

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**



**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA E DIREZIONE  
AZIENDALE**

**TESI DI LAUREA**

**L'EVOLUZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS NEI SETTORI  
TRADIZIONALI:  
UN'ANALISI EMPIRICA**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. DIEGO CAMPAGNOLO**

**LAUREANDO:**

**AGOSTINO FABIO CONTE**

**MATRICOLA N. 620732**

**ANNO ACCADEMICO 2012 – 2013**



*Totalmente*  
*Teneramente*  
*Tragicamente*



## INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduzione</b>  | <b>I</b>  |
| Ringraziamenti   | III       |
| <b>1. L'Italia a cavallo tra gli anni Novanta e gli anni Duemila</b> | <b>1</b>  |
| 1.1 La globalizzazione e l'Euro                                      | 1         |
| 1.2 Crescita economica e produzione industriale                      | 3         |
| 1.3 Il fattore competitività   | 5         |
| 1.4 Le esportazioni  | 8         |
| 1.5 L'occupazione  | 10        |
| 1.6 La governance del paese  | 12        |
| 1.7 Osservazioni conclusive  | 14        |
| <b>2. Nota metodologica</b>  | <b>17</b> |
| 2.1 Disegno del campione e modello della rilevazione                 | 17        |
| 2.2 Il controllo dei dataset   | 22        |
| 2.3 Settori, classi dimensionali, aree geografiche                   | 23        |
| 2.4 Tassonomia di Pavitt   | 25        |
| 2.5 Il modello di indagine   | 28        |
| 2.6 Conclusioni  | 33        |
| <b>3. Le imprese italiane supplier dominated dal 1995 al 2006</b>    | <b>35</b> |
| 3.1 Dimensione aziendale   | 35        |
| 3.2 Managerializzazione dell'impresa                                 | 39        |
| 3.3 Internazionalizzazione   | 45        |
| 3.4 Approccio al mercato   | 50        |
| 3.5 Innovazione tecnologica  | 53        |
| 3.6 Apertura ai mercati finanziari                                   | 55        |
| 3.7 Un quadro d'insieme  | 57        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4. Un approfondimento per classe dimensionale</b>                                 | <b>61</b>  |
| 4.1 Dimensione aziendale   | 61         |
| 4.2 Managerializzazione dell'impresa   | 66         |
| 4.3 Internazionalizzazione   | 72         |
| 4.4 Approccio al mercato   | 78         |
| 4.5 Innovazione tecnologica  | 83         |
| 4.6 Apertura ai mercati finanziari   | 85         |
| 4.7 Un quadro d'insieme  | 88         |
| <br>   |            |
| <b>Se il piccolo non cresce: innovazione, capitale umano, internazionalizzazione</b> | <b>93</b>  |
| Conclusioni e implicazioni dello studio  | 93         |
| Limiti dell'analisi e indicazioni per ulteriori ricerche                             | 95         |
| <br>   |            |
| <b>Bibliografia</b>  | <b>97</b>  |
| <br>   |            |
| <b>Tavole statistiche</b>  | <b>105</b> |
| 1. Dimensione aziendale  | 105        |
| 2. Managerializzazione dell'impresa  | 109        |
| 3. Internazionalizzazione  | 115        |
| 4. Approccio al mercato  | 121        |
| 5. Innovazione tecnologica   | 122        |
| 6. Apertura ai mercati finanziari  | 123        |

## **INTRODUZIONE**

Il pattern dei settori manifatturieri tradizionali svolge un ruolo importante nel sistema economico italiano. Dagli ultimi dati Eurostat, emerge che i settori tradizionali hanno rappresentato nel 2008 il 32.9% del valore aggiunto di tutto il comparto manifatturiero italiano. Nel complesso, l'incidenza del pattern settoriale appare superiore a quella registrata da altre realtà europee come Francia (30.4%), Regno Unito (28.1%) e Germania (19.9%), ma inferiore a Spagna (33.6%) e Portogallo (41.4%). I settori tradizionali sono tipicamente ad alta intensità di lavoro non specializzato, e quindi particolarmente esposti alla concorrenza internazionale di paesi emergenti e in via di sviluppo che offrono forza lavoro a buon mercato (Abbott, 2011). Inoltre, dagli ultimi dati ISTAT (2011) sulla struttura e competitività del sistema delle imprese industriali italiane, nel 2009 le piccole e medie imprese hanno rappresentato il 68% del valore aggiunto e il 77% degli addetti di tutto il comparto manifatturiero, e le sole piccole imprese rispettivamente il 55% e il 41%.

Da una parte, abbiamo la rapida crescita dei mercati globali osservata nel corso degli ultimi decenni, con la crescente penetrazione di paesi che possono contare su bassi costi di produzione (Collier, Dollar, 2002). Dall'altra, il tessuto produttivo italiano è costituito in prevalenza da piccole e micro imprese specializzate in settori ad alta intensità di lavoro non qualificato (Onida, 2003). Il quadro emergente suggerisce che, nel lungo periodo, le imprese italiane potrebbero rimanere escluse dai mercati internazionali e seriamente contrastate nel mercato domestico.

La tesi che in questa sede si presenta, ha l'intento di tracciare l'evoluzione dei modelli di business delle imprese manifatturiere tradizionali italiane a cavallo tra gli anni Novanta e gli anni Duemila, per avere indicazioni su come le imprese si sono attrezzate nel tempo per rispondere alle sfide poste dal contesto competitivo. Attraverso un'analisi longitudinale per coorti, sono stati tracciati dal 1995 al 2006 i modelli di business delle imprese oggetto di studio. Il modello di indagine è costituito da sei elementi, e ogni elemento da un numero variabile di indici:

- dimensione aziendale (qualità e intensità degli investimenti, dinamica dell'occupazione, appartenenza a gruppi aziendali e relativi addetti),
- managerializzazione dell'impresa (qualità del capitale umano, concentrazione e tipologia dei soggetti proprietari, modalità di esercizio del controllo),
- internazionalizzazione (imprese esportatrici, intensità dell'export, mercati di destinazione, forme di internazionalizzazione),
- approccio al mercato (tipologie di vendita, canali di commercializzazione),
- innovazione tecnologica (innovazione di prodotto, innovazione di processo, innovazioni organizzative),
- apertura ai mercati finanziari (tipologia di gestione finanziaria, qualità dei servizi finanziari esternalizzati, accesso al capitale di rischio).

L'analisi si basa sui dati primari delle "Indagini sulle Imprese Manifatturiere Italiane" condotte dall'Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese operante nell'ambito dell'Area Studi del Mediocredito Centrale (VII Indagine, 1999), del Gruppo Bancario Capitalia (VIII e IX Indagine, 2002 e 2005), e del Gruppo UniCredit (X Indagine, 2008).

