



**Direzione Attività Produttive**

**LE IMPRESE DEI  
SETTORI TRADIZIONALI  
IN PIEMONTE  
DI FRONTE ALLA CRISI**



**SISTEMA  
INFORMATIVO  
DELLE ATTIVITÀ  
PRODUTTIVE**

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

Assessore: *Massimo Giordano*

**DIREZIONE ATTIVITA' PRODUTTIVE**

Direttore: *Giuseppe Benedetto*

Via Pisano, 6 - 10152 Torino

Tel: +00 39 0114321461 - Fax: +00 39 0114323483

[E-mail: direzioneB16@regione.piemonte.it](mailto:direzioneB16@regione.piemonte.it)

**SISTEMA INFORMATIVO ATTIVITA' PRODUTTIVE**

Responsabile: *Giuseppe Fiorenza*

Tel: +00 39 0114325111 - Fax: +00 39 0114325756

Dirigente in Staff: Clara Merlo

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

<http://www.regione.piemonte.it/artig/index.htm>

**Ricerca a cura di:**

*Vittorio Ferrero e Simone Landini*

IRES Piemonte

*Rosella Barberis*

Cesdi & srl:

**Interviste a cura di.**

Archè srl Milano

**Coordinamento:**

*Giuseppe Fiorenza*

*Luciano Romano*

*Luciano Gallino*

Sistema Informativo Attività Produttive

**Editing e stampa:**

*Matteo Gavinelli*

Centro Stampa Regione Piemonte - Torino

**Settembre 2010**

# **INDICE**

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>5</b>
<b>SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI .....</b>	<b>9</b>
<b>1. CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE .....</b>	<b>15</b>
1.1 Filiere e settori di attività .....	15
1.2 Dimensioni .....	19
1.3 Performance nel periodo 2005-2008 .....	25
1.4 Proprietà e gestione dell'impresa .....	34
1.5 Livello di internazionalizzazione .....	39
<b>2. SITUAZIONE DELL'IMPRESA PRIMA DELLA CRISI .....</b>	<b>45</b>
2.1 Azioni e politiche poste in atto negli ultimi anni .....	45
2.2 Ambiti e finalità degli investimenti .....	48
2.2.1 Quadro generale .....	48
2.2.2 Investimenti in innovazioni .....	50
2.2.3 Finalità degli investimenti in ambito produttivo .....	54
2.2.4 Altri ambiti di investimento e finalità .....	58
2.3 Copertura delle spese .....	67

<b>3. EFFETTI DELLE AZIONI E DELLE POLITICHE POSTE IN ATTO NEGLI ULTIMI ANNI.....</b>	<b>69</b>
3.1 Effetti economici .....	69
3.2 Effetti operativi .....	74
3.3 Effetti sull'assetto proprietario e associativo .....	79
<b>4. EFFETTI DELLA CRISI E STRATEGIE POSTE IN ATTO PER AFFRONTARLA .....</b>	<b>83</b>
4.1 Effetti della crisi .....	83
4.2 Previsioni per il prossimo futuro .....	90
4.3 Come fronteggiare la concorrenza .....	103
4.4 Strategie in corso di attuazione o previste .....	110
4.5 Modalità di realizzazione degli interventi e difficoltà incontrate .....	132
4.6 Supporti utili .....	139
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>145</b>
<b>ALLEGATO: il questionario .....</b>	<b>147</b>
<b>ALLEGATO: Tabelle dei risultati .....</b>	<b>161</b>
1. Caratteristiche delle imprese .....	161
2. Situazione dell'impresa prima della crisi .....	183
3. Effetti delle azioni e delle politiche poste in atto negli ultimi anni .....	202
4. Effetti della crisi e strategie poste in atto per affrontarla .....	216

## INTRODUZIONE

La ricerca inizialmente aveva l'obiettivo di identificare alcuni percorsi virtuosi di imprese collocate nei settori 'tradizionali' del sistema produttivo regionale verificandone i fattori di successo e le politiche che ne avrebbero potuto supportare la diffusione nel tessuto produttivo. Si partiva dalla constatazione che nel sistema delle imprese era in atto un intenso processo selettivo e che la ripresina del 2006-2007 ne avesse in qualche misura messo in evidenza la portata.

La crisi in cui successivamente è piombata l'economia ha alquanto cambiato la prospettiva. Da un lato ha riconfermato l'importanza delle strategie largamente riconosciute (innovazione di prodotto, soprattutto, maggiore contenuto immateriale, maggior ricorso a servizi, utilizzo di outsourcing, internazionalizzazione per presidiare/sviluppare mercati in espansione, crescita dimensionale secondo diverse modalità).

Per altro verso cambiano i connotati generali entro i quali questa prospettiva si inserisce, rendendola più difficoltosa, anche per quelle imprese che più si erano spinte su questa strada: crisi di domanda, attuale, ma anche in prospettiva; cambiamento nelle caratteristiche dei consumi (maggiore attenzione al rapporto valore-qualità/prezzo; cambiamento di gusti che richiede di riconsiderare il 'lusso' accessibile) nelle condizioni sui diversi mercati (maggiore protezionismo e concorrenza); difficoltà a finanziare la gestione corrente e non solo gli investimenti volti al cambiamento.

La crisi inoltre rimette in gioco gli assetti proprietari e nel processo di selezione citato le difficoltà per alcuni divengono opportunità di sviluppo/consolidamento per altri.

Per indagare gli aspetti sopra indicati si è impostata un'indagine mirata ad un campione di 600 imprese riferibili a quattro filiere (o raggruppamenti di domanda): l'alimentare (inclusivo del settore delle macchine per l'industria alimentare), il sistema moda (inclusivo del comparto dei mezzi di produzione per il settore tessile-abbigliamento), le produzioni per la casa (vetro, ceramica, rubinetterie, mobili, pentolame ecc.), i sistemi per produrre (macchine utensili, macchine speciali per l'industria, ecc.).

Si tratta di comparti significativamente presenti nei diversi cluster o distretti produttivi che costellano il sistema produttivo regionale. Sulla base degli archivi Istat delle imprese (Asia) l'insieme delle aziende piemontesi di questi settori rappresentavano nel 2007 oltre la metà del totale e quasi il 40% degli addetti nel complesso e percentuali leggermente più elevate se si considerano solo le Pmi (rispettivamente 52% per le imprese e 46% per gli addetti).

Consistenza dei settori dell'indagine nel sistema manifatturiero piemontese

Classe addetti	250								TOTA LE	di cui: PMI	Peso %
	< 5	5-9	<10	10-19	20-49	50-99	100-249	e oltre			
<b>Imprese</b>											
Alimentare	3.874	893	4.76 7	340	176	42	29	9	5.363	5.354	7,1
Moda	2.532	535	3.06 7	412	222	76	49	20	3.846	3.826	5,1
Casa Sistemi per produrre	6.329	879	7.20 8	422	190	56	22	16	7.914	7.898	10,5
Tot. Settori tradizionali	2.599	692	3.29 1	502	290	94	53	20	4.250	4.230	5,6
Altre manifatturiere	15.33	2.9	18.3 33	1.67 6	878	268	153	65	21.37	21.30	28,5
	4	99							3	8	28,5
	12.37	3.2	15.5 92	2.39 0	1.12 1	360	195	125	19.78	19.65	26,2
	2	20							3	8	26,2
<b>TOTALE</b>											
Manifatturiero	27.70	6.2	33.9 25	4.06 6	1.99 9	628	348	190	41.15	74.89	100,0
	6	19							6	1	0

Addetti	250								TOTA LE	di cui: PMI	Peso %
	< 5	5-9	<10	10-19	20-49	50-99	100-249	e oltre			
Alimentare	8541	564	14.1 82	4550	5224	2938	4114	9505	4051	45.19	11,5
Moda	4249	356	7.81 1	5520	7065	5465	7416	1424	4751	41.08	10,5
Casa Sistemi per produrre	10371	564	16.0 16	5628	5717	3978	3761	9337	4443	51.11	13,1
Tot. Settori tradizionali	4322	455	8.87 5	6806	9048	6553	7467	1172	5047	47.62	12,2
Altre manifatturiere	27.48	19.	46.8 84	22.5 04	27.0 54	18.9 34	22.7 58	44.8 05	182.9	185.0	47,3
	3	401							39	18	47,3
	21714	212	42.9 73	3232 8	3408 1	2475 4	2935 0	1419	3054	206.4	52,7
	59							22	08	59	52,7
<b>TOTALE</b>											
Manifatturiero	49197	406	89.8 57	5483 2	6113 5	4368 8	5210 8	1867	4883	391.4	100,0
	60							27	47	77	0

I codici Istat selezionati sono riportati nell'Allegato: Tabelle dei risultati

Fonte: Elaborazioni su dati Istat (ASIA Imprese 2007)

Il campione selezionato riflette la scelta di focalizzarsi sulle piccole e medie imprese e di avere una rappresentatività adeguata per tutte le classi dimensionali al di sopra dei 10 addetti (dove con maggior probabilità vi è la capacità di formulare strategie aziendali autonome). Si tratta di un campione non proporzionale che presenta una sovrarappresentazione delle classi dimensionali maggiori dell'universo di riferimento. La scelta consegue all'obiettivo di individuare le strategie messe in atto dalle imprese nei settori di individuati, per le quali è rilevante il ruolo guida svolto dalle imprese più grandi. Inoltre risponde all'esigenza di condurre un'analisi per tipologia dimensionale.

Le imprese del campione					
	<10	10-19	20-49	50-99	100-249
<b>Num. Imprese</b>					
Alimentare	28	48	38	21	13
Moda	19	47	53	10	15
Casa	13	70	50	13	5
Sistemi per produrre	11	41	55	34	16
Tot. Settori tradizionali	71	206	196	78	49
<b>% sull'universo di riferimento (Asia 2007)</b>					
Alimentare	0,6	14,1	21,6	50,0	44,8
Moda	0,6	11,4	23,9	13,2	30,6
Casa	0,2	16,6	26,3	23,2	22,7
Sistemi per produrre	0,3	8,2	19,0	36,2	30,2
Tot. Settori tradizionali	0,4	12,3	22,3	29,1	32,0

Le domande alle quali la ricerca intende rispondere sono le seguenti.

Qual era il quadro del sistema delle Pmi nei settori considerati alla vigilia della crisi (azioni intraprese e performance ottenute)? Quali sono le imprese più colpite dalla crisi? Quali sono le prospettive nell'orizzonte dei prossimi anni? Quali sono le strategie/azioni che le imprese mettono in campo? Quali le indicazioni per le politiche industriali?

L'indagine diretta si è svolta nel l'inverno 2009-2010 quando l'allentamento della morsa della crisi iniziava a manifestarsi.





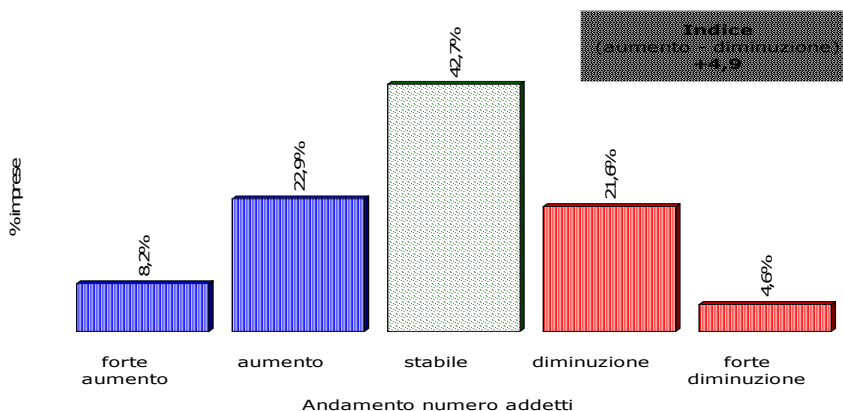
## **SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI**

In estrema sintesi l'indagine mette in evidenza una porzione del tessuto produttivo che nel complesso ha avuto performance apprezzabili nel periodo antecedente la crisi, sebbene non in tutti i settori: a fronte di andamenti positivi per l'alimentare e i sistemi per produrre, i prodotti per la casa denotano una situazione nel complesso più stabile, e il tessile-abbigliamento riflette una dinamica di progressivo ridimensionamento.

Una situazione che viene confermata anche dall'analisi dei bilanci delle imprese di questi settori nel periodo 2005-2008, condotta sulla base del campione contenuto nella base dati Aida.

Queste dinamiche si sono realizzate, tuttavia, in un contesto di selettività, che premiava le imprese più strutturate sotto il profilo occupazionale ed organizzativo.

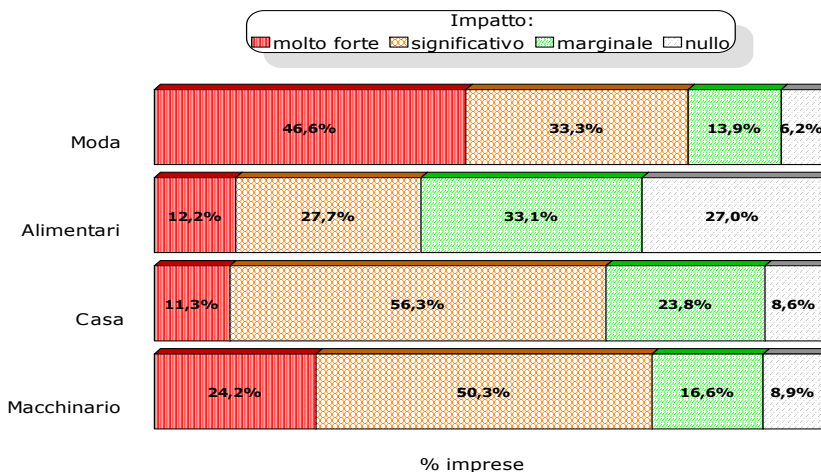
## Andamento dell'occupazione Periodo 2005 - 2008



Si è caratterizzato, inoltre, per un apprezzabile dinamismo degli investimenti, mirati a rafforzare la qualità dei prodotti e l'organizzazione della produzione – quindi concentrati sul tradizionale punto di forza delle Pmi piemontesi - mentre meno rilevanti sembrano essere stati gli sforzi verso il rafforzamento di altre aree aziendali che rappresentano importanti fattori di competitività nell'attuale contesto. Così pure sembra contenuto il livello di internazionalizzazione della produzione, piuttosto rilevante nel caso dell'export, ma poco diffusa per quanto riguarda l'outsourcing internazionale o la realizzazione di investimenti all'estero, pur tenendo conto della limitata scala operativa delle imprese oggetto dell'indagine. Così pure paiono limitate le esperienze di consolidamento strutturale delle imprese attraverso modificazioni nella compagine societaria, che persiste nella sostanziale caratterizzazione di impresa 'familiare', con alcune eccezioni fra le imprese di dimensioni maggiori.

La crisi ha colpito in modo non uniforme: più di un terzo delle intervistate dichiara effetti relativamente contenuti grazie alla dimensione aziendale, l'operare in determinati settori meno esposti, più legati alla domanda finale oppure di nicchia, situazioni che più frequentemente si offrono come fattori stabilizzanti. In generale i settori più colpiti sono risultati il tessile-abbigliamento, che già prima della crisi si dibatteva in un ridimensionamento strutturale, e il comparto dei sistemi per produrre, colpito dal generalizzato calo della domanda per investimenti, che si caratterizza all'interno del ciclo economico per maggiore profondità e lunghezza rispetto agli altri beni, e dalla forte dipendenza di questo settore dai contraccolpi che si producono all'interno delle catene di fornitura nelle quali molte imprese sono inserite.

## Impatto della crisi per filiera



Le performance precedenti la crisi hanno agito in senso favorevole, in generale offrendo un maggior grado di resistenza alle imprese. Si conferma, inoltre, come la domanda estera possa essere elemento importante per l'uscita dalla crisi, come già avvenuto in altri fasi recessive.

L'uscita dalla crisi non è ancora a portata di mano, sebbene nel 2010 per molte imprese si prospetti un netto recupero dell'attività produttiva. La divaricazione nelle previsioni non solo fra i settori, ma anche all'interno dei settori e fra piccole imprese in difficoltà e medie imprese con prospettive più favorevoli, fa ritenere che persisteranno processi selettivi con una certa intensità.

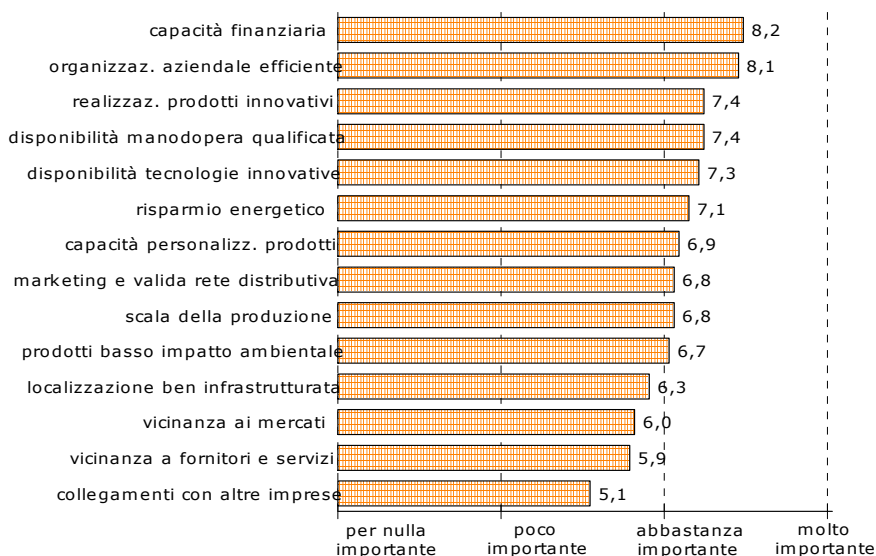
In generale vi è consapevolezza che la domanda nei settori in questione è soggetta ad un processo di erosione da parte soprattutto delle economie emergenti, ma vi è anche consapevolezza che con strategie opportune le produzioni locali potranno avere una prospettiva di mercato.

I fattori che più influiranno sulla capacità di sopravvivenza e sviluppo delle imprese vengono indicati nella solidità finanziaria ed organizzativa, ma sembra che le strategie aziendali soffrano di una sorta di dipendenza dal passato, che porta a concentrarsi soprattutto sugli aspetti produttivi e sul livello qualitativo delle produzioni, elementi sui quali sinora si sono esplicitati, spesso con successo, i vantaggi competitivi delle produzioni in questione, mentre l'innovazione nell'ambito del mercato, che

consentirebbe di cogliere le opportunità della nuova dislocazione internazionale della domanda e della produzione, oppure organizzativa o nell'assetto proprietario, per consolidare la scala operativa dell'impresa, sono poco praticate, pur costituendo variabili chiave nel contesto che si va aprendo.

### Fattori più importanti per fronteggiare la concorrenza Importanza media

(10=molto importante, 0=per nulla importante)



Le strategie delle imprese, anche quando non si sconti una ulteriore caduta della domanda, sono messe in difficoltà soprattutto dall'incertezza che grava sulle prospettive e rende più difficoltosa la messa in atto di azioni orientate al superamento delle difficoltà.

Le azioni messe in atto, peraltro, denotano l'esistenza di un certo dinamismo reattivo nonostante le difficoltà segnalate.

Fra le azioni che le imprese intraprendono o hanno intenzione di intraprendere in futuro prevale l'attenzione al prodotto soprattutto in termini di miglioramento qualitativo anche attraverso l'introduzione di innovazioni tecnologiche correlate, seguito da azioni nell'ambito delle

vendite, mirate in maggior misura alla clientela abituale ma, anche con la ricerca di nuovi clienti sia a livello nazionale che internazionale; nell'ambito dell'organizzazione della produzione, si pone l'enfasi su soluzioni innovative che riducano i costi (ma il raggiungimento di questo obiettivo attraverso il ricorso ad outsourcing o delocalizzazioni sembra poco considerato); meno frequentemente vengono considerate azioni nell'ambito dell'organizzazione complessiva dell'impresa (razionalizzazione gestionale, miglioramento del sistema informativo) considerate da un numero esiguo di imprese. Nell'ambito delle risorse umane le intenzioni dichiarate indicano nel complesso una situazione non del tutto critica: la riduzione di personale viene esplicitamente dichiarata fra le opzioni future da una quota relativamente limitata di imprese, mentre in un numero minoritario, ma numericamente apprezzabile, di imprese si considera l'opportunità di azioni di riqualificazione del personale, di sostituzione con figure più qualificate o nuove rispetto al contesto aziendale.

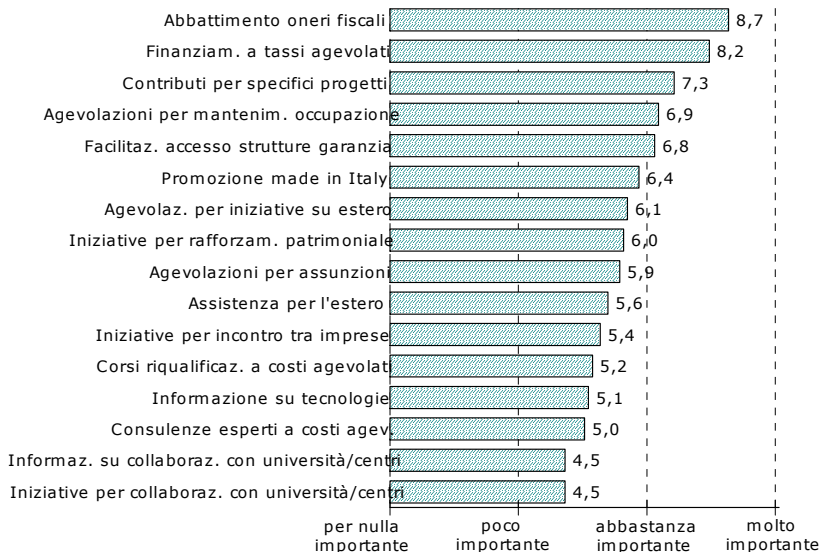
Le indicazioni sulle politiche industriali che provengono dalle imprese insistono su due elementi cruciali per l'attuale fase, che ha visto il forte peggioramento dei bilanci aziendali e le difficoltà di ricorso al credito: la richiesta di abbattimento degli oneri fiscali e il sostegno al finanziamento degli investimenti, anche attraverso contributi, ed in generale del fabbisogno finanziario, anche corrente, attraverso tassi agevolati e il sostegno per l'accesso alle garanzie necessarie.

Non irrilevante nelle indicazioni delle intervistate, inoltre, l'importanza del sostegno al mantenimento dell'occupazione attuale.

A queste impellenze, volte a salvaguardare l'operatività dell'impresa nella fase di minimo del ciclo, si affiancano, in seconda battuta, misure di sostegno a carattere più strategico tanto a livello promozionale sui mercati quanto al rafforzamento degli asset di cui l'impresa dispone (patrimonio, risorse umane, ecc.).

## Supporti più utili per superare la crisi Importanza media

(10=molto importante, 0=per nulla importante)



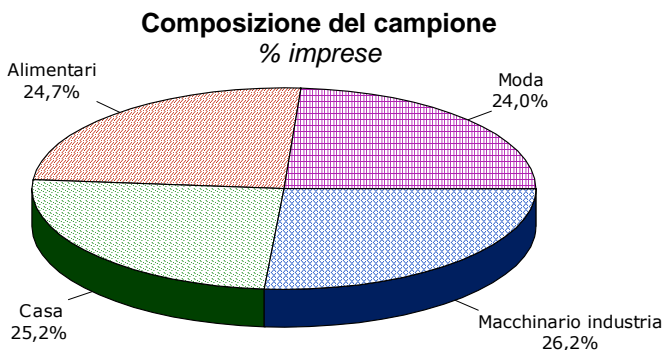
A conclusione degli elementi risultanti dall'indagine, pur in una situazione di estrema incertezza, nel complesso si delinea un quadro critico e preoccupato ma non disastroso. Nonostante le difficoltà di questa congiuntura le imprese dei settori indagati dichiarano prospettive di mantenimento dei livelli produttivi, seppur in complessivo ridimensionamento. I fattori di forza usuali, che hanno costruito il successo di queste imprese (produzioni di qualità, capacità di innovazione incrementale legata alle specificità del prodotto, collocazione in nicchie per valorizzare la produzione) dovranno tuttavia essere affiancati da una crescente attenzione al mercato (ai nuovi mercati) ed al miglioramento organizzativo, aspetti sui quali sembrano esservi debolezze non irrilevanti e sulle quali le politiche industriali, in un'ottica di prospettiva oltre la crisi, dovranno esercitare i loro sforzi.

# 1. CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE

## 1.1 Filiere e settori di attività

L'insieme delle imprese osservato in questo lavoro è alquanto articolato sia in termini di attività svolte sia per le caratteristiche dimensionali.

Per quanto concerne le attività svolte esse fanno capo a quattro filiere ben precise, come si è avuto modo di indicare precedentemente: il sistema moda, la filiera alimentare, i prodotti per la casa e i sistemi per produrre.



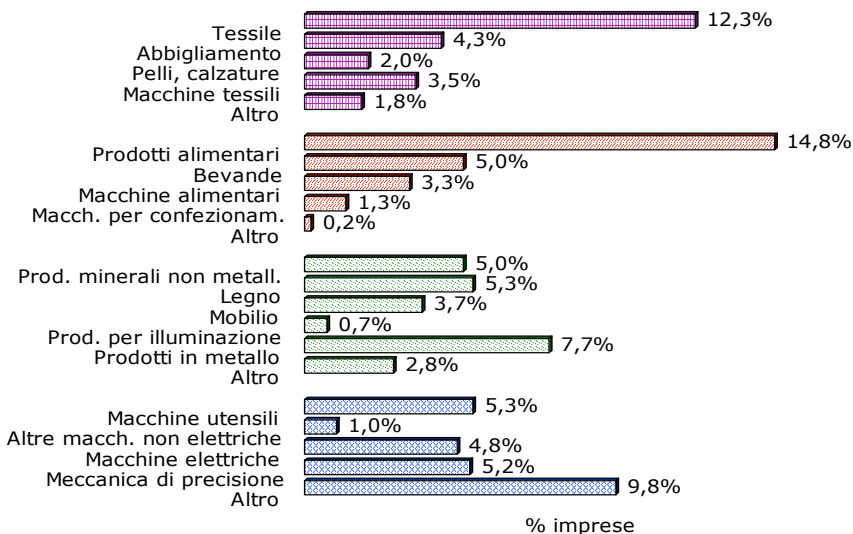
In particolare, il campione che rappresenta la filiera della moda è composto principalmente da imprese tessili, anche se non mancano imprese di abbigliamento, di pelletteria e calzature, nonché imprese che stanno a monte come quelle che producono macchinario tessile e per l'abbigliamento.

Nella filiera alimentare sono comprese, oltre alle imprese che producono prodotti alimentari, le quali rappresentano la maggioranza, anche imprese che producono bevande e imprese che si collocano a monte della filiera producendo macchine alimentari e macchine per il confezionamento.

Nella filiera della casa sono confluite imprese che realizzano prodotti in minerali non metalliferi (vetro, ceramica, pietra, cemento, ecc.), che lavorano il legno e realizzano mobili, che producono prodotti per l'illuminazione e prodotti in metallo per la casa.

Infine, il campione che rappresenta i sistemi per produrre comprende imprese che realizzano varie tipologie di macchine utilizzate da altre imprese nella loro attività: macchine non elettriche, tra cui le principali sono le macchine utensili, macchine elettriche, meccanismi di precisione, ecc.

### Composizione delle filiere



Le imprese esaminate, oltre a rappresentare le diverse tipologie di attività che fanno capo a ciascuna filiera, sono portatrici di esperienze differenti per quanto concerne il loro posizionamento sul mercato. Infatti, vi sono aziende subfornitrici, fornitori di materie prime e semilavorati di base, produttori di componenti e beni intermedi, nonché imprese che realizzano beni destinati al mercato finale sia dei consumatori privati che delle imprese.

Quest'ultimo gruppo, i fornitori di beni finali, è quello più numeroso in tutte e quattro le filiere ed il suo peso risulta particolarmente rilevante nella filiera alimentare (74,3%) e in quella dei prodotti per la casa (74,8%), dove larga parte delle produzioni sono beni di consumo, più o meno durevole, indirizzati all'utilizzatore finale. Anche nella filiera del macchinario e nel sistema moda i produttori che si rivolgono al mercato finale rappresentano il gruppo più numeroso, ma il loro peso scende leggermente; infatti, di norma, sono filiere più lunghe dove concorrono più imprese nelle diverse



fasi della lavorazione, apportando capacità e competenze differenti. In queste due filiere i produttori di beni rivolti al mercato finale sono il 52,9% tra le imprese dei sistemi per produrre ed il 49,3% tra quelle del sistema moda.

Meno frequenti sono, invece, le imprese che servono altri segmenti di mercato.

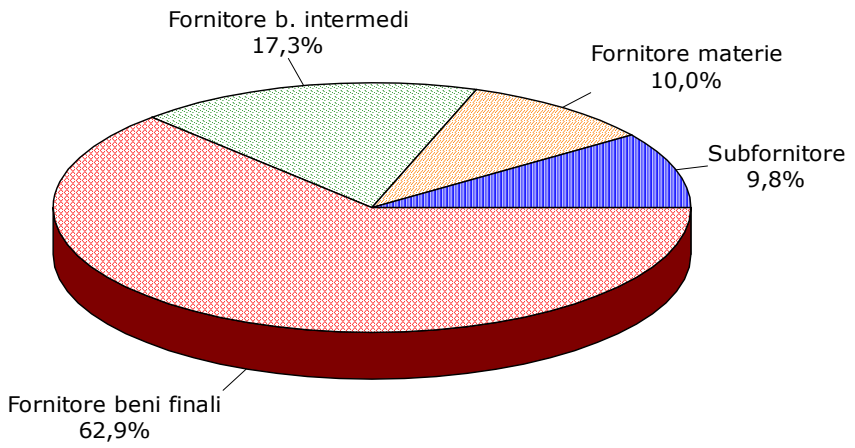
I fornitori di componenti e beni intermedi rappresentano il 17,3% del totale e si incontrano con maggior frequenza nei sistemi per produrre e nel sistema moda, ovvero nelle due filiere che, come si è appena detto, sono generalmente più lunghe. Nella filiera del macchinario la loro presenza è particolarmente diffusa tra i produttori di parti e sistemi per macchine e attrezzature varie e per macchine utensili, mentre nel sistema moda i fornitori di componenti e beni intermedi sono presenti in misura significativa nel tessile e nel settore delle pelli, cuoio e calzature. Una conferma della diffusione di questa tipologia di fornitori nell'ambito dei settori del macchinario proviene anche dai dati relativi alle macchine che rientrano nella filiera alimentare: infatti le imprese che realizzano parti e componenti per macchine alimentari e per macchine per il confezionamento rappresentano più di un terzo delle imprese del loro settore merceologico.

I fornitori di materie prime e semilavorati di base sono il 10,0% del totale, quota che si mantiene abbastanza simile in tutte e quattro le filiere pur risultando leggermente più elevata della media nel sistema moda e nella filiera alimentare.

I subfornitori di parti e lavorazioni, infine, sono il 9,8% e tendono a concentrarsi nelle due filiere più lunghe e dove è più diffusa l'attività in subfornitura ovvero nei sistemi per produrre e nel sistema moda.

Questa diversificazione dell'insieme esaminato consente di valutare se l'impatto della crisi e le strategie adottate dalle imprese dei settori tradizionali sono influenzate non solo dal tipo di attività svolta, ma anche dal posizionamento sul mercato che, talora, può rappresentare un ammortizzatore delle fluttuazioni della domanda, mentre in altri casi può accrescere la sensibilità ai fenomeni congiunturali.

**Posizione nella filiera**  
*% imprese*

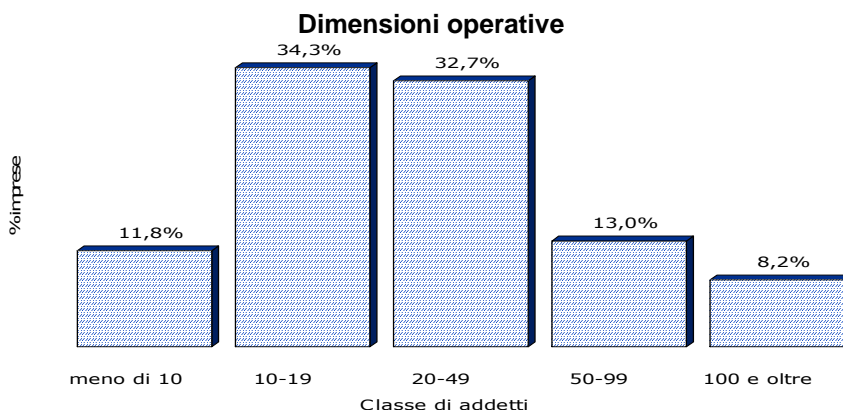


## 1.2 Dimensioni

Le dimensioni operative delle imprese esaminate sono in prevalenza piccole: infatti, i due terzi delle aziende contano un numero di addetti compreso tra 10 e 49.

L'altro terzo è composto da un gruppo minoritario (11,8%) che si colloca al di sotto della soglia dei 10 addetti, mentre il restante 21,2% presenta una struttura più grande, che con un certa frequenza supera i 100 addetti.

Complessivamente la dimensione media è di 39,9 addetti.



Le imprese mediamente più grandi sono quelle del sistema moda che hanno una dimensione media pari a 51,5 addetti. Questo valore così elevato è dovuto alla presenza di diverse aziende con un organico che supera i 100 addetti: il 5,5% delle imprese di questa filiera ha da 100 a 199 addetti ed il 4,9% supera la soglia dei 200 addetti. In questa filiera, a differenza delle altre, si incontrano invece poche imprese che hanno un numero di posti di lavoro compreso tra 50 e 99.

Di poco inferiori alle precedenti sono le dimensioni operative medie delle imprese dei sistemi per produrre: 44,5 addetti. Anche in questo caso un'azienda su dieci ha più di 100 dipendenti, ma solo raramente viene superata la soglia dei 200 addetti. Tra le imprese che fanno parte di questa filiera è più facile che altrove incontrare aziende che rientrano nella classe di addetti da 50 a 99.

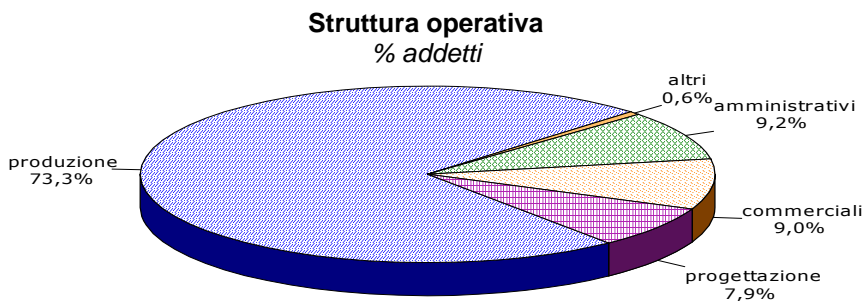
Dimensioni inferiori alla media caratterizzano, invece, la filiera alimentare e quella dei prodotti per la casa. Nella prima la dimensione media è pari a 34 addetti, conseguenza di una presenza abbastanza diffusa di micro e piccole imprese (il 18,9% ha meno di 10 addetti ed il 32,4% ha da 10 a 19 addetti). Nella seconda, prodotti per la casa, dove quasi la metà delle imprese ha da 10 a 19 addetti, la dimensione media è di soli 29,8 addetti.

## Dimensioni operative

*% imprese e dimensioni medie*

Classe addetti 2008	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
meno di 10	13,2	18,9	8,6	7,0	<b>11,8</b>
10-19	32,6	32,4	46,4	26,1	<b>34,3</b>
20-49	36,8	25,7	33,1	35,0	<b>32,7</b>
50-99	6,9	14,2	8,6	21,7	<b>13,0</b>
100 e oltre	10,4	8,8	3,3	10,2	<b>8,2</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>
<i>Numero medio di addetti</i>	<i>51,5</i>	<i>34,0</i>	<i>29,8</i>	<i>44,5</i>	<b>39,9</b>

La componente più rilevante dell'organico è rappresentata dagli addetti alla produzione, che concorrono a formare il 73,3% della struttura operativa. Ad essi si affiancano gli addetti alla progettazione che rappresentano il 7,9% del totale. Complessivamente, dunque, nei settori tradizionali presi in esame larga parte degli effettivi, più di otto su dieci, è impegnata sul fronte tecnico-produttivo, mentre meno di due addetti su dieci si occupano degli aspetti commerciali e amministrativi. Questo rispecchia l'ottica con cui operano queste imprese, che, come si vedrà anche in altre parti del lavoro, finora hanno privilegiato gli aspetti produttivi e di innovazione tecnologica piuttosto che quelli connessi alla promozione e al marketing o all'organizzazione interna.



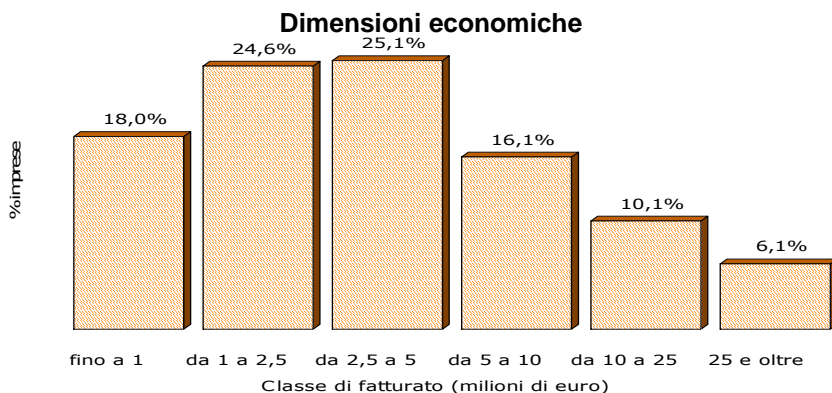
La struttura operativa non differisce molto da una filiera all'altra, anche se emergono alcune differenze legate alle peculiarità dell'attività svolta e alla posizione rispetto al mercato.

Nell'ambito dei sistemi per produrre assume un peso superiore alla media la quota di effettivi che si dedicano alla progettazione (12,3% del totale addetti). Non sembra comunque che questo maggior impegno nella progettazione eroda quote di personale dedicato all'area commerciale o amministrativa, ma piuttosto che una parte di personale tecnico, più consistente che nelle altre filiere, venga destinata alla progettazione.

Nell'ambito delle filiere dei prodotti alimentari e dei prodotti per la casa, dove è più frequente incontrare imprese che realizzano beni per il mercato finale, il peso degli addetti commerciali risulta superiore alla media (rispettivamente 11,1% e 11,4% del totale addetti). Nella filiera dei prodotti per la casa, inoltre, anche il personale amministrativo è proporzionalmente più numeroso che altrove (11,1%).

Nel sistema moda, invece, ben l'80,9% degli addetti è impegnato a produrre, mentre pochi sono coloro che si occupano di progettazione, di commercializzazione e di amministrazione. Non va dimenticato, però, che in questo caso la presenza di alcune imprese di dimensioni medio-grandi tende ad accrescere la proporzione di addetti alle fasi produttive rispetto alla consistenza degli effettivi dedicati alle funzioni terziarie (nelle imprese minori la presenza di funzioni terziarie 'banali', anche nel caso di dotazione minima di organico, tende comunque a pesare molto sul numero esiguo di addetti totali).

Passando dalle dimensioni operative alle dimensioni economiche si osserva che anche in termini di fatturato prevalgono le dimensioni piccole e che la distribuzione delle imprese per classi di fatturato rispecchia in buona misura quella per classe di addetti. Infatti, nel 2008, la metà delle imprese ha realizzato un volume di affari annuo compreso tra 1 e 5 milioni di euro, mentre quasi un terzo ha fatturato 5 o più milioni di euro. Il restante 18%, invece, non ha superato la soglia del milione.



La presenza di fatturati elevati è più frequente nella filiera alimentare, dove quattro imprese su dieci nel 2008 hanno realizzato volumi di affari di importi superiori ai 5 milioni di euro.

La presenza abbastanza diffusa di imprese di medie dimensioni e di imprese che, collocandosi a valle della filiera, praticano prezzi finali spiegano, almeno in parte, la frequenza ampiamente superiore alla media di situazioni con giri d'affari di importo elevato.

In seconda posizione si collocano i sistemi per produrre, che peraltro registrano la quota più elevata di imprese con oltre 50 addetti. In questa filiera il 36% delle imprese nel 2008 ha fatturato oltre 5 milioni di euro ed il 29,3% si è attestato su valori di poco inferiori, avendo fatturato tra i 2,5 ed i 5 milioni di euro.

All'opposto si colloca la filiera dei prodotti per la casa, contraddistinta da dimensioni mediamente più piccole rispetto alle altre filiere che influenzano anche i volumi d'affari realizzati da ciascuna impresa: in questo caso solo il 24,3% delle aziende presenta fatturati superiori ai 5 milioni di euro, mentre si osserva una concentrazione di fatturati tra l'1 e i 2,5 milioni di euro ed un peso superiore alla media anche dei fatturati inferiori al milione.

In posizione intermedia si colloca il sistema moda, dove sono presenti alcune imprese di dimensioni decisamente superiori a quelle delle altre filiere e che portano le dimensioni medie a valori elevati.

La loro numerosità, comunque, è contenuta e, inoltre, non sempre ad un numero elevato di addetti corrispondono fatturati altrettanto elevati, per cui la distribuzione per classi di fatturato vede un'ampia prevalenza di situazioni al di sotto dei 5 milioni di euro di fatturato annuo (71,4%).

L'esame congiunto delle dimensioni operative (numero di addetti) e delle dimensioni economiche (volumi di fatturato) consente di raggruppare le imprese rilevate in tre gruppi distinti: quello delle micro imprese, quello delle piccole imprese e quello delle medie imprese.

Per tale operazione si è fatto riferimento ai parametri stabiliti dall'Unione Europea<sup>1</sup>, e l'insieme delle imprese dei settori tradizionali prese in esame risulta così suddiviso:

- 10,0% micro imprese
- 64,8% piccole imprese
- 25,2% medie imprese.

In tutte le filiere il gruppo più numeroso è quello delle piccole imprese, a cui seguono le medie e poi le micro imprese. Sebbene la graduatoria non cambi passando da una filiera all'altra, tende a variare, talora anche significativamente, il peso di ciascun gruppo. Infatti, guardando alle quote detenute da ciascun gruppo all'interno delle quattro filiere esaminate, emergono delle differenze riconducibili, almeno in parte, alle caratteristiche proprie delle attività che rientrano nella filiera:

- una presenza di micro imprese superiore alla media nella filiera alimentare e in parte anche nel sistema moda, ovvero in ambiti dove la base è formata da una presenza diffusa di strutture molto piccole che, nel caso alimentare, occupano spesso nicchie di produzioni artigianali e di qualità, mentre nel caso della moda formano la base del sistema con lavorazioni specializzate a supporto delle imprese più grandi di tessitura e abbigliamento;
- una presenza di piccole imprese superiore alla media nella filiera della casa e ancora nel sistema moda; nel sistema casa sono, infatti, presenti imprese che realizzano prodotti in metallo, come pentolame, posateria, rubinetteria, ecc., così come imprese che eseguono mobili o lavorano legno, vetro, materiali lapidei, ecc. che di norma sono di dimensioni piccole, ma non piccolissime;
- le medie imprese, infine, assumono un peso superiore alla media nei sistemi per produrre e, con un divario meno accentuato, nella filiera alimentare; nei sistemi per produrre larga parte delle imprese realizza

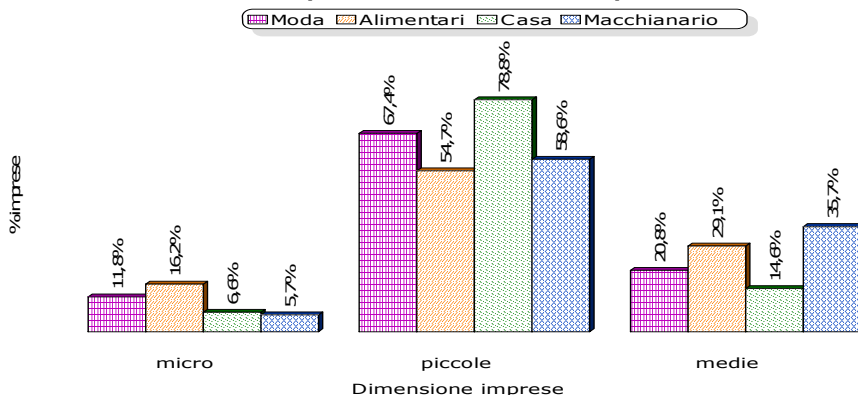
---

<sup>1</sup> I parametri stabiliti dalla Ue sono:

- micro impresa se ha meno di 10 addetti e al massimo 2 milioni di euro di fatturato;
- piccola impresa se ha da 10 a 49 addetti ed un fatturato massimo di 10 milioni di euro;
- media impresa se ha da 50 a 249 addetti e un fatturato massimo di 50 milioni di euro.

attrezzature e macchinari o parti e sistemi complessi di impianti e macchinari (nel caso alimentare si tratta di macchine alimentari e per il confezionamento) e tali attività di norma richiedono una struttura produttiva di una certa dimensione.

### Dimensioni operative ed economiche per filiera



La dimensione delle imprese in parte dipende dalle caratteristiche dell'attività svolta, ma in parte dipende anche dalla posizione che l'impresa assume all'interno della filiera e nei confronti del mercato.

Questo aspetto non sembra avere un peso sulle dimensioni micro la cui frequenza è pressoché simile in tutte le posizioni, con l'unica eccezione rappresentata dai fornitori di componenti e beni intermedi, dove sono scarse le situazioni di dimensioni piccolissime. Le differenze più rilevanti si osservano invece confrontando il peso delle piccole e delle medie imprese. In particolare:

- i subfornitori sono in ampia maggioranza (81,4%) di piccole dimensioni e solo raramente (8,5%) di medie dimensioni;
- tra i fornitori di beni intermedi ed i fornitori di beni finali prevalgono ancora le piccole dimensioni (quote intorno al 65%), ma la frequenza di medie imprese non è affatto trascurabile (rispettivamente 27,9% e 24,4%);
- infine, tra i fornitori di materie prime e di semilavorati di base le imprese piccole e quelle medie tendono a bilanciarsi, seppure con una lieve prevalenza delle piccole, essendo rispettivamente il 48,3% ed il 41,7% del totale.



### **1.3 Performance nel periodo 2005-2008**

Nel periodo che ha preceduto la recente crisi economica mondiale oltre la metà delle imprese esaminate (54,7%) ha presentato una dinamica positiva o, quantomeno, stabile. In particolare

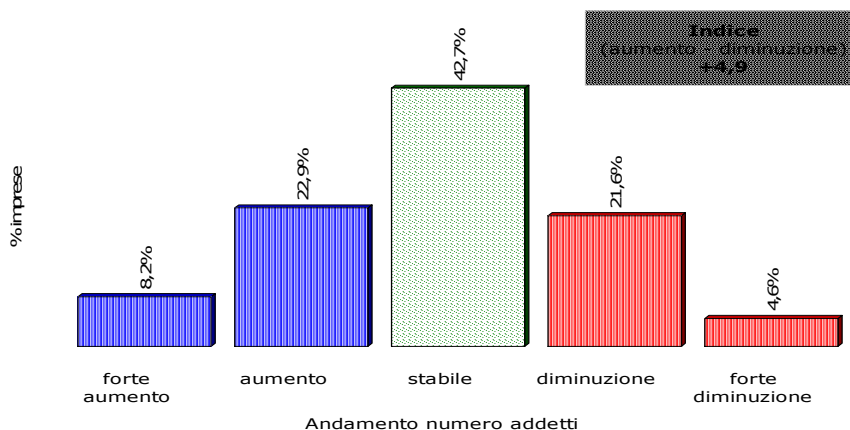
- il 16,0% ha registrato un trend positivo sia in termini di fatturato che in termini di posti di lavoro,
- il 23,4% ha registrato valori in crescita per una delle due variabili, addetti o fatturato, mentre ha mantenuto stabile il livello dell'altra,
- il 15,3% ha mantenuto sostanzialmente stabili i livelli di occupazione e di fatturato.

Il restante 45,3% delle imprese, invece, ha dovuto affrontare ridimensionamenti o su entrambi i versanti, addetti e fatturato (16,2%) o su uno di essi (29,1%).

Nel periodo in esame (2005-2008) le imprese che hanno accresciuto il numero degli addetti, talvolta anche in misura consistente, (31,1%) sono più frequenti di quelle che invece hanno ridimensionato l'occupazione (26,2%); il divario non è elevato, e si attesta su 4,9 punti percentuali. La situazione più ricorrente, comunque, è quella di una sostanziale stabilità: il 42,7% delle aziende ha mantenuto praticamente invariata la numerosità dell'organico.

L'assunzione di nuovo personale, dove ciò è avvenuto, ha compensato il numero di posti di lavoro persi e la dimensione media rilevata nel 2008, pari a 39,9 addetti, risulta superiore a quella registrata del 2005 che era di 36,9 addetti per impresa.

## Andamento dell'occupazione Periodo 2005 - 2008



Il trend positivo dell'occupazione, però, non contraddistingue tutte le filiere, ne presenta la stessa intensità.

La filiera con la dinamica occupazionale più positiva è quella alimentare: il numero delle imprese che hanno incrementato l'organico sono il 46,5%, delle quali il 14,1% ha dichiarato di aver effettuato forti aumenti, ed è decisamente superiore a quello delle aziende che invece hanno contratto i posti di lavoro (12,7%). L'indice calcolato a saldo (% in aumento o forte aumento - % in diminuzione o forte diminuzione) risulta pari a 33,8. Questo andamento si riflette anche sulle dimensioni medie delle imprese che sono passate da 26,8 addetti del 2005 a 34,0 addetti nel 2008. In questa filiera si è operato un rafforzamento di tutte le componenti della struttura, con una particolare attenzione agli aspetti innovativi e al mercato. Gli incrementi più consistenti hanno riguardato gli addetti alla progettazione, che sono cresciuti mediamente del 23,6%, gli addetti commerciali (+17,0%) e gli addetti alla produzione (+15,7%). In crescita, ma in misura più contenuta, sono anche gli addetti amministrativi (+5,5%) e gli altri collaboratori (+4,9%).

Ancora positivo è l'andamento dell'occupazione nei sistemi per produrre, anche se il divario tra chi ha incrementato i posti di lavoro (32,9%) e chi li ha ridotti (23,2%) è più contenuto; l'indice a saldo infatti si attesta su 9,7 punti.

Anche in questa filiera le dimensioni medie sono cresciute nell'arco del triennio in esame, passando da 42,0 addetti a 44,5 addetti nel 2008.

La crescita ha riguardato in primo luogo le figure professionali addette alla progettazione (mediamente +7,9%) e al settore amministrativo (+6,2%). In aumento anche gli addetti commerciali (+5,0%) e quelli produttivi (+4,4%). I casi di necessità di ridimensionamento del personale hanno colpito prevalentemente le figure professionali legate all'azienda con forme contrattuali a termine o, comunque meno vincolanti; infatti gli altri addetti sono mediamente diminuiti del 20,8%.

Sostanzialmente stabile, invece, è l'andamento dell'occupazione nella filiera dei prodotti per la casa. A fronte del 29,1% di aziende che ha incrementato gli addetti (di cui il 6,8% in misura consistente) un altro 27,0% li ha diminuiti; in questo caso l'indice a saldo è pari a soli 2,1 punti. Anche le dimensioni medie delle imprese di questa filiera non sono praticamente variate: 29,9 addetti nel 2005 e 29,8 addetti nel 2008.

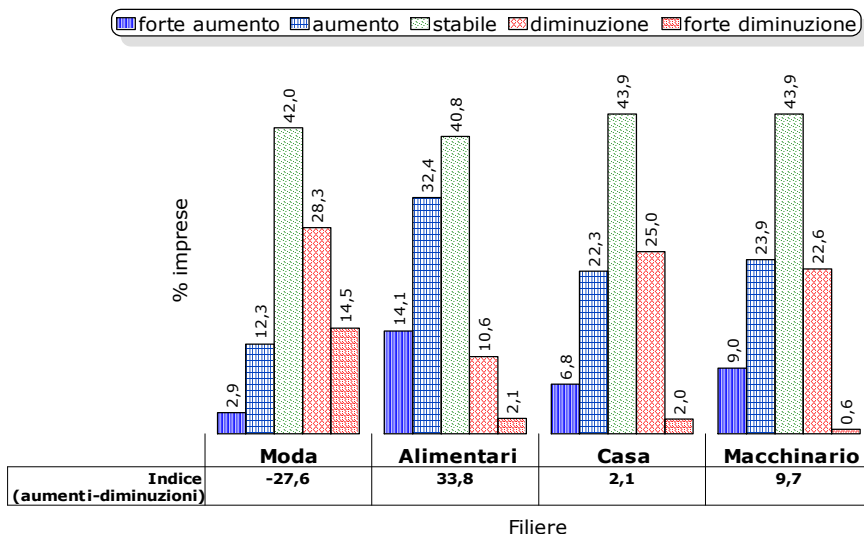
Nell'arco del triennio si sono avuti, comunque, alcuni cambiamenti nella struttura che sembrano conseguenti ad una maggiore attenzione agli aspetti più strettamente commerciali e ad una razionalizzazione dell'ambito produttivo: gli addetti commerciali sono infatti cresciuti mediamente del 6,5% a fronte di una contrazione seppure contenuta degli addetti alla produzione (-1,7%). In leggera crescita anche gli addetti alla progettazione e quelli amministrativi.

Il sistema moda, invece, presenta una situazione piuttosto critica, dove la quota di imprese che nel corso del triennio in esame ha dovuto ridurre il numero di posti di lavoro (42,8%) supera ampiamente la quota di quelle che hanno incrementato l'organico (15,2%); questa situazione è ben riassunta dall'indice sintetico che è pari a -27,6.

Nonostante questo trend negativo le dimensioni medie sono leggermente aumentate grazie alla crescita di alcune imprese che, sebbene poche, complessivamente hanno assunto un numero di dipendenti superiore a quello del totale dei licenziamenti avvenuti all'interno della filiera. Le dimensioni medie per impresa sono passate da 49,0 addetti a 51,5 addetti.

La crescita però sembra aver creato solo posti di lavoro a tempo determinato o collaborazioni in quanto dal confronto tra il 2005 ed il 2008 emerge che l'unica tipologia di addetti che hanno registrato un incremento rientrano nella voce "altri", mentre gli addetti alla produzione e alla progettazione e gli addetti commerciali sono diminuiti tutti di un 11%; sostanzialmente stabili gli addetti amministrativi (+0,5%).

## Andamento dell'occupazione per filiera Periodo 2005 - 2008

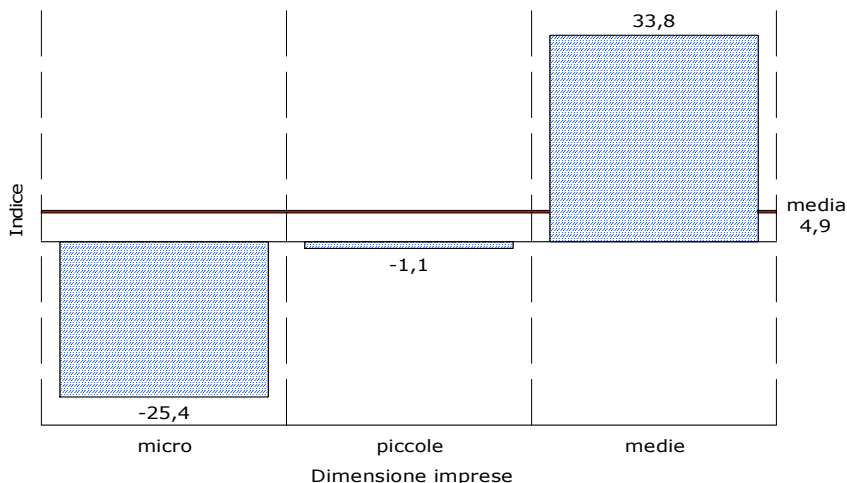


L'andamento dell'occupazione appare direttamente correlato alle dimensioni aziendali: al crescere delle dimensioni si incontrano sempre più frequentemente imprese che tra il 2005 ed il 2008 hanno incrementato l'organico, mentre diminuiscono i casi di ridimensionamento della struttura.

Infatti,

- tra le micro imprese solo il 13,6% ha incrementato gli addetti a fronte del 39,0% che li ha diminuiti (nel 13,6% dei casi vi è stata una forte diminuzione, oltre il -30%) e l'indice a saldo è pari a -25,4;
- tra le medie imprese si registra una situazione opposta: il 44,6% ha incrementato l'organico (nel 15,8% dei casi l'aumento è stato rilevante, oltre il 30%) e solo il 10,8% ha registrato un decremento; l'andamento nettamente positivo è indicato dall'indice sintetico che risulta pari a 33,8;
- in posizione intermedia si collocano le piccole imprese, dove emerge un certo equilibrio fra coloro che hanno aumentato i posti di lavoro (28,8%) e le imprese che invece li hanno ridotti (29,9%), equilibrio espresso da un indice prossimo allo zero anche se in campo negativo (-1,1).

**Andamento dell'occupazione per dimensione delle imprese**  
**Periodo 2005 - 2008**  
**Indice sintetico**  
*(% imprese con aumenti - % imprese con diminuzioni)*

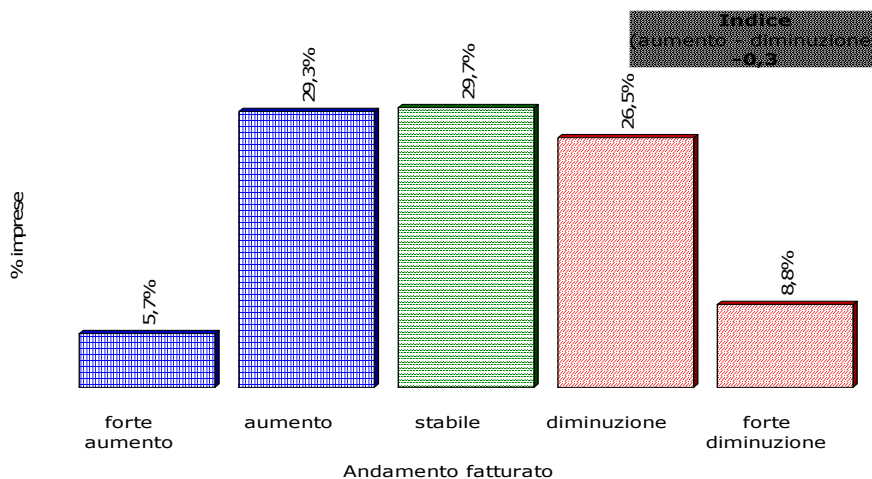


Come si è visto, dunque, nel triennio 2005-2008 le imprese dei settori tradizionali sono riuscite non solo a mantenere i livelli occupazionali, ma in molti casi anche ad aumentarli.

Meno brillanti, invece, appaiono nel complesso le performance in termini di fatturati realizzati: tre imprese su dieci non hanno registrato sostanziali variazioni nel giro d'affari e le restanti sette su dieci si suddividono in misura molto simile tra aziende con trend positivi e aziende con andamenti negativi; l'indice a saldo, infatti, è prossimo a zero anche se si trova in campo negativo (-0,3).

Va comunque osservato che questo sostanziale equilibrio in termini di numero di imprese molto probabilmente potrebbe incrinarsi se l'analisi venisse fatta in termini di volumi complessivi di fatturato. Tali dati non sono disponibili, ma una lettura più analitica degli andamenti dichiarati lascia intuire come possibile un decremento del giro d'affari complessivo delle imprese dei settori tradizionali, in quanto a fronte di un 5,7% di imprese che hanno dichiarato di aver avuto forti incrementi di fatturato (+30% e oltre) vi è un 8,8% che ha dichiarato forti contrazioni (-30% e oltre).

## Andamento del fatturato Periodo 2005 - 2008



Il trend generale è però la risultante di situazioni differenti da filiera a filiera.

Infatti, se per i sistemi per produrre e per la filiera alimentare si registrano performance nel complesso positive, per la filiera casa e, ancora di più, per il sistema moda il trend dei fatturati è nel complesso negativo. Le performance economiche confermano dunque, in una certa misura, le tendenze già rilevate in merito all'andamento dell'occupazione.

I settori tradizionali sembrano risentire della concorrenza e degli andamenti del mercato in modi differenti, probabilmente per un diverso apprezzamento sui mercati internazionali del prodotto italiano e anche per una diversa capacità di porre in atto azioni di contrasto, come si avrà modo di esaminare in seguito.

Guardando ciò che è avvenuto all'interno di ogni filiera emerge che:

- nella filiera del macchinario le imprese che hanno beneficiato di una domanda in crescita, e talvolta anche in forte crescita con incrementi superiori al 30%, sono circa il doppio di quelle che invece hanno lamentato una flessione: il giro d'affari è cresciuto per il 47,1% delle imprese (tra queste il 7% ha dichiarato un forte aumento), mentre si è contratto solo per il 24,2%; questa situazione nettamente positiva è sintetizzata dall'indice pari a +22,9. Il fatturato, invece, è rimasto sostanzialmente invariato per il 28,7% delle imprese. Nell'ambito di

questa filiera l'andamento dei volumi di affari appare migliore rispetto all'andamento dell'occupazione: infatti, il numero di imprese che hanno registrato fatturati in crescita è superiore a quello delle imprese che hanno incrementato i posti di lavoro;

- nella filiera alimentare il trend che ha caratterizzato le vendite nel periodo 2005 – 2008 è ancora positivo, anche se un po' meno marcato rispetto a quello che ha contraddistinto i sistemi per produrre. In questa filiera l'indice sintetico è pari a +18,2 ed è conseguente al fatto che il 43,2% delle imprese ha registrato fatturati in crescita a fronte del 25,0% che, invece, ha visto un calo nel giro di affari, mentre nel 31,8% dei casi non vi sono state variazioni significative. E' interessante osservare come nella filiera alimentare spesso chi ha visto contrarsi il volume di affari ha mantenuto comunque i livelli occupazionali di inizio periodo; infatti la quota di imprese con un trend del fatturato negativo (25,0%) è significativamente superiore alla quota di coloro che hanno diminuito i posti di lavoro (12,7%);
- critica appare invece l'evoluzione dei volumi di affari nella filiera dei prodotti per la casa; in questo ambito è più frequente incontrare imprese che hanno avuto una flessione nei fatturati (41,1%) che non imprese con una dinamica delle vendite positiva (26,5% dei casi) o stabile (32,5%). L'indice a saldo (aumenti – diminuzioni) si attesta pertanto su valori negativi ed è pari a -14,6. Anche in questo caso la dinamica dell'occupazione risulta migliore (indice pari a +2,1) e sta ad indicare come alcune imprese, pur in presenza di una contrazione del giro d'affari, hanno preferito non ridurre i posti di lavoro. Il mantenimento dei livelli occupazionali lascia intuire che in questa filiera, nonostante la flessione nella domanda registrata nel triennio 2005-2008, le imprese si attendono prospettive di ripresa;
- il sistema moda, infine, è quello che presenta maggiori criticità, in quanto oltre la metà delle imprese (52,1%) nel 2008 ha realizzato fatturati inferiori a quelli del 2005 e in molti casi (21,5%) il calo è stato particolarmente pesante (superiore al 30%). Questa riduzione dei volumi di attività solo in parte è stata compensata dagli incrementi che sono stati realizzati da altre imprese della filiera, in quanto le aziende con un trend positivo rappresentano solo il 22,% del totale, mentre quelle che hanno mantenuto i livelli di fatturato sostanzialmente stabili sono il 25,7%. L'indici sintetico ben esprime questa situazione, risultando pari a -29,9. La crisi della filiera, con il conseguente ridimensionamento dei fatturati, ha avuto riflessi negativi anche sui livelli occupazionali, come si è visto precedentemente (indice trend occupazione = - 27,6). Le imprese del sistema moda, dunque,

ritengono poco probabile un ritorno ai livelli di attività del passato e, pertanto, tendono a ridimensionare la loro struttura operativa sugli attuali volumi di attività.

