



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO



UNIMATICA

UNIONE NAZIONALE PICCOLA E MEDIA INDUSTRIA
INFORMATICA TELEMATICA E AFFINE

Sezione di Torino

L'ICT IN PROVINCIA DI TORINO

La sfida dell'innovazione nel mercato globale

Innovazione e reti per crescere e competere

Secondo rapporto
Camera di commercio di Torino – UNIMATICA di Torino

Gennaio 2006

Il rapporto è stato realizzato con il contributo operativo di CESDI s.r.l.

Un ringraziamento anche alle aziende Green Bit s.p.a. ,Gruppo Progem, HTG s.r.l., Nethouse s.p.a. e Pentex s.r.l. che, con la loro cortese disponibilità, hanno permesso di qualificare, contestualizzandole, molte delle indicazioni emerse dall'analisi statistica delle risposte pervenute.

INDICE

| | |
|---|----|
| Premessa | 2 |
| Sintesi | 4 |
| 1 Lo scenario | 10 |
| 2 Le caratteristiche dell'indagine | 13 |
| 3 Le imprese | 18 |
| 4 Il mercato | 23 |
| 4.1 L'offerta | 24 |
| 4.2 La domanda | 27 |
| 4.3 La concorrenza | 34 |
| 5 I profili del mercato | 39 |
| 6 Le dinamiche del mercato e le strategie di sviluppo | 43 |
| 7 Le strategie di innovazione | 49 |
| 8 I percorsi di innovazione | 58 |
| 9 Le reti | 63 |
| 10 La domanda di servizi | 72 |
| Case histories | 75 |
| Allegato 1: Questionario | 87 |
| Allegato 2: Definizione ICT proposta dall'OCSE | 92 |

PREMESSA

La seconda edizione dell'indagine sull'ICT della provincia di Torino riprende e approfondisce, ridefinendone gli ambiti di ricerca, lo studio svolto nel 2003 dalla Camera di Commercio di Torino in collaborazione con Unimatica.

L'opportunità di ridefinire il campo di indagine risponde a due esigenze:

- da un lato, valutare la risposta fornita dalle imprese ai mutamenti che il comparto ha attraversato nel corso degli ultimi anni. L'*Information & Communication Technology* ha, infatti, conosciuto nel corso dell'ultimo biennio una notevole trasformazione, sia per i processi di ristrutturazione seguiti alla crisi della *net economy*, sia per lo sviluppo sempre maggiore di nuove tecnologie e di nuove applicazioni;
- dall'altro, concentrare l'attenzione sulle attività e sulle tipologie di impresa che più direttamente sono coinvolte in questa evoluzione e che, quindi, meglio rispondono alle finalità dello studio e alle tematiche affrontate in sede di rilevazione.

Il primo obiettivo è stato perseguito concentrando l'attenzione sulla capacità – ma anche sulla volontà – delle imprese di attuare opportune politiche di innovazione e di investimento capaci di garantire loro un patrimonio di competenze e di tecnologia sufficiente per competere con successo sul mercato. Allo stesso tempo, è stata valutata la loro propensione a collaborare, nell'ambito di partnership e di reti, con altri operatori del settore per garantire le necessarie economie di scala e di struttura.

In merito al secondo punto, in questo studio si è ampliato il campo di indagine alle attività manifatturiere, escluse invece dalla prima edizione, mentre si è ristretto l'universo di riferimento alle società di persone e di capitali, escludendo le ditte individuali. In tal modo, si è concentrata l'attenzione su quelle realtà più strutturate che dovrebbero rappresentare il nucleo di riferimento su cui puntare per sostenere e incentivare uno sviluppo equilibrato del comparto.

Nella prima edizione della ricerca, era emersa una realtà imprenditoriale in trasformazione, che coniugava un modo di *fare impresa* ancora fortemente caratterizzato da una logica operativa di tipo tradizionale con la necessità di evolversi, di innovare e trovare modelli di business alternativi a quelli tipici della cultura imprenditoriale del territorio.

Una necessità che ha trovato e trova nelle iniziative che coinvolgono il territorio, quali Torino Wireless, l'inserimento nei grandi corridoi

transeuropei, il collegamento veloce con Milano, le stesse Olimpiadi una fondamentale opportunità di sviluppo.

Questa seconda edizione dell'indagine ha cercato, quindi, di individuare le dinamiche e di valutare gli effetti e i risultati di questa trasformazione, per verificare se e in che modo il comparto ha saputo – e saprà - farsi motore di sviluppo del territorio.

Alla parte “istituzionale” della relazione, descrittiva del comparto e delle sue dinamiche di sviluppo, segue una seconda parte di approfondimento, dove si punta l'attenzione sui due aspetti “qualitativi” che si ritengono fondamentali per valutare le prospettive di crescita dell'ICT torinese: l'innovatività delle imprese e la loro capacità/volontà di fare rete.

Un'innovatività intesa non solo come introduzione di nuovi prodotti o servizi, ma anche come creazione e sviluppo di competenze, come disponibilità di risorse umane qualificate e anche come capacità di scelta degli investimenti.

Allo stesso tempo, la capacità di fare rete è stata esaminata in quanto asset competitivo e strumento ideale per superare il gap dimensionale delle imprese senza rinunciare alla propria autonomia operativa.

Lo studio ha come riferimento le società, di persone e di capitali, con sede in provincia di Torino e copre in modo ampio le molteplici attività di produzione di beni e servizi che compongono il comparto dell'ICT.

Esso è basato su una indagine campionaria alla quale **hanno risposto circa 300 aziende**, su una **popolazione stimata di poco superiore alle 3.300 unità**, tutte interpellate con l'invio del questionario utilizzato per la rilevazione dei dati e delle informazioni.

Questa indagine di tipo estensivo è stata completata con un approfondimento di alcuni casi aziendali che qualificano, contestualizzandole, molte delle indicazioni emerse dall'analisi statistica delle risposte pervenute.

SINTESI

L'indagine si è concentrata sull'evidenziazione delle dinamiche imprenditoriali e delle trasformazioni in atto nelle aziende, attraverso l'analisi dei processi e i percorsi di innovazione, delle strategie di crescita e delle politiche di networking seguite dalle imprese.

A fare da sfondo alla valutazione dei risultati emersi, vi sono due elementi importanti che occorre tenere presenti e sui quali il rapporto fornisce ampia documentazione.

Il primo elemento da considerare riguarda la **conferma di alcuni limiti strutturali** che contraddistinguono il sistema dell'ICT Torinese complessivamente considerato e che attengono alla **ridotta dimensione delle imprese** (metà delle aziende del campione non supera i 5 addetti; poco più di una azienda su dieci ha un organico di almeno 20 unità).

La dimensione limitata (oltremodo accentuata nel caso delle attività terziarie) si accompagna, peraltro, ad un **assetto societario dove la proprietà è nella maggior parte dei casi concentrata nelle mani dell'imprenditore o dei suoi familiari**. I limiti dimensionali sono ovviamente in parte accentuati dal fatto che si è in presenza di una **realtà imprenditoriale relativamente giovane** che include numerose imprese allo stadio iniziale del loro ciclo di vita (le società nate dopo il 2000 sono il 29% del totale).

Il secondo elemento che fa da sfondo all'analisi dei risultati dello studio è il quadro delle prospettive a breve termine nel quale operano le imprese. **Le previsioni di andamento dell'attività**, riferite ad un orizzonte temporale di dodici mesi, **sono risultate nel complesso favorevoli** (il 43% delle aziende ipotizza una crescita dell'attività e, al contrario, solo il 14% si attende di registrare un calo).

È un quadro nel quale prevalgono decisamente le aspettative di segno positivo, ma nel quale **le prospettive mutano significativamente in funzione dell'ampiezza, in senso geografico, del mercato di riferimento**.

La percentuale di aziende che prevedono una crescita dell'attività è tanto più elevata, quanto più si riduce il grado di dipendenza dalla domanda locale.

L'ampiezza geografica, spesso ridotta, del mercato è peraltro un elemento che contraddistingue nel suo insieme l'offerta presente nel sistema dell'ICT

Torinese: in media **il 54% del fatturato ha origine da una domanda prodotta da clientela localizzata nei confini provinciali** (e per il 71% entro quelli regionali).

Il legame, forte, spesso esclusivo, con la domanda locale è correlato con diversi fattori, tra i quali le dimensioni dell'impresa, la natura dei prodotti, la tipologia della clientela. Tale legame si accentua infatti tra le aziende più piccole, tra coloro che offrono beni e, soprattutto, servizi con un elevato grado di personalizzazione, nelle imprese che si rivolgono prioritariamente a piccole imprese, artigiani o professionisti.

Lo spazio ridotto del mercato e la limitata dimensione che lo accompagna è, quindi frequentemente condizionata dal tipo di business, dalla combinazione di prodotto e mercato, in cui le aziende sviluppano la loro attività.

Ricondurre la limitata estensione del mercato di vendita alle sole caratteristiche del prodotto e del mercato, è tuttavia riduttivo. A questo proposito è utile sottolineare che **il 44% delle imprese si confronta infatti con una concorrenza che è prevalentemente costituita da operatori localizzati in altre regioni** (Lombardia, in primo luogo) **o anche all'estero.**

Si tratta di **concorrenti per lo più di dimensioni più robuste**, in grado di far valere vantaggi competitivi come un **marchio** e una **immagine forte** e di poter contare su una **rete distributiva** strutturata e che, in taluni casi possono far leva anche su vantaggi in termini di **prezzo** o di **ampiezza di gamma.**

Localizzazione della clientela e provenienza dei concorrenti, considerate congiuntamente, consentono di segmentare il mercato identificando sinteticamente tre profili principali nei quali può essere collocata e ripartita gran parte delle società dell'ICT torinesi.

Il primo profilo è quello del **mercato “di prossimità”**, in quale trovano collocazione le aziende che hanno una **clientela in larga prevalenza locale**, torinese o al più piemontese, e nel quale **la concorrenza si esaurisce di fatto nello stesso territorio** (il 52% delle aziende risponde a questo profilo).

All'opposto si può identificare un profilo **di mercato “esteso”**, nel quale le aziende realizzano il loro **fatturato prevalentemente con clienti di altre regioni o anche all'estero** e nel quale le stesse aziende si devono misurare

con una **concorrenza su scala nazionale e internazionale** (22% delle imprese).

In posizione intermedia si individua un profilo di **mercato “conteso”** nel quale, a fronte di una **presenza ancora preponderante della domanda originata da clienti torinesi/piemontesi**, le imprese si trovano a dover competere con una **concorrenza che proviene da altre regioni** (23% delle imprese).

Questa condizione sta a significare che il riferimento ad una clientela territorialmente ancora circoscritta non è necessariamente connaturata con il tipo di business in cui le aziende sono impegnate. Quest’ultimo è un profilo tendenzialmente instabile e transitorio, con potenzialità di evolvere, in una ipotesi favorevole di estensione del raggio di localizzazione della clientela servita, verso un modello di mercato esteso.

I tre profili identificati pongono ovviamente opzioni e problematiche di sviluppo diverse e determinano l’esigenza di politiche di sostegno differenziate, di interventi e di servizi di supporto specificamente calibrate.

Un ulteriore dato che risulta evidente dall’analisi delle risposte raccolte in sede di indagine è che alla collocazione delle imprese nei diversi profili di mercato identificati si associa **un diverso dinamismo degli operatori in tema di innovazione**.

Sulla base di un criterio semplice - basato sulla auto-percezione, ma corroborato allo stesso tempo da altri indicatori rilevati – si può osservare che, **tra le società dell’ICT torinese, una su quattro si identifica come soggetto “leader”**, cioè fortemente innovativo, con tendenza ad anticipare la concorrenza e ad essere all’avanguardia nell’introduzione di soluzioni tecnologiche avanzate. All’opposto, si colloca una fascia non marginale, ma comunque molto più ristretta (10%), di aziende che dichiarano, invece, esplicitamente di stentare a tenere il passo con i concorrenti.

La presenza di aziende con una posizione forte in termini di innovazione tecnologica è presente, ma in misura limitata (15%) tra coloro che operano con un profilo di mercato di prossimità; tale presenza **diventa molto più consistente soprattutto tra le imprese che già agiscono in condizioni di mercato aperto (43%) o potenzialmente tale (36%)**.

In altri termini, le aziende che devono fare i conti con una concorrenza nazionale o internazionale, che si devono misurare con attori del mercato più robusti e dotati di una forte immagine e organizzazione commerciale,

tendono, spesso, a rispondere mettendo in campo un profilo tecnologico elevato.

Un discorso analogo può essere sviluppato esaminando la propensione dimostrata dalle imprese ad apportare cambiamenti significativi nella propria offerta di beni e servizi. **Nell'insieme il 69% dichiara di aver introdotto innovazioni nel corso degli ultimi tre anni**, ma con punte dell'88% e dell'82% rispettivamente tra coloro che operano in un profilo di mercato "esteso" o "conteso".

Se è vero, da un lato, che operare in un mercato aperto alla concorrenza di varia provenienza spinge le imprese ad innovare, è altrettanto vero, dall'altro lato, che **l'innovazione di prodotto, talora con soluzioni radicalmente innovative, talora modificando sostanzialmente il profilo del proprio business, si rivela una condizione necessaria per accedere a spazi di mercato più articolati.**

Innovazione, allargamento del raggio di mercato, dimensione del business emergono di fatto come aspetti tra loro variamente correlati; lo dimostrano non solo i dati statistici, ma anche il "racconto" che si può ricostruire seguendo le esperienze raccolte nei casi aziendali proposti in questo rapporto.

Questi elementi, d'altra parte, sembrano condizionare le opportunità e le conseguenti strategie perseguite nello sviluppo dell'attività. Se complessivamente nel campione esaminato **il 55% degli operatori dichiara di perseguire strategie di sviluppo orientate alla crescita**, vale la pena di sottolineare che tale percentuale sale dal 50% nel caso di chi agisce in mercato "di prossimità" al 60% quando il business si colloca in un profilo di mercato "esteso".

Di fatto, chi si muove in un contesto di domanda e concorrenza locale, appare più propenso a seguire logiche conservative e di mantenimento.

Riepilogando quanto detto su alcuni dei risultati emersi dall'indagine, appare utile sottolineare che, nonostante il permanere di taluni limiti strutturali, peraltro difficilmente superabili in tempi molto brevi, **la realtà imprenditoriale torinese del comparto ICT dimostra una diffusa vivacità in termini di orientamento alla crescita, di ricerca di un posizionamento tecnologico elevato, di propensione alla innovazione.**

È oltremodo rilevante il fatto che tale dinamismo si manifesti soprattutto in quei segmenti più esposti alla concorrenza esterna, in quelle aziende che hanno già dimostrato, o che sono nella condizione di

dover dimostrare, di essere in grado di proporsi ad una clientela nazionale o anche internazionale.

Per completare il quadro sinora tracciato occorre aggiungere che **le imprese sono anche ampiamente impegnate ad adottare strategie e soluzioni organizzative che spesso hanno lo scopo di allentare quei vincoli (dati dalla scala operativa ridotta e dalla scarsità di risorse finanziarie) che talora impediscono di valorizzare interamente le opportunità offerte dal mercato e/o di dare piena attuazione piena e rapida attuazione ai progetti di innovazione e di qualificazione tecnologica.**

Un riscontro diretto in questo senso si trova nei dati che riguardano lo sviluppo di partnership e di alleanze con altre imprese. **Più di una azienda su dieci fa delle partnership la struttura portante delle proprie strategie orientate alla crescita.** Ma il rilievo del fenomeno appare ben più consistente se si considerano complessivamente le imprese dove le reti di relazioni interaziendali sono già presenti o quelle che, al momento, le fanno soltanto rientrare nei propri programmi. Soltanto una azienda su tre appare di fatto intenzionata a conservare in prospettiva l'attuale stato di completo isolamento e a rimanere estranea rapporti di collaborazione con altri operatori.

Una parte consistente delle alleanze (costituite o auspiccate) ha tra i suoi referenti aziende presenti sul territorio provinciale o regionale; ma va sottolineato il fatto che **il 16% delle aziende che già opera in un sistema di partnership ed il 10% di quelle che lo prevedono, estende lo spazio delle proprie alleanze anche in una dimensione internazionale.**

L'internazionalizzazione del sistema ICT, per quanto fenomeno ancora circoscritto ad una cerchia ristretta, va assumendo, anche in questa forma, un crescente rilievo nelle strategie delle imprese.

Le reti di relazioni interaziendali che si sono andate formando e che appaiono destinate ad infittirsi, **costituiscono peraltro un elemento fondamentale di integrazione del sistema;** una integrazione che sembra poter dare maggiore concretezza a quell'immagine, rimasta finora per taluni aspetti ancora virtuale, di "distretto" dell'ICT torinese.

A questa linea di evoluzione concorrono le relazioni che si stanno creando tra le aziende, ma anche, in parte, quelle si determinano tra le aziende e i centri tecnologici presenti sul territorio: con queste strutture già collabora o si accinge a collaborare **una azienda su dieci.**

Crescita delle interdipendenze interne e, contestualmente, apertura del mercato e del sistema di relazioni su scala nazionale e internazionale sono percorsi che si sostengono reciprocamente. Assieme, appaiono essere due elementi importanti perché una conformazione distrettuale esprima funzionalmente le proprie potenzialità e possa essere valorizzata anche sul piano della visibilità esterna.

Le imprese, o almeno una parte consistente e qualificata di esse, sembrano muoversi, sia pure con qualche difficoltà, in questa direzione e **manifestano** al contempo **una domanda articolata di iniziative di sostegno e di servizi di supporto** che appare ampiamente coerente sia con gli obiettivi specifici perseguiti da ciascun operatore, sia con i percorsi praticabili per la crescita complessiva del sistema.

Nella costruzione e nel consolidamento di una configurazione distrettuale compiuta, amministrazione locali, attori istituzionali ed enti funzionali possono e devono avere un ruolo importante nel creare sul territorio condizioni favorevoli a sostenere quei processi evolutivi che, come si è visto, peraltro sono già in atto nelle imprese.

Sotto questo profilo, **le aspettative che le aziende manifestano appaiono articolate**; le priorità sono in larga parte riconducibili alle diversità riscontrate in termini di posizionamento sul mercato, alla valenza più o meno marcata che caratterizza i processi innovativi, alla natura e alla forma specifica che assumono le strategie di sviluppo perseguite. Allo stesso tempo tale domanda riflette, in alcuni aspetti, l'ampia presenza nel sistema di micro e piccole aziende e la significativa rappresentanza di esperienze imprenditoriali di recente formazione.

Progetti per favorire **l'incontro tra domanda e offerta di professionalità specialistiche** (segnalato dal 45% delle imprese), **supporto per accedere a finanziamenti pubblici** (37%), **creazione di reti di collaborazioni tra imprese** del territorio (33%) e **informazioni** su risorse, competenze, centri tecnologici disponibili nel mercato e sul territorio (27%) sono i punti che registrano la più alta convergenza di interessi.

D'altra parte, non sono numericamente marginali neppure le richieste relative a interventi più specifici, quali servizi di accompagnamento per l'accesso a bandi di gara esteri o progetti di trasferimento tecnologico. Per quanto esprimano esigenze più selettive, non va dimenticato che queste richieste riguardano segmenti più innovativi, dinamici ed evoluti dell'offerta, con un più alto potenziale di impatto sullo sviluppo e la qualificazione dell'intero sistema.

1. LO SCENARIO

Il comparto ICT sta attraversando, su scala mondiale, una fase di grande trasformazione, in cui si vanno ridisegnando non solo i modelli di business, le dinamiche della domanda e i mercati di sbocco, ma anche e soprattutto il concetto stesso di ICT.

Le trasformazioni in corso e le diverse dinamiche che caratterizzano il comparto inducono molti osservatori a considerare l'ICT come una "categoria" non più in grado di rappresentare adeguatamente la realtà produttiva che vi fa riferimento. Al contrario, esso sembra rappresentare sempre più un mosaico disomogeneo di realtà diverse, con percorsi di sviluppo e velocità di crescita sempre più differenziati. Basti pensare, ad esempio, alle traiettorie sempre più divergenti che caratterizzano i trend delle TLC (telecomunicazioni) e dell'IT (*Information Technology*).

La stessa definizione di ICT viene messa in discussione, tanto è vero che, sempre più spesso, si preferisce parlare di ICMT, includendo nella categoria dell'*Information Communication Technology* anche i Media, che rappresentano sempre più uno degli elementi di punta del comparto.

Il 2005, inoltre, si è caratterizzato per una crescita sempre maggiore degli accessi a banda larga accompagnata, anche in Europa, da una rapida diffusione di software di condivisione in rete (file sharing). Si tratta di un fenomeno in forte evoluzione che ha indotto molti osservatori a parlare di *digital sharing economy*, la nuova economia digitale destinata a succedere alla *net economy*.

A questi cambiamenti strutturali e produttivi, si accompagna, come immediata conseguenza, l'accelerazione dei processi di aggregazione degli operatori presenti sul mercato. Sempre più spesso, le grandi aziende dell'ICT interagiscono con realtà estranee al comparto, provenienti, ad esempio, da settori quali media radio-televisivi, servizi finanziari, GDO, operatori e-commerce, attratti da un mercato dalle grandi potenzialità di sviluppo.

Complessivamente, **il valore del mercato mondiale è stimato, nel 2005, in 2.044 miliardi di euro**, di cui i due terzi circa sono spartiti quasi uniformemente tra Europa e Stati Uniti. A livello mondiale, la crescita dell'aggregato dell'ICT dovrebbe aggirarsi intorno al 4,3% nel 2005 e al 4,8% nel 2006. In Europa il dato dovrebbe collocarsi al 4,1%, negli USA al

3,9% e in Giappone al 2,7%. La crescita maggiore del comparto si concentrerà comunque in India, Cina e Estremo Oriente¹.

In questo contesto in forte evoluzione, è lecito chiedersi quali siano le prospettive dell'Italia. Esistono notevoli punti di forza e grandi potenzialità, a cui si contrappongono, inevitabilmente, le tradizionali criticità del sistema imprenditoriale italiano.

Dal primo punto di vista, la forte diffusione di infrastrutture di comunicazione digitale e mobile e il notevole utilizzo di queste tecnologie, soprattutto da parte dei clienti privati, offrono grandi prospettive di sviluppo per gli operatori presenti sul mercato, soprattutto nel campo della comunicazione a banda larga, della telefonia mobile e del digitale.

Alcuni dati possono essere utili per comprendere le dimensioni del fenomeno: in Italia, a metà 2005, sono stati superati i 5,5 milioni di accessi tramite tecnologia a banda larga, le linee attive di telefonia cellulare hanno superato i 66 milioni di unità, i decoder del digitale terrestre stanno raggiungendo i 4 milioni.

Ciononostante, la crescita del comparto ICT in Italia resta debole: nel corso del primo semestre 2005, essa è stata pari al 2,1% rispetto all'anno precedente, nettamente inferiore ai trend mondiale ed europeo.

A fronte di una crescita del 2,9% nelle TLC, che hanno tratto vantaggio dalla diffusione della banda larga e della comunicazione mobile, si registra un saldo quasi nullo nell'IT (+0,4%) che, pur presentando dei segnali di ripresa dopo le flessioni degli anni scorsi, continua a rappresentare il tallone d'achille del comparto.

Una divergenza netta appare, d'altra parte, all'interno dello stesso mercato dell'IT, caratterizzato, da un lato, da una crescita dell'hardware, pari a circa il 2,4% (e che, tenuto conto della pratica sempre più diffusa di *downpricing*², potrebbe nascondere una crescita ancora maggiore in volumi), e, dall'altro, da una più lenta crescita del software (+0,9%) e dalla flessione dei servizi informatici (-0,5%).

Una spiegazione della dinamica rallentata del comparto IT può essere ricercata nella composizione della domanda. Il 54% del mercato è costituito dalle grandi imprese, che continuano a caratterizzarsi per una debole crescita degli investimenti (+0,1% nel primo semestre 2005). Le PMI, che

¹ Fonte: EITO (European Information Technology Observatory).

² Per *downpricing* si intende una riduzione dei prezzi imposta da esigenze di competitività sul mercato.

costituiscono il 20% del mercato, presentano addirittura una dinamica negativa della domanda (-3,3% nella spesa in IT rispetto all'anno precedente). Si dimostrano più dinamiche le medie imprese, che però costituiscono una quota-parte secondaria del mercato.

Continua dunque a far sentire il suo peso quello che è stato definito il gap di capacità innovativa del sistema, che si manifesta nella cosiddetta innovatività *tradizionale* delle imprese, indirizzata più ai processi che all'organizzazione o al management e che si traduce in una domanda più orientata su prodotti e servizi comuni che su strumenti di avanguardia.

La domanda scarsa se non addirittura in flessione, il potere negoziale dei grandi committenti, preponderante rispetto a quello delle piccole imprese fornitrici di ICT, l'aumento della competizione con la comparsa di operatori esteri in grado di produrre a basso costo, il ricorso spesso obbligato a pratiche di downpricing, rende estremamente critica la situazione di molte imprese ICT italiane.

La dinamica della spesa per IT varia notevolmente nelle diverse aree italiane: la spesa media per occupato, che è di circa 800 euro l'anno a livello nazionale, oscilla tra gli oltre 1.000 euro del Nord Ovest, i 900 del Centro, gli 800 del Nord Est e i soli 500 del Sud.

In effetti, nel Nord-Ovest si concentra il 39% della spesa IT nazionale grazie soprattutto alla Lombardia (che rappresenta il 69% della spesa IT dell'area). Il Centro rappresenta invece il 24% del totale nazionale, grazie soprattutto alla Toscana e al Lazio, che pesa per il 65% nell'area. Il Nord Est costituisce invece il 21% del mercato, concentrato soprattutto in Emilia-Romagna e Veneto, mentre il Sud e le Isole contribuiscono per il 16% della spesa.

In questo contesto di transizione e di forti trasformazioni del comparto, il Piemonte può senz'altro giocare un ruolo decisivo e propulsivo, valorizzando non solo la tradizionale vocazione per la ricerca e l'innovazione, ma anche la diffusa presenza di centri di ricerca, incubatori e poli tecnologici.

2. LE CARATTERISTICHE DELL'INDAGINE

Il settore dell' ICT (Information & Communication Technology) include l'insieme delle attività economiche di produzione, diffusione e distribuzione di beni o servizi collegate con l'impiego delle tecnologie di comunicazione e di trattamento dell'informazione.

Il termine settore non va inteso, pertanto, nel senso classico di industria, che raggruppa operatori economici con caratteristiche relativamente omogenee sotto il profilo dei prodotti realizzati e/o delle tecniche di produzione adottate. Si tratta al contrario di un aggregato di attività economiche che presenta al suo interno realtà con un profilo fortemente differenziato.

Ai fini operativi, le definizioni accettate a livello internazionale indicano le voci delle classificazioni delle attività economiche che possono essere comprese nell'aggregato ICT (vedi allegato).

Attenendosi a tali definizioni, l'Universo delle imprese ICT esistente in provincia di Torino è stato misurato e analizzato sulla base dei dati forniti dalla CCIAA.