L'analisi proposta in questo elaborato mostra che il problema del comparto manifatturiero tradizionale italiano risiede proprio nella "inadeguatezza" delle imprese che lo costituiscono. La specificità della struttura dimensionale del pattern di studio è la principale causa del suo ritardo tecnologico. La piccola dimensione delle imprese che ha rappresentato un punto di forza nella storia dei distretti italiani, costituisce un ostacolo all'espansione in mercati sempre più estesi e culturalmente eterogenei dati gli elevati costi fissi connessi alle strategie di internazionalizzazione e di marketing. Tra i fattori che hanno condizionato le imprese del pattern di studio, vi è il divario di produttività del settore manifatturiero rispetto ai competitors europei. In assenza della svalutazione monetaria come leva, il riequilibrio della posizione competitiva richiede una discontinuità nella crescita della produttività.

L'elaborato è così strutturato. Nel primo capitolo sono presentati tutti gli elementi descrittivi del panorama italiano a cavallo tra gli anni Novanta e gli anni Duemila. Si rapporta anche il Sistema Italia con la più ampia e più vicina Unione Europea, e non mancano riferimenti in particolar modo all'industria manifatturiera nella sua interezza. Il secondo capitolo è dedicato alla natura e alla morfologia dei dati, e al modello di indagine con il quale è stata effettuata l'analisi. Nel terzo capitolo si può apprezzare come si è evoluto il modello di business delle imprese manifatturiere tradizionali italiane in quello scenario macroeconomico delineato nel



capitolo 1. Nel quarto capitolo si disaggregherà l'analisi condotta nel capitolo 3 secondo tre classi dimensionali: piccola impresa (dagli 11 ai 50 addetti), media impresa (dai 51 ai 250 addetti) e grande impresa (oltre i 251). Nel quinto e ultimo capitolo saranno presentate alcune considerazioni conclusive e suggerimenti per ulteriori indagini.

## **RINGRAZIAMENTI**

Si ringrazia il prof. Diego Campagnolo per gli utili spunti sulle questioni discusse, e per i preziosi commenti sulle precedenti bozze dell'elaborato. Gli errori restano comunque riconducibili personalmente all'autore.



## **CAPITOLO 1**

### **L'ITALIA A CAVALLO TRA GLI ANNI NOVANTA E GLI ANNI DUEMILA**

Nel presente capitolo, sarà tracciato un quadro di riferimento dell'Italia in una finestra temporale che va dal 1995 al 2006. Lo scopo è fornire una chiave di lettura macroeconomica per poter meglio comprendere l'analisi dei settori tradizionali italiani che sarà presentata più avanti nei capitoli 3 e 4. Si vuole ricordare, che la finestra di studio è stata caratterizzata da due fattori esogeni che hanno coinvolto in pieno il paese: la terza ondata di globalizzazione e l'introduzione di una moneta unica nell'ambito dell'Unione Europea. Non mancheranno dei richiami a riguardo.

Quella che si va a esporre è una fotografia dell'Italia a cavallo tra gli anni Novanta e gli anni Duemila nell'ambito del più ampio scenario europeo. A queste pagine va dunque l'onere di cercare di fornire un punto di vista congiunturale del tessuto delle imprese manifatturiere italiane, grazie a dati più aggregati di quelli di cui si discuterà nel seguito dell'elaborato.

#### **1.1 – LA GLOBALIZZAZIONE E L'EURO**

Durante la finestra di studio (1995-2006), due macro scossoni esogeni hanno coinvolto l'Italia e non solo: l'esplosione di una nuova e più significativa ondata di globalizzazione e la nascita di una moneta unica all'interno dell'Unione Europea (l'Euro). Questa non è la sede più adatta per affrontare le suddette tematiche, anche perché sono del tutto estranee allo scopo dell'elaborato. Si illustreranno comunque brevemente i due fenomeni per senso di completezza.

Per quanto riguarda la globalizzazione, più fattori hanno contribuito a un incremento del grado di apertura delle varie economie ai flussi commerciali internazionali. Collier e Dollar (2002), in un report per la World Bank, hanno individuato in merito: l'abbattimento dei costi di trasporto, un sistema multilaterale del commercio grazie alla World Trade Organization, e oculature politiche dei tassi di cambio (come ad esempio in Argentina nel 2001). Non da ultimo, il ruolo sempre più prorompente degli investimenti diretti esteri (IDE) specialmente nei paesi in via di sviluppo, grazie alla comune accettazione del background ideologico-culturale del Washington Consensus (Williamson, 1990) e del The Case for Free Trade (Friedman, Fried-

man, 1997). La figura 1.1 rappresenta l'integrazione economica attraverso flussi commerciali, migratori e di capitale dal 1870 all'anno 2000. Possiamo apprezzare che mai prima d'ora persone, merci e capitali siano stati così tanto integrati a partire dagli anni '80, sia per l'intensità del fenomeno, sia per il generale coinvolgimento.

Figura 1.1 – Le tre ondate di globalizzazione

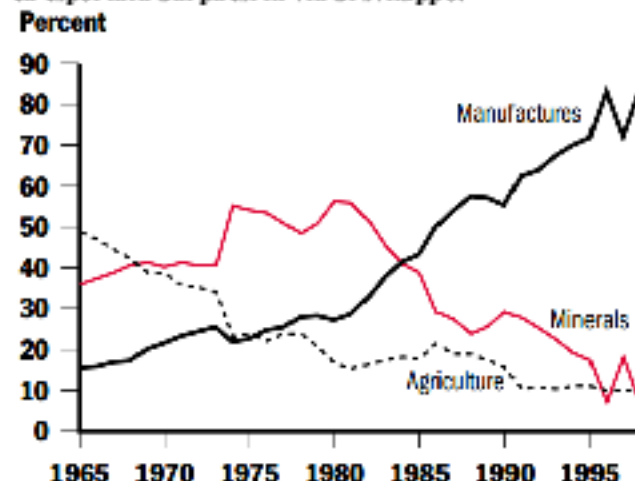


a, immigrati negli USA per decade (asse destro)<sup>1</sup>; b, esportazioni di merci mondiale / PIL mondo (asse sinistro); c, stock di capitale estero nei paesi in via di sviluppo / PIL paesi in via di sviluppo (asse sinistro).

Fonte: Collier, Dollar, 2002, p.23.