L'analisi dell'andamento del fatturato per dimensione delle imprese ripropone un quadro sostanzialmente simile a quanto visto in merito all'andamento dell'occupazione e che indica una relazione diretta tra dimensioni ed andamento dei volumi d'affari.

Le dimensioni micro sono quelle che nel periodo 2005-2008 presentano criticità più diffuse. Il 45,0% di esse, infatti, ha dovuto far fronte ad una riduzione del giro d'affari, mentre solo il 23,3% ha incrementato le vendite.

L'indice sintetico a saldo è conseguentemente ampiamente negativo (-21,7) e molto simile a quello rilevato per l'occupazione.

Le piccole dimensioni presentano un quadro nel complesso migliore a quello delle micro imprese, ma l'indice sintetico dell'andamento del fatturato permane ancora in area negativa seppure abbastanza vicino allo zero (-4,4).

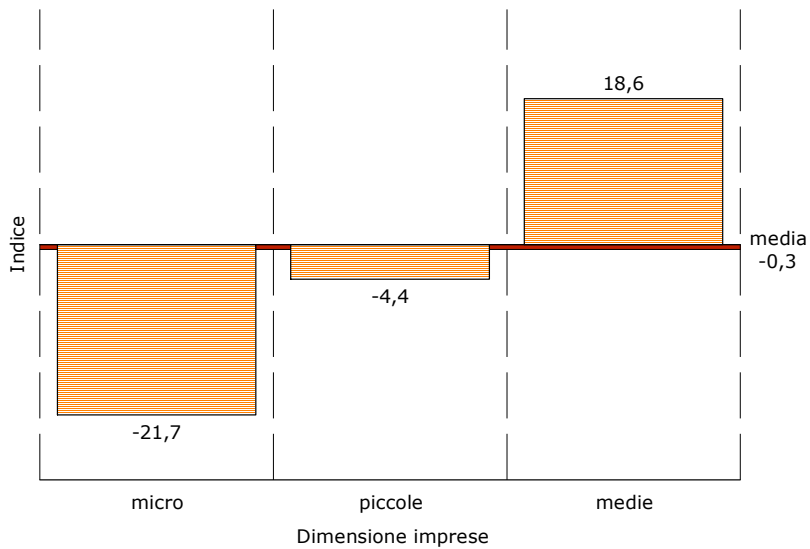
Infatti, le imprese con trend negativi (37,6%) sono di poco superiori a quelle che invece presentano un andamento del fatturato positivo (33,2%).

Una situazione opposta si presenta, invece, per le medie imprese, dove prevalgono le situazioni di crescita del fatturato (44,4% delle imprese), crescita che spesso (11,3% delle imprese) è molto consistente e supera il +30%.

In questo gruppo dimensionale le aziende che hanno registrato una flessione nel volume d'affari sono il 25,8% e quelle che hanno mantenuto i livelli del 2005 sono il 29,8%. L'indice sintetico è positivo (+18,6), ma inferiore a quello registrato per il trend dell'occupazione; tale divario è conseguente al fatto che il numero di imprese che hanno sofferto una riduzione nel volume d'affari è superiore a quello delle imprese che hanno ridotto i posti di lavoro.



**Andamento del fatturato per dimensione delle imprese**  
**Periodo 2005 - 2008**  
**Indice sintetico**  
*(% imprese con aumenti - % imprese con diminuzioni)*



## **1.4 Proprietà e gestione dell'impresa**

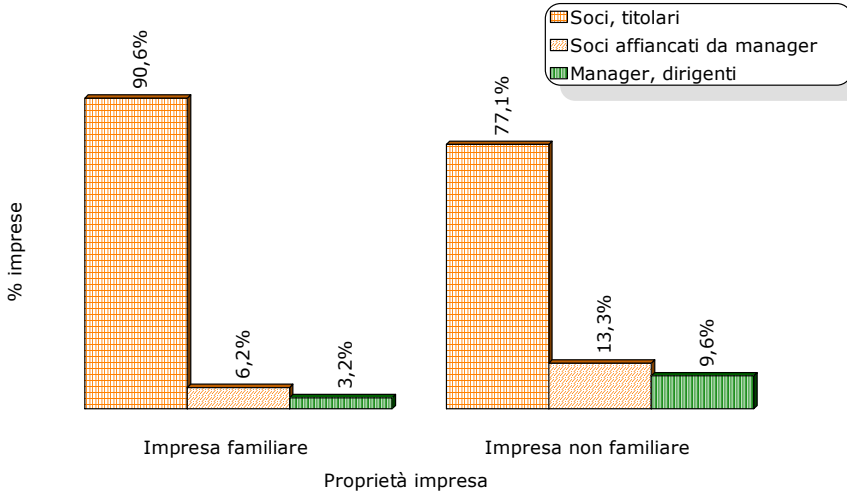
La proprietà delle piccole e medie imprese piemontesi dei settori tradizionali in oltre i tre quarti dei casi (77,5%) fa capo, direttamente od indirettamente, ad una persona fisica o ad una famiglia.

Da questo punto di vista non emergono sostanziali differenze tra le quattro filiere prese in esame, salvo una leggera accentuazione del peso delle imprese familiari nel sistema moda, dove esse sono l'84% del totale. Anche l'analisi per dimensioni non pone in evidenza divari notevoli tra un gruppo e l'altro; emerge, comunque, una relazione inversa tra presenza di imprese che fanno capo a persone fisiche e dimensioni delle imprese. Infatti, la quota di imprese familiari decresce, come è ovvio attendersi, al crescere delle dimensioni passando dall'81,7% tra le micro imprese, al 79,2% tra le piccole per scendere ulteriormente al 71,5% tra le medie.

Il fatto che la proprietà faccia capo nella larga maggioranza dei casi ad una persona fisica o ad una famiglia spiega la presenza preponderante dei soci e dei titolari nella gestione operativa dell'impresa. Solo nel 4,7% dei casi la gestione è lasciata completamente in mano a terzi, siano essi manager o dirigenti. In tutti gli altri casi, la proprietà interviene direttamente nella gestione: nel'87,5% dei casi senza l'ausilio di nessuno e nel 7,8% dei casi affiancata da manager o dirigenti.

Il coinvolgimento di soci e titolari nella gestione dell'impresa è ovviamente meno frequente nel caso di società non familiari, ma resta comunque sempre elevato: l'affidamento della gestione esclusivamente a terzi, manager o dirigenti, si riscontra nel 3,2% delle imprese familiari per passare al 9,6% in quelle non familiari, quota più alta della precedente, ma non certo elevata; anche la presenza di manager che affiancano i soci nella gestione è più diffusa nelle imprese non familiari essendo il 13,3% contro il 6,2% rilevato nel gruppo delle imprese familiari. Nonostante ciò la presenza diretta dei soci nella direzione dell'attività resta molto diffusa (77,1% dei casi) anche nelle imprese che non fanno capo ad una persona fisica o ad una famiglia.

## Gestione dell'impresa



Le filiere dove la gestione è più frequentemente accentrata nelle mani dei soci o dei titolari sono quelle della moda e della casa.

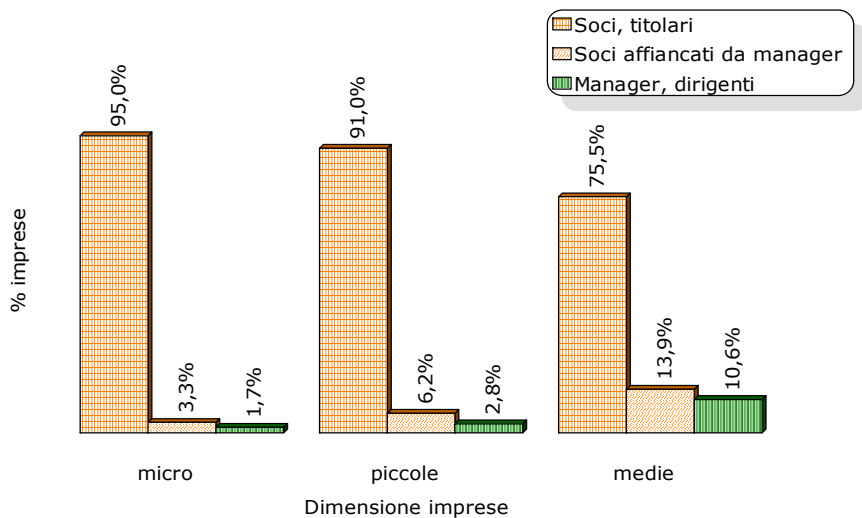
Tra le imprese del sistema moda ben il 93,0% è gestito direttamente dai soci o dai titolari ed il 4,2% da soci affiancati da manager, mentre solo il restante 2,8% è affidato completamente a terzi.

Abbastanza simile è la situazione che si presenta nella filiera dei prodotti per la casa; anche in questo caso nove imprese su dieci sono gestite esclusivamente da soci o titolari, il 6,6% da soci affiancati da dirigenti e solo nel 3,3% dei casi non c'è l'intervento della proprietà nella gestione, ma operano solo manager e dirigenti.

Anche nelle altre due filiere, alimentari e sistemi per produrre, l'assenza di soci o titolari nella gestione è poco frequente: caratterizza solo il 5,4% delle imprese della filiera alimentare ed il 7,0% di quelle della filiera del macchinario.

Sulle scelte effettuate in merito alla gestione operativa dell'impresa gioca un ruolo abbastanza importante, come d'altronde è abbastanza logico, la dimensione dell'impresa stessa. Situazioni in cui nella gestione operativa vi è una presenza esclusiva della proprietà tende ad essere meno frequente al crescere delle dimensioni: si passa dal 95,0% delle micro imprese al 75,5% delle medie imprese. Parallelamente crescono i casi in cui i soci sono affiancati da altri soggetti, manager e dirigenti, e i casi in cui la gestione è affidata completamente a terzi.

## Gestione dell'impresa per dimensione



Un ulteriore elemento che può avere riflessi sulla gestione dell'impresa e sulla predisposizione di strategie aziendali è l'appartenenza o meno a gruppi.

Nel complesso non sono molte (15,7%) le imprese esaminate che fanno parte di un gruppo; la loro presenza, comunque, tende ad accentuarsi tra le imprese che non fanno capo ad una persona fisica o ad una famiglia. Infatti, tra le imprese non familiari l'appartenenza ad un gruppo si riscontra nel 28,9% dei casi, mentre tale quota scende all'11,8% tra le imprese familiari.

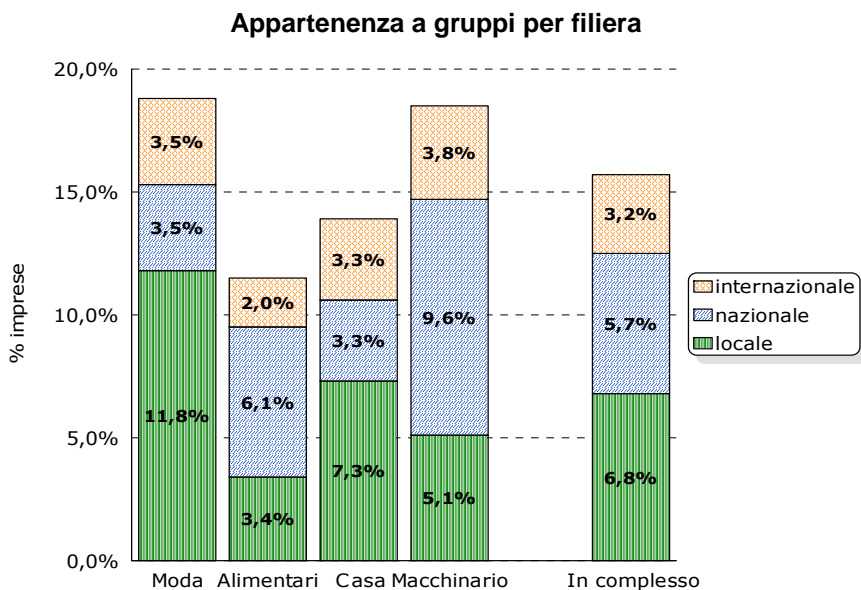
Le reti attivate con l'ingresso in un gruppo sono di varia lunghezza: prevalgono, ma di poco, i collegamenti corti generati dall'appartenenza ad un gruppo locale (6,8%) a cui seguono quelli di lunghezza media derivanti dall'appartenenza ad un gruppo nazionale (5,7%). Meno frequentemente, invece, si incontrano imprese che fanno parte di gruppi internazionali (3,2%).

Anche sotto questo aspetto si possono osservare alcune differenze tra le quattro filiere esaminate.

In primo luogo, il legame ad altre imprese attraverso il gruppo è più frequente della norma nel sistema moda (18,8%) e nei sistemi per produrre (18,5%). Queste due filiere però si differenziano per la lunghezza della rete creata dal gruppo: mentre nella filiera del macchinario tendono a prevalere i gruppi a raggio nazionale (9,6% dei casi), nella filiera della moda sono più diffusi i gruppi creati con imprese locali (11,8% di casi).

Meno propense ad entrare in un gruppo sono le imprese della filiera alimentare (11,5% dei casi), ma quelle che vi aderiscono tendono a privilegiare i gruppi che coinvolgono imprese a livello nazionale.

Nella filiera dei prodotti per la casa, infine, le imprese che fanno parte di un gruppo sono il 13,9% e nella maggioranza dei casi aderiscono ad un gruppo a respiro locale.



La propensione a operare in collegamento con altre imprese tende a salire al crescere delle dimensioni: l'adesione ad un gruppo coinvolge il 13,3% delle micro imprese a fronte di un 23,8% rilevato tra le medie imprese.

Anche la lunghezza della rete tende a crescere man mano che le imprese sono più grandi. Infatti le micro imprese, di norma, se fanno parte di un gruppo questo è locale (10,0% dei casi), mentre sono molto rari i casi di appartenenza a gruppi nazionali od internazionali(1,7%).

Tra le piccole imprese prevalgono ancora i gruppi locali (7,2%), ma cresce comunque la presenza di gruppi nazionali (3,1%) ed internazionali (2,6%). La situazione si capovolge passando alle medie imprese dove prevalgono i casi di imprese che fanno parte di gruppi nazionali (13,9%); in seconda posizione si collocano i gruppi internazionali (5,3%) e in ultimo vengono i gruppi locali (4,6%).

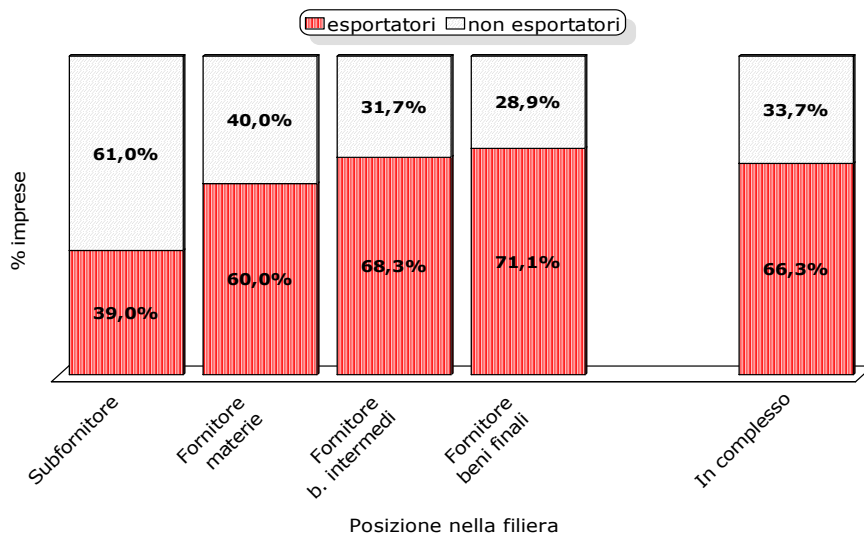
## 1.5 Livello di internazionalizzazione

Le filiere dei settori tradizionali prese in esame comprendono attività e prodotti particolarmente apprezzati all'estero e per i quali il marchio "made in Italy" è un fattore di successo. Non tutte le imprese esaminate, però, sono attive sui mercati internazionali; infatti, solo i due terzi di esse annoverano tra i loro clienti soggetti esteri.

La diversa propensione ad operare sui mercati esteri dipende principalmente dalla posizione che le imprese occupano nella filiera e dalle dimensioni aziendali, mentre sembra avere una minore influenza l'appartenenza ad una particolare filiera.

Chi si colloca a monte della filiera, in quanto realizza prodotti o lavorazioni in subfornitura, più raramente di altri colloca sui mercati esteri parte della sua produzione, mentre man mano che si avvanza di posizione cresce la quota delle imprese esportatrici: si passa, infatti, da una quota di esportatori pari al 39,0% nel gruppo dei subfornitori ad una quota di esportatori pari al 71,1% nel gruppo dei fornitori di beni per il mercato finale, con una crescita progressiva.

### Presenza sui mercati esteri



Anche l'analisi per dimensione mette in evidenza una relazione diretta tra dimensioni aziendali e diffusione della presenza sui mercati internazionali. In questo caso la quota di esportatori cresce progressivamente passando dal 50,0% delle micro imprese al 62,5% delle piccole imprese per giungere all'82,8% delle medie imprese.

Il livello di internazionalizzazione di ciascuna filiera risente certamente dei due aspetti ora esaminati, ma riflette anche il grado di apprezzamento all'estero dei prodotti italiani di particolari settori.

È il caso, ad esempio, del sistema moda che, nonostante sia caratterizzato da una presenza diffusa di dimensioni micro e piccole e da numerose attività in subfornitura, vede i tre quarti delle imprese operare sui mercati esteri. Gli esportatori del sistema moda, inoltre, spesso realizzano all'estero quote di fatturato abbastanza elevate ed hanno un ventaglio di paesi di sbocco articolato servendo mediamente 14-15 paesi, di cui circa 10 europei.

La filiera dove, però, è più frequente incontrare imprese esportatrici è quella dei sistemi per produrre: più dei tre quarti delle imprese, infatti, servono anche clientela estera. A questo proposito va ricordato che, oltre all'apprezzamento sui mercati mondiali del macchinario e degli impianti italiani, gioca un ruolo favorevole la presenza in questo gruppo di imprese di dimensioni medie più elevata che nelle altre filiere e, inoltre, la presenza di numerosi produttori di beni per il mercato finale e di parti, componenti, sistemi complessi che si indirizzano ad altre imprese. La filiera del macchinario si colloca in prima posizione anche per il ventaglio dei paesi serviti: mediamente ciascuna impresa opera su 17-18 mercati di cui circa 11 sono europei.

La quota di imprese esportatrici risulta, invece, inferiore alla media nella filiera alimentare, dove le aziende che servono anche mercati esteri rappresentano il 62,8% del totale, e in quella dei prodotti per la casa (58,9%). Il livello di internazionalizzazione più contenuto di queste due filiere risulta anche dal numero di mercati mediamente servito da ciascuna impresa esportatrice che sono 11-12 nel caso della filiera alimentare e 13-14 nel caso della filiera dei prodotti per la casa.

La presenza sui mercati internazionali molto spesso non rappresenta una attività marginale, ma contribuisce in misura rilevante alla formazione del giro d'affari: per il 39,5% degli esportatori le vendite a clienti esteri concorrono a formare oltre la metà del fatturato e rappresentano quindi una componente decisamente importante per l'economia dell'azienda.



La rilevanza dell'attività all'estero, per le imprese che esportano, è ben sintetizzata dal dato medio: il fatturato export rappresenta mediamente il 40,3% del fatturato complessivo.

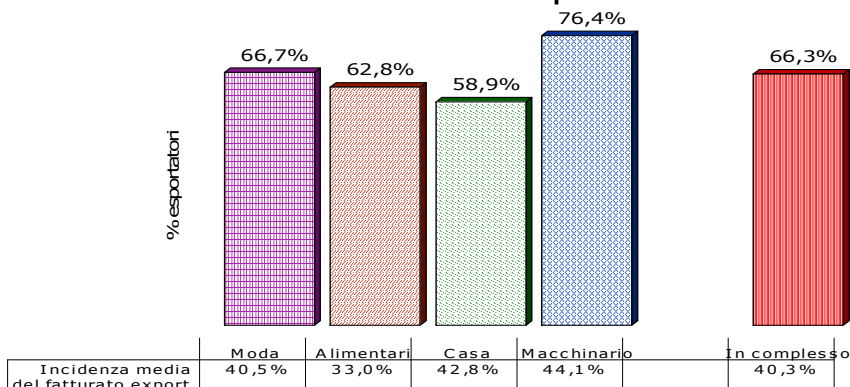
L'analisi di questo dato per filiera mette in evidenza che la filiera del macchinario, non solo è quella con la percentuale di imprese esportatrici più elevata e un ventaglio di mercati più ampio, ma è anche quella dove chi esporta realizza quote di fatturato mediamente più alte di quanto avviene nelle altre filiere. La filiera dei sistemi per produrre, dunque, è quella che complessivamente presenta un maggior livello di internazionalizzazione.

Diversa è la situazione delle altre filiere, dove ad una diffusa presenza di imprese esportatrici non sempre si accompagna anche una presenza significativa, in termini di fatturati realizzati; è il caso della filiera alimentare, dove la metà degli esportatori non realizza all'estero più del 30% del fatturato e dove la quota media di fatturato export si attesta sul 33%.

Abbastanza simile è anche il quadro presentato dal sistema moda dove vi sono molti esportatori, ma solo poco più di un terzo di essi realizza oltre la metà del fatturato all'estero. Va però detto su questo dato hanno un certo peso le performance negative degli ultimi anni, come si avrà modo di vedere in seguito.

Diversamente dal sistema moda, la filiera dei prodotti per la casa mostra la minor diffusione di imprese esportatrici, ma chi esporta spesso realizza con la clientela estera quote di fatturato molto elevate e ne è conferma il dato medio che sale al 42,8%.

**Presenza sui mercati esteri per filiera**



Nel triennio 2005-2008 l'andamento dell'export nel complesso appare sostanzialmente stabile: nella maggioranza dei casi (46,8%) le imprese non hanno rilevato variazioni significative, mentre il numero di imprese che hanno registrato incrementi (28,5%) supera di poco il numero di quelle che invece hanno dovuto contabilizzare una flessione (24,7%). Anche la quota di fatturato che mediamente ciascun esportatore realizza sui mercati esteri non ha subito variazioni ed è rimasta pari al 40,3%. Se dal quadro complessivo si scende nel dettaglio delle singole filiere si osserva, però, che questa sostanziale stabilità è la risultante di una somma di variazioni positive e negative che si compensano.

Da un lato vi è il sistema moda che sta attraversando una seria crisi e che ha difficoltà non solo ad espandersi sui mercati esteri, ma anche a mantenere le posizioni già raggiunte. In questa filiera le imprese che hanno ridimensionato la loro presenza all'estero (34,9%) superano ampiamente quelle che invece hanno incrementato le vendite a clientela estera (17,5%). Ne consegue che nel triennio in esame anche la quota di fatturato export si è contratta scendendo dal 43,1% al 40,5%.

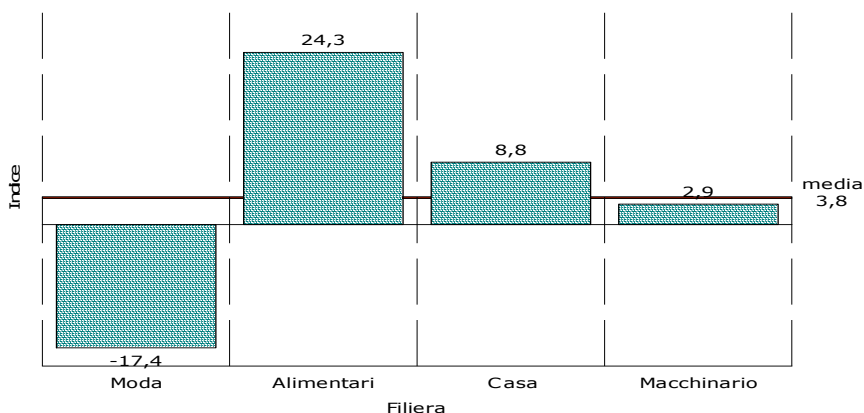
Diametralmente opposta è la situazione che si presenta per la filiera alimentare, che appare in fase di consolidamento ed espansione sui mercati esteri. Il 46,7% delle imprese nel 2008 ha mantenuto i livelli di attività sui mercati esteri uguali a quelli del 2005 ed il 37,8% l'ha incrementata spesso (21,6%) in misura consistente. La percentuale di imprese che invece ha dovuto registrare una flessione è decisamente contenuta rispetto a quelle precedenti (13,5%). Questa dinamica positiva si traduce anche in un incremento della quota di fatturato mediamente realizzato da ciascuna impresa all'estero che passa dal 30,2% del 2005 al 33,0% del 2008.

Le performance sui mercati esteri sono positive anche per la filiera dei prodotti per la casa, ma con dinamiche più contenute rispetto a quanto è avvenuto nella filiera alimentare. Le imprese che presentano un export in crescita (32,5%) superano di pochi punti percentuali quelle che hanno ridimensionato la loro attività internazionale (23,7%) ed anche la quota media di fatturato export è in aumento ma a ritmi contenuti, essendo passata nel triennio in esame da 41,2% a 42,8%.

Sostanzialmente stabile è la posizione dei sistemi per produrre: dal 2005 al 2008 questa filiera, nel suo complesso, è riuscita a mantenere l'elevato livello di internazionalizzazione già raggiunto. Al suo interno, però, si sono manifestate tendenze contrastanti che hanno visto alcune imprese in difficoltà sui mercati esteri ed altre che invece hanno migliorato anche

significativamente le loro performance. Gli esportatori di sistemi per produrre che hanno incrementato i loro volumi di affari sui mercati esteri sono il 28,2% (nel 16,2% dei casi l'incremento è stato superiore al 30%) e compensano di misura quel 25,3% di esportatori che invece ha registrato una flessione. Sostanzialmente stabile è rimasta anche la media dell'incidenza dell'export sul fatturato, passata da 44,5% a 44,1%.

**Andamento dell'export per filiera**  
**Periodo 2005 – 2008**  
**Indice sintetico**  
*(% imprese con aumenti - % imprese con diminuzioni)*



L'analisi dell'andamento dell'attività internazionale fatta sulla base delle dimensioni aziendali pone in evidenza come le criticità delle imprese più piccole si riflettano anche sulla capacità non solo di sviluppare il proprio livello di internazionalizzazione, ma anche solo di mantenere le posizioni di mercato già conquistate.

Infatti, tra le micro imprese vi è un 32% di casi di contrazione dell'attività all'estero a fronte di solo un 20% di aziende che, al contrario, hanno accresciuto la loro attività sui mercati internazionali.

Al crescere delle dimensioni migliorano anche le performance sui mercati esteri: tra le piccole imprese la situazione è di un sostanziale equilibrio, mentre tra le medie imprese sono numerose le aziende (31,0%) che tra il 2005 ed il 2008 hanno accresciuto il loro export, spesse volte anche in misura consistente, o che, per lo meno, sono riuscite a mantenere e consolidare le posizioni raggiunte nel 2005.



## **2. SITUAZIONE DELL'IMPRESA** **PRIMA DELLA CRISI**

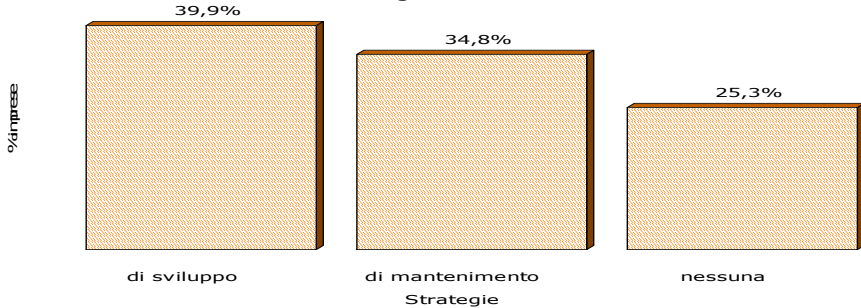
### **2.1 Azioni e politiche poste in atto negli ultimi anni**

Nel capitolo precedente sono state tracciate le linee descrittive delle imprese appartenenti alle quattro filiere dei settori tradizionali prese in esame, da cui emerge una situazione piuttosto articolata sia per le diverse caratteristiche che contraddistinguono le quattro filiere (dimensioni, gestione, livello di internazionalizzazione) sia per le performance degli ultimi anni. Queste ultime, in particolare, sono anche frutto delle strategie e delle azioni intraprese dalle imprese nel recente passato per poter svilupparsi e far fronte alla concorrenza e ai mutamenti del mercato, minacce a cui sono particolarmente sensibili proprio le attività tradizionali.

Sulla base dell'autovalutazione fatta dalle imprese in merito alle strategie poste in atto risulta che:

- il 39,9% ha messo in atto politiche di sviluppo dell'attività che hanno consentito di incrementare e/o migliorare la produzione e di incrementare le quote di mercato sui mercati già serviti e/o di accedere a nuovi mercati con conseguenti incrementi di fatturato e di profitti;
- il 34,8% ha messo in atto politiche aziendali che hanno consentito di fronteggiare la concorrenza e di mantenere le quote di mercato, ma nulla di più; il fatturato ed i margini sono rimasti sostanzialmente stabili;
- 25,3% non ha elaborato strategie (o se elaborate non hanno portato ai risultati sperati) e hanno registrato una flessione nell'attività.

## Strategie aziendali



La filiera dove è più frequente incontrare imprese che dichiarano di aver messo in atto strategie di sviluppo (53,5%) è quella dei sistemi per produrre, ovvero la filiera che, nel capitolo precedente, si è visto aver avuto le migliori performance.

La filiera alimentare presenta un profilo molto simile alla media, così come quella per i prodotti della casa salvo una presenza un poco più elevata di imprese che non hanno elaborato particolari strategie a scapito di quelle che hanno elaborato strategie di mantenimento.

In ultima posizione si collaca la filiera della moda, dove prevalgono le imprese che dichiarano di aver messo in atto solo strategie di mantenimento (41,7% dei casi) o addirittura di non aver elaborato alcuna strategia (32,6%), mentre solo un quarto delle imprese (25,4%) ha elaborato negli ultimi anni strategie di sviluppo. Le scelte effettuate negli ultimi anni dalle imprese possono dipendere, almeno in parte, anche dalla scarsa fiducia nella possibilità di ripresa e di espansione del comparto e confermano la presenza di forti criticità, come si è visto nelle analisi precedenti.

La dimensione è un elemento che condiziona in misura significativa la propensione/possibilità delle imprese di porre in atto strategie pro-attive, volte a favorire e supportare la crescita aziendale.

Infatti, la presenza di imprese che si autovalutano come buone propositrici di politiche per lo sviluppo della loro attività cresce al crescere delle dimensioni, mentre, al contrario, diminuiscono significativamente le imprese che non hanno messo in atto alcuna strategia (tra le medie imprese sono solo il 7,9%).

Certamente le imprese più grandi hanno maggiori risorse e capacità (e forse anche maggiori necessità) per elaborare strategie adeguate alle loro esigenze di sviluppo e in grado di ben contrastare la concorrenza. Ne sono una conferma gli andamenti positivi dell'occupazione, del fatturato e dell'export che hanno contraddistinto il periodo 2005-2008, come si è visto nel capitolo precedente.

### Strategie aziendali per dimensione

*% imprese*

	Dimensione			<b>In complesso</b>
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Strategia di sviluppo	25,0	35,2	57,6	<b>39,9</b>
Strategia di mantenimento	33,3	35,2	34,4	<b>34,8</b>
Nessuna strategia	41,7	29,6	7,9	<b>25,3</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## **2.2 Ambiti e finalità degli investimenti**

### **2.2.1 Quadro generale**

Le indicazioni sulle strategie ora illustrate, come si è detto, sono il risultato di autovalutazioni delle imprese, ma trovano un riscontro nell'analisi delle azioni poste in atto e, prime fra tutte, nella diffusa presenza di imprese che hanno realizzato investimenti sia per introdurre innovazioni in ambito produttivo e gestionale sia per migliorare l'efficienza delle altre aree aziendali.

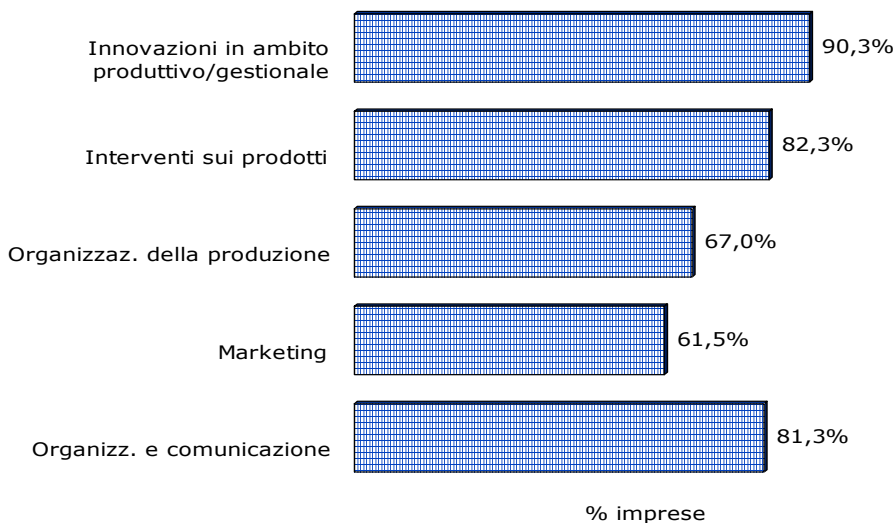
Complessivamente, nell'arco del triennio 2005-2008 il 92,3% delle imprese esaminate ha realizzato almeno un investimento e solo il 7,7% ha detto di non averne effettuato alcuno.

In primo luogo l'impegno si è rivolto all'introduzione di innovazioni tecnologiche, sia negli ambiti produttivi che in quelli gestionali; questo tipo di investimento ha coinvolto nove imprese su dieci ponendo gli interventi di tipo innovativo in prima posizione, seguiti immediatamente dagli interventi volti a migliorare o a rinnovare i prodotti. Con quasi pari frequenza le imprese hanno effettuato investimenti anche per migliorare l'organizzazione e la comunicazione, due aree che in passato sembravano ottenere una minore attenzione. Le imprese che hanno realizzato investimenti in innovazioni, come si è visto, sono il 90,3%, mentre quelle che hanno investito per interventi sul prodotto sono l'82,3% e quelle che hanno investito per migliorare e potenziare l'organizzazione e la comunicazione sono l'81,3%.

Meno frequentemente, anche se si resta sempre nell'ordine di 6-7 imprese su dieci, l'attenzione è rivolta all'organizzazione della produzione e al marketing.



## Ambito degli investimenti



La propensione ad investire è elevata in tutte le filiere e le differenze tra l'una e l'altra sono molto contenute: si passa infatti da percentuali di imprese investitrici pari al 93,4% e 93,0%, rispettivamente per la filiera dei prodotti per la casa e quella dei sistemi per produrre, a percentuali del 91,9% e 91,0% per le filiere alimentare e della moda.

Anche gli ambiti di investimento non differiscono significativamente e l'area dove più frequentemente si indirizzano gli sforzi è quella produttiva con investimenti finalizzati all'introduzione di innovazioni (di processo, di prodotto, ma anche in ambito gestionale). Emergono tuttavia alcune piccole differenze che testimoniano le diverse esigenze delle imprese.

In particolare, nelle filiere della moda e della casa, dove è più frequente incontrare imprese che nel periodo in esame hanno visto una contrazione del fatturato, il secondo ambito di intervento riguarda l'organizzazione aziendale e la comunicazione, mentre gli interventi sul prodotto passano in terza posizione.

La diffusione di imprese che nell'arco di un triennio hanno effettuato almeno un investimento è elevata in tutte le dimensioni aziendali, anche se il divario tra le micro imprese e le medie imprese supera i dieci punti percentuali. Tra le micro imprese quelle che hanno effettuato almeno un investimento sono l'81,7% per passare al 92,8% tra le piccole imprese e al 95,4% tra le medie imprese.

## 2.2.2 Investimenti in innovazioni

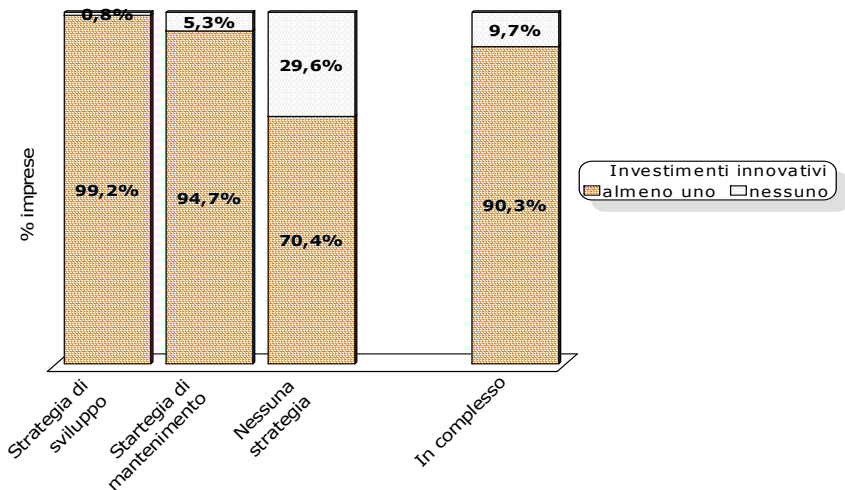
Praticamente tutte le imprese che hanno dichiarato di aver inserito nei loro programmi strategie volte a incrementare e migliorare la produzione e a sviluppare l'attività hanno attuato, nell'arco del triennio 2005-2008, almeno un investimento per introdurre innovazioni di processo e/o di prodotto o innovazioni che impattano sull'organizzazione, la gestione, il marketing, la comunicazione.

Decisamente elevata è anche la quota di imprese impegnate in strategie di mantenimento che hanno effettuato investimenti innovativi (94,7%).

Tra le imprese che non hanno elaborato alcuna strategia per affrontare la concorrenza e favorire la crescita aziendale, invece, la propensione ad innovare appare meno diffusa (70,4%) anche se, comunque, si attesta ancora su livelli elevati.

Ricordiamo che il termine innovazione può includere non solo interventi complessi e basati su tecnologie avanzate, ma anche interventi di più modesta portata, che comunque hanno favorito il miglioramento e lo sviluppo dell'attività dell'impresa. Questo spiega l'elevata frequenza di imprese che hanno dichiarato di aver introdotto innovazioni nell'arco del triennio 2005-2008.

### Strategie aziendali ed investimenti in innovazioni



Le innovazioni introdotte in ambito produttivo e gestionale hanno riguardato nella larga maggioranza dei casi il prodotto (81,7% delle imprese) e poi il processo produttivo (46,2%).

Più raramente le innovazioni hanno coinvolto le altre aree aziendali. Innovazioni nell'area vendite e marketing sono state introdotte dal 23,2% delle imprese, nell'area organizzazione e amministrazione dal 21,3% e nell'area comunicazione dal 15,5%.

La propensione ad introdurre innovazioni è elevata in tutte le filiere, seppure con qualche differenza che riflette non solo esigenze più strettamente connesse ai prodotti realizzati, ma anche le dinamiche più o meno positive presenti all'interno della filiera.

La filiera dei sistemi per produrre è quella che presenta una maggiore diffusione di imprese che hanno introdotto innovazioni (91,7%) e conferma la sua dinamicità e la ricerca continua di nuove soluzioni e nuove proposte per contrastare la concorrenza e mantenere le posizioni, spesso di leadership, sul mercato. Una situazione analoga si osserva nella filiera dei prodotti per la casa dove le imprese che hanno introdotto innovazioni sono il 91,4%. Di poco inferiori sono le frequenze rilevate nella filiera alimentare (89,9%) e in quella della moda (88,2%).

Anche rispetto agli ambiti in cui sono state introdotte le innovazioni non emergono differenze significative: ovunque l'attenzione è posta in primo luogo sul prodotto e, in seconda battuta, sul processo produttivo, mentre tendono a ridursi gli interventi che vedono l'introduzione di innovazioni nelle altre aree aziendali.

### **Finalità degli investimenti per l'introduzione di innovazioni in ambito produttivo e gestionale nel periodo 2005-2008 per filiera**

*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Investimenti per introdurre:					
- innovazioni di prodotto	72,9	83,8	82,1	87,3	<b>81,7</b>
- innovazioni di processo	43,1	44,6	45,0	51,6	<b>46,2</b>
- innovaz. organizzative/amministrative	16,0	25,0	21,2	22,9	<b>21,3</b>
- innovazioni nelle vendite/marketing	18,1	28,4	19,2	26,8	<b>23,2</b>
- innovazioni nella comunicazione	11,8	15,5	12,6	21,7	<b>15,5</b>
Nessun investimento per innovazioni	11,8	10,1	8,6	8,3	<b>9,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

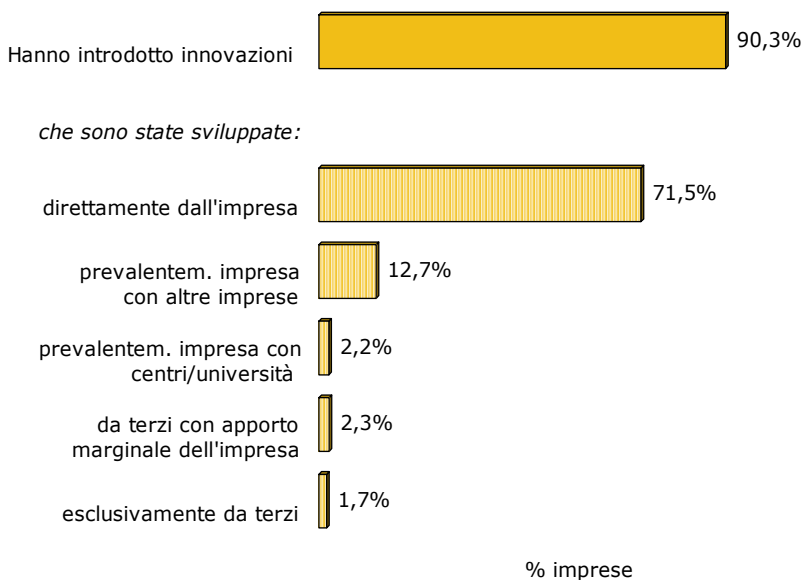
Sulla propensione ad introdurre innovazioni, così come su molti altri aspetti, gioca un ruolo importante la dimensione aziendale. La micro impresa sembra incontrare maggiori difficoltà, rispetto alle piccole e medie imprese, ad effettuare investimenti e, in particolare, a realizzare investimenti per introdurre innovazioni. Infatti, le micro imprese che nel triennio in esame hanno introdotto innovazioni sono il 76,7% a fronte di un 90,7% delle piccole imprese e ad un 94,7% delle medie.

La dimensione, invece, non sembra influenzare le priorità nelle scelte delle aree in cui investire per introdurre innovazioni. Ovunque, e con una intensità crescente al crescere delle dimensioni, l'impegno è più frequentemente rivolto ai prodotti e successivamente al processo produttivo. Nelle imprese di medie dimensioni, dove l'organizzazione è più complessa e dove sono maggiormente articolate e definite le diverse funzioni aziendali, assumono una rilevanza superiore alla media anche gli investimenti per l'introduzione di innovazioni nell'area vendite e marketing e nell'area amministrativa e organizzativa.

E' interessante osservare che quasi sempre le innovazioni sono state sviluppate direttamente dall'impresa senza collaborazioni esterne e ciò fa presupporre che, spesso, l'innovazione sia il risultato di un processo graduale di piccoli interventi anche se non mancano imprese che impegnano risorse per studi e ricerche per innovare e migliorare i loro prodotti e i processi di produzione.

Le imprese che hanno sviluppato in proprio le innovazioni introdotte sono il 71,5%, a cui si aggiunge un 12,5% di aziende che, pur assumendo il ruolo principale nello sviluppo delle innovazioni, hanno comunque svolto parte dell'attività in collaborazione con altre imprese. Invece, solo il 2,2% ha chiesto il supporto e la collaborazione di centri di ricerca e istituti universitari. Nei restanti casi le innovazioni sono state sviluppate prevalentemente da terzi con un apporto marginale dell'impresa (2,3% dei casi) o esclusivamente da altre imprese o enti da cui l'impresa le ha acquistate (1,7%).

## Modalità di sviluppo delle innovazioni



L'analisi per filiera lascia intuire che nei settori a maggior contenuto tecnico l'innovazione richiede l'intervento di contributi esterni più frequentemente che in altri casi. Ne è un esempio la filiera dei sistemi per produrre, dove è meno facile incontrare imprese che hanno sviluppato in modo autonomo le innovazioni, anche se rimangono la maggioranza, mentre è più ricorrente che nella media la collaborazione con centri di ricerca e istituti universitari o con altre imprese.

Le dimensioni non sembrano influire sulla modalità di sviluppo delle innovazioni; si può soltanto osservare che tra le micro imprese c'è una tendenza superiore alla media a collaborare con altri, mantenendo però un ruolo marginale, mentre tra le piccole imprese c'è una propensione superiore alla media a collaborare con altre imprese, ma mantenendo un ruolo predominante.

### **2.2.3 Finalità degli investimenti in ambito produttivo**

Come si è visto precedentemente, le innovazioni hanno riguardato principalmente la sfera dei prodotti realizzati da ciascuna impresa.

L'impegno è finalizzato principalmente a migliorare la qualità dei prodotti offerti, obiettivo del 58,0% delle imprese.

Secondariamente le innovazioni introdotte sono state finalizzate ad ampliare e diversificare la gamma offerta (38,8%) per offrire nuove opportunità alla clientela e occupare nuovi spazi di mercato. La tendenza prevalente è quella di creare prodotti nuovi, ma che si rivolgono comunque sempre a settori di sbocco già serviti (21,5% delle imprese), anche se non mancano aziende che hanno innovato i prodotti per poter cercare nuovi clienti in nuovi settori di sbocco verso i quali non si erano ancora rivolti (9,2%).

Più raramente le innovazioni sui prodotti sono servite per creare nuovi prodotti da collocare su fasce di mercato differenti da quelle attualmente servite, ovvero per spostarsi su una fascia più alta (6,3% delle imprese) o su una fascia più bassa (2,8%).

Per un 7,8% delle imprese, invece, l'introduzione di innovazioni è servita per creare nuovi prodotti o linee di prodotto che sono andate a sostituire vecchi prodotti o linee di prodotto poi abbandonati.



Il miglioramento della qualità è l'obiettivo primario in tutte le filiere, ma risulta particolarmente diffuso nella filiera alimentare, essendo l'obiettivo dei due terzi delle imprese. Sempre in questa filiera è più frequente che nelle altre introdurre innovazioni per ampliare e diversificare la gamma dei prodotti offerti (41,2%).

Nel sistema moda, invece, il miglioramento della qualità, pur restando in prima posizione, è comunque perseguito con minor frequenza (47,9%) che nelle altre filiere, mentre le innovazioni sono volte frequentemente (41,0%) a creare prodotti e servizi che completano e ampliano la gamma già offerta.

Nella filiera dei sistemi per produrre, oltre alla ricerca di un miglioramento della qualità e di un ampliamento della gamma, emerge una propensione superiore alla media a creare nuovi prodotti sia per incrementare le vendite nei settori di sbocco abituali (26,8% delle imprese), sia per cercare nuovi sbocchi in settori nuovi per l'impresa (16,6%).

### **Finalità delle innovazioni di prodotto per filiera** *% imprese*

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Miglioramento della qualità	47,9	66,9	60,9	56,1	<b>58,0</b>
Diversificazione/ampliamento gamma	41,0	41,2	35,8	37,6	<b>38,8</b>
Nuovi prodotti per settori già serviti	19,4	20,3	19,2	26,8	<b>21,5</b>
Nuovi prodotti per nuovi settori sbocco	5,6	2,0	11,9	16,6	<b>9,2</b>
Nuovi prodotti per fascia mercato più alta	2,8	4,7	9,9	7,6	<b>6,3</b>
Nuovi prodotti per fascia mercato più bassa	1,4	3,4	0,7	5,7	<b>2,8</b>
Abbandono vecchi prodotti o linee prodotto	6,9	4,7	9,9	9,6	<b>7,8</b>
Nessuna innovazione nell'ambito dei prodotti	25,7	15,5	17,2	12,7	<b>17,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

L'analisi per dimensioni aziendali pone in evidenza un primo aspetto fondamentale che riguarda la frequenza di casi di innovazioni di prodotto. La propensione ad effettuare interventi innovativi che coinvolgono l'ambito dei prodotti cresce sensibilmente al crescere delle dimensioni, passando dal 70,0% delle micro imprese all'80,2% delle piccole e al 96,7% delle medie.

Questi dati ed anche la frequenza di certi obiettivi mettono in evidenza come il passaggio da micro impresa a piccola impresa sia abbastanza determinante per poter introdurre innovazioni o sviluppare strategie che consentano di "aggredire" il mercato e non di "subirlo".

Questa riflessione deriva dal fatto che sia nel caso di introduzione di innovazioni per creare nuovi prodotti da offrire a settori di sbocco diversi da quelli attuali, così come nel caso di innovazioni che consentano di ottenere prodotti collocabili su fasce di mercato più alte, si nota un salto di frequenze proprio passando dalle micro alle piccole imprese: da 3,3% a 9,8% nel caso della ricerca di nuovi mercati di sbocco e da 3,3% a 6,4% nel caso di ricerca di collocazione su fasce più alte del mercato.

Le innovazioni spesso sono state accompagnate anche da interventi mirati ad una razionalizzazione e ad un miglioramento dell'organizzazione della produzione per ridurre i costi, acquisire maggiore flessibilità, ridurre i tempi.

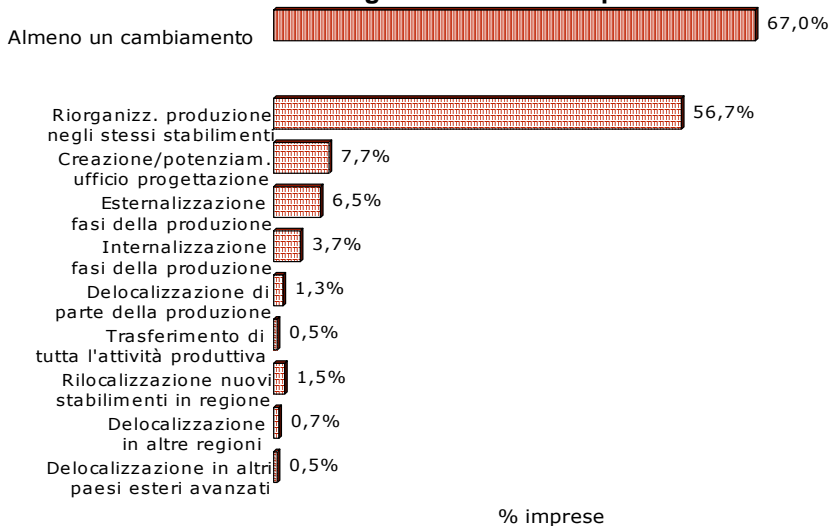
Interventi in questo ambito sono stati effettuati dai due terzi delle imprese ed hanno riguardato nella maggioranza dei casi una riorganizzazione interna che non prevedeva spostamenti di fasi della produzione o delocalizzazione dell'attività. Il 56,7% delle imprese, infatti, ha dichiarato di aver riorganizzato la produzione, mantenendo comunque l'attività negli stabilimenti dove già si svolgeva in passato. Solo il 6,5% ha esternalizzato alcune fasi della produzione, mentre un 3,7% ha internalizzato alcune fasi che in passato aveva affidato all'esterno.

Invece, la pratica di delocalizzare parte o tutta l'attività per sfruttare i vantaggi offerti da altre aree italiane o da paesi esteri è quasi assente tra le PMI piemontesi dei settori tradizionali; infatti, sono decisamente rari i casi di imprese che hanno delocalizzato parte della produzione aprendo nuovi stabilimenti o in regione o in altre regioni italiane o in altri paesi esteri.

Restando ancora in ambito produttivo va poi ricordato che il 7,7% delle imprese ha fatto investimenti per creare o potenziare l'ufficio di progettazione, accrescendo così le proprie capacità di studio e ricerca sui prodotti e sui processi produttivi e offrendo ai clienti la possibilità di una collaborazione in fase progettuale per meglio adeguare i prodotti realizzati alle loro esigenze.



## Cambiamenti nell'organizzazione della produzione



Nel complesso, gli interventi che impattano sull'organizzazione della produzione sono più diffusi nella filiera del macchinario dove l'attività produttiva di norma è più complessa e articolata che nelle altre filiere. La differenza non riguarda tanto gli interventi mirati ad una riorganizzazione interna, che sono presenti in misura abbastanza simile in tutte le filiere, ma piuttosto quelli che prevedono una suddivisione delle diverse fasi della produzione tale da consentire di esternalizzarne alcune e/o internalizzarne altre in funzione delle necessità contingenti. In questa filiera le imprese che hanno esternalizzato fasi della produzione sono il 14,0%, a fronte di una media del 6,5%, e quelle che hanno operato in senso inverso sono il 7,6%, a fronte di una media del 3,7%.

Anche la presenza di investimenti mirati a creare o potenziare l'ufficio progettazione è più accentuata nella filiera dei sistemi per produrre (16,6% a fronte di una media del 7,7%).

L'analisi per dimensioni ripropone il solito quadro già visto, ovvero una intensità degli interventi crescente al crescere delle dimensioni: cambiamenti nell'ambito dell'organizzazione della produzione sono stati effettuati dal 46,7% delle micro imprese, dal 68,4% delle piccole e dall'81,5% delle medie imprese.

Nelle micro imprese gli interventi tendono ad esaurirsi nella riorganizzazione dell'attività all'interno degli stabilimenti attualmente in uso, mentre tra le piccole e un po' di più tra le medie dimensioni sono presenti alcune imprese con interventi che modificano significativamente le modalità produttive.

## **2.2.4 Altri ambiti di investimento e finalità**

Oltre all'introduzione di innovazioni e a interventi volti a razionalizzare la produzione, le imprese hanno effettuato anche investimenti per potenziare il marketing e la comunicazione e, più in generale, per migliorare le varie aree funzionali.

Le imprese che nel triennio 2005-2008 hanno effettuato investimenti nel marketing sono il 61,5% del totale.

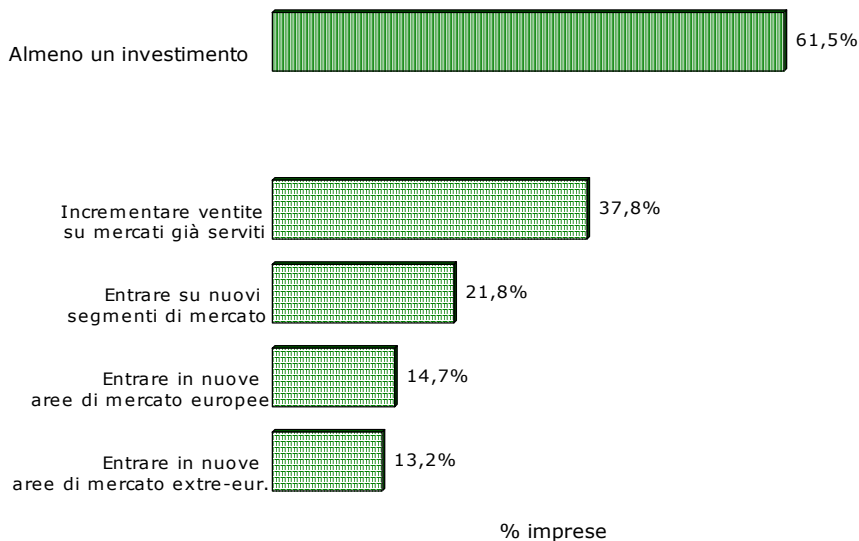
Su questo versante non emergono differenze rilevanti, anche se frequenze superiori alla media si rilevano nella filiera dei sistemi per produrre (69,4%) e in quella alimentare (67,6%) e indicano una maggior dinamicità di questi comparti nella messa a punto di strumenti per affrontare il mercato.

Nelle altre due filiere è meno frequente trovare imprese che sono intervenute per migliorare e/o potenziare gli strumenti di promozione e vendita, ma il divario è però contenuto; infatti gli investimenti nel marketing sono stati effettuati dal 55,6% delle imprese della filiera dei prodotti per la casa e dal 52,8% di quelle del sistema moda.

L'attenzione a quest'area aziendale è ricorrente nelle imprese di dimensioni più grandi (72,8% tra le imprese medie), mentre scema man mano che diminuiscono le dimensioni, scendendo al 59,1% tra le piccole imprese e al 48,3% tra le micro imprese.

Con gli investimenti nel marketing il 37,8% delle imprese si pone come obiettivo l'incremento delle vendite sui mercati ed i segmenti di mercato già serviti, cioè cercano di consolidare e sviluppare la loro presenza dove già operano. Meno frequentemente gli interventi in questo ambito sono finalizzati alla ricerca di sbocchi nuovi, non praticati finora. Infatti la ricerca di opportunità in settori di sbocco differenti da quelli abitualmente serviti è perseguita dal 21,8% delle imprese e, ancora meno, sono quelle che tentano esperienze su nuovi mercati europei od extra europei.

## Finalità degli investimenti nell'ambito del marketing



Il consolidamento e lo sviluppo sui mercati abituali è l'obiettivo più ricorrente in tutte le filiere, ma appare particolarmente diffuso nella filiera alimentare dove ben la metà delle imprese ha realizzato investimenti nel marketing per rafforzare le vendite sui mercati già serviti; spesso, comunque, questo obiettivo è affiancato anche da iniziative volte a favorire l'apertura di nuovi mercati e nuovi sbocchi, lasciando intuire che le imprese di questa filiera non solo guardano agli ambiti consueti, ma mostrano un certo impegno anche nella ricerca di opportunità al di fuori dei mercati abituali.

La filiera più dinamica è, anche da questo punto di vista, quella dei sistemi per produrre: non solo vi è un numero elevato, rispetto alla media, di imprese che si sono impegnate in investimenti nel marketing (69,4%), ma molte di esse hanno anche un ventaglio di obiettivi molto articolato. In molti casi, infatti, oltre a cercare di potenziare le vendite sui mercati abituali contemporaneamente hanno investito per trovare nuovi sbocchi in termini sia di settori e segmenti di mercato (26,8% delle imprese) sia di paesi esteri, europei (23,6%) ed extra europei (22,3%).

Più ridotte appaiono, invece, le iniziative nelle altre due filiere, prodotti per la casa e moda.

## Finalità degli investimenti nell'ambito del marketing per filiera % imprese

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Incrementare vendite sui mercati già serviti	27,1	50,0	35,1	38,9	<b>37,8</b>
Entrare su nuovi segmenti di mercato	19,4	20,3	20,5	26,8	<b>21,8</b>
Entrare in nuove aree di mercato europee	9,0	18,2	7,3	23,6	<b>14,7</b>
Entrare in nuove aree di mercato extra europee	9,0	10,1	10,6	22,3	<b>13,2</b>
Nessun investimento nell'ambito del marketing	47,2	32,4	44,4	30,6	<b>38,5</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

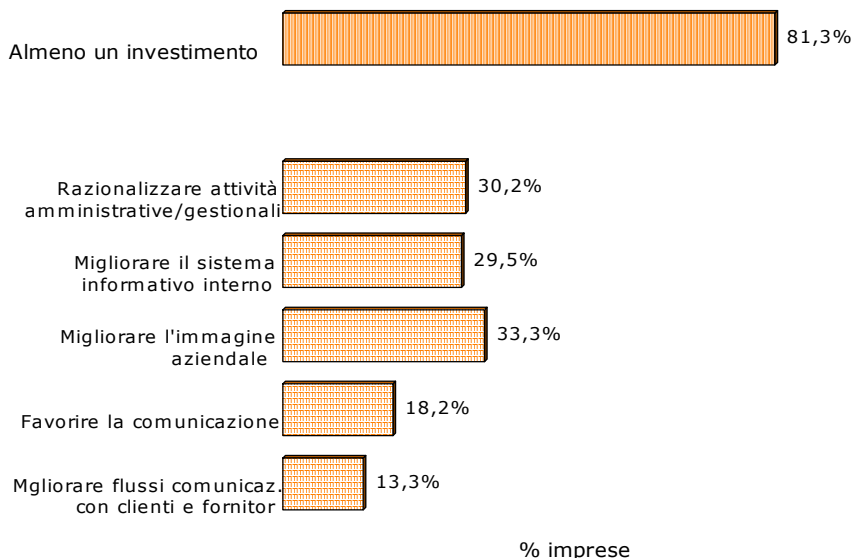
La dimensione non influenza la graduatoria degli obiettivi perseguiti con gli investimenti nell'ambito del marketing, salvo una eccezione che riguarda le medie dimensioni. In questo gruppo di imprese vengono perseguiti con una certa frequenza sia obiettivi di consolidamento sui mercati abituali sia obiettivi di sviluppo su nuovi segmenti di mercato e nuovi paesi e, in particolare, il numero di imprese che ha investito per trovare nuovi sbocchi in paesi extra europei (24,5%) è superiore a quello delle imprese che hanno ricercato opportunità in paesi europei (21,9%).

L'altro versante, su cui si sono indirizzati gli investimenti di numerose imprese, è quello dell'organizzazione aziendale e della comunicazione sia verso l'esterno che verso l'interno dell'azienda.

L'81,3% delle imprese ha attuato interventi in questi ambiti ponendo attenzione principalmente a tre aspetti, di cui il primo ha un impatto verso l'esterno, mentre gli altri due hanno effetti sul funzionamento interno; le tre principali finalità degli investimenti sono, infatti, il miglioramento dell'immagine aziendale (33,3% delle imprese), la razionalizzazione delle attività amministrative e gestionali (30,2%), il miglioramento del sistema informativo interno (29,5%).

Meno frequentemente gli investimenti sono stati rivolti a migliorare la comunicazione con clienti e fornitori e, più in generale, a favorire la comunicazione verso l'esterno.

## Finalità degli investimenti in organizzazione e comunicazione



L'immagine aziendale, l'attività amministrativa e gestionale, il sistema informativo interno sono gli ambiti che più frequentemente sono stati oggetto di investimenti in tutte le filiere, ma l'ordine di importanza che essi hanno assunto varia da filiera a filiera.

Nella filiera del macchinario, quella che vede sempre una propensione ad investire più levata della media e dove ciascuna impresa spesso realizza interventi in una molteplicità di ambiti, l'obiettivo più frequentemente perseguito è quello riguardante il miglioramento del sistema informativo interno (37,6% delle imprese), seguito dal miglioramento dell'immagine aziendale (33,8%) e poi dalla razionalizzazione delle attività amministrative e gestionali. In questa filiera è più facile che altrove incontrare imprese che hanno effettuato investimenti per favorire la comunicazione (26,1%) e migliorare i flussi di informazioni con i clienti ed i fornitori (17,8%).