I dati forniti sono stati filtrati, isolando:

- le imprese con sede nella provincia (non sono conteggiate, quindi, le aziende presenti in provincia con proprie unità locali, ma con sede in ambito extraprovinciale);
- le imprese con attività principale compresa nell'ambito delle voci ATECO identificate.

Il risultato di tale analisi ha condotto a valutare la consistenza dell'universo ICT in provincia di Torino in oltre 6.500 imprese attive.

i) Il campo di indagine

Ai fini dell'indagine, si è ritenuto opportuno concentrare l'attenzione su un sottoinsieme dell'universo identificato, selezionando le attività e le tipologie d'impresa che risultavano maggiormente coerenti con le finalità dello studio e con le tematiche affrontate in sede di rilevazione.

Di fatto, il campo d'indagine è stato ristretto:

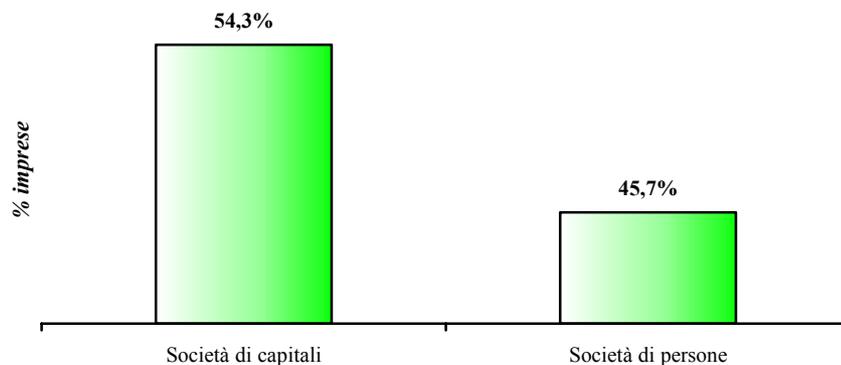
- alle attività più specifiche di produzione di beni e servizi, di diffusione, di commercio all'ingrosso;
- alle forme giuridiche corrispondenti a società, di persone o di capitali, escludendo in primo luogo le ditte individuali e, quindi,

indirettamente, molte forme di self-employment (lavoratori autonomi) che in questo ambito si possono rintracciare soprattutto nel settore dei servizi.

Rispetto a quanto realizzato nella precedente indagine, quindi, il campo di osservazione è stato esteso al comparto manifatturiero, restringendolo al contempo alle sole società, di persone o di capitali ed escludendo le ditte individuali.

La popolazione di riferimento presa in considerazione dall'indagine è risultata composta da 3.328 imprese e strutturata nei termini di seguito riportati.

Grafico 1: DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER FORMA SOCIETARIA



Più in dettaglio, la composizione per attività e forma societaria alla quale l'indagine ha fatto riferimento è la seguente:

Grafico 2: DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER SETTORE

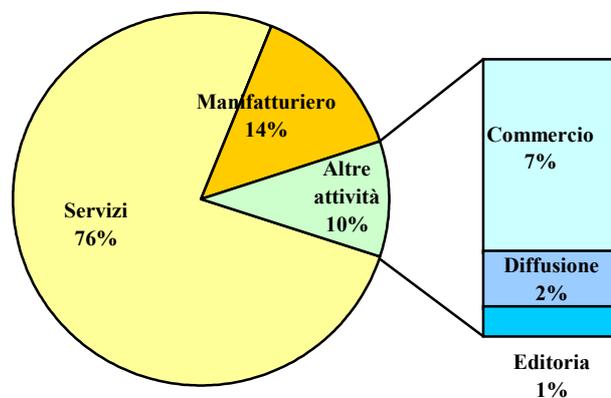


Tabella 1: LA POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO (Numero di imprese per tipo di società)

| <i>Popolazione di riferimento</i> | <i>Società di:</i> | | |
|--|--------------------|----------------|---------------|
| | capitali | persone | Totale |
| Attività | | | |
| Commercio all'ingrosso di altri componenti e apparecchiature elettroniche | 14 | 8 | 22 |
| Commercio all'ingrosso di computer, apparecchiature informatiche periferiche e di software | 107 | 56 | 163 |
| Commercio all'ingrosso di supporti audio, video, informatici (dischi, nastri e altri supporti) | 25 | 19 | 44 |
| Totale Commercio all'ingrosso | 146 | 83 | 229 |
| Produzioni cinematografiche e di video | 38 | 38 | 76 |
| Totale Diffusione | 38 | 38 | 76 |
| Edizione di supporti sonori registrati | 7 | 7 | 14 |
| Riproduzione di supporti informatici registrati | 3 | 2 | 5 |
| Riproduzione di supporti sonori registrati | | 3 | 3 |
| Riproduzione di supporti video registrati | 1 | 3 | 4 |
| Totale Editoria | 11 | 15 | 26 |
| Fabbricazione di apparecchi per l'informatica (esclusa riparazione) | 88 | 29 | 117 |
| Fabbricazione di tubi e valvole elettronici radio-TV, telecamere ed elettroacustici | 55 | 45 | 100 |
| Fabbricaz. di apparecchiature per il controllo dei processi industriali | 65 | 25 | 90 |
| Fabbric. o montaggio apparecchi elettrici ed elettronici, impianti radiotelevisivi | 23 | 10 | 33 |
| Ripar. di apparecchi elettrici ed elettronici, impianti radiotelevisivi | 9 | 16 | 25 |
| Costruz. di appar. di misura elettrici ed elettronici e loro parti | 13 | 5 | 18 |
| Costruz. strumenti per disegno, calcolo ed altri strum. di precisione | 13 | 5 | 18 |
| Fabbricazione di fili a cavi isolati | 12 | 2 | 14 |
| Costruzione contatori gas, acqua, ecc.; misura, controllo, regolazione | 7 | 6 | 13 |
| Riparazione di strumenti scientifici e precisione (esclusi quelli ottici) | 9 | 4 | 13 |
| Fabbricazione di macchine per ufficio (esclusa riparazione) | 8 | 2 | 10 |
| Fabbric. apparec. riceventi per radiodiff., televisione e prod. connessi | 4 | 4 | 8 |
| Costruz. strumenti per navigazione, idrologia, geofisica e meteorologia | 5 | 1 | 6 |
| Fabbric. apparecchi trasmettenti radio-TV, telecamere ed elettroacustici | 3 | 3 | 6 |
| Totale Manifatturiero | 314 | 157 | 471 |
| Realizzazione di software e consulenza informatica | 557 | 411 | 968 |
| Elaborazione elettronica dei dati | 320 | 514 | 834 |
| Altre attività connesse all'informatica | 121 | 81 | 202 |
| Altre realizzazioni di software e consulenza software | 128 | 68 | 196 |
| Manutenzione e riparazione di macchine per ufficio e apparecchiature informatiche | 59 | 78 | 137 |
| Altre attività connesse alle telecomunicazioni | 26 | 45 | 71 |
| Telecomunicazioni | 38 | 8 | 46 |
| Consulenza per installazione di sistemi informatici | 17 | 14 | 31 |
| Attività delle banche di dati | 20 | 6 | 26 |
| Edizione di software | 7 | 1 | 8 |
| Fornitura di accesso a Internet (Provider) | 5 | 1 | 6 |
| Gestione e monitoraggio di reti di trasmissione dati | 1 | | 1 |
| Totale Servizi | 1299 | 1227 | 2526 |
| TOTALE | 1808 | 1520 | 3328 |

Fonte: elaborazione su dati CCIAA di Torino.

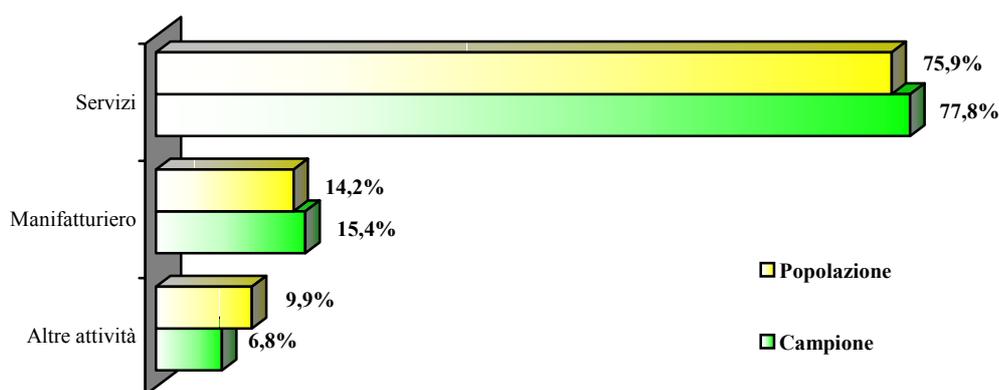
ii) Le modalità di rilevazione

Per la rilevazione è stato predisposto un questionario strutturato, successivamente inviato alle oltre 3.300 aziende identificate come facenti parte della popolazione di riferimento. Per agevolare le risposte al questionario, è stata creata una scheda di caricamento dei dati, per la compilazione on-line su pagine web, lasciando comunque facoltà, a chi lo desiderava, di inoltrare le risposte su supporto cartaceo.

In complesso hanno risposto al questionario circa 300 imprese, con un tasso di risposta di circa il 9%, un risultato ottenuto anche a seguito di una consistente attività di solleciti via e-mail e di recall telefoniche. I questionari elaborati (escludendo quelli incompleti o non pertinenti e quelli non pervenuti in tempo utile) sono stati in complesso 266, una base statistica ampia e significativa, sufficiente per analizzare i dati in anche forma disaggregata. Va, peraltro, sottolineato che i questionari non elaborati ai fini quantitativi della ricerca, sono stati comunque considerati, per completezza di informazione, nell'ambito del commento degli aspetti qualitativi del campione.

Il campione analizzato presenta una buona rispondenza con la popolazione di riferimento in termini di composizione settoriale.

Grafico 3: I SETTORI



iii) I casi aziendali

L'indagine di tipo estensivo è stata integrata dalla redazione di 5 casi aziendali, selezionati³ nel novero delle imprese che hanno risposto all'indagine. I dati di base sono stati ampiamente integrati durante i colloqui con i responsabili delle imprese.

I casi selezionati fanno riferimento ad aziende che in misura e forme diverse, rappresentano esperienze imprenditoriali positive, in termini di dinamica economica, di innovazione, di sviluppo del mercato. Allo stesso tempo, i casi proposti offrono uno spaccato dal vivo, sia pure non esaustivo, della varietà di attività di produzione di beni e servizi, di tecnologie, know-how e professionalità, di cui l'ICT torinese è certamente ricco.

Da ultimo, i casi offrono la possibilità di leggere "in verticale", collocandole nel contesto proprio delle logiche imprenditoriali, le relazioni che intercorrono tra le diverse problematiche - di mercato, di innovazione, finanziarie, di esigenze di supporto istituzionale - che il rapporto ha, per altri versi, evidenziato utilizzando l'analisi dei dati statistici.

³ Per la selezione di questi casi, si è tenuto conto, in una prima fase, di alcuni dati, desunti dalle risposte fornite al questionario (relativi, ad esempio, alla propensione all'innovazione, alle caratteristiche innovative dell'offerta, alle dinamiche e alle strategie di crescita), in base ai quali sono state individuate alcune aziende che sembravano presentare caratteristiche di eccellenza. Successivamente, è stato realizzato un colloquio diretto con i responsabili delle aziende così individuate per verificare la correttezza dei dati e valutare l'effettiva significatività della loro esperienza. Infine, sono stati redatti e condivisi con gli imprenditori, 5 dossier di sintesi in cui vengono illustrate le caratteristiche salienti e i percorsi di crescita e innovazione seguiti dalle aziende selezionate.

3. LE IMPRESE

Il campione è costituito da imprese operanti sul territorio della provincia di Torino, concentrate soprattutto nell'area metropolitana, dove ha sede il 57% delle aziende, con significative – e in alcuni casi storiche – presenze nel Canavese, nel Chierese e nell'area pre-montana.

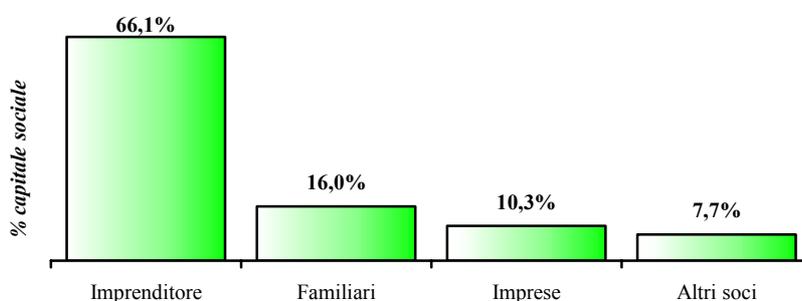
Come si vedrà nelle pagine successive, le imprese sono in netta maggioranza a conduzione familiare, di dimensioni molto limitate (tanto è vero che oltre il 60% fattura meno di 500.000 euro e il 50% occupa meno di 5 addetti) e con una struttura operativa ancora poco articolata sul territorio.

Si tratta di caratteristiche, peraltro comuni a gran parte delle realtà imprenditoriali italiane, comprensibili anche alla luce della relativamente giovane "età" di queste aziende. Quasi 3 imprese su 4, infatti, sono nate negli ultimi 15 anni, generalmente per iniziativa di giovani neo-imprenditori, inserendosi nel boom di quella che era stata definita *net economy* e riuscendo successivamente a superare la crisi e la fase di ristrutturazione che il settore ha conosciuto nel corso degli ultimi 2-3 anni.

i) L'assetto proprietario (La famiglia al centro dell'impresa)

Le imprese sono **in netta maggioranza a conduzione familiare**, come testimonia il fatto che, in media, **oltre l'80% del capitale sociale è detenuto dalla famiglia dell'imprenditore** e che nel 40% delle aziende, l'imprenditore è anche l'unico proprietario⁴.

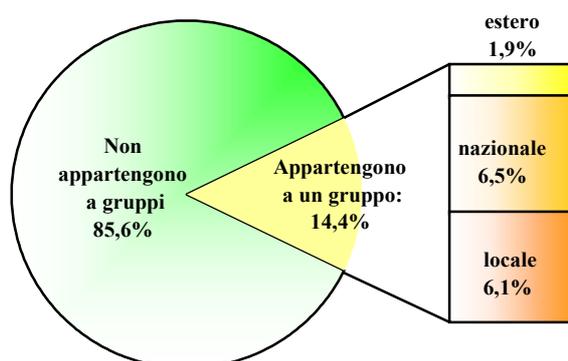
Grafico 4: COMPOSIZIONE MEDIA DELLA COMPAGINE SOCIETARIA
(% del capitale sociale)



⁴ In media, il 66% del capitale sociale è direttamente di proprietà degli imprenditori.. Nel 69% delle aziende, la maggioranza assoluta delle quote è detenuta dall'imprenditore.

È ancora modesto l'apporto, in termini di capitali, proveniente da altri soci privati e da altre imprese. L'ancora scarsa apertura del capitale a partecipazioni esterne è, d'altra parte, evidenziata anche dal fatto che **solo il 14% delle aziende fa parte di un gruppo** che, in circa la metà dei casi, è operativo a livello nazionale. Il 6% di queste aziende è inserito invece in un gruppo locale e il 2% in un gruppo internazionale.

Grafico 5: APPARTENENZA A GRUPPI INDUSTRIALI



Analogamente, solo il **14% del campione possiede partecipazioni nel capitale di altre aziende ICT** che, in oltre i due terzi dei casi, sono localizzate entro i confini della provincia⁵.

In questo contesto, lo scarso sviluppo del mercato del venture capital italiano, nonostante la relativa crescita che alla fine del decennio scorso caratterizzò gli investimenti *early stage* (ovvero delle fasi iniziali di progettazione e primo sviluppo delle imprese), unito alla difficoltà di accedere a finanziamenti bancari tradizionali, non ha sicuramente contribuito al diffondersi di realtà imprenditoriali finanziariamente e societariamente articolate. Al contrario, il neo-imprenditore ha dovuto far ricorso sovente all'autofinanziamento o al *love capital* (ovvero ai prestiti di familiari e amici).

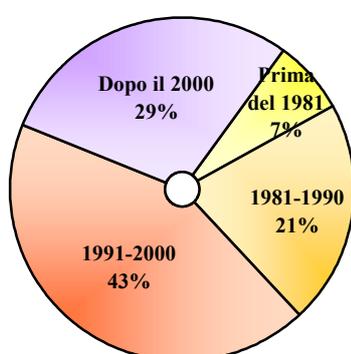
La forte presenza del capitale familiare nel capitale sociale e la relativa "chiusura" finanziaria delle aziende finiscono dunque per tradursi sovente in un ostacolo all'ampliamento dell'azienda laddove ciò richieda l'intervento di partner (finanziari o operativi) esterni o l'avvio di percorsi di networking (creazione di reti) o di fusione con altre realtà imprenditoriali.

⁵ Un quarto delle imprese partecipate ha invece sede fuori provincia e il 5% è localizzato all'estero.

ii) Il profilo demografico delle imprese

La relativa chiusura dell'assetto proprietario, oltre che a fattori "culturali" e finanziari, può essere ricondotta anche a una questione "anagrafica". **Il 72% delle imprese**, infatti, è nato negli ultimi quindici anni, sulla scia del boom della *net-economy*, spesso per iniziativa personale di giovani neo-imprenditori, portatori di progetti relativamente rischiosi seppur potenzialmente molto redditizi.

Grafico 6: L'ETÀ DELLE IMPRESE (Distribuzione delle imprese per anno di costituzione)



Sono soprattutto le imprese di servizi a distinguersi per la nascita recente: oltre il 76% è nata infatti negli ultimi 15 anni. È un dato comprensibile alla luce del fatto che nel settore dei servizi, come si vedrà in seguito, sono comprese tipicamente quelle attività che sono nate e hanno conosciuto una notevole diffusione nel corso degli ultimi anni (si pensi al wireless, ai servizi Internet o agli applicativi).

Nel settore manifatturiero, al contrario, è ancora notevole la quota di aziende più "anziane": il 45% di queste imprese è nato, infatti, prima del 1990 e circa 1 su 10 vanta almeno 25 anni di attività.

iii) Le dimensioni aziendali (Nate per restare piccole?)

Il tessuto imprenditoriale è composto in larga prevalenza da aziende di dimensioni molto limitate, a cui si contrappongono relativamente poche realtà di grandi dimensioni. **In circa 40 imprese su 100**, infatti, **il fatturato rimane al di sotto dei 250.000 euro e quasi la metà delle imprese occupa meno di cinque persone**. Al contrario, solo 10 imprese su 100 hanno un fatturato superiore ai 2,5 milioni di euro e solo l'11% del campione occupa più di 20 addetti.

È un dato che, seppur tipico dell'esperienza italiana e ancor più accentuato in un settore, quale quello ICT, caratterizzato da un elevato turn-over e dalla diffusa presenza di imprese giovani, deve far riflettere, soprattutto se si considera il fatto che l'indagine non include, nel campo di osservazione, le ditte individuali.

Grafico 7: DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER CLASSE DI FATTURATO

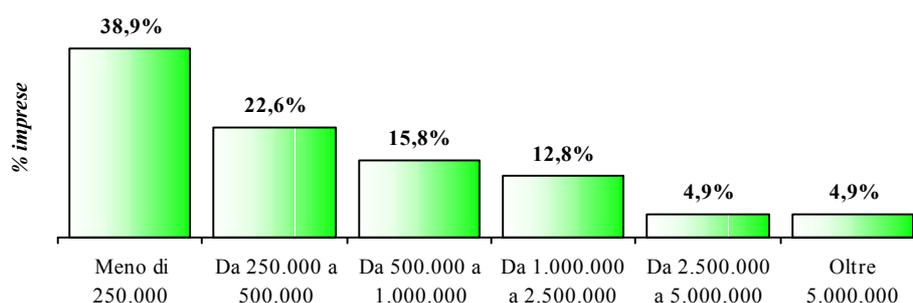
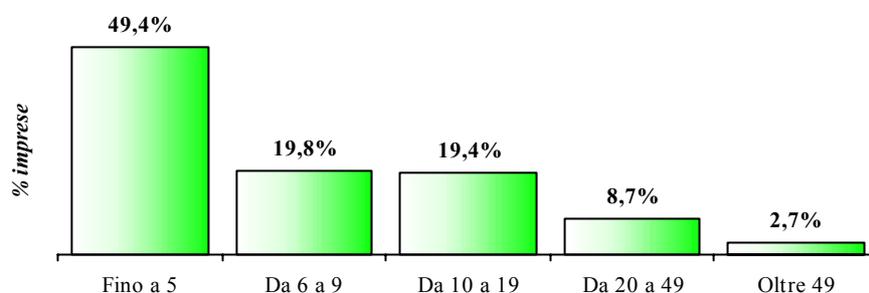
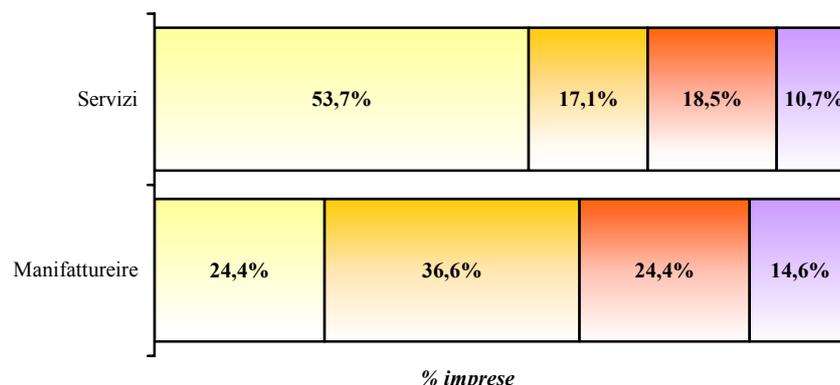


Grafico 8: DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER CLASSE DI ADDETTI



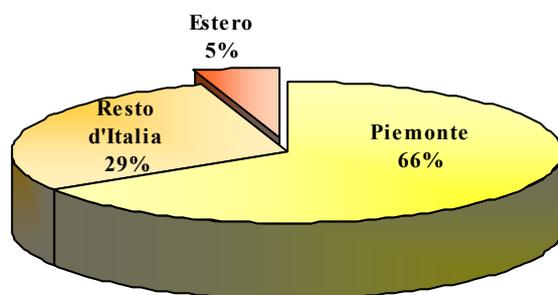
È soprattutto il comparto dei servizi a caratterizzarsi per una diffusa presenza (54% circa del totale) di aziende molto piccole, che occupano al massimo 5 addetti, a cui fa da contraltare solo una quota limitata (meno dell'11%) di imprese con oltre 20 addetti. Sono, invece, relativamente maggiori le dimensioni medie delle imprese manifatturiere, il 40% delle quali occupa più di dieci addetti e nel 15% dei casi supera i venti.

Grafico 9: STRUTTURA DIMENSIONALE DEI COMPARTI
(Distribuzione delle imprese per classe di addetti)



Alle piccole dimensioni delle imprese si aggiunge, nella maggior parte dei casi, un forte radicamento operativo sul territorio, come è dimostrato sia dalle dimensioni del mercato, che verrà ampiamente analizzato nelle pagine seguenti, sia dalla stessa struttura produttiva delle aziende. Solo **un quarto delle imprese del campione**, infatti, **dispone di filiali**. Di queste, i due terzi sono localizzati sul territorio piemontese, il 29% in altre regioni italiane e il 3% all'estero.

Grafico 10: DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER LOCALIZZAZIONE DELLE FILIALI



Da questi primi dati, emerge dunque una realtà giovane, in evoluzione, ma caratterizzata dai “vizi” tipici dell’impresa tipica italiana: dimensioni piccole, una struttura societaria chiusa e ancora legata alla “famiglia”. Vizi, peraltro, dovuti anche alla oggettiva difficoltà - in primis finanziaria, ma anche operativa e produttiva - delle aziende di fare quel salto di qualità verso dimensioni e, di conseguenza, mercati e strategie di più ampio respiro, che permettano di superare quel localismo che sempre più rischia di trasformarsi in un freno alla crescita e allo sviluppo del comparto.

4. IL MERCATO

Le dimensioni e l'articolazione del mercato costituiscono una importante cartina di tornasole non solo per valutare il grado di competitività delle aziende, ma anche per comprendere alcune dinamiche che ne caratterizzano i percorsi di sviluppo e la capacità/potenzialità di innovazione che esse sono capaci di esprimere.

Come si vedrà nelle pagine seguenti, le imprese del campione si caratterizzano, in maggioranza, per una ancora scarsa apertura del mercato che, spesso, non oltrepassa i confini regionali e puntano ancora, in larga misura, sulla domanda proveniente dall'industria e dalle PMI di servizi.

L'incidenza di sbocchi quali pubblica amministrazione, settore finanziario, terziario avanzato è spesso circoscritta a quelle aziende che sono riuscite a "superare" i confini regionali e a consolidare la propria posizione sul mercato nazionale o su quelli esteri e a diversificare il proprio portafoglio-clienti.

Nei prossimi paragrafi, sarà analizzata dapprima la struttura dell'offerta, con la descrizione dei principali ambiti produttivi delle imprese del campione. Successivamente, si passerà all'esame della domanda proveniente dal mercato e della concorrenza che le imprese devono affrontare. Infine, sarà presentata una panoramica delle dinamiche del mercato e le prospettive di sviluppo delle aziende del campione.

4.1 L'offerta

Il comparto ICT rappresenta – o dovrebbe rappresentare – la punta di diamante tecnologica del territorio, capace di esprimere una imprenditorialità fortemente innovativa che sappia trasformarsi in uno – se non il principale – motore di sviluppo del tessuto economico. Nelle pagine seguenti, saranno analizzati i vari aspetti che caratterizzano l'“offerta di ICT” presente sul territorio, per valutarne le potenzialità e individuarne le eventuali debolezze.

i) Prodotti e servizi (Un'offerta tradizionale...)

I campi di attività delle imprese sono molteplici e spesso sovrapposti. Per semplicità espositiva, sono stati raggruppati in tre grandi macro-aree: diffusione/editoria multimediale, produzioni manifatturiere, servizi.