Luci e ombre si sono susseguite anche all'introduzione della moneta unica europea -1 gennaio 2002-. Da una parte, la poca trasparenza sui prezzi di cambio ha portato a un incremento rilevante dell'inflazione sui beni meno costosi -mentre complessivamente non si è registrato un rilevante fenomeno inflattivo- (Dziuda, Mastrobuoni, 2009). Dall'altra, l'Euro è stato il volano dell'aumento del commercio nella cosiddetta "area Euro"<sup>2</sup> (Baldwin, 2006). A questo bisogna aggiungere gli effetti positivi sul mercato dei capitali, non solo a livello dei debiti sovrani da parte dei paesi aderenti, ma anche delle imprese europee (Bris, Koskinen, Nilsson, 2004, Coeurdacier, Martin, 2009). Complessivamente risulta perciò che l'Euro abbia avuto un deciso ef-

Figura 1.2 - Il cambiamento della tipologia merceologica esportata dai paesi in via di sviluppo.



Fonte: Martin, 2001, p.9.

<sup>1</sup> L'utilizzo degli immigrati negli USA viene utilizzata come approssimazione del flusso migratorio mondiale.

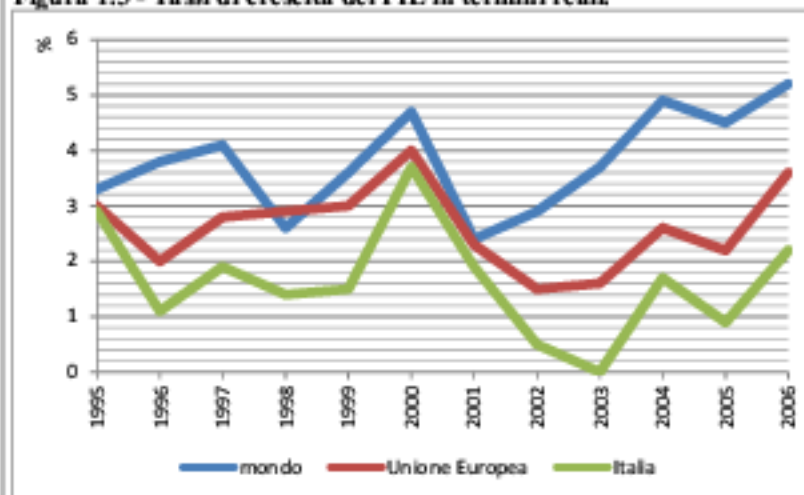
<sup>2</sup> Dal 2002 è stata sempre presente questa dicotomia tra paesi membri dell'Unione Europea e paesi aderenti alla moneta unica europea, difatti differenti e in particolar modo più restrittivi sono i parametri per l'adozione dell'Euro piuttosto che per l'entrata nell'Unione Europea.

fetto integrativo sui mercati a livello europeo (Allington, Kattuman, Waldmann, 2005). Comunque non si può tralasciare il cambio forzoso del vecchio paradigma competitivo basato principalmente sulla debolezza della moneta locale che ha investito le imprese dei paesi sud-periferici dell'Unione Europea. Tradizionalmente questi paesi, infatti, sono caratterizzati da un tessuto industriale basato soprattutto sulla manifattura, non a caso il comparto nel quale le economie in via di sviluppo stanno sperimentando i più alti tassi di export, già dalla seconda metà degli anni '80 (figura 1.2).

## 1.2 – CRESCITA ECONOMICA E PRODUZIONE INDUSTRIALE

Adesso che anche la globalizzazione e l'Euro sono stati integrati nella discussione, più semplice riesce l'approccio al quadro economico congiunturale del Sistema Italia nella finestra temporale 1995-2006. Dalla figura 1.3 possiamo apprezzare come la finestra di studio sia caratterizzata da un duplice comportamento. Fino all'anno 2000 si riscontrano tassi di crescita reali abbastanza stabili sia a livello globale sia a livello europeo, in seguito si assiste a un repentino deterioramento. Si riscontra un approccio molto più dinamico a livello globale che a livello europeo, e questo dovuto al fatto che, proprio nella finestra di studio, tutta una serie di paesi hanno sperimentato una vera e propria primavera di sviluppo. Ci si riferisce non solo a quei paesi conosciuti comunemente con l'acronimo BRICS (Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa), ma anche a tutta una serie di economie sub-sahariane che sono passate dallo stadio "economie emergenti" allo stadio "economie in via di sviluppo". In questo macro scenario, l'Italia si rivela sottotono sin dal 1996, sperimentando costantemente un gap di crescita reale rispetto all'Unione Europea di un punto percentuale. Ma il dato più preoccupante per l'Italia è il decadimento dei tassi di crescita reali dopo l'anno 2000. Difatti, se a livello globale dopo una breve parentesi si è ritornati ai livelli di crescita reale precedenti, e a livello europeo si sono raggiunti i livelli degli anni ante 2000 solo nel 2004, a livello italiano dopo l'anno 2000 il deterioramento è stato strutturale.

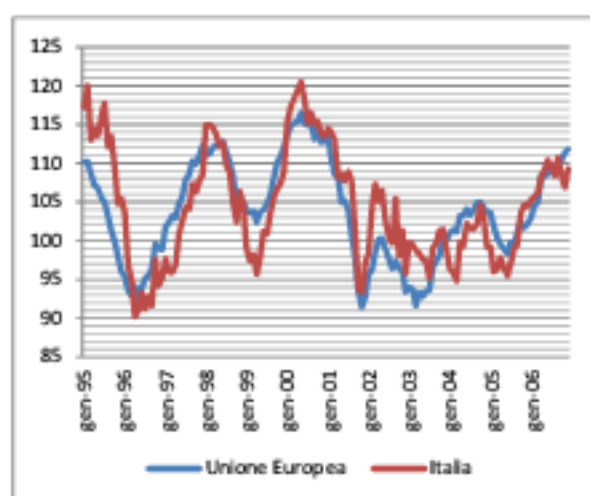
Figura 1.3 - Tassi di crescita del PIL in termini reali.



Fonte: International Monetary Fund, World Economic Outlook.

L'indicatore del clima economico (figura 1.4) e l'indicatore di fiducia delle imprese manifatturiere (figura 1.5) non sono altro che espressione delle aspettative annesse a questo scenario macroeconomico. Entrambi durante la fase ascendente del ciclo vedono una doppia ricaduta nel 1995 e nel 1998, ed entrambi vedono drasticamente ridursi dopo il 2001. Ed entrambi gli indicatori rivelano anche la difficoltà del Sistema Italia di reagire nel medio-lungo termine. Un elemento curioso emerge da questi due grafici. È vero che i livelli di ottimismo da parte del comparto italiano sono costantemente sopra di quelli europei, ma è anche vero che le ondate di fiducia sono più brevi.