Nelle filiere dei prodotti per la casa, dove sono molto diffusi gli investimenti che toccano l'ambito organizzativo e la comunicazione (complessivamente coinvolgono l'85,4% delle imprese), le finalità più frequentemente perseguite riguardano attività interne come quelle amministrative e gestionali (25,2%) e il sistema informativo (21,8%) e solo in terza posizione si collocano gli interventi per il miglioramento dell'immagine aziendale (20,5%).

Nella filiera alimentare il primo obiettivo è rappresentato dal miglioramento dell'immagine aziendale (37,8%), seguito dalla razionalizzazione delle attività amministrative e gestionali (29,7%) e dal miglioramento del sistema informativo interno (26,4%). In questa filiera assumono una rilevanza superiore alla media anche gli interventi volti a favorire la comunicazione (20,9%).

Nel sistema moda, infine, l'attenzione è rivolta in primo luogo all'interno dell'azienda per migliorare e razionalizzare le attività amministrative e gestionali (31,9% delle imprese) e, secondariamente, l'attenzione si rivolge all'esterno con l'obiettivo di migliorare l'immagine (28,5%).

Gli investimenti per rendere più efficiente il sistema informativo interno sono ancora frequenti, ma si collocano in terza posizione (21,5%), mentre meno di un'impresa su dieci ha effettuato investimenti per migliorare la comunicazione verso l'esterno, sia verso il mercato e la potenziale clientela sia verso gli attuali clienti e fornitori.

I problemi connessi all'organizzazione e alla comunicazione sono presenti in tutte le dimensioni aziendali e richiedono interventi ed investimenti sia nelle piccole imprese che in quelle più grandi. Ne è conferma il fatto che, seppure la propensione ad effettuare investimenti in questi ambiti sia direttamente correlata alle dimensioni, il divario tra piccoli e grandi è più contenuto che in altri casi. Infatti, hanno effettuato almeno un investimento il 73,3% delle micro imprese, il 79,7% delle piccole e l'88,7% delle medie imprese.

Anche le finalità degli interventi tendono a differenziarsi in base alle dimensioni.

Tra le micro imprese l'esigenza principale, e che sovrasta ampiamente tutte le altre, è quella di farsi conoscere meglio attraverso la creazione o il miglioramento della propria immagine aziendale: questo è l'obiettivo del 45,0% delle imprese, mentre il secondo, miglioramento del sistema informativo interno, è indicato solo dal 16,7%.

Tra le piccole imprese, invece, le finalità sono più articolate e assumono una rilevanza abbastanza simile la razionalizzazione delle attività amministrative e gestionali (31,4%), il miglioramento dell'immagine aziendale (29,3%) e il miglioramento del sistema informativo interno (27,8%).

Tra le medie imprese assumono pari rilevanza il miglioramento del sistema informativo interno ed il miglioramento dell'immagine aziendale, obiettivi perseguiti entrambi dal 39,1% delle imprese; la terza finalità è consiste nel miglioramento e razionalizzazione delle attività amministrative e gestionali. Le medie imprese, inoltre, presentano un più diffuso interesse rispetto alla media anche per ciò che può favorire la comunicazione verso l'esterno (23,2%).

Tutti gli investimenti che sono stati fatti nel triennio 2005-2008 e che sono serviti a raggiungere i vari obiettivi precedentemente illustrati, si sono concretizzati nella larga maggioranza dei casi nell'acquisto di macchinari (57,0% delle imprese).

Molto più raramente si sono tradotti nell'acquisizione di strumenti informatici, di strumenti di marketing, di nuove competenze, di siti produttivi/commerciali all'estero.

Infatti, le altre tre tipologie di investimento più ricorrenti sono indicate da meno di una impresa su cinque; si tratta dell'acquisto di nuovi strumenti informatici e software specifici, attuato dal 19,8% delle imprese, dell'assunzione di personale con nuove competenze rispetto a quelle già presenti in azienda da parte del 19,2% delle imprese e della creazione di un proprio sito web da parte del 13,8% delle aziende.

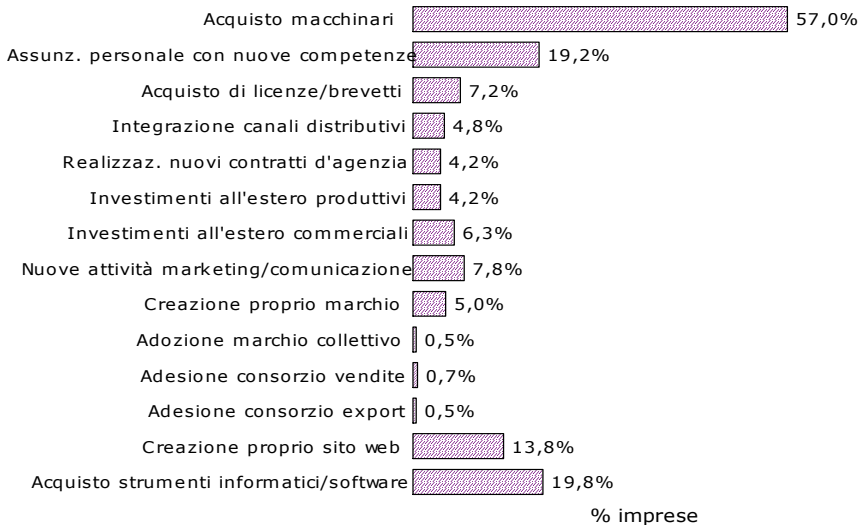
Ancora meno sono le imprese che hanno effettuato altre tipologie di investimento, che comunque riflettono quanto indicato in merito alle finalità che le imprese volevano raggiungere.

Infatti, per creare nuovi prodotti, oltre a sviluppare innovazioni internamente, hanno acquisito nuove licenze e brevetti (7,2%) e per delocalizzare hanno anche realizzato investimenti produttivi all'estero (4,2%).

Invece, per potenziare il marketing e la comunicazione alcune imprese hanno avviato nuove attività di marketing e comunicazione (7,8% delle imprese), hanno creato un proprio marchio (5,0%), hanno introdotto cambiamenti nei canali distributivi utilizzati (4,8%), hanno realizzato nuovi contratti d'agenzia (4,2%). Inoltre, per favorire lo sviluppo dell'attività sui mercati esteri, hanno effettuato anche investimenti commerciali all'estero (6,3%).

Tra gli investimenti delle PMI piemontesi dei settori tradizionali non sono contemplate, se non in rarissimi casi, forme di collaborazione con altre imprese l'adesione ad un consorzio vendite o export o l'adozione di un marchio collettivo.

## Tipologia degli investimenti



L'analisi per filiera non pone in evidenza differenze rilevanti. Ovunque la tipologia di investimento decisamente più ricorrente consiste nell'acquisto di nuovi macchinari sia per poter realizzare prodotti nuovi (finalità perseguita da molte imprese in tutte le filiere) sia per sostituire vecchi impianti con macchinari a più basso consumo e maggior flessibilità. Questo tipo di investimento è indicato da oltre la metà delle imprese di tutte le filiere, ma la sua diffusione è particolarmente elevata nella filiera dei prodotti per la casa (68,9%).

In tutte le filiere la seconda o terza tipologia di investimenti è costituita dall'acquisto di nuovi strumenti informatici e dall'assunzione di personale con competenze nuove rispetto a quelle già presenti in azienda, mentre la creazione di un proprio sito web si colloca sempre in quarta posizione eccetto che nella filiera dei prodotti della casa, dove investimenti sul sito sono più frequenti dell'assunzione di nuovo personale.

A questo proposito, facendo un confronto tra le due filiere dove è più elevata la propensione ad investire (sistemi per produrre e prodotti per la casa), si osserva come le politiche di sviluppo messe in atto nel periodo 2005-2008 tendano a privilegiare elementi differenti: nella filiera dei sistemi per produrre ha molta importanza l'adeguatezza del macchinario, ma si punta anche largamente sulle competenze del personale e si investe per assumere soggetti apportatori di tali competenze (31,8% delle imprese), mentre nella filiera dei prodotti per la casa lo sforzo è rivolto in larga misura sul rinnovo e ammodernamento dei mezzi di produzione (come si è già detto il 68,9% delle imprese ha investito in macchinari) e



meno sulle competenze del personale (solo il 13,2% delle imprese ha fatto assunzioni in quest'ottica).

Altri aspetti che caratterizzano le singole filiere, in quanto presentano frequenze di intervento abbastanza differenti dalla norma, sono la scarsa propensione ad investire nella creazione di un proprio sito da parte delle imprese del sistema moda (6,9%) e la completa assenza di casi di adesioni a consorzi o a marchi collettivi nella filiera dei sistemi per produrre.

## Tipologia degli investimenti per filiera

*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Acquisto di macchinari	52,1	56,1	68,9	51,0	<b>57,0</b>
Assunzione di personale con nuove competenze	12,5	18,2	13,2	31,8	<b>19,2</b>
Acquisto di licenze / brevetti	6,9	4,7	7,9	8,9	<b>7,2</b>
Integrazione, cambiamento dei canali distributivi	4,2	4,7	4,0	6,4	<b>4,8</b>
Realizzazione di nuovi contratti d'agenzia	2,1	7,4	3,3	3,8	<b>4,2</b>
Investimenti all'estero produttivi	2,1	2,7	4,6	7,0	<b>4,2</b>
Investimenti all'estero commerciali	3,5	7,4	6,0	8,3	<b>6,3</b>
Avvio nuove attività di marketing/comunicazione	6,2	9,5	6,6	8,9	<b>7,8</b>
Creazione di un proprio marchio	1,4	6,8	5,3	6,4	<b>5,0</b>
Adozione di un marchio collettivo	0,7	-	1,3	-	<b>0,5</b>
Adesione ad un consorzio vendite	-	0,7	2,0	-	<b>0,7</b>
Adesione ad un consorzio export	0,7	1,4	-	-	<b>0,5</b>
Creazione di un proprio sito web	6,9	11,5	17,9	18,5	<b>13,8</b>
Acquisto nuovi strumenti informatici/software	13,9	13,5	22,5	28,7	<b>19,8</b>
Nessun tipo di investimento	9,0	8,1	6,6	7,0	<b>7,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Come la propensione ad investire è direttamente correlata alle dimensioni anche la frequenza delle diverse tipologie di investimento cresce al crescere delle dimensioni, anche se si possono osservare alcune eccezioni.

Una prima eccezione riguarda gli investimenti che implicano forme di collaborazione con altri soggetti: probabilmente proprio le dimensioni limitate delle micro imprese, e in parte delle piccole imprese, fanno orientare con una frequenza maggiore della media verso l'adesione a consorzi di vendita o export e all'adozione di un marchio collettivo per poter disporre di strumenti di promozione ed immagine che da sole non sarebbero in grado di realizzare.

Un'altra eccezione è rappresentata dalla frequenza di investimenti per l'avvio di nuove attività di marketing e comunicazione che è simile sia tra le micro che le medio imprese (10-11%) e solo un poco inferiore tra le piccole; ciò indica come l'esigenza di farsi conoscere e di promuoversi sul mercato non dipenda dalla dimensione dell'impresa o dalla tipologia di attività, ma piuttosto dalla collocazione sul mercato e da altri fattori come ad esempio la concorrenza.

## 2.3 Copertura delle spese

Nel capitolo precedente si è visto come, nel periodo 2005-2008, sia diffusa la propensione ad investire tra le PMI piemontesi dei settori tradizionali.

Pur non avendo indicazioni sull'ammontare di questi investimenti si può immaginare che, almeno alcuni di essi, abbiano richiesto un esborso piuttosto rilevante; è il caso ad esempio dell'acquisto di macchinari piuttosto che l'acquisto di licenze e brevetti o l'avvio di attività di marketing e comunicazione.

Per far fronte a queste spese spesso non sono sufficienti le disponibilità finanziarie dell'azienda, ma è necessario fare ricorso a fonti esterne valutando quali siano quelle più opportune.

Nel caso delle imprese in esame si osserva che circa metà di esse (49,8%) ha fatto fronte alle spese sostenute per attuare i programmi aziendali esclusivamente con capitali propri, mentre l'altra metà ha dovuto integrare le proprie disponibilità finanziarie con capitale di terzi.

Gli strumenti finanziari a cui gli investitori hanno fatto più frequentemente ricorso sono i finanziamenti a medio-lungo termine (22,9%), i finanziamenti a breve termine (18,6%) ed il leasing (11,2%).

Solo in pochi casi (2,7%) l'investimento è stato realizzato beneficiando di finanziamenti specifici previsti da un programma regionale o nazionale o internazionale.

Quasi assenti, infine, sono i casi di cessione di quote di capitale per acquisire capitale fresco da destinare agli investimenti (1,1%); per altro tale operazione non sembra solo stimolata dalla ricerca di fonti di finanziamento, ma anche da altre ragioni, poiché la tipologia di investimenti indicati da queste imprese solo in due o tre casi potrebbe giustificare, almeno in parte, la cessione di una quota di capitale (due imprese hanno aperto nuovi stabilimenti in regione, una ha creato/potenziato l'ufficio progettazione, altre hanno riorganizzato la produzione all'interno dei vecchi stabilimenti, un'altra ancora ha dato in outsourcing alcune fasi dell'attività).

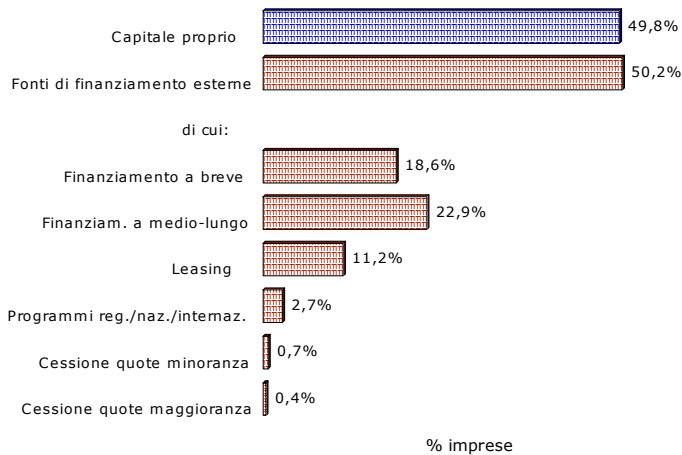
In quasi nove casi su dieci le imprese che hanno fatto ricorso a capitale di terzi hanno utilizzato una sola fonte (88,8%).

La frequenza di imprese che hanno coperto con capitali propri le spese per l'attuazione dei programmi aziendali, e dei conseguenti investimenti, è abbastanza simile ed oscilla tra il 45% ed il 55% in tutte le filiere: l'autofinanziamento è più diffuso nella filiera della moda (55,0%), mentre è più circoscritto in quella dei prodotti per la casa (46,8%).

La scelta della modalità di finanziamento da parte delle imprese che, al contrario, hanno integrato le proprie risorse con capitali di terzi non sembra dipendere dalla tipologia di attività svolta, ma piuttosto dal tipo di investimento effettuato.

Qualche influenza sembra averla, invece, la dimensione; si nota infatti tra le micro imprese una propensione maggiore della media a rivolgersi verso forme di finanziamento ad accesso più facile, ovvero al credito bancario e al leasing.

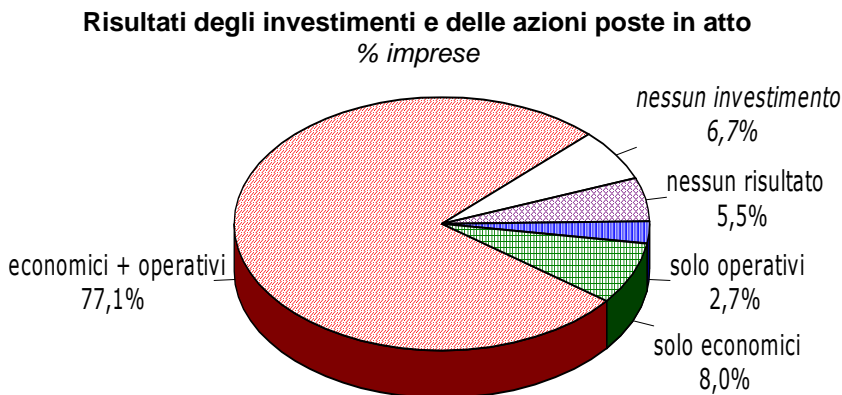
### Copertura delle spese per l'attuazione dei programmi aziendali



### **3. EFFETTI DELLE AZIONI E DELLE POLITICHE POSTE IN ATTO NEGLI ULTIMI ANNI**

#### **3.1 Effetti economici**

Lo sforzo per elaborare strategie di consolidamento e sviluppo e l'impegno per realizzare programmi ed investimenti quasi sempre hanno portato a risultati concreti in termini economici e/o operativi. Infatti, l'86,8% delle imprese ha dichiarato di aver ottenuto almeno un effetto positivo dalle azioni poste in atto nel corso del periodo 2005-2008. Le ricadute, quasi sempre, hanno portato vantaggi sia in termini economici che operativi e solo raramente gli effetti positivi si sono manifestati solo in uno dei due ambiti.



Entrando più in dettaglio sugli effetti economici di cui hanno beneficiato le imprese si osserva che essi spaziano in diversi campi, che vanno dall'incremento del fatturato al contenimento di costi, dall'apertura di opportunità di mercato ai miglioramenti in termini di sicurezza e ambiente. In ciascuna azienda, di norma, le azioni poste in atto hanno avuto un effetto diffuso e le ricadute positive sono state percepite, in misura più o meno intensa, in diversi ambiti. In particolare: il 64,7% delle imprese ha ottenuto miglioramenti in termini di costi e produttività, il 64,3% ha riscontrato vantaggi in termini di impatto ambientale e sicurezza sul lavoro, il 63,3% ha avuto nuove opportunità di mercato e una quota di

imprese leggermente inferiore (49,2%) ha registrato incrementi di fatturato.

Gli effetti positivi più frequentemente hanno riguardato l'ambito della sicurezza del lavoro e dell'ambiente e sono consistiti, in primo luogo, nell'adeguamento della produzione alle normative standard (46,7% delle imprese), con una conseguente riduzione dei rischi per i lavoratori e per l'ambiente.

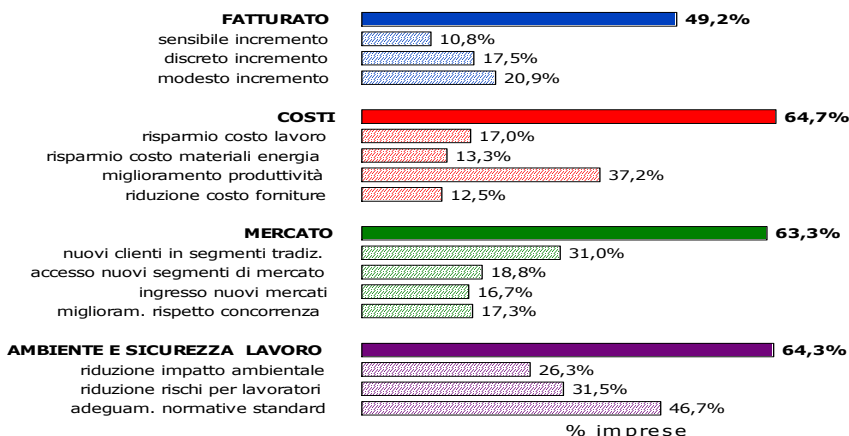
Le azioni intraprese negli ultimi anni hanno spesso avuto un impatto positivo anche sui costi in quanto hanno consentito di migliorare la produttività (37,2% delle imprese) e, in un numero minore di casi, di ridurre l'incidenza del costo del lavoro e dei materiali.

Nell'ambito del mercato il risultato raggiunto dal maggior numero di imprese è l'acquisizione di nuovi clienti appartenenti ai settori abitualmente già serviti (31,0%), mentre, più raramente, le iniziative e gli investimenti realizzati negli ultimi anni hanno consentito di fare l'ingresso su nuovi segmenti di mercato o su nuove aree-mercato, obiettivi questi che comunque sono molto più difficili da raggiungere.

Come già si è detto, l'ambito dove si sono registrati meno effetti positivi è quello connesso ai volumi di vendita; circa metà delle imprese, grazie agli interventi effettuati negli anni precedenti, ha registrato un incremento del fatturato, ma spesso tale incremento appare piuttosto contenuto e solo il 10,8% delle imprese ha visto il suo giro d'affari crescere più del 20%.

Sembra, dunque, che le strategie poste in atto abbiano consentito un miglioramento economico delle imprese più per aver permesso la realizzazione di risparmi sui costi che non per aver favorito incrementi di fatturato. Questi ultimi, probabilmente, potranno concretizzarsi in futuro, considerato che attraverso le azioni poste in atto in questi anni (innovazioni, creazione di nuovi prodotti, potenziamento del marketing e della comunicazione) si sono aperte opportunità su nuovi segmenti e aree di mercato.

## Risultati economici



Le filiere, dove più frequentemente le politiche poste in atto negli ultimi anni hanno portato al conseguimento di risultati economici, sono quella dei sistemi per produrre e quella alimentare, ovvero le due filiere che, come si è visto precedentemente, appaiono le più dinamiche e presentano trend positivi: ciò consente di affermare che la capacità a la possibilità di mettere in atto opportune strategie consente alle imprese dei settori tradizionali di fronteggiare la concorrenza e trovare vie di sviluppo anche per attività considerate ormai a basso valore aggiunto.

Nella filiera dei sistemi per produrre, le strategie poste in atto hanno portato più frequentemente benefici nell'ambito dei costi e del mercato, mentre appare un po' meno ricorrente il raggiungimento di risultati positivi nell'ambito del fatturato e della sicurezza sul lavoro, pur riguardando una quota di imprese sempre superiore alla media. In particolare, nell'ambito dei costi il risultato ottenuto dal maggior numero di imprese di questa filiera (42,0%) è il miglioramento della produttività, nell'ambito del mercato, invece, è l'acquisizione di nuovi clienti appartenenti ai settori abitualmente serviti (38,2%) e non è trascurabile anche la percentuale di imprese che hanno fatto l'ingresso in nuovi segmenti di mercato (24,8%) e in nuovi paesi mercato (24,2%). Sempre nella filiera dei sistemi per produrre è più frequente che altrove incontrare imprese che, grazie agli investimenti e alle azioni intraprese, sono riuscite ad adeguare l'ambiente di lavoro e l'attività alle normative standard (50,3%), a ridurre i rischi per i lavoratori (40,1%) e a ridurre l'impatto ambientale (35,0%). Circa i due terzi delle imprese, infine, hanno anche incrementato il volume d'affari, ma spesso questo incremento è risultato relativamente contenuto.

Nella filiera alimentare gli effetti positivi delle strategie poste in atto negli ultimi anni hanno avuto un più frequente impatto sugli aspetti legati all'ambiente e alla sicurezza sul lavoro e poi sui costi. Infatti il 54,1% delle imprese ha adeguato la produzione alle normative standard, aspetto particolarmente importante e gravoso visto l'oggetto delle produzioni di molte imprese della filiera; inoltre più di quattro imprese su dieci hanno ridotto i rischi per i lavoratori e più di un terzo ha ridotto l'impatto ambientale provocato dalle sue produzioni. Gli effetti positivi nell'ambito dei costi si sono tradotti più frequentemente in un miglioramento della produttività (37,8% delle imprese), mentre nell'ambito del mercato il risultato più raggiunto più spesso è l'acquisizione di nuovi clienti (33,1%),

Nella filiera dei prodotti per la casa e nel sistema moda, la quota di imprese, che hanno ottenuto almeno un effetto positivo grazie alle strategie poste in atto, è del tutto simile a quella riscontrata nelle altre due filiere (tra l'80 ed il 90%), ma il ventaglio degli effetti di cui ha beneficiato ciascuna impresa è più ridotto; e questo lo si deduce dal fatto che un minor numero di imprese ha ottenuto un particolare risultato. In queste due filiere sembra che le azioni intraprese abbiano privilegiato più spesso che altrove o solo l'ambito economico o solo l'ambito operativo, e non entrambi contemporaneamente, e che al loro interno sia stata posta l'attenzione solo su alcuni specifici aspetti. In altre parole sembra che, molte imprese, abbiano adottato più frequentemente strategie rivolte al particolare che non all'insieme complessivo dell'azienda. Ne deriva che il conseguimento di uno specifico risultato è meno frequente, ma non perché non è stato raggiunto, ma forse perché non rappresentava un obiettivo da raggiungere.

Fatta questa premessa, si può osservare che nella filiera dei prodotti per la casa gli effetti positivi tendono a concentrarsi sull'adeguamento alle normative standard (49,0%) sul miglioramento della produttività (42,2%) e sull'acquisizione di nuovi clienti (34,4%).

Nel sistema moda, invece, i risultati ottenuti più frequentemente sono, ancora una volta, l'adeguamento alle normative standard (32,8%), il miglioramento della produttività (25,7%) ed il risparmio sul costo del lavoro per unità prodotta (20,1%). In questa filiera, sono poche, rispetto alle altre filiere, le imprese che hanno acquisito nuovi clienti e che sono riuscite ad entrare in nuovi segmenti di mercato; in questo ambito l'aspetto più ricorrente è il miglioramento rispetto alla concorrenza.



## Dettaglio dei risultati economici per filiera

% imprese

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
<b>IN TERMINI DI FATTURATO</b>	<b>29,9</b>	<b>62,8</b>	<b>36,4</b>	<b>66,2</b>	<b>49,2</b>
- sensibile incremento (più del 20%)	6,2	11,5	6,6	18,5	<b>10,8</b>
- discreto incremento (10-20%)	8,3	19,6	19,9	21,7	<b>17,5</b>
- modesto incremento (meno del 10%)	15,4	31,7	9,9	26,0	<b>20,9</b>
<b>IN TERMINI DI COSTI</b>	<b>54,2</b>	<b>70,9</b>	<b>61,6</b>	<b>71,3</b>	<b>64,7</b>
- risparmio su costo lavoro per unità prodotta	20,1	15,5	12,6	19,7	<b>17,0</b>
- risparmio su costo materiali ed energia	9,7	19,6	11,9	12,1	<b>13,3</b>
- miglioramento della produttività	25,7	37,8	42,4	42,0	<b>37,2</b>
- riduzione costo forniture di materie e semilav.	8,3	16,2	12,6	12,7	<b>12,5</b>
<b>IN TERMINI DI MERCATO</b>	<b>51,4</b>	<b>65,5</b>	<b>64,2</b>	<b>71,3</b>	<b>63,3</b>
- acquisizione nuovi clienti in segmenti tradiz.	17,4	33,1	34,4	38,2	<b>31,0</b>
- accesso a nuovi segmenti di mercato	11,8	20,3	17,9	24,8	<b>18,8</b>
- ingresso su nuovi mercati	12,5	15,5	13,9	24,2	<b>16,7</b>
- miglioramento rispetto concorrenza	19,4	16,9	16,6	16,6	<b>17,3</b>
<b>IN TERMINI DI AMBIENTE E SICUREZZA DEL LAVORO</b>	<b>48,6</b>	<b>71,6</b>	<b>66,9</b>	<b>69,4</b>	<b>64,3</b>
- riduzione impatto ambientale	16,0	34,5	19,2	35,0	<b>26,3</b>
- riduzione rischi per i lavoratori	19,4	41,2	24,5	40,1	<b>31,5</b>
- adeguamento a normative standard	32,6	54,1	49,0	50,3	<b>46,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Come la propensione ad elaborare strategie e ad investire è correlata alle dimensioni aziendali, così anche la capacità di trarre effetti positivi dalle azioni poste in atto sembra potersi mettere in relazione con le dimensioni. Infatti il numero di aziende che ha dichiarato di non avere avuto risultati passano dal 6,7% delle micro imprese all'1,3% delle medie imprese.

Anche da questo punto di vista si rileva come le aziende più piccole siano quelle che incontrano maggiori difficoltà a far seguire dei risultati concreti ad azioni spesso anche impegnative.

In tutte le dimensioni i risultati delle azioni poste in atto negli ultimi anni tendono a concentrarsi sui miglioramenti rispetto alle normative standard, alla sicurezza sul lavoro e all'impatto ambientale, ma al crescere delle dimensioni si fanno più frequenti anche altri effetti come il miglioramento della produttività (36,2% tra le piccole e 45,7% tra le medie) e l'acquisizione di nuovi clienti (29,3% tra le piccole e 42,4% tra le medie).

### **3.2 Effetti operativi**

Le imprese che hanno ottenuto vantaggi in termini operativi, grazie alle strategie aziendali poste in atto negli anni precedenti, sono otto su dieci. I benefici si sono sentiti più frequentemente nell'ambito produttivo (77,3% delle imprese), dove per altro si è indirizzata l'attenzione di larga parte delle imprese in termini di riorganizzazione della produzione, introduzione di innovazioni di processo e di prodotto, investimenti in macchinari, come si è visto precedentemente.

Le azioni intraprese negli ultimi anni, invece, hanno favorito più raramente ricadute in ambito occupazionale, che sono state riscontrate in poco più di una impresa su due, e in ambito gestionale e finanziario (39,0%).

Le imprese che più frequentemente hanno dichiarato di avere ottenuto risultati di tipo operativo appartengono alla filiera dei sistemi per produrre: sono l'84,8% e quasi tutte hanno avuto vantaggi di tipo produttivo (82,8% delle imprese), accompagnati da ricadute positive anche sull'occupazione (63,1%) e sulle attività gestionali e finanziarie (51,0%).

In seconda posizione, per numero di imprese che hanno ottenuto risultati positivi grazie alle strategie poste in atto, si colloca la filiera dei prodotti per la casa (82,7% delle imprese), dove però i numerosi casi di effetti positivi in ambito produttivo (80,1%) si accompagnano con una frequenza meno elevata, che in altre filiere, ad effetti anche sull'occupazione (51,0%) e sulla gestione (37,1%).

Abbastanza simile al precedente è il quadro presentato dalla filiera alimentare, sebbene in questo caso si siano avuti più ritorni positivi sia in ambito occupazionale (55,4% delle imprese) sia in quello gestionale e finanziario (39,2%).

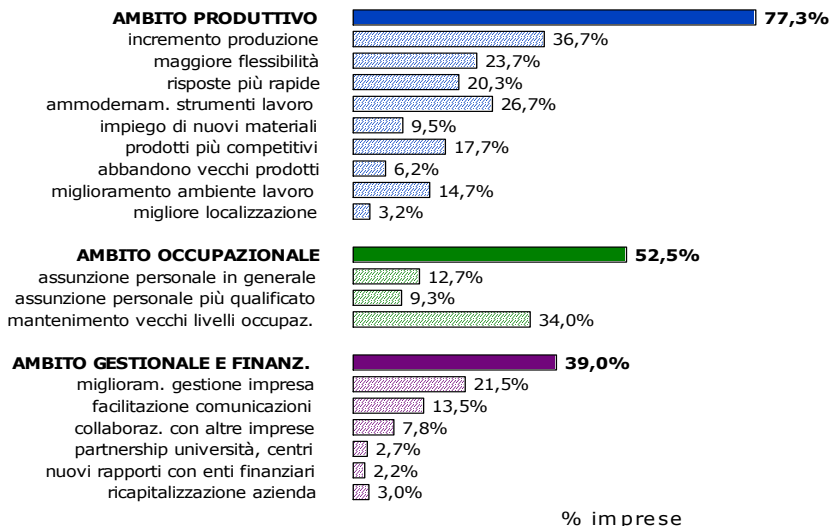
In ultima posizione si colloca il sistema moda, che anche per quanto riguarda il raggiungimento di risultati operativi presenta una situazione meno brillante di quella delle altre filiere. Solo sette imprese su dieci hanno ottenuto ricadute positive dalle politiche messe in atto negli ultimi anni: nel 68,1% dei casi gli effetti si sono sentiti nell'ambito produttivo, nel 38,2% in quello occupazionale e nel 27,8% in quello gestionale e finanziario.

Una analisi più dettagliata consente di vedere che i due risultati più frequentemente raggiunti, e che in qualche misura sintetizzano la capacità di tenuta di numerose PMI dei settori tradizionali, sono l'incremento della produzione, ottenuto dal 36,7% delle imprese, e il mantenimento del livello occupazionale di inizio periodo, ottenuto dal 34,0% delle imprese; in altre parole le strategie poste in atto negli anni passati hanno favorito in più di un terzo delle imprese una crescita dell'attività che si è tradotta in volumi di produzione più elevati e nella possibilità di non doversi confrontare con situazioni di riduzione dell'organico.

Questi due risultati sono tra quelli più frequentemente raggiunti in tutte le filiere, sebbene non sempre si collochino in prima e seconda posizione.

Le politiche aziendali degli ultimi anni, invece, solo molto raramente hanno creato occasioni di collaborazione e stimolato maggiori relazioni tra imprese oppure tra imprese ed enti di ricerca e università o, ancora, tra imprese ed enti finanziari, così come solo in pochissimi casi hanno favorito opportunità di ricapitalizzazione delle imprese.

### Risultati operativi



% imprese

Nella filiera dei sistemi per produrre, dove è più elevato il numero di aziende che hanno tradotto le loro politiche aziendali in risultati positivi, in particolare in ambito produttivo, l'effetto più ricorrente è l'incremento della produzione seguito dal mantenimento dei livelli occupazionali del passato e dal miglioramento della gestione dell'impresa; sempre in ambito

produttivo sono abbastanza numerose anche le imprese che sono riuscite a riorganizzarsi per dare risposte in tempi più rapidi alle richieste del mercato e ad ammodernare gli strumenti di lavoro dai macchinari agli impianti e alle attrezzature.

Nella filiera dei prodotti per la casa l'effetto più diffuso delle azioni intraprese nel recente passato è il mantenimento dei livelli occupazionali e, successivamente, l'incremento della produzione e l'ammodernamento degli strumenti di lavoro. Un quarto delle imprese di questa filiera annoverano tra gli effetti positivi anche la realizzazione di prodotti nuovi e più competitivi e l'acquisizione di una maggiore flessibilità.

Nella filiera alimentare l'obiettivo più frequentemente raggiunto è l'incremento dei volumi prodotti, seguito dall'ammodernamento degli strumenti di lavoro. Il mantenimento dei livelli occupazionali si colloca solo in terza posizione, sebbene in questa filiera si sia riscontrata la più alta frequenza di imprese che nel periodo in esame, 2005-2008, ha aumentato il numero di posti di lavoro e, nel complesso, si sia rilevato il trend occupazionale migliore. Gli altri aspetti su cui le iniziative messe in atto hanno avuto abbastanza spesso un effetto positivo sono la flessibilità nel processo produttivo e la gestione dell'impresa, entrambe migliorate.

Infine, nel sistema moda le politiche aziendali degli ultimi anni hanno consentito al 27,1% delle imprese, nonostante le criticità del comparto, di non dover contrarre i posti di lavoro. Gli altri obiettivi più frequentemente raggiunti sono tutti legati all'ambito produttivo e coinvolgono, comunque, un numero di imprese più limitato rispetto alle altre filiere; gli effetti positivi si sono tradotti nell'incremento della produzione, nell'acquisizione di una maggiore flessibilità, nell'ammodernamento dei mezzi di produzione e nella capacità di dare risposte più rapide alle richieste del mercato.

## Dettaglio degli effetti operativi per filiera

% imprese

	Filiera				In comples so
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
<b>IN AMBITO PRODUTTIVO</b>	<b>68,1</b>	<b>77,7</b>	<b>80,1</b>	<b>82,8</b>	<b>77,3</b>
- incremento della produzione	25,7	43,9	37,7	38,9	<b>36,7</b>
- maggiore flessibilità	21,5	27,0	25,2	21,0	<b>23,7</b>
- risposte più rapide alle richieste del mercato	18,1	19,6	17,9	25,5	<b>20,3</b>
- ammodernamento degli strumenti di lavoro	18,8	33,8	29,8	24,2	<b>26,7</b>
- impiego di nuovi materiali	13,2	6,1	7,3	11,5	<b>9,5</b>
- realizzazione di prodotti nuovi/più competitivi	14,6	12,8	25,8	17,2	<b>17,7</b>
- abbandono vecchi prodotti/vecchie linee	6,2	2,7	7,3	8,3	<b>6,2</b>
- miglioramento dell'ambiente di lavoro	4,9	16,2	13,9	22,9	<b>14,7</b>
- migliore localizzazione	2,1	4,1	2,0	4,5	<b>3,2</b>
<b>IN AMBITO OCCUPAZIONALE</b>	<b>38,2</b>	<b>55,4</b>	<b>51,0</b>	<b>63,1</b>	<b>52,5</b>
- assunzione nuovo personale in generale	4,9	19,6	9,9	15,9	<b>12,7</b>
- assunzione nuovo personale più qualificato	7,6	9,5	4,6	15,3	<b>9,3</b>
- possibilità di mantenere i vecchi livelli occupaz.	27,1	31,1	39,1	38,2	<b>34,0</b>
<b>IN AMBITO GESTIONALE E FINANZIARIO</b>	<b>27,8</b>	<b>39,2</b>	<b>37,1</b>	<b>51,0</b>	<b>39,0</b>
- miglioramento della gestione dell'impresa	13,2	24,3	18,5	29,3	<b>21,5</b>
- facilitazione comunicazioni interne e esterne	6,2	14,2	14,6	18,5	<b>13,5</b>
- occasione per collaborare con altre imprese	6,9	5,4	4,6	14,0	<b>7,8</b>
- realizzazione partnership università, centri, ecc.	0,7	1,4	2,0	6,4	<b>2,7</b>
- attivazione nuovi rapporti con enti finanziari	1,4	3,4	0,7	3,2	<b>2,2</b>
- ricapitalizzazione dell'azienda	3,5	0,7	4,0	3,8	<b>3,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Le ricadute positive in ambito operativo, così come si è visto per l'ambito economico, aumentano di diffusione al crescere delle dimensioni. E questo, come già è stato detto, dipende sia dalla frequenza con cui sono state elaborate strategie per lo sviluppo o il mantenimento dell'attività e si

sono poste in atto azioni specifiche sia dalla capacità e possibilità di tradurre in effetti positivi per l'impresa le suddette azioni.

Ciò detto, si osserva però che per quanto concerne l'obiettivo di mantenere i livelli occupazionali del passato, tutte le dimensioni si trovano praticamente allineate.

Tra le micro imprese la possibilità di non dover licenziare, grazie alle politiche poste in atto in passato, è stata indicata dal 35,0% delle aziende e rappresenta l'obiettivo più frequentemente raggiunto. L'altro risultato importante per queste dimensioni è anche l'ammodernamento dei macchinari e delle attrezzature impiegate nell'attività, obiettivo raggiunto dal 30,0% delle micro imprese.

Per le piccole imprese gli effetti positivi delle politiche del passato si sono fatti sentire con pari intensità sia sui volumi prodotti che sono aumentati (33,9% delle imprese) che sull'occupazione che è rimasta invariata (33,7%).

Per le medie imprese l'ambito dove più frequentemente si sono avute ricadute positive è quello dei livelli di produzione, che sono aumentati in una impresa su due. Il secondo aspetto che ha risentito positivamente delle azioni poste in atto negli ultimi anni è l'occupazione che è rimasta invariata nel 34,4% delle imprese.

Guardando, infine, gli effetti sulla relazionalità tra imprese o tra imprese ed altri soggetti si osserva che le politiche poste in atto hanno favorito più frequentemente la collaborazione tra imprese nel gruppo delle piccole imprese, la collaborazione con università e centri di ricerca nel gruppo delle medie imprese e l'attivazione di nuovi rapporti con enti finanziari nel gruppo delle micro imprese.

### **3.3 Effetti sull'assetto proprietario e associativo**

Nelle strategie delle aziende di norma si prende in considerazione, da un lato, quali politiche mettere in atto per poter aumentare le vendite e, dall'altro, come incrementare la produzione e risparmiare sui costi, aspetti con cui le imprese devono confrontarsi quotidianamente. Gli interventi sull'assetto proprietario, invece, rappresentano delle eccezioni e più raramente sono oggetto delle politiche aziendali, così come le scelte che implicano la partecipazione ad associazioni o l'ingresso in gruppi.

Ne consegue che l'esiguità numerica di imprese che hanno dichiarato di aver avuto ricadute sull'assetto proprietario e associativo (sono il 15,0%) è dovuto principalmente al fatto che tali aspetti non erano oggetto delle politiche poste in atto, piuttosto che alla inefficacia delle strategie attuate.

I cambiamenti avvenuti riguardano più frequentemente l'ampliamento della compagine societaria a seguito dell'ingresso di altri membri della famiglia (4,3%) e la variazione della ragione sociale (3,3%), ovvero interventi che non hanno implicato l'ingresso in società di terzi e l'allargamento delle relazioni con altri soggetti. Va ricordato a questo proposito che oltre i tre quarti delle imprese sono di tipo familiare e quindi con una struttura che ha maggiori difficoltà di altre ad incorporare soggetti terzi. Ciò nonostante, il numero di imprese che ha inserito nuovi soci esterni è del tutto simile a quello delle imprese che hanno allargato la compagine sociale ad altri familiari; in particolare, l'interesse è rivolto a nuovi soci che apportano competenze nuove non ancora presenti in azienda (2,5%), mentre più raramente è stimolato dalla ricerca di capitali aggiuntivi. Per quanto riguarda il cambiamento della ragione sociale molto probabilmente si tratta di una evoluzione verso forme più cautelative nei confronti dei soci.

Il quarto effetto, per numero di imprese che ne sono state coinvolte (2,5%), sono le fusioni con altre imprese, per acquisire dimensioni più grandi e per integrare capacità e conoscenze necessarie sia per diversificare ed ampliare la gamma dei prodotti, sia per affrontare segmenti di mercato e mercati nuovi.

La percentuale di imprese che hanno avuto ricadute sugli assetti proprietari e associativi è abbastanza simile in tutte le filiere, oscillando dal 13,5% della filiera alimentare al 17,9% di quella dei prodotti per la casa; i risultati però tendono a differenziarsi almeno in parte.

Nella filiera dei prodotti per la casa, dove si registra la frequenza più alta di imprese che hanno avuto cambiamenti nell'assetto societario, il risultato più diffuso è il cambiamento di ragione sociale (6,0%), seguito dall'ingresso di nuovi soci apportatori di particolari competenze non

ancora presenti in azienda (4,6%) e di nuovi soci facenti parte, però, della famiglia (3,3%).

Nel sistema moda, dove il 14,5% delle imprese ha realizzato interventi che hanno avuto ricadute sulla struttura della società, i risultati hanno favorito in primo luogo una crescita della compagine sociale e anche ad una crescita dimensionale. Infatti, il risultato più frequente è l'allargamento della compagine sociale sia per l'ingresso di altri familiari (6,2% delle imprese), sia per l'ingresso di soci terzi (2,1%), mentre un secondo tipo di risultato è la fusione con altre imprese (3,5%).

Nella filiera dei sistemi per produrre, dove il 14,1% delle imprese ha registrato cambiamenti grazie alle politiche poste in atto negli ultimi anni, gli effetti principali sono il cambiamento della ragione sociale (4,5%) e l'ampliamento della compagine sociale in primo luogo attraverso l'ingresso in società di membri della famiglia (3,2%) e secondariamente di soggetti terzi (2,5%).

Infine, la filiera alimentare oltre a contare il minor numero di imprese che hanno avuto ricadute sull'assetto societario (13,5%) vede una prevalenza di casi di ingresso nella società di membri della stessa famiglia (4,7%) e molto più raramente altri tipi di risultati come fusioni (2,7%), cambiamento della ragione sociale (2,0%), ingresso di nuovi soci portatori di nuove competenze per l'impresa (2,0%). Con pari frequenza (2,0%) si registrano anche casi di acquisizione da parte di gruppi nazionali o anche internazionali, operazione presente anche nelle altre filiere, ma con ancora minore intensità.



## Effetti sull'assetto proprietario e associativo per filiera

% imprese

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
- ampliamento soci con l'ingresso di altri membri della famiglia	6,2	4,7	3,3	3,2	<b>4,3</b>
- ampliamento soci con l'ingresso di terzi	2,1	-	2,0	2,5	<b>1,7</b>
- ingresso nuovi soci con competenze particolari e nuove	1,4	2,0	4,6	1,9	<b>2,5</b>
- cambiamento della ragione sociale	0,7	2,0	6,0	4,5	<b>3,3</b>
- fusione con altre imprese	3,5	2,7	2,6	1,3	<b>2,5</b>
- ingresso in un gruppo locale di PMI	-	0,7	-	1,3	<b>0,5</b>
- acquisizione da parte di un gruppo nazionale / internazionale	0,7	2,0	1,3	1,3	<b>1,3</b>
- nuova adesione ad un consorzio	-	0,7	-	-	<b>0,2</b>
- nuova iscrizione ad una associazione imprenditoriale	1,4	0,7	0,7	1,3	<b>1,0</b>
- riduzione della compagine sociale	0,7	-	-	-	<b>0,2</b>
Nessun effetto	79,9	81,8	75,5	78,3	<b>78,8</b>
Non è in grado di valutare	5,6	4,7	6,6	7,6	<b>6,2</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

La frequenza di cambiamenti nell'assetto societario a seguito delle politiche messe in atto negli ultimi anni non sembra dipendere dalle dimensioni aziendali.

La dimensione dove è leggermente più diffusa la presenza di imprese che hanno registrato qualche cambiamento è quella piccola (16,4% delle imprese).

In questo gruppo il risultato più ricorrente riguarda l'ampliamento della compagine sociale attraverso l'ingresso di altri membri della famiglia (6,2%), seguito dal cambiamento della ragione sociale (4,4%) e dalla fusione con altre imprese (2,6%).

Anche il 13,4% delle micro imprese ha avuto ricadute sull'assetto societario che hanno riguardato con pari intensità (3,3%) l'ingresso di nuovi soci apportatori di nuove competenze non ancora presenti in azienda, il cambiamento della ragione sociale e l'acquisizione da parte di un gruppo nazionale o internazionale.

Le medie imprese, invece, presentano una frequenza di cambiamenti leggermente inferiore rispetto alle altre dimensioni (11,9%). Le ricadute delle politiche poste in atto si sono tradotte prevalentemente nell'acquisizione di nuove competenze grazie all'ingresso di nuovi soci (4,6%) e nella fusione con altre imprese (2,6%).

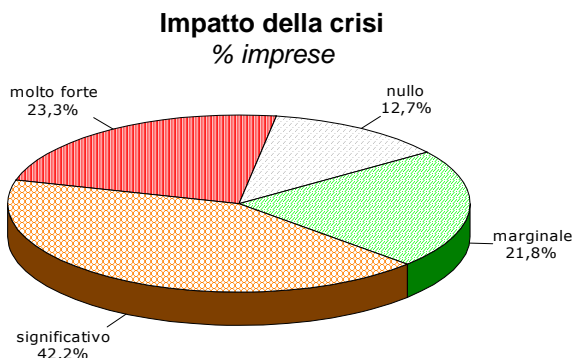
### **3. EFFETTI DELLA CRISI** **E STRATEGIE POSTE IN ATTO** **PER AFFRONTARLA**

#### **4.1 Effetti della crisi**

Nei capitoli precedenti si è tracciato il profilo delle PMI dei settori tradizionali fino al momento della crisi che ha colpito l'economia mondiale nel 2009 e ne è emersa una situazione articolata con filiere caratterizzate da trend positivi e con buone capacità di sviluppo ed altre che presentavano criticità più o meno forti.

La crisi, quindi, si è abbattuta su situazioni differenti provocando reazioni diverse che però non dipendono solo dallo stato di salute iniziale delle imprese, ma anche da numerosi altri fattori quali le strategie poste in atto in passato, la loro posizione sul mercato, le tipologie dei prodotti realizzati.

Complessivamente l'impatto negativo della crisi è stato molto forte per il 23,3% delle imprese e non fortissimo, ma comunque significativo, per il 42,2%. Negli altri casi (34,5%), invece, la crisi è stata percepita solo marginalmente o, addirittura, non ha avuto particolari effetti.



Le conseguenze più frequenti sono state il calo della domanda da parte dei clienti abituali che è risultato molto forte per il 40,5% delle imprese e leggero per il 36,8%. Un'altra conseguenza abbastanza diffusa sono le tensioni finanziarie originate dai ritardati (o mancati) pagamenti da parte dei clienti (26,7%).

Meno frequentemente le imprese hanno lamentato la perdita di alcuni clienti italiani (16,8%) e di alcuni clienti esteri (10,5%), mentre il 13,5% si è dovuto confrontare con una concorrenza crescente.

Solo in pochi casi, invece, la crisi sembra aver creato difficoltà nel reperimento fondi con conseguenti tensioni finanziarie.

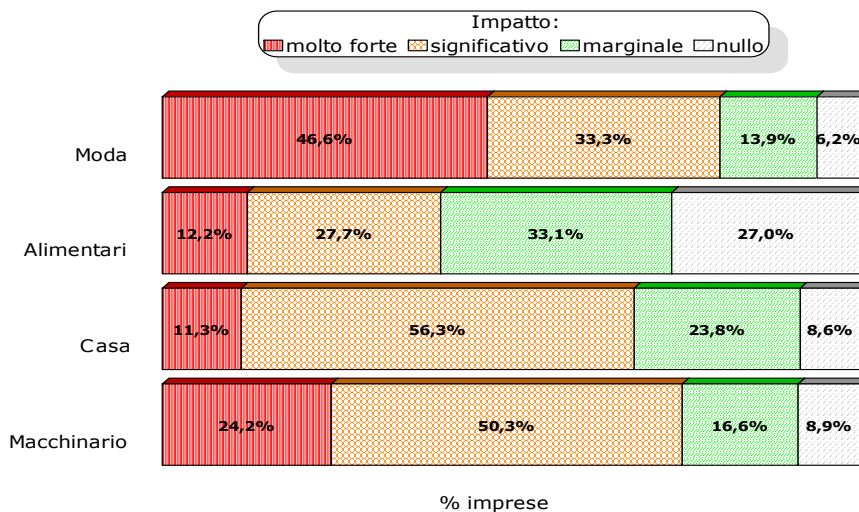
La filiera dove più frequentemente le imprese hanno sofferto, anche in misura molto accentuata, gli effetti della crisi è il sistema moda, ovvero quella filiera che negli ultimi anni non è riuscita a superare tutte le criticità e a consolidarsi sul mercato. La crisi ha avuto un impatto negativo in circa otto imprese su dieci: per il 46,7% l'impatto è stato molto forte e per il 33,3% è stato significativo. Solo in due casi su dieci la crisi non ha creato forti azioni di disturbo ed è stata percepita solo marginalmente (13,9% delle imprese) o per nulla (12,7%).

Per le imprese della filiera moda le conseguenze più ricorrenti sono state un forte calo della domanda (57,6%) e la perdita di alcuni clienti italiani (28,5%). Relativamente frequenti sono anche i casi di una leggera flessione della domanda da parte della clientela abituale (23,6%), di tensioni finanziarie a seguito dei ritardati pagamenti di alcuni clienti (21,5%), di perdita di alcuni clienti esteri (19,4%); quest'ultimo effetto della crisi ha colpito il sistema moda, dove numerose imprese operano all'estero, più che le altre filiere.

Anche i sistemi per produrre appaiono particolarmente colpiti dalla crisi: per il 24,2% ha avuto un impatto molto forte e per il 50,3% un impatto non fortissimo, ma comunque rilevante. A differenza del sistema moda, questa filiera presentava fino al 2008 trend di sviluppo positivi ed una buona capacità di elaborare strategie e di tradurle in risultati concreti. Però, non va dimenticato che le imprese di questa filiera hanno come mercato di riferimento altre imprese, le quali in momenti di crisi riducono gli investimenti allo stretto indispensabile e quindi riducono fortemente la domanda. Di conseguenza i sistemi per produrre risentono doppiamente della crisi. Inoltre, in questa filiera sono presenti molti subfornitori i quali, trovandosi a monte di tutto il processo, di norma sono i primi a risentire delle crisi e gli ultimi a beneficiare della ripresa.

I problemi che hanno dovuto affrontare le imprese del macchinario sono infatti largamente connessi ad un rallentamento della domanda: il 30,6% ha registrato un leggero calo, mentre ben il 54,1% ha registrato un forte calo. L'altro effetto negativo abbastanza diffuso rappresentato dalle tensioni finanziarie generate da ritardati o mancati pagamenti (30,6%).

## Impatto della crisi per filiera



Seguendo l'ordine creato sulla base della presenza di imprese che hanno risentito della crisi, in terza posizione si incontra la filiera dei prodotti per la casa, dove le imprese che hanno subito effetti negativi scendono, rispetto alle due filiere precedenti, al 67,6% e dove prevalgono ampiamente situazioni non particolarmente negative.

In questa filiera, infatti, gli effetti negativi sono rappresentati molto spesso da un leggero calo della domanda (47,7% delle imprese), poi dalle tensioni finanziarie causate dai ritardati pagamenti (34,4%) e solo in terz'ordine da forti cali della domanda (29,8%).

La filiera dove gli effetti della crisi si sono sentiti di meno è quella alimentare: in questo ambito solo il 39,9% delle imprese ha risentito in qualche misura della crisi, mentre il 60,1% ne ha risentito solo in modo marginale o per nulla. La maggioranza delle imprese (45,3%) ha risentito di un calo della domanda ma di lieve entità, mentre sono decisamente meno numerose (20,3%) quelle che hanno visto ridimensionarsi fortemente la domanda. Un quinto ha avuto qualche problema per le tensioni finanziarie che si sono create in seguito a ritardati o mancati pagamenti.

## Effetti della crisi per filiera

% imprese

	Filiera				In compless o
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Aumento della concorrenza	15,3	16,9	13,2	8,9	<b>13,5</b>
Leggero calo della domanda	23,6	45,3	47,7	30,6	<b>36,8</b>
Forte calo della domanda	57,6	20,3	29,8	54,1	<b>40,5</b>
Perdita di alcuni clienti italiani	28,5	12,2	12,6	14,6	<b>16,8</b>
Perdita di alcuni clienti esteri	19,4	6,8	9,9	6,4	<b>10,5</b>
Tensioni finanziarie per ritardati pagamenti	21,5	20,0	34,4	30,6	<b>26,7</b>
Difficoltà a reperire fondi	4,2	6,1	6,6	5,7	<b>5,7</b>
Tensioni finanziarie per difficoltà a reperire finanziamenti	5,6	4,1	4,0	8,9	<b>5,7</b>
<i>Non hanno risentito della crisi</i>	<i>6,2</i>	<i>27,0</i>	<i>8,6</i>	<i>8,9</i>	<i>12,7</i>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Le imprese più fragili di fronte alla crisi sono quelle più piccole, mentre al crescere delle dimensioni tendono a ridursi i casi di difficoltà.

Il 73,3% delle micro imprese ha risentito della crisi: di queste il 30,0% ne ha risentito in modo molto forte ed il 43,3% in modo significativo. Vi è poi un 15,0% di micro imprese per le quali la crisi ha avuto effetti marginali ed un 11,3% che non ne ha risentito affatto.

La quota delle aziende colpite dalla crisi scende al 65,2% tra le piccole imprese grazie ad una minore diffusione di situazioni particolarmente critiche (forte impatto 25,4%) e anche di quelle un po' meno preoccupanti (impatto significativo 39,8%). Tra le piccole sale la frequenza di imprese che hanno risentito della crisi in modo marginale (23,2%), mentre la percentuale di soggetti che non hanno avuto alcun effetto negativo (11,6%) è del tutto simile a quella delle micro imprese. Nelle medie dimensioni la crisi ha creato problemi seri al 62,9% delle imprese: prevalgono le situazioni in cui la crisi ha avuto un impatto significativo, ma non forte (47,7%), mentre solo nel 15,2% dei casi l'impatto è stato molto forte. Tra le medie imprese sale anche la quota delle aziende che non hanno avuto effetti negativi in conseguenza della crisi (15,9%).

Gli effetti negativi con cui si sono dovute confrontare le imprese non cambiano al variare delle dimensioni, né cambiano le priorità: forte calo della domanda, leggero calo della domanda, tensioni finanziarie sono, nell'ordine, i tre principali problemi con cui si sono dovute confrontare le

imprese indipendentemente dalle loro dimensioni. Ciò che varia, ma non di molto, è la frequenza con cui si sono presentati questi problemi. Tra le micro imprese quasi la metà (45,0%) ha dovuto far fronte ad un forte ridimensionamento della domanda, mentre quelle che hanno visto ridursi l'attività in misura lieve sono il 36,7%. Tre micro imprese su dieci hanno anche dovuto affrontare tensioni finanziarie per mancati incassi ed un quarto ha perso alcuni clienti italiani. Questa dimensione, inoltre è quella che ha percepito più frequentemente un aumento della concorrenza (18,3% delle imprese). Nel gruppo delle piccole imprese la forte contrazione della domanda ha creato problemi al 40,4% di esse, mentre cali più contenuti si sono verificati nel 36,2% delle aziende. Tensioni finanziarie si sono registrate, invece, nel 28,0% delle piccole imprese. Altri effetti negativi hanno coinvolto meno di un quinto delle aziende di piccole dimensioni. Tra le medie imprese, infine, gli effetti negativi della crisi tendono a concentrarsi sui tre aspetti che maggiormente hanno preoccupato tutte le imprese: situazioni di calo della domanda più o meno forte hanno una frequenza molto simile a quella delle micro e piccole imprese, anche se c'è uno spostamento verso contrazioni della domanda più moderate. Il terzo effetto negativo, le tensioni finanziarie, appaiono meno ricorrenti che altrove (21,9%).

### Effetti della crisi per dimensione

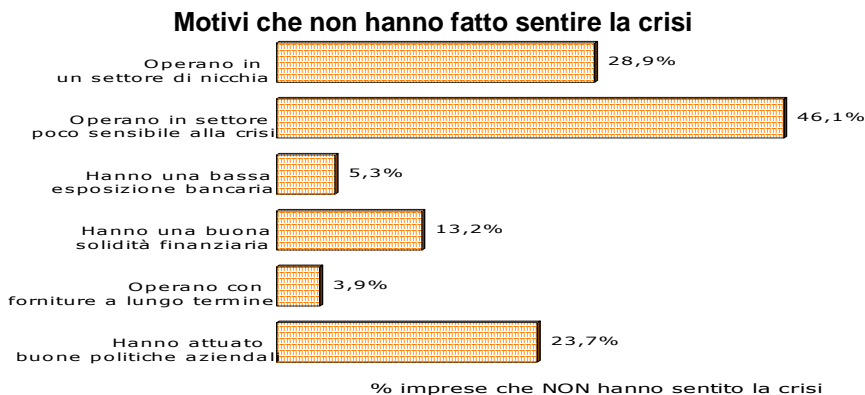
% imprese

	Dimensione			In compless o
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Aumento della concorrenza	18,3	13,6	11,3	<b>13,5</b>
Leggero calo della domanda	36,7	36,2	38,4	<b>36,8</b>
Forte calo della domanda	45,0	40,4	39,1	<b>40,5</b>
Perdita di alcuni clienti italiani	25,0	17,7	11,9	<b>16,8</b>
Perdita di alcuni clienti esteri	6,7	10,3	12,6	<b>10,5</b>
Tensioni finanziarie per ritardati pagamenti	30,0	28,0	21,9	<b>26,7</b>
Difficoltà a reperire fondi	6,7	6,9	2,0	<b>5,7</b>
Tensioni finanziarie per difficoltà a reperire finanziamenti	5,0	5,9	5,3	<b>5,7</b>
<i>Non hanno risentito della crisi</i>	<i>11,7</i>	<i>11,6</i>	<i>15,9</i>	<b><i>12,7</i></b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Le imprese, che in qualche misura sono state al riparo dalla crisi, in linea di massima lo devono alla tipologia di prodotti realizzati; infatti, nel 46,1% dei casi operano in settori poco sensibili a questi fenomeni e nel 28,9% dei casi operano in settori di nicchia.

Sono un po' meno numerose, invece, le imprese che sono riuscite ad affrontare la crisi senza subire gravi danni grazie alle politiche aziendali poste in atto negli anni precedenti (23,7%) oppure grazie alla buona solidità finanziaria dell'azienda (13,2%).

Altre motivazioni legate alle modalità operative dell'impresa, come il lavoro basato su forniture a lungo termine, o all'esposizione bancaria molto contenuta se non nulla solo raramente hanno rappresentato una barriera agli effetti negativi della crisi.



Nella filiera della moda le poche imprese che non hanno risentito della crisi (sono solo il 6,2%) operano in larga parte o in settori di nicchia o in settori che comunque sono poco sensibili alle crisi (rispettivamente 55,6% e 22,2%). In un terzo dei casi sono stati al riparo degli scossoni del mercato anche grazie alle politiche messe in atto negli ultimi anni. Queste tre aspetti esauriscono il quadro delle motivazioni che hanno consentito alle imprese del sistema moda di affrontare con successo la crisi.

Nella filiera alimentare, dove ben il 27,0% delle imprese ha dichiarato di non aver avuto ricadute negative in seguito alla crisi, il riparo più frequente è rappresentato dal fatto che operano in un settore che è poco sensibile alla crisi (60,0% dei casi) o in un settore di nicchia (25,0%). Anche in questa filiera un certo numero di imprese (17,5%) è riuscito a superare il periodo di turbolenza grazie alle strategie aziendali messe in atto negli ultimi anni. Le altre motivazioni sono molto più sporadiche; assume un certo rilievo solo la buona solidità finanziaria indicata da una impresa su dieci.

Nella filiera dei prodotti per la casa, dove solo l'8,6% delle imprese non ha risentito della crisi, il fattore che più frequentemente ha giocato un ruolo



positivo è rappresentato dagli interventi realizzati negli anni precedenti in attuazione di precise politiche aziendali (46,2% dei casi). Per le poche imprese che hanno superato indenni, o quasi, la crisi ha contato abbastanza spesso anche il fatto di operare in un settore di nicchia (38,5%). Sempre nella filiera dei prodotti per la casa assume una importanza superiore alla media la possibilità di poter contare su una buona solidità finanziaria ed una esposizione bancaria molto contenuta se non nulla (rispettivamente 23,1% e 15,4% dei casi).

Anche nella filiera dei sistemi per produrre sono poche le imprese che non hanno risentito della crisi (8,9%) e sono in larga parte (57,1%) imprese che operano in settori poco sensibili alle turbolenze del mercato e dell'economia più in generale. Più raramente il riparo è stato fornito da una buona solidità finanziaria (21,4%) e, ancora meno, da altri fattori come essere in un settore di nicchia oppure operare con forniture a lungo termine o, ancora, aver elaborato politiche aziendali che hanno consentito di far fronte alla crisi, tutti indicati dal 14,3% delle imprese.

L'analisi, per dimensione, dei motivi che non hanno fatto percepire la crisi mette in evidenza come per le micro imprese abbia importanza lavorare in un settore di nicchia (57,1% di coloro che non hanno sentito la crisi). Meno frequentemente vengono indicati altri motivi sempre legati al settore specifico di attività (settore poco sensibile alla crisi 28,6%) oppure motivi riconducibili alla gestione finanziaria dell'impresa (buona solidità finanziaria 28,6% e bassa esposizione bancaria 14,3%).