Tabella 2: I CAMPI DI ATTIVITA' DELLE IMPRESE

| <i>Diffusione/Editoria</i> | <i>Servizi</i> |
|---|--|
| Editoria multimediale | Sviluppo applicativo in ambito gestionale, tecnico-industriale, multimediale e per archiviazione e gestione dati |
| Riproduzione di supporti audio/video | Application & System Integration |
| | Business Intelligence & Data Warehousing |
| | Enterprise Management |
| | Enterprise Networking |
| | Piattaforme Internet & Servizi Web |
| | Security & Privacy |
| | Knowledge Mgmt. & E-Learning |
| | Consulenza direzionale e strategica IT |
| | Wireless, mobile e altre tecnologie innovative |
| | Assistenza tecnica e manutenzione |
| <i>Produzioni manifatturiere</i> | |
| Macchine e sistemi per l'office automation | |
| Apparecchi e sistemi di TLC | |
| Componentistica elettronica | |
| Sistemi di automazione, robot | |
| Apparecchiature e sistemi audio-video | |
| Sistemi e apparecchiature elettroniche di misura e diagnosi | |

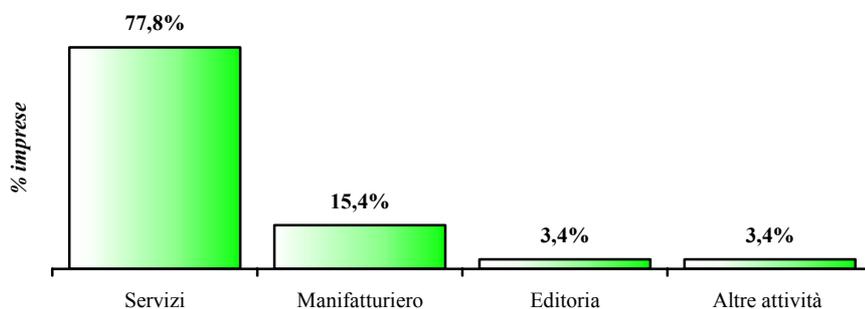
Il 78% delle imprese svolge la propria attività principale nella macro-area dei Servizi, il 15% nel Manifatturiero e poco più del 3% nell'Editoria. In un numero non limitato di casi le imprese non presentano, comunque, una marcata specializzazione in singole produzioni/servizi, ma dimostrano una diffusa trasversalità nella composizione della loro offerta.

La maggior parte delle aziende opera in comparti relativamente “maturi”, caratterizzati cioè da una domanda ormai consolidata e ampia di prodotti e servizi di uso comune e da una concorrenza diffusa. In tali ambiti, dove la competitività è data da elementi quali originalità creativa, capacità di innovazione incrementale e di differenziazione dell'offerta, sono nate e

cresciute aziende che hanno saputo distinguersi per la capacità di innovare, ottimizzare, personalizzare i propri prodotti e servizi.

Esiste, d'altra parte, una realtà costituita da **imprese che si occupano anche di attività che si possono considerare più avanzate**, quali business intelligence, data warehousing, security&privacy, consulenza direzionale e strategica IT, o le diverse tecnologie wireless. Attività che rappresentano spesso nuovi ambiti operativi, a volte sperimentali, che vanno a integrare e diversificare quello che è il core business di queste aziende, orientato sulle attività più tradizionali.

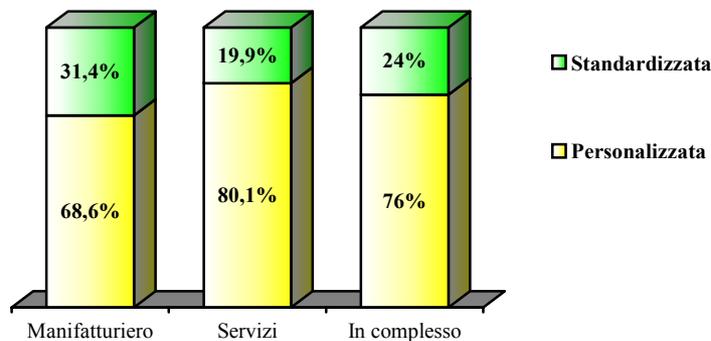
Grafico 11: I COMPARTI DI ATTIVITA' (Distribuzione % delle imprese)



ii) Il grado di standardizzazione dell'offerta (... e personalizzata)

Le imprese ICT si caratterizzano per la diffusa personalizzazione dell'offerta: **tre imprese su quattro qualificano**, infatti, la propria offerta come **fornitura di beni e servizi personalizzati**, realizzati secondo le specifiche fornite dal cliente, con percentuali che raggiungono quasi il 70% nel settore manifatturiero e l'80% nei servizi.

Grafico 12: LA STANDARDIZZAZIONE DELL'OFFERTA (Distribuzione % delle imprese per tipologia di offerta e settore di riferimento)



La trasversalità e la diffusa personalizzazione dell'offerta, se da un lato evidenziano una buona flessibilità operativa e, conseguentemente, una buona capacità di ammortizzare eventuali squilibri nella domanda, dall'altro potrebbero rappresentare una criticità laddove queste imprese si trovino ad operare in mercati dove le barriere all'entrata sono minime e quindi facilmente aggredibili da concorrenti esterni, più strutturati e dotati di maggiori economie di scala.

È quanto si verificherà nei prossimi capitoli, dove saranno analizzate non solo le caratteristiche della domanda e della concorrenza presente sul mercato, ma si tenterà anche di sintetizzare i dati finora evidenziati, delineando dei "profili di mercato" attraverso i quali effettuare una lettura comparata dei diversi fenomeni che caratterizzano il campione.

4.2 La domanda

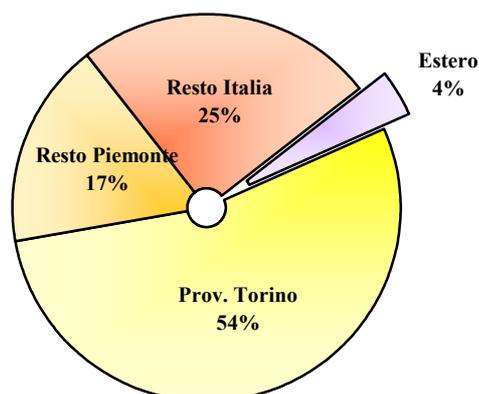
La diffusa specializzazione in attività “tradizionali” può trovare una spiegazione nelle caratteristiche della domanda espressa dal mercato. Una domanda che, nella maggioranza dei casi, proviene da industrie o PMI operanti sul territorio regionale e attive in settori tradizionali, settori cioè dove, spesso, risultano minori le esigenze in termini di soluzioni ICT “avanzate”.

Come si avrà modo di evidenziare successivamente, sono soprattutto le aziende operanti su mercati più ampi, che superano i confini regionali, a interagire con una domanda più articolata, proveniente da settori, quali la finanza o le utilities, dove maggiori sono le esigenze in termini di soluzioni tecnologicamente innovative.

i) Le aree di mercato (Un mercato locale per imprese locali?)

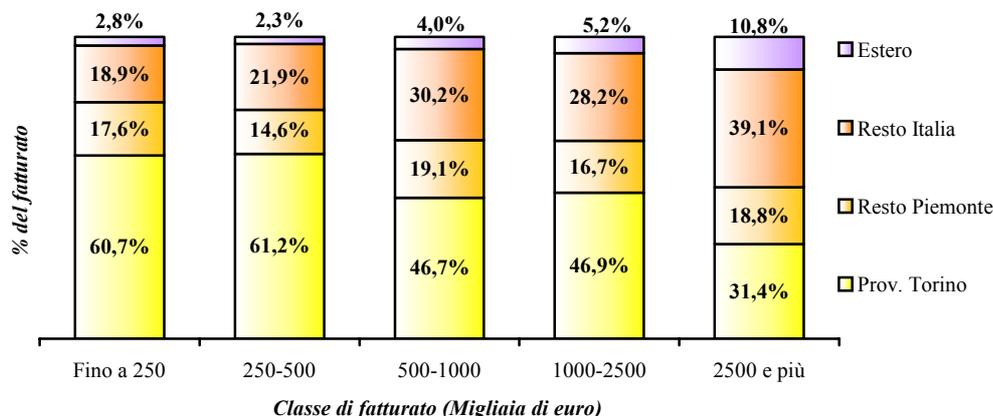
In media, il 71% del fatturato generato dalle imprese del campione è realizzato entro i confini regionali, il 25% nelle altre regioni italiane e il 4% nei mercati esteri.

Grafico 13: LE AREE DI MERCATO (Quota media del fatturato)



Al crescere della dimensione delle aziende diminuisce il peso del mercato provinciale/regionale e aumenta l'incidenza di quello estero. Il primo scende dal 78% del fatturato tra le imprese più piccole al 50% tra le imprese maggiori. Il secondo sale, invece, dal 3% all'11%.

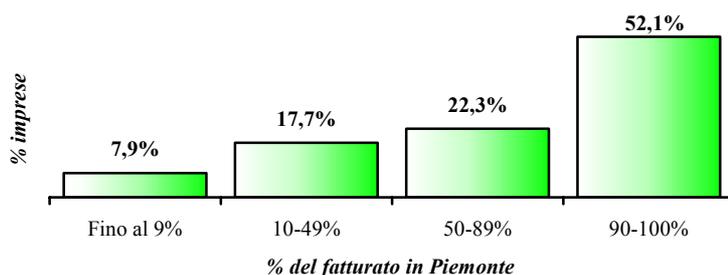
Grafico 14: AREE DI MERCATO (Quote medie del fatturato)



La domanda che si forma a corto raggio conserva, comunque, un rilievo preponderante, come è evidenziato da alcuni dati: **per il 74% delle aziende del campione, oltre la metà del fatturato è conseguita entro i confini del Piemonte** e, per il 52%, tale quota supera il 90%.

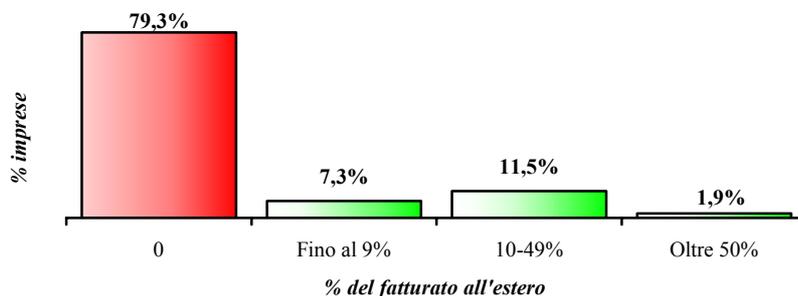
Metà delle imprese che realizzano oltre il 90% del fatturato in Piemonte è costituita da aziende con un fatturato inferiore ai 250.000 euro. È un dato che offre un'ulteriore e prevedibile conferma di come alle dimensioni limitate delle aziende corrisponda un altrettanto limitato mercato di riferimento.

Grafico 15: INCIDENZA DEL MERCATO REGIONALE SUL FATTURATO (Distribuzione % delle imprese per incidenza del mercato regionale)



Il 20% circa delle imprese intrattiene rapporti con l'estero, dove viene generato, in media, il **19% del loro fatturato**. È un dato che evidenzia il peso che i mercati esteri hanno ormai assunto per le imprese che sono riuscite a compiere quel salto di qualità, in termini di dimensioni, di organizzazione, di qualità e tipologia dell'offerta, per superare i confini del mercato locale.

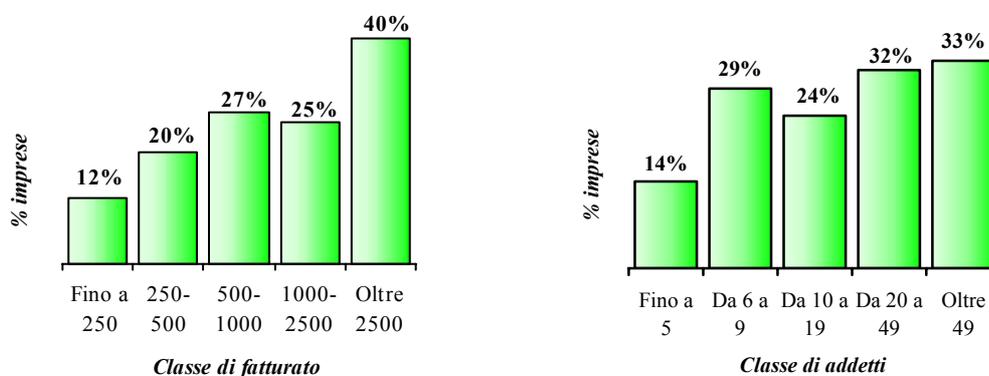
Grafico 16: INCIDENZA DEL MERCATO ESTERO SUL FATTURATO
(Distribuzione % delle imprese per incidenza del mercato estero)



L'importanza di disporre di una massa critica adeguata, in termini di dimensioni e di organizzazione, è facilmente apprezzabile ripartendo le imprese per classi di fatturato e classi di addetti. Nel primo caso, al 12% di imprese "internazionalizzate" tra quante dispongono di un fatturato inferiore ai 250.000 euro si contrappone il 40% delle imprese con un fatturato superiore ai 2,5 milioni di euro. Nel secondo caso, al 14% delle imprese con meno di 5 addetti si contrappone circa un terzo di quelle che ne occupano almeno 20.

Non va, d'altra parte, sottovalutato il dato relativo alle imprese minori. Il fatto che oltre 10 imprese su 100 tra quante dispongono di dimensioni modeste riescano comunque a raggiungere una clientela oltre confine testimonia, evidentemente, della loro capacità di sopperire al gap dimensionale con altri assets competitivi. Assets che possono andare dalla qualità o innovatività dell'offerta, alla capacità di fare rete e collaborare con altre aziende, all'abilità di fidelizzare la clientela.

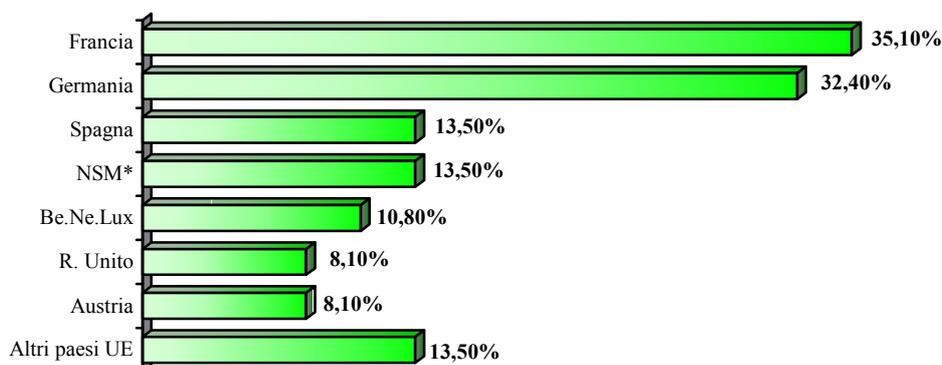
Grafico 17: DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE "INTERNAZIONALIZZATE"
PER CLASSE DI FATTURATO E DI ADDETTI



Il 68% delle aziende attive sui mercati esteri opera entro i confini dell'Unione Europea, mentre il 44% è presente anche su mercati extra-comunitari, quali Stati Uniti, Asia orientale e paesi europei ancora al di fuori del mercato unico europeo.

Tra i principali mercati di sbocco europei, vanno citati in primo luogo Francia e Germania, che continuano a rappresentare il mercato di riferimento per circa un terzo delle imprese. Va, peraltro, sottolineato il peso attribuito ai paesi dell'Europa orientale di recente adesione all'Unione Europea (NSM) che costituiscono un mercato di sbocco per oltre il 13% delle imprese "internazionalizzate".

Grafico 18: PRINCIPALI MERCATI ESTERI DELLE IMPRESE "INTERNAZIONALIZZATE"

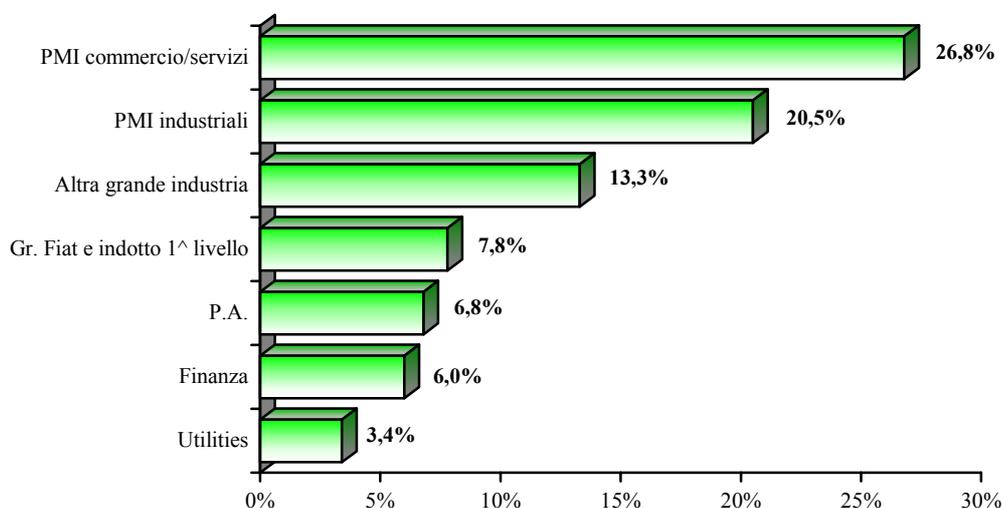


ii) I settori di sbocco (Le PMI al centro del mercato)

Tra i clienti principali – che garantiscono cioè la quota principale del fatturato delle imprese del campione – **ricoprono un ruolo notevole le PMI, industriali o del terziario, che garantiscono complessivamente il 47% del fatturato.**

Più limitato, seppur ancora ragguardevole, è il peso del **gruppo FIAT** e del suo indotto (a cui si riconduce, in media, quasi **l'8% delle entrate**) e degli **altri grandi gruppi industriali (13%)**. Minore appare invece il contributo offerto dalle altre categorie di clienti, il cui peso sul fatturato del comparto si suddivide tra il 7% della pubblica amministrazione, il 6% del settore finanziario e assicurativo, il 3% delle utilities (servizi di pubblico interesse) e quote marginali di altri committenti.

Grafico 19: PRINCIPALI SETTORI DI SBOCCO



Ripartendo il campione tra imprese manifatturiere e di servizi si nota come per le prime i due principali mercati di sbocco siano costituiti dalla grande industria, a cui si deve il 32% del fatturato⁶, e dalle PMI industriali (31%), mentre per le seconde il ruolo di principale mercato di sbocco è ricoperto da PMI di servizi e commerciali (28% del fatturato) e PMI industriali (19%).

PMI e grandi gruppi industriali rappresentano i clienti più importanti soprattutto per le aziende che operano principalmente entro i confini regionali, mentre all'ampliarsi del mercato di riferimento, cresce, invece, l'importanza degli altri settori. Ad esempio, il settore finanziario e la pubblica amministrazione garantiscono rispettivamente il 15% e l'11% del fatturato delle aziende più aperte al mercato, quote che scendono rispettivamente al 4% e all'8% tra quante operano entro i confini piemontesi.

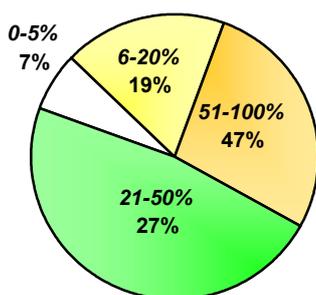
iii) La concentrazione della clientela

Tra gli indicatori rilevati per descrivere le condizioni del mercato in cui agiscono le società torinesi dell'ICT, vi è il grado di concentrazione della clientela, misurato sinteticamente attraverso la quota di fatturato realizzata con i tre principali clienti.

⁶ Questa quota va ripartita tra un 10% riconducibile al gruppo FIAT e al suo indotto di 1° livello e un 22% riconducibile ad altri grandi gruppi industriali.

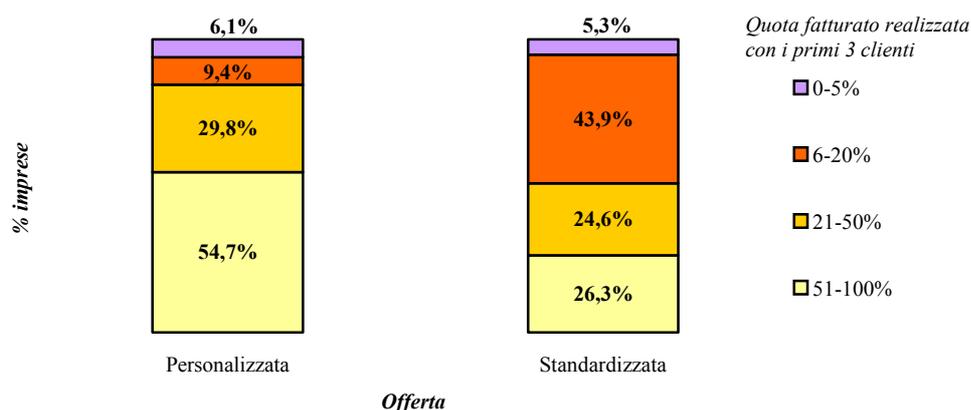
In complesso, **nel 47% dei casi, le aziende realizzano con i tre clienti più importanti più della metà del loro giro di affari.** Una parte consistente delle aziende fa quindi riferimento ad una clientela piuttosto limitata e opera in condizioni di rischio commerciale piuttosto elevate.

Grafico 20: CONCENTRAZIONE DELLA CLIENTELA
(Distribuzione delle imprese per quota di fatturato realizzata con i primi 3 clienti)



Questa situazione è da mettere anche in relazione con la tipologia dei beni e dei servizi che contraddistinguono l'offerta e, in particolare, con il suo grado di personalizzazione. **Il 55% delle imprese che offrono prodotti o servizi personalizzati realizza, infatti, con i tre principali clienti oltre il 50% del proprio fatturato.**

Grafico 21: CONCENTRAZIONE DELLA CLIENTELA PER TIPO DI OFFERTA
(Distribuzione % delle imprese)



Al contrario, **solo il 26% delle imprese che offrono prodotti standardizzati supera questa quota. Quasi la metà di queste imprese, invece, realizza con i tre principali clienti meno del 20% del fatturato.**

La personalizzazione dell'offerta, dunque, appare direttamente correlata alla concentrazione della clientela, che per la maggioranza di queste aziende si

configura come un oligopsonio. Da un punto di vista strategico, questa situazione implica evidentemente una limitata libertà d'azione da parte delle imprese, non solo da un punto di vista negoziale, ma anche da quello operativo.

È evidente, infatti, che il grado di innovatività della produzione e la scelta della tipologia di prodotti sono inevitabilmente condizionati dalle indicazioni provenienti dalla clientela. Allo stesso tempo, personalizzazione dell'offerta, da un lato, e ridotto numero di clienti, dall'altro, aumentano il grado di vulnerabilità di queste imprese a eventuali shock dal lato della domanda.

Contrariamente a quanto si potrebbe immaginare, non esiste una stretta correlazione tra grado di concentrazione della clientela e dimensioni aziendali. Se, infatti, tra le aziende con meno di 5 addetti, la quota di fatturato garantita dai tre principali clienti supera il 50% nel 52% dei casi, tale percentuale scende a poco più del 43% tra le imprese con oltre 20 addetti.

Allo stesso modo, dal punto di vista del fatturato, solo le aziende maggiori, con un fatturato superiore ai 2,5 milioni di euro – che rappresentano meno del 10% del campione – presentano una apprezzabile diversificazione del portafoglio-clienti: il 70% circa di queste imprese, infatti, deve ai tre clienti principali meno del 50% del proprio fatturato e, nel 38% dei casi, tale quota scende al di sotto del 20%. Nelle altre classi di fatturato, al contrario, la concentrazione del portafoglio-clienti risulta sostanzialmente omogenea ed evidenzia una notevole grado di dipendenza dai clienti maggiori.

4.3 La concorrenza

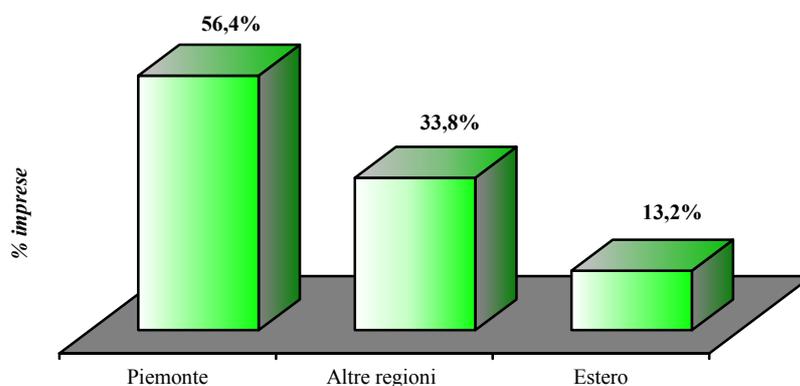
Si è visto, nei paragrafi precedenti, che la maggioranza delle imprese opera su un mercato di prossimità e offre prodotti e servizi soprattutto tradizionali. È opportuno verificare, a questo punto, a quale tipo di concorrenza devono fare fronte le imprese del campione, per tentare una valutazione del loro grado di competitività ed, eventualmente, di vulnerabilità.

i) La provenienza dei concorrenti

Le imprese esaminate si trovano ad affrontare una concorrenza diffusa, di dimensioni prevalentemente maggiori e proveniente, in un numero significativo di casi, anche da soggetti esterni al contesto locale/regionale.

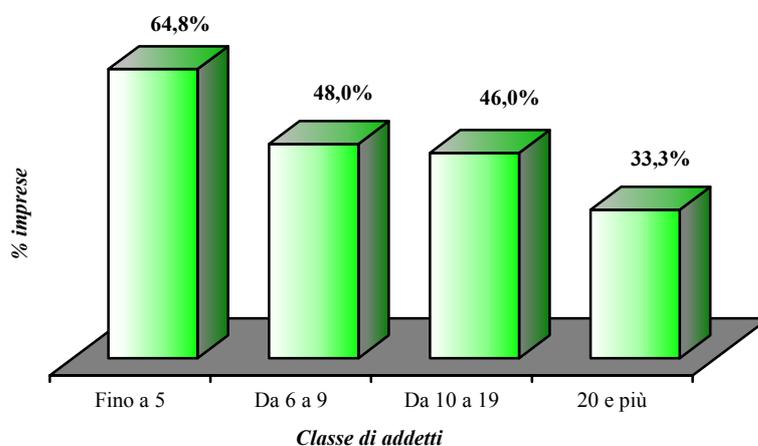
Se è vero, infatti, che il **56% delle imprese annovera, tra i propri concorrenti principali, operatori che hanno sede entro i confini del Piemonte**, va sottolineato che, spesso, la competizione si sviluppa in prevalenza con operatori di altre regioni (34%) o esteri (13%).

Grafico 22: AREA DI PROVENIENZA DEI CONCORRENTI (Risposte multiple)



La necessità di confrontarsi con concorrenti esterni alla regione cresce al crescere della dimensione delle imprese. Mentre, infatti, il 65% circa delle aziende minori (con meno di 5 addetti) si trova ad affrontare una concorrenza che è solo regionale, a partire dalla soglia dei 6 addetti, la maggioranza delle imprese si trova a competere anche con concorrenti extra-regionali.