**Figura 1.4 - Indicatore del clima economico.**



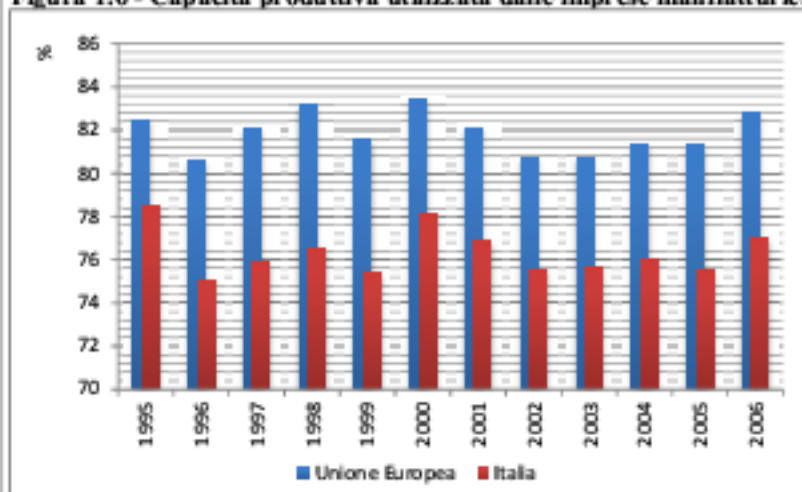
**Figura 1.5 - Indicatore di fiducia delle imprese manifatturiere.**



Fonte: European Commission, Business and Consumer Surveys.

Accompagnando i due indici con la capacità produttiva utilizzata delle imprese manifatturiere (figura 1.6), affiora un altro dato interessante. A fronte di un clima di fiducia costantemente superiore delle imprese manifatturiere italiane rispetto a quelle europee, si riscontra una capacità produttiva utilizzata inferiore dell'ordine dei 5.5 punti percentuali. Questo significa che le imprese manifatturiere italiane hanno avuto costantemente un bias positivo nei confronti dello scenario economico circostante, ottimismo che poi non si è tramutato in fatti.

**Figura 1.6 - Capacità produttiva utilizzata dalle imprese manifatturiere.**



Medie annue.

Fonte: European Commission, Business and Consumer Surveys.

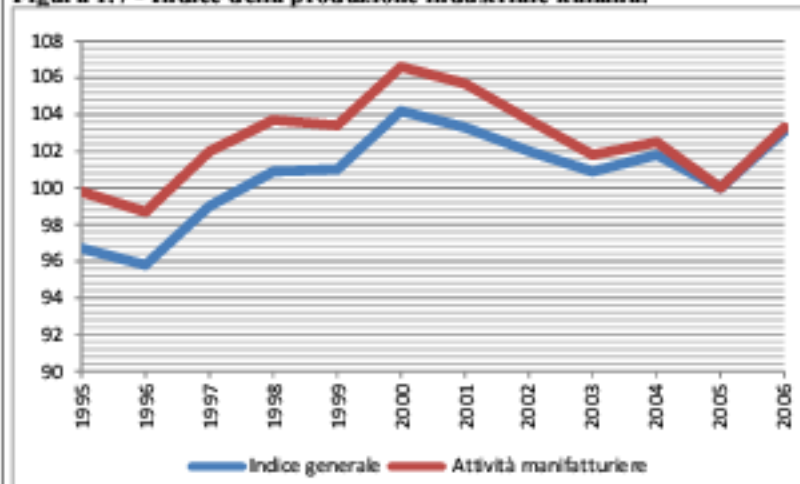
Non solo, ma questo bias sembra aver condizio-

nato anche la strutturazione del tessuto industriale manifatturiero all'insegna della sovracapacità, svelando anche una certa incapacità programmatica. Come si vede dalla figura 1.6, infatti, la capacità produttiva utilizzata dalle imprese manifatturiere italiane non raggiunge mai l'80%, e dal 2002 si stabilizza intorno al 76%. Tutt'altro invece per il comparto manifatturiero europeo, che pur sperimentando la stessa congiuntura economica (si vedano come sono simili le aspettative e i comportamenti tra la realtà europea e quella italiana, eppure diversi in intensità) ha più coscienza di sé e più visione programmatica, il tutto trasformandosi poi in maggiore efficienza.

La sofferenza del comparto industriale italiano è riscontrabile anche dall'andamento dell'indice della produzione industriale (figura 1.7). Ben distinguibili sono le due fasi

del ciclo che caratterizza la finestra di studio. Si vede chiaramente come la fase ascendente termina nell'anno 2000, per poi trasformarsi in una fase discendente. Tutto ciò è ulteriormente amplificato se si considera

**Figura 1.7 - Indice della produzione industriale italiana.**



Base 2005 = 100; medie annue.

Fonte: Istat, Indagine mensile sulla produzione industriale.

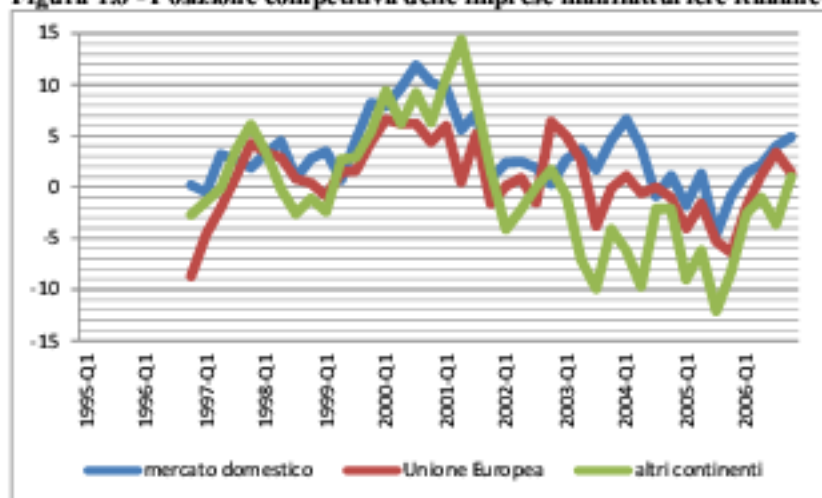
specificatamente l'indice riferito all'attività manifatturiera. Le imprese hanno così sofferto durante la fase discendente che i livelli produttivi nel 2005 ritornano ad essere di poco superiori a quelli del 1997, e addirittura pari a quelli del 1995 nel caso del comparto manifatturiero, vanificando in questo modo un intero decennio.