Per le piccole dimensioni, invece, le motivazioni sono più articolate e vedono in prima posizione il fatto di operare in un settore che risente poco delle crisi (35,6% dei casi), seguito a poca distanza dall'elaborazione e attuazione di politiche aziendali che hanno consentito di far fronte ai momenti più difficili (33,3%). Un certo numero di piccole imprese ha indicato come motivazione anche il fatto di operare in un settore di nicchia (24,4%), mentre sono meno numerose quelle che hanno resistito alla crisi grazie alla buona solidità finanziaria e alla bassa esposizione bancaria o perché operano con forniture a lungo termine.

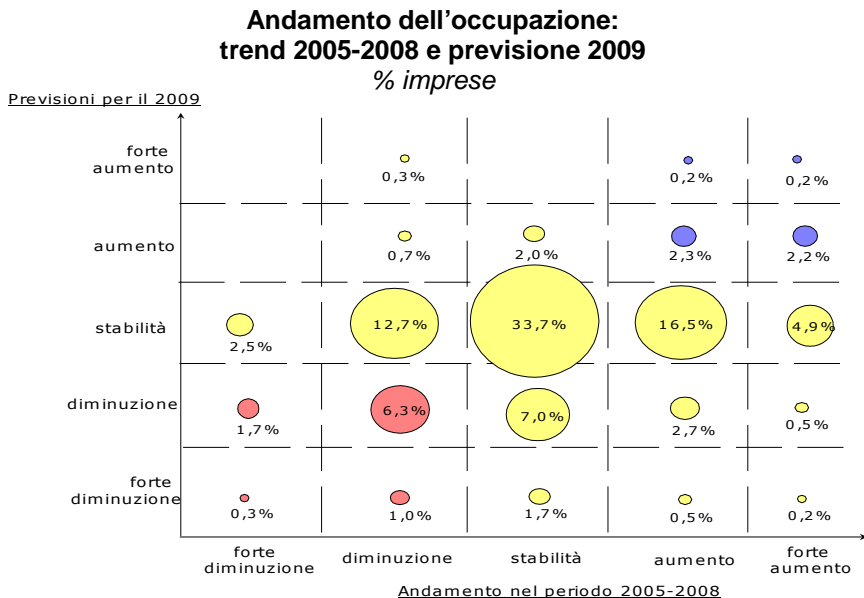
Nelle medie imprese, infine, il 15,9% non ha registrato effetti negativi a seguito della crisi e ciò è imputabile in larga misura al fatto che operano in un settore poco sensibile alla crisi (70,8%) o in un settore di nicchia (29,2%). Decisamente meno frequenti sono le altre motivazioni quali, buona solidità finanziaria (16,7%), strategie aziendali che hanno consentito di far fronte alla crisi (12,5%), solidità finanziaria (4,2%).

## 4.2 Previsioni per il prossimo futuro

Nei capitoli precedenti si è visto che nel periodo 2005-2008 le performance delle imprese dei settori tradizionali in esame erano sostanzialmente buone, specialmente per quel che concerneva l'andamento dell'occupazione. La crisi economica del 2009 però ha rallentato il trend positivo in numerose imprese, anche se non rappresentano la maggioranza. Infatti, le imprese che prevedono una contrazione degli occupati nel 2009 sono il 21,9%, a fronte del 70,2% che ritiene che non vi saranno sostanziali variazioni ed il 7,9% che invece pensa ad un incremento nel numero degli addetti.

La situazione più frequente, e che si riferisce ad un terzo delle imprese, è rappresentata da aziende che in passato hanno mantenuto invariato il livello dell'occupazione e che continueranno a farlo anche nell'anno della crisi.

Per il 2009, le previsioni di stabilità occupazionale provengono anche da imprese che nell'ultimo triennio hanno ridimensionato, talvolta in modo drastico, il numero degli addetti e pensano di non dover più intervenire su questa componente aziendale nonostante la crisi (15,2%); analogamente, convergono verso previsioni di stabilità anche imprese che negli ultimi hanno avuto dei trend dell'occupazione in crescita e che ritengono o di avere raggiunto un livello ottimale o che visti gli attuali chiari di luna sia più opportuno non esporsi troppo.



Tra le imprese che prevedono di dover snellire l'organico, la parte più consistente è formata da aziende dove già negli anni passati era in atto un processo di riduzione dei posti di lavoro (9,3%) e dove la crisi ha probabilmente accentuato le criticità. A fianco di queste, però, vi è un gruppo di imprese, numericamente di poco inferiore (8,7%), che aveva mantenuto stabile l'occupazione fino al 2008, ma che nel 2009 prevede di non riuscire più a mantenere questa linea. Meno frequenti, invece, sono le imprese che dopo un trend positivo prevedono di dover contrarre i posti di lavoro (3,9%).

A tentare di bilanciare queste situazioni di mantenimento o di contrazione dell'occupazione, vi sono abbastanza poche imprese che prevedono una crescita dell'organico. Nella maggioranza dei casi (4,9%) si tratta di imprese in una fase di sviluppo avviata già negli anni scorsi e che la crisi non ha toccato o se ha creato un rallentamento questo non è stato tale da invertire la tendenza che ha caratterizzato il triennio precedente. Ma vi è anche qualche azienda (3,0%) che nel periodo 2005-2008 ha ridimensionato il numero di occupati o lo ha mantenuto invariato e che prevede nell'anno della crisi di incrementarlo.

Nel complesso, comunque, prevalgono le imprese che prevedono di ridurre l'occupazione rispetto a quelle che hanno in programma di incrementarla e questo è espresso chiaramente dal valore negativo assunto dall'indice sintetico pari a -14,0 punti.

La filiera dove la presenza di imprese con un ridimensionamento dell'organico è più elevata è quella della moda, dove già negli anni passati erano emerse più frequentemente delle criticità. In questa filiera ben il 31,2% delle imprese prevede una contrazione del numero di occupati a fronte di solo il 6,9% che, invece, prevede una crescita. In questa filiera l'indice sintetico è pari a -24,3 punti.

L'occupazione appare in sensibile contrazione anche nella filiera dei sistemi per produrre dove, come si è visto precedentemente, l'impatto della crisi è stato piuttosto forte. Il 28,7% delle aziende di questa filiera prevedono di ridurre il numero di posti di lavoro, in alcuni casi anche con tagli decisi, mentre solo il 6,4% ha in programma un incremento dei dipendenti e l'indice sintetico si attesta in un campo nettamente negativo essendo pari a -22,3.

Ancora un indice negativo, che segnala che le imprese che pensano di dover ridurre l'occupazione sono più numerose di quelle che prevedono invece un incremento, lo si riscontra nella filiera dei prodotti per la casa. In questo caso il divario tra trend positivi (6,6%) e trend (17,9%) negativi è

più contenuto e, inoltre, nessuna impresa pensa di ridurre fortemente il numero degli addetti. L'indice a saldo è pari a -11,3.

L'unica filiera che presenta delle previsioni dell'occupazione sostanzialmente positive è quella alimentare, dove per altro l'impatto della crisi è apparso meno forte. In questa filiera vi è un bilanciamento tra le imprese che prevedono una forte diminuzione e quelle che invece prevedono un forte aumento e poi la frequenza di aziende che pensa di incrementare i posti di lavoro supera di 2,1 punti la frequenza di quelle che prevedono una riduzione di occupati.

### **Previsioni sull'andamento dell'occupazione nel 2009 rispetto al 2008 per filiera**

*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alime ntari	Casa	Sistemi per produrre	
forte aumento	0,7	2,0	-	-	<b>0,7</b>
aumento	6,2	9,5	6,6	6,4	<b>7,2</b>
stabile	61,9	79,1	75,5	64,9	<b>70,2</b>
diminuzione	22,9	7,4	17,9	24,2	<b>18,2</b>
forte diminuzione	8,3	2,0	-	4,5	<b>3,7</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-24,3</b>	<b>+2,1</b>	<b>-11,3</b>	<b>-22,3</b>	<b>-14,0</b>

La presenza di imprese che prevedono di ridimensionare, almeno in parte, l'organico è più diffusa tra le piccole dimensioni, nonostante che la quota di aziende colpite dalla crisi sia inferiore rispetto a quella che si è registrata tra le micro imprese. Nel gruppo delle piccole imprese il 24,7% delle aziende prevede di ridurre il numero degli addetti a fronte del 7,4% che, invece, pensa di ampliarlo.

Tra le micro imprese, invece, le previsioni negative riguardano il 18,3% delle imprese. Va osservato che in questo gruppo assumono un peso superiore alla media (78,3%) le aziende che hanno in programma il mantenimento dell'occupazione ai livelli pre-crisi; su questa decisione, probabilmente, pesa il fatto che essendo il numero degli addetti molto esiguo (non può superare le 10 unità) risulta piuttosto difficile effettuare tagli senza compromettere la funzionalità dell'azienda. Tra le micro imprese, inoltre, è poco frequente incontrare casi di aumento del numero di addetti (3,3%).

La dimensione media appare quella con un andamento occupazionale meno negativo, per quanto anche tra queste imprese sia più frequente incontrare casi di previsione di una contrazione degli addetti (15,9%) che casi di previsioni di incremento dei posti di lavoro (10,6%).

In termini di fatturato, la situazione appare ancora più seria di quella presentata dall'occupazione.

Per il 43,9% delle aziende il giro d'affari del 2009 dovrebbe mantenersi sostanzialmente simile a quello dell'anno precedente, ma nei restanti casi prevalgono situazioni di flessione del fatturato. Quattro imprese su dieci si attendono, infatti, una contrazione del volume d'affari spesso anche consistente: il 26,0% delle aziende prevede una diminuzione, ma inferiore al 20% rispetto al 2008, mentre il 13,8% teme un calo delle vendite che oltrepassa il -20%. Meno frequenti sono i casi in cui, invece, si prospettano risultati migliori rispetto al passato (16,3%).

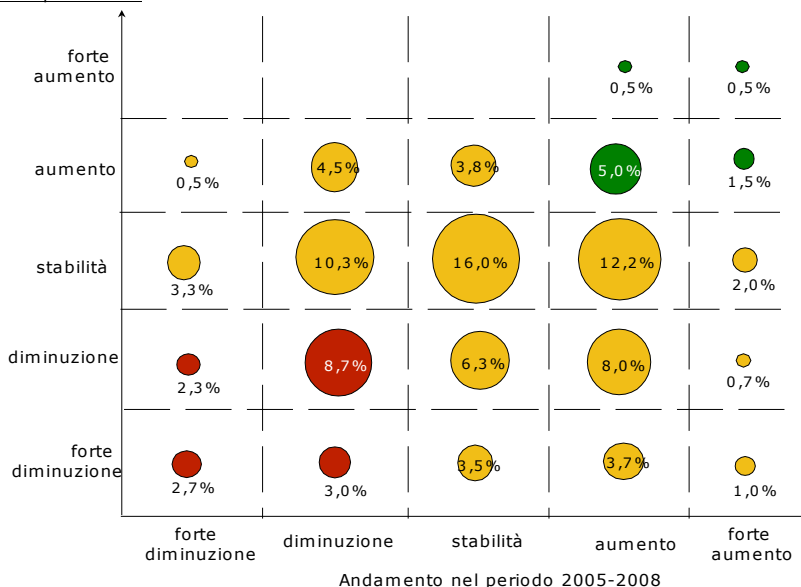
La previsione di una sostanziale stabilità per il 2009, non sembra essere influenzata da ciò che è avvenuto negli anni immediatamente precedenti; infatti le imprese che si attendono un fatturato 2009 sugli stessi livelli del 2008, che come è stato detto sono pari al 43,9%, si suddividono in parti abbastanza simili tra imprese che negli ultimi anni hanno avuto una evoluzione positiva del giro d'affari (14,3%), imprese con una sostanziale stabilità (16,0%) e imprese con un trend negativo (13,6%).

Analogamente, tra le aziende che si attendono un calo nel volume d'affari, si trovano sia imprese che negli ultimi anni presentavano già una recessione (16,7%), sia imprese che avevano mantenuto i livelli di fatturato sostanzialmente stabili (9,8%) se non in aumento (13,4%).

Infine, il gruppo di imprese che prevedono di incrementare il fatturato 2009 rispetto al 2008 è formato in prevalenza (7,5%) da imprese che già negli anni passati sono state contraddistinte da un trend positivo, ma sono quasi altrettanto numerose (5,0%) quelle per le quali il 2009 rappresenta una inversione di tendenza, da negativo a positivo, mentre quelle che nel periodo 2005-2008 hanno registrato fatturati stabili e prevedono un incremento nel 2009 sono il 3,8%.

## Andamento del fatturato: trend 2005-2008 e previsione 2009 % imprese

Previsioni per il 2009



Sull'andamento del fatturato 2009 anche la posizione sul mercato sembra avere una influenza marginale, anche se man mano che ci si sposta a valle tendono a ridursi i casi molto negativi per lasciare spazio a situazioni di sostanziale stabilità o leggero miglioramento.

Per i subfornitori le previsioni appaiono leggermente più critiche rispetto alle altre tipologie di imprese, ma il divario è relativamente contenuto. Tra i subfornitori il 47,4% si attende un calo di fatturato a fronte del 10,2% che si attende una crescita; l'indice sintetico pertanto si posiziona in area nettamente negativa ed è pari a  $-37,3$ .

Tra i fornitori di materie prime e componenti di base è ancora elevato il numero delle imprese con prospettive negative (45,0%), mentre quelle che si attendono una crescita del giro d'affari sono il 18,4%; prevalgono quindi anche in questo caso le situazioni negative e l'indice sintetico permane in area negativa, risultando pari a  $-26,7$ .

Una situazione del tutto analoga si riscontra tra i fornitori di beni intermedi, semilavorati e componenti: le imprese che prevedono una contrazione del fatturato 2009 rispetto al 2008 sono il 44,2%, mentre solo il 18,3% si attende una crescita. L'indice sintetico risultante è negativo e uguale a  $-26,0$ .

Leggermente migliori appaiono le prospettive dei fornitori di beni finali, anche se una quota ancora rilevante (36,6%) si aspetta un fatturato in calo, a fronte del 16,5% che prevede un incremento; cresce però la quota di imprese che si attendono un fatturato uguale a quello dell'anno precedente. Per i fornitori di beni finali l'indice sintetico è pari a -20,2.

Come si è visto, l'andamento del fatturato 2009 sembra dipendere solo in minima parte dalle performance che hanno caratterizzato l'attività dell'impresa negli ultimi anni e anche dalla posizione sul mercato. Il trend del fatturato 2009 sembra dipendere, piuttosto, da quanto l'impresa è stata coinvolta dalla crisi. Infatti, tra le aziende che hanno detto di aver risentito della crisi in modo molto forte il 64,3% prevede una contrazione del giro di affari. Prevalgono situazioni di una sostanziale stabilità, invece, tra le imprese che hanno risentito della crisi, ma non in misura molto accentuata (impatto significativo o impatto marginale). Infine, tra le imprese che, per ragioni varie, sono state al riparo dalla crisi il 44,8% prevede un fatturato in aumento.

### **Previsioni sull'andamento del fatturato nel 2009 rispetto al 2008 e impatto della crisi**

*% imprese*

Previsioni per il fatturato 2009	Impatto della crisi				In complesso
	molto forte	significativo	marginale	nullo	
forte aumento	-	0,4	-	6,6	<b>1,0</b>
aumento	5,7	14,6	13,7	38,2	<b>15,3</b>
stabile	30,0	46,6	56,5	38,2	<b>43,9</b>
diminuzione	32,9	24,9	26,7	15,8	<b>26,0</b>
forte diminuzione	31,4	13,4	3,1	1,3	<b>13,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

L'analisi per filiera ripropone un quadro molto simile a quello visto per l'occupazione, dove però le situazioni negative appaiono ancora più frequenti. Dal confronto dell'andamento previsto per l'occupazione con l'andamento previsto per il fatturato sembra che le imprese stiano affrontando una situazione piuttosto critica, ma che nei limiti del possibile cerchino di limitare la ricaduta delle conseguenze negative sui livelli occupazionali.

Le due filiere che maggiormente risentono della crisi, in termini di ridimensionamento dei volumi d'affari, sono quella del sistema moda e quella dei sistemi per produrre, ovvero quelle che hanno risentito maggiormente dell'impatto negativo della crisi.

Nel sistema moda il 50,7% delle imprese si attende un calo del fatturato, mentre solo il 13,2% prevede un incremento seppure modesto, non superiore al 20%. L'indice sintetico è decisamente negativo ed è uguale a -37,5.

Nella filiera dei sistemi per produrre la situazione è del tutto analoga: il 52,2% delle imprese prevede un ridimensionamento del giro d'affari e solo il 13,4% si aspetta un incremento, comunque mai superiore al 20%. Anche in questo caso l'indice sintetico è marcatamente negativo ed è pari a -38,8.

Prevalgono ancora le previsioni negative rispetto a quelle positive nella filiera dei prodotti per la casa, ma il divario è leggermente più contenuto: cali di fatturato sono previsti dal 37,1% delle imprese di questa filiera, mentre gli aumenti sono previsti dal 15,2% delle aziende. In questa filiera cresce, rispetto al sistema moda e ai sistemi per produrre, anche la quota di imprese che prevedono di realizzare un fatturato sostanzialmente simile a quello dell'anno precedente (47,7%). L'indice sintetico, comunque, continua ad essere negativo (-21,9).

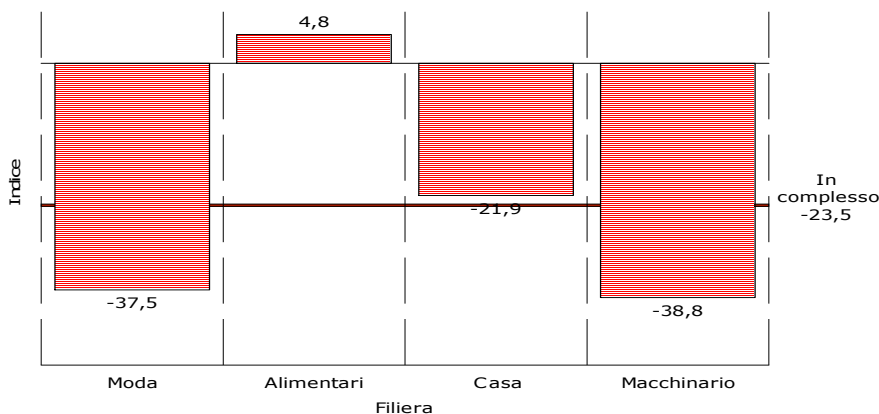
La filiera che appare meno toccata dalla crisi, come si è già visto anche a livello di occupazione, è quella alimentare. La buona salute di questa filiera è indicata sia dal numero di imprese che, nonostante la crisi, prevedono di realizzare volumi di fatturato pari a quelli del 2008 (57,4%), sia dal fatto che le imprese che si attendono una crescita del fatturato (23,7%) sono più numerose, anche se di poco, di quelle che invece prevedono una contrazione dell'attività (18,9%). La filiera alimentare è l'unica dove l'indice sintetico assume un valore positivo pari a +4,8%.



## Previsione del fatturato 2009 per filiera

### Indice sintetico

(% imprese con previsione d'aumento - % imprese con previsione di calo)



Al crescere delle dimensioni tende a crescere la quota di imprese che meglio riescono a fronteggiare la crisi e prevedono per il 2009 un fatturato in aumento. Parallelamente, passando dalle dimensioni più piccole a quelle più grandi diminuiscono le aziende che si attendono un fatturato sostanzialmente stabile e anche quelle che invece prevedono per il 2009 una contrazione dell'attività.

L'indice sintetico, che pone a confronto la frequenza di situazioni positive con quella di situazioni negative permane comunque negativo in tutte le dimensioni, ma con intensità diverse: tra le micro imprese la differenza tra aziende che prevedono incrementi di fatturato e aziende che prevedono decrementi porta ad un indice pari a  $-31,7$ ; tale valore cresce leggermente nel gruppo delle piccole imprese dove l'indice è uguale a  $-27,8$  mentre si colloca in un'area più prossima allo zero ( $-9,3$ ) in quello delle medie imprese.

Cali di fatturato colpiscono pure le vendite all'estero, anche se sembra in modo meno diffuso di quanto avviene sul mercato nazionale.

Tra le imprese esportatrici, infatti, i timori di un calo del fatturato realizzato con clienti esteri sono espressi dal 33,2% delle imprese a fronte di un 51,3% che presume di mantenere i livelli di export del 2008 ed un 15,6% che prevede di aumentarli. L'indice sintetico dell'andamento dell'export risulta pertanto ancora negativo ( $-17,6$ ), ma comunque esprime una situazione meno critica di quanto fatto registrare dall'andamento del fatturato complessivo ( $-23,5$ ).

I più colpiti dalla crisi sui mercati esteri sono i subfornitori, i quali solo in pochi casi si attendono un aumento dell'export (8,7%), mentre ben il 39,1% prevede una contrazione dell'attività svolta per committenti esteri. La situazione comunque appare meno negativa di quella che si prospetta per il fatturato nel suo complesso e l'indice sintetico, pari a -30,4, è meno negativo di quello complessivo (-37,3).

Abbastanza critico è anche l'andamento dell'export dei fornitori di beni intermedi e componenti (indice pari a -21,1), mentre relativamente migliore, seppure sempre negativa è la situazione tra gli esportatori di materie prime e semilavorati di base (indice uguale a -16,7) e gli esportatori di beni finali (indice uguale a -15,7).

L'andamento dell'export all'interno delle quattro filiere in esame rispecchia quanto già emerso per l'attività nel suo complesso, però in tutte il quadro, seppure negativo, appare meno preoccupante di quanto emerso per l'andamento del fatturato complessivo: ovunque la quota di esportatori che prevede una flessione dell'export è inferiore alla quota di imprese che prevede un calo nel fatturato complessivo. Sembra che chi opera all'estero o si colloca su fasce di mercato meno sensibili alla crisi o esporta prodotti che sanno meglio contrastare la concorrenza e quindi continuano ad avere una domanda anche in momenti di difficoltà economiche generali.

La situazione più critica si presenta nella filiera dei sistemi per produrre, dove ben il 44,2% delle imprese prevede una riduzione dell'attività sui mercati esteri a fronte di solo l'11,7% di aziende che invece si attende un incremento, che comunque sarà sempre piuttosto contenuto e cioè inferiore al 20%. In questa filiera l'indice è ampiamente negativo ed è pari a -35,2.

Negativa, nel suo complesso, appare anche la posizione sui mercati esteri delle imprese del sistema moda. Sembra, però, che queste imprese abbiano una maggior capacità di tenuta sui mercati esteri che sul mercato nazionale: probabilmente un certo numero di imprese di questa filiera operano su mercati e segmenti di mercato dove fa premio il "made in Italy" e dove sono abbastanza al riparo da crisi e concorrenza. Infatti, la percentuale di aziende che si attendono una flessione nel giro di affari con clienti esteri è pur sempre elevata (39,6%), ma comunque inferiore a quella che fa riferimento a tutti i mercati, compreso quello nazionale (50,7%). Anche la frequenza di imprese che pensano di poter mantenere invariati i livelli dell'export (45,8%) è superiore alla frequenza riferita a tutte le imprese della filiera (36,1%). L'indice sintetico permane negativo (-25,0), ma in misura meno accentuata dell'indice riferito al fatturato complessivo.

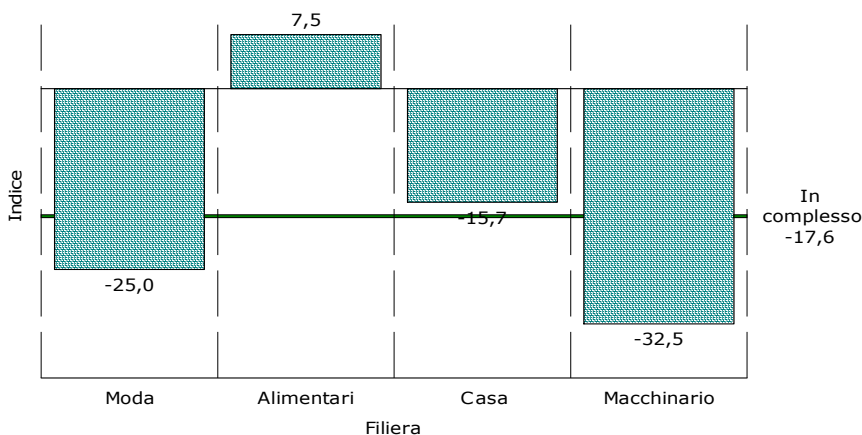
Leggermente migliore appare la situazione nella filiera dei prodotti per la casa dove gli esportatori che prevedono una caduta dell'export sono il 34,7% a fronte del 19,1% che invece spera in un incremento. Anche in questa filiera l'andamento dell'export appare leggermente migliore dell'andamento del giro d'affari complessivo: l'indice sintetico, infatti, è pari a -15,7, mentre quello complessivo risulta -21,9.

La filiera che presenta le migliori prospettive per l'export 2009 è quella alimentare, confermando l'andamento del fatturato in generale. Solo il 10,8% degli esportatori ritengono di ridurre il giro d'affari realizzato con clienti esteri, mentre il 18,3% prevede di incrementare il fatturato export ed il 71,0% di mantenere i livelli 2008.

Nella filiera alimentare l'indice dell'andamento dell'export risulta pertanto positivo e pari a +7,5.

### Previsione del fatturato export 2009 per filiera Indice sintetico

(% esportatori con previsione d'aumento - % esportatori con previsione di calo)



La dimensione è un elemento che condiziona le performance anche sui mercati esteri. E' il passaggio da piccola a media impresa che sembra determinante nella capacità di sviluppare la presenza sui mercati internazionali anche in periodi di crisi. Infatti, tra le medie imprese la quota di esportatori che prevedono di incrementare il fatturato export è pari al 24,0% ed è di poco inferiore alla quota di coloro che, invece, vedranno ridursi le vendite a clienti esteri.

Tra le piccole imprese l'attesa di una crescita dell'export riguarda solo il 12,3%, mentre sale al 35,4% la percentuale degli esportatori che prevedono un calo della loro attività internazionale e fanno scendere l'indice sintetico a -23,1.

Abbastanza simili sono anche le prospettive tra le micro imprese, sebbene in questo caso tendano a prevalere, rispetto alle altre dimensioni, situazioni di una certa stabilità. Resta comunque il fatto che solo il 6,7% degli esportatori si attende un incremento delle vendite all'estero contro il 33,3% che invece prevede una contrazione; l'indice sintetico in questo caso è pari a -26,6.

### Previsioni sull'andamento della quota di fatturato export nel 2009 rispetto al 2008 per dimensione

*% imprese esportatrici*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
forte aumento	-	1,2	0,8	<b>1,0</b>
aumento	6,7	11,1	23,2	<b>14,6</b>
stabile	60,0	52,3	47,2	<b>51,3</b>
diminuzione	23,3	25,9	16,0	<b>22,6</b>
forte diminuzione	10,0	9,5	12,8	<b>10,6</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-26,6</b>	<b>-23,1</b>	<b>-4,8</b>	<b>-17,6</b>

La crisi economica del 2009, che ha influenzato più o meno negativamente le performance delle imprese, come appena visto, e la concorrenza crescente, con cui devono confrontarsi le PMI piemontesi dei settori tradizionali, continueranno a creare situazioni critiche anche nel 2010, anche se sembra in modo meno diffuso. Infatti, le indicazioni fornite dalle imprese alla richiesta di indicare quale sarà l'evoluzione della domanda complessivamente rivolta al loro settore nel 2010, rispetto al 2008, mettono in evidenza ancora molte situazioni di criticità.

Il 30,5% delle aziende ritiene che il livello di domanda rivolta al proprio settore nel 2010 sarà inferiore, e talvolta anche in misura accentuata, rispetto agli anni precedenti la crisi ovvero rispetto al 2008, e comporterà quindi ulteriori rallentamenti nel giro d'affari di molte imprese.

Negli altri casi prevalgono le previsioni di una sostanziale stabilità della domanda sui livelli pre-crisi (46,1%), mentre i più ottimisti rappresentano il 23,5% del totale.

La filiera dove le prospettive sono meno rosee, in quanto numerose imprese si attendono ancora un calo di domanda rivolta al loro settore, è quella dei sistemi per produrre, dove già il 2009 ha creato una diffusa sofferenza tra le imprese.

In questa filiera il 38,8% delle aziende pensa che la domanda rivolta al loro settore nel 2010 sarà inferiore a quella di due anni fa, mentre sono il 21,7% quelle che prevedono incrementi. L'indice a saldo, pertanto, si colloca in area negativa (-17,1) ed è il più basso tra quelli delle quattro filiere in esame.

Nei settori del macchinario la ripresa stenta dunque a prendere avvio anche perché questi settori scontano il fatto che la domanda, di norma, viene loro rivolta da altre imprese con finalità di investimento: la ripresa di questi ultimi avverrà solo quando, superata la crisi e riassetata l'attività, si penserà nuovamente a politiche di sviluppo e ad ammodernare e incrementare gli impianti e i macchinari.

L'altra filiera, che negli ultimi anni ha presentato diffuse criticità, è quella della moda, dove anche per il futuro si prospettano più frequentemente tendenze negative che positive. Nel complesso, però, aumenta il numero di imprese che si attende di trarre profitto da un prossimo aumento della domanda rivolta al suo settore, anche se resta ancora abbastanza distante dal numero dei pessimisti. Infatti, il 22,9% delle imprese del sistema moda prevede un incremento della domanda, a fronte del 35,0% che invece si attende un ulteriore calo. L'indice sintetico in questo caso è pari a -11,1.

Anche nella filiera alimentare l'indice, che misura il divario tra situazioni di crescita e situazioni di contrazione, assume un valore negativo, seppure abbastanza prossimo allo zero (-5,4). In questa filiera le previsioni per il 2010 sono, dunque, più negative di quanto non lo siano state per il 2009, quando le aziende che prevedevano un fatturato in crescita erano superiori a quelle che temevano una contrazione del giro d'affari: il livello della domanda che nel 2010 sarà rivolta complessivamente ai settori di appartenenza sarà in calo per il 25,7% delle imprese ed in aumento per il 20,3%.

Nella filiera dei prodotti della casa, a differenza di quanto visto per le altre filiere, il 2010 dovrebbe portare una inversione di tendenza ed il superamento per diverse imprese degli effetti della crisi. Infatti, le aspettative di un incremento dei livelli di domanda, anche se di entità moderata, provengono dal 28,5% delle imprese, mentre previsioni negative sono esternate dal 23,2% degli operatori. In questo caso l'indice sintetico si porta in area positiva (+5,3) anche se non si discosta ancora molto dallo zero.

**Previsioni sul livello della domanda, con riferimento al proprio settore, nel 2010 rispetto al 2008 (pre-crisi) per filiera % imprese**

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
molto superiore	-	1,4	-	1,3	<b>0,7</b>
superiore	22,9	18,9	28,5	20,4	<b>22,7</b>
all'incirca uguale	43,1	54,1	48,3	39,5	<b>46,1</b>
inferiore	24,3	22,3	21,2	31,8	<b>25,0</b>
molto inferiore	9,7	3,4	2,0	7,0	<b>5,5</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-11,1</b>	<b>-5,4</b>	<b>+5,3</b>	<b>-17,1</b>	<b>-7,1</b>

L'analisi delle previsioni per il 2010, fatta sulla base della dimensione delle imprese, conferma la maggior capacità delle dimensioni più grandi di far fronte alla crisi e di ripresa. Quindi non è solo questione di settore di attività, ma anche della struttura su cui si può far conto che consente alle imprese affrontare e superare periodi di difficoltà.

Tra le micro imprese, continua ad essere elevata (38,3%) la quota di imprese pessimiste, che si attende una evoluzione negativa non solo per il proprio fatturato, ma anche della domanda che si indirizzerà al proprio settore nel 2010. Probabilmente in molti casi si tratta di imprese che la crisi ha spinto ancora di più ai margini del mercato e che, quindi, non vedono molte possibilità di crescita della domanda nel loro segmento.

Non tutte le micro imprese, comunque, prevedono una difficoltà di ripresa, perché in alcuni casi, anche se non molti (13,4%), la prospettiva per il 2010 è di un incremento dell'attività complessiva del loro settore. Nonostante la presenza di queste aziende ottimiste, l'indice sintetico resta marcatamente negativo e pari a -24,9.

Anche tra le piccole imprese sono numerosi (31,1%) i casi di aziende che ritengono che nel 2010 la domanda subirà una flessione rispetto ai livelli del 2008, ma sono abbastanza controbilanciati da altre aziende (23,1%) che la pensano in modo opposto. L'indice sintetico resta ancora in area negativa, ma è più prossimo allo zero.

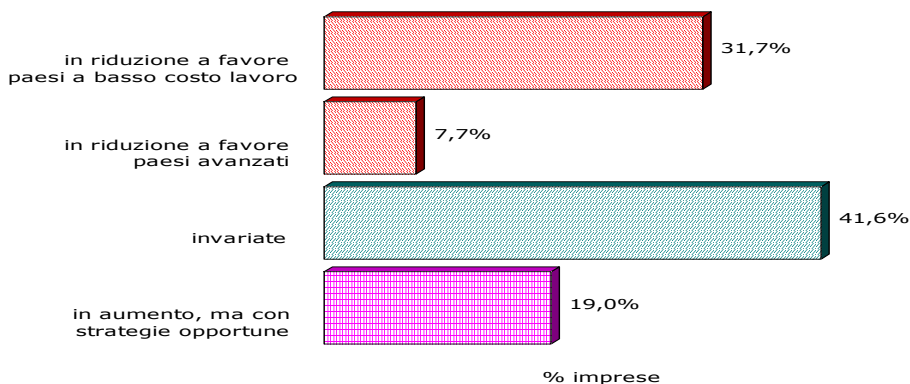
Tra le medie imprese, invece, è leggermente più frequente trovare aziende che si attendono un incremento della domanda (27,9%) che aziende che prevedono un ridimensionamento dell'attività del loro settore (25,8%) e questo fa spostare l'indice in area positiva sebbene molto prossima allo zero (+2,1).

### 4.3 Come fronteggiare la concorrenza

Sull'andamento della domanda rivolta ai diversi settori tradizionali gioca un ruolo importante l'intensità con cui si esprime la concorrenza da parte di produttori di altri paesi, specialmente quelli a più basso costo del lavoro.

Anche su questo versante si è sentito il parere delle imprese, traendone una indicazione piuttosto negativa. Infatti, quasi quattro imprese su dieci ritengono che, nel loro settore, le quote di mercato dei prodotti italiani nel prossimo futuro andranno via via riducendosi, in primo luogo a favore dei produttori localizzati in paesi a basso costo del lavoro (31,7% dei casi) e più raramente a favore di produttori di paesi avanzati (7,7%). Per contro solo il 19,0% delle imprese pensa che le quote di mercato dei prodotti italiani potranno aumentare, ma solo se si adotteranno opportune strategie in grado di sostenere la nostra produzione.

#### **Previsione sulle quote di mercato dei produttori italiani con riferimento al proprio settore**



Ovunque prevalgono le imprese che prevedono una riduzione delle quote di mercato dei prodotti italiani, ma le filiere dove le situazioni di criticità settoriali appaiono più diffuse sono quelle dove le imprese esprimevano pessimismo già sull'andamento della loro singola azienda, ovvero la filiera della moda e quella dei sistemi per produrre.

Nel sistema moda le imprese che si attendono una riduzione degli spazi per le produzioni italiane sono oltre la metà (53,4%) e l'erosione delle quote di mercato avverrà principalmente da parte dei produttori di paesi a basso costo del lavoro (45,8%). In questa filiera meno di due imprese su dieci sono ottimiste e pensano che le produzioni del nostro paese

conquisteranno nuovi spazi sul mercato. Il confronto tra le frequenze di previsioni negative e le frequenze di previsioni positive porta ad un indice sintetico fortemente negativo (-34,0).

Nella filiera dei sistemi per produrre la situazione di sintesi è abbastanza simile alla precedente, ma è originata da previsioni in parte differenti. In primo luogo è relativamente elevata (43,9%) la quota di imprese che non prevedono una progressione, ma comunque ritengono possibile il mantenimento delle quote di mercato già raggiunte dai macchinari e impianti italiani, particolarmente apprezzati all'estero, nonostante l'azione di disturbo dei concorrenti. Risulta, però, quasi simile (41,4%) anche la percentuale di aziende del macchinario che invece temono un avanzamento dei produttori di altri paesi, non solo di quelli a basso costo del lavoro (28,7%), ma anche di quelli provenienti da paesi avanzati. Nei settori che compongono la filiera dei sistemi per produrre vi sono, infatti, molte attività che gravitano attorno alle tecnologie avanzate (sia come input che come output) per le quali la concorrenza proviene da quei paesi dove tecnologia e ricerca sono più avanti che da noi. Prospettive positive sono indicate solo dal 14,6% e, quindi l'indice sintetico assume un valore nettamente negativo e pari a -26,8.

Anche nella filiera dei prodotti per la casa prevalgono le imprese che prevedono una riduzione delle quote di mercato (37,7%), quasi esclusivamente a favore dei produttori di paesi a basso costo del lavoro; ma vi sono altre imprese (21,9%) che, pur appartenendo agli stessi settori, si rivolgono a segmenti di mercato meno sensibili alla concorrenza e pensano che nei prossimi anni i prodotti italiani riusciranno ad acquisire nuove quote di mercato. Il saldo tra queste due posizioni risulta però ancora negativo (-15,8), anche se in modo meno marcato rispetto alle altre due filiere precedenti.

La filiera alimentare è quella che appare in situazione migliore, sebbene anch'essa in prospettiva non si attenda i risultati raggiunti in passato. Infatti, fino a tutto il 2009 l'indice che sintetizza l'andamento del fatturato delle imprese è sempre stato positivo e ha indicato performance migliori rispetto alle altre filiere esaminate. Ma quando si parla di tendenze per il 2010 della domanda rivolta al settore nel suo complesso o delle quote di mercato dei produttori italiani dei settori della filiera alimentare la frequenza di risposte negative tende ad aumentare (25,0%) e a superare numericamente, anche se di poco, quelle positive (20,3%). La maggioranza delle imprese di questa filiera (54,7%), comunque, non si attende mutamenti significativi e ritiene che le quote dei produttori italiani resteranno sostanzialmente invariate.



**Previsioni sulle quote di mercato dei produttori italiani, con riferimento al proprio settore, per filiera**  
*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Si ridurranno a favore dei produttori a basso costo lavoro	45,8	18,2	34,4	28,7	<b>31,7</b>
Si ridurranno a favore di produttori di paesi avanzati	7,6	6,8	3,3	12,7	<b>7,7</b>
Resteranno sostanzialmente invariate	27,2	54,7	40,4	43,9	<b>41,6</b>
Potranno aumentare con strategie opportune	19,4	20,3	21,9	14,6	<b>19,0</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-34,0</b>	<b>-4,7</b>	<b>-15,8</b>	<b>-26,8</b>	<b>-20,4</b>

Le previsioni sull'andamento delle quote di mercato dei produttori italiani tendono a migliorare al crescere delle dimensioni. In primo luogo cresce la quota di imprese che ritiene che i prodotti italiani riusciranno, anche in presenza di una concorrenza crescente, a mantenere sostanzialmente stabili le quote di mercato raggiunte se non ad incrementarle; le previsioni negative, invece, presentano una tendenza inversa alle dimensioni. Ciò nonostante l'indice sintetico assume sempre valori negativi, seppure decrescenti, in tutte le dimensioni: per le micro imprese l'indice è pari a -36,7 per salire a -24,3 per le piccole imprese e a -3,3 per le medie imprese.

Per poter mantenere le quote di mercato già raggiunte e, possibilmente incrementarle, le PMI dei settori tradizionali ritengono che sia importante agire su alcuni fattori strategici ed elaborare politiche idonee a fronteggiare la recente crisi e la concorrenza.

Tra i fattori considerati strategici, per contrastare la concorrenza, i più importanti sono la capacità finanziaria, aspetto già segnalato da chi non ha risentito della crisi come fattore di successo, e l'organizzazione aziendale efficiente, ovvero due aspetti non legati a specifiche capacità produttive, ma a capacità di tipo organizzativo e gestionale.

La capacità finanziaria è indicata come un fattore molto importante dal 61,0% delle imprese e abbastanza importante dal 27,3%, mentre

l'organizzazione aziendale efficiente è ritenuta un elemento molto importante dal 59,0% delle imprese e abbastanza importante dal 28,2%.

Solo successivamente vengono indicati aspetti più strettamente legati ai prodotti e alla produzione. In terza posizione, infatti, si colloca la capacità di realizzare prodotti o servizi innovativi (aspetto molto importante per il 48,0% delle imprese e abbastanza importante per il 31,5%), seguita dalla disponibilità di manodopera qualificata (molto importante per il 46,5% e abbastanza importante per il 35,0%) e dalla disponibilità di tecnologie innovative da impiegare nel processo produttivo (molto importante per il 43,5% e abbastanza importante per il 38,3%).

L'elenco, per ordine di importanza attribuita ai diversi fattori, prosegue ancora con altri due aspetti connessi ai prodotti e alla produzione, quali la possibilità di effettuare risparmio di energia e la capacità di personalizzare i prodotti o i servizi offerti sulle esigenze della clientela.

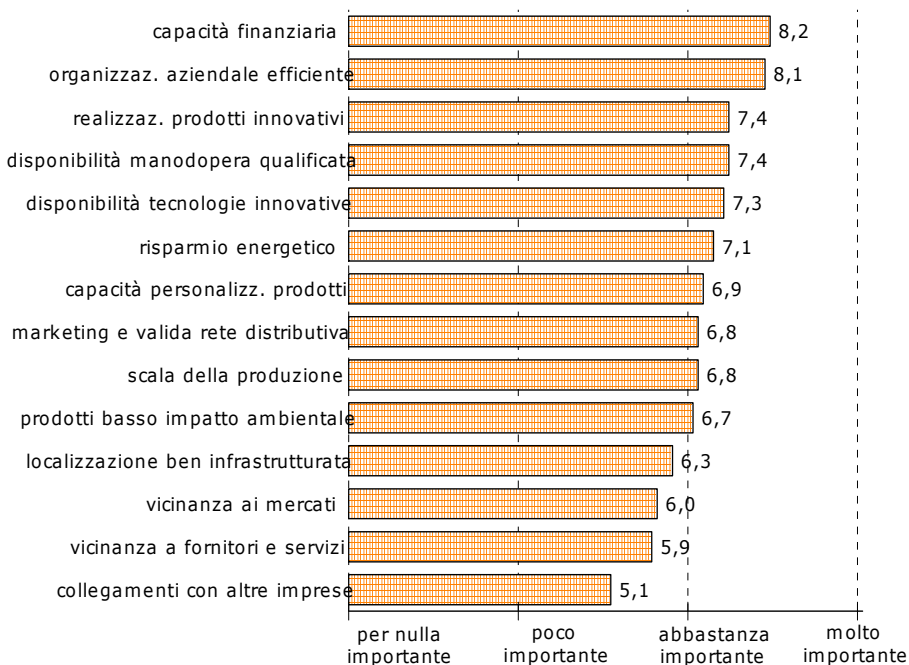
Fatta eccezione per i primi due fattori considerati importanti o molto importanti dalla maggioranza delle imprese, l'attenzione è quindi puntata molto sugli aspetti produttivi, come spesso accade nelle piccole imprese piemontesi; per trovare elementi legati al mercato e al marketing si deve scendere all'ottava posizione, dove appunto si colloca il fattore di contrasto alla concorrenza rappresentato da una buona attività di marketing e da una valida rete distributiva (molto importante per il 38,0% delle imprese e abbastanza importante per il 35,5%).

Gli aspetti a cui più frequentemente le imprese attribuiscono valore scarso se non nullo, almeno per fronteggiare la concorrenza, sono i collegamenti con altre imprese e la vicinanza ai mercati: circa una impresa su due ritiene che sia poco utile a questo scopo attivare reti o realizzare accordi con altre imprese e una su tre non vede l'utilità di avere dei punti di appoggio in prossimità o all'interno dei mercati serviti.

## Fattori più importanti per fronteggiare la concorrenza

### Importanza media

(10=molto importante, 0=per nulla importante)



Capacità finanziaria e organizzazione aziendale efficiente sono fattori di primaria importanza in tutte le filiere. Si collocano sempre nelle prime due posizioni eccetto che nella filiera dei prodotti per la casa, dove la capacità finanziaria è sopravanzata di poco dalla capacità di realizzare prodotti e servizi innovativi.

Anche per quanto concerne il terzo ambito, su cui agire per fronteggiare la concorrenza, non emergono differenze rilevanti tra una filiera e l'altra, in quanto il terzo aspetto riguarda ovunque le capacità innovative: esse possono essere applicate allo studio e alla creazione di prodotti nuovi, come avviene nella filiera della casa o nella filiera della moda, oppure possono essere ricondotte alle tecnologie applicate nelle diverse fasi produttive, come indicato nella filiera alimentare o in quella dei sistemi per produrre.

Va ancora osservato che nella filiera alimentare la disponibilità di tecnologie innovative condivide la terza posizione con il fattore marketing e rete distributiva. Ricordando che proprio questa filiera è quella che

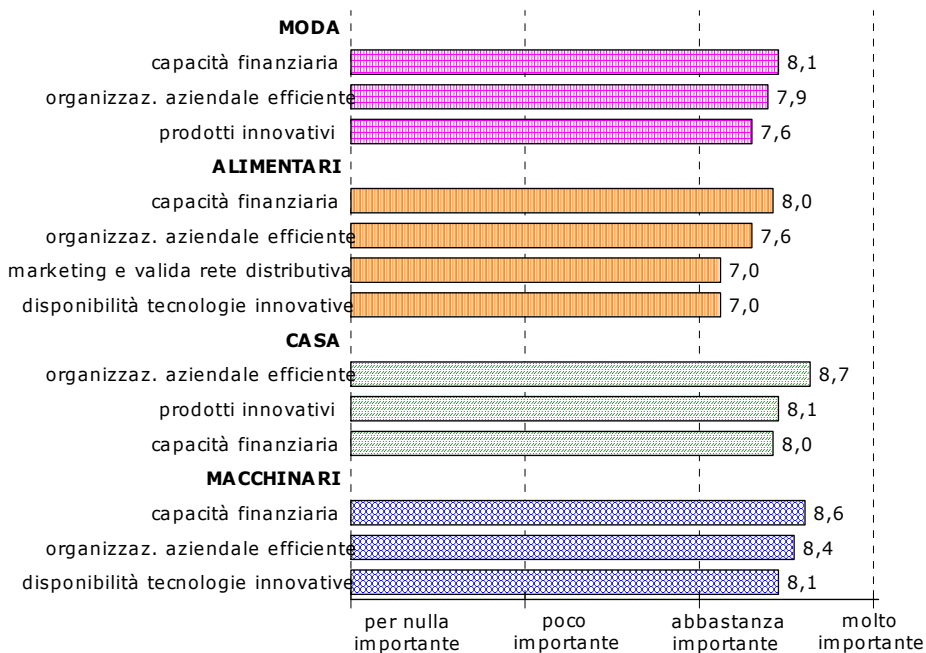
presenta minori criticità, viene da pensare che un elemento, che può supportare sul mercato le capacità innovative e la qualità dei prodotti delle imprese dei settori tradizionali, è proprio la capacità di promuoversi e di sviluppare politiche commerciali idonee, cosa che al momento nelle altre filiere sembra passare in secondo ordine per lasciare maggiore spazio e attenzione agli aspetti produttivi.

L'atteggiamento nei confronti della concorrenza delle imprese delle quattro filiere in esame non differisce sostanzialmente neanche nell'individuazione del quarto e quinto fattore. In una di queste due posizioni, infatti, si colloca sempre la possibilità di avere della manodopera qualificata in grado di garantire i livelli di qualità e di innovazione che caratterizzano le produzioni italiane e le differenziano da quelle di larga parte della concorrenza. L'altro fattore, invece, è quasi sempre un complemento al terzo aspetto importante per fronteggiare la concorrenza in quanto fa riferimento o alla capacità di realizzare prodotti e servizi innovativi, dove in terza posizione c'erano le tecnologie, o fa riferimento alla disponibilità di tecnologie innovative, dove in terza posizione l'attenzione era rivolta ai prodotti. L'unica eccezione si riscontra nel sistema moda, dove il quinto fattore individuato per contrastare la concorrenza è rappresentato dalla scala della produzione che può favorire delle economie e conseguentemente ridurre i costi di produzione.

## I tre fattori più importanti per fronteggiare la concorrenza per filiera

### Importanza media

(10=molto importante, 0=per nulla importante)



Anche le dimensioni non sembrano influenzare la valutazione dei fattori più importanti per contrastare la concorrenza, ritornando nelle prime posizioni sempre gli stessi. Si può però osservare che se la graduatoria non cambia sostanzialmente, cambia l'intensità di giudizio.

Tra le medie imprese è più frequente che nelle piccole e nelle micro dimensioni riscontrare una valutazione dei diversi fattori che si attesta su "molto importante", mentre al contrario sempre le medie imprese si esprimono meno frequentemente con un giudizio di "nessuna importanza" sui vari aspetti. Questo lascia pensare che nelle medie imprese vi sia una maggiore capacità di utilizzare vari strumenti per fronteggiare la concorrenza e quindi di attribuire loro una importanza rilevante, mentre nelle micro e piccole imprese risulta più difficile cogliere la necessità e porre in atto certi tipi di interventi e quindi si attribuisce a loro una minore importanza.

#### **4.4 Strategie in corso di attuazione o previste**

Per far fronte all'attuale crisi economica la larga maggioranza delle imprese ha già intrapreso, o pensa di intraprendere, azioni mirate. Solo l'8,8% delle aziende non ha in programma precise strategie.

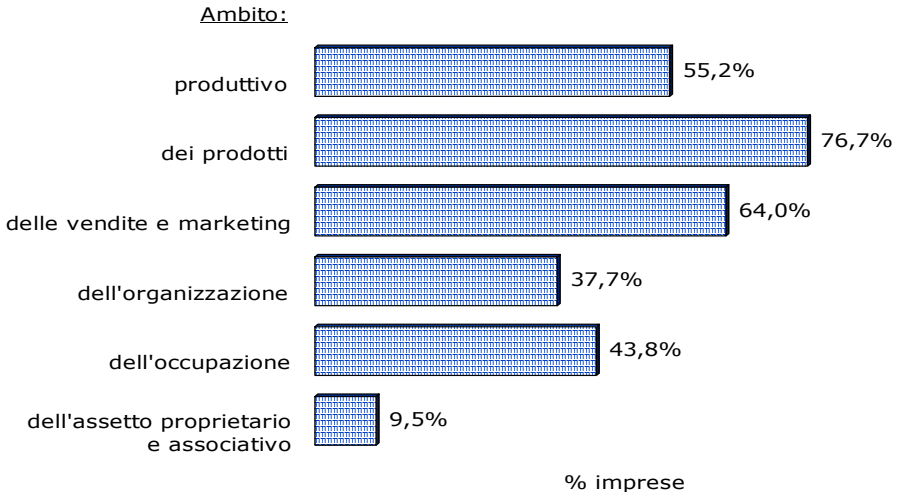
Le azioni già poste in atto, o in programma, fanno riferimento con maggior frequenza ai prodotti, ambito verso il quale come si è visto già in passato si è indirizzata in modo particolare l'attenzione delle imprese in esame: ben il 76,7% delle aziende ha in atto o in programma interventi che avranno ricadute sui prodotti.

Secondariamente l'impegno si rivolge all'area commerciale per migliorare e potenziare gli strumenti di promozione e di vendita, aspetti che finora forse sono stati un po' trascurati; azioni che coinvolgono il marketing e le vendite sono nei programmi del 64,0% delle aziende.

Terzo ambito di intervento è quello produttivo, dove già in passato sono state poste in atto azioni per innovare e razionalizzare i processi; anche nel prossimo futuro, per fronteggiare la crisi, il 55,2% delle imprese pensa di intraprendere azioni con l'intento di migliorare e razionalizzare la produzione.

Un numero più contenuto, ma ancora significativo, di aziende ha in programma anche interventi che avranno ripercussioni sull'occupazione (43,8%) e sull'organizzazione (37,7%). Molto rari, invece saranno gli interventi che tenderanno a modificare l'assetto proprietario ed associativo (9,5%).

## Strategie per affrontare la crisi



La graduatoria degli ambiti di intervento in cui le imprese intendono porre in atto azioni specifiche per fronteggiare la crisi economica non varia da una filiera all'altra (solo nel sistema moda gli interventi in ambito produttivo sono leggermente più frequenti di quelli sul marketing e sulle vendite), ma cambia la quota di imprese che stanno intervenendo o pensano di intervenire.

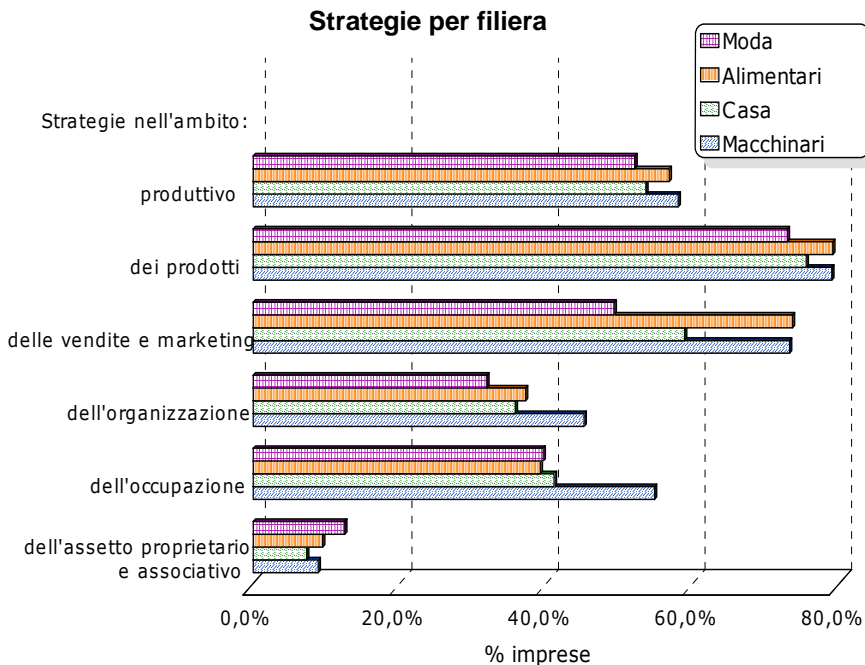
La filiera dove è ampiamente diffusa la presenza di imprese che hanno elaborato, o stanno elaborando, strategie per far fronte alla crisi è quella dei sistemi per produrre, dove, come si è visto nel capitolo precedente, sono ancora molte le aziende che prevedono ulteriori contrazioni dell'attività anche nel 2010. In questa filiera ben il 96,2% ha in programma almeno un tipo di intervento contro la crisi. Gli ambiti dove più frequentemente convergono gli interventi sono quello dei prodotti (79,0%) e quello del marketing (73,2%), ma si osserva una diffusione superiore alla media di imprese che pensano di intervenire anche su aspetti che coinvolgono l'occupazione (54,8%) e l'organizzazione aziendale (45,2%).

In seconda posizione si colloca la filiera dei prodotti per la casa, dove il 92,1% delle aziende ha già in atto, o ha in programma, una o più azioni per recuperare spazi e margini erosi dalla crisi. In questa filiera l'attenzione è puntata principalmente sui prodotti (75,5%) che staccano abbastanza nettamente gli altri possibili ambiti di intervento.

Segue la filiera alimentare con l'89,9% di imprese con strategie in atto. Gli interventi in programma si indirizzano in particolare sui prodotti (79,1%) e sul marketing (73,6%), indicando una particolare attenzione al mercato da parte di questo gruppo di imprese per recuperare le posizioni e i risultati pre-crisi. Non va dimenticato, infatti, che la filiera alimentare ha sempre presentato buone performance sui mercati, specialmente quelli esteri, e che anche le previsioni per il prossimo futuro sono meno pessimistiche di quelle degli altri settori; però anche tra queste imprese prevalgono numericamente quelle che si attendono un calo di fatturato e una riduzione delle quote di mercato per i prodotti italiani e quindi si stanno muovendo per fronteggiare questa situazione.

In coda si colloca il sistema moda con l'86,1% di aziende con programmi appositamente studiati per far fronte alla crisi economica. In questo caso, come nella filiera dei prodotti per la casa, le strategie tendono a concentrarsi sui prodotti, mentre gli altri ambiti sono oggetto di intervento da parte di un numero più limitato di imprese. In questa filiera, inoltre, una quota di aziende superiore alla media, seppure sempre contenuta (12,5%), pensa anche di superare alcune criticità intervenendo su aspetti concernenti l'assetto societario e associativo.





L'analisi per dimensione mette in evidenza le maggiori debolezze delle micro imprese a fronteggiare la crisi attraverso azioni programmate e rientranti in una più ampia strategia aziendale.

Infatti, mentre le aziende di medie dimensioni, che hanno intrapreso o pensano di intraprendere azioni mirate per fronteggiare la crisi, sono il 94,0% e quelle di piccole dimensioni sono il 92%, tra le micro imprese la quota scende al 78,3%. Passando da una dimensione all'altra non cambiano, invece, le priorità degli ambiti di intervento: in tutte le dimensioni l'attenzione si rivolge più frequentemente ai prodotti, poi al marketing e via via al processo produttivo, all'occupazione e all'organizzazione. In tutte le dimensioni è poco frequente incontrare imprese che intervengono su aspetti societari o associativi per far fronte alle criticità generate dalla crisi.

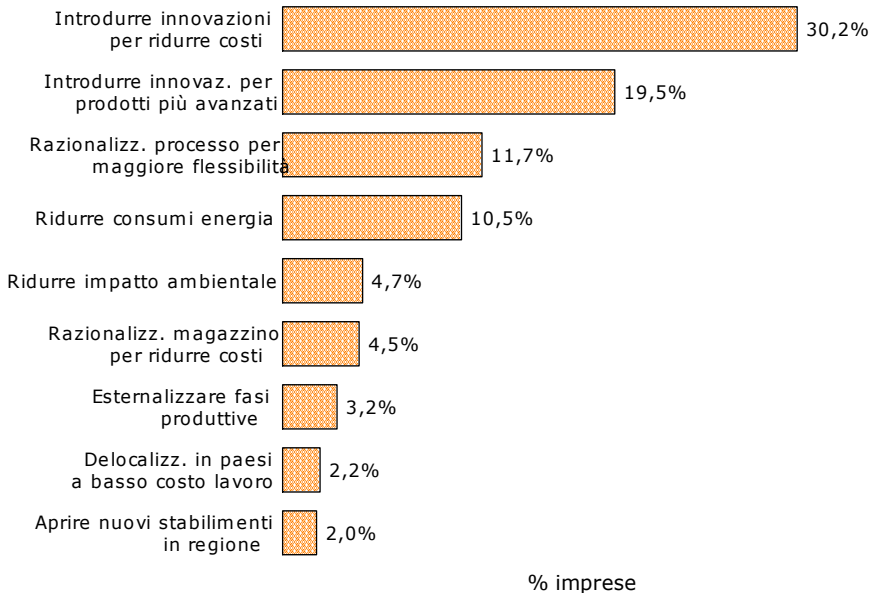
## Strategie in ambito produttivo

Entrando più in dettaglio sul tipo di azioni che le imprese intendono intraprendere o hanno già intrapreso si può osservare che nell'ambito produttivo gli interventi sono prevalentemente mirati a introdurre innovazioni tecnologiche nel processo produttivo sia per ridurre i costi unitari di produzione, e quindi riuscire a mantenere i prezzi allineati a quelli della concorrenza (30,2% delle imprese), sia per ottenere prodotti nuovi e più avanzati rispetto ai concorrenti (19,5%).

Gli altri due aspetti su cui le imprese intendono intervenire ancora con una relativa frequenza sono la razionalizzazione del processo produttivo per ottenere una maggiore flessibilità ed essere in grado di rispondere più prontamente alle esigenze della clientela (11,7%) e la riduzione dei costi di energia (10,5%).

Sono decisamente meno diffusi gli interventi che guardano alla salvaguardia dell'ambiente o quelli rivolti a razionalizzare la gestione del magazzino per ridurre i costi delle giacenze ed ancora meno sono quelli che vanno ad incidere sull'organizzazione del processo produttivo attraverso delocalizzazioni o internalizzazioni di alcune fasi della produzione o il trasferimento dell'attività in nuovi stabilimenti.

## Principali strategie in ambito produttivo



Come si è visto precedentemente in tutte le filiere un po' più della metà delle imprese ha intrapreso o sta intraprendendo azioni in ambito produttivo e gli obiettivi sono abbastanza simili. Infatti, in tutte le filiere l'azione più frequente è l'introduzione di innovazioni tecnologiche nel processo produttivo per ridurre i costi unitari di produzione, e secondariamente per ottenere prodotti nuovi e tecnologicamente più avanzati di quelli dei concorrenti. L'unica eccezione è rappresentata dalla filiera della moda dove gli interventi nel processo produttivo guardano prima ad un risparmio energetico e poi alla creazione di prodotti innovativi. Nelle posizioni successive, terza e quarta, si alternano gli interventi per ottenere maggiore flessibilità e quelli per ridurre i consumi di energia, anche qui con una eccezione rappresentata dalla filiera dei sistemi per produrre, dove è più frequente trovare imprese impegnate nella razionalizzazione della gestione del magazzino per ridurre i costi delle giacenze che imprese che sviluppano azioni per ridurre i consumi di energia nei processi di produzione.

## Dettaglio delle strategie in ambito produttivo per filiera

% imprese

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
<b>STRATEGIE IN AMBITO PRODUTTIVO</b>	<b>52,1</b>	<b>56,8</b>	<b>53,6</b>	<b>58,0</b>	<b>55,2</b>
Introdurre innovazioni tecnologiche per ridurre costi unitari di produzione	25,7	33,8	33,1	28,0	<b>30,2</b>
Introdurre innov. tecnologiche per ottenere prodotti più avanzati della concorrenza	12,5	18,9	19,9	26,1	<b>19,5</b>
Razionalizzare processo produttivo per ottenere maggiore flessibilità	11,8	14,9	7,9	12,1	<b>11,7</b>
Ridurre l'impatto ambientale	4,9	4,7	4,6	4,5	<b>4,7</b>
Ridurre i consumi di energia	14,6	9,5	12,6	5,7	<b>10,5</b>
Razionalizzare il magazzino per ridurre costi delle giacenze	2,1	2,7	4,0	8,9	<b>4,5</b>
Esternalizzare alcune fasi produttive	2,1	1,4	4,0	5,1	<b>3,2</b>
Internalizzare alcune fasi produttive	-	3,4	0,7	5,1	<b>2,3</b>
Delocalizzare parte della produzione in paesi a basso costo del lavoro	3,5	1,4	1,3	2,5	<b>2,2</b>
Trasferire tutta l'attività produttiva in paesi a basso costo del lavoro	-	1,4	2,0	-	<b>0,8</b>
Rilocalizzare/aprire nuovi stabilimenti in regione	0,7	3,4	1,3	2,5	<b>2,0</b>
Delocalizzare/aprire nuovi stabilimenti in altre regioni italiane	0,7	0,7	-	0,6	<b>0,5</b>
Delocalizzare/aprire nuovi stabilimenti in paesi esteri avanzati	1,4	-	-	1,3	<b>0,7</b>
Nessuna azione in ambito produttivo	47,9	43,2	46,4	42,0	<b>44,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

La frequenza di imprese che hanno in atto, o sono in procinto di avviare, interventi che impattano sul processo produttivo cresce al crescere delle dimensioni: la quota passa dal 43,3% delle micro imprese al 53,0% delle piccole per salire al 65,6% delle medie, confermando la relazione

esistente tra dimensioni, percezione dei fenomeni in atto, performance, capacità di elaborare strategie, come si è visto nel corso del lavoro.