Grafico 23: IMPRESE CON CONCORRENZA SOLO REGIONALE
(Distribuzione per classe di addetti)

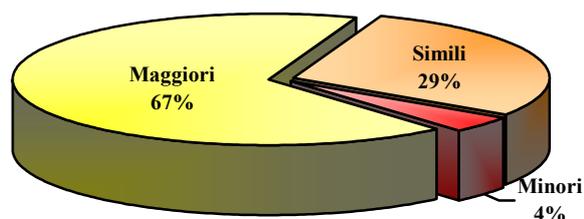


Il 90% delle imprese con una concorrenza extra-regionale deve affrontare competitori provenienti dalla Lombardia (che, in due casi su tre, rappresentano anche gli unici concorrenti di una certa rilevanza presenti sul mercato), circa un terzo deve fare i conti con operatori veneti o laziali e un quinto con concorrenti provenienti dall'Emilia-Romagna. **Tra i concorrenti esteri, prevalgono gli operatori statunitensi ed europei**, questi ultimi localizzati soprattutto in Francia, Germania e Regno Unito, ma per alcune aziende la concorrenza proviene anche dai paesi dell'Estremo Oriente (Cina, Corea).

ii) Le dimensioni dei concorrenti

Nel 67% dei casi, le imprese affermano di dover affrontare **concorrenti di dimensioni maggiori** e solo per 4 aziende su 100 le dimensioni dei concorrenti sono minori.

Grafico 24: DIMENSIONI PREVALENTI DEI CONCORRENTI (% imprese)



Se è vero, da un lato, che la percentuale di imprese che affermano di competere con concorrenti maggiori diminuisce progressivamente all'aumentare della propria dimensione, dall'altro lato, questo trend risulta valido per le imprese che impiegano fino a 19 addetti. Al di sopra di questa soglia, la percentuale di aziende che si trovano a competere con concorrenti maggiori sale nuovamente, indice, probabilmente, del fatto che al di sopra di questa soglia dimensionale, le caratteristiche del mercato e, quindi, della concorrenza mutano e le imprese si trovano ad agire in un ambiente concorrenziale più aperto a competitori di maggiori dimensioni.

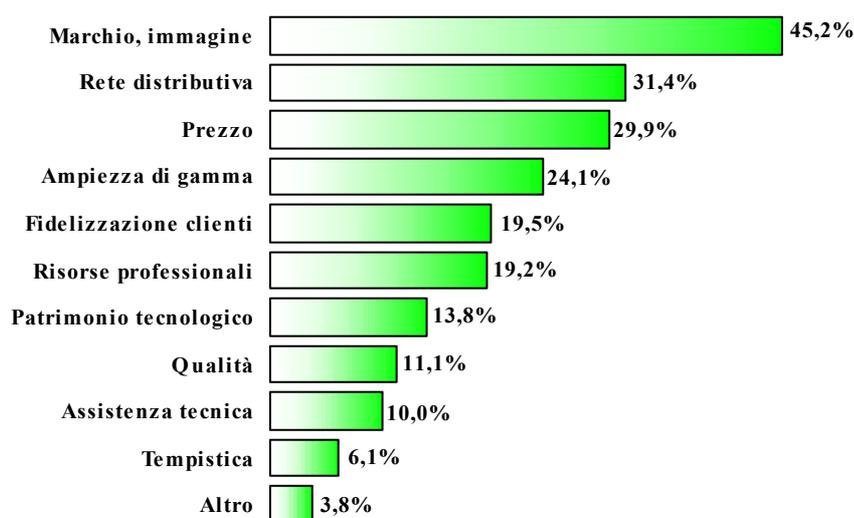
Tabella 3: DIMENSIONI DEI PRINCIPALI CONCORRENTI
(% imprese per classe di addetti)

| Dimensioni dei concorrenti | Classe di addetti | | | |
|----------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
| | <i>Meno di 5 addetti</i> | <i>Da 6 a 9 addetti</i> | <i>Da 10 a 19 addetti</i> | <i>Oltre 19 addetti</i> |
| <i>maggiori</i> | 74,2% | 66,0% | 54,9% | 60,0% |
| <i>simili</i> | 25,8% | 26,0% | 37,3% | 36,7% |
| <i>minori</i> | 0,0% | 8,0% | 7,8% | 3,3% |

iii) I vantaggi dei concorrenti

Marchio, immagine, rete distributiva, ampiezza della gamma di prodotti/servizi e prezzo rappresentano gli atout competitivi maggiori che le imprese riconoscono ai propri concorrenti.

Grafico 25: I VANTAGGI DEI CONCORRENTI (% delle risposte)



Meno marcato è invece il peso attribuito a tecnologia, qualità dell'offerta e qualità dei servizi post-vendita: indice del fatto che, probabilmente, le imprese del campione si sentono svantaggiate rispetto alla concorrenza più sotto l'aspetto dimensionale e del presidio del mercato che per carenze legate ad aspetti qualitativi della propria offerta.

Riconoscibilità del marchio, rete distributiva e, in seconda battuta, competitività di prezzo, infatti, sono elementi tradizionalmente legati alla solidità della posizione acquisita sul mercato e alla massa critica necessaria per poter realizzare economie di scala che permettano di razionalizzare e ottimizzare la propria offerta.

Inevitabilmente, imprese giovani e soprattutto di dimensioni limitate, operanti in campi di attività tradizionali, dove generalmente è difficile riuscire a diversificare in misura netta l'offerta rispetto alla concorrenza finiscono per trovarsi in difficoltà di fronte a concorrenti che, per ragioni storiche, strutturali o organizzative hanno una presenza già consolidata sul mercato.

È interessante notare come alcuni elementi caratterizzanti la capacità produttiva, organizzativa e competitiva delle imprese assumano progressivamente una valenza critica mano a mano che si amplia il mercato di riferimento e l'area di provenienza dei principali concorrenti. Nella tabella seguente, è stata realizzata una comparazione sulla diversa percezione che le imprese hanno delle proprie criticità a seconda della concorrenza che devono affrontare.

Tabella 4: I VANTAGGI DEI CONCORRENTI PER AREA DI PROVENIENZA (% imprese)

| Vantaggi dei concorrenti | Concorrenza prevalente | | |
|--------------------------|------------------------|------------|-----------------|
| | <i>In complesso</i> | Piemontese | Extra-regionale |
| Marchio | 45,2 | 42,2 | 50,9 |
| Rete distribuzione | 31,4 | 25,9 | 39,8 |
| Prezzo | 29,9 | 28,6 | 33,3 |
| Gamma offerta | 24,1 | 21,1 | 28,7 |
| Fidelizzazione | 19,5 | 23,1 | 15,7 |
| Qualità | 11,1 | 14,3 | 6,5 |

Come appare evidente, la percezione della criticità di fattori direttamente legati alla competitività e alla capacità produttiva (prezzo, gamma di offerta) e alla capacità organizzativa e promozionale (visibilità del marchio, rete distributiva) è maggiore tra le imprese che devono affrontare una concorrenza extra-regionale. Al contrario, elementi quali fidelizzazione

della clientela e qualità del prodotto sono visti più frequentemente come punti di debolezza soprattutto da alcuni operatori che si devono confrontare in primo luogo con concorrenti presenti nello stesso territorio.

Questa diversità di percezioni è indicativa di come il diverso ambito operativo in cui si muovono le imprese e il diverso tipo di concorrenza che si trovano ad affrontare influenzino in modo notevole le strategie e l'ottica operativa delle aziende.

In un mercato aperto alla concorrenza di competitori esterni, mediamente di dimensioni maggiori e, soprattutto nel caso di operatori esteri, con maggiori risorse organizzative e migliori capacità promozionali, gli elementi fondamentali per sopravvivere (e crescere) diventano la capacità di essere visibili e di rispondere in modo esauriente e a prezzo contenuto alle diverse esigenze di una domanda più segmentata.

Allo stesso tempo, la capacità di fidelizzazione e la garanzia della qualità diventano vantaggi competitivi meno strategici, non perché di minor importanza, ma in quanto scontati e acquisiti per poter competere sul mercato (qualità e per certi versi fidelizzazione) o perché difficilmente difendibili in contesti dove la domanda è volatile (si pensi alla fidelizzazione della clientela).

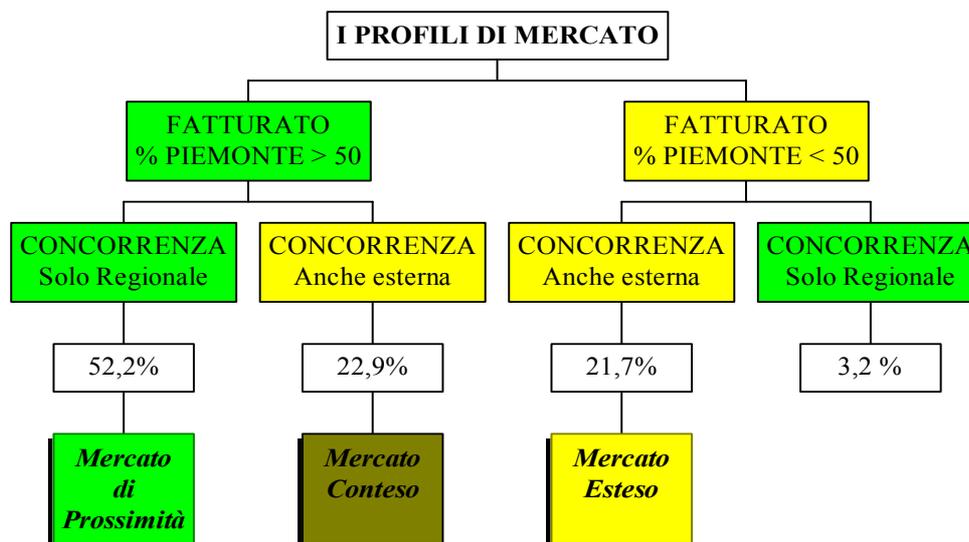
A questi svantaggi di partenza, le imprese del campione rispondono facendo leva su altri vantaggi competitivi (quali qualità dell'offerta, capacità di allinearsi o anticipare l'evoluzione del mercato e patrimonio di competenze proprie dell'azienda) sufficienti per poter competere, con buone prospettive di crescita, sul proprio mercato di riferimento.

5. I PROFILI DEL MERCATO

Si può a questo punto tentare di sintetizzare i dati finora analizzati per individuare quali sono i principali profili di mercato che caratterizzano le imprese del campione.

A tal fine può risultare utile lo schema seguente, che combina due dimensioni geografiche che definiscono lo spazio del mercato:

- quella delle *aree di vendita*, distinguendo tra aziende prevalentemente dipendenti dalla domanda locale e aziende maggiormente legate ad una clientela extra-regionale (in Italia o all'estero);
- quella della *concorrenza*, ripartendo le imprese in funzione della provenienza, regionale o meno, dei concorrenti più significativi.



Emergono, come si può notare, tre⁷ profili principali che, per semplicità di esposizione, sono definiti:

- mercato di prossimità (chiuso)
- mercato conteso
- mercato esteso (aperto)

⁷ Esiste un quarto profilo, marginale, che interessa il 3% del campione, in cui vengono comprese quelle aziende che pur operando ai di fuori dei confini regionali, affermano di dover affrontare una concorrenza piemontese. In considerazione della ridotta numerosità di imprese collocate in quest'ultimo gruppo, l'attenzione sarà concentrata sui tre profili principali.

Il profilo di **mercato di prossimità** (locale e chiuso), è occupato dalle aziende che realizzano più di metà del loro giro di affari all'interno della regione, e che si misurano sostanzialmente con competitori presenti all'interno del territorio.

In questo profilo ricade il **52% delle imprese** del campione.

Si tratta, in genere, di imprese di dimensioni limitate, che svolgono in gran parte dei casi attività tradizionali e su specifica del cliente. Si avrà modo di esaminare nei prossimi capitoli, come e in che misura ciò vada a incidere sulla capacità/volontà di queste imprese di seguire strategie di innovazione e di realizzare operazioni di networking (creazione di reti) con altri operatori.

Il profilo **mercato esteso** (ampio e aperto) caratterizza le aziende che operano soprattutto su mercati extra-regionali e competono con operatori nazionali ed esteri.

In questo profilo ricade il **22% delle imprese** del campione.

È un profilo di mercato che richiede una maggior dinamicità delle imprese nel garantire efficienza operativa e adeguamento tecnologico e vede anche la presenza di importanti operatori di livello nazionale ed estero che possono contare su economie di scala, visibilità di marchio ed efficienza dei canali distributivi.

Il profilo di **mercato conteso** (ristretto e aperto) riguarda le aziende che operano ancora in larga prevalenza su un mercato circoscritto al territorio regionale, ma in segmenti già aggrediti dalla concorrenza esterna.

In questo profilo ricade il **23% delle imprese** del campione.

Si tratta di un profilo che evidentemente non è agevolmente presidabile facendo leva sul fattore localizzativo, ma che evidentemente offre, almeno in linea di principio, possibilità di allargare territorialmente il raggio d'azione alle imprese che lo occupano.

Le imprese che vi operano si ritrovano spesso nella condizione, da un lato, di non riuscire o di non voler allargare il proprio mercato, per scelte strategiche o per limitate capacità produttive o ancora per carenze strutturali o finanziarie e, dall'altro, di dover affrontare la concorrenza che arriva dall'esterno, condotta spesso da operatori meglio strutturati e di dimensioni maggiori.

L'asimmetria esistente tra l'ampiezza ridotta del mercato di vendita e la penetrabilità dello stesso ad una concorrenza allargata rende questo profilo tendenzialmente instabile e difficile da mantenere nel tempo.

È evidente che questi tre profili determinano problematiche e possibili traiettorie di sviluppo differenziate. Pertanto, può essere utile, a questo punto, mettere a confronto queste tre macro-categorie di imprese, in modo da evidenziarne i tratti caratteristici e verificare in che modo la variabile del mercato incide sulle caratteristiche strategiche e operative delle aziende.

Le imprese che operano nel mercato esteso (d'ora in poi definite “*aperte*” per semplicità espositiva) sono mediamente più grandi e strutturate rispetto a quelle operanti nel mercato di prossimità (d'ora in poi definite “*chiuse*”) e in quello conteso (d'ora in poi “*intermedie*”).

Se si concentra, infatti, l'attenzione sulle classi minore e maggiore della ripartizione per addetti, si osserva che **il 22% delle imprese aperte occupa almeno 20 addetti** e solo il 35% non arriva a 5. Al contrario, tra **le imprese chiuse, tali percentuali scendono all'8%** nella classe maggiore ma salgono al 60% in quella minore. Ciò significa che all'aprirsi del mercato e anche al crescere della concorrenza, aumenta la dimensione media della struttura organizzativa delle aziende. Un dato che evidenzia e conferma che per poter competere con successo su mercati dinamici e aperti alla concorrenza diventa fondamentale disporre di una massa critica minima che consenta di sostenere con successo i costi – finanziari, tecnologici, professionali – necessari per presidiare il mercato.

Analogamente e in modo altrettanto evidente, all'aprirsi del mercato cresce anche il fatturato. **Oltre il 34% delle imprese aperte dispone di un fatturato superiore al milione di euro**, mentre il 27% non supera la soglia dei 250.000 euro. Al contrario, il 47% delle **imprese chiuse** si pone al di sotto della soglia dei 250.000 euro e **solo il 13% supera il milione di euro**.

Esiste una netta diversificazione anche dal punto di vista del settore di attività: mentre, infatti, **tra le imprese chiuse e quelle intermedie prevale nettamente l'offerta di servizi**, praticata da oltre l'80% delle aziende, **tra le imprese aperte tale percentuale scende al 56%** mentre **crece dal circa 10% al 33% la presenza di imprese manifatturiere**. Un fenomeno comprensibile alla luce della tipologia di prodotto e servizi che si è detto essere tipico della gran parte delle imprese del campione. Si tratta, infatti, soprattutto tra i servizi, di un'offerta personalizzata, su richiesta e secondo le indicazioni del committente che spesso si traduce nello sviluppo di

applicativi o nella realizzazione di reti aziendali e che solo raramente riguarda servizi tecnologicamente avanzati.

È evidente che, da un punto di vista tecnologico o di competenze, le barriere all'entrata su mercati di questo genere sono minime e pesano molto di più le barriere spaziali, in considerazione del relativamente basso valore aggiunto di talune di queste prestazioni. È logico quindi che i prestatori di servizi tradizionali siano molto più radicati sul territorio e meno propensi – per scelta o per impossibilità – a operare su mercati più ampi e più lontani. Al contrario, l'offerta di prodotti, soprattutto nel campo delle infrastrutture TLC o degli apparecchi di precisione, possono trovare più facilmente accesso anche in aree di riferimento più estese.

Il 44% delle imprese con un profilo di mercato aperto opera su mercati esteri che assorbono complessivamente l'11% della produzione. Un dato nettamente superiore a quanto emerge tra le altre imprese, che solo nell'11% dei casi esportano (17% tra quelle intermedie) ma conseguono sui mercati esteri poco più dell'1% del proprio fatturato che deriva, invece, per una quota superiore al 90% dal mercato piemontese (e per il 70% dal territorio della provincia di Torino). Al contrario, le imprese aperte conseguono sul mercato regionale solo il 18% del fatturato, mentre oltre il 70% è realizzato su quello nazionale.

Una differenziazione netta emerge anche analizzando la tipologia di offerta proveniente dalle imprese. Si è visto in precedenza che circa il 76% delle imprese produce beni o offre servizi personalizzati. La scelta del mercato evidenzia ancora una volta come al crescere dell'area di riferimento – e all'intensificarsi della concorrenza – diminuisca la percentuale di prodotti e servizi personalizzati e aumenti invece la quota di prodotti standardizzati.

Mentre, infatti, **l'85% delle imprese “chiuse” e il 73% di quelle “intermedie” personalizza la propria offerta, il 44% delle imprese aperte opera con prodotti e servizi standardizzati.** Ciò ha una qualche influenza anche sul grado di concentrazione della clientela: mentre il 48% delle imprese chiuse e intermedie realizza oltre la metà del proprio fatturato con i tre principali clienti, la percentuale scende al 40% tra le imprese aperte.

6. LE DINAMICHE DEL MERCATO E LE STRATEGIE DI SVILUPPO

La concorrenza crescente e le barriere all'entrata spesso molto basse che caratterizzano taluni segmenti del mercato ICT richiedono uno sforzo costante di adeguamento - produttivo, tecnologico, distributivo, promozionale - per permettere alle imprese di difendere o accrescere la propria quota di mercato. In un settore dinamico come quello ICT, *fermarsi* significa spesso *rinunciare* a essere competitivi e comporta il rischio di rimanere attardati e distanziati rispetto alle dinamiche del mercato.

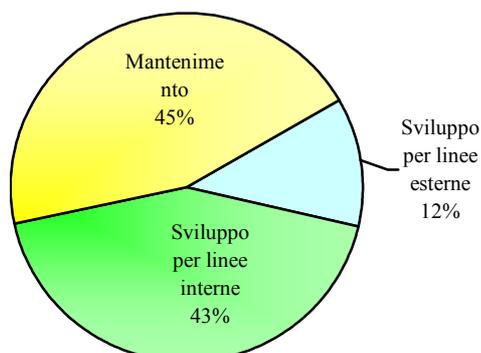
In questo capitolo, sono state analizzate le strategie di sviluppo perseguite dalle imprese e si è fatto un primo bilancio di quelle che sono le loro prospettive di crescita, esaminandole alla luce dei piani di sviluppo evidenziati dalle aziende.

Oltre la metà delle imprese persegue strategie di crescita, per linee interne o esterne, che si accompagnano, spesso, a buone prospettive di sviluppo per i prossimi 12 mesi. Come si avrà modo di evidenziare, però, dimensioni della struttura aziendale e apertura del mercato incidono molto sulle strategie e, più o meno indirettamente, sulle prospettive di sviluppo di queste imprese.

i) Le strategie di sviluppo

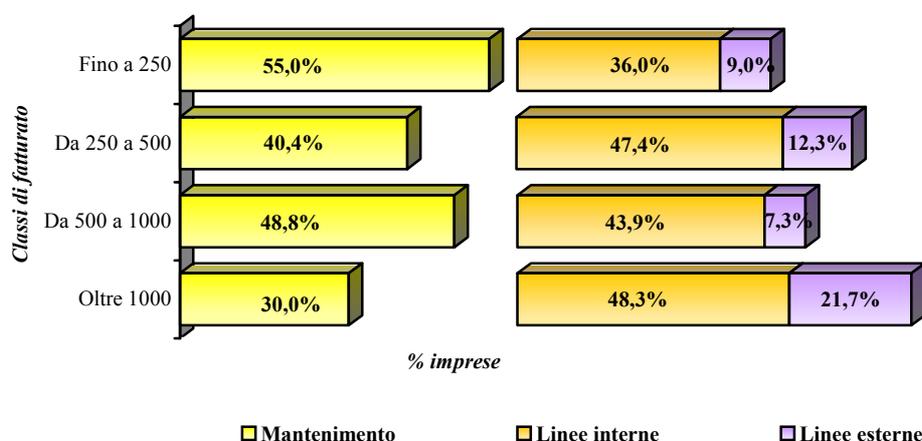
Il 55% delle imprese persegue strategie di sviluppo orientate alla crescita (tramite il potenziamento delle competenze e delle capacità interne o tramite reti di relazioni e fusioni con altre società). Al contrario, **vi è un 45% di aziende che sono, invece, orientate al mantenimento dell'attuale assetto**, con semplici adattamenti dovuti a esigenze di mercato.

Grafico 26: LE STRATEGIE DI SVILUPPO (% imprese)



A perseguire una strategia di mantenimento dell'assetto attuale, con adattamenti minimi alle esigenze di mercato, sono soprattutto le imprese minori, con meno di 250.000 euro di fatturato. **Le aziende più dinamiche nel perseguire politiche di crescita sono, invece, quelle con oltre un milione di euro di fatturato:** il 48% afferma di seguire politiche di crescita per linee interne e quasi il 22% opta per una crescita per linee esterne.

Grafico 27: LE STRATEGIE DI SVILUPPO (Distribuzione per classe di fatturato)



Questo dato può essere considerato un segnale di quel gap culturale citato precedentemente per cui alcune aziende *nascono piccole* e perseguono politiche di semplice sopravvivenza sul mercato, al contrario di altre aziende più dinamiche sempre tese a perseguire strategie di crescita che permettano loro di potenziare la propria posizione. Ma potrebbe anche derivare da un circolo vizioso tra dimensioni piccole, mancanza di risorse per sostenere lo sviluppo e conseguente impossibilità di crescere.

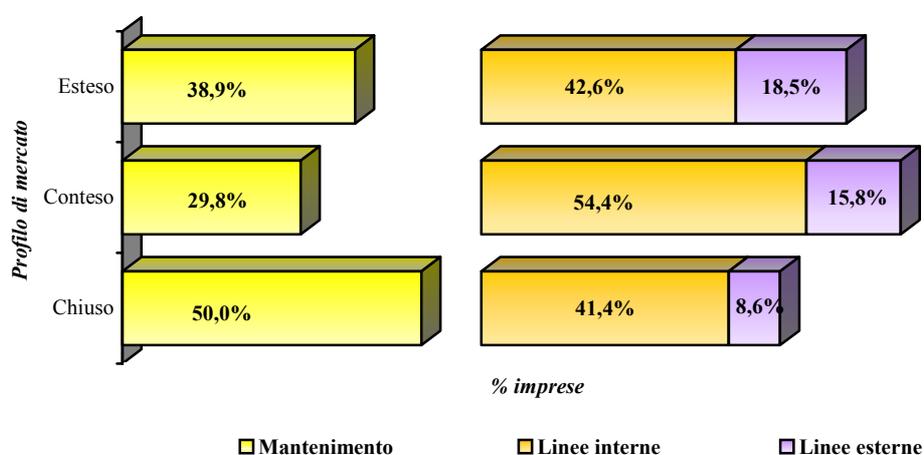
I diversi profili di mercato precedentemente individuati dimostrano di esercitare un'incidenza sostanziale sulle strategie di sviluppo delle imprese. La metà delle imprese con un mercato di prossimità (chiuso) puntano su un sostanziale mantenimento dell'assetto attuale e meno del 9% intende invece perseguire percorsi di crescita basati su qualche forma di partnership con altre aziende.

Al contrario il 61% delle aziende che operano su un mercato aperto (esteso) e il 70% di quante operano su un mercato conteso seguono di percorsi di sviluppo orientati, in larga parte, verso una crescita interna. Una quota comunque significativa di aziende (rispettivamente il 18,5% delle imprese aperte e il 16% circa di quelle "intermedie") fanno affidamento su una

politica di sviluppo basata soprattutto su partnership e collaborazioni con altre aziende del settore.

È evidente che la presenza di una concorrenza dinamica e organizzata, spesso proveniente da oltre regione se non addirittura dall'estero, induce queste aziende a puntare su una crescita dimensionale o sull'inserimento in reti operative con altri partner (che possono condurre a volte anche a operazioni di acquisizione e fusione).

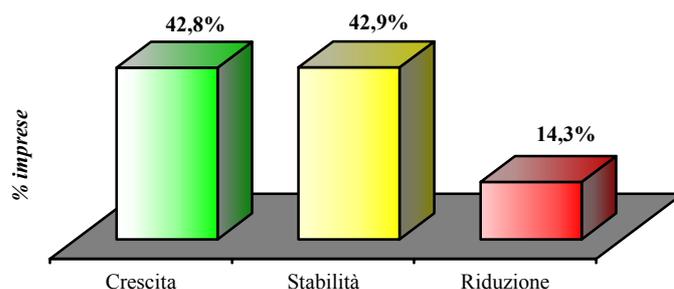
Grafico 28: INCIDENZA DEL PROFILO DI MERCATO SULLE STRATEGIE DI SVILUPPO



ii) Le prospettive di crescita

Complessivamente, **il 43% delle imprese si aspetta un incremento dell'attività nei prossimi 12 mesi** (e quasi il 5% ritiene che il trend sarà particolarmente positivo). Solo il 14% teme invece un ridimensionamento, mentre per il restante 43% le aspettative sono orientate verso una sostanziale stabilità dei livelli di attività.

Grafico 29: LE PROSPETTIVE DI CRESCITA NEI PROSSIMI DODICI MESI

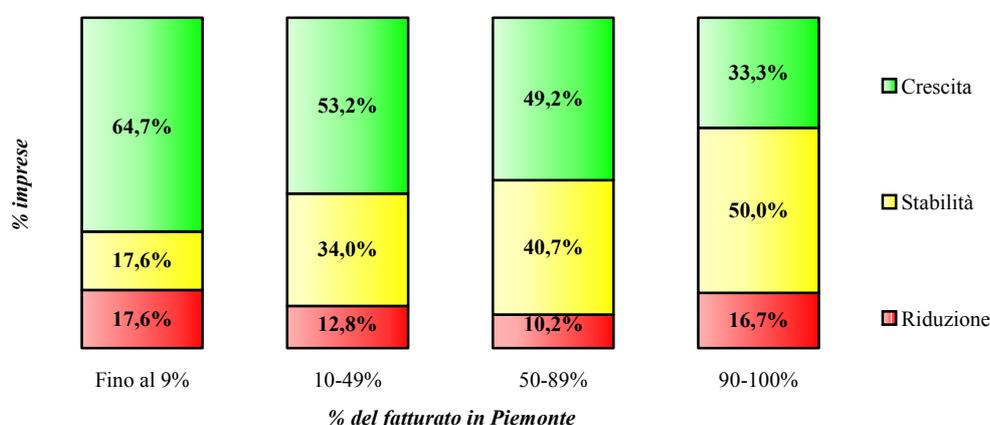


Se si prova, anche in questo caso, a ripartire le imprese tra aperte e chiuse, risulta evidente che le prospettive di crescita sono migliori tra le aziende che hanno un mercato di riferimento più ampio. **Il 56% delle imprese aperte infatti prevede una crescita nei prossimi dodici mesi** e il 29% una sostanziale stabilità. Al contrario, **solo il 36% delle imprese chiuse è ottimista sulle prospettive di crescita** mentre quasi la metà prevede una sostanziale stabilità dell'attività.