### **1.3 – IL FATTORE COMPETITIVITÀ**

Il perché della riduzione dei livelli di produzione si ritrova nella contestuale riduzione di competitività del comparto manifatturiero (figura 1.8). Durante la fase ascensionale del ciclo economico, il comparto manifatturiero ha sensibilmente rafforzato il presidio nel mercato, e non solo nel mercato interno ma anche al di fuori dell'Unione Europea. Ma è proprio negli stessi mercati che durante la fase discensionale del ciclo il comparto ha sofferto maggiormente. A fronte di una perdita generale di competitività, è stato proprio nel mercato interno e ancora di più al di fuori dell'Unione Europea che le imprese manifatturiere si sono rivelate del

tutto sofferenti. Unendo questa informazione con quanto si è detto a proposito della mancata ricerca dell'efficienza a livello operativo, si apprezza in pieno la gravità della situazione congiunturale dopo l'anno 2000. La mancata efficienza operativa comporta perdita di competitività che a sua volta trova poi riscontro nel mercato di sbocco. Ma la debolezza nel mercato

Figura 1.8 - Posizione competitiva delle imprese manifatturiere italiane<sup>3</sup>.

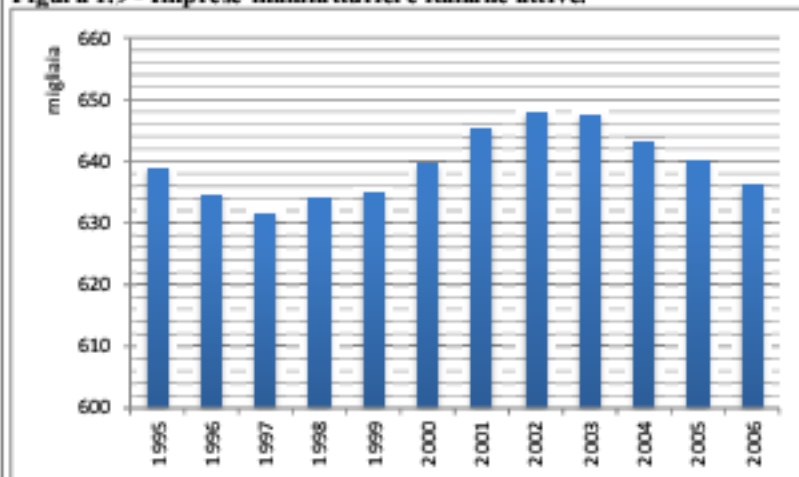


Fonte: European Commission, Business and Consumer Surveys.

aggrava la perdita di potere competitivo, e il tutto si risente sul fronte dell'efficienza operativa per la ovvia conseguenza di sovradimensionamento degli impianti derivanti dalla mancanza di ordini.

La sofferenza del comparto manifatturiero dopo l'anno 2000, è apprezzabile anche dall'andamento demografico delle imprese attive (figura 1.9). Come prevedibile, anche se le imprese sperimentano da subito la congiuntura economica, gli effetti sulla demografia industriale si avvertono in ritardo, e specificatamente nell'ordine dei 2 anni. Fino all'anno 2002 le imprese manifatturiere sono

Figura 1.9 - Imprese manifatturiere italiane attive.



Fonte: InfoCamere, Movimprese.

caratterizzate da un certo attivismo, attivismo che viene meno in seguito nell'ordine del mezzo punto percentuale, sino quasi a raggiungere nel 2006 il livello minimo sperimentato nel 1997, vanificando così un movimento imprenditoriale di tutto un decennio.

Sul fronte degli investimenti (figura 1.10), possiamo comunque apprezzare un costante impegno da parte delle imprese italiane. Dati per quanto riguarda l'Unione Europea prima del

<sup>3</sup> Dati antecedenti al quarto trimestre 1996 non sono disponibili.



1999 non sono disponibili, ma si vede chiaramente come le imprese italiane continuino a credere nelle loro attività in vista di quell'ottimismo che abbiamo visto in precedenza, raggiungendo così i livelli di investimento delle imprese europee, e a superarlo a partire dal 2002. Considerando che dopo il 2000 si assiste a un deterioramento strutturale dei tassi di crescita reali del prodotto interno lordo (PIL), e che dal 1998 il movimento imprenditoriale sperimenta un fenomeno debolmente espansivo dovuto quasi esclusivamente al comparto dei servizi, il dato è da interpretarsi come un aumento degli investimenti per unità produttiva.

Figura 1.10 - Investimenti fissi lordi da parte delle imprese.

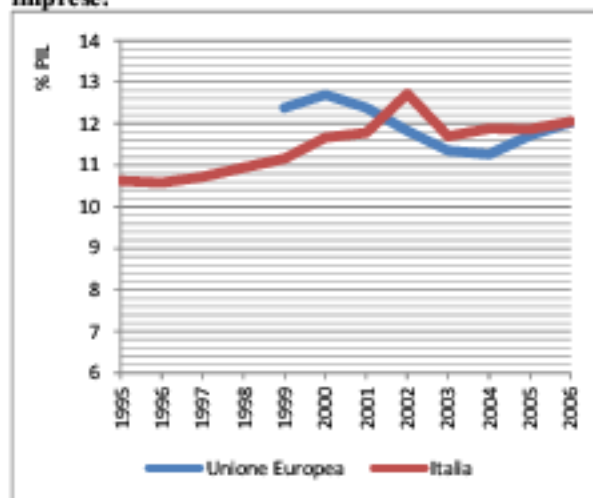
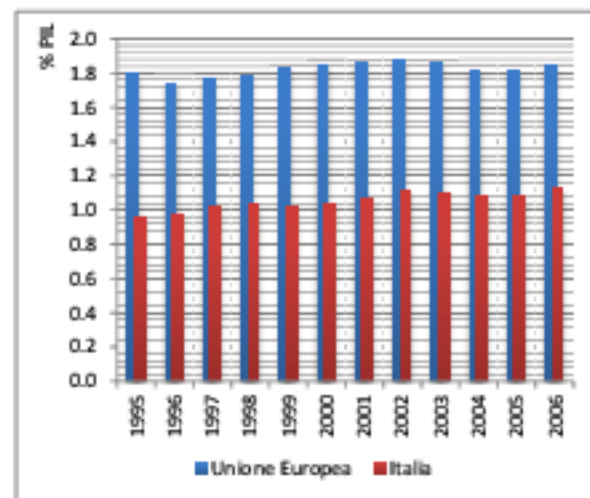


Figura 1.11 - Spesa per ricerca e sviluppo.



Fonte: Eurostat.