Gli obiettivi delle loro strategie sono in larga parte simili, seppure perseguiti con intensità differenti, e ricalcano quelli emersi complessivamente. Non mancano però alcune differenze che fanno pensare che al variare delle dimensioni varino, almeno in parte, anche le difficoltà che le imprese devono affrontare. E' il caso delle micro imprese, dove gli interventi tendono a concentrarsi in primo luogo sulla razionalizzazione del processo produttivo per acquisire maggiore flessibilità, indicando una esigenza di poter rispondere adeguatamente alle richieste della clientela anche in presenza di una quantità di risorse, umane ed economiche, limitate. Per queste imprese la necessità di introdurre innovazioni sia per ridurre i costi sia per creare prodotti nuovi e tecnologicamente innovativi passa in secondo e terzo ordine. Per le piccole e medie imprese, invece, l'impegno tende a concentrarsi proprio su questi ultimi due obiettivi; in particolare, l'esigenza di affrontare la concorrenza con prodotti nuovi e tecnologicamente più avanzati è parecchio diffusa tra le medie imprese, dove interventi per ottenere questi tipi di risultati sono frequenti quasi quanto quelli per ridurre i costi unitari di produzione.

### Strategie nell'ambito dei prodotti

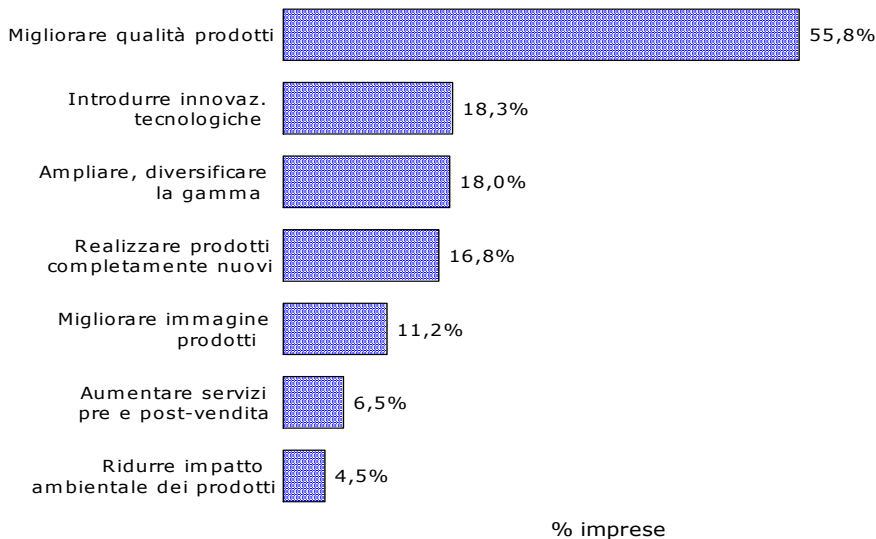
L'ambito dei prodotti è quello dove più frequentemente si indirizza l'attenzione delle imprese in esame: è con essi che si fanno conoscere sul mercato ed è con essi che si confrontano con la concorrenza ed è quindi logico che 7-8 imprese su dieci abbiano intrapreso, o intendano intraprendere, azioni in questo campo.

L'attenzione si focalizza sulla qualità ed interventi per migliorarla sono posti in atto dal 55,8% delle imprese. Questo tipo di azioni stacca nettamente, per numerosità di imprese che le realizzano, le altre tipologie di interventi che nell'ordine sono l'introduzione nei prodotti e nei servizi offerti di innovazioni tecnologiche per migliorarne le prestazioni (18,3%), l'ampliamento e la diversificazione della gamma e dei servizi offerti (18,0%), la realizzazione di prodotti completamente nuovi (16,8%) sia da destinare ai segmenti di mercato già serviti sia per entrare in nuovi segmenti di mercato.

A queste azioni, che agiscono sulla qualità e sulle prestazioni del prodotto o del servizio, un certo numero di imprese (11,2%) intende affiancare anche azioni che agiscono sulla sua immagine per migliorarla e renderla più gradevole e interessante ai potenziali utilizzatori.

Molto più raramente le imprese ritengono utile, per affrontare la crisi e la concorrenza, aumentare i servizi che accompagnano il prodotto nelle fasi precedenti e seguenti la vendita oppure offrire alla potenziale clientela prodotti e servizi a minor impatto ambientale.

### Strategie nell'ambito dei prodotti



La frequenza di interventi che hanno per oggetto i prodotti è elevata in tutte le filiere a conferma che in tutti i settori il confronto con il mercato si fa prima sul prodotto e poi sul prezzo. Azioni in questo ambito sono poste in atto dal 72,9% delle imprese del sistema moda, dal 79,15 delle imprese della filiera alimentare, dal 75,5% delle imprese della filiera dei prodotti per la casa e dal 79,0% delle imprese dei sistemi per produrre.

In tutte le filiere l'obiettivo più diffuso è quello di migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi offerti. Le frequenze più elevate si riscontrano nella filiera alimentare, dove circa i due terzi delle imprese sono impegnate o stanno per impegnarsi su questo fronte; all'opposto si colloca il sistema moda, dove le imprese con azioni in atto per migliorare la qualità dei prodotti e servizi sono a circa la metà del totale.

A partire dal secondo tipo di intervento emergono differenze riconducibili alle caratteristiche proprie delle attività che formano la filiera e, inoltre, la numerosità delle imprese impegnate nelle diverse azioni è ovunque decisamente inferiore rispetto a quelle impegnate sul versante della qualità.

Nel sistema moda in seconda posizione si collocano due tipi di interventi, intrapresi da un ugual numero di imprese (18,8%), che mirano ad ottenere prodotti con prestazioni nuove o, quantomeno, migliorate: si tratta dell'introduzione di innovazioni tecnologiche nei prodotti offerti per migliorarne le prestazioni e della realizzazione di prodotti completamente nuovi. Meno frequentemente le imprese di questa filiera puntano sull'ampliamento e sulla diversificazione della gamma dei prodotti offerti.

Nella filiera alimentare, invece, il secondo obiettivo delle azioni di contrasto alla crisi è proprio la predisposizione di un ventaglio di prodotti e servizi più ampio e diversificato di quello attuale per raggiungere un numero più vasto di potenziali clienti (15,5% delle imprese). L'ampliamento della gamma si accompagna allo studio di prodotti completamente nuovi (14,9% delle imprese) per soddisfare nuove esigenze. Gli interventi per migliorare l'immagine dei prodotti si collocano solo in quarta posizione e, ancora dopo, quelli per introdurre innovazioni tecnologiche nei prodotti e nei servizi offerti.

Nella filiera dei prodotti per la casa la seconda tipologia di interventi, per numero di imprese che li hanno in programma, mira ad ampliare e diversificare la gamma dei prodotti attualmente offerti (23,8%), mentre in terza posizione si collocano le azioni volte a migliorare e modificare i prodotti con l'introduzione di innovazioni tecnologiche (17,2%) ed in quarta lo studio di prodotti completamente nuovi per incrementare l'offerta sui segmenti di mercato già serviti o anche per entrare in nuovi segmenti di mercato (15,9%).

Nella filiera dei sistemi per produrre, in seconda posizione, e con frequenze significativamente superiori a quelle delle altre filiere, si collocano gli interventi mirati ad introdurre innovazioni tecnologiche nei prodotti per migliorarne le prestazioni sia qualitativamente che tecnologicamente (25,5%); l'attenzione superiore alla media verso questi aspetti è abbastanza ovvia visto il tipo di output che esce dalle aziende della filiera. L'interesse, invece, un po' meno frequentemente è focalizzato su azioni volte ad ampliare la gamma dei prodotti offerti (19,1%) o a creare prodotti completamente nuovi (17,8%). Ancora meno frequenti sono le azioni rivolte al miglioramento dell'immagine dei prodotti che coinvolgono poco più di una impresa su dieci.

**Dettaglio delle strategie nell'ambito dei prodotti per filiera**  
*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO DEI PRODOTTI</b>	<b>72,9</b>	<b>79,1</b>	<b>75,5</b>	<b>79,0</b>	<b>76,7</b>
Migliorare la qualità dei prodotti/servizi	49,3	66,2	55,0	52,9	<b>55,8</b>
Introdurre innovazioni tecnologiche	18,8	11,5	17,2	25,5	<b>18,3</b>
Realizzare prodotti completamente nuovi	18,8	14,9	15,9	17,8	<b>16,8</b>
Ampliare, diversificare la gamma	13,2	15,5	23,8	19,1	<b>18,0</b>
Aumentare servizi pre e post- vendita	3,5	5,4	7,3	9,6	<b>6,5</b>
Migliorare l'immagine dei prodotti/servizi	11,1	12,8	9,3	11,5	<b>11,2</b>
Ridurre impatto ambientale dei prodotti	0,7	6,1	6,6	4,5	<b>4,5</b>
Nessuna azione nell'ambito prodotti	27,1	20,9	24,5	21,0	<b>23,3</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Anche nell'ambito dei prodotti la frequenza delle imprese, che hanno predisposto interventi per fronteggiare la crisi, cresce al crescere delle dimensioni: sono il 61,7% tra le micro imprese, il 73,8% tra le piccole imprese ed il 90,1% tra le medie imprese.

Questa relazione diretta tra dimensioni e diffusione di aziende pro-attive nell'elaborare strategie ed interventi per far fronte a crisi e concorrenza si ritrova per tutte le tipologie di interventi eccetto che in un caso: gli interventi per ampliare e diversificare la gamma dei prodotti offerti sono più frequenti nel gruppo delle micro imprese (26,7%) che in quello delle piccole (17,2%) e delle medie imprese (16,6%). Si sa che le aziende più piccole spesso incontrano maggiori difficoltà, rispetto alle dimensioni più grandi, ad acquisire ed incorporare le innovazioni tecnologiche e, quindi, tra le diverse strade a loro disposizione per fronteggiare le situazioni di criticità create da crisi e concorrenza quella dell'ampliamento della gamma dei prodotti sembra risultare più facilmente percorribile.

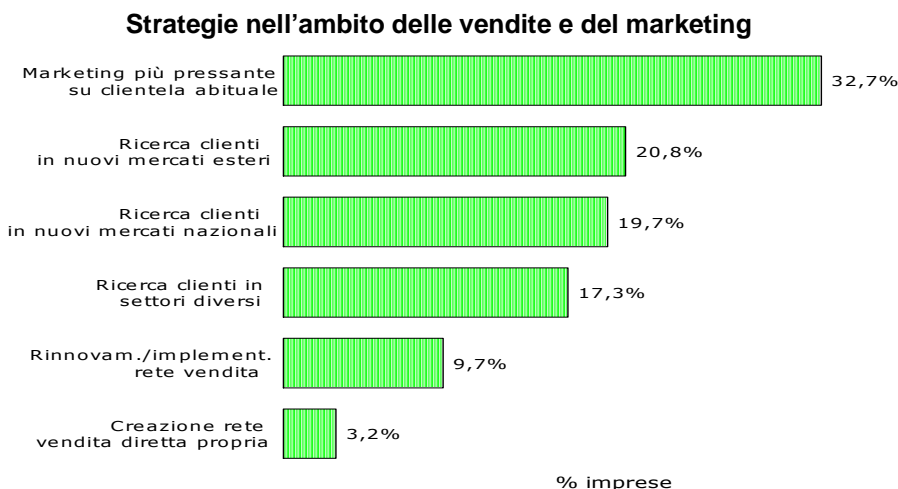


## Strategie nell'ambito delle vendite e del marketing

In un periodo di crisi e di crescente concorrenza anche tra le PMI piemontesi dei settori tradizionali cresce l'attenzione verso i diversi aspetti che gravitano attorno all'area commerciale che giunge così a rappresentare il secondo ambito di intervento e precede, per numero di imprese coinvolte, l'area produttiva, come si è visto nei paragrafi precedenti.

In questo ambito le aziende sono impegnate in primo luogo ad attuare un marketing più pressante verso la clientela abituale (32,7% delle imprese) e successivamente a ricercare nuovi clienti nei settori tradizionalmente serviti. Tale ricerca è effettuata sul mercato nazionale (19,7%) e, con una frequenza leggermente più elevata, sui mercati esteri (20,8%). Non vengono comunque trascurate anche altre strade, come la ricerca di nuovi clienti in settori di sbocco nuovi per l'azienda (17,3%), per i quali in alcuni casi sono anche stati studiati quei prodotti nuovi visti precedentemente.

Più di rado le azioni delle imprese tendono ad incidere sulla rete vendita o per rinnovarla e implementarla (9,7%) o per creare una propria rete di vendita diretta (3,2%).



Interventi sul marketing e sulle vendite sono posti in atto più frequentemente in quelle filiere che in passato hanno presentato buone performance e strategie articolate, ma che prevedono una inversione di tendenza, anche molto forte come nel caso della filiera alimentare e in quello dei sistemi per produrre; infatti, nella filiera alimentare e in quella

dei sistemi per produrre la quota di imprese con azioni in atto in questo ambito sono rispettivamente il 73,6% ed il 73,2%. L'attenzione a questi aspetti è decisamente meno diffusa nella filiera dei prodotti per la casa, dove si stanno muovendo in questo senso il 58,9% delle imprese e in quella della moda, dove le imprese con interventi in questo ambito sono il 49,3%.

In tutte le filiere le azioni si traducono più frequentemente in un marketing più pressante verso la clientela abituale e solo secondariamente in una ricerca di nuovi clienti. Il pressing sulla clientela abituale è una strada percorsa da molte imprese della filiera alimentare (43,2%) e dei sistemi per produrre (38,9%), mentre è un po' meno frequente nelle altre due filiere, sebbene rappresenti sempre la prima tipologia di intervento in questo ambito.

Per quanto riguarda, invece, la ricerca di nuovi clienti emergono alcune differenze in merito agli ambiti a cui si rivolgono le imprese.

Nel sistema moda la ricerca di nuovi clienti è effettuata con pari intensità (17,4%) sia sui mercati esteri che in settori di sbocco diversi da quelli abitualmente serviti, mentre è meno frequente incontrare imprese che cercano nuovi clienti sul mercato italiano (11,1%).

Nella filiera alimentare si cercano nuovi settori di sbocco (23,0%) e poi si vanno ad esplorare le opportunità offerte dai mercati esteri (20,3%) e da quelli nazionali (18,2%).

Nella filiera dei prodotti per la casa si tende a rimanere nell'ambito dei settori di sbocco abituali sia quando si cercano nuovi clienti in Italia (26,5%) che quando si esplorano le opportunità all'estero (22,5); la ricerca di nuova clientela in settori diversi da quelli abitualmente serviti coinvolge solo il 12,6% delle aziende.

Anche nella filiera dei sistemi per produrre gli interventi sono mirati a trovare nuovi clienti sia all'estero (22,9%) che in Italia (22,3%). Strategie che contemplano lo sbocco in settori diversi da quelli abitualmente serviti sono poste in atto solo dal 16,6% delle imprese.

## Dettaglio delle strategie nell'ambito delle vendite e marketing per filiera % imprese

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO DELLE VENDITE E MARKETING</b>	49,3	73,6	58,9	73,2	<b>64,0</b>
Attuare un marketing più pressante verso la clientela abituale	20,8	43,2	27,2	38,9	<b>32,7</b>
Ricerca clienti in settori diversi da quelli abituali	17,4	23,0	12,6	16,6	<b>17,3</b>
Ricerca clienti in nuovi mercati nazionali	11,1	18,2	26,5	22,3	<b>19,7</b>
Ricerca clienti in nuovi mercati esteri	17,4	20,3	22,5	22,9	<b>20,8</b>
Rinnovare/implementare la rete vendite	5,6	11,5	9,9	11,5	<b>9,7</b>
Dotarsi di rete vendita diretta propria	1,4	2,7	4,0	4,5	<b>3,2</b>
Nessuna azione nell'ambito vendite e marketing	50,7	26,4	41,1	26,8	<b>36,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

L'analisi per dimensioni delle strategie che hanno un impatto sulla promozione commerciale e sulle vendite mette in evidenza come il passaggio dalla piccola alla media impresa rappresenti una soglia al di sotto della quale sono decisamente meno frequenti gli interventi mirati all'ambito del marketing, rispetto a quanto invece avviene superata tale soglia: le imprese con in atto interventi in questi ambiti sono il 55,0% tra le micro dimensioni, il 59,9% tra le piccole ed il 78,1% tra le medie.

Al variare delle dimensioni, dunque, varia la frequenza degli interventi posti in atto, ma non cambiano gli obiettivi degli interventi. Azioni di marketing più forti verso la clientela abituale sono un mezzo ricorrente in tutte le dimensioni ed in particolare tra le micro imprese (36,7%) e le medie imprese (42,4%). Seguono gli interventi finalizzati a trovare nuovi clienti, ma nei settori abitualmente serviti e, con minore intensità, in settori di sbocco nuovi per l'impresa. Nella ricerca di nuovi clienti si osserva come le micro imprese tendano a privilegiare i mercati nazionali, mentre le piccole e medie dimensioni esplorano un po' più frequentemente i mercati esteri.

## Strategie nell'ambito dell'organizzazione

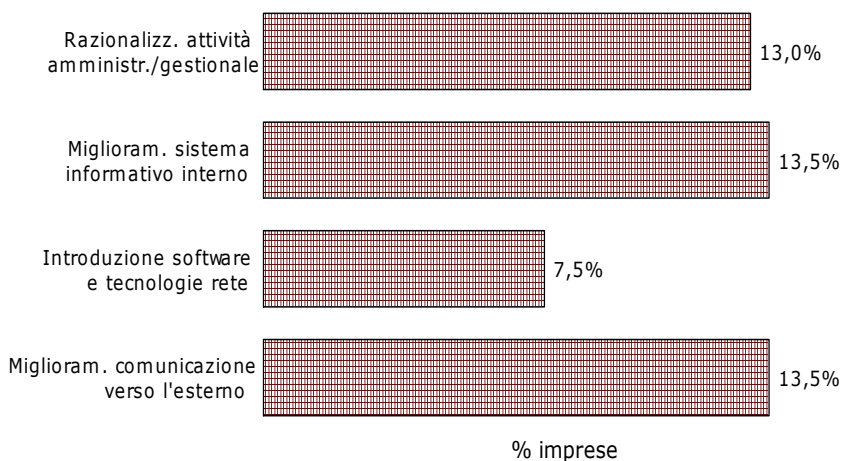
I problemi connessi alla crisi e alla concorrenza più raramente stimolano interventi in ambito organizzativo; infatti, come si è già visto, solo il 37,7% delle PMI piemontesi dei settori tradizionali ha in atto azioni in questo ambito.

Si tratta di interventi volti a migliorare il sistema informativo nel suo complesso, sia verso l'interno che verso l'esterno; infatti interventi per migliorare il sistema informativo interno al fine di poter prendere decisioni i tempi più rapidi sono nei programmi del 13,5% delle imprese, quota del tutto uguale a quella di coloro che hanno in atto interventi per migliorare la comunicazione verso l'esterno.

Con quasi pari intensità (13,0%) le azioni si rivolgono anche all'attività amministrativa e gestionale al fine di razionalizzare procedure e controlli.

Più raramente (7,5%) le strategie che coinvolgono l'organizzazione comprendono l'introduzione di tecnologie di rete o di nuovi software specifici, che possono favorire e razionalizzare l'espletamento di alcuni compiti amministrativi o gestionali o favorire la comunicazione.

### **Strategie nell'ambito dell'organizzazione**



La frequenza di interventi nell'ambito dell'organizzazione non differisce significativamente tra le diverse filiere: sono più frequenti nella filiera dei sistemi per produrre (45,2%), per ridursi passando alla filiera alimentare (37,2%) e poi a quella dei prodotti per la casa (35,8%) e al sistema moda (31,9%).

Ciò che differisce sono le priorità degli interventi che sembrano, almeno in parte, legate al tipo di mercato a cui sono destinati prevalentemente i prodotti (privati o imprese) e alla presenza più o meno diffusa di concorrenti. Nella filiera dei prodotti per la casa ed in quella alimentare il primo obiettivo degli interventi posti in atto è il miglioramento della comunicazione verso l'esterno (14,2% delle imprese alimentari e 16,6% delle imprese dei prodotti per la casa), che risponde all'esigenza di farsi conoscere e far conoscere i propri prodotti ad una clientela potenzialmente abbastanza vasta formata in prevalenza da privati e sollecitata da numerosi messaggi provenienti dalla concorrenza. In queste due filiere passano in secondo o terzo ordine le azioni volte a migliorare il sistema informativo interno e a razionalizzare l'attività amministrativa e gestionale.

Al contrario, nella filiera dei sistemi per produrre il primo obiettivo degli interventi è il miglioramento del sistema informativo interno per poter disporre in tempi rapidi di tutti gli elementi necessari per prendere decisioni (18,5%);

meno numerose sono invece le aziende impegnate in azioni mirate a migliorare la comunicazione verso l'esterno che quasi sempre si indirizza ad un pubblico circoscritto di operatori, imprese che utilizzano gli impianti e i macchinari o che acquistano lavorazioni, materiali, parti e componenti da immettere nel ciclo produttivo.

Gli interventi attuati più frequentemente nella filiera del sistema moda, invece, mostrano una realtà prevalentemente rivolta verso il suo interno piuttosto che proiettata all'esterno: l'obiettivo più frequente è la razionalizzazione dell'attività amministrativa e gestionale (16,7%) e successivamente il miglioramento del sistema informativo interno (11,8%). Molto più raramente, e in proporzione nettamente inferiore rispetto alle altre filiere, le imprese sono impegnate nel migliorare la comunicazione verso l'esterno (6,9%).

**Dettaglio delle strategie nell'ambito dell'organizzazione per filiera  
% imprese**

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
STRATEGIE NELL'AMBITO ORGANIZZAZIONE	<b>31,9</b>	<b>37,2</b>	<b>35,8</b>	<b>45,2</b>	<b>37,7</b>
Razionalizzare attività amministrativa e gestionale	16,7	12,8	8,6	14,0	<b>13,0</b>
Migliorare sistema informativo interno	11,8	10,8	12,6	18,5	<b>13,5</b>
Introdurre software e tecnologie di rete	4,2	5,4	7,9	12,1	<b>7,5</b>
Migliorare la comunicazione verso l'esterno	6,9	14,2	16,6	15,9	<b>13,5</b>
Nessuna azione nell'ambito organizzazione	68,1	62,8	64,2	54,8	<b>62,3</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>

Dimensioni e frequenza degli interventi in ambito organizzativo sono direttamente proporzionali: tra le micro imprese il 28,3% ha predisposto interventi in ambito organizzativo, tra le piccole imprese quelle attive in questo ambito sono il 36,8% e tra le medie imprese sono il 43,7%.

Al crescere delle dimensioni cresce anche l'attenzione per gli interventi che guardano verso l'esterno dell'impresa, anche se si accompagnano spesso ad iniziative volte a migliorare funzionamenti interni.

Tra le micro imprese, infatti l'attenzione è focalizzata sulla razionalizzazione dell'attività amministrativa interna (15,0%), mentre solo nell'8,3% dei casi gli interventi sono mirati a migliorare la comunicazione verso l'esterno e nel 6,7% dei casi a migliorare la comunicazione interna. Passando alle imprese leggermente più grandi, le piccole dimensioni, l'attenzione si sposta verso il sistema informativo interno (14,1%) e secondariamente verso l'attività amministrativa e gestionale (11,8%) e la comunicazione verso l'esterno (11,6%).

Infine, tra le medie imprese le azioni più frequenti sono rivolte a migliorare la comunicazione con il mondo esterno all'impresa (20,5%) e successivamente affrontano problemi interni come la razionalizzazione dell'attività amministrativa e gestionale (15,2%) e il sistema informativo interno (14,6%).

## Strategie nell'ambito dell'occupazione

Più di quattro imprese su dieci per affrontare la crisi stanno intervenendo, o pensano di intervenire, su aspetti connessi alle problematiche dell'occupazione.

L'azione indicata più frequentemente riguarda un ridimensionamento dell'organico (15,3% delle imprese), ma in diversi casi si punta anche ad una riqualificazione del personale presente in azienda o attraverso attività formative interne (11,7%) o facendo frequentare ad una parte dei dipendenti corsi formativi organizzati esternamente (8,8%).

Meno di frequente le azioni prospettate prevedono l'assunzione di nuovo personale, assunzione che però è stimolata da esigenze diverse: per il 7,2% delle imprese si tratta di un ampliamento dell'organico in previsione di un incremento dell'attività, per il 5,2% di assunzioni di nuovo personale qualificato in sostituzione di vecchio personale generico uscito dall'azienda o perché in età pensionabile o perché licenziato, per il 3,7% di inserimenti di nuove figure professionali all'interno dell'impresa.



Interventi nell'ambito dell'occupazione sono presenti in tutte le filiere, ma appaiono particolarmente diffusi, rispetto alla media, nella filiera dei sistemi per produrre, dove il 54,8% delle aziende è impegnata su questo fronte.

In questa filiera gli interventi più frequenti consistono nella riduzione del personale per far fronte al calo di domanda previsto per i prossimi anni (17,8% delle imprese) e nella riqualificazione di parte del personale già

presente attraverso attività formative organizzate all'interno dell'azienda (16,6%).

Un terzo tipo di intervento è ancora legato alla riqualificazione del personale, ma attraverso attività formative organizzate esternamente da terzi, però è messo in atto da un numero piuttosto limitato di imprese (9,6%) e ancora meno sono quelle che sono impegnate in operazioni di assunzione di personale.

Nella filiera della moda le strategie nell'ambito dell'occupazione lasciano trasparire una situazione ancora più critica di quella della filiera dei sistemi per produrre appena vista. Infatti, ben il 21,5% delle imprese ha in atto di ridurre il personale, mentre sono pochissimi i casi di nuove assunzioni (1,4%) o di inserimento di nuove figure professionali (0,7%).

Anche sul versante delle iniziative per la riqualificazione del personale già presente in azienda si osserva una certa latitanza: solo l'8,3% delle imprese pensa di far seguire ad alcuni dipendenti corsi esterni e il 5,6% di far partecipare parte del personale ad attività formative interne.

Gli interventi che le imprese della filiera alimentare intendono intraprendere, od hanno già intrapreso, riflettono il sostanziale buon stato di salute di questa filiera nonostante le previsioni un po' pessimistiche per i prossimi anni. Infatti, solo il 5,4% delle aziende pensa di ridurre il personale, mentre un numero più consistente ha in progetto programmi di riqualificazione del personale e di assunzione. Il 12,2% intende sviluppare attività formative interne per riqualificare parte del personale ed il 10,1% invece si appoggia a strutture esterne sempre per riqualificare parte dei dipendenti; sul versante delle assunzioni l'11,5% ha in programma di incrementare il proprio organico in generale, mentre il 4,7% intende sostituire personale generico con personale qualificato ed il 3,4% intende assumere personale per inserire in azienda nuove figure professionali.

Le strategie nell'ambito dell'occupazione della filiera dei prodotti per la casa sono abbastanza simili a quelle dei sistemi per produrre, nonostante che lo stato di salute nel suo complesso e le previsioni siano meno critiche.

Anche in questa filiera è più frequente incontrare imprese che riducono il numero dei posti di lavoro (16,6%) rispetto a quello di chi invece è impegnato in assunzioni (8,6%) o nell'inserimento in azienda di nuove figure professionali (3,3%).

C'è, comunque, una certa attenzione a migliorare le capacità operative dei dipendenti attraverso corsi di riqualificazione organizzati internamente (11,9%) o da terzi all'esterno dell'azienda (7,3%).



## Dettaglio delle strategie nell'ambito dell'occupazione per filiera % imprese

	Filiera				In compless o
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO DELL'OCCUPAZIONE</b>	<b>39,6</b>	<b>39,2</b>	<b>41,1</b>	<b>54,8</b>	<b>43,8</b>
Ridurre il personale	21,5	5,4	16,6	17,8	<b>15,3</b>
Sostituire personale generico con qualificato	4,9	4,7	4,0	7,0	<b>5,2</b>
Assumere nuovo personale	1,4	11,5	8,6	7,0	<b>7,2</b>
Inserire nuove figure professionali	0,7	3,4	3,3	7,0	<b>3,7</b>
Riqualificare parte personale con corsi esterni	8,3	10,1	7,3	9,6	<b>8,8</b>
Riqualificare parte personale con attività formative interne	5,6	12,2	11,9	16,6	<b>11,7</b>
Nessuna azione nell'ambito dell'occupazione	60,4	60,8	58,9	45,2	<b>56,2</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Interventi sull'occupazione sono più frequenti tra le piccole imprese (46,0%) che tra le medie (43,0%) e le micro dimensioni (31,7%).

Le micro imprese puntano a riqualificare il personale con corsi esterni (10,0%) o con attività interne (8,3%) e a sostituire personale generico con personale qualificato (8,3%) per avere al proprio interno le competenze necessarie per realizzare produzioni a costi e a livelli qualitativi concorrenziali. Solo nel 6,7% dei casi prevedono una riduzione del personale, nonostante siano presenti criticità per il futuro. Ma va ricordato che le micro imprese hanno minori margini di manovra sulla riduzione dei posti di lavoro perché devono, comunque, avere un numero minimo di addetti al di sotto del quale non possono operare.

Nelle strategie delle piccole imprese prevalgono situazioni di contrazione del numero di addetti (18,8%), riconducibili certamente alle previsioni negative sull'andamento dell'attività nei prossimi anni. Non mancano, comunque, anche iniziative volte a riqualificare il personale già presente in azienda: nell'11,1% dei casi è prevista un'attività di riqualificazione interna all'azienda e nell'8,0% dei casi la frequenza da parte di alcuni dipendenti di corsi organizzati esternamente da terzi. Le imprese con programmi di assunzione di nuovo personale sono il 6,7%, mentre il 4,4% intende sostituire personale generico con personale qualificato ed il 3,1% inserire nuove figure professionali.

Le medie imprese intendono agire principalmente attraverso interventi che migliorano le conoscenze tecniche e le capacità operative dei dipendenti: il 14,6% di esse ha in programma la riqualificazione di parte del personale con attività formative interne ed il 10,6% manderà, o sta già mandando, parte dei dipendenti a corsi di formazione esterni.

Meno frequentemente le strategie in ambito occupazionale contemplano la riduzione del personale (9,9% delle aziende), situazioni però compensate da un ugual numero di imprese che ha in atto l'assunzione di nuovo personale, a cui si aggiungono altre imprese che effettueranno assunzioni per inserire in azienda nuove figure professionali (6,0%) o per sostituire personale generico con personale qualificato (6,0%).

### Strategie nell'ambito proprietario e associativo

La crisi e la concorrenza solo raramente stimolano le imprese ad intraprendere azioni che abbiano ricadute sull'assetto proprietario e associativo.

Solo il 9,5% delle imprese ha in atto interventi in questo ambito, interventi che in larga parte consistono nella ricerca di nuovi soci che apportino capitali freschi (4,8%). Questo obiettivo è presente in tutte le filiere e si colloca in prima posizione eccetto che nel caso dei prodotti per la casa, dove invece sono un po' più frequenti situazioni di ricerca di imprese già operative sul mercato per acquisirle.

Il secondo tipo di azione è l'acquisizione di imprese già esistenti sul mercato (2,0%), che appare leggermente più diffuso nella filiera dei prodotti per la casa, come appena detto, mentre è assente nella filiera alimentare.

Ancora meno sono le imprese che, per fronteggiare la crisi, pensano di aderire ad un consorzio (1,2%) o di entrare in un gruppo di imprese nazionale o internazionale (1,0%).

Le dimensioni, dove è relativamente più frequente incontrare aziende che hanno intrapreso azioni con impatto sull'assetto proprietario e associativo, sono quelle piccole (11,1% delle imprese); gli obiettivi prevalenti sono la ricerca di nuovi soci in grado di apportare capitali freschi (5,9%) e l'acquisizione di attività già operative sul mercato (2,1%).

Anche tra le micro imprese ci sono alcuni casi di interventi che hanno ripercussioni o sulla proprietà o sull'associazionismo (8,3%); queste imprese di dimensioni più piccole, tendenzialmente, sono orientate a trovare forme di aggregazione che rafforzino le loro limitate potenzialità: è il caso dell'adesione ad un consorzio di imprese (3,3%) o dell'ingresso in un gruppo locale di PMI.

Tra le medie imprese è ancora meno frequente la presenza di strategie nell'ambito dell'assetto proprietario e associativo (6,0%) e le azioni intraprese si limitano alla ricerca di nuovi soci apportatori di capitale fresco, all'acquisizione di attività già esistenti sul mercato e in qualche raro caso all'ingresso in un gruppo di imprese nazionale o internazionale.

#### **4.5 Modalità di realizzazione degli interventi e difficoltà incontrate**

Per realizzare gli interventi intrapresi, o in procinto di intraprendere, per fronteggiare la crisi la larga maggioranza delle imprese (65,8%) ha operato in modo autonomo sviluppando, quando necessario, una attività interna di ricerca e sviluppo.

Questa scarsa propensione a ricorrere all'esterno e a sviluppare collaborazioni con altri soggetti era già emersa a proposito dell'introduzione di innovazioni avvenuta negli anni passati ed è una caratteristica che contraddistingue molte piccole e medie imprese piemontesi.

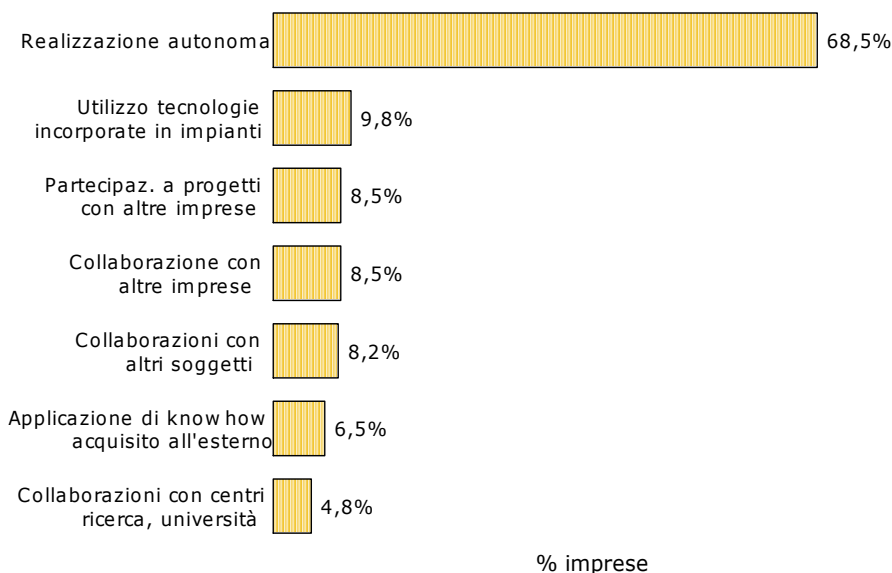
Anche nei casi in cui le imprese non hanno agito in modo del tutto autonomo spesso non sono state sviluppate collaborazioni con altri soggetti, bensì sono semplicemente state utilizzate tecnologie incorporate in impianti, macchinari o sistemi di produzione acquistati (9,8%) o sono state applicate conoscenze e know how acquisiti all'esterno (6,5%).

Le aziende che hanno sviluppato collaborazioni con altre imprese dello stesso settore sono solo l'8,5% così come quelle che, per realizzare gli interventi previsti, partecipano a progetti comuni con altre imprese.

Quasi simile (8,2%) è anche la frequenza con cui si sono sviluppate collaborazioni con altri soggetti, quali ad esempio fornitori, clienti, società di consulenza.

Ancora meno diffusa è la collaborazione con centri di ricerca ed istituti universitari (4,8%).

## Modalità di realizzazione degli interventi



Lo sviluppo in autonomia degli interventi previsti per fronteggiare la crisi è la modalità nettamente prevalente in tutte le filiere e, in particolare, in quella dei sistemi per produrre, dove il 75,8% delle aziende ha operato in modo autonomo, e in quella dei prodotti per la casa (70,9%).

Nella prima di queste due filiere è relativamente diffusa anche l'applicazione di know how e conoscenze acquisite appositamente all'esterno, mentre nella filiera dei prodotti per la casa le tecnologie necessarie per sviluppare gli interventi previsti derivano con una certa frequenza dagli impianti e dai macchinari impiegati.

La frequenza di situazioni, in cui le singole imprese "fanno tutto in casa" da sole, tende a scendere leggermente nella filiera alimentare (68,2%) e in quella della moda (58,3%), dove è concesso un poco più di spazio alle collaborazioni con altre imprese dello stesso settore.

In particolare, nella filiera alimentare un'impresa su dieci ha realizzato almeno una parte degli interventi collaborando con altre aziende del settore ed un numero di poco inferiore ha partecipato a progetti comuni con altre aziende e ha attivato rapporti con centri di ricerca ed istituti universitari. In questo gruppo di imprese sono relativamente frequenti anche i casi di utilizzo di tecnologie incorporate attraverso l'acquisto di appositi macchinari e impianti.

**Modalità di realizzazione degli interventi previsti per filiera**  
*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Realizzazione autonoma, sviluppando internamente, se necessario, ricerca	58,3	68,2	70,9	75,8	<b>68,5</b>
Applicazione di know how e conoscenze acquisite all'esterno	6,2	4,1	3,3	12,1	<b>6,5</b>
Utilizzo tecnologie incorporate in impianti e sistemi di produzione acquistati	8,3	12,2	9,9	8,9	<b>9,8</b>
Partecipazione a progetti con altre imprese	6,9	8,8	9,3	8,9	<b>8,5</b>
Collaborazione con altre imprese	13,2	10,1	4,6	6,4	<b>8,5</b>
Collaborazioni con centri ricerca, università	3,5	8,1	2,0	5,7	<b>4,8</b>
Collaborazioni con altri soggetti	8,3	6,8	9,3	8,3	<b>8,2</b>
Non sa / non ha in programma interventi	9,0	8,8	3,3	1,9	<b>5,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

La realizzazione in autonomia degli interventi previsti per fronteggiare la crisi è maggiormente diffusa tra le medie imprese (80,8%) che non tra le micro (66,7%) e le piccole imprese (64,0%).

Le dimensioni minori tendono a supplire alla ridotta disponibilità di risorse con la partecipazione a progetti sviluppati in comune con altre imprese (10,0% tra le micro imprese e 10,3% tra le piccole) e anche con collaborazioni con aziende dello stesso settore. Tra le piccole imprese, inoltre, è relativamente diffuso (12,6%) l'utilizzo di tecnologie incorporate nei macchinari e negli impianti acquistati ed anche la collaborazione con clienti, fornitori, consulenti.

La realizzazione dei vari interventi già intrapresi, o in fase di avvio, non sempre procede facilmente. Le prime difficoltà si incontrano già nella fase di programmazione, quando si deve valutare in prospettiva l'evoluzione del mercato e studiare quali sono gli adeguamenti più opportuni, e poi proseguono anche nella fase di realizzazione quando si cercano le risorse finanziarie necessarie e le risorse umane competenti o quando ci si scontra con procedure burocratiche troppo complesse.

La maggiore difficoltà che incontrano le PMI piemontesi dei settori tradizionali è rappresentata non da problemi interni o da scarsità di risorse, ma dall'incertezza sull'andamento della domanda, che in momenti di crisi come quello attuale diventa veramente di difficile valutazione e non consente l'elaborazione di strategie adeguate.

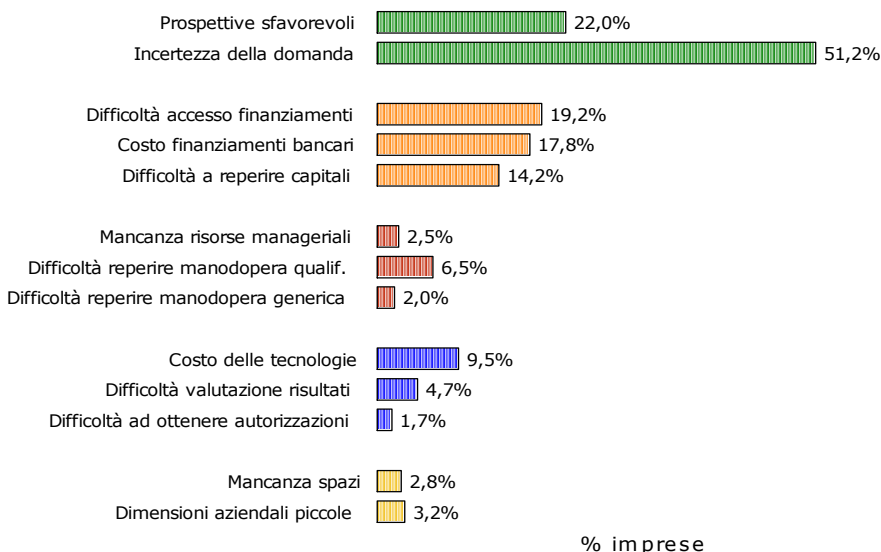
La difficoltà creata dall'incertezza sul domani è denunciata da una impresa su due (51,2%) ed è nettamente più diffusa della difficoltà conseguente alla previsione di un calo della domanda (22,0%). In questo secondo caso, infatti, è possibile studiare interventi che consentano di ridimensionare l'attività sulle prospettive del mercato, mentre nell'incertezza non si sa che cosa fare.

Il secondo tipo di problemi che le imprese devono affrontare riguarda la copertura finanziaria delle spese sostenute per la realizzazione degli interventi realizzati o in corso di realizzazione. Questo tipo di difficoltà, comunque, coinvolge un numero di aziende più limitato rispetto a quante hanno denunciato incertezze nelle valutazioni della domanda o previsioni di andamenti negativi. Infatti, sono il 19,2% le imprese che hanno difficoltà ad ottenere i finanziamenti bancari necessari per integrare le proprie risorse finanziarie e ancora meno sono quelle che lamentano il costo di tali finanziamenti (17,8%) o quelle che hanno difficoltà a reperire capitali alternativi a quelli bancari (14,2%).

Le difficoltà di tipo finanziario sono, almeno in parte, correlate al costo delle tecnologie impiegate per realizzare i vari interventi, costo che rappresenta una barriera da superare per il 9,5% delle imprese.

Meno frequenti sono i problemi generati dalla difficoltà di reperimento di manodopera qualificata da impiegare nella realizzazione degli interventi o dalla carenza di risorse manageriali in grado di gestire le innovazioni e le azioni messe in programma.

## Difficoltà incontrate



L'incertezza dell'andamento della domanda è l'aspetto che condiziona maggiormente l'elaborazione di programmi e di strategie per il futuro in tutte le filiere, ma in ciascuna di esse è affiancato anche da altri problemi che tendono a differenziarsi almeno in parte.

Nella filiera della moda l'incertezza della domanda frena i programmi del 47,3% delle imprese, ma in molti casi (29,2%) gli interventi sono anche rallentati dalla prospettiva di una domanda in declino nei confronti sia della singola impresa sia del settore nel suo complesso. In questa filiera, viste le criticità già preesistenti, i problemi connessi ai finanziamenti bancari e al reperimento di capitali sono più diffusi che nella media.

Nella filiera alimentare alla presenza di aziende incerte sul domani (49,3%) si accompagna una quota relativamente contenuta, rispetto alla media, di imprese che sono frenate nell'avvio di interventi dalle prospettive di una domanda in regresso (16,2%). In questa filiera i problemi finanziari si collocano sempre in seconda posizione, ma sembrano meno pressanti che altrove. Un aspetto che, invece, rappresenta una difficoltà abbastanza diffusa (13,5%) è il costo delle tecnologie che sono state inserite, o che verranno inserite a breve, nel processo produttivo e/o nei prodotti.

Anche nella filiera dei prodotti per la casa la frequenza di imprese che denunciano difficoltà conseguenti alle prospettive sfavorevoli della domanda è inferiore alla media (19,2%) e, nel complesso, sono anche



meno diffuse situazioni critiche dal punto di vista della copertura finanziaria degli interventi in programma. Rispetto alle altre filiere esaminate, in questa filiera sembra un po' più difficile trovare manodopera qualificata da destinare alla realizzazione degli interventi previsti. Nella filiera dei sistemi per produrre le difficoltà riflettono le performance non brillanti dell'ultimo periodo ed anche le complessità che in molti casi contraddistinguono il processo produttivo. Infatti il 23,6% delle imprese ha difficoltà a mettere in atto azioni perché prevede una recessione dell'attività. Le prospettive negative condizionano in altrettanti casi (23,6%) anche l'accesso a quei finanziamenti bancari necessari per realizzare gli interventi previsti, interventi che spesso richiedono l'acquisto di tecnologie costose (11,5%).

### **Difficoltà incontrate nel realizzare gli interventi previsti per filiera % imprese**

	Filiera				In complessivo
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Prospettive sfavorevoli della domanda	29,2	16,2	19,2	23,6	<b>22,0</b>
Incertezza della domanda	47,3	49,3	51,7	56,1	<b>51,2</b>
Difficoltà accesso finanziamenti bancari	22,2	18,2	12,6	23,6	<b>19,2</b>
Costo finanziamenti bancari	21,5	14,2	17,9	17,8	<b>17,8</b>
Difficoltà a reperire capitali	20,1	12,8	9,3	14,6	<b>14,2</b>
Mancanza di risorse manageriali	2,8	1,4	2,6	3,2	<b>2,5</b>
Difficoltà reperire manodopera qualificata	3,5	6,8	9,3	6,4	<b>6,5</b>
Difficoltà reperire manodopera generica	-	3,4	3,3	1,3	<b>2,0</b>
Costo delle tecnologie	7,6	13,5	5,3	11,5	<b>9,5</b>
Difficoltà valutazione risultati rispetto costi	3,5	4,7	6,0	4,5	<b>4,7</b>
Difficoltà ad ottenere le autorizzazioni	1,4	2,7	0,7	1,9	<b>1,7</b>
Mancanza spazi	0,7	7,4	1,3	1,9	<b>2,8</b>
Dimensioni aziendali troppo piccole	2,1	7,4	1,3	1,9	<b>3,2</b>
Nessuna difficoltà in particolare, non sa	2,8	13,5	7,9	3,8	<b>7,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

L'analisi delle difficoltà incontrate nel realizzare gli interventi previsti mette in evidenza la diversa percezione del futuro in relazione alla diversa dimensione delle imprese: al crescere delle dimensioni cresce la quota di aziende che è frenata nell'avvio di azioni specifiche dall'incertezza sull'andamento del mercato, mentre diminuisce la quota di aziende che vedono nella possibile contrazione della domanda un ostacolo ai loro programmi.

In particolare, la quota di aziende, che ha denunciato come difficoltà l'incertezza della domanda, passa dal 41,7% delle micro imprese al 49,4% delle piccole e al 59,6% delle medie; invece, la quota di imprese che sono frenate dalle prospettive sfavorevoli della domanda scende dal 30,0% delle micro dimensioni al 22,6% delle piccole e al 17,2% delle medie.

Oltre a questi due tipi di problemi, che coinvolgono la maggioranza delle imprese in tutte le dimensioni aziendali, si osserva che le altre difficoltà di diverso genere sono più diffuse tra le imprese micro e piccole, mentre rappresentano meno frequentemente un intoppo per le imprese di medie dimensioni.

Ovunque, la seconda tipologia di problemi è legata alla ricerca di fonti di finanziamento, ma questo tipo di difficoltà appare più diffuso tra le micro e le piccole dimensioni, mentre coinvolge un numero piuttosto limitato di medie imprese (meno di una su dieci). Inoltre, le piccole imprese sembrano avere più spesso difficoltà ad accedere al finanziamento bancario (22,4%), mentre le micro imprese a reperire capitali (23,3%); in entrambi i casi, specialmente per le piccole dimensioni, il costo dei finanziamenti bancari costituisce un problema per numerose aziende.

Gli altri aspetti di un certo rilievo che frenano in qualche misura la realizzazione degli interventi previsti, quali il costo delle tecnologie e la difficoltà a reperire manodopera qualificata, si presentano con una frequenza decrescente al crescere delle dimensioni.

Va infine osservato che per il 10% delle micro imprese assume una certa importanza anche il fatto di avere delle dimensioni aziendali troppo piccole per poter avviare e sviluppare interventi che, invece, potrebbero essere utili a contrastare la concorrenza e ad affrontare la crisi.

## **4.6 Supporti utili**

Le indicazioni sui supporti che le imprese ritengono più utili per superare la crisi riflettono in buona misura le difficoltà che queste aziende incontrano nel mettere in atto le azioni programmate proprio a questo fine.

Infatti, nelle prime posizioni, dopo la richiesta di abbattimento degli oneri fiscali che è ormai un leitmotiv nei suggerimenti proposti dalle imprese, sono indicati tutta una serie di supporti utili sul versante finanziario: dai finanziamenti a tassi agevolati in risposta al problema del costo elevato dei finanziamenti bancari, ai contributi a fondo perduto per lo sviluppo di specifici progetti, piuttosto che facilitazioni all'accesso a strutture di garanzia per l'ottenimento di finanziamenti o, ancora, agevolazioni per il mantenimento dei livelli occupazionali attuali.

L'abbattimento degli oneri fiscali e i finanziamenti a tassi agevolati sono considerati molto importanti rispettivamente dal 70,2% e dal 60,7% delle imprese, mentre quasi nessuno ha dichiarato che non hanno alcuna rilevanza; il valore attribuito a questi due supporti è espresso anche dal calcolo dell'importanza media che supera gli 8 punti su una scala che va da 0 a 10, dove 0 indica nessuna importanza e 10 la massima importanza.

Più graduato è il giudizio sui contributi a fondo perduto per lo sviluppo di specifici progetti, anche se è più frequente incontrare imprese che ritengono questo tipo di supporto molto importante (45,5%) piuttosto che imprese che lo ritengono abbastanza importante (33,5%) o poco importante (15,5%).

Per quanto concerne le agevolazioni per il mantenimento dei livelli attuali di occupazione c'è un certo equilibrio tra chi le considera molto importanti (37,3%) e chi le ritiene abbastanza importanti (38,8%), mentre un 17,5% delle imprese le considera poco importanti ed il 6,3% per nulla importanti.

Sempre in tema di supporti per favorire l'occupazione, appaiono meno utili le agevolazioni finalizzate all'assunzione di nuovo personale, ma ciò deriva dal fatto che sono poche le imprese che hanno in programma di incrementare gli addetti e quindi sono poche quelle che possono trarne dei benefici.

Ancora nell'ambito dei supporti finanziari, sono apprezzate le facilitazioni all'accesso a strutture di garanzia per l'ottenimento di finanziamenti: anche in questo caso il numero di imprese che le considera molto importanti (37,2%) si equivale a quello delle imprese che le ritengono utili, ma non in misura rilevante (37,3%).

Dopo i supporti che prevedono interventi di tipo finanziario, che si collocano nelle prime posizioni, sono apprezzati i supporti promozionali

che servono a farsi conoscere e a promuoversi sui diversi mercati esteri e, talvolta, anche nazionali.

Gli interventi promozionali del made in Italy, che presentano un settore o il sistema nel suo complesso, sono considerati più frequentemente abbastanza importanti (37,3%) piuttosto che molto importanti (32,8%) e, in un numero di casi non trascurabile, i giudizi sono piuttosto tiepidi (poco importanti 17,3%) se non negativi (per nulla importanti 12,5%).

Abbastanza simile è la valutazione dell'utilità delle agevolazioni alle imprese per partecipare ad iniziative sui mercati esteri: sono molto importanti per il 32,0% delle imprese e abbastanza per il 33,7%, ma per le restanti imprese sono di rilevanza scarsa se non nulla.

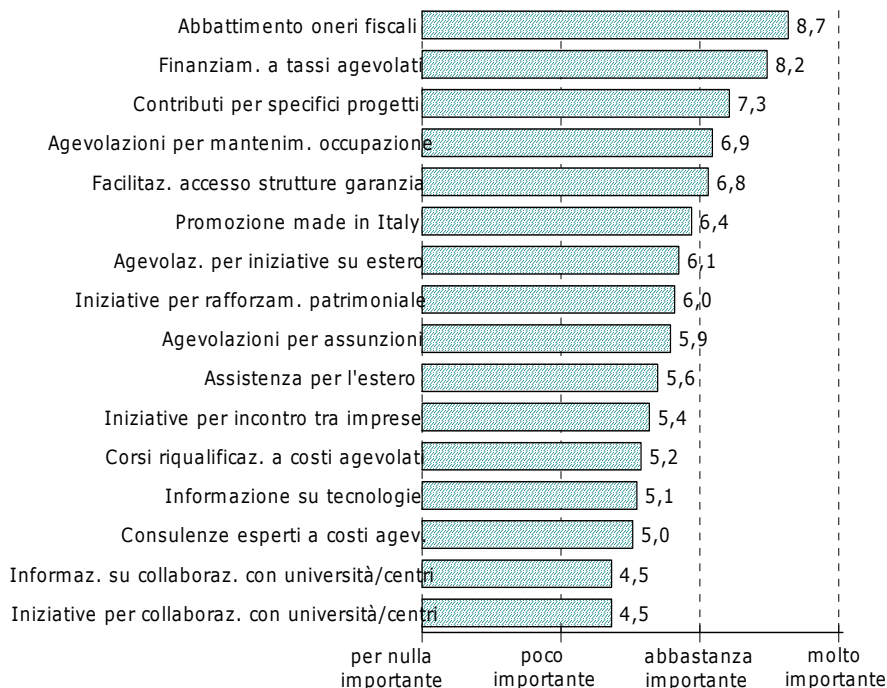
Tra le altre tipologie di iniziative sono relativamente apprezzate quelle che favoriscono l'incontro con altre imprese potenzialmente interessanti per lo sviluppo di rapporti di collaborazione o la predisposizione di azioni comuni. In questo caso le indicazioni tendono a convergere su "abbastanza importante" (39,8%) piuttosto che su "molto importante" (17,7%), ma indicano comunque una apertura a sviluppare relazioni con altre imprese che in passato appariva piuttosto scarsa. Va detto che rimane, comunque, una quota non indifferente di imprese (42,5%) che continua a considerare queste iniziative poco utili se non per nulla utili.

Ciò che appare ancora di scarso interesse sono le collaborazioni con i centri di ricerca e gli istituti universitari per sviluppare tecnologie e applicazioni per la propria azienda; le iniziative che intendono fornire informazioni sulle possibilità di collaborazione con queste strutture, così come le iniziative calibrate sulle esigenze delle PMI per favorire la collaborazione tra imprese e università e centri di ricerca sono considerate di una certa importanza da meno della metà delle imprese: l'attività informativa sulle possibilità di collaborazione è ritenuta molto utile dal 13,3% delle imprese e abbastanza utile dal 32,0%; le iniziative volte a favorire l'incontro tra imprese e strutture di ricerca è considerata utile dal 12,3% delle imprese e abbastanza utile dal 32,5%.

## Supporti più utili per superare la crisi

### Importanza media

(10=molto importante, 0=per nulla importante)



In tutte le filiere i due supporti ritenuti più utili sono l'abbattimento degli oneri fiscali e i finanziamenti a tassi agevolati e anche l'intensità del giudizio non differisce sostanzialmente, posizionandosi sempre su livelli di importanza rilevante. Infatti, su una scala da 0 a 10, con 0 che sta ad indicare nessuna utilità e 10 che sta ad indicare la massima utilità, in tutte le filiere il punteggio raggiunto dall'abbattimento degli oneri fiscali supera l'8 ed oscilla tra il 9 della filiera casa e l'8,1 della filiera alimentare, mentre quello attribuito ai finanziamenti a tassi agevolati oscilla tra l'8,5 della filiera casa e il 7,7 della filiera alimentare.

Le iniziative promozionali del made in Italy, come sistema produttivo nel suo complesso, si collocano ancora nella fascia del "molto importante" ed occupano la terza posizione in tre filiere su quattro: alimentari, casa, sistemi per produrre. Scendono invece in quarta posizione nel sistema moda, dove sono considerati più importanti i contributi a fondo perduto per lo sviluppo di specifici progetti.

Tra i principali supporti utili per superare la crisi compaiono in tutte le filiere anche le agevolazioni per il mantenimento degli attuali livelli di occupazione, che si pongono sempre in quarta o quinta posizione.

I contributi a fondo perduto per lo sviluppo di progetti, particolarmente apprezzati nella filiera moda come si è visto, sono indicati tra i supporti più utili anche nelle altre filiere, ma il giudizio in genere tende ad attestarsi su una valutazione di media utilità.

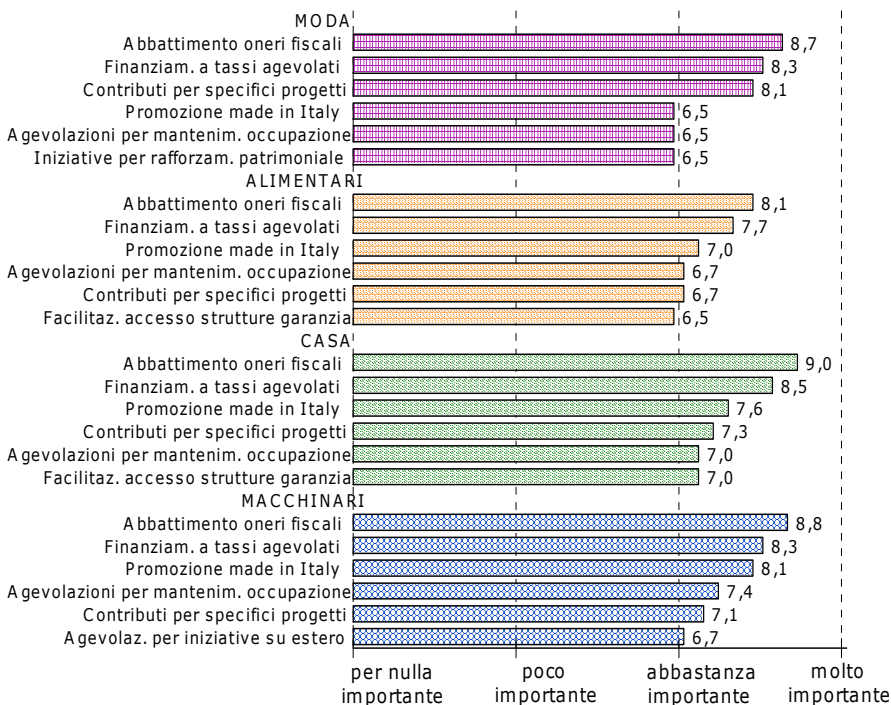
Queste cinque tipologie di supporti sono comuni a tutte le filiere e si collocano nelle prime cinque posizioni. Questo indica che le esigenze delle imprese non differiscono sostanzialmente in funzione della tipologia di attività svolta, ma sono comuni alla maggioranza delle piccole e medie imprese.

Man mano che si scende nella graduatoria emergono, invece, alcune peculiarità. Limitando l'analisi alla sesta posizione si osserva che per due filiere, alimentari e casa, è abbastanza importante poter contare su un supporto che faciliti l'accesso alle strutture di garanzia per ottenere finanziamenti, mentre nel sistema moda emerge una esigenza di rafforzamento patrimoniale delle aziende e sono abbastanza apprezzate le iniziative volte a favorire azioni in questo senso. Nella filiera dei sistemi per produrre, dove il livello di internazionalizzazione è molto elevato e le previsioni per il prossimo futuro sono piuttosto negative, la sesta tipologia di interventi ritenuta utile è costituita dalle agevolazioni alle imprese per poter partecipare ad iniziative promozionali sui mercati esteri.

## Principali supporti utili per superare la crisi per filiera

### Importanza media

(10=molto importante, 0=per nulla importante)



La valutazione del grado di utilità di un supporto non sembra dipendere dalle dimensioni aziendali. Infatti, non emergono differenze tra una dimensione e l'altra nell'individuazione dei supporti più utili, né nel livello di importanza attribuito ad essi.

Sia nelle micro imprese che nelle piccole e nelle medie la prima posizione è occupata saldamente dall'abbattimento degli oneri fiscali, intervento considerato molto importante in tutte le dimensioni. Seguono i finanziamenti a tassi agevolati, anch'essi ritenuti da tutti di primaria importanza, sebbene si osservi una leggera regressione verso una valutazione più cauta ("abbastanza importanti") al crescere delle dimensioni.

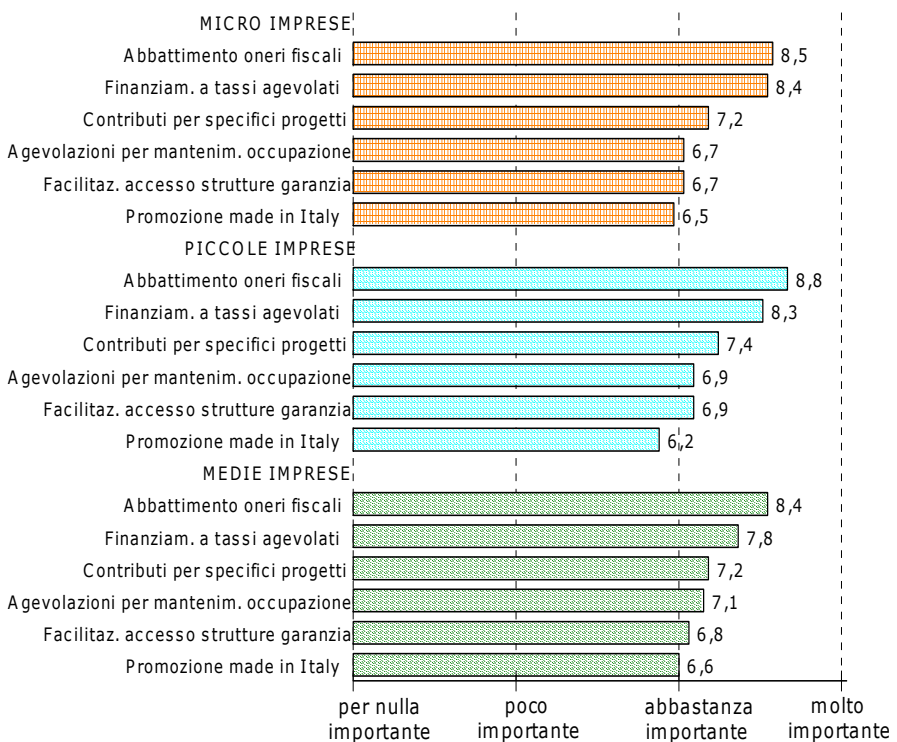
A partire dalla terza posizione non solo la graduatoria dei supporti, fatta sulla base dell'importanza loro attribuita dalle imprese, non varia, ma sono praticamente identiche anche le valutazioni ottenute pesando i giudizi espressi.

Nell'ordine i supporti ritenuti più utili per affrontare la crisi, oltre ai due già indicati, sono i contributi a fondo perduto per specifici progetti, le agevolazioni per il mantenimento del numero di posti di lavoro attuali, le facilitazioni all'accesso a strutture di garanzia per l'ottenimento di finanziamenti e gli interventi promozionali a sostegno del made in Italy.

Sembra quindi che le esigenze delle imprese per far fronte alla crisi non siano condizionate dalle dimensioni delle imprese, ma piuttosto dal settore di attività e dall'impatto che la crisi e la concorrenza ha avuto in ogni filiera.

