

Università degli Studi di Padova
Dipartimento di Scienze Statistiche
Corso di Laurea Triennale in
Statistica per l'Economia e l'Impresa



RELAZIONE FINALE

Imprese manifatturiere: indicatori di performance

Manufacturing companies: performance indicators

Relatore: Dott.ssa Manuela Scioni

Dipartimento di Scienze Statistiche

Laureando: Martina Cisotto

Matricola N 2067191

Anno Accademico 24/25

Indice

Introduzione.....	5
Capitolo 1. L'indagine sulla fiducia delle imprese manifatturiere.....	7
1.1 Il disegno di campionamento.....	7
1.2 Il questionario	9
1.3 Gli indicatori economici	12
Capitolo 2. Analisi e interpretazione dei dati.....	17
2.1 Analisi per ripartizione geografica	18
2.2 Analisi per codice ATECO	23
Capitolo 3. Servizi e tecnica di vendita	29
3.1 I servizi di <i>Inproov</i>	29
3.2 Il metodo del Cold Calling.....	34
Conclusione	37
Riferimenti	39

Introduzione

Questa tesi di laurea nasce dalla mia esperienza di stage svolta presso la società *Inproov* durante la quale mi sono stati assegnati due progetti. *Inproov* è una società di consulenza che opera sul territorio italiano e che si propone di accompagnare professionisti e imprese verso risultati significativi e stabili nel tempo. La società si fonda sulla filosofia del kaizen che a sua volta si basa sul concetto di miglioramento continuo ed è finalizzata all'ottimizzazione dei processi aziendali e alla partecipazione attiva di tutti i membri dell'organizzazione. In particolare, i servizi offerti da *Inproov* ai suoi clienti mirano a incrementare la produttività aziendale, a potenziare le vendite e la qualità dei prodotti e a migliorare il clima aziendale. *Inproov* opera nel mercato dei beni industriali, dell'automotive, del retail, delle banche e assicurazioni, della sanità e del comparto alimentare.

Il primo progetto che mi è stato assegnato aveva l'obiettivo di condurre un'analisi di mercato sulle imprese manifatturiere italiane analizzando dati raccolti e divulgati dall'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) per individuare quali settori di attività economiche, classificate con i codici ATECO dal 10 al 33, e quali ripartizioni geografiche italiane evidenziano difficoltà maggiori legate alla quantità di domanda, alla disponibilità di manodopera e di liquidità, al livello della produzione e alla posizione delle imprese rispetto ai concorrenti nel quarto trimestre del 2024. Il secondo progetto consiste nello studio del settore della Grande Distribuzione Organizzata (GDO), ovvero il sistema di vendita al dettaglio attraverso un gruppo di supermercati gestiti da un'unica azienda (Azienda Madre), con l'obiettivo di individuare le catene di supermercati italiane aventi un fatturato maggiore di 100 milioni di euro nell'anno 2024 attraverso la piattaforma GDOnews.it. Questa tesi si focalizza unicamente sul primo progetto.

Lo stage è durato tre mesi, dal 6 febbraio 2025 al 9 maggio 2025, per un totale di 430 ore, e durante questo periodo ho avuto l'opportunità di mettere in pratica le conoscenze acquisite durante il mio percorso di studi, soprattutto le conoscenze legate al trattamento e all'interpretazione dei dati di mercato.

Il progetto trattato in questa tesi nasce dalla necessità di analizzare le imprese appartenenti al settore manifatturiero. Per perseguire questo fine, viene sviluppata un'analisi, con dati raccolti da ISTAT attraverso l' *Indagine sulla fiducia delle imprese*

manifatturiere’, sulle imprese manifatturiere classificate prima in base alla ripartizione geografica (Nord-Ovest, Nord-Est, Centro e Mezzogiorno) di appartenenza e poi in base alla loro attività economica (codici ATECO dal 10 al 33). I dati analizzati sono stati ricavati attraverso la compilazione di un questionario, proposto da ISTAT, da parte di un campione di 4000 imprese. Sulla base delle domande poste nel questionario, sono stati definiti 25 indicatori economici e sono poi stati suddivisi in cinque macrocategorie che sono domanda, lavoro, liquidità, produzione e strategia. Lo scopo è di individuare quali attività e quali ripartizioni italiane evidenziano difficoltà maggiori legate alla quantità di domanda, alla disponibilità di manodopera e di liquidità, al livello della produzione e alla posizione delle imprese rispetto ai concorrenti nel quarto trimestre del 2024. *Inproov* si occuperà poi di contattare le imprese considerando quali attività e quali ripartizioni geografiche presentano maggiori difficoltà.

Questa tesi è composta da tre capitoli. Nel primo capitolo viene descritta l’*Indagine sulla fiducia delle imprese manifatturiere*’, indagine promossa da ISTAT, in particolare vengono presentati il piano di campionamento, le domande del questionario e i 25 indicatori economici, che vengono raggruppati in cinque macrocategorie che sono domanda, lavoro, liquidità, produzione e strategia. Nel secondo capitolo viene sviluppata l’analisi dei dati per ripartizione geografica e per codice ATECO. Nel terzo capitolo i servizi offerti da *Inproov* vengono descritti e raggruppati in base alla loro relazione con le macrocategorie di indicatori, e viene presentata la tecnica di vendita adottata dalla società *Inproov*. Nella conclusione sono presentate le ripartizioni geografiche e le attività economiche che presentano maggiori difficoltà.

Capitolo 1. L'indagine sulla fiducia delle imprese manifatturiere

I dati analizzati in questa tesi provengono da un'indagine svolta con periodicità mensile dall'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), l'*Indagine sulla fiducia delle imprese manifatturiere*'. Obiettivo di tale indagine è raccogliere informazioni sulle condizioni delle imprese appartenenti al settore C della classificazione ATECO 2007, rilevando i principali indicatori economici attraverso la compilazione di un questionario da parte degli imprenditori delle imprese che fanno parte del campione scelto.

Le principali fasi di realizzazione dell'indagine sono: la progettazione del disegno di campionamento, la rilevazione dei dati presso le unità statistiche estratte nel campione, l'elaborazione e la validazione dei dati, attraverso un controllo di congruenza rispetto ai periodi precedenti, l'archiviazione dei dati e la diffusione degli stessi tramite report e la loro immissione nella banca dati proposta.

In particolare, i dati provenienti da questa indagine sono disponibili nel database dati.istat.it nella categoria *Industria e Costruzioni*, alla voce *Fiducia delle Imprese Manifatturiere*. Inoltre, poiché alcuni dati sono presentati mensilmente e altri trimestralmente, per comodità i dati mensili sono stati trasformati in trimestrali con una media semplice. In questa tesi sono stati analizzati i dati del quarto trimestre del 2024. Nei paragrafi successivi vengono presentati il disegno di campionamento, la struttura del questionario che viene compilato dagli imprenditori delle aziende selezionate e la definizione degli indicatori considerati nelle analisi successive.

1.1 Il disegno di campionamento

L'unità di rilevazione dell'indagine è l'impresa operante nel settore delle attività manifatturiere che appartengono al settore C della classificazione ATECO 2007, e la lista delle unità è estratta dalla banca dati ASIA, Archivio Statistico delle Imprese Attive. L'indagine è condotta mensilmente con la tecnica CATI, Computer-Assisted Telephone Interviewing, ovvero attraverso un'indagine telefonica in cui un intervistatore sottopone all'imprenditore le domande del questionario e registra le sue risposte su un supporto informatico.

L'indagine prevede un campione longitudinale, ovvero che include ogni mese le stesse imprese da intervistare, in modo tale da minimizzare la variabilità dei risultati tra rilevazioni successive e per studiare i cambiamenti nel tempo. Nel caso in cui una unità si rifiuti di rispondere per diversi mesi viene effettuata una sostituzione con un'altra unità avente caratteristiche simili.

Vengono considerate le imprese con almeno 5 addetti e viene estratto un campione di 4000 imprese. Il disegno di indagine è casuale a uno stadio con selezione di unità elementari attraverso un campionamento stratificato. La popolazione è suddivisa in strati rispetto a 3 variabili, che sono la ripartizione geografica (Nord-Est, Nord-Ovest, Centro, Mezzogiorno), la classificazione delle attività economiche (codici ATECO dal 10 al 33) e la classe di addetti (5-9, 10-49, 50-249, 250-999, oltre 1000 addetti) per un totale di 480 strati. La selezione delle unità avviene in maniera casuale, con probabilità di inclusione uguale per ogni azienda. Le variabili di stratificazione sono state definite in modo tale da assicurare massima omogeneità all'interno dei gruppi, ovvero contengono unità con caratteristiche organizzative simili. All'interno di ogni strato le unità vengono selezionate con una procedura sistematica, vengono estratte a intervalli regolari dopo aver scelto un'unità di partenza in modo casuale.

La variabile ripartizione geografica è definita come segue:

- Nord-Est: Trentino-Alto-Adige, Veneto, Friuli-Venezia-Giulia, Emilia-Romagna
- Nord-Ovest: Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia, Liguria
- Centro: Marche, Toscana, Umbria, Lazio
- Mezzogiorno: Campania, Abruzzo, Molise, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna

I codici ATECO che fanno parte della categoria C, che comprende tutte le attività manifatturiere, con le relative descrizioni sono riportati nella Tabella 1.