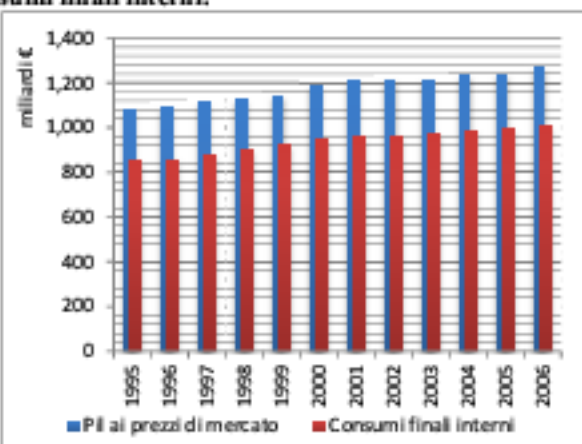
Indagando sulla qualità degli investimenti però, ci si rende conto di una notevole differenza tra il panorama europeo e quello italiano. Se è vero che con il tempo il tessuto imprenditoriale ha recuperato terreno in termini di investimenti nei vari settori produttivi, è anche vero che la spesa per ricerca e sviluppo (R&S) è costantemente inferiore dello 0.8% di PIL rispetto ai livelli europei e che non ha guadagnato terreno nel corso degli anni, restando intorno al punto percentuale del PIL (figura 1.11).

In precedenza si è accennato all'evoluzione della posizione competitiva delle imprese manifatturiere italiane nell'ambito del mercato interno, di quello europeo e dei mercati extraeuropei. Per avere un quadro di come si sia evoluto il mercato di sbocco non solo del comparto manifatturiero, ma di tutto il Sistema Italia, ci si appresta ad analizzare l'approccio ai mercati da parte delle imprese italiane tutte, concentrandoci come sempre nella finestra temporale che si estende dal 1995 al 2006.

Equiparando il PIL italiano e i consumi finali interni (figura 1.12), ci si rende conto di quanto le due realtà siano legate tra loro, tanto da assumere gli stessi andamenti. Eppure notoria-

mente non manca alle imprese italiane l'approccio a un mercato al di fuori dei confini nazionali. Ma ancora una volta riaffiora la perdita di competitività da parte loro. Anche se le esportazioni di beni e servizi (figura 1.13) si sono mantenute pressoché stabili in relazione al PIL (di poco superiore al 25%), nel tempo sono aumentate le importazioni dall'estero passando da un iniziale 20% a un 30% del PIL. La forbice tra export e import man mano si è ridotta drasticamente sino ad annullarsi del tutto nel 2005 dopo un quinquennio di pressappoco parità. La perdita di competitività si è perciò tradotta nel tempo in una riduzione del surplus e un inizio di accumulazione di deficit nei conti con l'estero. La perdita di competitività quindi ha coinvolto tutto il comparto produttivo italiano, e non solo il settore manifatturiero.

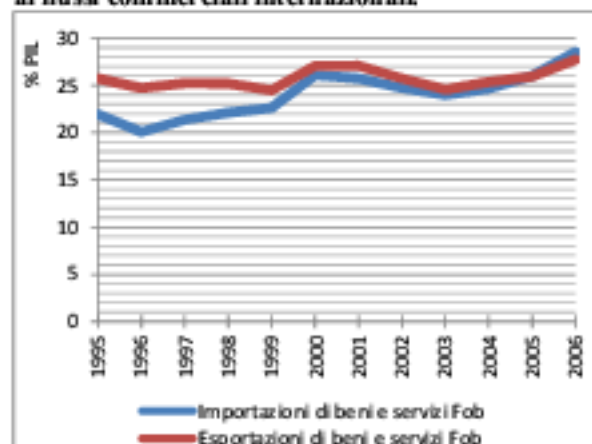
**Figura 1.12 - PIL italiano ai prezzi di mercato e consumi finali interni.**



Valori a prezzi concatenati.

Fonte: Istat, Conti economici nazionali.

**Figura 1.13 - Grado di apertura del mercato italiano ai flussi commerciali internazionali.**

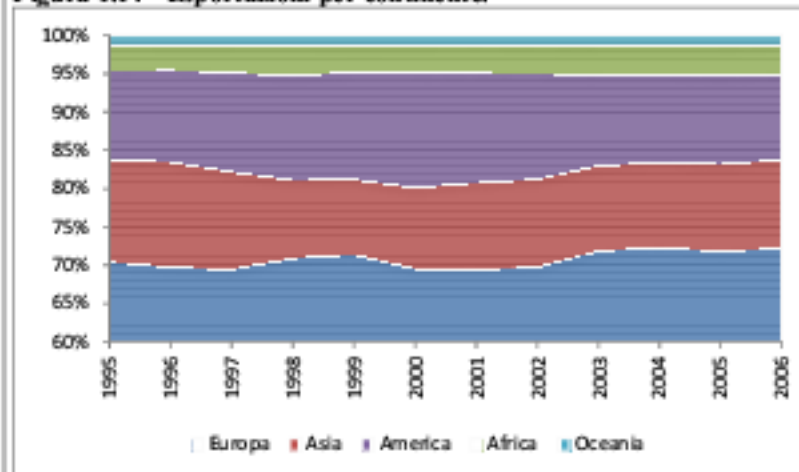


Valori a prezzi di mercato alla frontiera del paese esportatore.

## 1.4 - LE ESPORTAZIONI

Per quanto riguarda l'export (figura 1.14), chiara è una forte connessione con l'Europa con una quota costantemente superiore al 70%, e che durante gli anni di studio non ha subito sostanziali variazioni. A seguire due mercati interessanti non solo dal punto di vista economico, ma anche dal punto di vista socio-demografico: Asia e America (stiamo parlando comunque di grandezze che varia-

**Figura 1.14 - Esportazioni per continente.**



Composizioni percentuali; valori a prezzi correnti.  
Fonte: Istat.

no dai 10 ai 15 punti percentuali). L'iniziale preferenza del mercato asiatico ha lasciato il passo alla preferenza del mercato americano già dal 1997, per poi ripiegare nuovamente sul mercato asiatico nel 2006 dopo un biennio sostanzialmente paritetico.

Alla luce di questo dato, se si riconsidera l'evoluzione della posizione competitiva del comparto industriale, si percepisce come il confronto con il mercato europeo avverrebbe sul piano dell'efficienza operativa, mentre i rapporti con il continente americano e quello asiatico siano regolati per lo più dai tassi di cambio tra le monete. Già si è discusso in merito all'efficienza operativa confrontando la capacità produttiva utilizzata dal comparto industriale italiano e quello europeo. Per quanto riguarda invece i tassi di cambio, dalle figure 1.15 e 1.16 si apprezza come durante il periodo di validità della Lira sia stata proprio la svalutazione monetaria la leva competitiva principale a disposizione delle imprese nello scenario internazionale, e questo sia nei confronti del Dollaro che nei confronti dello Yen.