### Principali supporti utili per superare la crisi per dimensione Importanza media

(10=molto importante, 0=per nulla importante)





## **BIBLIOGRAFIA**

Marini D. (a cura di), L'Italia delle imprese, Rapporto 2009, Quaderni della Fondazione Nordest, Collana Ricerche n.55, 2009

Banca d'Italia, Indagine sulle imprese industriali e dei servizi, Supplementi al Bollettino statistico, n. 28/2009

Barberis R., Ferrero V., Sciutto E., Il vantaggio comunicazione nelle piemontesi, Contributi di ricerca Ires, n.224/2009

Barberis R., Iano F., Lanzetti R., Pmi Piemontesi e mercato globale: flussi di approvvigionamento e di fornitura, Contributi di ricerca n. 207/2007

Brancati R., Ciferri D., Maresca A, Innovazione ed internazionalizzazione le chiavi del successo, in l'economia italiana nella crisi globale, Confindustria, Scenari economici n. 4, 2008

Brancati R. (a cura di), Imprese e politiche in Italia: bisogni dei provati, risorse pubbliche e modelli regionali: rapporto MET, Roma, settembre 2009

Lanza A., Modiano P., L'industria italiana di fronte alla crisi e al giudizio delle banche, Economia e Politica Industriale n.4/2009

Lanza A, Quinteri B., Eppure si muove. Come cambia l'export italiano, Rubbettino Editore: Soveria Mannelli, 2007

Osservatorio Unicredit Piccole Imprese, Le piccole imprese e il rilancio del sistema produttivo, VI edizione, Milano, novembre 2009

Trento S., Innovazione e crescita delle imprese nei settori tradizionali, Centro Studi Confindustria, Working paper n. 57 luglio 2007

Isae, Le previsioni per l'economia italiana, Rapporto Isae, Roma, febbraio 2010



## ALLEGATO: il questionario

Legenda:

RISPOSTA SINGOLA

RISPOSTA MULTIPLA

### ANAGRAFICA

Azienda sociale) \_\_\_\_\_ (ragione

Indirizzo \_\_\_\_\_

Comune \_\_\_\_\_ C.a.p. \_\_\_\_\_

Prov. \_\_\_\_\_

Telefono \_\_\_\_\_ Posta elettronica \_\_\_\_\_

Partita fiscale \_\_\_\_\_ Iva/Codice \_\_\_\_\_

### CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA

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

2) Numero di addetti 2008 \_\_\_\_\_ e numero di addetti 2005 \_\_\_\_\_

di cui:

	2008	2005
addetti alla produzione	_____	_____
addetti alla progettazione	_____	_____
addetti commerciali (vendite, marketing, ecc.)	_____	_____
addetti amministrativi	_____	_____
altri addetti	_____	_____
( _____ )	_____	_____

Totale (\*) \_\_\_\_\_

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

3) Classe di Fatturato 2008

fino a 1 milione di Euro

2,5 - 5 milioni di Euro

10 - 25 milioni di Euro

1 - 2,5 milioni di Euro

5 - 10 milioni di Euro

25 milioni di Euro e oltre

4) Rispetto al 2005 di quanto è variato percentualmente il fatturato dell'azienda?  
Variazione % 2005-2008 \_\_\_\_\_

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

5) L'azienda fa capo (direttamente o indirettamente) ad una persona fisica o ad una famiglia?

- NO
- SI

6) Chi gestisce operativamente l'azienda?

- Soci/titolare
- Manager/dirigenti
- Soci affiancati da manager/dirigenti

7) L'azienda fa parte di un gruppo

- NO
- SI, internazionale
- SI, nazionale
- SI, locale

8) Prodotti / servizi realizzati dall'azienda

\_\_\_\_\_

*(breve descrizione)*

9) In quale filiera può rientrare l'attività della sua azienda?

- Moda
- Alimentari
- Casa
- Macchinario per l'industria

10) Comparto merceologico di appartenenza (per filiera)

- | <u>Moda</u>                                   | <u>Alimentari</u>                                  | <u>Casa</u>  | <u>Macchinario per l'industria</u>                  |
|---|--|--|---|
| <input type="radio"/> Tessile                 | <input type="radio"/> Prodotti alimentari          | <input type="radio"/> Prod. dei minerali non metalliferi (vetro, ceramica, pietra, ecc.) | <input type="radio"/> Macchine utensili             |
| <input type="radio"/> Abbigliamento           | <input type="radio"/> Bevande                      | <input type="radio"/> Legno  | <input type="radio"/> Altre macchine non elettriche |
| <input type="radio"/> Pelli, cuoio, calzature | <input type="radio"/> Macchine alimentari          | <input type="radio"/> Mobilio  | <input type="radio"/> Macchine elettriche           |
| <input type="radio"/> Macchine tessili        | <input type="radio"/> Macchine per confezionamento | <input type="radio"/> Prodotti per l'illuminazione                                       | <input type="radio"/> Meccanica di precisione       |
| <input type="radio"/> Altro                   | <input type="radio"/> Altro                        | <input type="radio"/> Prodotti in metallo (rubinetteria, pentolame, posateria, ecc.)     | <input type="radio"/> Altro                         |
|   |  | <input type="radio"/> Altro  |   |

11) All'interno della filiera, dove si colloca la sua impresa?

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

12) L'azienda esporta?       NO       SI

Se SI, qual è:

- la percentuale del fatturato export nel 2008 \_\_\_\_\_%
- la percentuale del fatturato export nel 2005 \_\_\_\_\_%
- il numero di mercati attualmente serviti: europei \_\_\_\_\_  
extra-europei \_\_\_\_\_

## SITUAZIONE DELL'IMPRESA PRIMA DELLA CRISI

13) Secondo lei, quali di queste tre situazioni rispecchia meglio la sua azienda relativamente agli ultimi quattro anni pre-crisi, ovvero relativamente al periodo 2005-2008?

Abbiamo messo in atto politiche di sviluppo dell'attività che hanno consentito di incrementare e/o migliorare la produzione e di incrementare le nostre quote di mercato sui mercati già serviti e/o di accedere a nuovi mercati con conseguenti incrementi di fatturato e di profitti

Abbiamo messo in atto politiche aziendali che hanno consentito di fronteggiare la concorrenza e di mantenere le nostre quote di mercato, ma nulla di più; il fatturato ed i margini sono rimasti sostanzialmente stabili.

Non abbiamo elaborato strategie (o se elaborate non hanno portato ai risultati sperati) e abbiamo registrato una flessione nella nostra attività.

## AZIONI E POLITICHE POSTE IN ATTO NEGLI ULTIMI ANNI

14) Nel periodo 2005-2008, la sua impresa ha fatto investimenti nell'ambito produttivo e gestionale per introdurre:

- innovazioni di prodotto
- innovazioni di processo
- innovazioni in ambito organizzativo/amministrativo
- innovazioni nell'ambito vendite/marketing
- innovazioni nella comunicazione
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

15) Le innovazioni introdotte sono state sviluppate:

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

16) Nel periodo 2005-2008, la sua impresa ha introdotto innovazioni nei prodotti?

- miglioramento della qualità dei prodotti
- diversificazione e ampliamento della gamma offerta
- introduzione di nuovi prodotti in settori di sbocco già serviti
- introduzione di nuovi prodotti in nuovi settori di sbocco
- introduzione di nuovi prodotti per fascia di mercato più alta
- introduzione di nuovi prodotti per fascia di mercato più bassa
- abbandono di vecchi prodotti/linee di prodotto
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

17) Nel periodo 2005-2008, la sua impresa ha introdotto cambiamenti nell'organizzazione della produzione, che sono consistiti in:

- riorganizzazione della produzione, mantenendo comunque l'attività negli stabilimenti dove già si svolgeva in passato
- creazione / potenziamento di un ufficio di progettazione
- esternalizzazione di fasi della produzione (outsourcing)
- internalizzazione di fasi della produzione precedentemente esternalizzate
- delocalizzazione di parte della produzione in paesi esteri a basso costo del lavoro
- trasferimento di tutta l'attività produttiva all'estero in paesi a basso costo del lavoro
- rilocalizzazione e/o apertura di nuovi stabilimenti nell'ambito della stessa area o regione
- delocalizzazione e/o apertura nuovi stabilimenti in altre aree o regioni italiane
- delocalizzazione e/o apertura nuovi stabilimenti in paesi esteri avanzati
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

18) Nel periodo 2005-2008, la sua impresa ha fatto investimenti nell'ambito del marketing per:

- incrementare le vendite su mercati e segmenti di mercato già serviti
- entrare su nuovi segmenti di mercato
- entrare in nuove aree di mercato europee
- entrare in nuove aree di mercato extra-europee
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

19) Nel periodo 2005-2008 la sua impresa ha fatto investimenti nell'ambito dell'organizzazione e/o della comunicazione per:

- razionalizzare le attività amministrative e gestionali
- migliorare il sistema informativo interno
- migliorare l'immagine aziendale
- favorire la comunicazione
- migliorare i flussi di comunicazione con clienti e fornitori
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

20) Tali investimenti sono consistiti in:

- acquisto di macchinari
- assunzione di nuovo personale con nuove competenze rispetto a quelle già presenti in azienda
- acquisto di licenze / brevetti
- integrazione / cambiamento dei canali distributivi utilizzati
- realizzazione di nuovi contratti di agenzia
- investimenti all'estero produttivi
- investimenti all'estero commerciali
- avvio di nuove attività di marketing e comunicazione
- creazione di un proprio marchio
- adozione di un marchio collettivo
- adesione ad un consorzio vendite
- adesione ad un consorzio export
- creazione di un proprio sito web
- acquisto di nuovi strumenti informatici e software specifici
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

21) L'attuazione dei programmi aziendali previsti per il periodo 2005-2008 ha richiesto l'apporto di capitali o fonti di finanziamento esterni?

NO       SI

Se SI, a quali fonti si è fatto ricorso?

- finanziamenti a breve (credito bancario)
- finanziamenti a medio-lungo termine (mutui)
- leasing
- apporto di nuovi capitali attraverso la cessione a nuovi soci di quote di minoranza
- apporto di nuovi capitali attraverso la cessione a nuovi soci di quote di maggioranza
- finanziamenti previsti da programmi internazionali/nazionali/regionali a cui si è partecipato
- altro (specificare) \_\_\_\_\_



## EFFETTI DELLE AZIONI /POLITICHE POSTE IN ATTO NEGLI ULTIMI ANNI

22) Quali sono stati gli effetti economici delle strategie aziendali poste in atto?

- in termini di fatturato

- un sensibile incremento del fatturato (più del 20%)
- un discreto incremento del fatturato (tra il 10 ed il 20%)
- un modesto incremento del fatturato (meno del 10 %)
- nessun miglioramento del fatturato

- in termini di costi

- un risparmio in termini di costo del lavoro per unità prodotta
- un risparmio in termini di costo dei materiali e di energia per unità prodotta
- un miglioramento della produttività
- una riduzione del costo delle forniture di materie prime e semilavorati

- in termini di mercato

- l'acquisizione di nuovi clienti nei segmenti tradizionalmente serviti
- l'accesso a nuovi segmenti di mercato
- l'ingresso su nuovi mercati esteri
- un miglior posizionamento sul mercato rispetto alla concorrenza

- in termini di ambiente e sicurezza del lavoro

- riduzione dell'impatto ambientale
- riduzione dei rischi per i lavoratori
- adeguamento a normative e standard
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

- nessun risultato** in termini economici
- non è in grado di valutare

23) Quali sono stati gli effetti operativi delle strategie aziendali poste in atto?

- in ambito produttivo

- incremento della produzione
- maggiore flessibilità
- possibilità di rispondere in tempi rapidi alle richieste del mercato
- ammodernamento degli strumenti di lavoro (macchinari, impianti, attrezzature)
- impiego di nuovi materiali
- realizzazione di prodotti nuovi e/o più competitivi
- abbandono di vecchi prodotti / vecchie linee di produzione
- miglioramento dell'ambiente di lavoro
- migliore localizzazione

- in ambito occupazionale

- assunzione di nuovo personale in generale
- assunzione di nuovo personale più qualificato
- possibilità di mantenere i livelli occupazionali del passato

- in ambito gestionale e finanziario

- miglioramento della gestione dell'impresa
- facilitazione nelle comunicazioni esterne e interne
- una occasione per collaborare con altre imprese
- realizzazione di nuove partnership con università e/o istituti di ricerca
- attivazione di nuovi rapporti con enti finanziari
- ricapitalizzazione dell'azienda
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

- nessun risultato** in termini operativi
- non è in grado di valutare

24) Quali sono stati gli effetti sull'assetto proprietario / associativo?

- ampliamento della compagine sociale con l'ingresso di altri membri della famiglia
- ampliamento della compagine sociale con l'ingresso di soci terzi
- ingresso di nuovi soci con competenze particolari e nuove per l'azienda
- cambiamento della ragione sociale (da soc. di persone e soc. di capitali)
- fusione con altre imprese (una o più)
- ingresso in un gruppo locale di PMI
- acquisizione da parte di un gruppo nazionale / internazionale
- nuova adesione ad un consorzio di imprese
- nuova iscrizione ad una associazione imprenditoriale
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

- nessun effetto** sugli aspetti societari / associativi
- non è in grado di valutare

## EFFETTI DELLA CRISI E STRATEGIE POSTE IN ATTO PER AFFRONTARLA

25) La crisi, che ha coinvolto tutte le economie mondiali a partire dalla seconda metà del 2008, ha avuto un impatto negativo nei confronti della sua impresa?

- molto forte (*PROSEGUIRE CON DOM. 26 E SALTARE DOM.27*)
- significativo (*PROSEGUIRE CON DOM. 26 E SALTARE DOM.27*)
- marginale (*PROSEGUIRE CON DOM. 26 E SALTARE DOM.27*)
- non ne abbiamo risentito quasi o per nulla (*SALTARE LA DOM. 26 E PROSEGUIRE CON LA DOM. 27*)

26) Se la crisi ha avuto effetti sulla vostra azienda, quali sono fra i seguenti?

- aumento della concorrenza
- leggero calo della domanda da parte dei clienti abituali
- forte calo della domanda da parte dei clienti abituali
- perdita di alcuni clienti italiani
- perdita di alcuni clienti esteri
- tensioni finanziarie a causa di ritardati (o mancati) pagamenti da parte dei clienti
- difficoltà a reperire fondi attraverso i normali strumenti utilizzati dall'azienda
- tensioni finanziarie per la difficoltà a reperire finanziamenti per lo sviluppo dell'azienda
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

27) Se non la crisi ha avuto effetti particolarmente negativi (impatto nullo o quasi nullo) quali sono le ragioni?

- operate in un settore di nicchia
- operate in un settore poco sensibile alle crisi
- avete una bassa esposizione bancaria
- avete una buona solidità finanziaria
- operate con forniture a lungo termine
- le politiche aziendali messe in atto negli anni precedenti hanno consentito di far fronte alla crisi senza gravi danni
- altro(specificare)\_\_\_\_\_

28) Quali sono le previsioni sull'andamento di addetti, fatturato, export per il 2009 rispetto al 2008?

	Addetti	Fatturato	% export (se esportano)
forte aumento (+ del 20%)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aumento (tra il 2 e il 19%)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stabile (tra - 2 e + 2%)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
diminuzione (tra -2 e -19%)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
forte diminuzione (-19% e oltre)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29) Con riferimento al vostro settore nel suo complesso, quale sarà il livello della domanda nel 2010 rispetto al 2008 (pre-crisi)?

- molto inferiore
- inferiore
- all'incirca uguale
- superiore
- molto superiore

30) Secondo Voi, nei prossimi anni, le quote di mercato dei produttori italiani nel vostro settore nel suo complesso:

- si ridurranno a favore dei produttori a basso costo del lavoro
- si ridurranno a favore di produttori di altri paesi avanzati
- resteranno sostanzialmente invariate
- potranno aumentare con strategie opportune

31) Secondo Voi, quali sono i fattori più importanti per fronteggiare la concorrenza nel prossimo futuro?

1= molto importante	3= poco importante
2= abbastanza importante	4= per nulla importante

- disponibilità di tecnologie innovative
- disponibilità di manodopera qualificata
- organizzazione aziendale efficiente
- realizzazione di prodotti / servizi innovativi
- capacità di personalizzare i prodotti / servizi
- vicinanza a fornitori e servizi
- localizzazione ben infrastrutturata
- vicinanza ai mercati
- collegamenti con altre imprese
- marketing e valida rete distributiva
- capacità finanziaria
- scala della produzione
- risparmio energetico
- prodotti a basso impatto ambientale
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

32) Quali sono le azioni che pensate di intraprendere, o avete già intrapreso, per fronteggiare l'attuale crisi economica

- nell'ambito produttivo

- introdurre innovazioni tecnologiche nel processo produttivo per ridurre i costi unitari di produzione
- introdurre innovazioni tecnologiche nel processo produttivo per ottenere prodotti nuovi e tecnologicamente più avanzati rispetto ai concorrenti
- intervenire / razionalizzare il processo produttivo per acquisire maggiore flessibilità
- ridurre l'impatto ambientale dei processi di produzione
- ridurre i consumi di energia nei processi di produzione
- razionalizzare la gestione del magazzino per ridurre i costi delle giacenze
- esternalizzare alcune fasi produttive (outsourcing)
- internalizzare fasi produttive precedentemente esternalizzate
- delocalizzare di parte della produzione in paesi esteri a basso costo del lavoro
- trasferire di tutta l'attività produttiva all'estero in paesi a basso costo del lavoro
- rilocalizzare e/o aprire nuovi stabilimenti nell'ambito della stessa area o regione
- delocalizzare e/o aprire nuovi stabilimenti in altre aree o regioni italiane
- delocalizzare e/o aprire nuovi stabilimenti in paesi esteri avanzati
- altro (specificare) \_\_\_\_\_
- nessuna azione nell'ambito produttivo

- nell'ambito dei prodotti

- migliorare la qualità dei prodotti / servizi offerti
- introdurre innovazioni tecnologiche nei prodotti / servizi offerti
- realizzare prodotti completamente nuovi
- ampliare / diversificare la gamma dei servizi / prodotti offerti
- aumentare i servizi di assistenza al cliente pre e post-vendita
- migliorare l'immagine dei prodotti/servizi
- ridurre l'impatto ambientale dei prodotti/servizi
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

- nessuna azione nell'ambito dei prodotti

- nell'ambito delle vendite e del marketing

- attuare un marketing più pressante verso la clientela abituale
- cercare clienti in settori di sbocco diversi da quelli attuali
- cercare clienti in nuovi mercati nazionali
- cercare clienti in nuovi mercati esteri
- rinnovare o implementare la rete di vendita
- dotarsi di una rete di vendita diretta propria
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

- nessuna azione nell'ambito delle vendite e del marketing

- nell'ambito dell'organizzazione

- razionalizzare l'attività amministrativa e gestionale
- migliorare il sistema informativo interno per poter prendere decisioni in tempi più rapidi
- introdurre nuovi software e tecnologie di rete
- migliorare la comunicazione verso l'esterno
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

- nessuna azione nell'ambito dell'organizzazione

- nell'ambito dell'occupazione

- ridurre il personale
- sostituire personale generico con personale qualificato
- assumere nuovo personale
- inserire nuove figure professionali
- riqualificare parte del personale già presente facendo frequentare corsi esterni
- riqualificare parte del personale già presente con attività formative interne
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

- nessuna azione nell'ambito dell'occupazione

- nell'ambito dell'assetto proprietario / associativo

- ricercare nuovi soci che apportino capitali freschi
- cambiare la ragione sociale (da soc. di persone a soc. di capitali)
- acquisire imprese/attività già esistenti sul mercato
- entrare in un gruppo locale di PMI
- entrare a far parte di un gruppo nazionale / internazionale
- aderire ad un consorzio di imprese
- iscriversi ad una associazione imprenditoriale
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

nessuna azione nell'ambito dell'assetto proprietario / associativo

33) Per la realizzazione degli interventi previsti, la sua impresa ritiene di:

- agire in modo del tutto autonomo sviluppando, se necessario, una attività interna di ricerca e sviluppo
- applicare know how e conoscenze acquisite all'esterno
- utilizzare tecnologie incorporate attraverso l'acquisto di macchine, impianti, sistemi di produzione
- partecipare a progetti sviluppati in comune con altre imprese
- collaborare con altre imprese del vostro settore
- collaborare con centri di ricerca e istituti universitari
- collaborare con altri soggetti (clienti, fornitori, società di consulenza, ecc.)
- altro (specificare) \_\_\_\_\_

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

- Prospettive sfavorevoli della domanda
- Incertezza della domanda
- Difficoltà ad accedere ai finanziamenti bancari
- Costo dei finanziamenti bancari
- Difficoltà a reperire capitale
- Mancanza di risorse manageriali
- Difficoltà a reperire manodopera qualificata
- Difficoltà a reperire manodopera generica
- Costo delle tecnologie
- Difficoltà a valutare i risultati degli interventi rispetto ai costi
- Difficoltà ad ottenere le autorizzazioni necessarie
- Mancanza di spazi
- Dimensione aziendale troppo piccola
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

35) Quali supporti potrebbero essere più utili per superare la crisi ?

1= molto importante

2= abbastanza importante

3= poco importante

4= per nulla importante

- azioni / interventi promozionali del made in Italy (non finalizzati alla singola impresa, ma al sistema nel suo complesso)
  - agevolazioni alle imprese per partecipare ad iniziative promozionali sui mercati esteri
  - assistenza e servizi per operare all'estero
  - corsi di riqualificazione del personale a costi agevolati
  - agevolazioni per l'assunzione di nuovo personale
  - agevolazioni per il mantenimento dei livelli attuali di occupazione
  - abbattimento degli oneri fiscali
  - finanziamenti a tassi agevolati
  - contributi a fondo perduto per lo sviluppo di specifici progetti
  - facilitazioni all'accesso a strutture di garanzia per l'ottenimento di finanziamenti
  - iniziative per favorire azioni di rafforzamento patrimoniale (venture capital, fondi chiusi, ecc.)
  - iniziative informative sull'evoluzione delle nuove tecnologie e dell'ICT
  - attività informativa sulle possibilità di collaborazione tra PMI ed università e centri di ricerca
  - iniziative calibrate sulle PMI per favorire la collaborazione tra imprese e università e centri di ricerca
  - possibilità di avere consulenze di esperti in azienda a costi agevolati
  - iniziative che favoriscano l'incontro con altre imprese potenzialmente interessanti per lo sviluppo di rapporti di collaborazione e/o la predisposizione di azioni comuni
  - altro (specificare)
-



# **ALLEGATO: Tabelle dei risultati**

## **1. Caratteristiche delle imprese**

Sono stati selezionati i seguenti codici della classificazione Istat Ateco 2002

### **ALIMENTARE:**

15 INDUSTRIE ALIMENTARI E DELLE BEVANDE

2953 FABBRICAZIONE DI MACCHINE PER L'INDUSTRIA ALIMENTARE, DELLE BEVANDE E DEL TABACCO (COMPRESI PARTI E ACCESSORI, INSTALLAZIONE, MANUTENZIONE E RIPARAZIONE)

74821 CONFEZIONAMENTO DI GENERI ALIMENTARI

### **MODA:**

17 INDUSTRIE TESSILI

18 CONFEZIONE DI ARTICOLI DI ABBIGLIAMENTO; PREPARAZIONE, TINTURA E CONFEZIONE DI PELLICCE

19 PREPARAZIONE E CONCIA DEL CUIO; FABBRICAZIONE DI ARTICOLI DA VIAGGIO, BORSE, MAROCCHINERIA, SELLERIA E CALZATURE

2954 FABBRICAZIONE DI MACCHINE PER LE INDUSTRIE TESSILI, DELL'ABBIGLIAMENTO E DEL CUIO (COMPRESI PARTI E ACCESSORI, INSTALLAZIONE, MANUTENZIONE E RIPARAZIONE)

### **CASA:**

203 FABBRICAZIONE DI CARPENTERIA IN LEGNO E FALEGNAMERIA PER L'EDILIZIA

2051 FABBRICAZIONE DI ALTRI PRODOTTI IN LEGNO

2124 FABBRICAZIONE DI CARTA DA PARATI

261 FABBRICAZIONE DI VETRO E DI PRODOTTI IN VETRO

2621 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN CERAMICA PER USI DOMESTICI E ORNAMENTALI

2622 FABBRICAZIONE DI ARTICOLI SANITARI IN CERAMICA

2625 FABBRICAZIONE DI ALTRI PRODOTTI CERAMICI

2626 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CERAMICI REFRAATTARI

263 FABBRICAZIONE DI PIASTRELLE IN CERAMICA PER PAVIMENTI E RIVESTIMENTI

264 FABBRICAZIONE DI MATTONI, TEGOLE ED ALTRI PRODOTTI PER L'EDILIZIA IN TERRACOTTA

267 TAGLIO, MODELLATURA E FINITURA DI PIETRE ORNAMENTALI E PER L'EDILIZIA

2666 FABBRICAZIONE DI ALTRI PRODOTTI IN CALCESTRUZZO, GESSO E CEMENTO  
2812 FABBRICAZIONE DI PORTE E FINESTRE IN METALLO  
2822 FABBRICAZIONE DI RADIATORI E CALDAIE PER IL RISCALDAMENTO CENTRALE  
2863 FABBRICAZIONE DI SERRATURE E CERNIERE  
2861 FABBRICAZIONE DI ARTICOLI DI COLTELLERIA E POSATERIA  
28751 FABBRICAZIONE DI STOVIGLIE, PENTOLAME, VASELLAME, ATTREZZI DA CUCINA E ACCESSORI CASALINGHI, ARTICOLI METALLICI PER L'ARREDAMENTO DI STANZE DA BAGNO  
28752 FABBRICAZIONE DI CASSEFORTI, FORZIERI, PORTE METALLICHE BLINDATE  
28755 FABBRICAZIONE DI OGGETTI IN FERRO, IN RAME ED ALTRI METALLI E RELATIVI LAVORI DI RIPARAZIONE  
2913 FABBRICAZIONE DI RUBINETTI E VALVOLE  
297 FABBRICAZIONE DI APPARECCHI PER USO DOMESTICO  
315 FABBRICAZIONE DI APPARECCHIATURE PER ILLUMINAZIONE E DI LAMPADE ELETTRICHE  
361 FABBRICAZIONE DI MOBILI (ESCLUSO 3612 FABBRICAZIONE DI MOBILI PER UFFICI E NEGOZI)

**SISTEMI PER PRODURRE:**

2862 FABBRICAZIONE DI UTENSILERIA  
2911 FABBRICAZIONE DI MOTORI E DI TURBINE, ESCLUSI I MOTORI PER AEROMOBILI, VEICOLI E MOTOCICLI  
2912 FABBRICAZIONE DI POMPE, COMPRESSORI E SISTEMI IDRAULICI  
292 FABBRICAZIONE DI ALTRE MACCHINE DI IMPIEGO GENERALE  
294 FABBRICAZIONE DI MACCHINE UTENSILI  
295 FABBRICAZIONE DI ALTRE MACCHINE PER IMPIEGHI SPECIALI  
311 FABBRICAZIONE DI MOTORI, GENERATORI E TRASFORMATORI ELETTRICI  
312 FABBRICAZIONE DI APPARECCHIATURE PER LA DISTRIBUZIONE E IL CONTROLLO DELL'ELETTRICITÀ  
332 FABBRICAZIONE DI STRUMENTI E APPARECCHI DI MISURAZIONE, CONTROLLO, PROVA, NAVIGAZIONE E SIMILI, ESCLUSE LE APPARECCHIATURE DI CONTROLLO DEI PROCESSI INDUSTRIALI  
333 FABBRICAZIONE DI APPARECCHIATURE PER IL CONTROLLO DEI PROCESSI INDUSTRIALI

## Attività e dimensioni

### **Attività delle imprese – Filiere e loro composizione**

*% imprese*

<b>MODA</b>	<b>24,0</b>	<b>ALIMENTARI</b>	<b>24,7</b>
Tessile	12,3	Prodotti alimentari	14,8
Abbigliamento	4,3	Bevande	5,0
Pelli, cuoio, calzature	2,0	Macchine alimentari	3,3
Macchine tessili	3,5	Macchine per il confezionamento	1,3
Altro	1,8	Altro	0,2
<b>CASA</b>	<b>25,2</b>	<b>SISTEMI PER PRODURRE</b>	<b>26,2</b>
Prod. dei minerali non metalliferi	5,0	Macchine utensili	5,3
Legno	5,3	Altre macchine non elettriche	1,0
Mobilio	3,7	Macchine elettriche	4,8
Prodotti per l'illuminazione	0,7	Meccanica di precisione	5,2
Prodotti in metallo	7,7	Altro	9,8
Altro	2,8		

### **Posizione nella filiera**

*% imprese*

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Subfornitore di parti e lavorazioni	18,8	3,4	2,6	14,6	<b>9,8</b>
Fornitore di materie prime e semilavorati	11,8	10,8	9,9	7,6	<b>10,0</b>
Fornitore di componenti e beni intermedi	20,1	11,5	12,6	24,8	<b>17,3</b>
Fornitore di beni per il mercato finale	49,3	74,3	74,8	52,9	<b>62,8</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>

## Posizione sul mercato per settore di attività

% imprese

	Posizione sul mercato				Totale
	Subfornit ore	Fornitore materie e componenti	Fornitore beni intermedi	Fornitore beni finali	
Tessile	27,0	18,9	25,7	28,4	100,0
Abbigliamento	-	7,7	7,7	84,6	100,0
Pelli e cuoio	-	-	33,3	66,7	100,0
Macchine tessili	14,3	4,8	14,3	66,7	100,0
Altro Moda	36,4	-	9,1	54,5	100,0
Prodotti alimentari	1,1	18,0	6,7	74,2	100,0
Bevanda	6,7	-	3,3	90,0	100,0
Macchine alimentari	5,0	-	35,0	60,0	100,0
Macchine per il confezionamento	12,5	-	37,5	50,0	100,0
Altro Alimentari	-	-	-	100,0	100,0
Prod. minerali non metalliferi	-	6,7	16,7	76,7	100,0
Legno	6,3	9,4	15,6	68,8	100,0
Mobilio	-	4,5	4,5	90,9	100,0
Prodotti per l'illuminazione	-	-	-	100,0	100,0
Prodotti in metallo	4,3	8,7	17,4	69,6	100,0
Altro Casa	-	29,4	-	70,6	100,0
Macchine utensili	21,9	12,5	25,0	40,6	100,0
Altre macchine non elettriche	16,7	16,7	16,7	50,0	100,0
Macchine elettriche	17,2	10,3	20,7	51,7	100,0
Meccanica di precisione	19,4	3,2	19,4	58,1	100,0
Altro Macchinario	6,8	5,1	30,5	57,6	100,0
<b>In complesso</b>	<b>9,8</b>	<b>10,0</b>	<b>17,3</b>	<b>62,8</b>	<b>100,0</b>

## Dimensioni operative

% imprese e dimensioni medie

Classe addetti 2008	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
meno di 10	13,2	18,9	8,6	7,0	<b>11,8</b>
10-19	32,6	32,4	46,4	26,1	<b>34,3</b>
20-49	36,8	25,7	33,1	35,0	<b>32,7</b>
50-99	6,9	14,2	8,6	21,7	<b>13,0</b>
100 e oltre	10,4	8,8	3,3	10,2	<b>8,2</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<i>Numero medio di addetti</i>	<i>51,5</i>	<i>34,0</i>	<i>29,8</i>	<i>44,5</i>	<b>39,9</b>

## Dimensioni economiche

% imprese

Fatturato 2008 (valori in euro)	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
fino a 1 milione	20,2	16,2	20,6	15,3	<b>18,0</b>
da 1 a 2,5 milioni	24,8	22,3	32,4	19,3	<b>24,6</b>
da 2,5 a 5 milioni	26,4	21,5	22,8	29,3	<b>25,1</b>
da 5 a 10 milioni	11,6	18,5	16,2	18,0	<b>16,1</b>
da 10 a 25 milioni	9,3	10,0	5,9	14,7	<b>10,1</b>
25 milioni e oltre	7,8	11,5	2,2	3,3	<b>6,1</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Dimensioni operative ed economiche

% imprese

Fatturato 2008 (valori in euro)	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
fino a 1	7,3	9,5	0,9	0,2	-	<b>18,0</b>
da 1 a 2,5	2,8	14,5	5,9	0,9	0,6	<b>24,6</b>
da 2,5 a 5	1,5	6,8	15,4	1,1	0,4	<b>25,1</b>
da 5 a 10	0,6	2,6	7,7	4,2	1,1	<b>16,1</b>
da 10 a 25	-	1,1	2,8	4,0	2,2	<b>10,1</b>
25 e oltre	-	-	0,6	1,5	4,0	<b>6,1</b>
<b>In complesso</b> ( <sup>^</sup> )	<b>12,1</b>	<b>34,5</b>	<b>33,2</b>	<b>11,9</b>	<b>8,3</b>	<b>100,0</b>

(<sup>^</sup>) I totali di colonna differiscono in parte dai totali riportati nelle tabelle precedenti poiché in questo caso non sono state considerate le risposte mancanti.

**Dimensioni operative ed economiche per filiera***% imprese*

Classificazione secondo i criteri UE	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
micro impresa	11,8	16,2	6,6	5,7	10,0
piccola impresa	67,4	54,7	78,8	58,6	64,8
media impresa	20,8	29,1	14,6	35,7	25,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Dimensioni operative ed economiche per posizione sul mercato***% imprese*

	Dimensione			Totale
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Subfornitore di parti e lavorazioni	10,2	81,4	8,5	100,0
Fornitore di materie prime e semilavorati	10,0	48,3	41,7	100,0
Fornitore di componenti e beni intermedi	6,7	65,4	27,9	100,0
Fornitore di beni per il mercato finale	10,9	64,7	24,4	100,0
<b>In complesso</b>	<b>10,0</b>	<b>64,8</b>	<b>25,2</b>	<b>100,0</b>

**Composizione della struttura operativa***% addetti*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Addetti alla produzione	80,9	72,8	70,5	68,5	<b>73,3</b>
Addetti alla progettazione	5,4	5,7	7,0	12,3	<b>7,9</b>
Addetti commerciali	5,4	11,1	11,4	9,3	<b>9,0</b>
Addetti amministrativi	7,6	9,5	11,1	9,3	<b>9,2</b>
Altri addetti	0,7	0,9	-	0,6	<b>0,6</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Performance del periodo 2005 - 2008*

**Performance nel periodo 2005-2008**

*% imprese*

Andamento degli addetti	Andamento del fatturato					<b>In complesso</b>
	forte aumento (30% e oltre)	aumento (da +5 a 30%)	stabile (da -5 a +5%)	diminuzione e (da -5 a -30%)	forte diminuzione (-30% e oltre)	
forte aumento	1,5	3,3	2,7	0,5	0,2	<b>8,2</b>
aumento	1,4	9,8	6,7	5,0	-	<b>22,9</b>
stabile	1,7	12,3	15,3	10,8	2,6	<b>42,7</b>
diminuzione	0,4	3,8	4,6	8,2	4,6	<b>21,6</b>
forte diminuzione	0,3	0,5	0,4	1,9	1,5	<b>4,6</b>
<b>In complesso</b>	<b>5,3</b>	<b>29,7</b>	<b>29,7</b>	<b>26,4</b>	<b>8,9</b>	<b>100,0</b>

**Andamento dell'occupazione nel periodo 2005-2008 per filiera**

*% imprese*

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
forte aumento	2,9	14,1	6,8	9,0	<b>8,2</b>
aumento	12,3	32,4	22,3	23,9	<b>22,9</b>
stabile	42,0	40,8	43,9	43,9	<b>42,7</b>
diminuzione	28,3	10,6	25,0	22,6	<b>21,6</b>
forte diminuzione	14,5	2,1	2,0	0,6	<b>4,6</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-27,6</b>	<b>33,8</b>	<b>2,1</b>	<b>9,7</b>	<b>4,9</b>

**Dimensioni medie: confronto anni 2005 e 2008**

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
<i>Numero medio di addetti nel 2008</i>	51,5	34,0	29,8	44,5	<b>39,9</b>
<i>Numero medio di addetti nel 2005</i>	49,0	26,8	29,9	42,0	<b>36,9</b>

**Andamento dell'occupazione nel periodo 2005-2008 per classe di addetti**  
% imprese

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
forte aumento	4,3	8,3	5,6	12,0	20,0	<b>8,2</b>
aumento	10,1	19,6	27,2	28,0	30,0	<b>22,9</b>
stabile	50,7	41,2	41,0	49,3	32,5	<b>42,7</b>
diminuzione	23,2	26,5	22,6	9,3	12,5	<b>21,6</b>
forte diminuzione	11,6	4,4	3,6	1,3	5,0	<b>4,6</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-20,3</b>	<b>-2,9</b>	<b>6,7</b>	<b>29,3</b>	<b>32,5</b>	<b>4,9</b>

**Andamento dell'occupazione nel periodo 2005-2008 per dimensione**  
% imprese

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
forte aumento	1,7	6,5	15,8	<b>8,2</b>
aumento	11,9	22,3	28,8	<b>22,9</b>
stabile	47,5	41,3	44,6	<b>42,7</b>
diminuzione	25,4	25,7	8,6	<b>21,6</b>
forte diminuzione	13,6	4,2	2,2	<b>4,6</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-25,4</b>	<b>-1,1</b>	<b>33,8</b>	<b>4,9</b>

**Variazioni nella struttura operativa nel periodo 2005-2008 per filiera**  
**Tassi di variazione**

Variazione % addetti 2008 su 2005	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Addetti alla produzione	-11,9%	+15,7%	-1,7%	+4,4%	<b>+0,2%</b>
Addetti alla progettazione	-10,9%	+23,6%	+2,7%	+7,9%	<b>+4,4%</b>
Addetti commerciali	-10,9%	+17,0%	+6,5%	+5,0%	<b>+4,9%</b>
Addetti amministrativi	+0,5%	+5,5%	+2,6%	+6,2%	<b>+3,9%</b>
Altri addetti	16,7%	+4,9%	+0,0%	-20,8%	<b>-6,6%</b>
Totale	-10,8%	+15,0%	-0,1%	+4,8%	<b>+1,3%</b>



**Variazioni nella struttura operativa nel periodo 2005-2008 per classe di addetti**

**Tassi di variazione**

Variazione % addetti 2008 su 2005	Classe di addetti					<b>In complesso</b>
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Addetti alla produzione	-31,6%	-4,4%	-2,4%	+7,6%	+2,3%	<b>+0,2%</b>
Addetti alla progettazione	-14,8%	+0,0%	+3,0%	+14,7%	+1,2%	<b>+4,4%</b>
Addetti commerciali	-15,3%	-0,4%	+8,7%	+6,3%	+5,5%	<b>+4,9%</b>
Addetti amministrativi	-10,8%	+1,8%	+4,1%	+2,6%	+10,4%	<b>+3,9%</b>
Altri addetti	-11,1%	+21,1%	-16,4%	+0,0%	+0,0%	<b>-6,6%</b>
<b>Totale</b>	<b>-25,0%</b>	<b>-2,7%</b>	<b>-0,5%</b>	<b>+7,6%</b>	<b>+2,9%</b>	<b>+1,3%</b>

**Variazioni nella struttura operativa nel periodo 2005-2008 per dimensione**

Variazione % addetti 2008 su 2005	Dimensione			<b>In complesso</b>
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Addetti alla produzione	-36,7%	-3,9%	+4,5%	<b>+0,2%</b>
Addetti alla progettazione	-15,4%	+2,0%	+6,3%	<b>+4,4%</b>
Addetti commerciali	-18,8%	+5,8%	+5,7%	<b>+4,9%</b>
Addetti amministrativi	-11,1%	+2,3%	+7,0%	<b>+3,9%</b>
Altri addetti	-25,0%	-8,6%	+0,0%	<b>-6,6%</b>
<b>Totale</b>	<b>-28,9%</b>	<b>-1,9%</b>	<b>+4,9%</b>	<b>+1,3%</b>

**Andamento del fatturato nel periodo 2005-2008 per filiera***% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
forte aumento	3,5	8,1	4,0	7,0	<b>5,7</b>
aumento	18,7	35,1	22,5	40,1	<b>29,3</b>
stabile	25,7	31,8	32,5	28,7	<b>29,7</b>
diminuzione	30,6	19,6	35,8	20,4	<b>26,5</b>
forte diminuzione	21,5	5,4	5,3	3,8	<b>8,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-29,9</b>	<b>18,2</b>	<b>-14,6</b>	<b>22,9</b>	<b>-0,3</b>

**Andamento del fatturato nel periodo 2005-2008 per classe di addetti***% imprese*

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
forte aumento	4,2	5,3	4,1	7,7	12,2	<b>5,7</b>
aumento	21,1	25,2	35,2	32,1	30,6	<b>29,3</b>
stabile	32,4	33,5	22,4	33,3	32,7	<b>29,7</b>
diminuzione	31,0	27,7	26,5	24,4	18,4	<b>26,5</b>
forte diminuzione	11,3	8,3	11,7	2,6	6,1	<b>8,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-16,9</b>	<b>-5,3</b>	<b>1,0</b>	<b>12,8</b>	<b>18,4</b>	<b>-0,3</b>

**Andamento del fatturato nel periodo 2005-2008 per dimensione***% imprese*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
forte aumento	3,3	3,9	11,3	<b>5,7</b>
aumento	20,0	29,3	33,1	<b>29,3</b>
stabile	31,7	29,2	29,8	<b>29,7</b>
diminuzione	31,7	27,8	21,2	<b>26,5</b>
forte diminuzione	13,3	9,8	4,6	<b>8,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-21,7</b>	<b>-4,4</b>	<b>18,6</b>	<b>-0,3</b>

## Proprietà e gestione dell'impresa

### **Proprietà dell'impresa per filiera**

*% imprese*

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
L'impresa fa capo ad una persona fisica o famiglia					
SI	84,0	75,7	76,8	73,9	<b>77,5</b>
NO	16,0	24,3	23,2	26,1	<b>22,5</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### **Proprietà dell'impresa per dimensione (classe di addetti)**

*% imprese*

	Classe di addetti					<b>In complesso</b>
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
L'impresa fa capo ad una persona fisica o famiglia						
SI	78,9	76,7	81,6	67,9	77,6	<b>77,5</b>
NO	21,1	23,3	18,4	32,1	22,4	<b>22,5</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### **Proprietà dell'impresa per dimensione**

*% imprese*

	Dimensione			<b>In complesso</b>
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
L'impresa fa capo ad una persona fisica o famiglia				
SI	81,7	79,2	71,5	<b>77,5</b>
NO	18,3	20,8	28,5	<b>22,5</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Gestione dell'impresa***% imprese*

Gestione operativa	Proprietà dell'impresa		In complesso
	familiare	non familiare	
Soci, titolare	90,5	77,0	<b>87,5</b>
Soci affiancati da manager/dirigenti	6,2	13,3	<b>7,8</b>
Manager, dirigenti	3,2	9,6	<b>4,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Gestione dell'impresa per filiera***% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Soci, titolare	93,0	86,5	90,1	80,9	<b>87,5</b>
Soci affiancati da manager/dirigenti	4,2	8,1	6,6	12,1	<b>7,8</b>
Manager, dirigenti	2,8	5,4	3,3	7,0	<b>4,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Gestione dell'impresa per dimensione (classe di addetti)***% imprese*

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Soci, titolare	94,4	92,2	89,3	79,5	63,3	<b>87,5</b>
Soci affiancati da manager/dirigenti	4,2	4,4	8,7	11,5	18,4	<b>7,8</b>
Manager, dirigenti	1,4	3,4	2,0	9,0	18,4	<b>4,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Gestione dell'impresa per dimensione***% imprese*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Soci, titolare	95,0	91,0	75,5	<b>87,5</b>
Soci affiancati da manager/dirigenti	3,3	6,2	13,9	<b>7,8</b>
Manager, dirigenti	1,7	2,8	10,6	<b>4,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Appartenenza a gruppi per tipo di proprietà***% imprese*

	Proprietà dell'impresa		In complesso
	familiare	non familiare	
NO	88,2	71,1	<b>84,3</b>
SI	11,8	28,9	<b>15,7</b>
di cui			
- internazionale	2,4	5,9	<b>3,2</b>
- nazionale	3,4	13,4	<b>5,7</b>
- locale	6,0	9,6	<b>6,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Appartenenza a gruppi per filiera***% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
NO	81,2	88,5	86,1	81,5	<b>84,3</b>
SI	18,8	11,5	13,9	18,5	<b>15,7</b>
di cui					
- internazionale	3,5	2,0	3,3	3,8	<b>3,2</b>
- nazionale	3,5	6,1	3,3	9,6	<b>5,7</b>
- locale	11,8	3,4	7,3	5,1	<b>6,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Appartenenza a gruppi per dimensione (classe di addetti)***% imprese*

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
NO	87,3	85,9	88,3	80,8	63,3	<b>84,3</b>
SI	12,7	14,1	11,7	19,2	36,7	<b>15,7</b>
di cui						
- internazionale	2,8	1,5	3,1	1,3	14,3	<b>3,2</b>
- nazionale	1,4	2,9	4,1	15,4	14,3	<b>5,7</b>
- locale	8,5	9,7	4,5	2,6	8,2	<b>6,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Appartenenza a gruppi per dimensione***% imprese*

	Dimensione			<b>In complesso</b>
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
NO	86,7	87,1	76,2	<b>84,3</b>
SI	13,3	12,9	23,8	<b>15,7</b>
di cui				
- internazionale	1,7	2,6	5,3	<b>3,2</b>
- nazionale	1,7	3,1	13,9	<b>5,7</b>
- locale	10,0	7,2	4,6	<b>6,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Livello di internazionalizzazione***Presenza sui mercati esteri per posizione nella filiera***% imprese*

Posizione nella filiera	Presenza sui mercati esteri		Totale
	SI	NO	
Subfornitore di parti e lavorazioni	39,0	61,0	100,0
Fornitore di materie prime e semilavorati	60,0	40,0	100,0
Fornitore di componenti e beni intermedi	68,3	31,7	100,0
Fornitore di beni per il mercato finale	71,1	28,9	100,0
<b>In complesso</b>	<b>66,3</b>	<b>33,7</b>	<b>100,0</b>

**Presenza sui mercati esteri per filiera***% imprese*

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
NO	33,3	37,2	41,1	23,6	<b>33,7</b>
SI	66,7	62,8	58,9	76,4	<b>66,3</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Quota di fatturato esportata</b>					
meno del 10%	6,8	17,6	10,0	6,5	<b>10,0</b>
10% - 29%	27,3	32,9	20,0	15,0	<b>23,3</b>
30% - 49%	28,4	23,6	20,0	34,6	<b>27,2</b>
50% - 79%	27,3	15,3	40,0	33,6	<b>29,2</b>
80% e oltre	10,2	10,6	10,0	10,3	<b>10,3</b>
<b>Totale imprese esportatrici</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Presenza sui mercati esteri per dimensione (classe di addetti)***% imprese*

	Classe di addetti					<b>In complesso</b>
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
NO	47,9	46,6	27,0	17,9	10,2	<b>33,7</b>
SI	52,1	53,4	73,0	82,1	89,8	<b>66,3</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Quota di fatturato esportata</b>						
meno del 10%	22,9	11,5	11,5	3,4	0,0	<b>10,0</b>
10% - 29%	20,0	31,3	22,9	13,8	22,5	<b>23,3</b>
30% - 49%	22,9	29,2	26,7	29,3	25,0	<b>27,2</b>
50% - 79%	17,1	21,9	29,8	39,7	40,0	<b>29,2</b>
80% e oltre	17,1	6,3	9,2	13,8	12,5	<b>10,3</b>
<b>Totale imprese esportatrici</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Presenza sui mercati esteri per dimensione

% imprese

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
NO	50,0	37,5	17,2	<b>33,7</b>
SI	50,0	62,5	82,8	<b>66,3</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Quota di fatturato esportata				
meno del 10%	21,4	12,4	2,6	<b>10,0</b>
10% - 29%	21,4	26,7	17,4	<b>23,3</b>
30% - 49%	25,0	27,2	27,8	<b>27,2</b>
50% - 79%	14,3	25,8	39,1	<b>29,2</b>
80% e oltre	17,9	7,8	13,0	<b>10,3</b>
<b>Totale imprese esportatrici</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Quota media di fatturato esportato: confronto anni 2005 e 2008 per filiera Valori medi calcolati sulle imprese esportatrici

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
<i>Incidenza media dell'export nel 2008</i>	40,5%	33,0%	42,8%	44,1%	<b>40,3%</b>
<i>Incidenza media dell'export nel 2005</i>	43,1%	30,2%	41,2%	44,5%	<b>40,3%</b>

## Quota media di fatturato esportato: confronto anni 2005 e 2008 per classe di addetti

Valori medi calcolati sulle imprese esportatrici

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
<i>Incidenza media dell'export nel 2008</i>	37,6%	34,3%	38,9%	49,2%	48,8%	<b>40,3%</b>
<i>Incidenza media dell'export nel 2005</i>	37,6%	34,9%	38,7%	48,8%	47,7%	<b>40,3%</b>



**Quota media di fatturato esportato: confronto anni 2005 e 2008 per dimensione**

**Valori medi calcolati sulle imprese esportatrici**

	Dimensione			<b>In complesso</b>
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
<i>Incidenza media dell'export nel 2008</i>	36,8%	36,6%	48,1%	<b>40,3%</b>
<i>Incidenza media dell'export nel 2005</i>	35,6%	37,0%	47,4%	<b>40,3%</b>

**Andamento dell'export nel periodo 2005 – 2008 per filiera**

*% imprese esportatrici*

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
forte aumento	10,5	21,6	17,5	16,5	<b>16,3</b>
aumento	7,0	16,2	15,0	11,7	<b>12,2</b>
stabile	47,6	48,7	43,8	46,5	<b>46,8</b>
diminuzione	22,1	8,1	17,5	14,6	<b>15,7</b>
forte diminuzione	12,8	5,4	6,2	10,7	<b>9,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-17,4</b>	<b>+24,3</b>	<b>+8,8</b>	<b>+2,9</b>	<b>+3,8</b>

**Andamento dell'export nel periodo 2005 – 2008 per classe di addetti**

*% imprese esportatrici*

	Classe di addetti					<b>In complesso</b>
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
forte aumento	6,3	18,3	15,7	19,3	17,5	<b>16,3</b>
aumento	12,5	8,6	14,0	15,8	10,0	<b>12,2</b>
stabile	46,8	40,8	46,3	47,4	60,0	<b>46,8</b>
diminuzione	28,1	17,2	15,7	10,5	10,0	<b>15,7</b>
forte diminuzione	6,3	15,1	8,3	7,0	2,5	<b>9,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-15,6</b>	<b>-5,4</b>	<b>5,7</b>	<b>17,6</b>	<b>15,0</b>	<b>3,8</b>

## Andamento dell'export nel periodo 2005 – 2008 per dimensione

*% imprese esportatrici*

	Dimensione			In compless o
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
forte aumento	8,0	15,6	19,5	<b>16,3</b>
aumento	12,0	12,7	11,5	<b>12,2</b>
stabile	48,0	42,4	54,0	<b>46,8</b>
diminuzione	24,0	17,6	10,6	<b>15,7</b>
forte diminuzione	8,0	11,7	4,4	<b>9,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-12,0</b>	<b>-1,0</b>	<b>16,0</b>	<b>3,8</b>

## Articolazione dei mercati esteri

*% imprese esportatrici*

Numero di paesi EUROPEI	Numero di paesi EXTRA EUROPEI								Totale
	nessuno	solo 1	2 o 3	4 o 5	da 6 a 10	da 11 a 20	oltre 20	non indicato	
nessuno	-	0,3	1,8	0,5	0,3	-	-	-	<b>2,8</b>
solo 1	2,8	1,0	1,3	0,5	0,3	-	-	-	<b>5,8</b>
2 o 3	7,3	3,8	5,0	2,0	1,0	-	-	-	<b>19,1</b>
4 o 5	3,3	2,5	8,5	3,8	0,3	0,8	-	-	<b>19,1</b>
da 6 a 10	1,8	0,8	5,0	3,3	5,0	1,3	0,3	-	<b>17,3</b>
da 11 a 20	0,8	1,0	0,5	1,5	2,5	1,8	1,8	-	<b>9,8</b>
oltre 20	3,3	0,3	0,5	0,5	1,5	0,5	2,0	-	<b>8,5</b>
non indicato	-	-	-	-	-	-	-	17,6	<b>17,6</b>
<b>Totale</b>	<b>19,1</b>	<b>9,5</b>	<b>22,6</b>	<b>12,1</b>	<b>10,8</b>	<b>4,3</b>	<b>4,0</b>	<b>17,6</b>	<b>100,0</b>

## Articolazione dei mercati esteri per filiera

% imprese esportatrici

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
<u>Numero di paesi europei serviti</u>					
nessuno, solo extra europei	6,2	1,1	1,1	2,5	<b>2,8</b>
1	4,2	5,4	7,9	5,8	<b>5,8</b>
2 o 3	17,7	29,0	15,8	15,0	<b>19,1</b>
4 o 5	19,8	18,3	22,5	16,6	<b>19,1</b>
da 6 a 10	16,7	16,1	15,7	20,0	<b>17,3</b>
da 11 a 20	8,3	7,5	10,1	12,5	<b>9,8</b>
oltre 20	10,4	4,3	6,8	11,6	<b>8,5</b>
<u>Numero di paesi extra europei serviti</u>					
nessuno, solo europei	15,6	28,0	20,2	14,2	<b>19,1</b>
1	10,4	8,6	9,0	10,0	<b>9,5</b>
2 o 3	21,9	19,4	25,9	23,4	<b>22,6</b>
4 o 5	14,6	9,7	11,2	12,5	<b>12,1</b>
da 6 a 10	12,5	7,5	6,7	15,0	<b>10,8</b>
da 11 a 20	6,2	4,3	2,2	4,2	<b>4,3</b>
oltre 20	2,1	4,3	4,5	5,0	<b>4,0</b>
non indicato	16,7	18,3	20,2	15,8	<b>17,6</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Articolazione dei mercati esteri per classe di addetti

% imprese esportatrici

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
<b>Numero di paesi europei serviti</b>						
nessuno, solo extra europei	2,7	3,6	2,8	1,6	2,3	<b>2,8</b>
1	10,8	8,2	6,3	1,6	-	<b>5,8</b>
2 o 3	37,8	22,7	14,7	15,6	13,7	<b>19,1</b>
4 o 5	10,8	23,6	23,8	9,3	13,7	<b>19,1</b>
da 6 a 10	10,8	12,7	18,9	25,0	18,2	<b>17,3</b>
da 11 a 20	8,1	3,6	11,2	14,1	15,9	<b>9,8</b>
oltre 20	2,7	0,9	4,9	20,3	27,3	<b>8,5</b>
<b>Numero di paesi extra europei serviti</b>						
nessuno, solo europei	21,6	26,4	16,1	17,2	11,4	<b>19,1</b>
1	8,1	10,0	11,9	9,4	2,3	<b>9,5</b>
2 o 3	16,2	21,9	27,3	21,8	15,9	<b>22,6</b>
4 o 5	27,0	8,1	10,5	12,4	13,6	<b>12,1</b>
da 6 a 10	10,8	5,5	10,5	15,6	18,2	<b>10,8</b>
da 11 a 20	-	3,6	3,5	4,7	11,4	<b>4,3</b>
oltre 20	-	-	2,8	6,2	18,2	<b>4,0</b>
non indicato	16,2	24,5	17,5	12,5	9,1	<b>17,6</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Articolazione dei mercati esteri per dimensione

% imprese esportatrici

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
<u>Numero di paesi</u>				
<u>europci serviti</u>				
nessuno, solo extra europci	3,3	2,9	2,4	<b>2,8</b>
1	13,3	6,6	2,4	<b>5,8</b>
2 o 3	40,0	19,8	12,8	<b>19,1</b>
4 o 5	13,3	23,0	12,8	<b>19,1</b>
da 6 a 10	3,3	16,0	23,2	<b>17,3</b>
da 11 a 20	10,0	7,4	14,4	<b>9,8</b>
oltre 20	-	3,3	20,8	<b>8,5</b>
 <u>Numero di paesi</u>				
<u>extra europci serviti</u>				
nessuno, solo europci	20,0	21,4	14,4	<b>19,1</b>
1	10,0	10,3	8,0	<b>9,5</b>
2 o 3	13,3	24,7	20,8	<b>22,6</b>
4 o 5	30,0	9,5	12,8	<b>12,1</b>
da 6 a 10	10,0	7,8	16,8	<b>10,8</b>
da 11 a 20	-	3,7	6,4	<b>4,3</b>
oltre 20	-	1,6	9,6	<b>4,0</b>
non indicato	16,7	21,0	11,2	<b>17,6</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Numero medio di paesi esteri serviti per filiera**  
**Valori medi e % imprese esportatrici**

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Numero medio di paesi esteri	14,6	11,8	13,4	17,5	<b>14,6</b>
di cui:					
- europei	9,7	7,1	8,4	10,7	<b>9,1</b>
- extra-europei	4,9	4,6	4,9	6,7	<b>5,4</b>
Distribuzione quota paesi europei					
0%	7,5	1,3	1,4	3,0	<b>3,4</b>
da 1% a 25%	5,0	3,9	1,4	1,0	<b>2,7</b>
da 25% a 50%	25,0	15,8	16,9	30,7	<b>22,9</b>
da 51% a 75%	30,0	34,2	40,8	36,6	<b>35,4</b>
da 76% a 99%	13,8	10,5	14,1	11,9	<b>12,5</b>
100%	18,8	34,2	25,4	16,8	<b>23,2</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Numero medio di paesi esteri serviti per dimensione**  
**Valori medi e % imprese esportatrici**

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Numero medio di paesi esteri	7,6	10,5	23,2	<b>14,6</b>
di cui:				
- europei	4,4	6,8	14,2	<b>9,1</b>
- extra-europei	3,1	3,6	9,0	<b>5,4</b>
Distribuzione quota paesi europei				
0%	4,0	3,6	2,7	<b>3,4</b>
da 1% a 25%	12,0	0,5	4,5	<b>2,7</b>
da 25% a 50%	20,0	21,4	26,1	<b>22,9</b>
da 51% a 75%	32,0	38,0	31,5	<b>35,4</b>
da 76% a 99%	8,0	9,4	18,9	<b>12,5</b>
100%	24,0	27,1	16,2	<b>23,2</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## 2. Situazione dell'impresa prima della crisi

*Azioni e politiche poste in atto negli ultimi anni*

### **Strategie aziendali per filiera**

*% imprese*

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Strategia di sviluppo	25,7	39,9	39,1	53,5	<b>39,9</b>
Strategia di mantenimento	41,7	35,8	29,8	32,5	<b>34,8</b>
Nessuna strategia	32,6	24,3	31,1	14,0	<b>25,3</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### **Strategie aziendali per classe di addetti**

*% imprese*

	Classe di addetti					<b>In complesso</b>
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Strategia di sviluppo	25,4	29,1	43,9	64,1	51,0	<b>39,9</b>
Strategia di mantenimento	29,6	41,3	30,1	30,8	40,8	<b>34,8</b>
Nessuna strategia	45,0	29,6	26,0	5,1	8,2	<b>25,3</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### **Strategie aziendali per dimensione**

*% imprese*

	Dimensione			<b>In complesso</b>
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Strategia di sviluppo	25,0	35,2	57,6	<b>39,9</b>
Strategia di mantenimento	33,3	35,2	34,4	<b>34,8</b>
Nessuna strategia	41,7	29,6	7,9	<b>25,3</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Strategie aziendali ed investimenti in innovazioni

% imprese

	Investimenti per innovazioni in ambito produttivo e gestionale		Totale
	almeno uno	nessuno	
Strategia di sviluppo	99,2	0,8	100,0
Strategia di mantenimento	94,7	5,3	100,0
Nessuna strategia	70,4	29,6	100,0
In complesso	90,3	9,7	100,0

## Ambiti e finalità degli investimenti

### Ambiti di investimento nel periodo 2005-2008 per filiera

% imprese

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
L'azienda ha effettuato almeno un investimento in:					
- innovaz. in ambito produttivo/gestionale	88,2	89,9	91,4	91,7	90,3
- interventi sul prodotto	74,3	84,5	82,8	87,3	82,3
- organizzazione della produzione	65,3	63,5	65,6	73,2	67,0
- marketing	52,8	67,6	55,6	69,4	61,5
- organizzazione e comunicazione	79,2	75,7	85,4	84,7	81,3
Nessun tipo di investimento	9,0	8,1	6,6	7,0	7,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0



**Ambiti di investimento nel periodo 2005-2008 per classe di addetti**  
*% imprese*

	Classe di addetti					<b>In complesso</b>
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
L'azienda ha effettuato almeno un investimento in:						
- innovaz. in ambito produttivo/gestionale	77,5	88,8	92,3	98,7	93,9	90,3
- interventi sul prodotto	70,4	76,2	85,2	97,4	89,8	82,3
- organizzazione della produzione	45,1	62,6	74,0	73,1	79,6	67,0
- marketing	49,3	53,9	63,3	79,5	75,5	61,5
- organizzazione e comunicazione	70,4	77,2	83,7	94,9	83,7	81,3
Nessun tipo di investimento	18,3	9,2	5,6	1,3	4,1	<b>7,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Ambiti di investimento nel periodo 2005-2008 per dimensione**  
*% imprese*

	Dimensione			<b>In complesso</b>
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
L'azienda ha effettuato almeno un investimento in:				
- innovaz. in ambito produttivo/gestionale	76,7	90,7	94,7	90,3
- interventi sul prodotto	70,0	80,2	92,7	82,3
- organizzazione della produzione	46,7	68,4	71,5	67,0
- marketing	48,3	59,1	72,8	61,5
- organizzazione e comunicazione	73,3	79,7	88,7	81,3
Nessun tipo di investimento	18,3	7,2	4,6	<b>7,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Finalità degli investimenti per l'introduzione di innovazioni in ambito produttivo e gestionale nel periodo 2005-2008 per filiera**

*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Investimenti per introdurre:					
- innovazioni di prodotto	72,9	83,8	82,1	87,3	<b>81,7</b>
- innovazioni di processo	43,1	44,6	45,0	51,6	<b>46,2</b>
- innovaz. organizzative/amministrative	16,0	25,0	21,2	22,9	<b>21,3</b>
- innovazioni nelle vendite/marketing	18,1	28,4	19,2	26,8	<b>23,2</b>
- innovazioni nella comunicazione	11,8	15,5	12,6	21,7	<b>15,5</b>
Nessun investimento per innovazioni	11,8	10,1	8,6	8,3	<b>9,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Finalità degli investimenti per l'introduzione di innovazioni in ambito produttivo e gestionale nel periodo 2005-2008 per classe di addetti**

*% imprese*

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Investimenti per introdurre:						
- innovazioni di prodotto	70,4	75,2	85,2	96,2	87,8	<b>81,7</b>
- innovazioni di processo	29,6	37,9	48,0	67,9	63,3	<b>46,2</b>
- innovaz. organizzative/amministrative	12,7	16,5	23,5	28,2	34,7	<b>21,3</b>
- innovazioni nelle vendite/marketing	19,7	14,1	24,0	41,0	34,7	<b>23,2</b>
- innovazioni nella comunicazione	15,5	13,6	14,3	17,9	24,5	<b>15,5</b>
Nessun investimento per innovazioni	22,5	11,2	7,7	1,3	6,1	<b>9,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Finalità degli investimenti per l'introduzione di innovazioni in ambito produttivo e gestionale nel periodo 2005-2008 per dimensione**