Emerge, dunque, una maggior dinamicità delle imprese aperte che, facendo affidamento su un mercato più ampio e stimolate da una concorrenza ampia e diversificata, prevedono di poter migliorare le proprie prestazioni, facendo anche affidamento su strategie di crescita attive.

Il grafico seguente, basato sulla variabile della quota di fatturato realizzato entro i confini regionali, può contribuire a illustrare con maggior chiarezza questo fenomeno. Al diminuire dell'incidenza del mercato piemontese sul fatturato, aumenta, infatti, il numero di imprese che prevedono uno sviluppo positivo nei prossimi dodici mesi.

Grafico 30: PROSPETTIVE DI SVILUPPO PER I PROSSIMI DODICI MESI
(Distribuzione % delle imprese per quota di fatturato realizzata in Piemonte)



Il 65% delle imprese che operano, solo o quasi, su mercati extra-regionali prevede una crescita dell'attività; la percentuale si dimezza invece nel gruppo delle aziende che operano quasi esclusivamente entro i confini piemontesi. Queste ultime si aspettano, in metà dei casi, una sostanziale stabilità.

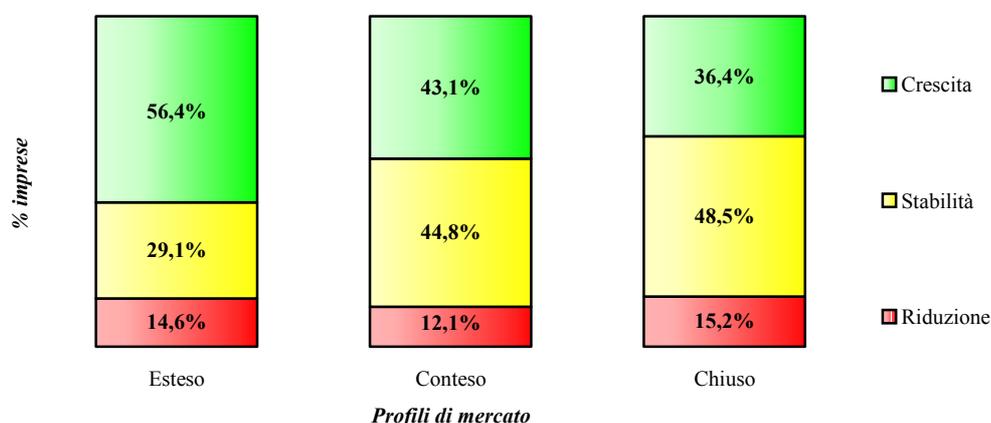
Su questi dati incide probabilmente la difficile situazione congiunturale che, già difficile a livello nazionale, trova in Piemonte un ulteriore elemento di

criticità nell'incertezza che caratterizza l'andamento dell'indotto automotive e della grande industria in generale, che rappresentano uno dei principali settori di sbocco dell'ICT della provincia.

D'altra parte, una maggior apertura del mercato, che si accompagna a dimensioni maggiori e quindi a una maggior capacità, almeno presunta, di far fronte a squilibri temporanei dal lato della domanda, garantisce una maggior possibilità di diversificazione del portafoglio clienti e quindi una maggior flessibilità nel rispondere alle sollecitazioni provenienti dal mercato.

Il confronto tra le aspettative espresse dalle imprese riconducibili ai 3 profili di mercato precedentemente individuati mette bene in evidenza questo fenomeno. **La percentuale di imprese che esprimono aspettative di crescita per i prossimi dodici mesi diminuisce progressivamente al restringersi del profilo di mercato**, scendendo dal 56% delle imprese aperte (mercato esteso) al 43% di quelle intermedie (mercato conteso) al 36% di quelle chiuse (mercato chiuso o di prossimità). Risultano, invece, ripartite in maniera sostanzialmente omogenea le imprese che temono un ridimensionamento della propria attività.

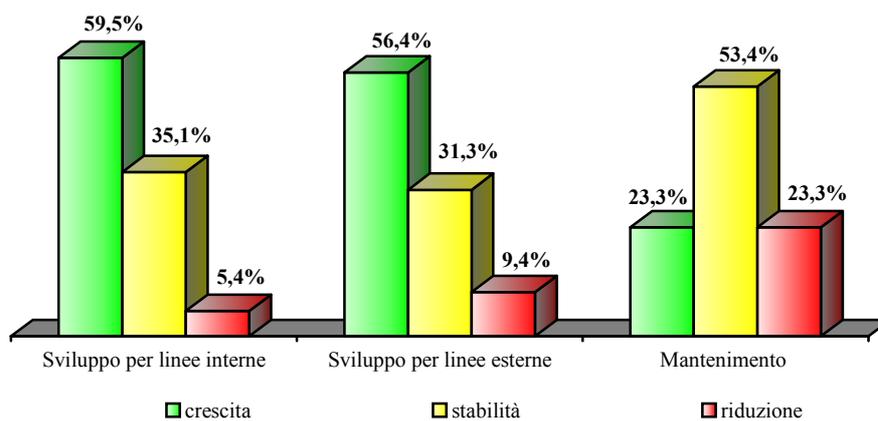
Grafico 31: L'INCIDENZA DEI PROFILI DI MERCATO SULLE PROSPETTIVE DI CRESCITA



Prospettive di crescita e strategie di sviluppo appaiono fortemente correlate. Come si può osservare dal grafico seguente, le aspettative per i prossimi 12 mesi sono nettamente più positive per le imprese che perseguono strategie di crescita: rispettivamente il 59% e il 56% di chi persegue strategie di crescita per linee interne ed esterne si aspetta un aumento dell'attività. Al contrario, solo il 23% di chi prospetta un mantenimento dell'assetto attuale

si aspetta una crescita dell'attività, mentre una percentuale identica teme una flessione.

Grafico 32: STRATEGIE DI SVILUPPO E PROSPETTIVE DI CRESCITA
(Distribuzione % delle imprese per tipo di strategia e prospettive di crescita)



7. LE STRATEGIE DI INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

La capacità di innovare e di mantenersi al passo o, meglio ancora, all'avanguardia nella competizione tecnologica diventa fondamentale per garantire non solo la crescita, ma la stessa sopravvivenza delle aziende ICT.

In questo capitolo, vengono tracciati alcuni profili che, seppur schematizzati, contribuiscono a delineare le principali linee di tendenza che caratterizzano il campione. Si è cercato, in particolare, di evidenziare le diverse strategie perseguite dalle imprese in termini di adeguamento tecnologico e, sulla base di queste, si sono individuate le principali variabili che hanno contribuito a orientare i piani di sviluppo delle aziende.

Il 90% delle imprese ritiene di poter perlomeno sostenere il confronto con la concorrenza in termini di sviluppo tecnologico e il 25% sembra poter ambire anche a posizioni di leadership tecnologica. Posizionamento tecnologico, apertura del mercato, dimensioni concorrono a determinare le strategie di innovazione e di gestione del patrimonio di competenze perseguite dalle aziende.

È importante sottolineare che circa il 10% delle imprese sostiene di aver registrato brevetti nel corso degli ultimi anni. È un dato significativo e incoraggiante, che contribuisce a evidenziare la dinamicità che caratterizza le aziende più innovative del territorio torinese.

i) Il posizionamento tecnologico

In questa parte della ricerca, si cerca di evidenziare alcuni elementi utili per valutare il grado e la capacità di innovazione delle imprese. In questo contesto, si privilegiano le politiche di innovazione finalizzate al miglioramento del prodotto/servizio, tralasciando invece quelle innovazioni di processo che, pur fondamentali nell'economia dell'impresa, non hanno un riflesso immediato sui contenuti dell'offerta rivolta al mercato.

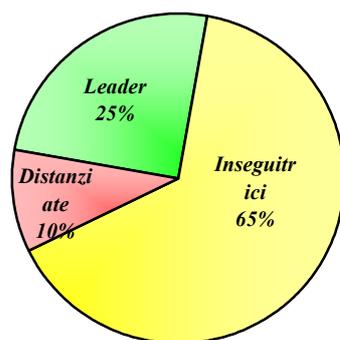
Il punto centrale di questa analisi, infatti, è riuscire a comprendere se, in quale misura e con quali risultati, le imprese torinesi del settore sono capaci di mantenere il passo o addirittura di anticipare il mercato proponendosi come un "sistema di eccellenza" nel panorama economico e, in particolare, tecnologico italiano ed europeo.

A tal fine, in sede di indagine, si è chiesto alle imprese di autocollocarsi in base al proprio grado di propensione all'innovazione, scegliendo tra tre possibili profili quello meglio rispondente alla propria realtà:

- **fortemente innovativa (*leader*)**, con la tendenza ad anticipare la concorrenza e a essere all'avanguardia nell'introduzione di soluzioni tecnologiche avanzate,
- **dotata di una buona propensione all'innovazione (*inseguitrice*)**, con una tendenza a mantenere il proprio livello tecnologico allineato a quello della maggior parte della concorrenza,
- **caratterizzata da una limitata propensione all'innovazione (*distanziata*)**, con alcune difficoltà a mantenere il proprio livello tecnologico allineato a quello dei concorrenti.

In quest'ottica, la percezione che, complessivamente, le imprese del settore hanno di sé è incoraggiante: **il 90% delle aziende afferma, infatti, di essere in grado quanto meno di reggere il confronto con la concorrenza; il 25% si colloca tra le imprese che tendono ad assumere la veste di leader** in campo tecnologico, mostrando una elevata propensione a innovare. In una valutazione d'insieme sulle prospettive del settore, non si può tuttavia tralasciare il fatto che una componente sicuramente non marginale dell'offerta (un'azienda su dieci) stenta a reggere il passo con i propri concorrenti.

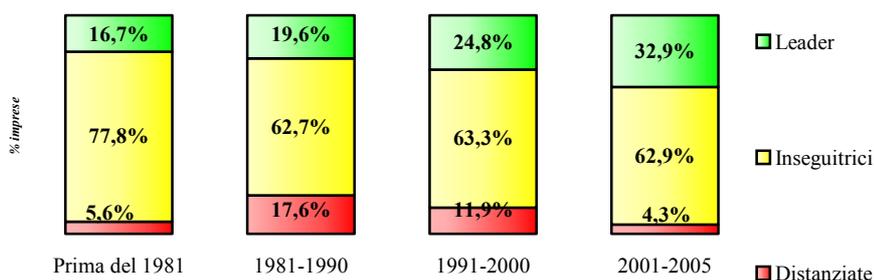
Grafico 33: LE CARATTERISTICHE INNOVATIVE DELLE IMPRESE



Spesso le imprese più dinamiche sotto il profilo dell'innovazione sono quelle più giovani: mentre infatti "solo" il 17% delle aziende più anziane si considera fortemente innovativa, la percentuale cresce progressivamente nelle classi di età successive, fino a giungere al 33% tra le aziende nate dopo il 2000.

Si tratta probabilmente, al di là della tipica “irruenza” piena di buona volontà dei nuovi arrivati, di una fiducia – o di una consapevolezza – legata al salto di qualità che l’ICT italiano ha fatto alla fine degli anni ’90 e che ha visto protagoniste imprese e imprenditori portatori di nuove competenze, spesso sviluppate all’Università, e promotori di prodotti e servizi innovativi per il panorama produttivo nazionale.

Grafico 34: LE CARATTERISTICHE INNOVATIVE DELLE IMPRESE
(Distribuzione % per anno di fondazione e posizionamento tecnologico)



D’altra parte, la presenza di Centri Tecnologici, di Incubatori e della stessa Torino Wireless ha senz’altro favorito e in parte accompagnato la nascita e la crescita di realtà imprenditoriali slegate da produzioni e servizi più tradizionali e, fin dalla loro costituzione, orientate verso soluzioni innovative.

ii) Posizionamento tecnologico e profili di mercato

Se si opera una distribuzione congiunta delle imprese che tiene conto sia del profilo di mercato, sia del posizionamento tecnologico, si possono evidenziare alcuni dati interessanti: **il 20% circa delle imprese è costituito da aziende aperte che si autocollocano in una posizione di buona o forte propensione a innovare.** Questo gruppo può essere visto come il “*nocciolo duro*” del comparto, di cui può rappresentare la leadership tecnologica e competitiva sui mercati. È, infatti, un gruppo che **opera prevalentemente in ambito extra-regionale**, che è **abituato a confrontarsi con una concorrenza strutturata e dinamica**, con cui riesce a competere – con successo – anche e soprattutto sotto il profilo dell’innovatività.

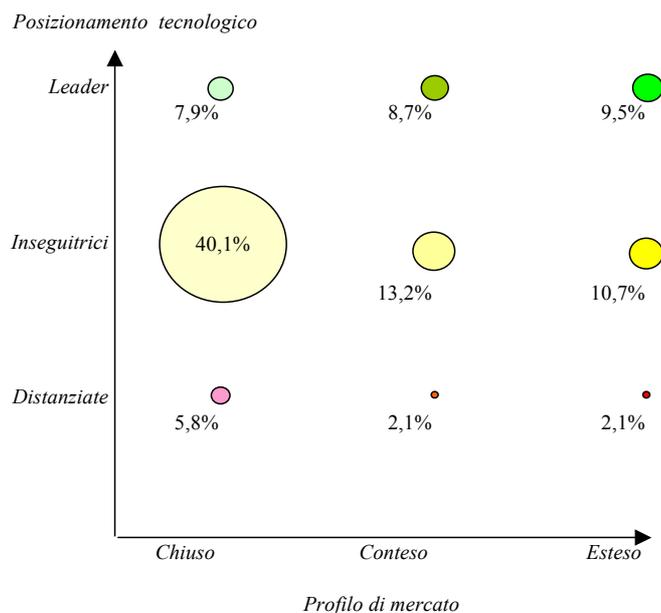
Il 48% circa del campione è invece costituito da aziende chiuse ma dotate di una adeguata propensione all’innovazione che, nell’8% dei casi, sembra raggiungere anche livelli di eccellenza. Sono aziende che operano ancora su un mercato locale ma che già si stanno confrontando con competitori provenienti dall’esterno.

Sono aziende che probabilmente saranno chiamate – o sceglieranno in autonomia – a estendere il proprio mercato per ovviare a una competizione crescente sul mercato locale di riferimento, ma che sembrano in grado di “reggere” con successo la sfida.

Esistono, al contrario, due gruppi più “critici” di imprese: da un lato, il 4% del campione opera su un mercato aperto o conteso, esposto quindi alla concorrenza di operatori provenienti dall’esterno di cui non si ritiene in grado di sostenere la sfida tecnologica, collocandosi, anzi, tra le imprese con una limitata propensione all’innovazione. Dall’altro, il 6% delle imprese opera su un mercato locale, ancora apparentemente chiuso alla concorrenza esterna e che dispone di una propensione limitata a innovare. Ovviamente, la situazione più critica riguarda quel 2% di aziende che operano su mercati aperti e fortemente competitivi senza disporre di un adeguato potenziale innovativo.

Esiste, infine, un gruppo intermedio di aziende, operanti sul mercato conteso e che ritengono di possedere una buona (13%) se non elevata (9%) propensione all’innovazione. Si tratta, quindi, di un gruppo di aziende che ritengono di possedere i requisiti per confrontarsi con una concorrenza anche esterna, ma che – per scelta o per impossibilità – non hanno ancora effettuato il salto di qualità necessario per estendere il proprio ambito d’azione.

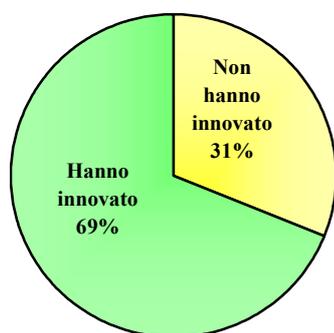
Grafico 35: DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER POSIZIONAMENTO TECNOLOGICO E PROFILO DI MERCATO



iii) L'innovazione dell'offerta

Oltre a “misurare” il posizionamento delle imprese per quanto attiene all'innovazione tecnologica, l'indagine ha teso ad accertare se e in che misura le aziende torinesi dell'ICT hanno apportato significativi cambiamenti nei contenuti e nelle caratteristiche della loro offerta, con riferimento ad un arco temporale rappresentato dagli **ultimi tre anni**.

Grafico 36: IMPRESE CHE HANNO INTRODOTTTO INNOVAZIONI DI PRODOTTO O SERVIZIO NEGLI ULTIMI 3 ANNI



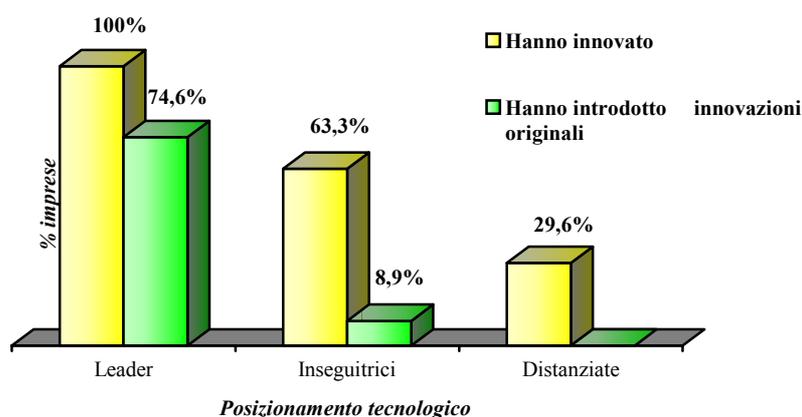
Il grafico precedente mostra che **il 69% delle imprese del campione**, in questo periodo, **ha introdotto innovazioni di prodotto o servizio** che, in 62 aziende su 100, hanno condotto alla realizzazione di beni e servizi nuovi, e in 58 su 100 al miglioramento delle caratteristiche tecniche o funzionali dell'offerta realizzata fino a quel momento.

Il 31% delle imprese del campione afferma, invece, di non aver introdotto significative innovazioni di prodotto o di servizio nel corso dell'ultimo triennio. La metà di queste imprese sostiene che le innovazioni introdotte precedentemente sono più che sufficienti per affrontare la concorrenza sul mercato, mentre un terzo sostiene che tale scelta deriva dal fatto che i clienti – e il mercato più in generale - non hanno richiesto innovazioni significative ai prodotti/servizi finora offerti. Il restante 15% delle imprese che non hanno introdotto innovazioni afferma invece che tale scelta è dovuta all'esistenza di vincoli eccessivi, da un punto di vista finanziario, organizzativo o produttivo.

La propensione a innovare l'offerta si modifica ovviamente in funzione del posizionamento tecnologico identificato dalle aziende. **Tutte le imprese leader (che si considerano, cioè, fortemente innovative)** e il **63% delle inseguatrici** sostengono di aver **introdotto significative innovazioni di prodotto o di servizio** nel corso degli ultimi tre anni.

Il 75% circa delle imprese *leader* sostiene, inoltre, di aver introdotto innovazioni con caratteristiche tecnologiche del tutto originali (contro meno del 9% tra quante sono *inseguatrici* e la sostanziale assenza di imprese con innovazioni originali tra quante sono in ritardo) non solo per la produzione tradizionale dell'azienda, ma anche per lo stesso mercato su cui vanno ad operare.

Grafico 37: PROPENSIONE A INTRODURRE INNOVAZIONI (Distribuzione delle imprese per posizionamento tecnologico e tipo di innovazioni introdotte)

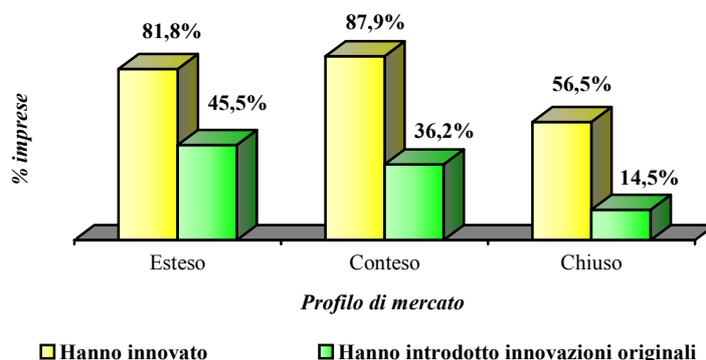


Il profilo di mercato sembra produrre un'influenza diretta sulla propensione a innovare delle imprese. A fronte di una percentuale inferiore al 57% tra le imprese "chiuse", l'82% delle imprese aperte e l'88% di quante operano su un mercato conteso hanno apportato innovazioni alla propria gamma di offerta.

La correlazione appare ancora maggiore se si circoscrive l'analisi alle sole imprese che abbiano introdotto innovazioni del tutto originali. In questo caso, al 45% di imprese aperte e al 36% di quelle intermedie che si collocano nella fascia di aziende più innovative, si contrappone solo un 14% di imprese chiuse. È evidente che la competizione su mercati dove maggiore e più diversificata è la concorrenza e più complessa la fidelizzazione della clientela, la spinta a innovare che il mercato esercita sulle imprese è maggiore.

Non solo: quanto più aperto è il profilo di mercato, tanto maggiore sembra essere la spinta a progettare e introdurre innovazioni originali. Da un lato, infatti, la percentuale di aziende innovative è maggiore tra quante operano nel mercato conteso rispetto a quante operano su un mercato esteso. Dall'altro, il rapporto si capovolge se si analizzano solo le innovazioni del tutto originali.

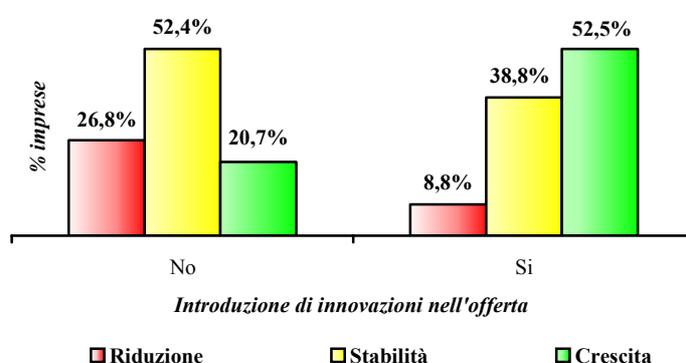
Grafico 38: PROPENSIONE A INTRODURRE INNOVAZIONI (Distribuzione delle imprese per profilo di mercato e tipo di innovazioni introdotte)



Le più significative innovazioni introdotte vanno dalle nuove applicazioni per la tracciabilità dei prodotti, ai protocolli di sicurezza e di identificazione biometrica, senza dimenticare i sistemi A.T.E. per motori avionici, la tecnologia MEMS, le applicazioni in campo bio-medicale e i vari prodotti e servizi connessi al wireless. Si tratta, come si può notare da questi pochi esempi, di innovazioni che non riguardano solo il campo “tradizionale” delle reti telematiche o dei servizi per le imprese, ma che spaziano anche in settori quali la ricerca biomedicale o l’aerospaziale.

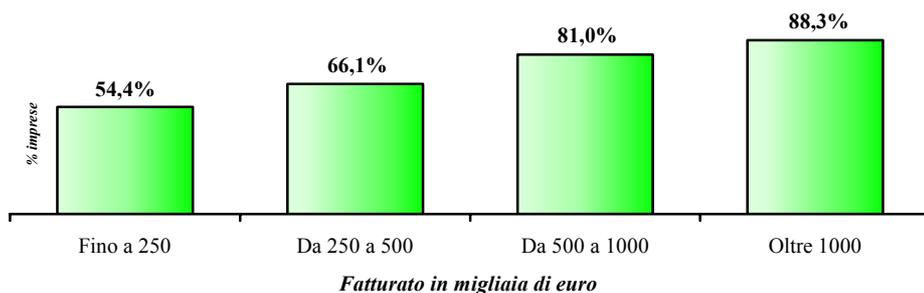
La propensione a introdurre innovazioni sembra influenzare in maniera marcata le prospettive di sviluppo delle aziende: come si può osservare nel grafico successivo, **oltre il 52% delle imprese che hanno introdotto innovazioni affermano di avere aspettative di crescita che, nel 6% dei casi, dovrebbe essere molto forte.** Al contrario, tra le imprese che non hanno introdotto innovazioni, il 79% delle imprese ha scarse prospettive di crescita e, in particolare, il 27% si attende addirittura una flessione dell’attività.

Grafico 39: PROSPETTIVE DI CRESCITA E INNOVAZIONE DELL’OFFERTA



Un ruolo significativo è giocato anche dalle dimensioni aziendali. **All'aumentare del fatturato, aumenta anche la percentuale di imprese che hanno introdotto innovazioni:** si passa, nel caso ad esempio del fatturato, dal 54% delle imprese minori all'oltre 88% delle aziende con un fatturato superiore al milione di euro.

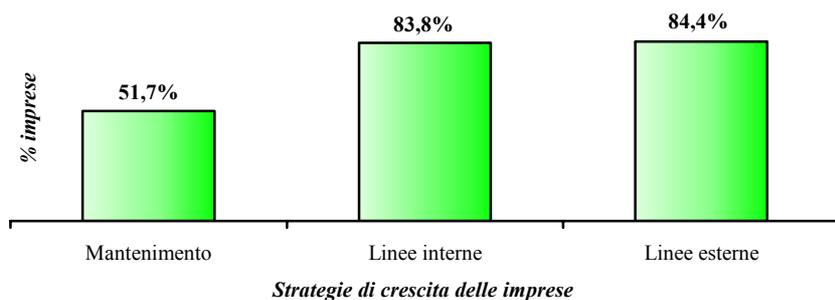
Grafico 40: PROPENSIONE A INTRODURRE INNOVAZIONI
(Distribuzione % per classe di fatturato delle imprese che hanno innovato)



Si tratta di un dato che non stupisce ma che, al contrario, rafforza la convinzione che per poter presidiare il mercato è fondamentale raggiungere quella massa critica necessaria per disporre di risorse sufficienti in termini di competenze e per accedere ai finanziamenti necessari a sostenere uno sforzo competitivo e tecnologico non estemporaneo ma consolidato nel tempo.