Figura 1.15 - Tassi di cambio Dollaro USA/Lira Italiana e Dollaro USA/Euro.

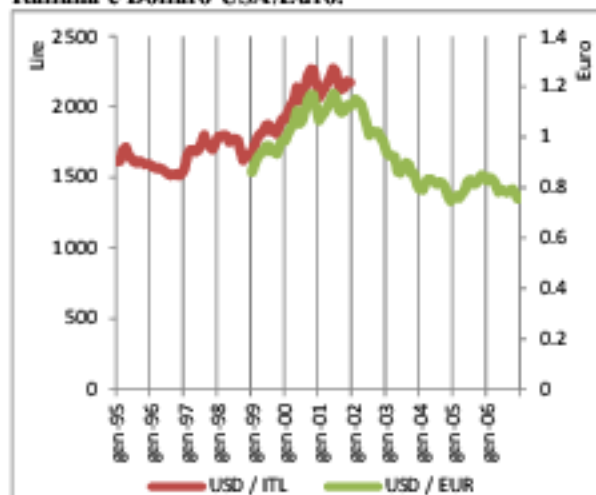
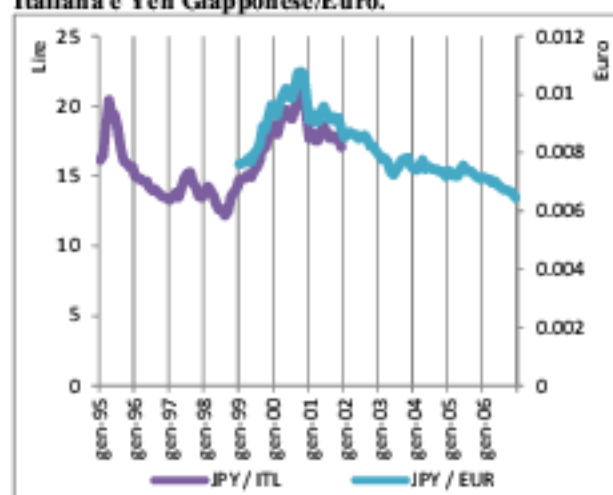


Figura 1.16 - Tassi di cambio Yen Giapponese/Lira Italiana e Yen Giapponese/Euro.



Medie mensili.

Fonte: Banca d'Italia.

Con l'avvento dell'Euro e una politica monetaria non più incentrata a livello locale (l'outlook della Banca Centrale Europea è ovviamente l'Unione Europea più che i singoli stati), il "vantaggio competitivo" del sistema produttivo italiano basato sulla svalutazione monetaria è venuto a mancare. E lo abbiamo visto anche a livello dei flussi di import ed export. Comunque, il flusso in uscita nei confronti del mercato asiatico a discapito del mercato americano sarebbe afferibile non solo al rapporto di forza tra le monete, ma anche ai rapporti commerciali con il sud-est asiatico. Difatti l'apprezzamento dell'Euro sul Dollaro dal gennaio 2002 a dicembre 2006 è stato del 33%, mentre sullo Yen è stato del 24%; ma è proprio con l'inizio del nuovo millennio che comincia a svilupparsi massicciamente una upper class nel

continente asiatico, concomitantemente al restringersi di quella statunitense (ancor prima di essere rimpiazzata dalla nascente upper class brasiliana).

## 1.5 – L'OCCUPAZIONE

In merito all'occupazione, nel corso della finestra temporale di studio, costante è stato il gap occupazionale tra l'Italia e l'Unione Europa (figura 1.17). Eppure bisogna dire che il divario si è ristretto nel tempo, passando da un iniziale 9% a poco meno del 7% nel 2006, con punte del 10% nel 1999 e nel 2000. Apportando però il contributo da parte del tasso di disoccupazione (figura 1.18), possiamo apprezzare come l'aumento dell'occupazione non sia dovuto esclusivamente alla creazione di nuovi posti di lavoro. Difatti, proprio l'aumento degli impieghi non trova piena spiegazione nel calo del tasso di disoccupazione, ma piuttosto bisogna considerare anche l'emersione di lavoro non regolare (figura 1.18). Ricordiamo che l'Italia traversa negli anni successivi al 2000 una congiuntura non proprio florida. Ed è in queste coordinate che si collocano due riforme del lavoro importanti che coinvolgono il paese e che producono gli effetti visti sia sulla occupazione che sulla regolarizzazione del lavoro sommerso. Il riferimento è al cosiddetto "Pacchetto Treu" del 1997<sup>4</sup> e alla cosiddetta "Riforma Biagi" del 2003<sup>5</sup>, entrambi interventi normativi in linea con la Strategia Europea per l'Occupazione<sup>6</sup>. Il Pacchetto Treu riguarda in via principale l'entrata nel mercato del lavoro e la permanenza in esso di persone con produttività più bassa (in particolare part time e congedi parentali), ma anche l'introduzione di nuove figure contrattuali (Bison, Rettore, Schizzerotto, 2009). Mentre, la Riforma Biagi è stata in tutto e per tutto ispirata alle indicazioni delineate a livello comunitario riguardanti la creazione di un mercato del lavoro trasparente, l'introduzione di forme di flessibilità regolata e contrattata con il sindacato, l'introduzione di nuove tipologie di contratto di lavoro (Cioccolo, Furfaro, Piras, 2004).

Per quanto riguarda in particolare il comparto industriale (figura 1.19), vediamo che tutti i vantaggi portati all'intero mercato del lavoro in termini di flessibilità da parte delle menzionate riforme, sembrano avere appena sfiorato il comparto industriale. Dall'anno 2001 gli addetti incrementano costantemente ben sotto il punto percentuale<sup>7</sup>, contrariamente al tasso di occu-

<sup>4</sup> Legge 24 giugno 1997, n. 196 "Norme in materia di promozione dell'occupazione".

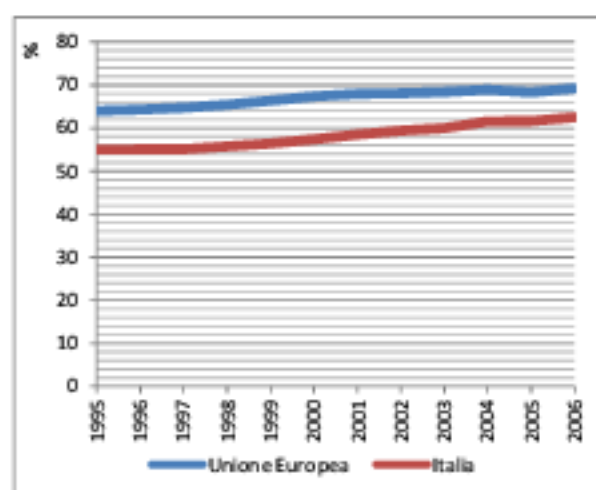
<sup>5</sup> Legge 14 febbraio 2003, n. 30 "Delega al governo in materia di occupazione e mercato del lavoro".