*% imprese*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Investimenti per introdurre:				
- innovazioni di prodotto	70,0	79,7	91,4	<b>81,7</b>
- innovazioni di processo	30,0	42,4	62,3	<b>46,2</b>
- innovaz. organizzative/amministrative	10,0	19,5	30,5	<b>21,3</b>
- innovazioni nelle vendite/marketing	20,0	18,3	37,1	<b>23,2</b>
- innovazioni nella comunicazione	15,0	13,9	19,9	<b>15,5</b>
Nessun investimento per innovazioni	23,3	9,3	5,3	<b>9,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Modalità di sviluppo delle innovazioni per filiera**

*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Non hanno introdotto innovazioni	11,8	10,1	8,6	8,3	<b>9,7</b>
SI, hanno introdotto innovazioni	88,2	89,9	91,4	91,7	<b>90,3</b>
Le innovazioni sono state sviluppate:					
- direttamente dall'impresa	72,2	72,3	72,8	68,8	<b>71,5</b>
- prevalentemente impresa con altre imprese	11,8	11,5	14,6	12,7	<b>12,7</b>
- prevalentemente impresa con centri ricerca, università	1,4	2,0	-	5,1	<b>2,2</b>
- prevalentemente da terzi con apporto marginale dell'impresa	1,4	2,7	2,0	3,2	<b>2,3</b>
- esclusivamente da terzi	1,4	1,4	2,0	1,9	<b>1,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Modalità di sviluppo delle innovazioni per classe di addetti***% imprese*

	Classe di addetti					<b>In complesso</b>
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Non hanno introdotto innovazioni	22,5	11,2	7,7	1,3	6,1	<b>9,7</b>
SI, hanno introdotto innovazioni	77,5	88,8	92,3	98,7	93,9	<b>90,3</b>
Le innovazioni sono state sviluppate:						
- direttamente dall'impresa	62,0	71,4	68,9	84,6	75,5	<b>71,5</b>
- prevalentemente impresa con altre imprese	8,5	10,7	17,3	11,5	10,2	<b>12,7</b>
- prevalentemente impresa con centri ricerca, università	1,4	1,0	3,6	1,3	4,1	<b>2,2</b>
- prevalentemente da terzi con apporto marginale dell'impresa	4,2	4,4	0,5	-	2,0	<b>2,3</b>
- esclusivamente da terzi	1,4	1,5	2,0	1,3	2,0	<b>1,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Modalità di sviluppo delle innovazioni per dimensione***% imprese*

	Dimensione			<b>In complesso</b>
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Non hanno introdotto innovazioni	23,3	9,3	5,3	<b>9,7</b>
SI, hanno introdotto innovazioni	76,7	90,7	94,7	<b>90,3</b>
Le innovazioni sono state sviluppate:				
- direttamente dall'impresa	61,7	70,7	77,5	<b>71,5</b>
- prevalentemente impresa con altre imprese	8,3	14,1	10,6	<b>12,7</b>
- prevalentemente impresa con centri ricerca, università	1,7	2,3	2,0	<b>2,2</b>
- prevalentemente da terzi con apporto marginale dell'impresa	3,3	2,6	1,3	<b>2,3</b>
- esclusivamente da terzi	1,7	1,0	3,3	<b>1,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### Finalità delle innovazioni nell'ambito dei prodotti per filiera

% imprese

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Miglioramento della qualità	47,9	66,9	60,9	56,1	<b>58,0</b>
Diversificazione/ampliamento gamma	41,0	41,2	35,8	37,6	<b>38,8</b>
Nuovi prodotti per settori già serviti	19,4	20,3	19,2	26,8	<b>21,5</b>
Nuovi prodotti per nuovi settori sbocco	5,6	2,0	11,9	16,6	<b>9,2</b>
Nuovi prodotti per fascia mercato più alta	2,8	4,7	9,9	7,6	<b>6,3</b>
Nuovi prodotti per fascia mercato più bassa	1,4	3,4	0,7	5,7	<b>2,8</b>
Abbandono vecchi prodotti o linee prodotto	6,9	4,7	9,9	9,6	<b>7,8</b>
Nessuna innovazione nell'ambito dei prodotti	25,7	15,5	17,2	12,7	<b>17,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### Finalità delle innovazioni nell'ambito dei prodotti per classe di addetti

% imprese

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Miglioramento della qualità	50,7	54,9	55,1	80,8	57,1	<b>58,0</b>
Diversificazione/ampliamento gamma	31,0	34,0	42,9	43,6	46,9	<b>38,8</b>
Nuovi prodotti per settori già serviti	16,9	18,9	21,9	30,8	22,4	<b>21,5</b>
Nuovi prodotti per nuovi settori sbocco	2,8	6,8	12,8	11,5	10,2	<b>9,2</b>
Nuovi prodotti per fascia mercato più alta	2,8	5,3	7,7	9,0	6,1	<b>6,3</b>
Nuovi prodotti per fascia mercato più bassa	2,8	2,4	4,6	-	2,0	<b>2,8</b>
Abbandono vecchi prodotti o linee prodotto	5,6	7,8	7,1	10,3	10,2	<b>7,8</b>
Nessuna innovazione nell'ambito dei prodotti	29,6	23,8	14,8	2,6	10,2	<b>17,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Finalità delle innovazioni nell'ambito dei prodotti per dimensione***% imprese*

	Dimensione			<b>In complesso</b>
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Miglioramento della qualità	50,0	53,7	72,2	<b>58,0</b>
Diversificazione/ampliamento gamma	30,0	38,6	43,0	<b>38,8</b>
Nuovi prodotti per settori già serviti	16,7	19,5	28,5	<b>21,5</b>
Nuovi prodotti per nuovi settori sbocco	3,3	9,8	9,9	<b>9,2</b>
Nuovi prodotti per fascia mercato più alta	3,3	6,4	7,3	<b>6,3</b>
Nuovi prodotti per fascia mercato più bassa	1,7	3,6	0,7	<b>2,8</b>
Abbandono vecchi prodotti o linee prodotto	6,7	7,5	9,3	<b>7,8</b>
Nessuna innovazione nell'ambito dei prodotti	30,0	19,8	7,3	<b>17,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Cambiamenti introdotti nell'ambito dell'organizzazione della produzione per filiera**  
*% imprese*

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Riorganizzazione della produzione negli stessi stabilimenti	56,2	56,8	57,0	56,7	<b>56,7</b>
Creazione/potenziam. ufficio progettazione	6,2	2,0	5,3	16,6	<b>7,7</b>
Esternalizzazione di fasi della produzione	4,2	3,4	7,0	14,0	<b>6,5</b>
Internalizzazione di fasi della produzione	1,4	2,7	2,6	7,6	<b>3,7</b>
Delocalizzazione di parte della produzione	3,5	0,7	0,7	0,6	<b>1,3</b>
Trasferimento di tutta l'attività produttiva	-	1,4	0,7	-	<b>0,5</b>
Rilocalizzazione/apertura nuovi stabilimenti in regione	0,7	2,7	0,7	1,9	<b>1,5</b>
Delocalizzazione/apertura nuovi stabilimenti in altre regioni	0,7	0,7	0,7	0,6	<b>0,7</b>
Delocalizzazione/apertura nuovi stabilimenti in altri paesi esteri avanzati	-	0,7	0,7	0,6	<b>0,5</b>
Nessun cambiamento nell'ambito dell'organizzazione della produzione	34,7	36,5	34,4	26,8	<b>33,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Cambiamenti introdotti nell'ambito dell'organizzazione della produzione per classe di addetti**  
*% imprese*

	Classe di addetti					<b>In complesso</b>
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Riorganizzazione della produzione negli stessi stabilimenti	39,4	52,9	64,3	60,3	61,2	<b>56,7</b>
Creazione/potenziam. ufficio progettazione	-	6,3	7,7	15,4	12,2	<b>7,7</b>
Esternalizzazione di fasi della produzione	2,8	6,3	4,6	16,7	4,1	<b>6,5</b>
Internalizzazione di fasi della produzione	1,4	2,4	4,6	7,7	2,0	<b>3,7</b>
Delocalizzazione di parte della produzione	-	1,0	0,5	2,6	6,1	<b>1,3</b>
Trasferimento di tutta l'attività produttiva	1,4	-	0,5	-	2,0	<b>0,5</b>
Rilocalizzazione/apertura nuovi stabilimenti in regione	1,4	1,9	1,0	1,3	2,0	<b>1,5</b>
Delocalizzazione/apertura nuovi stabilimenti in altre regioni	1,4	-	-	2,6	2,0	<b>0,7</b>
Delocalizzazione/apertura nuovi stabilimenti in altri paesi esteri avanzati	-	0,5	0,5	-	2,0	<b>0,5</b>
Nessun cambiamento nell'ambito dell'organizzazione della produzione	54,9	37,4	26,0	26,9	20,4	<b>33,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>



**Cambiamenti introdotti nell'ambito dell'organizzazione della produzione per dimensione**

*% imprese*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Riorganizzazione della produzione negli stessi stabilimenti	40,0	59,1	57,0	<b>56,7</b>
Creazione/potenziam. ufficio progettazione	-	6,4	13,9	<b>7,7</b>
Esternalizzazione di fasi della produzione	3,3	4,9	11,9	<b>6,5</b>
Internalizzazione di fasi della produzione	1,7	3,6	4,6	<b>3,7</b>
Delocalizzazione di parte della produzione	-	0,8	3,3	<b>1,3</b>
Trasferimento di tutta l'attività produttiva	1,7	0,3	0,7	<b>0,5</b>
Rilocalizzazione/apertura nuovi stabilimenti in regione	1,7	1,5	1,3	<b>1,5</b>
Delocalizzazione/apertura nuovi stabilimenti in altre regioni	1,7	-	2,0	<b>0,7</b>
Delocalizzazione/apertura nuovi stabilimenti in altri paesi esteri avanzati	-	0,5	0,7	<b>0,5</b>
Nessun cambiamento nell'ambito dell'organizzazione della produzione	53,3	31,6	28,5	<b>33,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### Finalità degli investimenti nell'ambito del marketing per filiera

% imprese

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Incrementare vendite sui mercati già serviti	27,1	50,0	35,1	38,9	<b>37,8</b>
Entrare su nuovi segmenti di mercato	19,4	20,3	20,5	26,8	<b>21,8</b>
Entrare in nuove aree di mercato europee	9,0	18,2	7,3	23,6	<b>14,7</b>
Entrare in nuove aree di mercato extra europee	9,0	10,1	10,6	22,3	<b>13,2</b>
Nessun investimento nell'ambito del marketing	47,2	32,4	44,4	30,6	<b>38,5</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### Finalità degli investimenti nell'ambito del marketing per classe di addetti

% imprese

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Incrementare vendite sui mercati già serviti	31,0	34,5	38,8	46,2	44,9	<b>37,8</b>
Entrare su nuovi segmenti di mercato	11,3	17,0	18,9	44,9	32,7	<b>21,8</b>
Entrare in nuove aree di mercato europee	9,9	7,8	17,3	28,2	18,4	<b>14,7</b>
Entrare in nuove aree di mercato extra europee	5,6	8,3	11,7	28,2	26,5	<b>13,2</b>
Nessun investimento nell'ambito del marketing	50,7	46,1	36,7	20,5	24,5	<b>38,5</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Finalità degli investimenti nell'ambito del marketing per dimensione**  
*% imprese*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Incrementare vendite sui mercati già serviti	30,0	36,5	44,4	<b>37,8</b>
Entrare su nuovi segmenti di mercato	11,7	17,7	36,4	<b>21,8</b>
Entrare in nuove aree di mercato europee	8,3	12,9	21,9	<b>14,7</b>
Entrare in nuove aree di mercato extra europee	6,7	9,8	24,5	<b>13,2</b>
Nessun investimento nell'ambito del marketing	51,7	40,9	27,2	<b>38,5</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Finalità degli investimenti in organizzazione e comunicazione per filiera**  
*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Razionalizzare attività amministrative/gestionali	31,9	29,7	25,2	33,8	<b>30,2</b>
Migliorare il sistema informativo interno	21,5	26,4	21,8	37,6	<b>29,5</b>
Migliorare l'immagine aziendale	28,5	37,8	20,5	36,3	<b>33,3</b>
Favorire la comunicazione	9,7	20,9	15,2	26,1	<b>18,2</b>
Migliorare flussi comunicaz. con clienti e fornitori	8,3	14,2	12,6	17,8	<b>13,3</b>
Nessun investimento in organizzaz./comunicaz.	20,8	24,3	14,6	15,3	<b>18,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Finalità degli investimenti in organizzazione e comunicazione per classe di addetti**  
*% imprese*

	Classe di addetti					<b>In complesso</b>
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Razionalizzare attività amministrative/gestionali	12,7	32,0	31,1	43,6	22,4	<b>30,2</b>
Migliorare il sistema informativo interno	15,5	25,7	32,1	43,6	32,7	<b>29,5</b>
Migliorare l'immagine aziendale	42,3	25,7	33,2	35,9	49,0	<b>33,3</b>
Favorire la comunicazione	12,7	17,0	16,8	30,8	16,3	<b>18,2</b>
Migliorare flussi comunicaz. con clienti e fornitori	7,0	11,7	16,3	16,7	12,2	<b>13,3</b>
Nessun investimento in organizzaz./comunicaz.	29,6	22,8	16,3	5,1	16,3	<b>18,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Finalità degli investimenti in organizzazione e comunicazione per dimensione**  
*% imprese*

	Dimensione			<b>In complesso</b>
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Razionalizzare attività amministrative/gestionali	10,0	31,4	35,1	<b>30,2</b>
Migliorare il sistema informativo interno	16,7	27,8	39,1	<b>29,5</b>
Migliorare l'immagine aziendale	45,0	29,3	39,1	<b>33,3</b>
Favorire la comunicazione	13,3	17,0	23,2	<b>18,2</b>
Migliorare flussi comunicaz. con clienti e fornitori	8,3	13,1	15,9	<b>13,3</b>
Nessun investimento in organizzaz./comunicaz.	26,7	20,3	11,3	<b>18,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tipologia degli investimenti per filiera**  
*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Cas a	Sistemi per produrre	
Acquisto di macchinari	52,1	56,1	68,9	51,0	<b>57,0</b>
Assunzione di personale con nuove competenze	12,5	18,2	13,2	31,8	<b>19,2</b>
Acquisto di licenze / brevetti	6,9	4,7	7,9	8,9	<b>7,2</b>
Integrazione, cambiamento dei canali distributivi	4,2	4,7	4,0	6,4	<b>4,8</b>
Realizzazione di nuovi contratti d'agenzia	2,1	7,4	3,3	3,8	<b>4,2</b>
Investimenti all'estero produttivi	2,1	2,7	4,6	7,0	<b>4,2</b>
Investimenti all'estero commerciali	3,5	7,4	6,0	8,3	<b>6,3</b>
Avvio nuove attività di marketing/comunicazione	6,2	9,5	6,6	8,9	<b>7,8</b>
Creazione di un proprio marchio	1,4	6,8	5,3	6,4	<b>5,0</b>
Adozione di un marchio collettivo	0,7	-	1,3	-	<b>0,5</b>
Adesione ad un consorzio vendite	-	0,7	2,0	-	<b>0,7</b>
Adesione ad un consorzio export	0,7	1,4	-	-	<b>0,5</b>
Creazione di un proprio sito web	6,9	11,5	17,9	18,5	<b>13,8</b>
Acquisto nuovi strumenti informatici/software	13,9	13,5	22,5	28,7	<b>19,8</b>
Nessun tipo di investimento	9,0	8,1	6,6	7,0	<b>7,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Tipologia degli investimenti per classe di addetti

% imprese

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Acquisto di macchinari	39,4	59,2	55,6	71,8	55,1	<b>57,0</b>
Assunzione di personale con nuove competenze	8,5	12,6	19,9	35,9	32,7	<b>19,2</b>
Acquisto di licenze / brevetti	2,8	3,4	11,7	9,0	8,2	<b>7,2</b>
Integrazione, cambiamento dei canali distributivi	1,4	4,4	6,6	3,8	6,1	<b>4,8</b>
Realizzazione di nuovi contratti d'agenzia	4,2	4,9	3,1	5,1	4,1	<b>4,2</b>
Investimenti all'estero produttivi	2,8	2,9	2,0	6,4	16,3	<b>4,2</b>
Investimenti all'estero commerciali	7,0	5,3	3,1	10,3	16,3	<b>6,3</b>
Avvio nuove attività di marketing/comunicazione	8,5	4,9	8,7	10,3	12,2	<b>7,8</b>
Creazione di un proprio marchio	2,8	6,8	2,6	9,0	4,1	<b>5,0</b>
Adozione di un marchio collettivo	1,4	1,0	-	-	-	<b>0,5</b>
Adesione ad un consorzio vendite	1,4	1,0	0,5	-	-	<b>0,7</b>
Adesione ad un consorzio export	1,4	0,5	-	1,3	-	<b>0,5</b>
Creazione di un proprio sito web	8,5	15,0	15,3	15,4	8,2	<b>13,8</b>
Acquisto nuovi strumenti informatici/software	9,9	16,0	23,0	25,6	28,6	<b>19,8</b>
Nessun tipo di investimento	18,3	9,2	5,6	1,3	4,1	<b>7,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Tipologia degli investimenti per dimensione

% imprese

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Acquisto di macchinari	38,3	57,3	63,6	<b>57,0</b>
Assunzione di personale con nuove competenze	5,0	15,4	34,4	<b>19,2</b>
Acquisto di licenze / brevetti	3,3	7,2	8,6	<b>7,2</b>
Integrazione, cambiamento dei canali distributivi	1,7	5,4	4,6	<b>4,8</b>
Realizzazione di nuovi contratti d'agenzia	5,0	3,6	5,3	<b>4,2</b>
Investimenti all'estero produttivi	3,3	2,6	8,6	<b>4,2</b>
Investimenti all'estero commerciali	8,3	3,6	12,6	<b>6,3</b>
Avvio nuove attività di marketing/comunicazione	10,0	6,4	10,6	<b>7,8</b>
Creazione di un proprio marchio	3,3	4,6	6,6	<b>5,0</b>
Adozione di un marchio collettivo	1,7	0,5	-	<b>0,5</b>
Adesione ad un consorzio vendite	1,7	0,8	-	<b>0,7</b>
Adesione ad un consorzio export	1,7	0,3	0,7	<b>0,5</b>
Creazione di un proprio sito web	8,3	15,7	11,3	<b>13,8</b>
Acquisto nuovi strumenti informatici/software	11,7	18,8	25,8	<b>19,8</b>
Nessun tipo di investimento	18,3	7,2	4,6	<b>7,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Copertura delle spese

### **Copertura delle spese per l'attuazione dei programmi aziendali per filiera** *% imprese che hanno effettuato investimenti*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
NO ricorso a fonti esterne	55,0	48,5	46,8	49,3	<b>49,8</b>
SI ricorso a fonti esterne	45,0	51,5	53,2	50,7	<b>50,2</b>
- finanziamenti a breve	11,5	24,3	22,7	15,8	<b>18,6</b>
- finanziamenti a medio-lungo termine	19,1	21,3	22,7	28,1	<b>22,9</b>
- leasing	13,7	8,1	14,2	8,9	<b>11,2</b>
- finanziamenti previsti da programmi regionali/nazionali/ internazionali	2,3	4,4	1,4	2,7	<b>2,7</b>
- cessione a nuovi soci quote di minoranza	-	2,2	-	0,7	<b>0,7</b>
- cessione a nuovi soci quote di maggioranza	1,5	-	-	-	<b>0,4</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### **Copertura delle spese per l'attuazione dei programmi aziendali per classe di addetti**

*% imprese che hanno effettuato investimenti*

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
NO ricorso a fonti esterne	55,2	47,6	52,4	42,9	53,2	<b>49,8</b>
SI ricorso a fonti esterne	44,8	52,4	47,6	57,1	46,8	<b>50,2</b>
- finanziamenti a breve	20,7	23,0	11,9	24,7	14,9	<b>18,6</b>
- finanziamenti a medio-lungo termine	17,2	19,3	27,0	27,3	21,3	<b>22,9</b>
- leasing	13,8	13,4	10,8	7,8	6,4	<b>11,2</b>
- finanziamenti previsti da programmi regionali/nazionali/ internazionali	3,4	2,7	1,6	3,9	4,3	<b>2,7</b>
- cessione a nuovi soci quote di minoranza	1,7	1,1	0,5	-	-	<b>0,7</b>
- cessione a nuovi soci quote di maggioranza	-	0,5	-	-	2,1	<b>0,4</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>



**Copertura delle spese per l'attuazione dei programmi aziendali per dimensione**

*% imprese che hanno effettuato investimenti*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
NO ricorso a fonti esterne	49,0	49,3	51,4	<b>49,8</b>
SI ricorso a fonti esterne	51,0	50,7	48,6	<b>50,2</b>
- finanziamenti a breve	24,5	17,5	19,4	<b>18,6</b>
- finanziamenti a medio- lungo termine	18,4	23,8	22,2	<b>22,9</b>
- leasing	16,3	12,2	6,9	<b>11,2</b>
- finanziamenti previsti da programmi regionali/nazionali/ internazionali	4,1	2,2	3,5	<b>2,7</b>
- cessione a nuovi soci quote di minoranza	2,0	0,8	-	<b>0,7</b>
- cessione a nuovi soci quote di maggioranza	-	0,3	0,7	<b>0,4</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### **3. Effetti delle azioni e delle politiche poste in atto negli ultimi anni**

#### **Effetti delle politiche poste in atto per filiera**

*% imprese*

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Risultati economici ed operativi	68,1	78,4	77,5	84,1	<b>77,2</b>
Solo risultati economici	11,8	8,8	7,9	3,8	<b>8,0</b>
Solo risultati operativi	2,8	2,0	5,3	0,6	<b>2,7</b>
Nessun risultato	6,9	2,7	4,6	5,7	<b>5,0</b>
Non è in grado di valutare né in ambito economico né in ambito operativo	1,4	0,7	-	-	<b>0,5</b>
Nessun tipo di investimento o altro intervento	9,0	7,4	4,6	5,7	<b>6,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

#### **Effetti delle politiche poste in atto per classe di addetti**

*% imprese*

	Classe di addetti					<b>In complesso</b>
	meno di 10	10-19	20-49	55-99	100 e oltre	
Risultati economici ed operativi	62,0	67,5	84,2	92,3	87,8	<b>77,2</b>
Solo risultati economici	12,7	12,1	4,6	3,8	4,1	<b>8,0</b>
Solo risultati operativi	4,2	3,9	1,5	1,3	2,0	<b>2,7</b>
Nessun risultato	7,0	7,8	3,6	1,3	2,0	<b>5,0</b>
Non è in grado di valutare né in ambito economico né in ambito operativo	-	1,0	0,5	-	-	<b>0,5</b>
Nessun tipo di investimento o altro intervento	14,1	7,8	5,6	1,3	4,1	<b>6,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Effetti delle politiche poste in atto per dimensione***% imprese*

	Dimensione			In comple sso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Risultati economici ed operativi	63,3	74,8	88,7	<b>77,2</b>
Solo risultati economici	11,7	9,0	4,0	<b>8,0</b>
Solo risultati operativi	5,0	2,8	1,3	<b>2,7</b>
Nessun risultato	6,7	6,2	1,3	<b>5,0</b>
Non è in grado di valutare né in ambito economico né in ambito operativo	-	0,8	-	<b>0,5</b>
Nessun tipo di investimento o altro intervento	13,3	6,4	4,6	<b>6,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Effetti economici***Risultati economici per filiera***% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Effetti positivi in termini di:					
- fatturato	29,9	62,8	36,4	66,2	<b>49,2</b>
- costi	54,2	70,9	61,6	71,3	<b>64,7</b>
- mercato	51,4	65,5	64,2	71,3	<b>63,3</b>
- ambiente	48,6	71,6	66,9	69,4	<b>64,3</b>
Nessun risultato in termini economici	13,9	10,1	13,2	8,9	<b>11,5</b>
Non è in grado di valutare	5,6	2,7	1,3	3,2	<b>3,2</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Risultati economici per classe di addetti***% imprese*

	Classe di addetti					In
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	complesso
Effetti positivi in termini di:						
- fatturato	38,0	40,3	53,6	61,5	65,3	<b>49,2</b>
- costi	49,3	53,4	72,4	84,6	71,4	<b>64,7</b>
- mercato	47,9	53,4	68,4	80,8	79,6	<b>63,3</b>
- ambiente	53,5	55,3	69,9	83,3	65,3	<b>64,3</b>
Nessun risultato in termini economici	21,1	16,5	7,7	2,6	6,1	<b>11,5</b>
Non è in grado di valutare	4,2	3,4	3,6	1,3	2,0	<b>3,2</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Risultati economici per dimensione***% imprese*

	Dimensione			In
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	complesso
Effetti positivi in termini di:				
- fatturato	35,0	46,5	61,6	<b>49,2</b>
- costi	53,3	61,2	78,1	<b>64,7</b>
- mercato	46,7	60,2	78,1	<b>63,3</b>
- ambiente	55,0	61,7	74,8	<b>64,3</b>
Nessun risultato in termini economici	20,0	12,6	5,3	<b>11,5</b>
Non è in grado di valutare	5,0	3,3	2,0	<b>3,2</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Confronto tra l'andamento del fatturato nel periodo 2005-2008 e gli effetti attribuiti alle strategie poste in atto***% imprese*

Andamento del fatturato nel periodo 2005-2008	Effetti economici in termini di fatturato	
	SI	nessun effetto
forte aumento	10,8	0,7
aumento	55,9	3,6
stabile	33,2	26,2
diminuzione	-	52,1
forte diminuzione	-	17,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Dettaglio dei risultati economici per filiera

% imprese

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
<b>IN TERMINI DI FATTURATO</b>	<b>29,9</b>	<b>62,8</b>	<b>36,4</b>	<b>66,2</b>	<b>49,2</b>
- sensibile incremento (più del 20%)	6,2	11,5	6,6	18,5	<b>10,8</b>
- discreto incremento (10-20%)	8,3	19,6	19,9	21,7	<b>17,5</b>
- modesto incremento (meno del 10%)	15,4	31,7	9,9	26,0	<b>20,9</b>
<b>IN TERMINI DI COSTI</b>	<b>54,2</b>	<b>70,9</b>	<b>61,6</b>	<b>71,3</b>	<b>64,7</b>
- risparmio su costo lavoro per unità prodotta	20,1	15,5	12,6	19,7	<b>17,0</b>
- risparmio su costo materiali ed energia	9,7	19,6	11,9	12,1	<b>13,3</b>
- miglioramento della produttività	25,7	37,8	42,4	42,0	<b>37,2</b>
- riduzione costo forniture di materie e semilav.	8,3	16,2	12,6	12,7	<b>12,5</b>
<b>IN TERMINI DI MERCATO</b>	<b>51,4</b>	<b>65,5</b>	<b>64,2</b>	<b>71,3</b>	<b>63,3</b>
- acquisizione nuovi clienti in segmenti tradiz.	17,4	33,1	34,4	38,2	<b>31,0</b>
- accesso a nuovi segmenti di mercato	11,8	20,3	17,9	24,8	<b>18,8</b>
- ingresso su nuovi mercati	12,5	15,5	13,9	24,2	<b>16,7</b>
- miglioramento rispetto concorrenza	19,4	16,9	16,6	16,6	<b>17,3</b>
<b>IN TERMINI DI AMBIENTE E SICUREZZA DEL LAVORO</b>	<b>48,6</b>	<b>71,6</b>	<b>66,9</b>	<b>69,4</b>	<b>64,3</b>
- riduzione impatto ambientale	16,0	34,5	19,2	35,0	<b>26,3</b>
- riduzione rischi per i lavoratori	19,4	41,2	24,5	40,1	<b>31,5</b>
- adeguamento a normative standard	32,6	54,1	49,0	50,3	<b>46,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Dettaglio dei risultati economici per classe di addetti

% imprese

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
<b>IN TERMINI DI FATTURATO</b>	<b>38,0</b>	<b>40,3</b>	<b>53,6</b>	<b>61,5</b>	<b>65,3</b>	<b>49,2</b>
- sensibile incremento (più del 20%)	5,6	11,2	11,2	10,3	16,3	<b>10,8</b>
- discreto incremento (10-20%)	12,7	10,7	23,5	24,4	18,4	<b>17,5</b>
- modesto incremento (meno del 10%)	19,7	18,4	18,9	26,9	30,6	<b>20,9</b>
<b>IN TERMINI DI COSTI</b>	<b>49,3</b>	<b>53,4</b>	<b>72,4</b>	<b>84,6</b>	<b>71,4</b>	<b>64,7</b>
- risparmio su costo lavoro per unità prodotta	15,5	14,1	13,3	25,6	32,7	<b>17,0</b>
- risparmio su costo materiali ed energia	12,7	8,3	12,8	23,1	22,4	<b>13,3</b>
- miglioramento della produttività	19,7	30,6	44,9	50,0	38,8	<b>37,2</b>
- riduzione costo forniture di materie e semilav.	11,3	10,7	15,3	15,4	6,1	<b>12,5</b>
<b>IN TERMINI DI MERCATO</b>	<b>47,9</b>	<b>53,4</b>	<b>68,4</b>	<b>80,8</b>	<b>79,6</b>	<b>63,3</b>
- acquisizione nuovi clienti in segmenti tradiz.	15,5	29,6	29,6	44,9	42,9	<b>31,0</b>
- accesso a nuovi segmenti di mercato	14,1	11,2	18,4	41,0	24,5	<b>18,8</b>
- ingresso su nuovi mercati	11,3	15,5	15,8	23,1	22,4	<b>16,7</b>
- miglioramento rispetto concorrenza	15,5	10,7	24,0	17,9	20,4	<b>17,3</b>
<b>IN TERMINI DI AMBIENTE E SICUREZZA DEL LAVORO</b>	<b>53,5</b>	<b>55,3</b>	<b>69,9</b>	<b>83,3</b>	<b>65,3</b>	<b>64,3</b>
- riduzione impatto ambientale	19,7	21,4	29,6	35,9	28,6	<b>26,3</b>
- riduzione rischi per i lavoratori	22,5	24,3	37,8	43,6	30,6	<b>31,5</b>
- adeguamento a normative standard	43,7	38,8	49,0	62,8	49,0	<b>46,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Dettaglio dei risultati economici per dimensione

% imprese

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
<b>IN TERMINI DI FATTURATO</b>	<b>35,0</b>	<b>46,5</b>	<b>61,6</b>	<b>49,2</b>
- sensibile incremento (più del 20%)	5,0	10,3	14,6	<b>10,8</b>
- discreto incremento (10-20%)	11,7	17,5	19,9	<b>17,5</b>
- modesto incremento (meno del 10%)	18,3	18,8	27,2	<b>20,9</b>
<b>IN TERMINI DI COSTI</b>	<b>53,3</b>	<b>61,2</b>	<b>78,1</b>	<b>64,7</b>
- risparmio su costo lavoro per unità prodotta	15,0	14,4	24,5	<b>17,0</b>
- risparmio su costo materiali ed energia	15,0	10,5	19,9	<b>13,3</b>
- miglioramento della produttività	21,7	36,2	45,7	<b>37,2</b>
- riduzione costo forniture di materie e similav.	13,3	12,3	12,6	<b>12,5</b>
<b>IN TERMINI DI MERCATO</b>	<b>46,7</b>	<b>60,2</b>	<b>78,1</b>	<b>63,3</b>
- acquisizione nuovi clienti in segmenti tradiz.	13,3	29,3	42,4	<b>31,0</b>
- accesso a nuovi segmenti di mercato	15,0	14,7	31,1	<b>18,8</b>
- ingresso su nuovi mercati	10,0	15,9	21,2	<b>16,7</b>
- miglioramento rispetto concorrenza	18,3	16,2	19,9	<b>17,3</b>
<b>IN TERMINI DI AMBIENTE E SICUREZZA DEL LAVORO</b>	<b>55,0</b>	<b>61,7</b>	<b>74,8</b>	<b>64,3</b>
- riduzione impatto ambientale	21,7	25,4	30,5	<b>26,3</b>
- riduzione rischi per i lavoratori	26,7	29,8	37,7	<b>31,5</b>
- adeguamento a normative standard	43,3	43,7	55,6	<b>46,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Effetti operativi

### **Effetti operativi per filiera**

*% imprese*

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Effetti positivi in ambito:					
- produttivo	68,1	77,7	80,1	82,8	<b>77,3</b>
- occupazionale	38,2	55,4	51,0	63,1	<b>52,5</b>
- gestionale e finanziario	27,8	39,2	37,1	51,0	<b>39,0</b>
Nessun risultato in termini operativi	22,9	13,5	16,6	12,7	<b>16,3</b>
Non è in grado di valutare	6,2	6,1	0,7	2,5	<b>3,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### **Effetti operativi per classe di addetti**

*% imprese*

	Classe di addetti					<b>In complesso</b>
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Effetti positivi in ambito:						
- produttivo	63,4	67,5	84,2	91,0	89,8	<b>77,3</b>
- occupazionale	40,8	41,3	57,1	69,2	67,3	<b>52,5</b>
- gestionale e finanziario	31,0	30,6	47,4	46,2	40,8	<b>39,0</b>
Nessun risultato in termini operativi	29,6	24,3	9,7	3,8	10,2	<b>16,3</b>
Non è in grado di valutare	4,2	4,4	4,6	2,6	-	<b>3,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>



**Effetti operativi per dimensione***% imprese*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Effetti positivi in ambito:				
- produttivo	65,0	74,8	88,7	<b>77,3</b>
- occupazionale	40,0	48,6	66,2	<b>52,5</b>
- gestionale e finanziario	31,7	38,0	44,4	<b>39,0</b>
Nessun risultato in termini operativi	26,7	18,3	7,3	<b>16,3</b>
Non è in grado di valutare	5,0	4,1	2,6	<b>3,8</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>

**Confronto tra l'andamento degli addetti nel periodo 2005-2008 e gli effetti attribuiti alle strategie poste in atto***% imprese*

Andamento degli addetti nel periodo 2005-2008	Effetti in ambito occupazionale	
	SI	nessun effetto
forte aumento	11,5	4,7
aumento	28,9	16,1
stabile	39,5	46,2
diminuzione	18,1	25,4
forte diminuzione	2,0	7,5
Totale	100,0	100,0

## Dettaglio degli effetti operativi per filiera

% imprese

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
<b>IN AMBITO PRODUTTIVO</b>	<b>68,1</b>	<b>77,7</b>	<b>80,1</b>	<b>82,8</b>	<b>77,3</b>
- incremento della produzione	25,7	43,9	37,7	38,9	<b>36,7</b>
- maggiore flessibilità	21,5	27,0	25,2	21,0	<b>23,7</b>
- risposte più rapide alle richieste del mercato	18,1	19,6	17,9	25,5	<b>20,3</b>
- ammodernamento degli strumenti di lavoro	18,8	33,8	29,8	24,2	<b>26,7</b>
- impiego di nuovi materiali	13,2	6,1	7,3	11,5	<b>9,5</b>
- realizzazione di prodotti nuovi/più competitivi	14,6	12,8	25,8	17,2	<b>17,7</b>
- abbandono vecchi prodotti/vecchie linee	6,2	2,7	7,3	8,3	<b>6,2</b>
- miglioramento dell'ambiente di lavoro	4,9	16,2	13,9	22,9	<b>14,7</b>
- migliore localizzazione	2,1	4,1	2,0	4,5	<b>3,2</b>
<b>IN AMBITO OCCUPAZIONALE</b>	<b>38,2</b>	<b>55,4</b>	<b>51,0</b>	<b>63,1</b>	<b>52,5</b>
- assunzione nuovo personale in generale	4,9	19,6	9,9	15,9	<b>12,7</b>
- assunzione nuovo personale più qualificato	7,6	9,5	4,6	15,3	<b>9,3</b>
- possibilità di mantenere i vecchi livelli occupaz.	27,1	31,1	39,1	38,2	<b>34,0</b>
<b>IN AMBITO GESTIONALE E FINANZIARIO</b>	<b>27,8</b>	<b>39,2</b>	<b>37,1</b>	<b>51,0</b>	<b>39,0</b>
- miglioramento della gestione dell'impresa	13,2	24,3	18,5	29,3	<b>21,5</b>
- facilitazione comunicazioni interne e esterne	6,2	14,2	14,6	18,5	<b>13,5</b>
- occasione per collaborare con altre imprese	6,9	5,4	4,6	14,0	<b>7,8</b>
- realizzazione partnership università, centri, ecc.	0,7	1,4	2,0	6,4	<b>2,7</b>
- attivazione nuovi rapporti con enti finanziari	1,4	3,4	0,7	3,2	<b>2,2</b>
- ricapitalizzazione dell'azienda	3,5	0,7	4,0	3,8	<b>3,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Dettaglio degli effetti operativi per classe di addetti

% imprese

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
<b>IN AMBITO PRODUTTIVO</b>	<b>63,4</b>	<b>67,5</b>	<b>84,2</b>	<b>91,0</b>	<b>89,8</b>	<b>77,3</b>
- incremento della produzione	22,5	31,6	37,8	59,0	38,8	<b>36,7</b>
- maggiore flessibilità	19,7	23,3	25,0	26,9	20,4	<b>23,7</b>
- risposte più rapide alle richieste del mercato	8,5	16,0	27,0	24,4	22,4	<b>20,3</b>
- ammodernamento degli strumenti di lavoro	26,8	26,2	28,6	21,8	28,6	<b>26,7</b>
- impiego di nuovi materiali	8,5	6,3	10,7	12,8	14,3	<b>9,5</b>
- realizzazione di prodotti nuovi/più competitivi	9,9	10,7	23,0	20,5	32,7	<b>17,7</b>
- abbandonano vecchi prodotti/vecchie linee	4,2	3,4	7,7	9,0	10,2	<b>6,2</b>
- miglioramento dell'ambiente di lavoro	5,6	14,1	20,4	11,5	12,2	<b>14,7</b>
- migliore localizzazione	2,8	3,9	2,0	3,8	4,1	<b>3,2</b>
<b>IN AMBITO OCCUPAZIONALE</b>	<b>40,8</b>	<b>41,3</b>	<b>57,1</b>	<b>69,2</b>	<b>67,3</b>	<b>52,5</b>
- assunzione nuovo personale in generale	5,6	9,2	13,8	23,1	16,3	<b>12,7</b>
- assunzione nuovo personale più qualificato	1,4	4,9	11,7	15,4	20,4	<b>9,3</b>
- possibilità di mantenere i vecchi livelli occupaz.	35,2	28,6	36,2	37,2	40,8	<b>34,0</b>
<b>IN AMBITO GESTIONALE E FINANZIARIO</b>	<b>31,0</b>	<b>30,6</b>	<b>47,4</b>	<b>46,2</b>	<b>40,8</b>	<b>39,0</b>
- miglioramento della gestione dell'impresa	15,5	16,0	24,0	32,1	26,5	<b>21,5</b>
- facilitazione comunicazioni interne e esterne	12,7	14,1	11,2	17,9	14,3	<b>13,5</b>
- occasione per collaborare con altre imprese	4,2	7,8	10,7	3,8	8,2	<b>7,8</b>
- realizzazione partnership università, centri, ecc.	1,4	1,9	3,1	2,6	6,1	<b>2,7</b>
- attivazione nuovi rapporti con enti finanziari	4,2	2,4	1,5	1,3	2,0	<b>2,2</b>
- ricapitalizzazione dell'azienda	2,8	2,4	4,6	-	4,1	<b>3,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Dettaglio degli effetti operativi per dimensione

% imprese

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
<b>IN AMBITO PRODUTTIVO</b>	<b>65,0</b>	<b>74,8</b>	<b>88,7</b>	<b>77,3</b>
- incremento della produzione	20,0	33,9	50,3	<b>36,7</b>
- maggiore flessibilità	21,7	23,9	23,8	<b>23,7</b>
- risposte più rapide alle richieste del mercato	10,0	20,3	24,5	<b>20,3</b>
- ammodernamento degli strumenti di lavoro	30,0	27,0	24,5	<b>26,7</b>
- impiego di nuovi materiali	8,3	7,7	14,6	<b>9,5</b>
- realizzazione di prodotti nuovi/più competitivi	11,7	15,4	25,8	<b>17,7</b>
- abbandono vecchi prodotti/vecchie linee	5,0	5,1	9,3	<b>6,2</b>
- miglioramento dell'ambiente di lavoro	6,7	16,5	13,2	<b>14,7</b>
- migliore localizzazione	1,7	2,8	4,6	<b>3,2</b>
<b>IN AMBITO OCCUPAZIONALE</b>	<b>40,0</b>	<b>48,6</b>	<b>66,2</b>	<b>52,5</b>
- assunzione nuovo personale in generale	5,0	10,8	20,5	<b>12,7</b>
- assunzione nuovo personale più qualificato	1,7	6,7	19,2	<b>9,3</b>
- possibilità di mantenere i vecchi livelli occupaz.	35,0	33,7	34,4	<b>34,0</b>
<b>IN AMBITO GESTIONALE E FINANZIARIO</b>	<b>31,7</b>	<b>38,0</b>	<b>44,4</b>	<b>39,0</b>
- miglioramento della gestione dell'impresa	13,3	19,3	30,5	<b>21,5</b>
- facilitazione comunicazioni interne e esterne	11,7	12,9	15,9	<b>13,5</b>
- occasione per collaborare con altre imprese	5,0	9,3	5,3	<b>7,8</b>
- realizzazione partnership università, centri, ecc.	1,7	2,3	4,0	<b>2,7</b>
- attivazione nuovi rapporti con enti finanziari	5,0	1,8	2,0	<b>2,2</b>
- ricapitalizzazione dell'azienda	3,3	3,3	2,0	<b>3,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Effetti sull'assetto proprietario e associativo

Effetti sull'assetto proprietario e associativo per filiera  
% imprese

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
- ampliamento soci con l'ingresso di altri membri della famiglia	6,2	4,7	3,3	3,2	<b>4,3</b>
- ampliamento soci con l'ingresso di terzi	2,1	-	2,0	2,5	<b>1,7</b>
- ingresso nuovi soci con competenze particolari e nuove	1,4	2,0	4,6	1,9	<b>2,5</b>
- cambiamento della ragione sociale	0,7	2,0	6,0	4,5	<b>3,3</b>
- fusione con altre imprese	3,5	2,7	2,6	1,3	<b>2,5</b>
- ingresso in un gruppo locale di PMI	-	0,7	-	1,3	<b>0,5</b>
- acquisizione da parte di un gruppo nazionale / internazionale	0,7	2,0	1,3	1,3	<b>1,3</b>
- nuova adesione ad un consorzio	-	0,7	-	-	<b>0,2</b>
- nuova iscrizione ad una associazione imprenditoriale	1,4	0,7	0,7	1,3	<b>1,0</b>
- riduzione della compagine sociale	0,7	-	-	-	<b>0,2</b>
Nessun effetto	79,9	81,8	75,5	78,3	<b>78,8</b>
Non è in grado di valutare	5,6	4,7	6,6	7,6	<b>6,2</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Effetti sull'assetto proprietario e associativo per classe di addetti

% imprese

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
- ampliamento soci con l'ingresso di altri membri della famiglia	-	5,8	6,1	-	4,1	<b>4,3</b>
- ampliamento soci con l'ingresso di terzi	1,4	0,5	3,1	-	4,1	<b>1,7</b>
- ingresso nuovi soci con competenze particolari e nuove	2,8	0,5	3,6	5,1	2,0	<b>2,5</b>
- cambiamento della ragione sociale	2,8	4,4	4,1	-	2,0	<b>3,3</b>
- fusione con altre imprese	1,4	2,9	2,0	-	8,2	<b>2,5</b>
- ingresso in un gruppo locale di PMI	-	-	0,5	2,6	-	<b>0,5</b>
- acquisizione da parte di un gruppo nazionale / internazionale	2,8	1,5	1,0	-	2,0	<b>1,3</b>
- nuova adesione ad un consorzio	-	0,5	-	-	-	<b>0,2</b>
- nuova iscrizione ad una associazione imprenditoriale	1,4	1,5	0,5	-	2,0	<b>1,0</b>
- riduzione della compagine sociale	-	0,5	-	-	-	<b>0,2</b>
Nessun effetto	81,7	77,7	77,6	84,6	75,5	<b>78,8</b>
Non è in grado di valutare	7,0	6,8	4,6	9,0	4,1	<b>6,2</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Effetti sull'assetto proprietario e associativo per dimensione**  
*% imprese*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
- ampliamento soci con l'ingresso di altri membri della famiglia	-	6,2	1,3	<b>4,3</b>
- ampliamento soci con l'ingresso di terzi	1,7	1,5	2,0	<b>1,7</b>
- ingresso nuovi soci con competenze particolari e nuove	3,3	1,5	4,6	<b>2,5</b>
- cambiamento della ragione sociale	3,3	4,4	0,7	<b>3,3</b>
- fusione con altre imprese	1,7	2,6	2,6	<b>2,5</b>
- ingresso in un gruppo locale di PMI	0,0	0,3	1,3	<b>0,5</b>
- acquisizione da parte di un gruppo nazionale / internazionale	3,3	1,3	0,7	<b>1,3</b>
- nuova adesione ad un consorzio	0,0	0,3	-	<b>0,2</b>
- nuova iscrizione ad una associazione imprenditoriale	1,7	1,0	0,7	<b>1,0</b>
- riduzione della compagine sociale	-	0,3	-	<b>0,2</b>
Nessun effetto	78,3	77,9	81,5	<b>78,8</b>
Non è in grado di valutare	8,3	5,7	6,6	<b>6,2</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

#### **4. Effetti della crisi e strategie poste in atto per affrontarla**

##### *Effetti della crisi*

##### **Impatto della crisi per filiera**

*% imprese*

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Molto forte	46,6	12,2	11,3	24,2	<b>23,3</b>
Significativo	33,3	27,7	56,3	50,3	<b>42,2</b>
Marginale	13,9	33,1	23,8	16,6	<b>21,8</b>
Non ne hanno risentito	6,2	27,0	8,6	8,9	<b>12,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

##### **Impatto della crisi per classe di addetti**

*% imprese*

	Classe di addetti					<b>In complesso</b>
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Molto forte	29,6	25,2	25,5	7,7	22,4	<b>23,3</b>
Significativo	40,8	38,3	39,8	52,6	53,1	<b>42,2</b>
Marginale	18,3	20,4	26,5	23,1	12,2	<b>21,8</b>
Non ne hanno risentito	11,3	16,0	8,2	16,7	12,2	<b>12,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>



**Impatto della crisi per dimensione***% imprese*

	Dimensione			<b>In complesso</b>
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Molto forte	30,0	25,4	15,2	<b>23,3</b>
Significativo	43,3	39,8	47,7	<b>42,2</b>
Marginale	15,0	23,2	21,2	<b>21,8</b>
Non ne hanno risentito	11,7	11,6	15,9	<b>12,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Effetti della crisi per filiera***% imprese*

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Aumento della concorrenza	15,3	16,9	13,2	8,9	<b>13,5</b>
Leggero calo della domanda	23,6	45,3	47,7	30,6	<b>36,8</b>
Forte calo della domanda	57,6	20,3	29,8	54,1	<b>40,5</b>
Perdita di alcuni clienti italiani	28,5	12,2	12,6	14,6	<b>16,8</b>
Perdita di alcuni clienti esteri	19,4	6,8	9,9	6,4	<b>10,5</b>
Tensioni finanziarie per ritardati pagamenti	21,5	20,0	34,4	30,6	<b>26,7</b>
Difficoltà a reperire fondi	4,2	6,1	6,6	5,7	<b>5,7</b>
Tensioni finanziarie per difficoltà a reperire finanziamenti	5,6	4,1	4,0	8,9	<b>5,7</b>
<i>Non hanno risentito della crisi</i>	<i>6,2</i>	<i>27,0</i>	<i>8,6</i>	<i>8,9</i>	<b><i>12,7</i></b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Effetti della crisi per classe di addetti***% imprese*

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Aumento della concorrenza	19,7	13,6	12,2	14,1	8,2	<b>13,5</b>
Leggero calo della domanda	36,6	35,0	37,2	44,9	30,6	<b>36,8</b>
Forte calo della domanda	43,7	34,9	46,4	34,6	44,9	<b>40,5</b>
Perdita di alcuni clienti italiani	26,8	14,1	19,9	7,7	16,3	<b>16,8</b>
Perdita di alcuni clienti esteri	5,6	6,8	16,3	7,7	14,3	<b>10,5</b>
Tensioni finanziarie per ritardati pagamenti	29,6	29,1	26,0	24,4	18,4	<b>26,7</b>
Difficoltà a reperire fondi	5,6	8,3	5,6	2,6	-	<b>5,7</b>
Tensioni finanziarie per difficoltà a reperire finanziamenti	4,2	8,3	3,1	6,4	6,1	<b>5,7</b>
<i>Non hanno risentito della crisi</i>	<i>11,3</i>	<i>16,0</i>	<i>8,2</i>	<i>16,7</i>	<i>12,2</i>	<b><i>12,7</i></b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Effetti della crisi per dimensione***% imprese*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Aumento della concorrenza	18,3	13,6	11,3	<b>13,5</b>
Leggero calo della domanda	36,7	36,2	38,4	<b>36,8</b>
Forte calo della domanda	45,0	40,4	39,1	<b>40,5</b>
Perdita di alcuni clienti italiani	25,0	17,7	11,9	<b>16,8</b>
Perdita di alcuni clienti esteri	6,7	10,3	12,6	<b>10,5</b>
Tensioni finanziarie per ritardati pagamenti	30,0	28,0	21,9	<b>26,7</b>
Difficoltà a reperire fondi	6,7	6,9	2,0	<b>5,7</b>
Tensioni finanziarie per difficoltà a reperire finanziamenti	5,0	5,9	5,3	<b>5,7</b>
<i>Non hanno risentito della crisi</i>	<i>11,7</i>	<i>11,6</i>	<i>15,9</i>	<b><i>12,7</i></b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Motivi che non hanno fatto sentire la crisi per filiera***% imprese che NON ne hanno risentito*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Operano in un settore di nicchia	55,6	25,0	38,5	14,3	<b>28,9</b>
Operano in settore poco sensibile alla crisi	22,2	60,0	7,7	57,1	<b>46,1</b>
Hanno una bassa esposizione bancaria	-	5,0	15,4	-	<b>5,3</b>
Hanno una buona solidità finanziaria	-	10,0	23,1	21,4	<b>13,2</b>
Operano con forniture a lungo termine	-	2,5	-	14,3	<b>3,9</b>
Le politiche aziendali degli anni precedenti hanno consentito di far fronte	33,3	17,5	46,2	14,3	<b>23,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Motivi che non hanno fatto sentire la crisi per classe di addetti***% imprese che NON ne hanno risentito*

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Operano in un settore di nicchia	50,0	30,3	18,8	30,8	16,7	<b>28,9</b>
Operano in settore poco sensibile alla crisi	37,5	36,4	43,8	61,5	83,3	<b>46,1</b>
Hanno una bassa esposizione bancaria	12,5	9,1	-	-	-	<b>5,3</b>
Hanno una buona solidità finanziaria	37,5	6,1	6,2	15,4	33,3	<b>13,2</b>
Operano con forniture a lungo termine	-	9,1	-	-	-	<b>3,9</b>
Le politiche aziendali degli anni precedenti hanno consentito di far fronte	-	27,3	37,5	23,1	-	<b>23,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Motivi che non hanno fatto sentire la crisi per dimensione

*% imprese che NON ne hanno risentito*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Operano in un settore di nicchia	57,1	24,4	29,2	<b>28,9</b>
Operano in settore poco sensibile alla crisi	28,6	35,6	70,8	<b>46,1</b>
Hanno una bassa esposizione bancaria	14,3	4,4	4,2	<b>5,3</b>
Hanno una buona solidità finanziaria	28,6	8,9	16,7	<b>13,2</b>
Operano con forniture a lungo termine	-	6,7	-	<b>3,9</b>
Le politiche aziendali degli anni precedenti hanno consentito di far fronte	-	33,3	12,5	<b>23,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Previsioni per il prossimo futuro

Previsioni sull'andamento dell'occupazione nel 2009 rispetto al 2008 e confronto con l'andamento nel periodo 2005-2008

*% imprese*

Previsioni per il 2009	Andamento nel periodo 2005-2008					In complesso
	forte aumento	aumento	stabile	diminuzione	forte diminuzione	
forte aumento	2,1	0,8	-	1,6	-	<b>0,7</b>
aumento	27,1	10,5	4,4	3,2	-	<b>7,2</b>
stabile	62,5	74,4	77,1	60,3	55,6	<b>70,2</b>
diminuzione	6,3	12,0	15,3	30,2	37,0	<b>18,2</b>
forte diminuzione	2,1	2,3	3,2	4,8	7,4	<b>3,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Previsioni sull'andamento dell'occupazione nel 2009 rispetto al 2008 per filiera**

*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimenta ri	Casa	Sistemi per produrre	
forte aumento	0,7	2,0	-	-	<b>0,7</b>
aumento	6,2	9,5	6,6	6,4	<b>7,2</b>
stabile	61,9	79,1	75,5	64,9	<b>70,2</b>
diminuzione	22,9	7,4	17,9	24,2	<b>18,2</b>
forte diminuzione	8,3	2,0	-	4,5	<b>3,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-24,3</b>	<b>+2,1</b>	<b>-11,3</b>	<b>-22,3</b>	<b>-14,0</b>

**Previsioni sull'andamento dell'occupazione nel 2009 rispetto al 2008 per classe di addetti**

*% imprese*

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
forte aumento	-	1,0	1,0	-	-	<b>0,7</b>
aumento	4,2	7,3	7,1	10,3	6,1	<b>7,2</b>
stabile	76,1	67,0	69,9	76,9	67,3	<b>70,2</b>
diminuzione	11,3	19,4	19,9	12,8	24,5	<b>18,2</b>
forte diminuzione	8,5	5,3	2,0	-	2,0	<b>3,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-15,6</b>	<b>-16,4</b>	<b>-13,8</b>	<b>-2,5</b>	<b>-20,4</b>	<b>-14,0</b>

**Previsioni sull'andamento dell'occupazione nel 2009 rispetto al 2008 per dimensione**

*% imprese*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
forte aumento	-	1,0	-	<b>0,7</b>
aumento	3,3	6,4	10,6	<b>7,2</b>
stabile	78,3	67,9	73,5	<b>70,2</b>
diminuzione	10,0	20,6	15,2	<b>18,2</b>
forte diminuzione	8,3	4,1	0,7	<b>3,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-15,0</b>	<b>-17,2</b>	<b>-5,3</b>	<b>-14,0</b>

**Previsioni sull'andamento dell'occupazione nel 2009 rispetto al 2008 per posizione sul mercato**

*% imprese*

	Posizione sul mercato				In complesso
	Subfornitore	Fornitore materie e componenti	Fornitore beni intermedi	Fornitore beni finali	
forte aumento	1,7	-	-	0,8	<b>0,7</b>
aumento	5,1	5,0	9,6	7,2	<b>7,2</b>
stabile	47,5	70,0	75,0	72,7	<b>70,2</b>
diminuzione	37,3	18,3	11,5	17,0	<b>18,2</b>
forte diminuzione	8,5	6,7	3,8	2,4	<b>3,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti-diminuzioni)</b>	<b>-39,0</b>	<b>-20,0</b>	<b>-5,8</b>	<b>-11,4</b>	<b>-14,0</b>

**Previsioni sull'andamento del fatturato nel 2009 rispetto al 2008 e confronto con l'andamento nel periodo 2005-2008**

*% imprese*

Previsioni per il 2009	Andamento nel periodo 2005-2008					In complesso
	forte aumento	aumento	stabile	diminuzione	forte diminuzione	
forte aumento	8,8	1,7	-	-	-	<b>1,0</b>
aumento	26,5	17,0	12,9	17,0	5,7	<b>15,3</b>
stabile	35,3	41,5	53,9	39,0	37,7	<b>43,9</b>
diminuzione	11,8	27,3	21,3	32,7	26,4	<b>26,0</b>
forte diminuzione	17,6	12,5	11,8	11,3	30,2	<b>13,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Previsioni sull'andamento del fatturato nel 2009 rispetto al 2008 e impatto della crisi**

*% imprese*

Previsioni per il fatturato 2009	Impatto della crisi				In complesso
	molto forte	significativo	marginale	nullo	
forte aumento	-	0,4	-	6,6	<b>1,0</b>
aumento	5,7	14,6	13,7	38,2	<b>15,3</b>
stabile	30,0	46,6	56,5	38,2	<b>43,9</b>
diminuzione	32,9	24,9	26,7	15,8	<b>26,0</b>
forte diminuzione	31,4	13,4	3,1	1,3	<b>13,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Previsioni sull'andamento del fatturato nel 2009 rispetto al 2008 per filiera**

*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
forte aumento	0,7	3,4	-	-	<b>1,0</b>
aumento	12,5	20,3	15,2	13,4	<b>15,3</b>
stabile	36,1	57,4	47,7	34,4	<b>43,9</b>
diminuzione	27,1	15,5	31,8	29,3	<b>26,0</b>
forte diminuzione	23,6	3,4	5,3	22,9	<b>13,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti - diminuzioni)</b>	<b>-37,5</b>	<b>+4,8</b>	<b>-21,9</b>	<b>-38,8</b>	<b>-23,5</b>

**Previsioni sull'andamento del fatturato nel 2009 rispetto al 2008 per classe di addetti**  
% imprese

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
forte aumento	-	1,0	1,0	1,3	2,0	<b>1,0</b>
aumento	11,3	13,6	13,8	24,4	20,4	<b>15,3</b>
stabile	52,1	49,5	37,8	44,9	30,6	<b>43,9</b>
diminuzione	21,1	23,8	29,6	20,5	36,7	<b>26,0</b>
forte diminuzione	15,5	12,1	17,9	9,0	10,2	<b>13,8</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-25,3</b>	<b>-21,3</b>	<b>-32,7</b>	<b>-3,8</b>	<b>-24,5</b>	<b>-23,5</b>

**Previsioni sull'andamento del fatturato nel 2009 rispetto al 2008 per dimensione**  
% imprese

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
forte aumento	-	1,0	1,3	<b>1,0</b>
aumento	6,7	13,4	23,8	<b>15,3</b>
stabile	55,0	43,4	40,4	<b>43,9</b>
diminuzione	21,7	27,8	23,2	<b>26,0</b>
forte diminuzione	16,7	14,4	11,3	<b>13,8</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-31,7</b>	<b>-27,8</b>	<b>-9,3</b>	<b>-23,5</b>

**Previsioni sull'andamento del fatturato nel 2009 rispetto al 2008 per posizione sul mercato**  
% imprese

	Posizione sul mercato				In complesso
	Subfornitore	Fornitore materie e componenti	Fornitore beni intermedi	Fornitore beni finali	
forte aumento	1,7	1,7	-	1,1	<b>1,0</b>
aumento	8,5	16,7	18,3	15,4	<b>15,3</b>
stabile	42,4	36,7	37,5	46,9	<b>43,9</b>
diminuzione	23,7	28,3	27,9	25,5	<b>26,0</b>
forte diminuzione	23,7	16,7	16,3	11,1	<b>13,8</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti- diminuzioni)</b>	<b>-37,3</b>	<b>-26,7</b>	<b>-26,0</b>	<b>-20,2</b>	<b>-23,5</b>



**Previsioni sull'andamento della quota di fatturato export nel 2009 rispetto al 2008 e confronto con l'andamento nel periodo 2005-2008**

*% imprese esportatrici*

Previsioni per il 2009	Andamento nel periodo 2005-2008					In complesso
	forte aumento	aumento	stabile	diminuzione	forte diminuzione	
forte aumento	1,8	-	0,6	3,7	-	<b>1,0</b>
aumento	28,6	16,7	11,9	11,1	6,5	<b>14,6</b>
stabile	33,9	45,2	58,1	51,9	58,1	<b>51,3</b>
diminuzione	17,9	23,8	21,3	22,2	25,8	<b>22,6</b>
forte diminuzione	17,9	14,3	8,1	11,1	9,7	<b>10,6</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Previsioni sull'andamento della quota di fatturato export nel 2009 rispetto al 2008 per filiera**

*% imprese esportatrici*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
forte aumento	-	3,2	1,1	-	<b>1,0</b>
aumento	14,6	15,1	18,0	11,7	<b>14,6</b>
stabile	45,8	71,0	46,1	44,2	<b>51,3</b>
diminuzione	24,0	8,6	30,3	26,7	<b>22,6</b>
forte diminuzione	15,6	2,2	4,5	17,5	<b>10,6</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-25,0</b>	<b>+7,5</b>	<b>-15,7</b>	<b>-32,5</b>	<b>-17,6</b>

**Previsioni sull'andamento della quota di fatturato export nel 2009 rispetto al 2008 per classe di addetti**

*% imprese esportatrici*

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
forte aumento	-	1,8	0,7	-	2,3	<b>1,0</b>
aumento	8,1	10,0	14,0	21,9	22,7	<b>14,6</b>
stabile	59,5	60,9	44,8	51,6	40,9	<b>51,3</b>
diminuzione	21,6	18,2	29,4	15,6	22,7	<b>22,6</b>
forte diminuzione	10,8	9,1	11,2	10,9	11,4	<b>10,6</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-24,3</b>	<b>-15,5</b>	<b>-25,9</b>	<b>-4,6</b>	<b>-9,1</b>	<b>-17,6</b>

**Previsioni sull'andamento della quota di fatturato export nel 2009 rispetto al 2008 per dimensione**

*% imprese esportatrici*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
forte aumento	-	1,2	0,8	<b>1,0</b>
aumento	6,7	11,1	23,2	<b>14,6</b>
stabile	60,0	52,3	47,2	<b>51,3</b>
diminuzione	23,3	25,9	16,0	<b>22,6</b>
forte diminuzione	10,0	9,5	12,8	<b>10,6</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-26,6</b>	<b>-23,1</b>	<b>-4,8</b>	<b>-17,6</b>

**Previsioni sull'andamento della quota di fatturato export nel 2009 rispetto al 2008 per posizione sul mercato**

*% imprese esportatrici*

	Posizione sul mercato				In complesso
	Subfornit ore	Fornitore materie e componenti	Fornitore beni intermedi	Fornitore beni finali	
forte aumento	-	-	1,4	1,1	<b>1,0</b>
aumento	8,7	11,1	16,9	14,9	<b>14,6</b>
stabile	52,2	61,1	42,3	52,2	<b>51,3</b>
diminuzione	17,4	22,2	25,4	22,4	<b>22,6</b>
forte diminuzione	21,7	5,6	14,1	9,3	<b>10,6</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti- diminuzioni)</b>	<b>-30,4</b>	<b>-16,7</b>	<b>-21,1</b>	<b>-15,7</b>	<b>-17,6</b>

**Previsioni sul livello della domanda, con riferimento al proprio settore, nel 2010 rispetto al 2008 (pre-crisi) per filiera**

*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
molto superiore	-	1,4	-	1,3	<b>0,7</b>
superiore	22,9	18,9	28,5	20,4	<b>22,7</b>
all'incirca uguale	43,1	54,1	48,3	39,5	<b>46,1</b>
inferiore	24,3	22,3	21,2	31,8	<b>25,0</b>
molto inferiore	9,7	3,4	2,0	7,0	<b>5,5</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-11,1</b>	<b>-5,4</b>	<b>+5,3</b>	<b>-17,1</b>	<b>-7,1</b>