CODICE ATECO	DESCRIZIONE
10	Industrie alimentari
11	Industrie delle bevande
12	Industrie del tabacco
13	Industrie tessili
14	Confezione di articoli di abbigliamento, confezione di articoli in pelle e pelliccia
15	Fabbricazione di articoli in pelle e simili
16	Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio

17	Fabbricazione di carta e prodotti di carta
18	Stampa e riproduzione di supporti registrati
19	Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio
20	Fabbricazione di prodotti chimici
21	Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici
22	Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche
23	Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi
24	Metallurgia
25	Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)
26	Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi
27	Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche
28	Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca
29	Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi
30	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto
31	Fabbricazione di mobili
32	Altre industrie manifatturiere
33	Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature

Tabella 1. I codici ATECO dal 10 al 33 e le relative descrizioni

Dopo la raccolta delle risposte del questionario, i valori rilevati sono sottoposti a un doppio processo di ponderazione: prima le risposte sono ponderate in base al numero degli addetti, viene attribuita quindi più importanza alle risposte delle imprese che hanno più addetti, e poi in base al valore aggiunto, ovvero alla ricchezza generata dall'impresa, definito per ogni strato, in modo da riflettere la struttura economica reale del settore manifatturiero.

1.2 Il questionario

Il questionario raccoglie informazioni di natura prevalentemente qualitativa relative a giudizi e aspettative degli imprenditori sull'andamento economico-aziendale presente e futuro. Le domande sono inerenti principalmente al livello della produzione, degli ordini, delle esportazioni, della liquidità e delle scorte di prodotti, alla disponibilità di manodopera e al posizionamento dell'azienda rispetto al mercato interno ed esterno.

Nell'analisi presentata in questa tesi si fa riferimento solo alle domande che sono riportate nella Tabella 2. Alcune informazioni vengono chieste mensilmente (sono evidenziate in grigio) mentre altre trimestralmente, ovvero solo in alcuni mesi durante l'anno (non sono evidenziate).

CODICE	DOMANDA	MODALITA' DI RISPOSTA
1	Quale è attualmente il livello degli ordini e della domanda?	<ul style="list-style-type: none"> - Alto - Normale - Basso
2	Quale è attualmente il livello degli ordini e della domanda dall'interno?	<ul style="list-style-type: none"> - Alto - Normale - Basso
3	Quale è attualmente il livello degli ordini e della domanda dall'esterno?	<ul style="list-style-type: none"> - Alto - Normale - Basso
4	Quale è attualmente il livello della produzione?	<ul style="list-style-type: none"> - Alto - Normale - Basso
5	La situazione di liquidità, rispetto alle esigenze operative, è:	<ul style="list-style-type: none"> - Buona - Né buona né cattiva - Cattiva
6	Nei prossimi tre mesi la tendenza degli ordini e della domanda in generale sarà in:	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento - Stazionaria - Diminuzione
7	Nei prossimi tre mesi la tendenza della produzione sarà in:	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento - Stazionaria - Diminuzione
8	Nei prossimi tre mesi la tendenza dei prezzi di vendita sarà in:	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento - Stazionaria - Diminuzione
9	Nei prossimi tre mesi la tendenza generale dell'economia italiana, indipendentemente dall'andamento settoriale e complessivo dell'azienda sarà:	<ul style="list-style-type: none"> - Favorevole - Stazionaria - Sfavorevole
10	Nei prossimi tre mesi la situazione di liquidità sarà:	<ul style="list-style-type: none"> - Migliore - Uguale - Peggior
11	Nei prossimi tre mesi l'occupazione complessiva della vostra azienda sarà in:	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento - Stazionaria - Diminuzione
12	Le giacenze dei prodotti finiti sono:	<ul style="list-style-type: none"> - Troppo alte - Adeguate - Troppo basse - Nessuna scorta

13	Attualmente, tenuto conto del vostro portafoglio ordini e/o della probabile evoluzione della domanda, considerate la vostra capacità produttiva:	<ul style="list-style-type: none"> - Più che sufficiente - Sufficiente - Insufficiente
14	Negli ultimi tre mesi il numero delle ore lavorate è:	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentato - Invariato - Diminuito
15	Negli ultimi tre mesi i nuovi ordinativi (dall'interno e dall'esterno) sono risultati:	<ul style="list-style-type: none"> - In aumento - Stazionari - In diminuzione
16	Il livello delle scorte di materie prime e di materiale necessario alla produzione è attualmente:	<ul style="list-style-type: none"> - Superiore al normale - Normale - Inferiore al normale - Nessuna scorta
17	Nei prossimi tre mesi il volume delle esportazioni dell'azienda sarà in:	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento - Stazionario - Diminuzione
18	Ci sono attualmente fattori che ostacolano la vostra produzione?	<ul style="list-style-type: none"> - Sì - No
19	Attualmente, quali fattori ostacolano la vostra produzione?	<ul style="list-style-type: none"> - Insufficienza di domanda - Scarsità di manodopera - Insufficienza degli impianti e/o materiali - Vincoli finanziari
20	Al ritmo di produzione attuale e in condizioni normali il vostro portafoglio ordini e/o i vostri piani di produzione assicurano una attività per 1, 2, 3, 4 o più mesi?	N.ro mesi: _____
21	Per il trimestre appena trascorso, la posizione concorrenziale della sua impresa nel Mercato Nazionale è:	<ul style="list-style-type: none"> - Migliorata - Invariata - Peggiorata
22	Per il trimestre appena trascorso, la posizione concorrenziale della sua impresa nel Mercato UE è:	<ul style="list-style-type: none"> - Migliorata - Invariata - Peggiorata
23	Per il trimestre appena trascorso, la posizione concorrenziale della sua impresa nel Mercato Extra UE è:	<ul style="list-style-type: none"> - Migliorata - Invariata - Peggiorata

24	Le vostre esportazioni nel trimestre in corso sono influenzate da fattori negativi?	<ul style="list-style-type: none"> - Si - No - L'azienda non esporta
25	Lei ritiene che l'andamento futuro degli affari della vostra azienda, in questo momento, sia:	<ul style="list-style-type: none"> - Facile da prevedere - Abbastanza facile da prevedere - Abbastanza difficile da prevedere - Difficile da prevedere

Tabella 2. Domande del questionario di ISTAT per l'indagine sulla fiducia delle imprese manifatturiere

I dati su cui la tesi è focalizzata provengono dalle risposte alle domande presentate in Tabella 2.

1.3 Gli indicatori economici

In questa tesi l'attenzione viene focalizzata su cinque macrocategorie di indicatori che rappresentano le componenti fondamentali della gestione aziendale:

DOMANDA = rappresenta il livello e l'evoluzione delle richieste di beni e di servizi da parte dei clienti

LAVORO = rappresenta la dinamica dell'occupazione e dell'impiego delle risorse umane

LIQUIDITA' = rappresenta la disponibilità di risorse finanziarie e di scorte sia di materie prime che di prodotti finiti

PRODUZIONE = rappresenta la capacità di produrre beni attraverso l'utilizzo efficiente delle materie prime e di prestare servizi

STRATEGIA = rappresenta la capacità di creare un vantaggio competitivo nel mercato

Sono state scelte queste macrocategorie perché indicano i principali aspetti economici di cui un'impresa deve tenere conto per operare al meglio. Ogni macrocategoria, infatti, impatta direttamente o indirettamente sull'incremento o sul decremento del fatturato aziendale, e quindi sull'aumento o sulla diminuzione delle vendite di beni e prestazioni di servizi. Se un'impresa non genera abbastanza fatturato può subire perdite e nel caso peggiore può rischiare il fallimento, pertanto è importante che all'interno delle imprese

sia monitorato e studiato l'andamento di queste cinque macrocategorie in modo che l'imprenditore possa prendere le giuste decisioni.

Sulla base delle informazioni ricavate dal questionario sono stati definiti 25 indicatori economici raggruppati nelle cinque macrocategorie. In particolare, ogni indicatore viene espresso o come saldo (S), ovvero come differenza tra risposte favorevoli e non favorevoli in termini percentuali, o come frequenza di risposta in termini percentuali (FR) o come numero di mesi, ovvero o 1 o 2 o più mesi (M). Per fare un esempio, sapendo che il campione è formato da 4000 imprese, se consideriamo il quesito numero 1 della Tabella 2, 'Qual è attualmente il livello degli ordini e della domanda?' e relative risposte, 'Alto', 'Normale' e 'Basso', e se ricaviamo che il 40% delle imprese ha risposto 'Alto', il 50% 'Normale' e il 10% 'Basso', il saldo si ottiene dalla differenza tra 40% e 10%.