Oltre otto imprese su dieci, tra quante perseguono una crescita dell'attività per linee interne o tramite la costruzione di reti di relazioni con altre aziende, sostiene di aver introdotto innovazioni di prodotto o di servizio nel corso degli ultimi tre anni. Al contrario, **poco più della metà delle imprese che perseguono una politica adattiva, di mantenimento dell'assetto attuale e di semplice adeguamento alle esigenze del mercato, hanno introdotto innovazioni nella propria offerta.**

Grafico 41: PROPENSIONE A INTRODURRE INNOVAZIONI
(Distribuzione % per strategia di sviluppo delle imprese che hanno innovato)

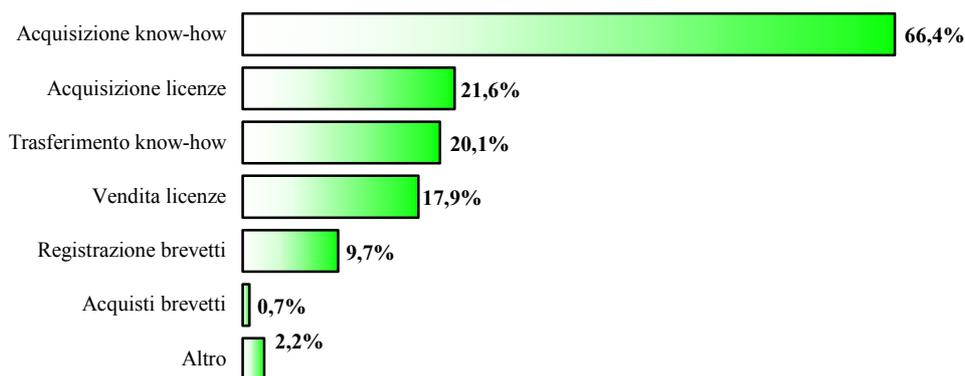


iv) La gestione della proprietà intellettuale

Il 54% delle aziende del campione ha perseguito una gestione dinamica della proprietà intellettuale, che **nella maggioranza dei casi (66%) è consistita nell'acquisizione di know-how**. Va, d'altra parte, sottolineato che un numero significativo di imprese ha anche ceduto "tecnologia", attraverso la **vendita di licenze (18%)** o il **trasferimento di know-how (20%)**.

È interessante notare, inoltre, che **quasi dieci imprese su cento ha registrato brevetti nel corso degli ultimi tre anni**. Si tratta di un dato significativo, soprattutto se si tiene conto del fatto che le aziende italiane, nel corso degli ultimi anni, non sono state particolarmente attive, diversamente da quanto accade in molte realtà estere, nella registrazione di brevetti per tecnologie high-tech.

Grafico 42: LE STRATEGIE DI GESTIONE DELLA PROPRIETA' INTELLETTUALE



Va, peraltro, evidenziato che il 45% delle imprese che non hanno seguito una strategia attiva di gestione della proprietà intellettuale nel corso degli ultimi 3 anni sostiene di aver comunque introdotto innovazioni significative nella propria produzione, attraverso percorsi interni di sviluppo.

8. I PERCORSI DI INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

Come si è avuto modo di evidenziare nel capitolo precedente, il 31% circa delle imprese sostiene di non aver introdotto innovazioni per l'esistenza di vincoli, soprattutto interni, che rendevano impossibile o poco conveniente perseguire strategie di innovazione attive.

È utile, allora, verificare quali risorse sono state messe in campo dalle aziende (il 69% del campione) che hanno invece puntato sulla innovazione dei propri prodotti e servizi e quali riscontri, in termini economici e competitivi, hanno ottenuto da questo investimento.

Tra le imprese che, negli ultimi tre anni, hanno introdotto innovazioni nell'offerta, quasi 9 su 10 hanno contribuito con proprie risorse finanziarie alla realizzazione dei progetti di sviluppo tecnologico e nel 58% dei casi questi progetti sono stati sviluppati all'interno delle aziende con le competenze e le professionalità disponibili.

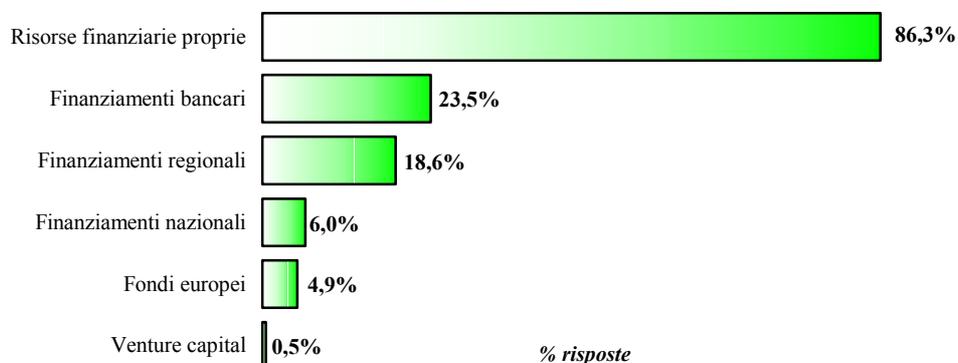
Questi progetti hanno condotto a miglioramenti della gamma d'offerta e al rafforzamento della propria competitività sul mercato, anche se non sempre i risultati hanno pienamente ripagato l'investimento effettuato. In linea generale, comunque, hanno permesso alle aziende di non perdere terreno – e spesso di guadagnarne – rispetto ai concorrenti, favorendo un consolidamento della propria quota di mercato.

i) Le risorse utilizzate

Dai riscontri avuti elaborando i dati delle imprese che hanno partecipato all'indagine, risulta che generalmente esse investono facendo ricorso a risorse finanziarie proprie.

Quasi nove aziende su dieci hanno, infatti, finanziato l'introduzione delle innovazioni in maniera del tutto autonoma o in combinazione con altre fonti esterne. Tra queste è predominante il ricorso al finanziamento bancario, che costituisce tradizionalmente il canale privilegiato di accesso ai capitali necessari a sostenere la crescita aziendale.

Grafico 43: FONTI DI FINANZIAMENTO PER L'INNOVAZIONE
(Distribuzione % delle imprese che hanno innovato)



È del tutto marginale, come prevedibile, il ricorso a partners finanziari – società di investimento o investitori privati - che in altri paesi, quali Stati Uniti o Regno Unito, rappresentano invece uno dei principali strumenti di stimolo e di sostegno per la crescita delle aziende e per l'introduzione di innovazioni tecnologiche. Si tratta di un problema ormai storico del venture capital italiano che spesso, soprattutto a livello di investitori istituzionali, opera su target di mercato notevolmente superiori alle dimensioni e alle esigenze di finanziamento della grande maggioranza delle imprese italiane e di quelle ICT in particolare.

La difficoltà di accesso a queste fonti “alternative” di finanziamento, peraltro evidenziata anche da alcune delle imprese del campione, potrebbe pesare in maniera notevole nei prossimi anni sui piani delle aziende se andasse a inserirsi in un inasprimento delle condizioni di accesso al credito bancario dovuto all'entrata a regime di Basilea 2. Il nuovo accordo tra le banche centrali potrebbe infatti comportare, secondo quanto previsto da alcuni osservatori, vincoli più stringenti per l'accesso ai finanziamenti da parte delle imprese minori, soprattutto laddove la rischiosità dell'investimento appaia troppo elevata.

In una eventualità del genere, la mancanza di un mercato dei capitali di rischio efficiente ed efficace, capace di sostenere piani di sviluppo aziendale potenzialmente più rischiosi della media, ma necessariamente tali quando si parla di innovazione tecnologica, potrebbe comportare una strozzatura nelle potenzialità di crescita e di innovazione delle imprese ICT.

In quest'ottica potrebbe diventare determinante la capacità delle imprese di individuare e di accedere ai fondi nazionali, regionali ed europei. **Quasi un**

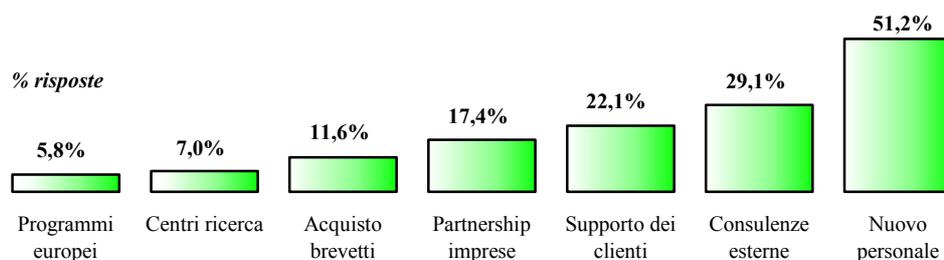
quinto delle aziende del campione afferma di fare ricorso ai finanziamenti regionali e, in misura minore, a quelli nazionali ed europei, ma un numero significativo di imprese lamenta anche, da parte delle istituzioni di prossimità, la mancanza di strumenti di supporto e di accompagnamento per facilitare l'accesso a questi fondi.

Una carenza di operatività più ancora che di informazione, poiché, stando ai commenti delle aziende, mancherebbe un sistema consolidato che vada al di là della segnalazione delle opportunità e che proponga anche gli strumenti per supportare concretamente le imprese nell'accesso a questi canali di finanziamento.

Nel 58% dei casi, l'introduzione delle innovazioni avviene attraverso l'elaborazione e la realizzazione di progetti o di programmi sviluppati all'interno dell'azienda con le competenze esistenti. Si tratta di un risultato, per alcuni versi, lusinghiero, dal momento che sembra evidenziare una buona dotazione di risorse in termini di competenza, di esperienza, di strumentazione all'interno delle aziende del comparto. Dall'altro lato, può essere invece un aspetto critico, ove rifletta una difficoltà degli operatori a rapportarsi con soggetti terzi.

Nel 42% dei casi, invece, le imprese hanno fatto ricorso a risorse esterne o aggiuntive. Tra quante hanno optato per questa soluzione, **la metà ha inserito in azienda personale qualificato.** Una scelta strategica che indica la volontà, da parte di queste imprese, di consolidare la propria struttura e dare continuità nel tempo ai programmi di adeguamento tecnologico. Solo un terzo delle imprese ha fatto ricorso alla consulenza esterna di società specializzate, mentre in un numero significativo – seppur ancora relativamente limitato – di casi si è operato nell'ambito di programmi condotti in collaborazione con altri partners, rappresentati non solo da imprese, ma anche da centri tecnologici e dalle strutture comunitarie.

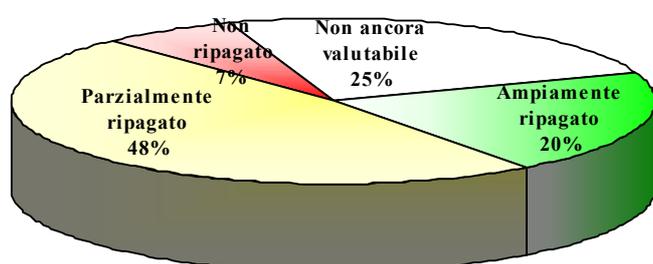
Grafico 44: RISORSE ESTERNE UTILIZZATE PER L'INTRODUZIONE DI INNOVAZIONI



ii) Gli effetti sull'attività delle aziende

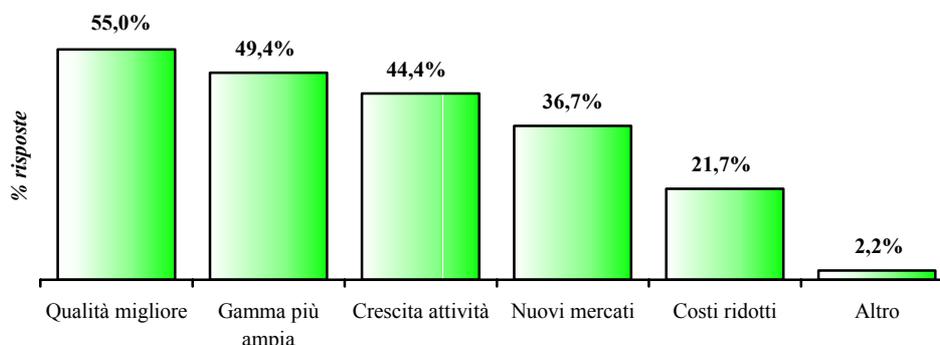
Un quinto delle imprese che hanno effettuato investimenti per l'innovazione sostiene che i risultati economici ottenuti hanno **ampiamente ripagato lo sforzo finanziario iniziale**. Nella maggioranza dei casi, però, la redditività dell'operazione non è ancora ben chiara o comunque è stata inferiore alle aspettative. Solo per il 7% delle aziende, l'investimento sostenuto si è dimostrato un investimento in perdita.

Grafico 45: LA REDDITIVITA' DELLE INNOVAZIONI (Valutazione dell'investimento)



L'introduzione delle innovazioni ha favorito nella maggioranza dei casi un netto miglioramento dell'offerta di prodotti e di servizi da parte delle aziende: **il miglioramento della qualità (55% de casi) e la diversificazione della gamma (49%) sono i benefici maggiormente rilevati**. Ciò ha comportato ovviamente anche una **crescita dell'attività (44% dei casi) e un ampliamento del mercato (37%)**. Diversificazione e qualità sono, d'altra parte, due elementi fondamentali per aziende che operano in mercati, quali quello dell'ICT, fortemente presidiati e in cui la competizione è notevole e la concorrenza molto forte.

Grafico 46: EFFETTI DIRETTI DELL'INTRODUZIONE DI INNOVAZIONI



Gli input provenienti dai clienti e la pressione esercitata dai concorrenti sono spesso elementi determinanti nell'orientare le scelte strategiche delle imprese. Generalmente, la maggiore incidenza di innovazioni nel corso degli ultimi tre anni si è avuta tra le imprese che hanno come principali clienti le grandi aziende industriali (tra cui il gruppo FIAT e il suo indotto), la pubblica amministrazione, le società operanti nel settore finanziario o che operano in prevalenza all'interno delle holding di riferimento. Meno frequente appare invece l'introduzione di innovazioni di prodotto tra le imprese che si rivolgono in via prioritaria alle PMI, alla grande distribuzione, ai trasporti o a società operanti nel campo delle utilities.

9. LE RETI

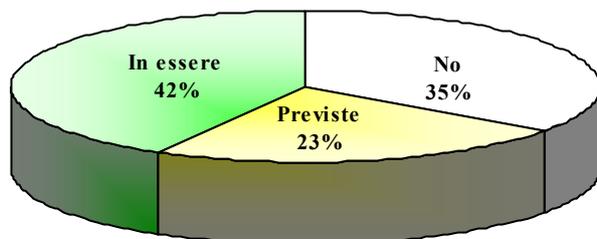
Le dimensioni limitate e le criticità strutturali e organizzative rappresentano uno dei principali problemi con cui le imprese italiane sono chiamate a confrontarsi. Ciò vale soprattutto, come si è avuto modo di affermare in precedenza, in quei settori, quale quello dell'ICT, dove le economie di scala, nell'ambito della ricerca, della sperimentazione, della innovazione, sono fondamentali per garantire un adeguato livello di competitività per le aziende. Una soluzione al gap dimensionale può venire dalla creazione di reti di partnership con altre imprese o con altri enti funzionali e/o territoriali, che possono contribuire a ovviare ai tradizionali problemi di scala che caratterizzano spesso le imprese e garantire quella massa critica necessaria per competere con efficacia sul mercato.

L'analisi delle strategie di networking adottate dalle imprese dimostra che il 42% delle aziende ha sviluppato partnership e un altro 23% sembra intenzionato a svilupparle nel prossimo futuro. Nella maggior parte dei casi, le reti di collaborazione sono finalizzate alla condivisione di strategie di mercato o allo sviluppo di progetti comuni di sviluppo tecnologico. Meno diffusa appare invece la propensione a collaborare con centri di ricerca o a partecipare a programmi promossi dall'Unione Europea o da altre istituzioni territoriali.

i) Le partnership

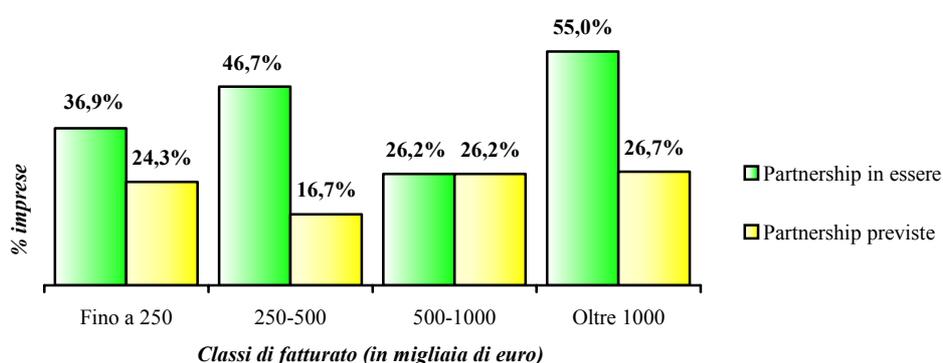
Il 42% delle imprese del campione afferma di aver sviluppato una rete di partnership con altre aziende del settore e un altro 23% si dice intenzionato a svilupparne nel prossimo futuro. Circa un terzo del campione afferma, invece, di essere intenzionato a conservare l'attuale stato di totale isolamento.

Grafico 47: LE RETI DI PARTNERSHIP CON ALTRE IMPRESE



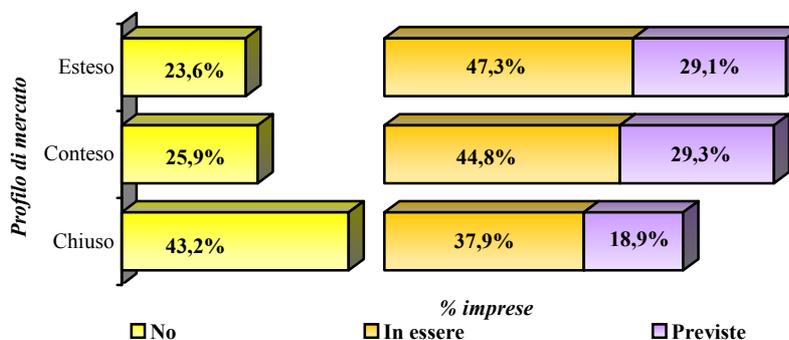
Il fenomeno è più marcato tra le aziende maggiori (il 55% delle imprese con oltre un milione di fatturato opera in networking con altre aziende) ma non sembra esistere una relazione lineare tra fatturato e propensione a creare reti. **Va, al contrario, sottolineato che anche tra le imprese minori esiste una percentuale (37% circa) di aziende coinvolta in reti di partnership.** Un fenomeno che, se confermato, dimostrerebbe una crescente sensibilità anche da parte delle imprese più piccole per le opportunità offerte dalla collaborazione con altre aziende del settore.

Grafico 48: PROPENSIONE A CREARE RETI DI IMPRESE
(Distribuzione % per classe di fatturato)



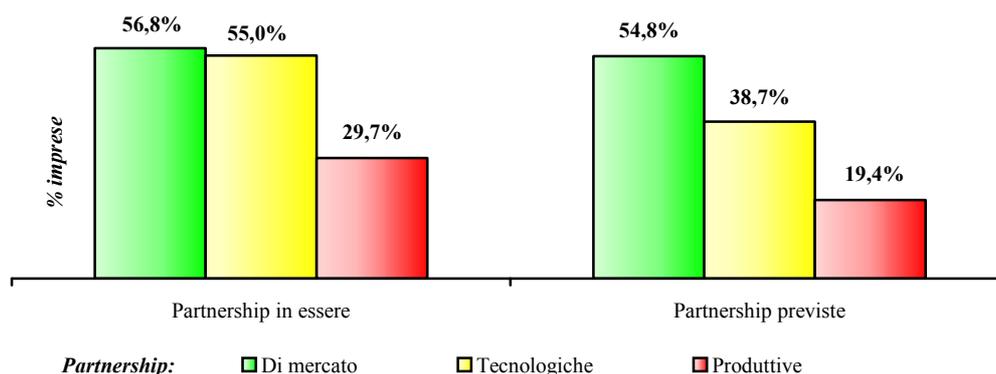
Anche nella propensione a creare reti di partnership, l'influenza esercitata dal profilo di mercato sembra notevole. Il 62% delle imprese che operano in un mercato chiuso afferma di non partecipare a reti e, tra queste, solo il 19% prevede di parteciparvi in futuro. Al contrario, il 45% delle imprese che operano su un mercato conteso e il 47% delle imprese aperte ha in essere partnership con altre aziende: in entrambi i casi, un ulteriore 29% intende aderirvi nel prossimo futuro.

Grafico 49: PROPENSIONE A CREARE RETI DI IMPRESE
(Distribuzione % per profilo di mercato)



Oltre la metà delle imprese che hanno sviluppato reti di collaborazione con altre aziende, hanno puntato su **partnership di mercato (57%)** o **tecnologiche (55%)**, mentre **quasi il 30% ha puntato su intese di carattere produttivo**. Tra le aziende che, invece, intendono sviluppare partnership, il 55% opterebbe per intese di mercato, il 39% per collaborazioni tecnologiche e solo il 19% per collaborazioni produttive.

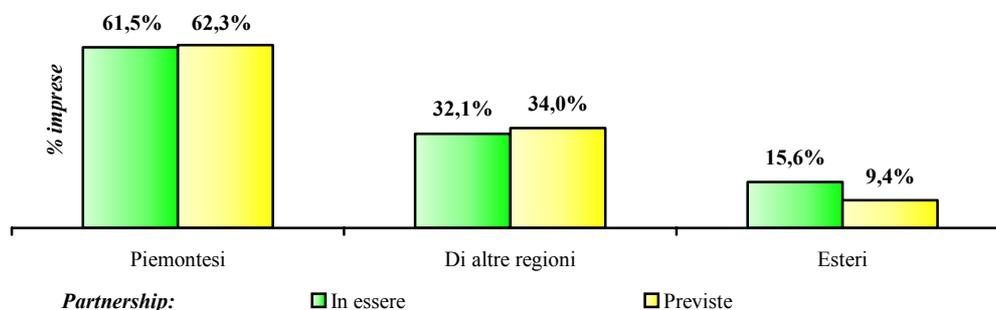
Grafico 50: TIPOLOGIE DI PARTNERSHIP



Per quanto riguarda i partner, **si tratta di aziende localizzate, nel 62% dei casi, in Piemonte**, una scelta condivisa sia dalle imprese che già partecipano a reti sia da quelle che lo hanno solo previsto; è una scelta comprensibile per imprese di dimensioni modeste e operanti su mercati ancora relativamente limitati. Va, peraltro, sottolineato che **il 16% delle aziende attive in reti e il 10% delle imprese non ancora attive hanno avviato o intendono avviare collaborazioni con imprese estere**.

Grafico 51: LOCALIZZAZIONE DEI PARTNERS

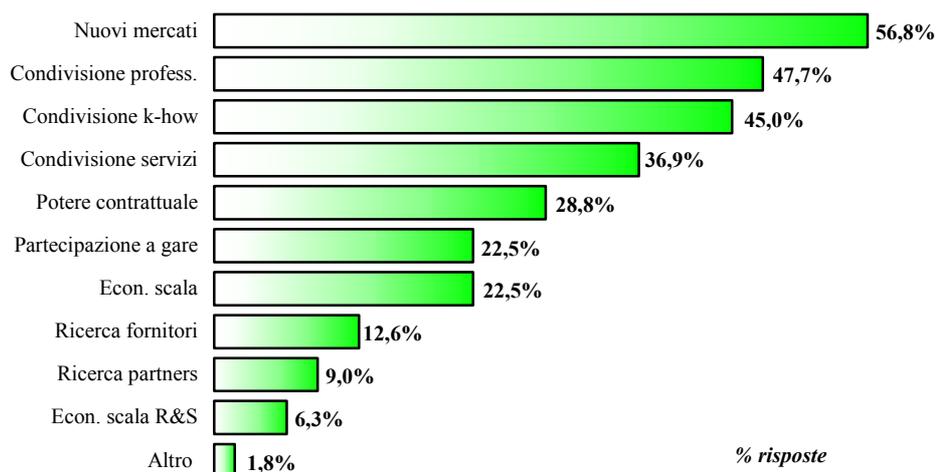
(Distribuzione delle imprese per tipologia e localizzazione delle partnership)



ii) I vantaggi delle partnership

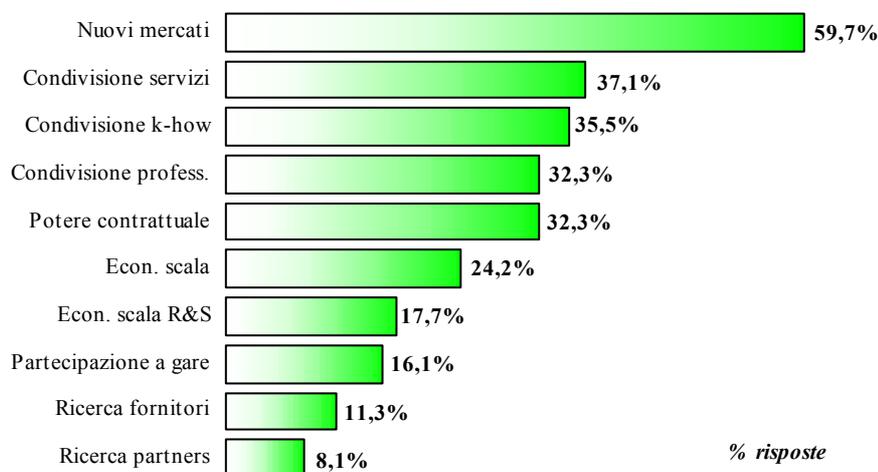
Ampliamento dei mercati (57% delle aziende), condivisione di servizi (37%), di know-how (45%) e di professionalità (48%) sono gli obiettivi principali che hanno indotto le aziende del campione a ricercare partnership con altre imprese del settore.

Grafico 52: I VANTAGGI OTTENUTI CON LA CREAZIONE DI PARTNERSHIP



Obiettivi analoghi, seppur con proporzioni diverse, sarebbero perseguiti anche da quelle imprese che finora non hanno aderito a reti di collaborazione con altre aziende, ma che intendono percorrere questa strada nel prossimo futuro.

Grafico 53: I VANTAGGI PREVISTI DALLA CREAZIONE DI PARTNERSHIP



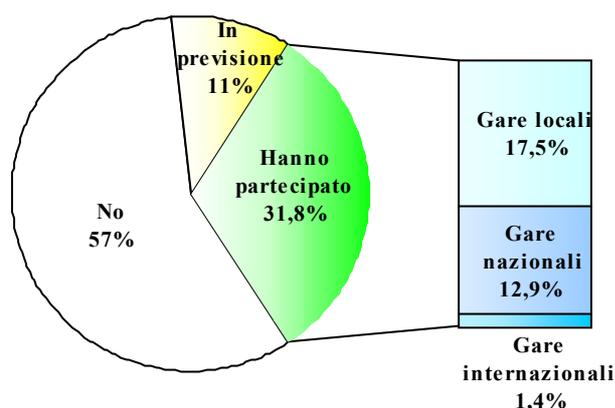
È soprattutto la ricerca di nuovi mercati (60% delle imprese) a costituire l'obiettivo principale degli imprenditori alla ricerca di partner. Circa un terzo delle aziende, inoltre, si dice interessato a condividere servizi, know-how o professionalità oppure a collaborare per costituire pool di aziende in grado di ottenere migliori condizioni contrattuali con i grandi committenti o fornitori presenti sul mercato.

iii) La partecipazione a gare pubbliche e ai programmi europei

E da sottolineare che **quasi un quarto (22,5%) delle imprese che hanno avviato partnership e il 16% di quelle che vorrebbero farlo intendono valorizzare queste collaborazioni anche per partecipare a bandi di gara per appalti pubblici.** È un ulteriore indizio della esigenza crescente, proveniente dal tessuto imprenditoriale locale, di un supporto operativo valido, sia esso di matrice istituzionale o frutto di una collaborazione con altre aziende, per accedere e partecipare con adeguate possibilità di successo a gare nazionali e soprattutto internazionali.