**Previsioni sul livello della domanda, con riferimento al proprio settore, nel 2010 rispetto al 2008 (pre-crisi) per classe di addetti**

*% imprese*

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
molto superiore	1,4	0,5	0,5	1,3	-	<b>0,7</b>
superiore	14,1	19,9	26,0	28,2	24,5	<b>22,7</b>
all'incirca uguale	47,9	49,5	43,9	42,3	44,9	<b>46,1</b>
inferiore	32,4	23,3	22,4	25,6	30,6	<b>25,0</b>
molto inferiore	4,2	6,8	7,1	2,6	-	<b>5,5</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti - diminuzioni)</b>	<b>-21,1</b>	<b>-9,7</b>	<b>-3,0</b>	<b>+1,3</b>	<b>-6,1</b>	<b>-7,1</b>

**Previsioni sul livello della domanda, con riferimento al proprio settore, nel 2010 rispetto al 2008 (pre-crisi) per dimensione**

*% imprese*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
molto superiore	1,7	0,5	0,7	<b>0,7</b>
superiore	11,7	22,6	27,2	<b>22,7</b>
all'incirca uguale	48,3	45,8	46,4	<b>46,1</b>
inferiore	33,3	24,4	23,2	<b>25,0</b>
molto inferiore	5,0	6,7	2,6	<b>5,5</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti - diminuzioni)</b>	<b>-24,9</b>	<b>-8,0</b>	<b>+2,1</b>	<b>-7,1</b>

**Previsioni sulle quote di mercato dei produttori italiani, con riferimento al proprio settore, per filiera**

*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Si ridurranno a favore dei produttori a basso costo lavoro	45,8	18,2	34,4	28,7	<b>31,7</b>
Si ridurranno a favore di produttori di paesi avanzati	7,6	6,8	3,3	12,7	<b>7,7</b>
Resteranno sostanzialmente invariate	27,2	54,7	40,4	43,9	<b>41,6</b>
Potranno aumentare con strategie opportune	19,4	20,3	21,9	14,6	<b>19,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-34,0</b>	<b>-4,7</b>	<b>-15,8</b>	<b>-26,8</b>	<b>-20,4</b>

**Previsioni sulle quote di mercato dei produttori italiani, con riferimento al proprio settore, per classe di addetti**

*% imprese*

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Si ridurranno a favore dei produttori a basso costo lavoro	38,0	37,4	31,6	12,8	28,6	<b>31,7</b>
Si ridurranno a favore di produttori di paesi avanzati	5,6	9,7	7,1	2,6	12,2	<b>7,7</b>
Resteranno sostanzialmente invariate	45,1	37,9	38,9	55,1	42,9	<b>41,6</b>
Potranno aumentare con strategie opportune	11,3	15,0	22,4	29,5	16,3	<b>19,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-32,3</b>	<b>-32,1</b>	<b>-16,3</b>	<b>-14,1</b>	<b>-24,5</b>	<b>-20,4</b>

**Previsioni sulle quote di mercato dei produttori italiani, con riferimento al proprio settore, per dimensione**

*% imprese*

	Dimensione			<b>In complesso</b>
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Si ridurranno a favore dei produttori a basso costo lavoro	40,0	34,4	21,2	<b>31,7</b>
Si ridurranno a favore di produttori di paesi avanzati	6,7	8,7	5,3	<b>7,7</b>
Resteranno sostanzialmente invariate	43,3	38,1	50,3	<b>41,6</b>
Potranno aumentare con strategie opportune	10,0	18,8	23,2	<b>19,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>INDICE (aumenti – diminuzioni)</b>	<b>-36,7</b>	<b>-24,3</b>	<b>-3,3</b>	<b>-20,4</b>

## Come fronteggiare la concorrenza

### Fattori più importanti per fronteggiare la concorrenza

% imprese

	Grado di importanza				Totale	Impor tanza media ( <sup>^</sup> )
	molto importante	abbastanza importante	poco importante	per nulla importante		
disponibilità tecnologie innovative	43,5	38,3	12,2	6,0	100,0	<b>7,3</b>
disponibilità manodopera qualificata	46,5	35,0	13,5	5,0	100,0	<b>7,4</b>
organizzazione aziendale efficiente	59,0	28,2	10,5	2,3	100,0	<b>8,1</b>
realizzazione prodotti/servizi innovativi	48,0	31,5	15,5	5,0	100,0	<b>7,4</b>
capacità personalizzazione prodotti/servizi	39,0	36,0	17,7	7,3	100,0	<b>6,9</b>
vicinanza a fornitori e servizi	23,5	38,3	30,7	7,5	100,0	<b>5,9</b>
localizzazione ben infrastrutturata	27,3	39,8	26,2	6,7	100,0	<b>6,3</b>
vicinanza ai mercati	26,3	38,7	23,3	11,7	100,0	<b>6,0</b>
collegamenti con altre imprese	20,0	31,5	30,7	17,8	100,0	<b>5,1</b>
marketing e valida rete distributiva	38,0	35,5	20,2	6,3	100,0	<b>6,8</b>
capacità finanziaria	61,0	27,3	8,0	3,7	100,0	<b>8,2</b>
scala della produzione	35,7	38,7	20,8	4,8	100,0	<b>6,8</b>
risparmio energetico	38,2	40,0	17,0	4,8	100,0	<b>7,1</b>
prodotti a basso impatto ambientale	34,5	37,8	20,3	7,3	100,0	<b>6,7</b>

(<sup>^</sup>) 10=molto importante, 0=per nulla importante

**Fattori più importanti per fronteggiare la concorrenza per filiera**  
*% imprese*

	Grado di importanza				Totale	Importanza media (^)
	molto importante	abbastanza importante	poco importante	per nulla importante		
<b>MODA</b>						
disponibilità tecnologie innovative	34,7	34,7	22,2	8,3	100,0	<b>6,5</b>
disponibilità manodopera qualificata	48,6	29,2	18,1	4,2	100,0	<b>7,4</b>
organizzazione aziendale efficiente	56,9	26,4	13,2	3,5	100,0	<b>7,9</b>
realizzazione prodotti/servizi innovativi	49,3	34,7	11,8	4,2	100,0	<b>7,6</b>
capacità personalizzazione prodotti/servizi	44,4	30,6	15,3	9,7	100,0	<b>7,0</b>
vicinanza a fornitori e servizi	29,2	34,7	29,9	6,3	100,0	<b>6,2</b>
localizzazione ben infrastrutturata	29,2	35,4	29,2	6,3	100,0	<b>6,3</b>
vicinanza ai mercati	30,6	31,9	18,8	18,8	100,0	<b>5,8</b>
collegamenti con altre imprese	30,6	31,3	21,5	16,7	100,0	<b>5,9</b>
marketing e valida rete distributiva	41,0	27,8	20,1	11,1	100,0	<b>6,6</b>
capacità finanziaria	59,0	28,5	8,3	4,2	100,0	<b>8,1</b>
scala della produzione	43,1	36,8	16,0	4,2	100,0	<b>7,3</b>
risparmio energetico	42,4	34,0	18,8	4,9	100,0	<b>7,1</b>
prodotti a basso impatto ambientale	36,1	35,4	20,1	8,3	100,0	<b>6,6</b>
<b>ALIMENTARI</b>						
disponibilità tecnologie innovative	37,2	43,2	12,8	6,8	100,0	<b>7,0</b>
disponibilità manodopera qualificata	37,8	35,8	14,9	11,5	100,0	<b>6,7</b>
organizzazione aziendale efficiente	51,4	29,7	14,2	4,7	100,0	<b>7,6</b>
realizzazione prodotti/servizi innovativi	32,4	26,4	29,7	11,5	100,0	<b>6,0</b>
capacità personalizzazione	32,4	31,8	23,6	12,2	100,0	<b>6,2</b>

prodotti/servizi						
vicinanza a fornitori e servizi	24,3	37,8	29,7	8,1	100,0	<b>5,9</b>
localizzazione ben infrastrutturata	25,0	37,8	29,1	8,1	100,0	<b>6,0</b>
vicinanza ai mercati	31,8	35,8	23,6	8,8	100,0	<b>6,4</b>
collegamenti con altre imprese	18,2	31,1	24,3	26,4	100,0	<b>4,7</b>
marketing e valida rete distributiva	37,8	39,9	16,9	5,4	100,0	<b>7,0</b>
capacità finanziaria	61,5	23,6	9,5	5,4	100,0	<b>8,0</b>
scala della produzione	35,8	37,8	20,3	6,1	100,0	<b>6,8</b>
risparmio energetico	34,5	40,5	15,5	9,5	100,0	<b>6,7</b>
prodotti a basso impatto ambientale	29,7	43,2	19,6	7,4	100,0	<b>6,5</b>
<b>CASA</b>						
disponibilità tecnologie innovative	46,4	40,4	6,6	6,6	100,0	<b>7,6</b>
disponibilità manodopera qualificata	49,7	37,1	9,9	3,3	100,0	<b>7,8</b>
organizzazione aziendale efficiente	66,2	27,8	5,3	0,7	100,0	<b>8,7</b>
realizzazione prodotti/servizi innovativi	53,0	37,7	8,6	0,7	100,0	<b>8,1</b>
capacità personalizzazione prodotti/servizi	39,7	41,7	16,6	2,0	100,0	<b>7,3</b>
vicinanza a fornitori e servizi	21,2	38,4	33,8	6,6	100,0	<b>5,8</b>
localizzazione ben infrastrutturata	29,8	44,4	21,9	4,0	100,0	<b>6,7</b>
vicinanza ai mercati	23,2	40,4	25,2	11,3	100,0	<b>5,9</b>
collegamenti con altre imprese	9,3	31,8	39,1	19,9	100,0	<b>4,3</b>
marketing e valida rete distributiva	35,8	35,8	25,2	3,3	100,0	<b>6,8</b>
capacità finanziaria	55,0	33,8	8,6	2,6	100,0	<b>8,0</b>
scala della produzione	31,1	39,7	23,2	6,0	100,0	<b>6,5</b>
risparmio energetico	41,7	42,4	13,9	2,0	100,0	<b>7,5</b>
prodotti a basso impatto ambientale	37,1	37,1	19,9	6,0	100,0	<b>6,8</b>
<b>MACCHINARI PER INDUSTRIA</b>						
disponibilità tecnologie innovative	54,8	35,0	7,6	2,5	100,0	<b>8,1</b>
disponibilità	49,7	37,6	11,5	1,3	100,0	<b>7,9</b>



manodopera qualificata							
organizzazione aziendale efficiente	61,1	28,7	9,6	0,6	100,0		<b>8,4</b>
realizzazione prodotti/servizi innovativi	56,7	27,4	12,1	3,8	100,0		<b>7,9</b>
capacità personalizzazione prodotti/servizi	39,5	39,5	15,3	5,7	100,0		<b>7,1</b>
vicinanza a fornitori e servizi	19,7	42,0	29,3	8,9	100,0		<b>5,8</b>
localizzazione ben infrastrutturata	25,5	41,4	24,8	8,3	100,0		<b>6,1</b>
vicinanza ai mercati	20,4	45,9	25,5	8,3	100,0		<b>6,0</b>
collegamenti con altre imprese	22,3	31,8	36,9	8,9	100,0		<b>5,6</b>
marketing e valida rete distributiva	37,6	38,2	18,5	5,7	100,0		<b>6,9</b>
capacità finanziaria	68,2	23,6	5,7	2,5	100,0		<b>8,6</b>
scala della produzione	33,1	40,1	23,6	3,2	100,0		<b>6,8</b>
risparmio energetico	34,4	42,7	19,7	3,2	100,0		<b>7,0</b>
prodotti a basso impatto ambientale	35,0	35,7	21,7	7,6	100,0		<b>6,6</b>

(^) 10=molto importante, 0=per nulla importante

**Fattori più importanti per fronteggiare la concorrenza per dimensione**  
*% imprese*

	Grado di importanza				Totale	Importanza media (^)
	molto importante	abbastanza importante	poco importante	per nulla importante		
<b>MICRO IMPRESA</b>						
disponibilità tecnologie innovative	31,7	43,3	16,7	8,3	100,0	<b>6,6</b>
disponibilità manodopera qualificata	38,3	40,0	11,7	10,0	100,0	<b>6,9</b>
organizzazione aziendale efficiente	53,3	31,7	13,3	1,7	100,0	<b>7,9</b>
realizzazione prodotti/servizi innovativi	33,3	45,0	15,0	6,7	100,0	<b>6,8</b>
capacità personalizzazione prodotti/servizi	36,7	33,3	23,3	6,7	100,0	<b>6,7</b>
vicinanza a fornitori e servizi	16,7	40,0	35,0	8,3	100,0	<b>5,5</b>
localizzazione ben infrastrutturata	26,7	35,0	25,0	13,3	100,0	<b>5,8</b>
vicinanza ai mercati	25,0	38,3	25,0	11,7	100,0	<b>5,9</b>
collegamenti con altre imprese	11,7	38,3	31,7	18,3	100,0	<b>4,8</b>
marketing e valida rete distributiva	38,3	28,3	20,0	13,3	100,0	<b>6,4</b>
capacità finanziaria	53,3	31,7	10,0	5,0	100,0	<b>7,8</b>
scala della produzione	40,0	31,7	25,0	3,3	100,0	<b>6,9</b>
risparmio energetico	40,0	35,0	16,7	8,3	100,0	<b>6,9</b>
prodotti a basso impatto ambientale	30,0	31,7	26,7	11,7	100,0	<b>6,0</b>
<b>PICCOLA IMPRESA</b>						
disponibilità tecnologie innovative	40,6	40,1	12,3	6,9	100,0	<b>7,2</b>
disponibilità manodopera qualificata	45,2	34,7	14,7	5,4	100,0	<b>7,3</b>
organizzazione aziendale efficiente	57,6	28,8	10,8	2,8	100,0	<b>8,0</b>
realizzazione prodotti/servizi innovativi	46,5	30,8	17,0	5,7	100,0	<b>7,3</b>
capacità	37,8	37,5	17,0	7,7	100,0	<b>6,9</b>

personalizzazione prodotti/servizi						
vicinanza a fornitori e servizi	21,6	36,8	32,4	9,3	100,0	<b>5,7</b>
localizzazione ben infrastrutturata	24,4	40,4	29,6	5,7	100,0	<b>6,1</b>
vicinanza ai mercati	22,9	38,8	25,2	13,1	100,0	<b>5,7</b>
collegamenti con altre imprese	18,8	29,0	31,4	20,8	100,0	<b>4,9</b>
marketing e valida rete distributiva	35,0	37,3	21,1	6,7	100,0	<b>6,7</b>
capacità finanziaria	60,7	26,2	9,0	4,1	100,0	<b>8,1</b>
scala della produzione	32,9	38,0	23,7	5,4	100,0	<b>6,6</b>
risparmio energetico	38,8	39,8	16,2	5,1	100,0	<b>7,1</b>
prodotti a basso impatto ambientale	34,2	37,5	20,1	8,2	100,0	<b>6,6</b>
<b>MEDIA IMPRESA</b>						
disponibilità tecnologie innovative	55,6	31,8	9,9	2,6	100,0	<b>8,0</b>
disponibilità manodopera qualificata	53,0	33,8	11,3	2,0	100,0	<b>7,9</b>
organizzazione aziendale efficiente	64,9	25,2	8,6	1,3	100,0	<b>8,5</b>
realizzazione prodotti/servizi innovativi	57,6	27,8	11,9	2,6	100,0	<b>8,0</b>
capacità personalizzazione prodotti/servizi	43,0	33,1	17,2	6,6	100,0	<b>7,1</b>
vicinanza a fornitori e servizi	31,1	41,7	24,5	2,6	100,0	<b>6,7</b>
localizzazione ben infrastrutturata	35,1	40,4	17,9	6,6	100,0	<b>6,8</b>
vicinanza ai mercati	35,8	38,4	17,9	7,9	100,0	<b>6,7</b>
collegamenti con altre imprese	26,5	35,1	28,5	9,9	100,0	<b>5,9</b>
marketing e valida rete distributiva	45,7	33,8	17,9	2,6	100,0	<b>7,4</b>
capacità finanziaria	64,9	28,5	4,6	2,0	100,0	<b>8,6</b>
scala della produzione	41,1	43,0	11,9	4,0	100,0	<b>7,4</b>
risparmio energetico	35,8	42,4	19,2	2,6	100,0	<b>7,0</b>
prodotti a basso impatto ambientale	37,1	41,1	18,5	3,3	100,0	<b>7,1</b>

(^) 10=molto importante, 0=per nulla importante

Strategie in corso di attuazione o previste

**Strategie per filiera**

*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Strategie nell'ambito:					
- produttivo	52,1	56,8	53,6	58,0	<b>55,2</b>
- dei prodotti	72,9	79,1	75,5	79,0	<b>76,7</b>
- delle vendite e marketing	49,3	73,6	58,9	73,2	<b>64,0</b>
- dell'organizzazione	31,9	37,2	35,8	45,2	<b>37,7</b>
- dell'occupazione	39,6	39,2	41,1	54,8	<b>43,8</b>
- dell'assetto proprietario e associativo	12,5	9,5	7,3	8,9	<b>9,5</b>
Nessuna strategia	13,9	10,1	7,9	3,8	<b>8,8</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>

**Strategie per classe di addetti**

*% imprese*

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Strategie nell'ambito:						
- produttivo	40,8	45,6	62,8	67,9	65,3	<b>55,2</b>
- dei prodotti	66,2	70,4	76,5	92,3	93,9	<b>76,7</b>
- delle vendite e marketing	62,0	49,5	68,4	83,3	79,6	<b>64,0</b>
- dell'organizzazione	26,8	31,6	43,9	44,9	42,9	<b>37,7</b>
- dell'occupazione	31,0	40,3	51,5	35,9	59,2	<b>43,8</b>
- dell'assetto proprietario e associativo	8,5	11,2	10,2	2,6	12,2	<b>9,5</b>
Nessuna strategia	18,3	14,1	3,6	3,8	2,0	<b>8,8</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>

**Strategie per dimensione***% imprese*

	Dimensione			<b>In complesso</b>
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Strategie nell'ambito:				
- produttivo	43,3	53,0	65,6	<b>55,2</b>
- dei prodotti	61,7	73,8	90,1	<b>76,7</b>
- delle vendite e marketing	55,0	59,9	78,1	<b>64,0</b>
- dell'organizzazione	28,3	36,8	43,7	<b>37,7</b>
- dell'occupazione	31,7	46,0	43,0	<b>43,8</b>
- dell'assetto proprietario e associativo	8,3	11,1	6,0	<b>9,5</b>
Nessuna strategia	21,7	8,0	6,0	<b>8,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Dettaglio delle strategie in ambito produttivo per filiera***% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
<b>STRATEGIE IN AMBITO PRODUTTIVO</b>	<b>52,1</b>	<b>56,8</b>	<b>53,6</b>	<b>58,0</b>	<b>55,2</b>
Introdurre innovazioni tecnologiche per ridurre costi unitari di produzione	25,7	33,8	33,1	28,0	<b>30,2</b>
Introdurre innov. tecnologiche per ottenere prodotti più avanzati della concorrenza	12,5	18,9	19,9	26,1	<b>19,5</b>
Razionalizzare processo produttivo per ottenere maggiore flessibilità	11,8	14,9	7,9	12,1	<b>11,7</b>
Ridurre l'impatto ambientale	4,9	4,7	4,6	4,5	<b>4,7</b>
Ridurre i consumi di energia	14,6	9,5	12,6	5,7	<b>10,5</b>
Razionalizzare il magazzino per ridurre costi delle giacenze	2,1	2,7	4,0	8,9	<b>4,5</b>
Esternalizzare alcune fasi produttive	2,1	1,4	4,0	5,1	<b>3,2</b>
Internalizzare alcune fasi produttive	-	3,4	0,7	5,1	<b>2,3</b>
Delocalizzare parte della produzione in paesi a basso costo del lavoro	3,5	1,4	1,3	2,5	<b>2,2</b>
Trasferire tutta l'attività produttiva in paesi a basso costo del lavoro	-	1,4	2,0	-	<b>0,8</b>
Rilocalizzare/aprire nuovi stabilimenti in regione	0,7	3,4	1,3	2,5	<b>2,0</b>
Delocalizzare/aprire nuovi stabilimenti in altre regioni italiane	0,7	0,7	-	0,6	<b>0,5</b>
Delocalizzare/aprire nuovi stabilimenti in paesi esteri avanzati	1,4	-	-	1,3	<b>0,7</b>
Nessuna azione in ambito produttivo	47,9	43,2	46,4	42,0	<b>44,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Dettaglio delle strategie in ambito produttivo per classe di addetti

% imprese

	Classe di addetti					In
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	complesso
STRATEGIE IN AMBITO PRODUTTIVO	40,8	45,6	62,8	67,9	65,3	<b>55,2</b>
Introdurre innovazioni tecnologiche per ridurre costi unitari di produzione	16,9	24,3	36,7	41,0	30,6	<b>30,2</b>
Introdurre innov. tecnologiche per ottenere prodotti più avanzati della concorrenza	12,7	11,7	20,4	34,6	34,7	<b>19,5</b>
Razionalizzare processo produttivo per ottenere maggiore flessibilità	21,1	8,7	9,2	15,4	14,3	<b>11,7</b>
Ridurre l'impatto ambientale	2,8	2,9	4,6	6,4	12,2	<b>4,7</b>
Ridurre i consumi di energia	8,5	7,3	14,8	10,3	10,2	<b>10,5</b>
Razionalizzare il magazzino per ridurre costi delle giacenze	7,0	4,9	5,6	1,3	-	<b>4,5</b>
Esternalizzare alcune fasi produttive	1,4	2,9	2,6	5,1	6,1	<b>3,2</b>
Internalizzare alcune fasi produttive	1,4	1,9	4,1	1,3	-	<b>2,3</b>
Delocalizzare parte della produzione in paesi a basso costo del lavoro	1,4	2,9	1,5	2,6	2,0	<b>2,2</b>
Trasferire tutta l'attività produttiva in paesi a basso costo del lavoro	1,4	-	2,0	-	-	<b>0,8</b>
Rilocalizzare/aprire nuovi stabilimenti in regione	2,8	3,4	1,0	1,3	-	<b>2,0</b>
Delocalizzare/aprire nuovi stabilimenti in altre regioni italiane	-	-	1,0	-	2,0	<b>0,5</b>
Delocalizzare/aprire nuovi stabilimenti in paesi esteri avanzati	-	-	0,5	1,3	4,1	<b>0,7</b>
Nessuna azione in ambito produttivo	59,2	54,4	37,2	32,1	34,7	<b>44,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Dettaglio delle strategie in ambito produttivo per dimensione**  
*% imprese*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
STRATEGIE IN AMBITO PRODUTTIVO	43,3	53,0	65,6	<b>55,2</b>
Introdurre innovazioni tecnologiche per ridurre costi unitari di produzione	16,7	29,6	37,1	<b>30,2</b>
Introdurre innov. tecnologiche per ottenere prodotti più avanzati della concorrenza	15,0	14,7	33,8	<b>19,5</b>
Razionalizzare processo produttivo per ottenere maggiore flessibilità	21,7	8,7	15,2	<b>11,7</b>
Ridurre l'impatto ambientale	1,7	3,6	8,6	<b>4,7</b>
Ridurre i consumi di energia	8,3	10,8	10,6	<b>10,5</b>
Razionalizzare il magazzino per ridurre costi delle giacenze	8,3	4,9	2,0	<b>4,5</b>
Esternalizzare alcune fasi produttive	1,7	2,3	6,0	<b>3,2</b>
Internalizzare alcune fasi produttive	1,7	2,8	1,3	<b>2,3</b>
Delocalizzare parte della produzione in paesi a basso costo del lavoro	1,7	2,1	2,6	<b>2,2</b>
Trasferire tutta l'attività produttiva in paesi a basso costo del lavoro	1,7	1,0	0,0	<b>0,8</b>
Rilocalizzare/aprire nuovi stabilimenti in regione	3,3	2,1	1,3	<b>2,0</b>
Delocalizzare/aprire nuovi stabilimenti in altre regioni italiane	0,0	0,5	0,7	<b>0,5</b>
Delocalizzare/aprire nuovi stabilimenti in paesi esteri avanzati	0,0	0,0	2,6	<b>0,7</b>
Nessuna azione in ambito produttivo	56,7	47,0	34,4	<b>44,8</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>



**Dettaglio delle strategie nell'ambito dei prodotti per filiera***% imprese*

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO DEI PRODOTTI</b>	<b>72,9</b>	<b>79,1</b>	<b>75,5</b>	<b>79,0</b>	<b>76,7</b>
Migliorare la qualità dei prodotti/servizi	49,3	66,2	55,0	52,9	<b>55,8</b>
Introdurre innovazioni tecnologiche	18,8	11,5	17,2	25,5	<b>18,3</b>
Realizzare prodotti completamente nuovi	18,8	14,9	15,9	17,8	<b>16,8</b>
Ampliare, diversificare la gamma	13,2	15,5	23,8	19,1	<b>18,0</b>
Aumentare servizi pre e post-vendita	3,5	5,4	7,3	9,6	<b>6,5</b>
Migliorare l'immagine dei prodotti/servizi	11,1	12,8	9,3	11,5	<b>11,2</b>
Ridurre impatto ambientale dei prodotti	0,7	6,1	6,6	4,5	<b>4,5</b>
Nessuna azione nell'ambito prodotti	27,1	20,9	24,5	21,0	<b>23,3</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Dettaglio delle strategie nell'ambito dei prodotti per classe di addetti**  
*% imprese*

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO DEI PRODOTTI</b>	<b>66,2</b>	<b>70,4</b>	<b>76,5</b>	<b>92,3</b>	<b>93,9</b>	<b>76,7</b>
Migliorare la qualità dei prodotti/servizi	40,8	53,9	56,6	71,8	57,1	<b>55,8</b>
Introdurre innovazioni tecnologiche	15,5	13,6	17,3	30,8	26,5	<b>18,3</b>
Realizzare prodotti completamente nuovi	12,7	15,0	17,3	23,1	18,4	<b>16,8</b>
Ampliare, diversificare la gamma	23,9	18,4	15,3	20,5	14,3	<b>18,0</b>
Aumentare servizi pre e post- vendita	7,0	7,3	6,6	5,1	4,1	<b>6,5</b>
Migliorare l'immagine dei prodotti/servizi	11,3	10,7	13,3	9,0	8,2	<b>11,2</b>
Ridurre impatto ambientale dei prodotti	4,2	4,4	4,6	6,4	2,0	<b>4,5</b>
Nessuna azione nell'ambito prodotti	33,8	29,6	23,5	7,7	6,1	<b>23,3</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Dettaglio delle strategie nell'ambito dei prodotti per dimensione**  
*% imprese*

	Dimensione			<b>In complesso</b>
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO DEI PRODOTTI</b>	<b>61,7</b>	<b>73,8</b>	<b>90,1</b>	<b>76,7</b>
Migliorare la qualità dei prodotti/servizi	38,3	54,5	66,2	<b>55,8</b>
Introdurre innovazioni tecnologiche	15,0	15,4	27,2	<b>18,3</b>
Realizzare prodotti completamente nuovi	11,7	16,5	19,9	<b>16,8</b>
Ampliare, diversificare la gamma	26,7	17,2	16,6	<b>18,0</b>
Aumentare servizi pre e post-vendita	6,7	7,2	4,6	<b>6,5</b>
Migliorare l'immagine dei prodotti/servizi	6,7	11,8	11,3	<b>11,2</b>
Ridurre impatto ambientale dei prodotti	3,3	4,1	6,0	<b>4,5</b>
Nessuna azione nell'ambito prodotti	38,3	26,2	9,9	<b>23,3</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Dettaglio delle strategie nell'ambito delle vendite e marketing per filiera**  
*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimenta ri	Casa	Sistemi per produrre	
STRATEGIE NELL'AMBITO DELLE VENDITE E MARKETING	49,3	73,6	58,9	73,2	<b>64,0</b>
Attuare un marketing più pressante verso la clientela abituale	20,8	43,2	27,2	38,9	<b>32,7</b>
Ricercare clienti in settori diversi da quelli abituali	17,4	23,0	12,6	16,6	<b>17,3</b>
Ricercare clienti in nuovi mercati nazionali	11,1	18,2	26,5	22,3	<b>19,7</b>
Ricercare clienti in nuovi mercati esteri	17,4	20,3	22,5	22,9	<b>20,8</b>
Rinnovare/implementare la rete vendite	5,6	11,5	9,9	11,5	<b>9,7</b>
Dotarsi di rete vendita diretta propria	1,4	2,7	4,0	4,5	<b>3,2</b>
Nessuna azione nell'ambito vendite e marketing	50,7	26,4	41,1	26,8	<b>36,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Dettaglio delle strategie nell'ambito delle vendite e marketing per classe di addetti

% imprese

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO DELLE VENDITE E MARKETING</b>	<b>62,0</b>	<b>49,5</b>	<b>68,4</b>	<b>83,3</b>	<b>79,6</b>	<b>64,0</b>
Attuare un marketing più pressante verso la clientela abituale	39,4	22,3	32,7	51,3	36,7	<b>32,7</b>
Ricercare clienti in settori diversi da quelli abituali	9,9	15,0	20,4	21,8	18,4	<b>17,3</b>
Ricercare clienti in nuovi mercati nazionali	22,5	13,6	18,9	29,5	28,6	<b>19,7</b>
Ricercare clienti in nuovi mercati esteri	16,9	14,6	23,0	28,2	32,7	<b>20,8</b>
Rinnovare/implementare la rete vendite	9,9	5,8	14,8	11,5	2,0	<b>9,7</b>
Dotarsi di rete vendita diretta propria	5,6	1,9	4,1	1,3	4,1	<b>3,2</b>
Nessuna azione nell'ambito vendite e marketing	38,0	50,5	31,6	16,7	20,4	<b>36,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Dettaglio delle strategie nell'ambito delle vendite e marketing per dimensione**

*% imprese*

	Dimensione			<b>In complesso</b>
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO DELLE VENDITE E MARKETING</b>	<b>55,0</b>	<b>59,9</b>	<b>78,1</b>	<b>64,0</b>
Attuare un marketing più pressante verso la clientela abituale	36,7	28,3	42,4	<b>32,7</b>
Ricercare clienti in settori diversi da quelli abituali	11,7	16,5	21,9	<b>17,3</b>
Ricercare clienti in nuovi mercati nazionali	15,0	18,3	25,2	<b>19,7</b>
Ricercare clienti in nuovi mercati esteri	13,3	19,0	28,5	<b>20,8</b>
Rinnovare/implementare la rete vendite	10,0	9,8	9,3	<b>9,7</b>
Dotarsi di rete vendita diretta propria	6,7	2,8	2,6	<b>3,2</b>
Nessuna azione nell'ambito vendite e marketing	45,0	40,1	21,9	<b>36,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Dettaglio delle strategie nell'ambito dell'organizzazione per filiera***% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimenta ri	Casa	Sistemi per produrre	
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO ORGANIZZAZIONE</b>	<b>31,9</b>	<b>37,2</b>	<b>35,8</b>	<b>45,2</b>	<b>37,7</b>
Razionalizzare attività amministrativa e gestionale	16,7	12,8	8,6	14,0	<b>13,0</b>
Migliorare sistema informativo interno	11,8	10,8	12,6	18,5	<b>13,5</b>
Introdurre software e tecnologie di rete	4,2	5,4	7,9	12,1	<b>7,5</b>
Migliorare la comunicazione verso l'esterno	6,9	14,2	16,6	15,9	<b>13,5</b>
Nessuna azione nell'ambito organizzazione	68,1	62,8	64,2	54,8	<b>62,3</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Dettaglio delle strategie nell'ambito dell'organizzazione per classe di addetti**  
*% imprese*

	Classe di addetti					In
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	complesso
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO ORGANIZZAZIONE</b>	<b>26,8</b>	<b>31,6</b>	<b>43,9</b>	<b>44,9</b>	<b>42,9</b>	<b>37,7</b>
Razionalizzare attività amministrativa e gestionale	14,1	11,2	13,8	14,1	14,3	<b>13,0</b>
Migliorare sistema informativo interno	7,0	8,3	20,9	19,2	6,1	<b>13,5</b>
Introdurre software e tecnologie di rete	2,8	5,8	10,2	7,7	10,2	<b>7,5</b>
Migliorare la comunicazione verso l'esterno	8,5	9,7	14,3	20,5	22,4	<b>13,5</b>
Nessuna azione nell'ambito organizzazione	73,2	68,4	56,1	55,1	57,1	<b>62,3</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Dettaglio delle strategie nell'ambito dell'organizzazione per dimensione**  
*% imprese*

	Dimensione			In
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	complesso
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO ORGANIZZAZIONE</b>	<b>28,3</b>	<b>36,8</b>	<b>43,7</b>	<b>37,7</b>
Razionalizzare attività amministrativa e gestionale	15,0	11,8	15,2	<b>13,0</b>
Migliorare sistema informativo interno	6,7	14,1	14,6	<b>13,5</b>
Introdurre software e tecnologie di rete	3,3	7,5	9,3	<b>7,5</b>
Migliorare la comunicazione verso l'esterno	8,3	11,6	20,5	<b>13,5</b>
Nessuna azione nell'ambito organizzazione	71,7	63,2	56,3	<b>62,3</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>



**Dettaglio delle strategie nell'ambito dell'occupazione per filiera**  
*% imprese*

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO DELL'OCCUPAZIONE</b>	<b>39,6</b>	<b>39,2</b>	<b>41,1</b>	<b>54,8</b>	<b>43,8</b>
Ridurre il personale	21,5	5,4	16,6	17,8	<b>15,3</b>
Sostituire personale generico con qualificato	4,9	4,7	4,0	7,0	<b>5,2</b>
Assumere nuovo personale	1,4	11,5	8,6	7,0	<b>7,2</b>
Inserire nuove figure professionali	0,7	3,4	3,3	7,0	<b>3,7</b>
Riqualificare parte personale con corsi esterni	8,3	10,1	7,3	9,6	<b>8,8</b>
Riqualificare parte personale con attività formative interne	5,6	12,2	11,9	16,6	<b>11,7</b>
Nessuna azione nell'ambito dell'occupazione	60,4	60,8	58,9	45,2	<b>56,2</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Dettaglio delle strategie nell'ambito dell'occupazione per classe di addetti**  
*% imprese*

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO DELL'OCCUPAZIONE</b>	<b>31,0</b>	<b>40,3</b>	<b>51,5</b>	<b>35,9</b>	<b>59,2</b>	<b>43,8</b>
Ridurre il personale	5,6	20,4	16,8	6,4	16,3	<b>15,3</b>
Sostituire personale generico con qualificato	8,5	2,4	7,7	3,8	4,1	<b>5,2</b>
Assumere nuovo personale	4,2	5,3	8,2	11,5	8,2	<b>7,2</b>
Inserire nuove figure professionali	1,4	2,9	4,1	3,8	8,2	<b>3,7</b>
Riqualificare parte personale con corsi esterni	8,5	6,8	9,7	10,3	12,2	<b>8,8</b>
Riqualificare parte personale con attività formative interne	8,5	8,3	14,8	9,0	22,4	<b>11,7</b>
Nessuna azione nell'ambito dell'occupazione	69,0	59,7	48,5	64,1	40,8	<b>56,2</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>

**Dettaglio delle strategie nell'ambito dell'occupazione per dimensione**  
*% imprese*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO DELL'OCCUPAZIONE</b>	<b>31,7</b>	<b>46,0</b>	<b>43,0</b>	<b>43,8</b>
Ridurre il personale	6,7	18,8	9,9	<b>15,3</b>
Sostituire personale generico con qualificato	8,3	4,4	6,0	<b>5,2</b>
Assumere nuovo personale	3,3	6,7	9,9	<b>7,2</b>
Inserire nuove figure professionali	1,7	3,1	6,0	<b>3,7</b>
Riqualificare parte personale con corsi esterni	10,0	8,0	10,6	<b>8,8</b>
Riqualificare parte personale con attività formative interne	8,3	11,1	14,6	<b>11,7</b>
Nessuna azione nell'ambito dell'occupazione	68,3	54,0	57,0	<b>56,2</b>
Totale	100,0	100,0	100,0	<b>100,0</b>

**Dettaglio delle strategie nell'ambito proprietario e associativo per filiera**  
*% imprese*

	Filiera				In complesso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO PROPRIETARIO E ASSOCIATIVO</b>	<b>12,5</b>	<b>9,5</b>	<b>7,3</b>	<b>8,9</b>	<b>9,5</b>
Ricercare nuovi soci per apporto capitali	5,6	5,4	0,7	7,6	<b>4,8</b>
Cambiare ragione sociale	0,7	0,7	0,7	-	<b>0,5</b>
Acquisire imprese già esistenti sul mercato	2,8	-	3,3	1,9	<b>2,0</b>
Entrare in un gruppo locale di PMI	0,7	1,4	0,7	-	<b>0,7</b>
Entrare in un gruppo nazionale/internaz.	1,4	2,0	-	0,6	<b>1,0</b>
Aderire ad un consorzio di imprese	2,1	0,7	2,0	-	<b>1,2</b>
Iscriversi ad una associazione imprenditoriale	0,7	1,4	-	-	<b>0,5</b>
Nessuna azione nell'ambito proprietario e associativo	87,5	90,5	92,7	91,1	<b>90,5</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Dettaglio delle strategie nell'ambito proprietario e associativo per classe di addetti**  
*% imprese*

	Classe di addetti					In completo
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO PROPRIETARIO E ASSOCIATIVO</b>	<b>8,5</b>	<b>11,2</b>	<b>10,2</b>	<b>2,6</b>	<b>12,2</b>	<b>9,5</b>
Ricercare nuovi soci per apporto capitali	2,8	5,3	6,1	1,3	6,1	<b>4,8</b>
Cambiare ragione sociale	-	1,0	0,5	-	-	<b>0,5</b>
Acquisire imprese già esistenti sul mercato	1,4	2,9	1,5	1,3	2,0	<b>2,0</b>
Entrare in un gruppo locale di PMI	1,4	0,5	1,0	-	-	<b>0,7</b>
Entrare in un gruppo nazionale/internaz.	-	1,0	1,0	-	4,1	<b>1,0</b>
Aderire ad un consorzio di imprese	2,8	1,5	1,0	-	-	<b>1,2</b>
Iscriversi ad una associazione imprenditoriale	-	0,5	1,0	-	-	<b>0,5</b>
Nessuna azione nell'ambito proprietario e associativo	91,5	88,8	89,8	97,4	87,8	<b>90,5</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Dettaglio strategie nell'ambito proprietario e associativo per dimensione**  
*% imprese*

	Dimensione			In completo
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
<b>STRATEGIE NELL'AMBITO PROPRIETARIO E ASSOCIATIVO</b>	<b>8,3</b>	<b>11,1</b>	<b>6,0</b>	<b>9,5</b>
Ricercare nuovi soci per apporto capitali	1,7	5,9	3,3	<b>4,8</b>
Cambiare ragione sociale	-	0,8	-	<b>0,5</b>
Acquisire imprese già esistenti sul mercato	1,7	2,1	2,0	<b>2,0</b>
Entrare in un gruppo locale di PMI	1,7	0,8	-	<b>0,7</b>
Entrare in un gruppo nazionale/internaz.	-	1,0	1,3	<b>1,0</b>
Aderire ad un consorzio di imprese	3,3	1,3	-	<b>1,2</b>
Iscriversi ad una associazione imprenditoriale	-	0,8	-	<b>0,5</b>
Nessuna azione nell'ambito proprietario e associativo	91,7	88,9	94,0	<b>90,5</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Modalità di realizzazione degli interventi e difficoltà

**Modalità di realizzazione degli interventi previsti per filiera**

*% imprese*

	Filiera				<b>In complesso</b>
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Realizzazione autonoma, sviluppando internamente, se necessario, ricerca	58,3	68,2	70,9	75,8	<b>68,5</b>
Applicazione di know how e conoscenze acquisite all'esterno	6,2	4,1	3,3	12,1	<b>6,5</b>
Utilizzo tecnologie incorporate in impianti e sistemi di produzione acquistati	8,3	12,2	9,9	8,9	<b>9,8</b>
Partecipazione a progetti con altre imprese	6,9	8,8	9,3	8,9	<b>8,5</b>
Collaborazione con altre imprese	13,2	10,1	4,6	6,4	<b>8,5</b>
Collaborazioni con centri ricerca, università	3,5	8,1	2,0	5,7	<b>4,8</b>
Collaborazioni con altri soggetti	8,3	6,8	9,3	8,3	<b>8,2</b>
Non sa / non ha in programma interventi	9,0	8,8	3,3	1,9	<b>5,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Modalità di realizzazione degli interventi previsti per classe di addetti**  
*% imprese*

	Classe di addetti					<b>In complesso</b>
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Realizzazione autonoma, sviluppando internamente, se necessario, ricerca	70,4	66,0	61,2	84,6	79,6	<b>68,5</b>
Applicazione di know how e conoscenze acquisite all'esterno	2,8	5,8	8,2	3,8	12,2	<b>6,5</b>
Utilizzo tecnologie incorporate in impianti e sistemi di produzione acquistati	5,6	12,6	12,2	2,6	6,1	<b>9,8</b>
Partecipazione a progetti con altre imprese	8,5	6,8	14,3	3,8	-	<b>8,5</b>
Collaborazione con altre imprese	7,0	9,2	10,7	5,1	4,1	<b>8,5</b>
Collaborazioni con centri ricerca, università	4,2	4,4	5,1	5,1	6,1	<b>4,8</b>
Collaborazioni con altri soggetti	7,0	7,8	10,7	3,8	8,2	<b>8,2</b>
Non sa Non sa / non ha in programma interventi	8,5	8,7	3,6	3,8	-	<b>5,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Modalità di realizzazione degli interventi previsti per dimensione**  
*% imprese*

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Realizzazione autonoma, sviluppando internamente, se necessario, ricerca	66,7	64,0	80,8	<b>68,5</b>
Applicazione di know how e conoscenze acquisite all'esterno	3,3	6,9	6,6	<b>6,5</b>
Utilizzo tecnologie incorporate in impianti e sistemi di produzione acquistati	6,7	12,6	4,0	<b>9,8</b>
Partecipazione a progetti con altre imprese	10,0	10,3	3,3	<b>8,5</b>
Collaborazione con altre imprese	8,3	9,0	7,3	<b>8,5</b>
Collaborazioni con centri ricerca, università	3,3	4,6	6,0	<b>4,8</b>
Collaborazioni con altri soggetti	6,7	9,3	6,0	<b>8,2</b>
Non sa / non ha in programma interventi	10,0	5,7	4,0	<b>5,7</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>



**Difficoltà incontrate nel realizzare gli interventi previsti per filiera**  
*% imprese*

	Filiera				In compleso
	Moda	Alimentari	Casa	Sistemi per produrre	
Prospettive sfavorevoli della domanda	29,2	16,2	19,2	23,6	<b>22,0</b>
Incertezza della domanda	47,3	49,3	51,7	56,1	<b>51,2</b>
Difficoltà accesso finanziamenti bancari	22,2	18,2	12,6	23,6	<b>19,2</b>
Costo finanziamenti bancari	21,5	14,2	17,9	17,8	<b>17,8</b>
Difficoltà a reperire capitali	20,1	12,8	9,3	14,6	<b>14,2</b>
Mancanza di risorse manageriali	2,8	1,4	2,6	3,2	<b>2,5</b>
Difficoltà reperire manodopera qualificata	3,5	6,8	9,3	6,4	<b>6,5</b>
Difficoltà reperire manodopera generica	-	3,4	3,3	1,3	<b>2,0</b>
Costo delle tecnologie	7,6	13,5	5,3	11,5	<b>9,5</b>
Difficoltà valutazione risultati rispetto costi	3,5	4,7	6,0	4,5	<b>4,7</b>
Difficoltà ad ottenere le autorizzazioni	1,4	2,7	0,7	1,9	<b>1,7</b>
Mancanza spazi	0,7	7,4	1,3	1,9	<b>2,8</b>
Dimensioni aziendali troppo piccole	2,1	7,4	1,3	1,9	<b>3,2</b>
Nessuna difficoltà in particolare, non sa	2,8	13,5	7,9	3,8	<b>7,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Difficoltà incontrate nel realizzare gli interventi previsti per classe di addetti**  
*% imprese*

	Classe di addetti					In complesso
	meno di 10	10-19	20-49	50-99	100 e oltre	
Prospettive sfavorevoli della domanda	28,2	22,8	21,4	16,7	20,4	<b>22,0</b>
Incertezza della domanda	45,1	46,1	51,0	60,3	67,3	<b>51,2</b>
Difficoltà accesso finanziamenti bancari	22,5	23,3	20,4	6,4	12,2	<b>19,2</b>
Costo finanziamenti bancari	25,4	25,2	15,8	3,8	6,1	<b>17,8</b>
Difficoltà a reperire capitali	19,7	18,9	12,8	3,8	8,2	<b>14,2</b>
Mancanza di risorse manageriali	2,8	2,9	2,6	2,6	-	<b>2,5</b>
Difficoltà reperire manodopera qualificata	9,9	5,8	7,7	3,8	4,1	<b>6,5</b>
Difficoltà reperire manodopera generica	-	4,9	0,5	1,3	-	<b>2,0</b>
Costo delle tecnologie	11,3	6,8	11,7	9,0	10,2	<b>9,5</b>
Difficoltà valutazione risultati rispetto costi	5,6	4,4	6,6	1,3	2,0	<b>4,7</b>
Difficoltà ad ottenere le autorizzazioni	5,6	1,5	1,0	1,3	-	<b>1,7</b>
Mancanza spazi	2,8	3,9	1,5	3,8	2,0	<b>2,8</b>
Dimensioni aziendali troppo piccole	8,5	1,9	3,1	3,8	-	<b>3,2</b>
Nessuna difficoltà in particolare, non sa	4,2	7,3	5,6	12,8	6,1	<b>7,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Difficoltà incontrate nel realizzare gli interventi previsti per dimensione  
% imprese**

	Dimensione			In complesso
	micro impresa	piccola impresa	media impresa	
Prospettive sfavorevoli della domanda	30,0	22,6	17,2	<b>22,0</b>
Incertezza della domanda	41,7	49,4	59,6	<b>51,2</b>
Difficoltà accesso finanziamenti bancari	16,7	22,4	9,9	<b>19,2</b>
Costo finanziamenti bancari	26,7	21,3	5,3	<b>17,8</b>
Difficoltà a reperire capitali	23,3	15,4	7,3	<b>14,2</b>
Mancanza di risorse manageriali	3,3	2,6	2,0	<b>2,5</b>
Difficoltà reperire manodopera qualificata	10,0	7,2	3,3	<b>6,5</b>
Difficoltà reperire manodopera generica	-	2,3	2,0	<b>2,0</b>
Costo delle tecnologie	11,7	9,5	8,6	<b>9,5</b>
Difficoltà valutazione risultati rispetto costi	6,7	5,4	2,0	<b>4,7</b>
Difficoltà ad ottenere le autorizzazioni	1,7	1,8	1,3	<b>1,7</b>
Mancanza spazi	3,3	2,8	2,6	<b>2,8</b>
Dimensioni aziendali troppo piccole	10,0	2,3	2,6	<b>3,2</b>
Nessuna difficoltà in particolare, non sa	5,0	5,1	12,6	<b>7,0</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Supporti utili

### Supporti più utili per superare la crisi

% imprese

	Grado di importanza				Totale	Importanza media (^)
	molto importante	abbastanza importante	poco importante	per nulla importante		
Azioni promozionali del made in Italy	32,8	37,3	17,3	12,5	100,0	<b>6,4</b>
Agevolazioni per partecipare a iniziative	32,0	33,7	19,3	15,0	100,0	<b>6,1</b>
Assistenza servizi per operare all'estero	22,8	37,7	23,3	16,2	100,0	<b>5,6</b>
Corsi di riqualificazione personale a costi agevolati	19,3	34,3	28,8	17,5	100,0	<b>5,2</b>
Agevolazioni per assunzione nuovo personale	27,8	33,3	27,2	11,7	100,0	<b>5,9</b>
Agevolazioni per mantenimento livelli occupazionali	37,3	38,8	17,5	6,3	100,0	<b>6,9</b>
Abbattimento oneri fiscali	70,2	21,8	5,3	2,7	100,0	<b>8,7</b>
Finanziamenti a tassi agevolati	60,7	27,2	9,5	2,7	100,0	<b>8,2</b>
Contributi per specifici progetti	45,5	33,5	15,5	5,5	100,0	<b>7,3</b>
Facilitazione accesso a strutture garanzia	37,2	37,3	18,8	6,7	100,0	<b>6,8</b>
Iniziative per rafforzamento patrimoniale	27,7	37,7	22,7	12,0	100,0	<b>6,0</b>
Iniziative informative su tecnologie e ICT	14,8	38,2	32,0	15,0	100,0	<b>5,1</b>
Iniziative informative su possibilità collaborazione tra PMI e università/centri	13,3	32,0	31,2	23,5	100,0	<b>4,5</b>
Iniziative per favorire la collaborazione tra PMI e università/centri	12,3	32,5	33,5	21,7	100,0	<b>4,5</b>
Consulenze di esperti a costi agevolati	16,7	34,8	28,8	19,7	100,0	<b>5,0</b>
Iniziative che favoriscano l'incontro tra imprese per collaborazioni	17,7	39,8	28,5	14,0	100,0	<b>5,4</b>

(^) 10=molto importante, 0=per nulla importante

## Supporti più utili per superare la crisi per filiera

% imprese

	Grado di importanza				Totale	Importanza media (^)
	molto importante	abbastanza importante	poco importante	per nulla importante		
<b>MODA</b>						
Azioni promozionali del made in Italy	34,7	34,7	22,2	8,3	100,0	<b>6,5</b>
Agevolazioni per partecipare a iniziative	29,2	38,2	20,1	12,5	100,0	<b>6,1</b>
Assistenza servizi per operare all'estero	25,7	43,1	19,4	11,8	100,0	<b>6,1</b>
Corsi di riqualificazione personale	17,4	24,3	34,0	24,3	100,0	<b>4,5</b>
Agevolazioni per nuovo personale	31,3	29,2	27,1	12,5	100,0	<b>6,0</b>
Agevolazioni per mantenimento livelli occ.	35,4	34,0	21,5	9,0	100,0	<b>6,5</b>
Abbattimento oneri fiscali	72,9	17,4	6,3	3,5	100,0	<b>8,7</b>
Finanziamenti a tassi agevolati	66,0	20,8	8,3	4,9	100,0	<b>8,3</b>
Contributi per specifici progetti	57,6	30,6	8,3	3,5	100,0	<b>8,1</b>
Facilitazione accesso a strutture garanzia	45,1	32,6	13,9	8,3	100,0	<b>7,2</b>
Iniziative per rafforzamento patrimoniale	33,3	38,2	18,8	9,7	100,0	<b>6,5</b>
Iniziative informative su tecnologie e ICT	18,1	31,9	36,1	13,9	100,0	<b>5,1</b>
Info su collaboraz. tra PMI e centri	11,8	30,6	32,6	25,0	100,0	<b>4,3</b>
Iniziative per favorire la collaborazione tra PMI e università/centri	11,8	29,2	37,5	21,5	100,0	<b>4,4</b>
Consulenze di esperti a costi agevolati	17,4	36,1	25,7	20,8	100,0	<b>5,0</b>
Iniziative che favoriscano incontro tra imprese	20,8	39,6	25,7	13,9	100,0	<b>5,6</b>

**ALIMENTARI**

Azioni promozionali del made in Italy	37,2	43,2	12,8	6,8	100,0	<b>7,0</b>
Agevolazioni per partecipare a iniziative	28,4	31,1	20,3	20,3	100,0	<b>5,6</b>
Assistenza servizi per operare all'estero	19,6	31,8	24,3	24,3	100,0	<b>4,9</b>
Corsi di riqualificazione personale	19,6	35,8	26,4	18,2	100,0	<b>5,2</b>
Agevolazioni per nuovo personale	23,0	32,4	26,4	18,2	100,0	<b>5,3</b>
Agevolazioni per mantenimento livelli occ.	32,4	41,9	18,2	7,4	100,0	<b>6,7</b>
Abbattimento oneri fiscali	58,8	28,4	9,5	3,4	100,0	<b>8,1</b>
Finanziamenti a tassi agevolati	50,7	31,8	14,9	2,7	100,0	<b>7,7</b>
Contributi per specifici progetti	37,8	35,1	17,6	9,5	100,0	<b>6,7</b>
Facilitazione accesso a strutture garanzia	37,8	29,7	23,0	9,5	100,0	<b>6,5</b>
Iniziative per rafforzamento patrimoniale	25,0	33,1	25,0	16,9	100,0	<b>5,5</b>
Iniziative informative su tecnologie e ICT	15,5	39,9	23,0	21,6	100,0	<b>5,0</b>
Info su collaboraz. tra PMI e centri	12,2	32,4	31,1	24,3	100,0	<b>4,4</b>
Iniziative per favorire la collaborazione tra PMI e università/centri	11,5	35,1	27,7	25,7	100,0	<b>4,4</b>
Consulenze di esperti a costi agevolati	16,9	33,8	25,7	23,6	100,0	<b>4,8</b>
Iniziative che favoriscano incontro tra imprese	17,6	31,8	28,4	22,3	100,0	<b>4,8</b>

(^) 10=molto importante, 0=per nulla importante

(segue)

## Supporti più utili per superare la crisi per filiera (segue)

% imprese

	Grado di importanza				Totale	Importanza media (^)
	molto importante	abbastanza importante	poco importante	per nulla importante		
<b>CASA</b>						
Azioni promozionali del made in Italy	46,4	40,4	6,6	6,6	100,0	<b>7,6</b>
Agevolazioni per partecipare a iniziative	31,1	28,5	27,2	13,2	100,0	<b>5,9</b>
Assistenza servizi per operare all'estero	19,9	34,4	29,1	16,6	100,0	<b>5,3</b>
Corsi di riqualificazione personale	15,9	33,8	33,8	16,6	100,0	<b>5,0</b>
Agevolazioni per nuovo personale	24,5	35,1	35,1	5,3	100,0	<b>6,0</b>
Agevolazioni per mantenimento livelli occ.	41,1	33,1	21,2	4,6	100,0	<b>7,0</b>
Abbattimento oneri fiscali	72,8	24,5	2,6	0,0	100,0	<b>9,0</b>
Finanziamenti a tassi agevolati	63,6	27,8	8,6	0,0	100,0	<b>8,5</b>
Contributi per specifici progetti	43,7	35,8	16,6	4,0	100,0	<b>7,3</b>
Facilitazione accesso a strutture garanzia	35,8	41,7	18,5	4,0	100,0	<b>7,0</b>
Iniziative per rafforzamento patrimoniale	23,8	40,4	26,5	9,3	100,0	<b>6,0</b>
Iniziative informative su tecnologie e ICT	11,3	39,7	39,1	9,9	100,0	<b>5,1</b>
Info su collaboraz. tra PMI e centri	9,9	29,8	33,1	27,2	100,0	<b>4,1</b>
Iniziative per favorire la collaborazione tra PMI e università/centri	4,6	36,4	35,1	23,8	100,0	<b>4,1</b>
Consulenze di esperti a costi agevolati	11,9	35,1	35,1	17,9	100,0	<b>4,7</b>
Iniziative che favoriscano incontro tra imprese	11,3	45,7	33,8	9,3	100,0	<b>5,3</b>
<b>MACCHINARI PER</b>						

**INDUSTRIA**

Azioni promozionali del made in Italy	54,8	35,0	7,6	2,5	100,0	<b>8,1</b>
Agevolazioni per partecipare a iniziative	38,9	36,9	10,2	14,0	100,0	<b>6,7</b>
Assistenza servizi per operare all'estero	26,1	41,4	20,4	12,1	100,0	<b>6,1</b>
Corsi di riqualificazione personale	24,2	42,7	21,7	11,5	100,0	<b>6,0</b>
Agevolazioni per nuovo personale	32,5	36,3	20,4	10,8	100,0	<b>6,4</b>
Agevolazioni per mantenimento livelli occ.	40,1	45,9	9,6	4,5	100,0	<b>7,4</b>
Abbattimento oneri fiscali	75,8	17,2	3,2	3,8	100,0	<b>8,8</b>
Finanziamenti a tassi agevolati	62,4	28,0	6,4	3,2	100,0	<b>8,3</b>
Contributi per specifici progetti	43,3	32,5	19,1	5,1	100,0	<b>7,1</b>
Facilitazione accesso a strutture garanzia	30,6	44,6	19,7	5,1	100,0	<b>6,7</b>
Iniziative per rafforzamento patrimoniale	28,7	38,9	20,4	12,1	100,0	<b>6,1</b>
Iniziative informative su tecnologie e ICT	14,6	40,8	29,9	14,6	100,0	<b>5,2</b>
Info su collaboraz. tra PMI e centri	19,1	35,0	28,0	17,8	100,0	<b>5,2</b>
Iniziative per favorire la collaborazione tra PMI e università/centri	21,0	29,3	33,8	15,9	100,0	<b>5,2</b>
Consulenze di esperti a costi agevolati	20,4	34,4	28,7	16,6	100,0	<b>5,3</b>
Iniziative che favoriscano incontro tra imprese	21,0	42,0	26,1	10,8	100,0	<b>5,8</b>

(^) 10=molto importante, 0=per nulla importante



## Supporti più utili per superare la crisi per dimensione

% imprese

	Grado di importanza				Totale	Importanza media (^)
	molto importante	abbastanza importante	poco importante	per nulla importante		
<b>MICRO IMPRESA</b>						
Azioni promozionali del made in Italy	36,7	35,0	13,3	15,0	100,0	<b>6,5</b>
Agevolazioni per partecipare a iniziative	21,7	33,3	25,0	20,0	100,0	<b>5,2</b>
Assistenza servizi per operare all'estero	8,3	41,7	23,3	26,7	100,0	<b>4,4</b>
Corsi di riqualificazione personale	15,0	23,3	31,7	30,0	100,0	<b>4,1</b>
Agevolazioni per nuovo personale	25,0	28,3	31,7	15,0	100,0	<b>5,4</b>
Agevolazioni per mantenimento livelli occ.	35,0	38,3	20,0	6,7	100,0	<b>6,7</b>
Abbattimento oneri fiscali	66,7	23,3	6,7	3,3	100,0	<b>8,5</b>
Finanziamenti a tassi agevolati	70,0	13,3	15,0	1,7	100,0	<b>8,4</b>
Contributi per specifici progetti	43,3	36,7	11,7	8,3	100,0	<b>7,2</b>
Facilitazione accesso a strutture garanzia	35,0	38,3	20,0	6,7	100,0	<b>6,7</b>
Iniziative per rafforzamento patrimoniale	25,0	35,0	23,3	16,7	100,0	<b>5,6</b>
Iniziative informative su tecnologie e ICT	8,3	45,0	21,7	25,0	100,0	<b>4,6</b>
Info su collaboraz. tra PMI e centri	8,3	20,0	31,7	40,0	100,0	<b>3,2</b>
Iniziative per favorire la collaborazione tra PMI e università/centri	8,3	25,0	36,7	30,0	100,0	<b>3,7</b>
Consulenze di esperti a costi agevolati	13,3	33,3	28,3	25,0	100,0	<b>4,5</b>
Iniziative che favoriscano incontro	11,7	43,3	21,7	23,3	100,0	<b>4,8</b>

tra imprese

**PICCOLA IMPRESA**

Azioni promozionali del made in Italy	31,1	38,0	17,7	13,1	100,0	<b>6,2</b>
Agevolazioni per partecipare a iniziative	31,9	32,9	20,3	14,9	100,0	<b>6,1</b>
Assistenza servizi per operare all'estero	24,2	35,2	24,4	16,2	100,0	<b>5,6</b>
Corsi di riqualificazione personale	18,3	33,2	30,3	18,3	100,0	<b>5,0</b>
Agevolazioni per nuovo personale	25,7	33,4	28,0	12,9	100,0	<b>5,7</b>
Agevolazioni per mantenimento livelli occ.	37,5	37,0	18,8	6,7	100,0	<b>6,9</b>
Abbattimento oneri fiscali	71,0	23,1	4,1	1,8	100,0	<b>8,8</b>
Finanziamenti a tassi agevolati	61,2	28,5	9,0	1,3	100,0	<b>8,3</b>
Contributi per specifici progetti	45,8	33,9	15,4	4,9	100,0	<b>7,4</b>
Facilitazione accesso a strutture garanzia	38,3	36,8	18,0	6,9	100,0	<b>6,9</b>
Iniziative per rafforzamento patrimoniale	28,3	37,8	23,4	10,5	100,0	<b>6,1</b>
Iniziative informative su tecnologie e ICT	11,6	37,8	34,7	15,9	100,0	<b>4,8</b>
Info su collaboraz. tra PMI e centri	13,1	32,9	29,3	24,7	100,0	<b>4,5</b>
Iniziative per favorire la collaborazione tra PMI e università/centri	11,1	33,4	30,3	25,2	100,0	<b>4,3</b>
Consulenze di esperti a costi agevolati	16,5	32,4	29,8	21,3	100,0	<b>4,8</b>
Iniziative che favoriscano incontro tra imprese	17,2	38,8	29,8	14,1	100,0	<b>5,3</b>

(^) 10=molto importante, 0=per nulla importante

(segue)

**Supporti più utili per superare la crisi per dimensione (segue)**  
*% imprese*

	Grado di importanza				Totale	Importanza media (^)
	molto importante	abbastanza importante	poco importante	per nulla importante		
<b>MEDIA IMPRESA</b>						
Azioni promozionali del made in Italy	35,8	36,4	17,9	9,9	100,0	<b>6,6</b>
Agevolazioni per partecipare a iniziative	36,4	35,8	14,6	13,2	100,0	<b>6,5</b>
Assistenza servizi per operare all'estero	25,2	42,4	20,5	11,9	100,0	<b>6,0</b>
Corsi di riqualificazione personale	23,8	41,7	23,8	10,6	100,0	<b>6,0</b>
Agevolazioni per nuovo personale	34,4	35,1	23,2	7,3	100,0	<b>6,6</b>
Agevolazioni per mantenimento livelli occ.	37,7	43,7	13,2	5,3	100,0	<b>7,1</b>
Abbattimento oneri fiscali	69,5	17,9	7,9	4,6	100,0	<b>8,4</b>
Finanziamenti a tassi agevolati	55,6	29,1	8,6	6,6	100,0	<b>7,8</b>
Contributi per specifici progetti	45,7	31,1	17,2	6,0	100,0	<b>7,2</b>
Facilitazione accesso a strutture garanzia	35,1	38,4	20,5	6,0	100,0	<b>6,8</b>
Iniziative per rafforzamento patrimoniale	27,2	38,4	20,5	13,9	100,0	<b>6,0</b>
Iniziative informative su tecnologie e ICT	25,8	36,4	29,1	8,6	100,0	<b>6,0</b>
Info su collaboraz. tra PMI e centri	15,9	34,4	35,8	13,9	100,0	<b>5,1</b>
Iniziative per favorire la collaborazione tra PMI e università/centri	17,2	33,1	40,4	9,3	100,0	<b>5,3</b>
Consulenze di esperti a costi agevolati	18,5	41,7	26,5	13,2	100,0	<b>5,5</b>
Iniziative che favoriscano incontro tra imprese	21,2	41,1	27,8	9,9	100,0	<b>5,8</b>

(^) 10=molto importante, 0=per nulla importante