DOMANDA:

- Attese sugli ordini (S) = misura le aspettative delle imprese rispetto ai nuovi ordini nei tre mesi successivi e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte 'Aumento' e 'Diminuzione'
- Giudizi sugli ordini dall'interno / dall'esterno (S) = misura il giudizio delle imprese sul livello attuale degli ordini ricevuti dal mercato interno / esterno e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte 'Alto' e 'Basso'
- Livello dei nuovi ordinativi (S) = misura se la quantità dei nuovi ordini è aumentata, diminuita o rimasta costante negli ultimi tre mesi e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte 'In aumento' e 'In diminuzione'
- Ostacoli: insufficienza di domanda (FR) = è definita come la percentuale di imprese che ritengono la domanda di mercato insufficiente
- Attese sul volume delle esportazioni (S) = misura le aspettative delle imprese rispetto al volume delle esportazioni nei tre mesi successivi e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte 'Aumento' e 'Diminuzione'
- Fattori negativi influenzanti le esportazioni (FR) = è definita come la percentuale di imprese che ritengono di non avere problemi nell'esportazione di beni, ovvero la percentuale di imprese che risponde 'No'

LAVORO:

- Attese sull'occupazione (S) = misura le aspettative delle imprese rispetto all'occupazione nei tre mesi successivi e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte 'Aumento' e 'Diminuzione'
- Livello numero ore lavorate (S) = misura se il numero di ore lavorate è aumentato, diminuito e rimasto costante negli ultimi tre mesi e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte 'Aumento' e 'Diminuzione'
- Ostacoli: scarsità di manodopera (FR) = è definita come la percentuale di imprese che dichiarano di avere problemi nel trovare sufficiente manodopera

LIQUIDITA':

- Attese sulla liquidità (S) = misura le aspettative delle imprese rispetto alla quantità di liquidità disponibile nei tre mesi successivi e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte 'Migliore' e 'Peggior'
- Livello della liquidità rispetto alle esigenze operative (S) = misura la quantità di liquidità che le imprese possiedono per sostenere le loro operazioni quotidiane e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte 'Buona' e 'Cattiva'
- Ostacoli: vincoli finanziari (FR) = è definita come la percentuale di imprese che dichiarano di avere problemi finanziari
- Giudizi sulle scorte di prodotti finiti (S) = misura il giudizio delle imprese sul livello attuale delle scorte dei prodotti finiti e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte 'Troppo alte' e 'Troppo basse'
- Livello delle scorte di materie prime e di semilavorati (S) = misura la quantità delle scorte di materie prime e di semilavorati che le imprese possiedono e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte 'Superiore al normale' e 'Inferiore al normale'

PRODUZIONE:

- Durata della produzione assicurata (M) = misura per quanti mesi un'impresa prevede di mantenere la produzione attiva in condizioni normali e al ritmo di produzione attuale, ovvero per 1, 2, 3 o più mesi

- Attese sulla produzione (S) = misura le aspettative rispetto alla quantità di merci che le imprese prevedono di produrre nei tre mesi successivi e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte ‘Aumento’ e ‘Diminuzione’
- Giudizi sul livello della produzione (S) = misura il giudizio delle imprese sul livello attuale della produzione di merci e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte ‘Alto’ e ‘Basso’
- Ostacoli alla produzione (FR) = è definita come la percentuale di imprese che ritengono di non avere ostacoli nella produzione, ovvero la percentuale di imprese che risponde ‘No’
- Eccesso della capacità produttiva (S) = misura il livello della capacità produttiva dell’impresa tenuto conto del portafoglio ordini e/o della probabile evoluzione della domanda e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte ‘Più che sufficiente’ e ‘Insufficiente’
- Ostacoli: insufficienza degli impianti e/o materiali (FR) = è definita come la percentuale di imprese che dichiarano che gli impianti e/o materiali sono insufficienti per la produzione

STRATEGIA:

- Posizione concorrenziale nel mercato nazionale / UE / extra-UE (S) = misura se la posizione concorrenziale è migliorata, peggiorata o rimasta costante negli ultimi tre mesi e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte ‘Migliorata’ e ‘Peggiorata’
- Attese sulla situazione generale dell’economia (S) = misura la percezione delle imprese sull’evoluzione dell’economia e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte ‘Favorevole’ e ‘Sfavorevole’
- Attese sui prezzi di vendita (S) = misura le aspettative delle imprese rispetto a un aumento o una diminuzione dei prezzi nei mesi successivi e si ottiene come differenza tra la percentuale delle risposte ‘Aumento’ e ‘Diminuzione’
- Prevedibilità dell’andamento futuro degli affari (S) = misura se l’andamento futuro degli affari dell’impresa è facilmente prevedibile oppure no e si ottiene

come differenza tra la percentuale delle risposte ‘Facile da prevedere’ e ‘Difficile da prevedere’

I valori delle macrocategorie di indicatori sono ricavati da una media semplice dei valori degli indicatori appena elencati. Gli indicatori economici espressi come saldo (S) indicano una situazione favorevole quando il valore è maggiore di zero, unica eccezione per l'indicatore ‘Eccesso capacità produttiva’ per il quale un valore tanto alto segnala che le imprese non sono in grado di utilizzare una parte della loro capacità. Inoltre, i due indicatori riferiti alle scorte, ovvero ‘Giudizi sulle scorte di prodotti finiti’ e ‘Livello delle scorte di materie prime e di semilavorati’ indicano una situazione problematica sia nel caso in cui il valore è troppo alto, in quanto può indicare una condizione di sovrapproduzione, sia se è troppo basso, poiché evidenzia il rischio di non poter soddisfare la domanda futura. I valori relativi all'indicatore economico ‘Durata della produzione assicurata’ sono espressi con un numero che riporta i mesi (M), ciò significa che un valore maggiore presenta una situazione preferibile in quanto indica la capacità di mantenere la produzione attiva per più tempo. Gli indicatori economici che misurano gli ostacoli legati alla produzione, ovvero ‘Insufficienza di domanda’, ‘Scarsità di manodopera’, ‘Insufficienza degli impianti e/o materiali’ e ‘Vincoli finanziari’, espressi come frequenza di risposta (FR), indicano una situazione tanto più problematica quanto più i loro valori sono alti, poiché un valore maggiore esprime un aumento di questi ostacoli.

Nei prossimi capitoli per facilità di interpretazione i dati vengono trasformati in modo che le macrocategorie di indicatori rappresentino una situazione preferibile quando i valori sono maggiori di zero e una situazione peggiore quando sono minori di zero.

Capitolo 2. Analisi e interpretazione dei dati

Nell' *'Indagine sulla fiducia delle imprese manifatturiere'*, le imprese manifatturiere italiane vengono suddivise in base al numero di addetti, alla ripartizione geografica di appartenenza e al codice ATECO. In questa tesi si considera la suddivisione per ripartizione geografica e per codice ATECO. Il numero totale di imprese manifatturiere italiane è 310.278, e in particolare le tabelle 3 e 4 mostrano il numero e la percentuale delle imprese per ogni suddivisione considerata (fonte: database AIDA).

Ripartizione geografica	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Mezzogiorno	TOTALE
Numero imprese	90.833	74.703	67.047	77.695	310.278
Percentuale imprese	29,2%	24%	21,5%	25,3%	100%

Tabella 3. Numero e percentuale delle imprese per ripartizione geografica

Nella Tabella 5 è presentata la suddivisione dei codici ATECO promossa dall'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) e su cui si basano i valori che si analizzeranno in seguito.

SUDDIVISIONE DA ISTAT	CODICI ATECO	ATTIVITA'
CA	10 E 11 E 12	Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco
CB	13 E 14 E 15	Industrie tessili, dell'abbigliamento, articoli in pelle e simili
CC	16 E 17 E 18	Industria dei prodotti in legno e carta, stampa
CD	19	Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio
CE	20	Fabbricazione di prodotti chimici
CF	21	Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici
CG	22 E 23	Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche e di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi
CH	24 E 25	Metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo esclusi macchinari e attrezzature
CI	26	Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi
CJ	27	Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche
CK	28	Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca
CL	29 E 30	Fabbricazione di mezzi di trasporto
CM	31 E 32 E 33	Altre industrie manifatturiere, riparazione e installazione di macchine e apparecchiature

Tabella 5. Suddivisione dei codici ATECO

Codice ATECO	10 E 11 E 12	13 E 14 E 15	16 E 17 E 18	19	20	21	22 E 23
Numero imprese	34.640	45.310	25.134	461	6.877	1.016	26.973
Percentuale imprese	11,1%	14,6%	8,1%	0,1%	2,3%	0,3%	8,7%
Codice ATECO	24 E 25	26	27	28	29 E 30	31 E 32 E 33	TOTALE
Numero imprese	65.982	9.371	10.825	28.204	9.899	45.586	310.278
Percentuale imprese	21,4%	3%	3,4%	9%	3,2%	14,8%	100%

Tabella 4. Numero e percentuale delle imprese per suddivisione con codice ATECO

Si può notare che la maggior parte delle imprese manifatturiere italiane è concentrata nel Nord-Ovest, dunque in Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia, Liguria, e che le attività manifatturiere più diffuse sono i codici ATECO 24 e 25, ovvero *‘Metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo esclusi macchinari e attrezzature’*.

I dati che consideriamo in questa analisi sono estratti dal database ISTAT (dati.istat.it) alla voce *Fiducia delle imprese manifatturiere* e sono stati ricavati da un campione di 4000 imprese che hanno almeno 5 addetti. Per una più semplice interpretazione, i valori sono stati standardizzati perciò un valore positivo indica una situazione mediamente più favorevole rispetto a un valore negativo. Nei seguenti paragrafi, si analizzano i valori relativi alle singole macrocategorie di indicatori e alla loro media, suddivisi sia per ripartizione geografica che per codice ATECO del quarto trimestre del 2024 attraverso due opportune rappresentazioni grafiche: una heatmap, ovvero una mappa di calore, e un tornado chart. Inoltre, ci si focalizza sugli indicatori economici nella quale le imprese mostrano maggiori difficoltà.

2.1 Analisi per ripartizione geografica

I dati analizzati in questo paragrafo sono presentati nel Database 1. I valori sono relativi alle singole macrocategorie di indicatori e alla loro media e sono suddivisi per

ripartizione geografica (Centro, Mezzogiorno, Nord-Est e Nord-Ovest) per il quarto trimestre del 2024.

Ripartizione geografica	DOMANDA	LAVORO	LIQUIDITA'	PRODUZIONE	STRATEGIA	TOTALE
Centro	0,76	0,76	0,99	0,15	0,56	0,64
Mezzogiorno	0,56	0,05	-0,59	0,62	-0,18	0,09
Nord-Est	-0,40	-0,27	0,28	-0,53	-0,18	-0,22
Nord-Ovest	-0,92	-0,54	-0,68	-0,23	-0,19	-0,51

Database 1. Dati per suddivisione geografica

La Figura 1 mostra una heatmap che rappresenta con una serie di gradazioni che vanno dal rosso, utilizzate per i valori minori, al verde, per quelli maggiori, una matrice di dati negativi e positivi utilizzata per visualizzare l'intensità delle relazioni tra le due variabili, che sono le ripartizioni geografiche e le macrocategorie. La Figura 2 rappresenta un tornado chart, ovvero un grafico a barre che presenta i valori ordinati dal più piccolo al più grande, dove i valori negativi sono colorati in rosso e quelli positivi in verde, e serve per visualizzare quali ripartizioni geografiche presentano più difficoltà rispetto alle altre.