La partecipazione ai bandi di gara pubblici per la fornitura di servizi e supporti informatici continua, in effetti, a presentare ostacoli notevoli per le imprese del campione: **oltre la metà del campione afferma di non avervi mai partecipato e solo undici imprese su cento ha in programma di parteciparvi in futuro.** Peraltro, oltre la metà delle imprese che hanno aderito a bandi di gara pubblici hanno operato a livello locale e solo una quota marginale ha presentato offerte per forniture all'estero.

Grafico 54: PARTECIPAZIONE A GARE D'APPALTO

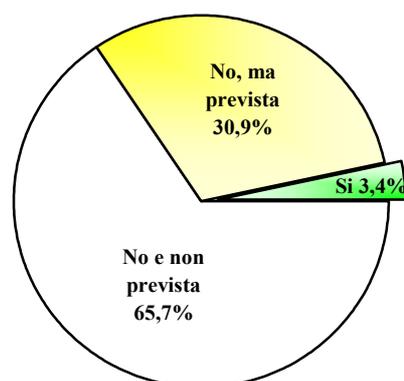


L'assenza quasi totale da gare estere o multilaterali non rappresenta, d'altra parte, una peculiarità delle imprese del campione. Si tratta piuttosto di una caratterizzazione che coinvolge tutto il sistema di PMI italiano, legata a

limiti non solo culturali ma anche e soprattutto strutturali, che hanno finora scoraggiato le nostre aziende dal tentare di entrare nel mercato delle grandi forniture internazionali.

La situazione non appare molto migliore per quanto riguarda il portafoglio di esperienze relativo alla partecipazione ai programmi europei. Come già era emerso nella precedente indagine, **solo una quota marginale (il 3%) delle imprese ha aderito ai programmi di ricerca comunitari**, mentre i due terzi del campione non solo non vi ha mai partecipato, ma non prevede nemmeno di farlo nel breve termine. Appare evidente la scarsa propensione delle imprese a utilizzare gli strumenti che l'Unione Europea mette a disposizione per la ricerca, come dimostra il fatto che tra le diverse fonti di finanziamento per l'introduzione di innovazioni in azienda, meno del 5% del campione abbia fatto ricorso a fondi europei.

Grafico 55: PARTECIPAZIONE A PROGRAMMI EUROPEI



iv) La collaborazione con i Centri tecnologici

L'11% delle imprese del campione afferma di essere già venuto in contatto con i Centri tecnologici per condividere progetti di sviluppo e utilizzare i servizi che questi centri mettono a disposizione delle aziende.

È da notare che i due terzi delle imprese che hanno rapporti con centri tecnologici (corrispondenti all'8% del campione) fanno contemporaneamente parte anche di una rete di partnership con altre imprese.

Al contrario, un terzo delle aziende non ha rapporti di collaborazione né con le imprese né con i centri.

Tabella 5: COLLABORAZIONI CON IMPRESE E CON CENTRI TECNOLOGICI*

| <i>Collaborazione con centri tecnologici</i> | <i>Partecipazione a reti di partnership</i> | | |
|--|---|----------------|------------------|
| | <i>Non partecipa</i> | <i>Prevede</i> | <i>Partecipa</i> |
| <i>Non è in contatto</i> | 33,2% | 21,6% | 34,0% |
| <i>È in contatto</i> | 1,2% | 1,9% | 8,1% |

* Le percentuali sono calcolate sul totale del campione depurato delle risposte non valide.

La propensione a fare rete, dunque, pur con difficoltà e ritrosie, sta cominciando a emergere. È un fenomeno, come si è detto, che non riguarda solo le imprese maggiori e più strutturate, né soltanto quelle che già partecipano a gruppi o al capitale di altre aziende. Al contrario, anche imprese di piccole dimensioni dimostrano una certa dinamicità nella ricerca di alleanze, soprattutto tecnologiche e di mercato, che permettano loro di superare il tradizionale gap costituito dalle dimensioni modeste.

Deficitari appaiono ancora la conoscenza e il ricorso a strumenti e a mercati “alternativi” quali i programmi europei e i bandi di gara esteri. Si tratta di due ambiti dove la presenza di imprese italiane è tradizionalmente scarsa, ma che potrebbero offrire potenzialità di sviluppo notevoli per le nostre aziende e che, quindi, andrebbero studiati e valorizzati al meglio.

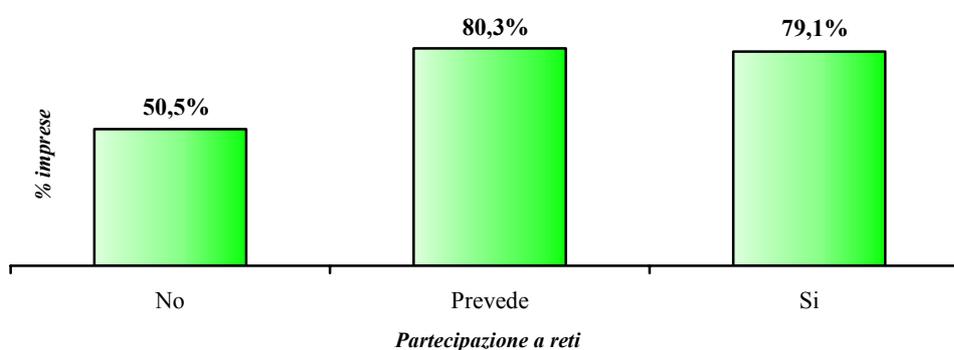
A tale proposito, va ricordato che da parte di un numero significativo di imprese, è emersa l’esigenza di ottenere un supporto per l’accompagnamento - non solo informativo, ma anche operativo - da parte delle istituzioni di prossimità per accedere ai bandi di gara esteri, da un lato, e ai fondi europei per la ricerca dall’altro.

In tale contesto, la creazione di reti di imprese in grado di creare una massa critica sufficiente per poter accedere a questi strumenti e a questi mercati rappresenterebbe un importante atout competitivo per le aziende, finora penalizzate – a volte fortemente, come nel caso delle gare – dalle loro ridotte dimensioni.

v) L’innovatività delle imprese che partecipano a reti di partnership

La partecipazione a reti di partnership risulta importante anche ai fini dell’introduzione di innovazioni: **l’80% circa delle imprese che partecipano a queste reti ha introdotto innovazioni nel corso degli ultimi tre anni**, mentre solo la metà di chi non vi fa parte ha seguito traiettorie simili.

Grafico 56: PROPENSIONE A INTRODURRE INNOVAZIONI
(Distribuzione % delle imprese che hanno innovato)



È determinante, nei diversi esempi elencati, la possibilità di condividere con altre imprese la fase di ricerca e di sperimentazione di nuovi prodotti e servizi, condividendone i costi e valorizzandone i risultati.

Può, infatti, accadere che l'introduzione di innovazioni non ripaghi in termini di crescita dell'attività o di redditività l'investimento effettuato a monte, per l'impossibilità di garantire volumi di produzione sufficienti ad ammortizzarne i costi o per la difficoltà di far conoscere il prodotto sul mercato. In questo caso, poter disporre di una rete di "appoggio", sia essa costituita dal gruppo di riferimento o da imprese partner, diventa fondamentale per realizzare quelle sinergie necessarie ad avviare un circolo virtuoso che garantisca una adeguata redditività all'investimento effettuato.

Le imprese che operano a contatto con i centri tecnologici o nell'ambito dei programmi europei hanno tratto senz'altro vantaggio da questa scelta strategica: **tutte le – seppur poco numerose – imprese che aderiscono a programmi europei e il 90% di quelle che collaborano con i centri hanno introdotto innovazioni nell'ultimo triennio.**

Grafico 57: PROPENSIONE A INTRODURRE INNOVAZIONI
(Distribuzione % delle imprese che hanno innovato)

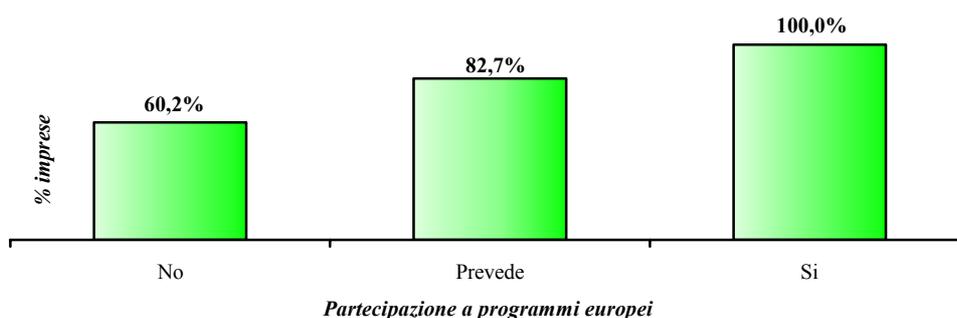
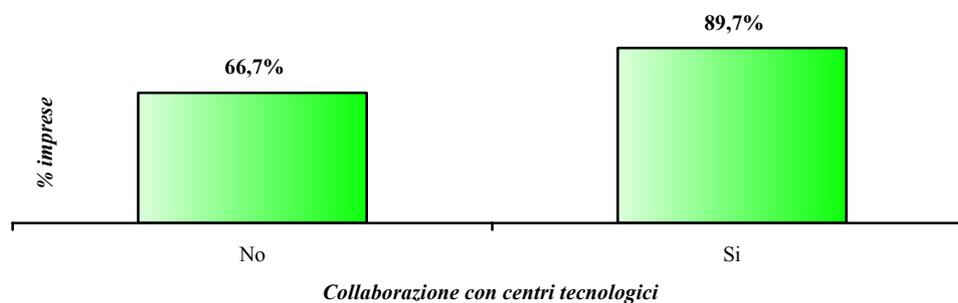


Grafico 58: PROPENSIONE A INTRODURRE INNOVAZIONI
(Distribuzione % delle imprese che hanno innovato)



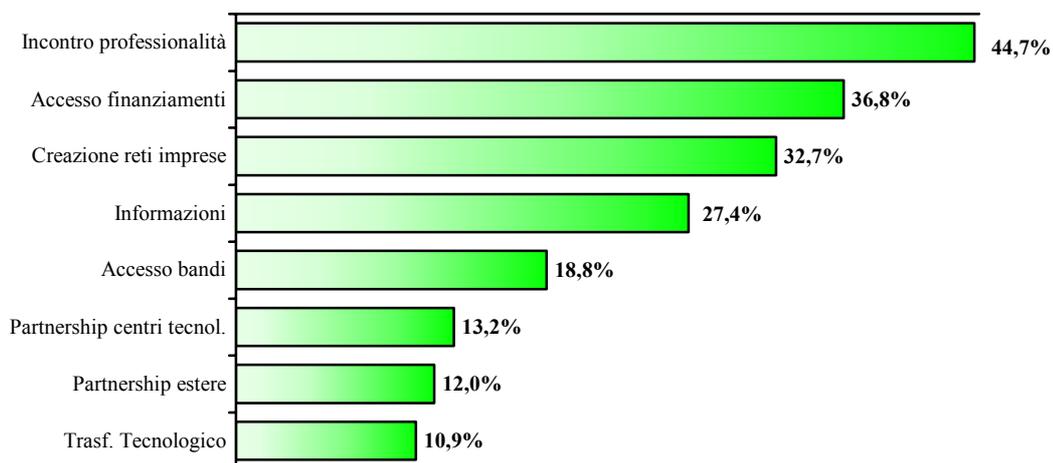
Uno stimolo altrettanto importante a favore dell'innovazione sembra derivare dall'inserimento in gruppi o dall'incrocio azionario con altre imprese del settore: l'84% delle imprese che fanno parte di gruppi (contro il 67% di chi non ne fa parte), e il 79% di chi possiede partecipazioni in altre imprese (contro il 68% di chi non ne ha) affermano, infatti, di aver introdotto innovazioni.

10. LA DOMANDA DI SERVIZI DELLE IMPRESE

A conclusione dell'indagine, può essere interessante evidenziare l'articolazione della domanda di iniziative e di servizi che emerge dal campione. Le aspettative che le aziende manifestano appaiono articolate e in larga parte riconducibili non solo alle diverse caratteristiche riscontrate in termini di struttura, di organizzazione e di mercato, ma anche alla propensione più o meno marcata a perseguire processi innovativi, nonché alla natura e alla forma specifica che assumono le strategie di sviluppo e di alleanze perseguite.

Progetti per favorire **l'incontro tra domanda e offerta di professionalità specialistiche** (segnalato dal 45% delle imprese), servizi di **supporto per accedere a finanziamenti pubblici** (37%), per la **creazione di reti di collaborazioni tra imprese** del territorio (33%) e **l'offerta di informazioni** su risorse, competenze, centri tecnologici disponibili nel mercato e sul territorio (27%) sono i punti che registrano la più alta convergenza di interessi. Esiste, d'altra parte, una significativa quota di imprese che esprime una domanda di servizi di accompagnamento per l'accesso a bandi di gara all'estero o di assistenza per la creazione di partnership tecnologiche.

Grafico 59: Domanda di servizi delle imprese



Al crescere delle dimensioni, aumenta la richiesta di programmi e iniziative finalizzati a creare reti di partnership con altre imprese, siano esse localizzate sul territorio o all'estero. Nel primo caso, l'esigenza è condivisa da circa un quarto delle imprese con meno di 10 addetti ma dal 50% di quante ne occupano oltre 20. Un fenomeno che si ripete,

ampliandosi, nel caso della ricerca di partnership con imprese estere, in cui si passa da una percentuale dell'8% tra le imprese minori al 20% tra quelle maggiori.

Si può osservare una dinamica simile distribuendo le imprese nei tre profili di mercato precedentemente individuati. **Quanto più aperto è il mercato tanto maggiore risulta la domanda di progetti di networking con altre imprese.** Al 25% di imprese chiuse che esprimono questa esigenza si contrappone, infatti, il 40% delle imprese che operano in un mercato conteso o aperto. Analogamente, al 10% di imprese operanti su un mercato locale che vorrebbero estendere tali iniziative anche all'estero, si contrappone una percentuale doppia tra le imprese che operano su un mercato aperto.

Per le imprese che operano su un mercato locale, sia esso chiuso o conteso, **risultano**, invece, **prioritari**, da un lato, **servizi di informazione o di matching utilizzabili nella ricerca di competenze e professionalità specialistiche** e, dall'altro, **programmi di accompagnamento nell'accesso a bandi di gara esteri**. L'esigenza di poter usufruire di progetti di partnership con centri tecnologici è sentita in particolar modo dalle **imprese fortemente innovative** (27%, una percentuale più che doppia rispetto alla media del campione), **che auspicano**, più in generale, **un impegno complessivo delle istituzioni territoriali nella promozione di reti di partnership** che favoriscano l'incontro con imprese locali (34%) o estere (19%), anche ai fini del trasferimento tecnologico (19%).

La richiesta di un maggior impegno nella proposizione di programmi che favoriscano il networking, come è facile attendersi, è **condivisa in particolare da quelle imprese che perseguono strategie di crescita per linee esterne (56%)**, che nel 53% dei casi auspicano anche la realizzazione di progetti per favorire l'incontro tra domanda e offerta di nuove professionalità. È una esigenza, quest'ultima condivisa anche da quelle imprese più chiuse e meno interessate a perseguire politiche di sviluppo aggressive (oltre il 40%), meno attratte dalla prospettiva di partecipare a progetti di partnership con altri soggetti locali o esteri.

Le imprese del campione risultano, però, accomunate da una esigenza condivisa, mediamente, da circa 4 imprese su 10: la disponibilità di un servizio di informazione e accompagnamento che faciliti l'accesso ai finanziamenti pubblici. Come è emerso anche nel corso di alcune interviste dirette agli imprenditori, la scarsa informazione sulla disponibilità di canali di finanziamento alternativi a quello bancario o la mancanza di esperienza nell'accesso agli strumenti finanziari previsti dagli enti pubblici

o dall'Unione Europea rappresentano sovente un grave ostacolo per i progetti di sviluppo e le strategie di crescita delle aziende.

In conclusione, gli imprenditori esprimono, in maniera evidente, l'esigenza di confrontarsi e di collaborare in forme sempre più strette e articolate non solo con i propri "colleghi", ma anche e soprattutto con gli enti e le istituzioni del territorio. L'interazione tra imprese, enti e istituzioni, nonché la capacità di sintesi, da parte di questi ultimi, dei bisogni espressi dal territorio e di elaborazione e proposta di politiche dovrebbero favorire, secondo gli imprenditori, il consolidamento e l'accelerazione del processo di creazione di un distretto ICT torinese. Un distretto che appare ora molto più "reale" di quanto non fosse due anni orsono, ma che necessita ancora di quelle cure e di quella attenzione che, inevitabilmente, vanno riservate ai soggetti che si trovano ai primi stadi della loro formazione.

CASE HISTORIES

- **Green Bit s.p.a.**
- **Gruppo Progem**
- **HTG s.r.l.**
- **Nethouse s.p.a.**
- **Pentex s.r.l.**

GREEN BIT s.p.a. (Grugliasco)

www.greenbit.com

Green Bit è una società per azioni nata nel 1989 per la realizzazione di progetti speciali di elettronica, ma, di fatto, l'attuale percorso imprenditoriale ricomincia da nuove basi nel 1997 con il passaggio all'attuale proprietà. Il capitale è suddiviso tra l'imprenditore e suoi soci operativi (60%) e partner finanziari privati (40%).

La società ha sede a Grugliasco e ha, inoltre, costituito di recente una unità locale in provincia di Potenza, destinata a centro di progettazione e di coordinamento logistico. L'azienda, in forte crescita, ha un fatturato che, dagli 1,5 milioni di euro del 2004, nel 2005 supera largamente i 4 milioni di euro; l'operatività della società è garantita dal lavoro del titolare e di 21 collaboratori, di cui 16 dipendenti.

Green Bit realizza sistemi biometrici dattiloscopici per applicazioni di identificazione, riconoscimento e sicurezza, dei quali garantisce anche l'assistenza tecnica post vendita. Si tratta di prodotti modulari, costituiti da elementi standardizzati, che, nelle applicazioni di controllo accessi fisici e logici, hanno permesso di sostituire l'uso di codici personali e di chiavi fisiche o elettroniche con l'utilizzo dell'impronta digitale.

Questi dispositivi possono essere utilizzati quali nuclei biometrici di apparati per il controllo degli accessi o per la rilevazione di presenze, oppure di sistemi antirapina. In questo ambito l'azienda dispone di una tecnologia proprietaria sviluppata a partire da un know how acquisito nell'ex URSS e che è stato successivamente sviluppato in Italia.

E' una tecnologia sofisticata (che integra conoscenze avanzate di progettazione ottica, elettronica, di software e algoritmi) grazie alla quale GREEN BIT ha ottenuto, per i propri prodotti, unica società a capitale non americano, la certificazione AFIS-IQS (rispondenza ai più stringenti requisiti e standard dell'FBI e delle Autorità di Sicurezza Americane).

Dal 1997 fino ad oggi le attività di progettazione, ingegnerizzazione, produzione e test sono state finalizzate allo sviluppo di sistemi di analisi e riconoscimento biometrico completamente proprietari, a differenza delle maggior parte dei concorrenti italiani ed internazionali, che si limitano a integrare sistemi realizzati da terzi.

Nell'ultimo anno di attività sono stati in particolare sviluppati 6 scanner AFIS/IQS assolutamente innovativi, due dei quali unici al mondo per le loro caratteristiche.

L'azienda ha operato finora in due mercati distinti:

- il mercato del "law enforcement", che ha come riferimento in Italia il Ministero dell'Interno, al quale GREEN BIT ha effettuato le prime forniture, dopo certificazione da parte dello stesso Ministero, vincendo una gara d'appalto internazionale in partnership con FINSIEL, società che opera sul mercato pubblico come system integrator;
- il mercato della sicurezza civile (ad esempio sistemi antirapina, che incorporano la rilevazione dell'impronta per l'accesso alle filiali bancarie), per il quale l'azienda ha finora realizzato prodotti finiti e sul quale dal 2006 opererà unicamente come fornitore di moduli biometrici a produttori di sistemi, in modalità OEM.

Questo secondo segmento di domanda è stato finora coltivato sia come fase iniziale dello sviluppo aziendale sia per generare progressivamente cultura e domanda nel mercato potenziale, in attesa che l'impiego dei sistemi dattiloscopici entrasse nella cultura e nelle consuetudini dei consumatori e che i prezzi di produzione li rendessero accessibili ad un impiego esteso e diffuso; di qui la scelta iniziale di produrre soluzioni "finite" per controllo accessi e rilevazione presenze, per dimostrare anche alle aziende produttrici attive nel settore la fattibilità e l'utilità d'impiego della dattiloscopia.

Con il 2006, come sopra accennato, l'azienda ha spostato il proprio posizionamento strategico nel mercato civile, passando dalla realizzazione di prodotti finiti alla fornitura del solo nucleo biometrico; con questo l'azienda non intende più operare direttamente per l'utilizzatore finale, bensì rivolgersi a tutti i produttori dei molteplici sistemi in cui tale nucleo può essere integrato (serrature, casseforti, controllo accessi e rilevazione presenze, protezione informatica, antifurto, ecc.).

L'azienda opera su un mercato ampio, che supera i confini nazionali: nel 2005 il 97% del fatturato è stato acquisito sul mercato nazionale, ma per il 2006 è prevista una forte crescita all'estero, con una previsione di quota esportata del 20-25%, ottenuta grazie alle referenze acquisite e al successo riscosso con la partecipazione a Fiere ed Esposizioni internazionali; il cambiamento di strategia nel mercato civile, unito alla maturazione della domanda, produrrà una buona crescita dei ricavi sul segmento specifico.

I concorrenti più temibili sono statunitensi e godono di alcuni vantaggi competitivi, dovuti all'immagine acquisita negli anni, che garantisce loro

una notevole visibilità del marchio; hanno un limite nella poca flessibilità dovuta alla dimensione della struttura e dei costi, appesantita da una accentuata verticalizzazione produttiva.

Per garantire il mantenimento della competitività raggiunta grazie ad una struttura snella e molto concentrata sul reale valore aggiunto aziendale, con l'outsourcing delle funzioni "non core", Green Bit punta su uno sviluppo per linee interne, tramite il potenziamento delle competenze già presenti in azienda; la velocità di crescita viene perseguita con l'attivazione sistematica di partner tecnico/commerciali in tutti i Paesi in cui si desidera penetrare.

E', d'altra parte, grazie alle competenze e professionalità proprie, comprendenti anche l'acquisizione del know how esterno apportato dai nuovi soci operativi russi, che è stato possibile introdurre velocemente nuovi prodotti competitivi sul mercato.

Ciò ha consentito una netta crescita dell'attività, soprattutto negli ultimi due anni: tra il 2003 ed il 2005 il fatturato è più che quintuplicato (da 0,75 a 4,3 milioni di euro).

L'azienda ha dimostrato una notevole duttilità finanziaria - ha saputo integrare le fonti di finanziamento tradizionali (risorse proprie, bancarie, finanziamenti pubblici) con la partecipazione al capitale di venture capitalist e investitori istituzionali (tra cui KIWI II e LM&Partners del Gruppo Sopaf) - che hanno contribuito a sostenere gli ultimi investimenti necessari al completamento della fase di Start Up e al lancio della fase di sviluppo commerciale, con risultati che stanno ampiamente ripagando lo sforzo finanziario.

L'azienda ha inoltre sviluppato collaborazioni produttive e di mercato con aziende lombarde (nel campo delle ottiche) e piemontesi (soprattutto ex indotto Olivetti nel campo dell'elettronica) , per garantire adeguate economie e sinergie nella ricerca e sviluppo e nella produzione.

Sono state attivate, inoltre, partnership operative con l'Istituto Boella e Torino Wireless, che si sono dimostrate soddisfacenti.

Per il momento la società non ha in corso altre iniziative di ricerca finanziata, ma non è esclusa l'adesione a programmi di ricerca europei o nazionali.

Green Bit auspicherebbe, in particolare, la realizzazione di progetti di trasferimento tecnologico in mercati emergenti e di sinergia con partner imprenditoriali o scientifici.

GRUPPO PROGEM (Strambino)

www.progemgroup.com

Il gruppo PROGEM, con sede a Strambino nel Canavese, è una realtà imprenditoriale **nata nel 1994** per iniziativa di un gruppo tecnico di progettazione operante nell'ICT. E' costituito da due società:

- **Progem Engineering**
- **Progem Service**

entrambe costituite in forma di società a responsabilità limitata. Il capitale è interamente detenuto dai quattro titolari.

Le due società realizzano complessivamente un fatturato prossimo ai **3 milioni di euro** e occupano **38 addetti**, di cui 36 dipendenti e 2 collaboratori esterni.

Progem Engineering **opera nel settore dell'*advanced technology*** e realizza macchine e sistemi per l'office automation, con **particolare riferimento al settore bancario** (macchine per il trattamento di assegni e di altri documenti bancari) e **industriale** (apparecchiature di interfacciamento uomo-macchina), applicazioni Wireless, mobile e altre tecnologie innovative e offre assistenza tecnica e manutenzione. Progem Service dispone di un laboratorio di riparazione che opera anche per conto terzi e di una propria rete per l'assistenza on site.

I prodotti e i servizi offerti da Progem Engineering sono prevalentemente **personalizzati** secondo le esigenze e le specifiche fornite dai clienti.

La PROGEM **realizza il 50% del fatturato all'estero**, in particolare sui mercati francese, olandese e statunitense, mentre **il 48% è conseguito sul mercato italiano**. Una quota marginale, pari a circa il 2%, è invece realizzata nella provincia di Torino.

I concorrenti principali sono localizzati in Lombardia, hanno dimensioni mediamente maggiori e possono contare su un notevole **patrimonio tecnologico** e su **risorse professionali qualificate**.

I responsabili della Progem ritengono che la collocazione nel Canavese rappresenti un punto di forza, potendo contare, in termini di forniture e collaborazioni di prossimità, su quel patrimonio di imprese che con competenze diversificate (meccanica, plastica, elettronica, software) costituiscono un importante lascito al territorio della presenza Olivetti.

Per consolidare la propria posizione sul mercato e garantire le necessarie economie di scala e di struttura, l'impresa **persegue una strategia di sviluppo per linee esterne**, attraverso **politiche di networking** verso altri operatori del settore.