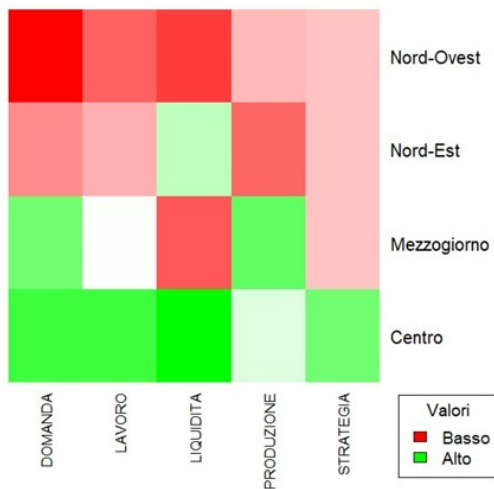


Figura 1. Heatmap: relazione tra ripartizione geografica e macrocategorie

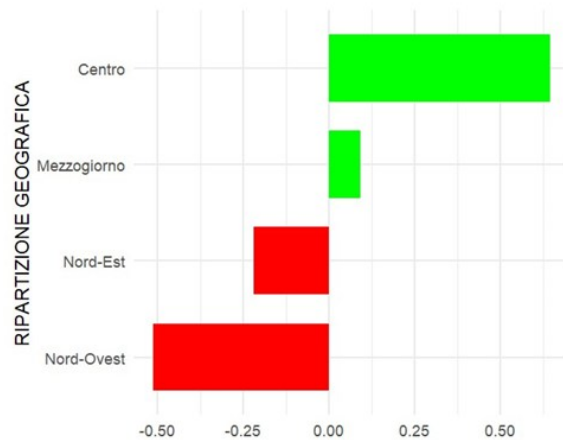


Figura 2. Tornado Chart: situazione generale per ripartizione geografica

Le rappresentazioni grafiche (Figura 1 e 2) mostrano una situazione più critica nel Nord dell'Italia rispetto al Centro-Sud. Le imprese del Nord-Ovest mostrano una forte insufficienza di domanda e di disponibilità liquide, un'alta scarsità di manodopera, una debole produzione di beni e prestazione di servizi, e una debole posizione strategica nel mercato; e le imprese del Nord-Est una scarsa produzione, una debole domanda,

problemi nell'occupazione e una debole posizione strategica nel mercato. Secondo un articolo di Booklet Economia di dicembre 2024, intitolato *'Sentiment e materie prime: ripartenza dalla primavera, con i consumatori più positivi delle imprese; inflazione in calo, ma costi energetici volatili e ancora elevati'*, l'insufficienza di domanda è stata indicata come principale ostacolo produttivo dal 25,9% delle imprese manifatturiere del Nord-Ovest e rappresenta la quota più elevata nel post-pandemia. Inoltre, le imprese faticano a trovare dipendenti qualificati: secondo il rapporto sulle previsioni occupazionali di Unioncamere di marzo 2024 (*'Lavoro: 447mila assunzioni previste dalle imprese a marzo'*), con la rapida evoluzione tecnologica nel settore manifatturiero le imprese hanno la necessità di assumere persone con specializzazioni tecniche avanzate oppure di investire nella formazione dei propri dipendenti per aggiornare le loro competenze. Nel rapporto di ottobre 2024 (*'Lavoro: 489mila assunzioni previste dalle imprese a ottobre'*) si conferma l'elevata difficoltà di trovare lavoratori: le assunzioni previste dalle imprese manifatturiere risultano in calo del -2.6% nel mese di ottobre. La difficoltà di reperire personale influenza anche l'andamento produttivo in quanto i processi subiscono ritardi a causa della mancanza di competenze specializzate. Inoltre, le produzioni manifatturiere sono ulteriormente minacciate dal costo delle materie prime: i prezzi si sono alzati notevolmente nell'ultimo periodo e hanno costretto molte imprese a produrre di meno.

Al contrario, gli imprenditori delle imprese del Centro e del Mezzogiorno ritengono la loro situazione economica complessivamente positiva: il Centro mostra un'elevata disponibilità di risorse finanziarie e di scorte di prodotti e materie prime, un'elevata domanda, una buona occupazione e posizione nel mercato, e una sufficiente produzione; e il Mezzogiorno un'alta richiesta di beni e servizi e un'abbondante produzione, ma una debole strategia e disponibilità finanziaria. Nel Centro e nel Sud Italia prevalgono soprattutto produzioni composte da materie prime facilmente reperibili, come l'agroalimentare, e non produzioni legate a settori più complessi come la meccanica o l'automotive che richiedono tempistiche e costi di produzione maggiori. Inoltre, se consideriamo lo scenario europeo attuale, le imprese del Centro e del Mezzogiorno hanno subito meno perdite rispetto a quelle del Nord perché sono meno inclini a fare

affari con il mercato estero e quindi non hanno risentito dei rallentamenti economici dovuti soprattutto a tensioni geopolitiche, come la guerra in Ucraina e in Medio-Oriente. Il mercato del Nord è già abbastanza saturo sia in ambito produttivo che in ambito territoriale, ovvero si ha una disponibilità di tanti beni diversi, rispetto al mercato del Centro e del Sud Italia, quindi la prospettiva di un'ulteriore crescita è minore. Le imprese settentrionali sono inoltre caratterizzate da una maggiore pressione economica, per esempio hanno più richieste oppure tempistiche più veloci, rispetto alle imprese meridionali, pertanto devono sopportare costi maggiori, per esempio legati all'assunzione di nuovo personale per soddisfare la crescita della domanda in tempi brevi.

Dunque, si può concludere che le imprese del Nord siano maggiormente in difficoltà rispetto a quelle del Centro e del Mezzogiorno.

Considerando le imprese suddivise per ripartizione geografica, attraverso una rappresentazione grafica si possono visualizzare i valori degli indicatori relativi alla domanda (Figura 3) e i valori degli indicatori relativi alla produzione (Figura 4). La domanda e la produzione rappresentano due ambiti critici per le imprese del Nord.

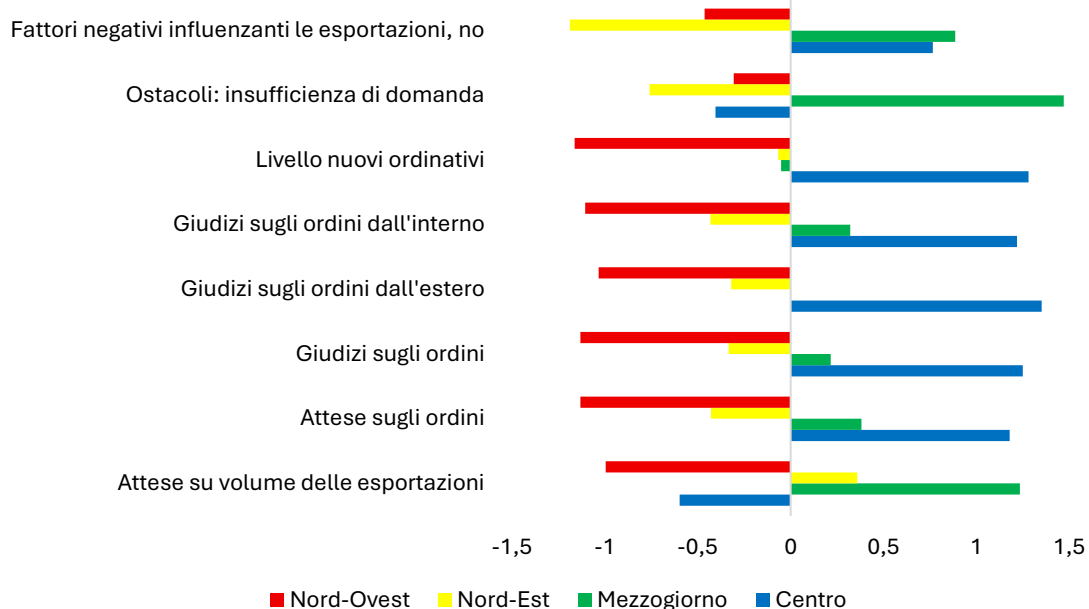


Figura 3. Gli indicatori appartenenti alla macrocategoria 'Domanda'

Dalla Figura 3 si può notare una situazione abbastanza critica per quanto riguarda la domanda nel Nord-Ovest. Negli ultimi tre mesi il livello dei nuovi ordinativi risulta essere diminuito e le aspettative delle imprese rispetto ai nuovi ordini nei tre mesi successivi risultano anch'esse diminuite. Il giudizio delle imprese sul livello attuale degli ordini ricevuti sia dal mercato interno che dal mercato esterno è molto basso. Per quanto riguarda il volume delle esportazioni, la maggior parte delle imprese ritiene di avere problemi nell'esportazione di beni, inoltre le aspettative rispetto al volume delle esportazioni nei tre mesi successivi non sono ottimali, in quanto mostrano una diminuzione. Anche le imprese del Nord-Est hanno riscontrato una diminuzione della domanda nel quarto trimestre del 2024, seppur in maniera minore rispetto al Nord-Ovest. Al contrario le imprese del Centro e del Mezzogiorno dichiarano di avere rispettivamente abbastanza e sufficienti richieste di beni da parte del mercato, in particolare il giudizio delle imprese del Centro sul livello attuale degli ordini ricevuti sia dal mercato interno che dal mercato esterno è molto alto rispetto a quello delle imprese delle altre ripartizioni.

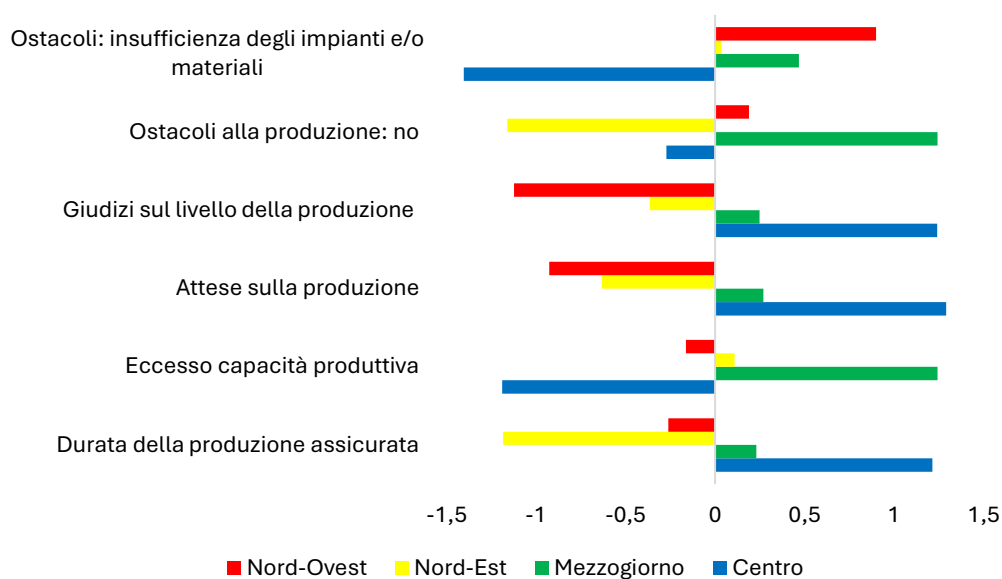


Figura 4. Gli indicatori appartenenti alla macrocategoria 'Produzione'

Considerando la Figura 4, si possono vedere i valori relativi alla macrocategoria produzione per le quattro ripartizioni geografiche. Considerando le imprese del Nord-Est e del Nord-Ovest, la situazione generale non è promettente, in particolare il grafico mostra che le imprese del Nord-Est non sono in grado di mantenere la produzione attiva

nel lungo periodo, al contrario delle imprese del Centro. Inoltre, la maggior parte delle imprese del Nord-Est dichiara di riscontrare ostacoli che influenzano significativamente la produzione. Il giudizio delle imprese del Nord sul livello attuale della produzione di merci risulta essere basso e le aspettative rispetto alla quantità di merci che le imprese prevedono di produrre nei tre mesi successivi sono diminuite. Per quanto riguarda la disponibilità di impianti e/o materiali, la maggior parte delle imprese del Nord-Ovest dichiara di avere sufficienti immobilizzazioni. Inoltre, l'eccesso della capacità produttiva delle imprese del Centro, tenuto conto del portafoglio ordini e/o della probabile evoluzione della domanda, è elevata.

2.2 Analisi per codice ATECO

I dati analizzati in questo paragrafo sono presentati nel Database 2. I valori sono relativi alle singole macrocategorie di indicatori e alla loro media e sono suddivisi per codice ATECO per il quarto trimestre del 2024.

Codice ATECO	DOMANDA	LAVORO	LIQUIDITA	PRODUZIONE	STRATEGIA	TOTALE
10 E 11 E 12	1,21	0,81	0,08	0,50	0,84	0,69
13 E 14 E 15	-0,10	0,17	-0,42	-0,37	0,39	-0,06
16 E 17 E 18	-0,52	-0,51	-0,51	-0,26	-0,36	-0,43
19	0,69	0,53	-0,27	1,49	0,17	0,52
20	0,00	0,62	-0,05	0,15	0,07	0,16
21	1,22	0,77	0,95	1,19	0,26	0,88
22 E 23	-0,67	-1,07	0,32	-0,69	-0,33	-0,49
24 E 25	-1,25	-1,39	-1,62	-0,82	-0,96	-1,21
26	0,27	0,37	-0,06	-0,51	0,16	0,05
27	-0,29	0,45	1,04	-0,13	-0,56	0,10
28	-0,93	-0,63	0,28	-0,56	0,14	-0,34
29 E 30	0,31	0,29	0,77	0,04	0,02	0,29
31 E 32 E 33	0,05	-0,42	-0,50	-0,03	0,16	-0,15

Database 2. Dati per codice ATECO

Similmente a quanto indicato nel paragrafo precedente, la Figura 3 mostra una mappa di calore che rappresenta con una serie di gradazioni che vanno dal rosso, utilizzate per i valori minori, al verde, per quelli maggiori, una matrice di dati negativi e positivi utilizzata per visualizzare l'intensità delle relazioni tra le due variabili, che sono i codici ATECO e le macrocategorie. La Figura 4 rappresenta un tornado chart, ovvero un grafico a barre che presenta i valori ordinati dal più piccolo al più grande, i valori negativi sono

colorati in rosso e quelli positivi in verde, e serve per visualizzare quali codici ATECO presentano mediamente difficoltà economiche e quali no.

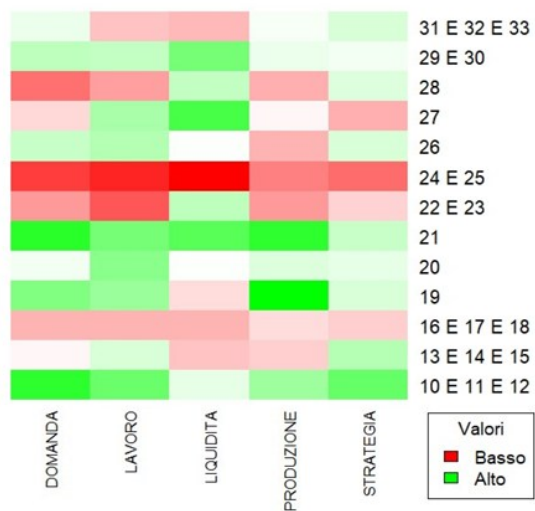


Figura 5. Heatmap: relazione tra codici ATECO e macrocategorie

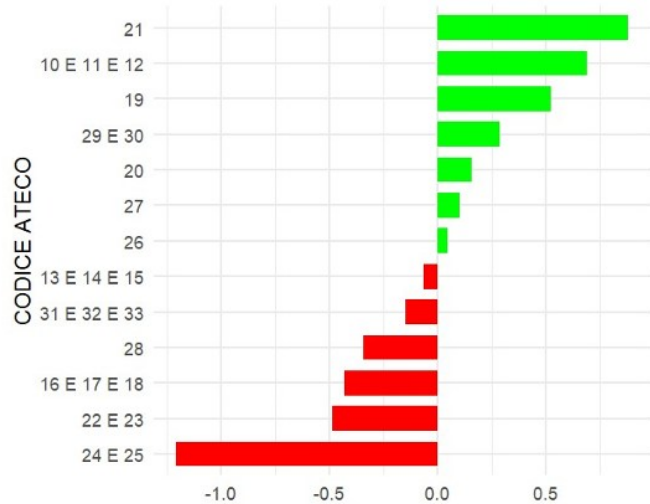


Figura 6. Tornado Chart: situazione generale per codice ATECO

Dalla Figura 5 si può notare che la produzione è la macrocategoria più in difficoltà, dunque la maggior parte delle imprese manifatturiere italiane evidenzia problematiche legate ai processi produttivi. Al contrario, la maggior parte delle imprese ritiene di avere una posizione competitiva all'interno del mercato. Un altro aspetto che si può notare da subito è il valore più piccolo della matrice di dati, colorato di rosso, relativo alla liquidità per i codici ATECO 24 e 25, 'Metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo esclusi macchinari e attrezzature', che evidenzia un'incapacità di far fronte alle esigenze operative attraverso l'utilizzo delle proprie risorse finanziarie e materiali; mentre il valore più alto rappresenta la produzione del codice 19, 'Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio', pertanto queste imprese sono in grado di produrre la quantità necessaria di beni.

Considerando anche la Figura 6, le imprese appartenenti ai codici ATECO 24 e 25, 'Metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo esclusi macchinari e attrezzature', mostrano difficoltà in tutte e cinque le macrocategorie, soprattutto nella liquidità e nel lavoro, e rispetto alle altre imprese presentano una situazione generale più critica. La produzione di acciaio è diminuita significativamente nei primi 8 mesi del 2024, con una conseguente diminuzione dei ricavi e della redditività. Il rottame ferroso, materiale

necessario per la creazione di acciaio, risulta difficile da reperire a causa anche dei costi elevati. Inoltre, si è registrato un calo della domanda di acciaio nei settori chiave come l'automotive e l'edilizia, e un aumento della cassa integrazione che suggerisce un blocco temporaneo alla produzione e che potrebbe portare al licenziamento di abbastanza personale.