In particolare, sono state realizzate **partnership di mercato con imprese brasiliane**. In questo caso il rapporto con il partner si traduce in una collaborazione che investe non solo la vendita dei prodotti, ma anche l'assistenza tecnica e, a monte, la localizzazione delle macchine per adeguarle, nel caso del settore bancario, a normative e specificità dei documenti utilizzati in ciascun paese. E' una strategia che l'azienda ritiene pagante e sulla quale punta per una ulteriore crescita sul mercato internazionale.

Dal 2001 al 2005 il fatturato del gruppo è più che triplicato e le **prospettive di crescita sono positive**, grazie anche all'introduzione di innovazioni tecnologiche che hanno permesso di realizzare **nuove tipologie di prodotti e servizi** e di penetrare in nuovi mercati e in nuovi settori di attività. In effetti, l'azienda, che ritiene di essere dotata di una buona propensione all'innovazione, ha sviluppato un **know-how di livello elevato che ha successivamente trasferito anche ad altri operatori**. Ciò grazie anche all'**inserimento in azienda di personale qualificato** e alla **collaborazione sia con società specializzate, sia con i propri clienti**.

L'**investimento**, finanziato con risorse proprie dell'azienda integrate da fondi pubblici regionali e nazionali, è **stato finora parzialmente ripagato dai risultati economici conseguiti**.

Le aziende del gruppo PROGEM continuano comunque a utilizzare e valorizzare i servizi offerti dalle istituzioni e dagli enti pubblici italiani ed europei: in particolare, **prevede di partecipare a programmi di ricerca europei** e a **programmi di promozione internazionale e di brokeraggio**.

La PROGEM si dichiara peraltro interessata anche a eventuali programmi finalizzati a realizzare **partnership e collaborazioni con altre imprese** sia del territorio, sia estere, nonché **con centri tecnologici**. Molto sentita è anche l'esigenza di **iniziative di supporto per la partecipazione a bandi di gara e per l'accesso a finanziamenti pubblici**.

HTG s.r.l. (Torino)
www.htg.it

L'azienda è **nata nel 1989**, costituita in forma di **società a responsabilità limitata** le cui quote sono detenute interamente da 3 imprenditori e dalla famiglia.

Attualmente l'azienda ha sede a Torino, realizza un giro d'affari annuo che oscilla tra i **tra i 500 mila e 1 milione di euro** e occupa **6 addetti**. Dispone di una filiale in provincia di Milano.

Nata inizialmente come system house e fornitore di hardware, l'azienda si è successivamente trasformata e indirizzata alla produzione e sviluppo di software. Oggi l'azienda realizza **sistemi ERP per logistica e trasporti** e offre assistenza tecnica software e hardware.

L'80% del fatturato deriva dal settore trasporti e il restante 20% dall'automotive. Offre in particolare soluzioni integrate ad hoc per corrieri, distributori e altri operatori di logistica per la gestione operativa, (Tracking & Tracing, EDI, Customer Care). Tra i prodotti di punta va annoverato il sistema informativo **Holos**, per la gestione dei trasporti e dei servizi di logistica. E' un sistema che si basa su un ambiente di sviluppo L64, un sistema nato in Piemonte, di cui HTG è stato il primo e oggi è il principale distributore.

I prodotti offerti sono personalizzati con soluzioni predisposte **in funzione delle specifiche esigenze e richieste del cliente.**

L'impresa ha una notevole **apertura verso il mercato extra-regionale**, ma comunque nazionale, **da cui deriva il 70% del fatturato**. Il restante 30% è suddiviso tra la provincia di Torino (9%) e le altre province piemontesi (21%). L'internazionalizzazione del mercato appare al momento di difficile attuazione considerando le risorse finanziarie che verrebbero richieste per investire sulla crescita in questa direzione.

HTG annovera, tra i propri clienti, 20 operatori di livello nazionale.

I **concorrenti principali provengono dalla Lombardia**, sono di **dimensioni mediamente maggiori** e possono contare su una notevole **capacità di fidelizzazione** della clientela, accompagnata e supportata dalla **visibilità del marchio** e da una **immagine già consolidata**.

Tra i vantaggi competitivi su cui punta l'azienda, va annoverata la **forte spinta all'innovazione che caratterizza l'attività dell'azienda** e che ha condotto, nel corso degli ultimi anni, a **miglioramenti sostanziali nell'offerta di prodotti e servizi** finora realizzati dall'impresa, come ad esempio **sistemi a software virtuale** (applicativi senza eseguibili) e a un progressivo **contenimento dei costi di realizzazione e dei prezzi di commercializzazione**.

Ciò ha permesso all'azienda di migliorare i propri risultati economici che, benché finora non abbiano ancora permesso di ripagare pienamente l'investimento, **finanziato esclusivamente con risorse proprie dell'azienda**, appaiono comunque in crescita.

In quest'ottica, HTG ha puntato su uno **sviluppo dell'attività per linee interne**, tramite il potenziamento delle competenze già presenti in azienda e con **l'acquisto di brevetti e licenze**. L'azienda ha peraltro perseguito una politica di **cessione di licenze** ad altri operatori del settore.

Per sostenere con successo la competizione e consolidare il proprio mercato, l'azienda **intende sviluppare partnership tecniche e di mercato** con altre aziende piemontesi.

Sarebbe comunque auspicabile, secondo l'imprenditore, un **potenziamento del supporto offerto dalle istituzioni locali, per l'accesso a finanziamenti pubblici**, nonché la **creazione di un istituto indipendente per la normalizzazione e la certificazione** di tecnologie, prodotti e condizioni di vendita

NETHOUSE s.p.a. (Torino)

www.nethouse.it

L'azienda, con sede a Torino, è **nata nel 1998** ed è costituita in forma di **società per azioni**. **La maggioranza del capitale è in possesso del gruppo familiare dell'imprenditore**, che detiene il 60% circa delle quote. Partecipano al capitale anche altre imprese (30%) e soci privati (10%).

Fattura **oltre un milione di euro** e impiega **17 addetti** tra dipendenti (13) e collaboratori esterni (4).

L'impresa realizza **piattaforme web based** e fornisce in generale **servizi Internet ad alto valore aggiunto**. Inoltre si occupa di **application e system integration** e realizza **apparecchiature e sistemi di TLC**. In particolare, in questi ambiti, offre **servizi integrati di consulenza, sviluppo e gestione di soluzioni per e-business**. I prodotti/servizi sono altamente **personalizzati**, secondo le specifiche e le indicazioni fornite direttamente dal cliente.

Tra i clienti principali, vengono annoverati alcuni importanti operatori dei settori **aero-spaziale, automotive, ICT, moda**, nonché le principali istituzioni e associazioni di categoria operanti sul territorio.

Pur presentando ancora un **forte radicamento nella realtà territoriale piemontese**, che rappresenta quasi il 70% del mercato, l'azienda **opera anche sul mercato nazionale**, da cui deriva circa il 30% del fatturato. E' ancora marginale l'apporto fornito dai mercati esteri: ad oggi assorbono circa l'1% della produzione ma si intende sviluppare nel medio periodo la loro espansione .

I concorrenti più temibili provengono dalla Lombardia e dal Veneto, sono di **dimensioni mediamente maggiori** (fanno parte infatti di grandi gruppi multinazionali) e possono contare su un **duplice vantaggio competitivo**: da un lato, la **visibilità del marchio** e un'immagine già consolidata; dall'altro, una **rete di conoscenze commerciali** che permette loro di disporre di una presenza diffusa sul territorio. In effetti, la visibilità del marchio e la realizzazione di una rete commerciale adeguata rappresentano per NETHOUSE due importanti stimoli di crescita strategici, da perseguire nel breve-medio periodo, al fine di consolidare la propria presenza, ancora relativamente "giovane".

Tra i vantaggi competitivi su cui punta l'azienda è possibile annoverare la **forte spinta all'innovazione** e l'**elevata preparazione tecnica delle risorse interne**, altamente professionali. Attraverso questi due importanti asset, NETHOUSE ha introdotto sostanziali innovazioni nell'offerta di servizi all'impresa, sfruttando ad esempio le sinergie offerte dai nuovi strumenti di comunicazione mobili. Si tratta, d'altra parte, di una strategia attivamente perseguita che punta ad uno **sviluppo per linee interne**, proprio attraverso il potenziamento delle capacità e delle competenze già acquisite.

Tale scelta non ha comunque impedito all'azienda di promuovere **partnership di mercato** con altri operatori piemontesi, finalizzate ad accrescere la massa critica necessaria per accedere a nuovi mercati e per migliorare la propria capacità di negoziazione. Quest'ultimo obiettivo è perseguito sia in funzione di un ulteriore allargamento della propria rete di partnership e collaborazioni, sia per partecipare con successo a gare d'appalto pubbliche a cui ha finora aderito a livello nazionale.

Nel corso degli ultimi anni, **ha introdotto significative innovazioni** che le hanno permesso di ampliare e rinnovare la propria offerta, migliorando in particolare la qualità dei servizi finora realizzati. Ne è conseguita una **forte crescita dell'attività** (dal 2003 al 2005 il fatturato è aumentato del 65%) che, secondo le previsioni dell'azienda, si dovrebbe incrementare anche nel prossimo anno.

L'impresa ha condotto una **gestione attiva della proprietà intellettuale**, che si è articolata in un duplice flusso di acquisizione e di cessione di licenze e di know-how. Gli **investimenti** nel tempo perseguiti si sono dimostrati efficaci e **sono stati ampiamente ripagati dai risultati economici conseguiti**. Per il finanziamento delle innovazioni realizzate, l'azienda ha fatto ricorso a un'ampia gamma di strumenti che hanno integrato i mezzi **finanziari a disposizione**. In particolare, oltre al capitale proprio, l'impresa ha fatto ricorso a **fondi regionali ed europei**.

A giudizio dell'azienda le iniziative a supporto dell'innovazione che dovrebbero essere promossi da Enti/Istituzioni operanti sul territorio sono in primo luogo:

- diffusione di informazioni su risorse/competenze/centri tecnologici disponibili sul mercato e nel territorio;
- progetti per favorire l'incontro tra domanda e offerta di professionalità specialistiche;
- programmi di accompagnamento per l'accesso a bandi di gara europei ed internazionali;
- supporto per l'accesso a finanziamenti pubblici.

PENTEX s.r.l. (Rivarolo Canavese)
www.pentex.it

L'azienda, con sede a Rivarolo Canavese è **nata nel 1998**, sviluppandosi su due livelli operativi: ha operato, da un lato, nel campo dello sviluppo software e, dall'altro, in quello delle tecnologie Web e multimediali.

L'azienda è una **società a responsabilità limitata**, le cui quote sono detenute interamente dai 5 titolari. **Partecipa in altre imprese ICT della provincia.**

Ha un fatturato, in crescita, attualmente inferiore al milione di euro e occupa, oltre ai titolari, 2 dipendenti ed un collaboratore esterno.

Nel 1999 ha iniziato a operare anche nell'ambito della cartografia digitale, diventando partner di una società leader mondiale per la produzione e fornitura di dati cartografici, e dei sistemi informativi territoriali (SIT/GIS). Negli anni seguenti ha conseguito e mantenuto il titolo di Business Partner Esri Italia (leader mondiale per la fornitura di tecnologia GIS). Nel 2003 ha ottenuto il titolo di VAR (Value Added Reseller) di una società leader nella fornitura di software di EDM - Electronic Document Management.

Dal 2002 ha istituito e attua un sistema di gestione per la qualità secondo le prescrizioni della norma DIN EN ISO 9001:2000 relativo al seguente campo di applicazione: "Progettazione, realizzazione e commercializzazione di soluzioni software e Sistemi Informativi Geografici (G.I.S.), soluzioni grafiche 2D/3D e soluzioni internet.

I prodotti sono prevalentemente personalizzati.

L'azienda **opera sul mercato nazionale**, soprattutto al di fuori dei confini regionali, dove realizza l'85% del proprio fatturato.

I concorrenti maggiori sono localizzati in Emilia-Romagna, Lombardia e Veneto. Dispongono mediamente di dimensioni maggiori e **possono contare su una rete distributiva ben strutturata, su un marchio conosciuto e su una immagine già consolidata**, grazie anche a un patrimonio tecnologico notevole.

L'azienda contrappone una forte propensione all'innovazione, che si è tradotta, nel corso degli ultimi anni, nella realizzazione di nuovi prodotti, quali ad esempio il sistema di tracciabilità RFID.

Grazie a queste innovazioni, l'azienda è potuta entrare in nuovi mercati e in nuovi settori di attività, con la conseguente crescita della produzione. **Il fatturato, tra il 2002 ed il 2005 è cresciuto del 65%.**

Tali risultati sono stati ottenuti seguendo una strategia di crescita per linee interne, finalizzata al potenziamento delle competenze già presenti in azienda, integrata con il supporto di società specializzate e con la collaborazione dei principali partner e clienti.

Per sostenere lo sforzo finanziario necessario a perseguire queste strategie, la PENTEX ha fatto ricorso principalmente alle proprie risorse interne. Allo stato attuale, il ritorno dell'investimento non è ancora valutabile, anche se l'azienda si aspetta una ulteriore crescita dell'attività nei prossimi mesi. Sarebbe comunque utile, secondo l'azienda, uno sforzo, da parte degli operatori pubblici e privati, per garantire lo sviluppo di un efficiente mercato del venture capital anche sul territorio piemontese, che rappresenti una valida alternativa al capitale di debito bancario.

Al fine di consolidare i risultati finora conseguiti e garantire una maggior presenza sul mercato, **l'azienda non esclude di sviluppare nel prossimo futuro partnership con altre imprese del settore, soprattutto piemontesi.** In tal modo, la PENTEX prevede di conseguire economie di scala, soprattutto nell'ambito della ricerca e sviluppo, condividendo anche professionalità e competenze, e di garantirsi quella massa critica necessaria per assicurare un maggior potere contrattuale e per continuare a partecipare, con successo, a gare d'appalto.

Tra le iniziative auspicate, vanno menzionati, in particolare, progetti di matching tra domanda e offerta di professionalità e programmi per la realizzazione di partnership con imprese e centri tecnologici.

ALLEGATO 1

QUESTIONARIO PER LE IMPRESE

L'ICT IN PROVINCIA DI TORINO - EDIZIONE 2005

Il presente questionario **può essere compilato online** all'indirizzo **www.unimatica.to.it** oppure spedito (via posta, fax o e-mail) a: Unimatica - Via Pianezza, 123 10151 Torino - Fax 011.45.13.108

(per ogni informazione o approfondimento scrivere a unimatica@apito.it)

[Risposta singola - Possibilità di risposta multipla - Verificare i valori totali delle percentuali, dove presenti]

1. Dati anagrafici della società

Ragione sociale

Nata nell'anno:..... Numero REA

(Attenzione: il numero REA costituisce dato fondamentale per l'inserimento del questionario nella banca dati. Il numero REA viene assegnato dalla Camera di Commercio dove ha sede legale l'azienda)

Indirizzo

Comune CAP Sito web

2. Classe di fatturato (in euro)

- fino a 250.000 500.000 - 1.000.000 2.500.000 - 5.000.000 oltre 25.000.000
 250.000 - 500.000 1.000.000 - 2.500.000 5.000.000 - 25.000.000

3. Quali sono le principali aree di attività in cui opera la vostra azienda (max 3 risposte):

Produzioni manifatturiere

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Macchine e sistemi per l'office automation | <input type="checkbox"/> Componentistica elettronica |
| <input type="checkbox"/> Sistemi e apparecchiature elettroniche di misura e diagnosi | <input type="checkbox"/> Sistemi di automazione, robot |
| <input type="checkbox"/> Apparecchi e sistemi di TLC | <input type="checkbox"/> Apparecchiature e sistemi audio-video |
| | Altro |

Diffusione/Editoria

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Editoria multimediale | <input type="checkbox"/> Riproduzione di supporti audio/video |
| <input type="checkbox"/> Altro | |

Servizi

- | | |
|---|---|
| Sviluppo applicativo: | <input type="checkbox"/> Enterprise Management |
| <input type="checkbox"/> - in ambito gestionale | <input type="checkbox"/> Enterprise Networking |
| <input type="checkbox"/> - in ambito tecnico-industriale | <input type="checkbox"/> Piattaforme Internet & Servizi Web |
| <input type="checkbox"/> - in ambito multimediale | <input type="checkbox"/> Security & Privacy |
| <input type="checkbox"/> - per archiviazione e gestione dati | <input type="checkbox"/> Knowledge Mgmt. & E-Learning |
| <input type="checkbox"/> - altri applicativi su specifica del cliente | <input type="checkbox"/> Consulenza direzionale e strategica IT |
| <input type="checkbox"/> Application & System Integration | <input type="checkbox"/> Wireless, mobile e altre tecnologie innovative |
| <input type="checkbox"/> Business Intelligence & Data Warehousing | <input type="checkbox"/> Assistenza tecnica e manutenzione |
| | <input type="checkbox"/> Altro |

3.b Quale delle aree indicate è la più importante per la vostra azienda?

3.c Qual'è la quota % di fatturato garantita dalla vostra principale area di attività? %

4. Classe di addetti

- fino a 5 da 20 a 49 da 250 a 499
 da 6 a 9 da 50 a 99 oltre 499
 da 10 a 19 da 100 a 249

4.b di cui (in numero):

Titolari n°
 Collaboratori esterni n°
 Dipendenti n°

5. Qual' è la composizione della vostra compagine societaria (ripartizione percentuale del capitale)?

Imprenditore % Familiari % Altri privati% Imprese%

6. La vostra azienda fa parte di un gruppo? Sì; NO

6.b. Se Sì, si tratta di un gruppo: locale; nazionale; estero (dove?)

6.c. Se Sì, per l'azienda è prevalente la produzione: per imprese del gruppo; per altri clienti

7. La vostra azienda ha partecipazioni nel capitale di altre società del settore ICT? Sì; NO

7.b. Le aziende partecipate hanno sede in: prov. di Torino; fuori provincia; all'estero

8. La vostra azienda possiede filiali o altre sedi operative? Sì (dove?); NO

9. Tipologia dei prodotti/servizi principali offerti dalla vostra azienda:

9.b. I prodotti/servizi offerti dalla vostra azienda sono prevalentemente: standardizzati; personalizzati

10. Qual'è, in termini percentuali, la ripartizione del vostro mercato per area geografica?

Provincia Torino% Piemonte% Resto d'Italia%
 Estero% In quali paesi?

11. Qual'è, in termini percentuali, la ripartizione del vostro fatturato per tipologia di clientela?

| | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> gruppo Fiat e indotto di I° livello% | <input type="checkbox"/> Pubblica Amministrazione% |
| <input type="checkbox"/> altra Grande industria% | <input type="checkbox"/> Grande distribuzione% |
| <input type="checkbox"/> PMI industriali% | <input type="checkbox"/> Finanza e Assicurazioni% |
| <input type="checkbox"/> PMI servizi/commercio% | <input type="checkbox"/> Trasporti% |
| <input type="checkbox"/> Società del gruppo% | <input type="checkbox"/> Utilities% |
| <input type="checkbox"/> Altro.....% |% |

12. Complessivamente, qual'è la quota di fatturato realizzato con i 3 principali clienti?

0-5%; 6-20%; 21-50%; 51-100%

13. Quali sono le strategie di sviluppo seguite dalla vostra azienda?

- Sviluppo dell'attività per linee interne, tramite il potenziamento delle capacità e delle competenze interne all'azienda
- Sviluppo dell'attività per linee esterne, tramite rapporti societari e/o reti di relazioni con altre imprese con acquisizione di altre imprese
- Mantenimento dell'assetto attuale, con adattamenti alle esigenze del mercato
- Altro

14. Quali sono le prospettive di sviluppo della vostra azienda per i prossimi 12 mesi?

forte crescita crescita stabilità riduzione forte riduzione

15. I principali concorrenti sul vostro mercato di riferimento sono:

piemontesi di altre regioni (quali?) di paesi esteri (quali?)

15.b. Rispetto alla vostra azienda, le dimensioni delle imprese vostre concorrenti sono:

maggiori simili minori

15.c. Quali sono gli ambiti in cui sono maggiori i vantaggi competitivi dei vostri concorrenti (max 3 risposte) ?

| | | | |
|---|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Prezzo | <input type="checkbox"/> Ampiezza gamma prodotti/servizi | <input type="checkbox"/> Fidelizzazione clienti | <input type="checkbox"/> Risorse professionali |
| <input type="checkbox"/> Qualità | <input type="checkbox"/> Assistenza ai clienti | <input type="checkbox"/> Rete distributiva | <input type="checkbox"/> Patrimonio tecnologico |
| <input type="checkbox"/> Marchio e immagine | <input type="checkbox"/> Tempistica | <input type="checkbox"/> Altro | |

16. Quali strategie di gestione della proprietà intellettuale ha perseguito la vostra azienda negli ultimi 3 anni?

| | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ha registrato brevetti | <input type="checkbox"/> Ha trasferito know how | <input type="checkbox"/> Ha acquisito licenze |
| <input type="checkbox"/> Ha acquisito brevetti | <input type="checkbox"/> Ha acquisito know how | <input type="checkbox"/> Altro..... |
| <input type="checkbox"/> Ha venduto brevetti | <input type="checkbox"/> Ha venduto licenze | <input type="checkbox"/> Non vi sono stati cambiamenti |

25. Se avete sviluppato o intendete sviluppare partnership con altre imprese, ritenete che tale scelta comporti vantaggi in termini di:

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> economie di scala generiche | <input type="checkbox"/> condivisione di servizi | <input type="checkbox"/> accesso a nuovi mercati |
| <input type="checkbox"/> economie di scala per R&S | <input type="checkbox"/> maggior potere contrattuale | <input type="checkbox"/> partecipazione a bandi di gara |
| <input type="checkbox"/> condivisione di know how | <input type="checkbox"/> facilità di ricerca di fornitori | <input type="checkbox"/> altro _____ |
| <input type="checkbox"/> condivisione di professionalità | <input type="checkbox"/> facilità di ricerca di partners | |

26. La vostra azienda partecipa a programmi di ricerca europei?

- Sì; No, ma prevede di parteciparvi in futuro; No e non prevede di parteciparvi in futuro

27. La vostra azienda è già entrata in contatto con centri politecnologici? Sì No

31.b Se Sì, quali?

| Nome del centro poli-tecnologico | Utilizza i servizi | Sviluppa progetti insieme | Livello di soddisfazione | | | |
|----------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|-----|-----|------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | [--] | [-] | [+] | [++] |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | [--] | [-] | [+] | [++] |

28. La vostra azienda partecipa a iniziative congiunte con altre imprese nell'ambito di programmi promossi o partecipati da Enti o Istituzioni?

- Sì No, ma intende parteciparvi No

28.b Se partecipa o intende parteciparvi, può indicare quali sono le iniziative e gli Enti/Istituzioni di riferimento?

| Iniziativa | Enti/Istituzioni |
|------------|------------------|
| | |
| | |

28.c Più specificatamente, l'azienda ha mai partecipato a Gare d'appalto legate alla fornitura di servizi/supporti informatici, sistemi di informatizzazione, per gli istituti di pubbliche amministrazioni?

- Sì, locali Sì, nazionali Sì, internazionali
 No, ma intende parteciparvi No

29. Quali sono le iniziative, a supporto dell'innovazione tecnologica che, secondo Lei, dovrebbero essere promossi da Enti/Istituzioni operanti sul territorio?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Informazioni su risorse/competenze/centri tecnologici disponibili sul mercato/territorio | <input type="checkbox"/> Creazione di reti di collaborazione tra imprese del territorio |
| <input type="checkbox"/> Progetti per favorire l'incontro tra domanda e offerta di professionalità specialistiche | <input type="checkbox"/> Programmi per favorire collaborazioni e/o partnership con imprese estere |
| <input type="checkbox"/> Programmi di accompagnamento per l'accesso a bandi di gara europei/esteri | <input type="checkbox"/> Progetti di partnership con centri tecnologici |
| <input type="checkbox"/> Progetti di trasferimento tecnologico | <input type="checkbox"/> Supporto per l'accesso a finanziamenti pubblici |
| | <input type="checkbox"/> Altro _____ |

Suggerimenti e proposte che ritenete di interesse per il settore ICT:

.....

.....

Nominativo di chi compila il questionario:

Funzione:

Telefono: **Fax:** **Email:**

INFORMATIVA AI SENSI ART.13 D. LGS. 196/03. Il trattamento dei Suoi dati verrà effettuato da API Torino. La informiamo che i dati saranno raccolti con riferimento esclusivo alla presente indagine, secondo modalità informatiche e cartacee. Il conferimento dei dati ha natura facoltativa ed in caso di rifiuto la Sua azienda non rientrerà nell'indagine statistica. I dati acquisiti tramite questo questionario saranno raccolti dall'Ufficio Studi API Torino e comunicati alla società CESDI srl per l'elaborazione dell'indagine statistica e non saranno diffusi, se non in forma anonima ed aggregata. Lei potrà rivolgersi, per far valere i Suoi diritti, ex art. 7 del D. Lgs. 196/03 al Direttore di API TO e al Segretario Generale della CCIAA TO. I Responsabili del trattamento sono il Presidente di API TO pt ed il Segretario Generale della CCIAA di TO reperibili presso le rispettive sedi.

ALLEGATO 2

DEFINIZIONE DI ICT PROPOSTA DALL'OCSE

Classificazione OECD del settore ICT in termini di classi ISIC rev. 3

Manifatturiero:

- 30.00 Fabbricazione di macchine per ufficio, di elaboratori e sistemi informatici.
- 31.30 Fabbricazione di fili e cavi isolati.
- 32.10 Fabbricazione di tubi e valvole elettronici e di altri componenti elettronici.
- 32.20 Fabbricazione di apparecchi trasmettenti per radio diffusione, televisione e telefonia e telegrafia su filo.
- 32.30 Fabbricazione di apparati riceventi radioTV, per registrazione e riproduzione suono o immagine e prodotti connessi.
- 33.12 Fabbricazione di strumenti e apparecchiature di misurazione, controllo, prova, navigazione e simili, eccetto equipaggiamento di processi industriali.
- 33.13 Equipaggiamento di processi industriali.

Distribuzione e commercio:

- 51.50 Commercio all'ingrosso di prodotti intermedi non agricoli, di rottami e cascami. (In questa classe si include solamente il commercio all'ingrosso di beni ICT contenuti nella sezione Manifatturiero)
- 71.23 Noleggio di macchinari per ufficio e equipaggiamento (inclusi computer)

Servizi intangibili:

- 64.20 Telecomunicazioni.
- 72.00 Computer e attività correlate.

Industria dei contenuti:

- 22.11 Pubblicazioni di libri, volantini di presentazione, libri musicali ed altre pubblicazioni.
- 22.12 Pubblicazione di quotidiani, riviste e periodici.
- 22.13 Pubblicazioni di supporti sonori registrati.
- 22.19 Altre pubblicazioni.
- 22.30 Riproduzione di supporti sonori registrati.
- 92.11 Proiezioni cinematografiche, produzione di video e distribuzione.
- 92.13 Attività radio-televisive.
- 92.20 Attività delle agenzie di stampa.
- 92.31 Attività biblioteche e archivi.