Le altre attività manifatturiere che presentano una situazione non favorevole sono i codici 22 e 23 (*Fabbricazione di articoli in gomma e di materie plastiche*), 16, 17 e 18 (*Industria dei prodotti in legno e carta*), 28 (*Fabbricazione di materiali e apparecchiature nca*), 31, 32 e 33 (*Altre industrie manifatturiere, riparazione e installazione di macchine e apparecchiature*) e 13, 14 e 15 (*Industrie tessili, dell'abbigliamento, articoli in pelle e simili*). Il settore della fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche, che corrisponde ai codici ATECO 22 e 23, a novembre del 2024, secondo ISTAT, ha evidenziato un miglioramento del 0.9% rispetto all'anno precedente, ma presenta ancora problemi legati all'instabilità dell'occupazione, della domanda e della produzione soprattutto a causa di nuove politiche che incentivano il riciclo della plastica e che portano dunque a rivedere i processi produttivi. L'industria del legno (codici ATECO 16, 17 e 18) ha registrato una diminuzione della domanda interna e quindi delle vendite nel mercato nazionale ma anche estero. L'incremento dei costi sia energetici che delle materie prime ha influenzato negativamente la redditività delle imprese, e inoltre il settore ha la necessità di compiere investimenti strategici in sviluppo tecnologico e in sostenibilità. L'attività '*Fabbricazione di macchinari e apparecchiature nca*' con codice ATECO 28 evidenzia insufficienza della domanda, problemi nell'occupazione e una debole produzione, inoltre, secondo ISTAT, ha evidenziato un calo del 5.8% rispetto all'anno precedente. I codici ATECO 31, 32 e 33 (*Altre industrie manifatturiere, riparazione e installazione di macchine e apparecchiature*) presentano problemi legati all'occupazione e alle disponibilità liquide. I codici 13, 14 e 15 (*Industrie tessili, dell'abbigliamento, articoli in pelle e simili*) mostrano problemi legati al calo significativo della produzione e delle esportazioni. Le vendite sono diminuite anche a causa della concorrenza da parte degli asiatici, che offrono prezzi più competitivi.

Al contrario, le attività manifatturiere rappresentate dai codici 21 (*Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici*), 10, 11 e 12 (*Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco*), 19 (*Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio*), 29 e 30 (*Fabbricazione di mezzi di trasporto*), 20 (*Fabbricazione di prodotti chimici*), 27 (*Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche*) e 26 (*Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi*) mediamente presentano una situazione favorevole. Nonostante ciò, considerando la Figura 5, si può osservare come alcune attività mostrano difficoltà in alcuni ambiti, per esempio l'attività '*Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche*' con codice 27 evidenzia problemi sia nella domanda sia nella posizione strategica rispetto alla concorrenza.

Si può concludere quindi affermando che le attività manifatturiere che presentano una situazione più sfavorevole sono la metallurgia (24 e 25), la fabbricazione di articoli in gomma (22 e 23), l'industria dei prodotti in legno e carta (16, 17 e 18), la fabbricazione di materiali e apparecchiature nca (28), altre industrie manifatturiere, per la riparazione e installazione di macchine e apparecchiature (31, 32 e 33) e le industrie tessili, dell'abbigliamento, di articoli in pelle e simili (13, 14 e 15).

Considerando la suddivisione per codice ATECO, si possono rappresentare graficamente i valori degli indicatori economici delle macrocategorie liquidità (Figura 7) e lavoro (Figura 8). Le imprese appartenenti ai codici ATECO 24 e 25, '*Metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo esclusi macchinari e attrezzature*', presentano maggiori difficoltà in questi due ambiti.

Considerando la Figura 7, i vincoli finanziari rappresentano un problema maggiore per le imprese appartenenti ai codici ATECO 24 e 25, '*Metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo esclusi macchinari e attrezzature*', e 16, 17 e 18, '*Industria dei prodotti in legno e carta*', e questo sta a significare che queste imprese hanno una disponibilità limitata di risorse finanziarie oppure che non sono in grado di accedere rapidamente al credito. Le aspettative rispetto alla quantità di liquidità disponibile nei

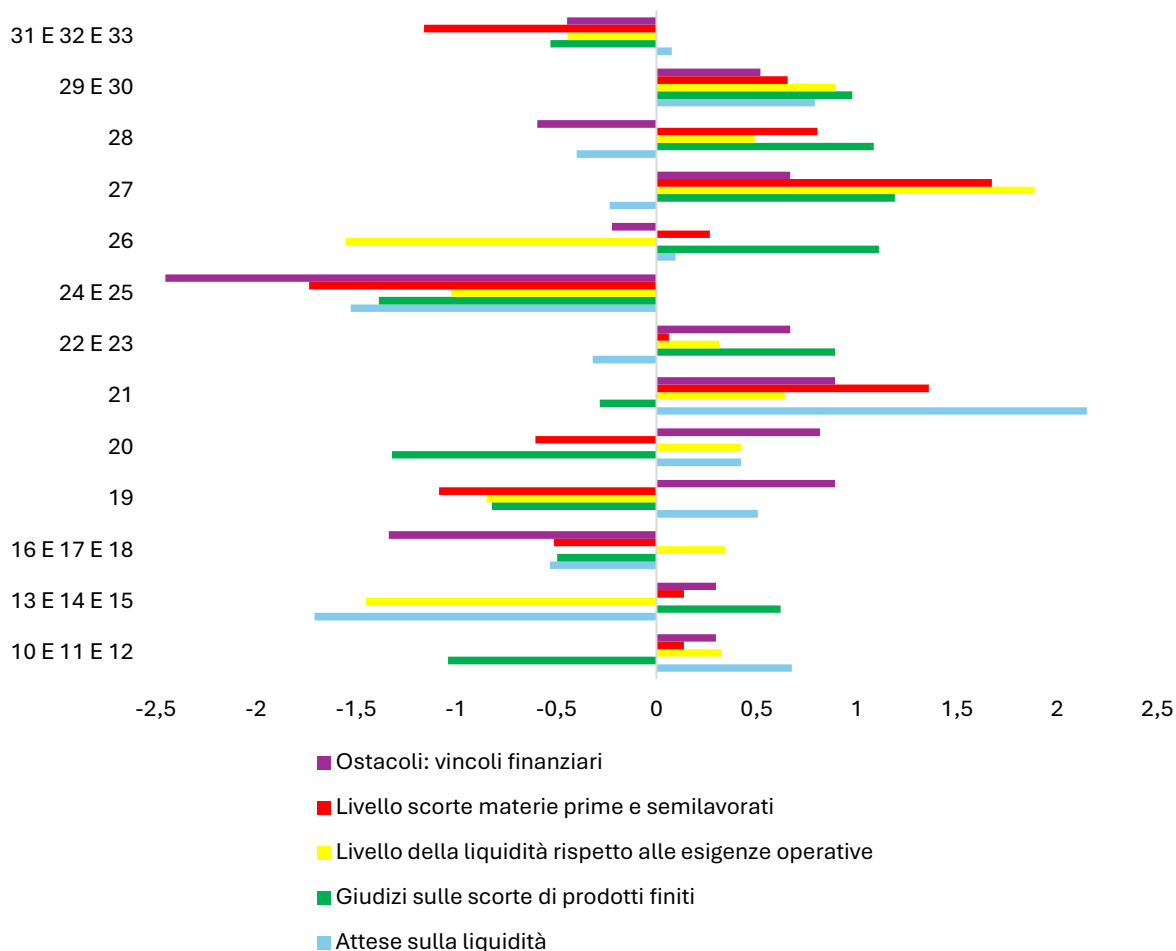


Figura 7. Gli indicatori appartenenti alla macrocategoria ‘Liquidità’

tre mesi successivi sono diminuite soprattutto per i codici ATECO 24 e 25 e per i codici 13, 14 e 15, ‘*Industrie tessili, dell’abbigliamento, articoli in pelle e simili*’, e la quantità di liquidità che le imprese possiedono per sostenere le loro operazioni quotidiane non è adeguata in particolare per i codici ATECO 26 ‘*Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi*’, 13, 14 e 15, 24 e 25. Inoltre, il livello attuale delle scorte dei prodotti finiti risulta essere troppo basso per i codici ATECO 24 e 25, 20 ‘*Fabbricazione di prodotti chimici*’, 10, 11 e 12 ‘*Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco*’, e il livello delle scorte delle materie prime e dei semilavorati è inferiore al normale soprattutto per i codici ATECO 24 e 25. Ciò significa che le imprese appartenenti in particolare ai codici ATECO 24 e 25 non sono in grado di soddisfare le richieste dei clienti in tempi relativamente brevi a causa delle poche scorte in magazzino.

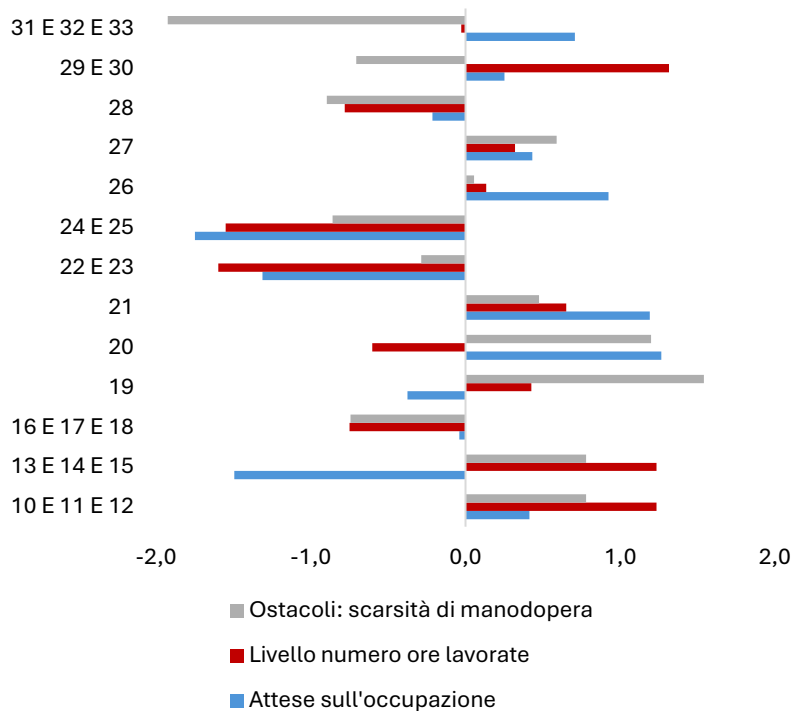


Figura 8. Gli indicatori appartenenti alla macrocategoria ‘Lavoro’

Nella Figura 8 sono raffigurati i valori degli indicatori economici relativi al lavoro. Le imprese che dichiarano di avere problemi nel trovare sufficiente manodopera appartengono soprattutto ai codici ATECO 31, 32 e 33 ‘*Altre industrie manifatturiere, riparazione e installazione di macchine e apparecchiature*’, e in misura minore ai codici 28 ‘*Fabbricazione di macchinari e apparecchiature nca*’, 24 e 25 ‘*Metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo esclusi macchinari e attrezzature*’.

Inoltre, le aspettative delle imprese rispetto all’occupazione nei tre mesi successivi sono diminuite per i codici 24 e 25, 13, 14 e 15 ‘*Industrie tessili, dell’abbigliamento, articoli in pelle e simili*’, 22 e 23 ‘*Fabbricazione di articoli in gomma e di materie plastiche*’. Il numero delle ore lavorate risulta essere diminuito negli ultimi tre mesi soprattutto per le attività con codice ATECO 22 e 23, 24 e 25. Probabilmente la difficoltà principale è trovare lavoratori qualificati: al giorno d’oggi è difficile trovare lavoratori che possiedono le competenze richieste dalle imprese, e questo è dovuto soprattutto all’evoluzione della tecnologia che avanza molto velocemente e che rende difficile una formazione adeguata e sempre aggiornata dei lavoratori.

Capitolo 3. Servizi e tecnica di vendita

In questo capitolo viene presentata la relazione tra le macrocategorie di indicatori, ovvero domanda, lavoro, liquidità, produzione e strategia, e i servizi offerti da *Inproov*, la società di consulenza dove ho svolto lo stage che si pone come obiettivo il miglioramento dei processi aziendali. Successivamente viene introdotto il metodo del Cold Calling che è utilizzato per individuare potenziali clienti.

3.1 I servizi di *Inproov*

I servizi di *Inproov* possono essere definiti nel modo seguente:

- Metodi di implementazione della strategia = sviluppo di metodi per implementare un piano strategico
- Riduzione dei costi logistici = sviluppo di piani operativi per ridurre i costi logistici, ovvero i costi legati al trasporto, all'imbballaggio e alla gestione
- Processi di gestione del ciclo di vita di un ordine = sviluppo di processi di gestione delle attività che intercorrono tra la ricezione di un ordine e la consegna
- Supporto alla definizione della strategia = supporto allo sviluppo di una strategia aziendale
- Ottimizzazione dei processi = potenziamento dei processi per migliorare la redditività aziendale
- Ottimizzazione della manutenzione = potenziamento della manutenzione per migliorare la redditività aziendale
- Skill matrix = mappatura delle competenze e delle abilità del personale di un'impresa
- Programmi di miglioramento continuo = implementazione di programmi di miglioramento dei processi aziendali
- Riduzione dei tempi ciclo = riduzione del tempo necessario per completare un processo produttivo
- Miglioramento utilizzo impianti = ottimizzazione della performance degli impianti per una produzione più efficiente

- Riduzione tempi di setup = riduzione del tempo necessario per inizializzare un processo per una nuova linea di produzione
- Sistemi pull/kanban = sviluppo di sistemi per allineare la produzione alla domanda, ovvero per produrre la quantità richiesta dal mercato
- Processi di pianificazione e programmazione = sviluppo di processi per prevedere e programmare la produzione
- Riduzione scorte = sviluppo di piani operativi per ridurre le rimanenze in magazzino
- Analisi tempi attraversamento = analisi delle tempistiche di completamento di un processo
- Layout di linea e stabilimento = progettazione degli spazi produttivi in modo da ottimizzare i processi aziendali
- Analisi e miglioramento della qualità = analisi della qualità dei processi e miglioramento della stessa
- Processi a flusso = pianificazione di processi continui e senza interruzione
- Ottimizzazione del livello di servizio = miglioramento dell'efficienza dei processi per garantire soddisfazione da parte del cliente
- Leadership situazionale = metodo di formazione secondo cui il leader deve adattare il proprio comportamento in base alle caratteristiche del personale
- Analisi clima e cultura = valutazione del clima e della cultura aziendale, ovvero del contesto organizzativo di un'impresa
- Analisi comportamenti e personalità = valutazione dei comportamenti e delle personalità per comprendere le dinamiche relazionali
- Analisi ruoli e responsabilità = valutazione dei ruoli e delle responsabilità operative all'interno di una organizzazione
- Formazione = implementazione di percorsi formativi per la crescita del personale
- Miglioramento della cultura aziendale = creazione di un'organizzazione sana e motivante per il personale
- Sviluppo team autonomi = sviluppo di gruppi in grado di autogestirsi e di prendere decisioni

- Cultura del miglioramento scientifico = sviluppo di un metodo di miglioramento legato all'analisi dei dati e al metodo scientifico
- Processi di gestione ciclo di vita collaboratori = sviluppo di processi di gestione del personale che intercorrono tra l'assunzione e la dimissione dei dipendenti
- Sviluppo metodi di benefit & compensation = sviluppo di metodi retributivi adeguati e motivanti
- Sviluppo polivalenza negli operatori = formazione del personale in modo da rendere i dipendenti in grado di svolgere più mansioni

Per ricavare una relazione tra i servizi offerti dalla società e le cinque macrocategorie di indicatori che sono domanda, lavoro, liquidità, produzione e strategia è stata svolta un'indagine all'interno dell'ufficio: è stato chiesto a cinque dipendenti di *Inproov* di compilare un questionario. Si deve scegliere se il servizio impatta direttamente (2), indirettamente (1) o non impatta (0) sulle singole macrocategorie. Per fornire un esempio, secondo il rispondente che ha compilato il quesito in Figura 9 il servizio 'Sviluppo polivalenza negli operatori', ovvero formare il personale per renderlo in grado di svolgere più mansioni, impatta indirettamente sulla domanda, sulla liquidità e sulla strategia, mentre impatta direttamente sul lavoro e sulla produzione.

Sviluppo polivalenza negli operatori

	DOMANDA	LAVORO	LIQUIDITA'	PRODUZIONE	STRATEGIA
0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 9. Esempio di domanda e risposta del questionario

La Figura 10 mostra mediamente quanti sono gli intervistati che ritengono che i servizi sopra elencati impattano direttamente su ogni singola macrocategoria di indicatori.

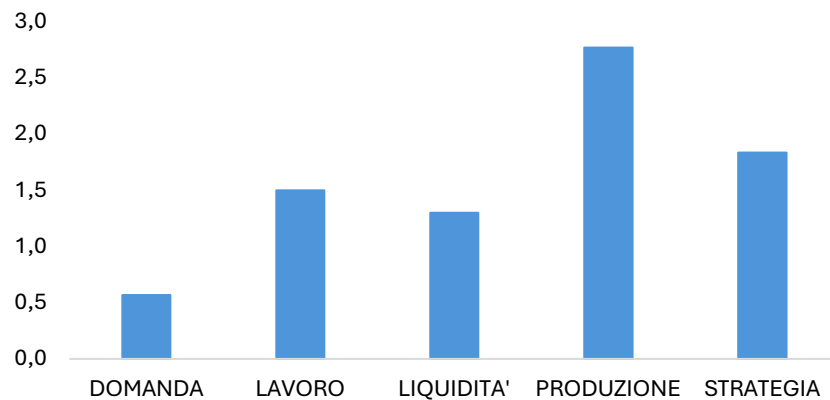


Figura 10. Relazione tra le cinque macrocategorie di indicatori e i servizi offerti di *Inproov*

I servizi impattano maggiormente sulla produzione, infatti, come si vedrà anche nelle prossime rappresentazioni grafiche, *Inproov* si focalizza soprattutto sul potenziamento dei processi produttivi in modo da incrementare la redditività aziendale e minimizzare gli sprechi. Secondo gli intervistati, i servizi che impattano maggiormente sulla produzione (Figura 11) si occupano di ottimizzare la manutenzione e la performance degli impianti produttivi per una produzione più efficiente, e prevedono lo sviluppo di sistemi, i cosiddetti sistemi pull/kanban, utilizzati per allineare la produzione alla domanda, ovvero per produrre la quantità richiesta dal mercato in modo da minimizzare gli sprechi. Inoltre, i servizi si occupano anche di ridurre il tempo necessario per completare un processo produttivo, per esempio con la creazione dei processi a flusso, ovvero processi continui e senza interruzione. *Inproov* promuove anche servizi connessi alla strategia aziendale (Figura 12): è indispensabile che ogni impresa adotti dei metodi per trasformare un obiettivo strategico in un piano operativo. Anche i servizi ‘Miglioramento della cultura aziendale’ e ‘Formazione’ possono essere di impatto per il potenziamento della strategia (il primo si occupa della creazione di un’organizzazione sana e motivante, e il secondo dell’implementazione di percorsi formativi per la crescita del personale) poiché permettono di creare un clima di benessere e la motivazione necessaria affinché il personale sia maggiormente produttivo. I servizi che impattano di più sul lavoro (Figura 13) si occupano di ampliare la conoscenza tecnica degli operatori in modo da renderli più versatili, e allo stesso tempo in grado di autogestirsi e di prendere decisioni, e di sviluppare processi di gestione del personale, ovvero processi che gestiscono le fasi di assunzione e di dimissione. I servizi che impattano sulla liquidità

(Figura 14) sono ‘Riduzione delle scorte’ e ‘Riduzione dei costi logistici’, che rappresentano la necessità di sviluppare dei piani operativi per ridurre le rimanenze in magazzino e i costi legati al trasporto, all’imballaggio e alla gestione. Infine, la domanda è legata al servizio ‘Ottimizzazione livello di servizio’ (Figura 15), che presuppone il miglioramento dell’efficienza dei processi per garantire soddisfazione da parte del cliente e quindi per invogliare il cliente ad affidarsi all’impresa per gli ordini futuri. Nelle Figure 11-12-13-14-15 sono rappresentati i servizi per ogni macrocategoria. I grafici riportano il numero di intervistati che ritengono che un determinato servizio impatta direttamente sulla macrocategoria: se una barra ha valore cinque significa che tutti e cinque gli intervistati ritengono che il servizio ha un impatto diretto sulla relativa macrocategoria.



Figura 11. I servizi legati alla produzione



Figura 12. I servizi legati alla strategia

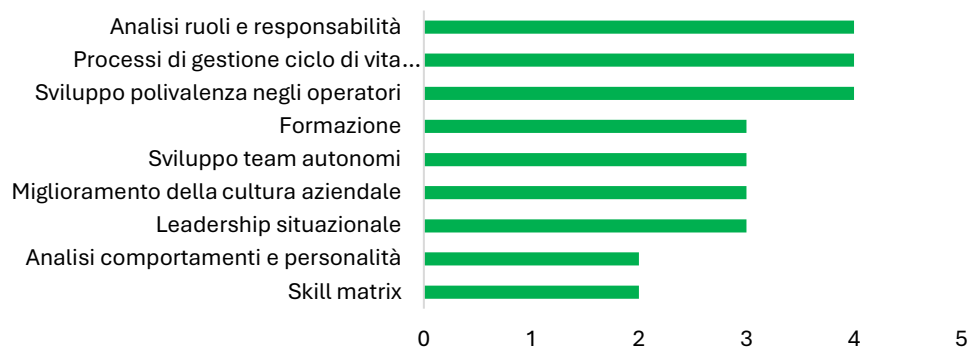


Figura 13. I servizi legati al lavoro

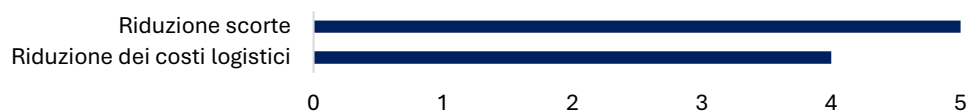


Figura 14. I servizi legati alla liquidità

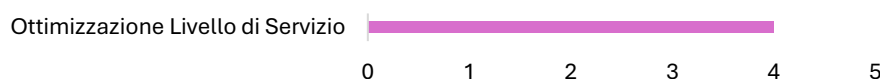


Figura 15. I servizi legati alla domanda

3.2 Il metodo del Cold Calling

L'espressione Cold Calling, tradotta in italiano con 'chiamata a freddo', indica una tecnica di vendita che consiste nel contattare senza preavviso un'azienda tramite recapito telefonico per vendere beni e/o servizi. La società che propone il servizio deve essere in grado di attirare l'attenzione del potenziale cliente attraverso una conversazione breve, chiara e mirata.

In questo periodo storico, con la sempre più veloce diffusione dei social media e di app di messaggistica nel mondo della comunicazione, le cold call sono passate in secondo piano: molti venditori preferiscono scrivere e-mail ai possibili clienti in modo tale da contattare più persone in meno tempo. Anche se scrivere e-mail è considerato un metodo rapido di comunicazione è tendenzialmente meno efficiente delle cold call. Infatti, tramite una chiamata il venditore si relaziona direttamente con il cliente e riceve un

riscontro immediato, al contrario le e-mail rischiano di non essere prese in considerazione.

La capacità di attrarre nuovi clienti è indispensabile per una società di consulenza come *Inproov*, attraverso le cold call, infatti, il venditore può far conoscere i suoi servizi a potenziali clienti che non li conoscono e può creare fiducia e autorevolezza attraverso un primo dialogo che illustra competenze ed esperienze simili in quel settore specifico. Considerando l'analisi proposta in questa tesi, la società si impegnerà a contattare le imprese manifatturiere che evidenziano maggiori difficoltà nei cinque ambiti considerati, e proporrà loro i servizi in base alle necessità.

Conclusione

L'obiettivo della tesi era quello di individuare le ripartizioni geografiche e le attività manifatturiere in Italia che presentano difficoltà legate alla quantità di domanda, alla disponibilità di manodopera e di liquidità, al livello della produzione e alla posizione delle imprese rispetto ai concorrenti nel quarto trimestre del 2024.

Attraverso l'analisi e l'interpretazione dei dati, si è ricavato che le imprese manifatturiere del Nord presentano maggiori problematiche rispetto alle imprese del Centro e del Mezzogiorno. Le difficoltà principali riscontrate sono l'insufficienza di domanda e di lavoratori con specializzazioni tecniche adeguate.

Si è ricavato inoltre che le attività manifatturiere che presentano una situazione più sfavorevole sono la metallurgia (codice ATECO 24 e 25), la fabbricazione di articoli in gomma (codice ATECO 22 e 23), l'industria dei prodotti in legno e carta (codice ATECO 16, 17 e 18), la fabbricazione di materiali e apparecchiature nca (codice ATECO 28), altre industrie manifatturiere, per la riparazione e installazione di macchine e apparecchiature (codice ATECO 31, 32 e 33) e le industrie tessili, dell'abbigliamento, di articoli in pelle e simili (codice ATECO 13, 14 e 15). Le difficoltà sono legate prevalentemente a un'insufficienza di domanda, a problemi dei processi produttivi e a un'occupazione instabile.

Attraverso la classificazione dei servizi di *Inproov* in base all'impatto che hanno sulla domanda, sul lavoro, sulla liquidità, sulla produzione e sulla strategia, è emerso che la maggior parte dei servizi si focalizza principalmente sul potenziamento dei processi produttivi, per incrementare la redditività aziendale e minimizzare gli sprechi.

Tenendo conto di questi aspetti, *Inproov* si occuperà di contattare le imprese del Nord-Italia e che appartengono ai codici ATECO elencati nelle precedenti righe, e proporrà loro i servizi a seconda delle problematiche che le imprese riscontrano.

Riferimenti

INPROOV SRL (<https://www.inproov.net/>)

Le indagini qualitative sulla fiducia delle imprese e dei consumatori, Caratteristiche e metodologie, Edizione 2022, Contenuti a cura di: Luciana Crosilla (https://www.istat.it/wp-content/uploads/2022/02/Le-indagini-qualitative-sulla-fiducia_Ebook.pdf)

SIQUAL – Indagine sulla fiducia delle imprese manifatturiere (<https://siqua.istat.it/SIQual/visualizza.do?id=8888945&refresh=true&language=IT>)

Nota informativa sull'indagine della fiducia delle imprese (https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/02/NotaInformativa_Indagini-Fiducia_GENN2024.pdf)

Booklet Economia - Sentiment e materie prime: ripartenza dalla primavera, con i consumatori più positivi delle imprese; inflazione in calo, ma costi energetici volatili e ancora elevati (<https://www.assolombarda.it/centro-studi/booklet-economia-sentiment-e-materie-prime-ripartenza-dalla-primavera-con-i-consumatori-piu-positivi-delle-imprese-inflazione-in-calo-ma-costi-energetici-volatili-e-ancora-elevati>)

Lavoro: 447mila assunzioni previste dalle imprese a marzo (<https://www.unioncamere.gov.it/comunicazione/comunicati-stampa/lavoro-oltre-447mila-assunzioni-previste-dalle-imprese-marzo>)

Lavoro: 489mila assunzioni previste dalle imprese a ottobre (<https://www.unioncamere.gov.it/comunicazione/comunicati-stampa/lavoro-489mila-assunzioni-previste-dalle-imprese-ottobre-37>)

Acciaio 2024: Rivoluzione tra innovazione e sostenibilità (<https://www.sardelli1871.it/it/acciaio-2024-rivoluzione-tra-innovazione-e-sostenibilita.html>)

Crisi metalmeccanica: calo della produzione e aumento della cassa integrazione (<https://metalmecanicinews.it/2025/03/07/crisi-metalmeccanica-calo-della-produzione-e-aumento-della-cassa-integrazione/>)

Dati Istat produzione industriale: materie plastiche tra ripresa e sfide (<https://www.plastmagazine.it/dati-produzione-industriale-plastiche-ripresa-fide/>)

Filiera legno-arredo, il settore chiude il 2024 con un fatturato di 51,6 miliardi di euro (<https://www.innovationpost.it/attualita/filiera-legno-arredo-il-settore-chiude-il-2024->

[con-un-fatturato-di-516-miliardi-di-euro-31-a-pesare-e-la-flessione-del-mercato-interno/#:~:text=Nel%202024%2C%20la%20filiera%20legno,diminuzione%20del%202%2C3%25.\)](#)

Crisi della moda: nel 2024 le imprese perdono 15 milioni di euro di ricavi al giorno (<https://www.confartigianato.it/2024/05/studi-crisi-della-moda-nel-2024-le-imprese-perdono-15-milioni-di-euro-di-ricavi-al-giorno/>)

Il Cold Calling è ancora una tecnica di vendita efficace? (<https://www.salesforce.com/it/learning-centre/sales/cold-calling/>)