<sup>6</sup> Dal summit di Lussemburgo del 1997 (Consiglio Europeo di Lussemburgo, 13 dicembre 1997, Bollettino UE 12-1997), al Consiglio Europeo di Lisbona (Consiglio Europeo straordinario di Lisbona, 23-24 marzo 2000, Bollettino UE 3-2000), al vertice di Barcellona (Consiglio Europeo di Barcellona, 15-16 marzo 2002, bollettino UE 3-2002).

<sup>7</sup> In questa sede si discute di dati aggregati, pertanto non si scende nel merito della qualità intrinseca del dato e cioè sulla ripartizione secondo le varie forme contrattuali.

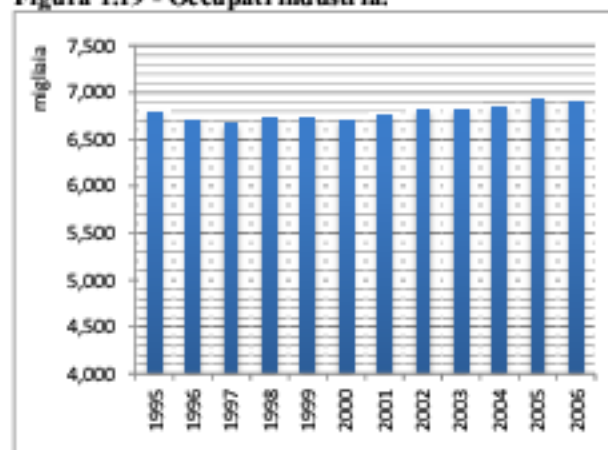
pazione nazionale che sperimenta negli stessi anni tassi di crescita tra l'1.5 e il 2%. Eppure, integrando il dato con la demografia delle imprese attive nel comparto manifatturiero, si nota che la dimensione delle unità produttive sia stata caratterizzata da un fenomeno espansivo a favore di meno imprese ma con più addetti. Infatti, proprio a partire dall'anno 2003, si osservano tassi demografici negativi per quanto riguarda le imprese attive, a fronte di comunque deboli tassi di crescita degli occupati nel comparto.

Figura 1.17 - Tasso di occupazione.



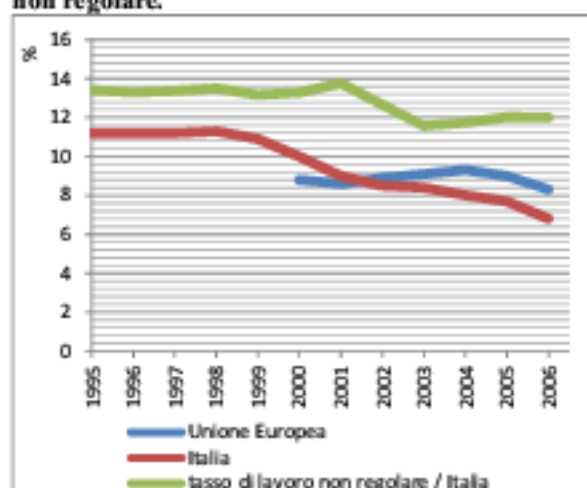
Fonte: Eurostat; Istat, Conti economici nazionali.

Figura 1.19 - Occupati industria.



Fonte: Istat, Rilevazione trimestrale sulle forze di lavoro (fino al 2003); Rilevazione sulle forze di lavoro (dal 2004).

Figura 1.18 - Tasso di disoccupazione<sup>8</sup> e di lavoro non regolare.



<sup>8</sup> Dati antecedenti al 2000 non sono disponibili per l'Unione Europea.

venuti nell'ambito dell'Unione Europea. A fronte di questo stallo di produttività, c'è stato però, proprio dal 2001, un tasso di crescita medio del costo del lavoro pari a 2.7 punti percentuali (figura 1.21). È pur vero che nello stesso periodo in ambito europeo il costo del lavoro è cresciuto mediamente del 3.6%. Bisogna però anche considerare che, mentre nell'Unione Europea dal 2001 la produttività è cresciuta mediamente dell'1.7%, in Italia nello stesso periodo è cresciuta mediamente dello 0.2%.

Figura 1.20 - Produttività del lavoro per ora di lavoro.

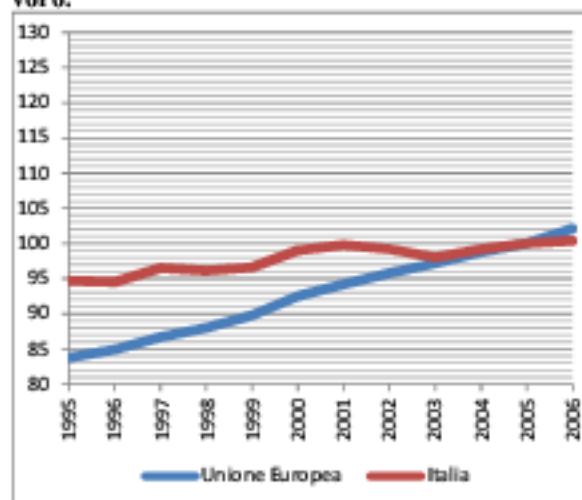


Figura 1.21 - Indice del costo del lavoro [dati disponibili dal 1996].

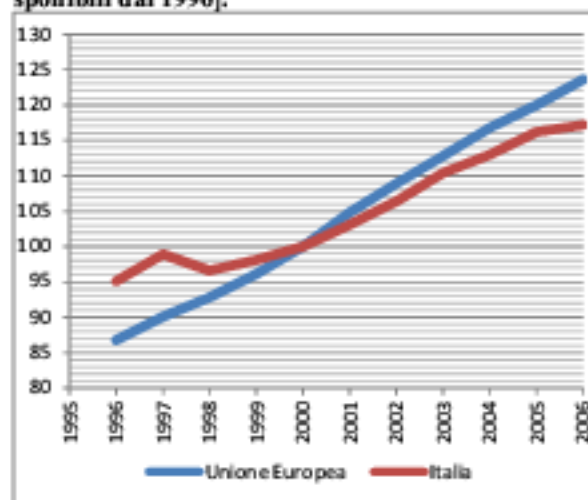


Figura 1.20: base 2005 = 100; figura 1.21: base 2000 = 100.

Fonte: Eurostat.

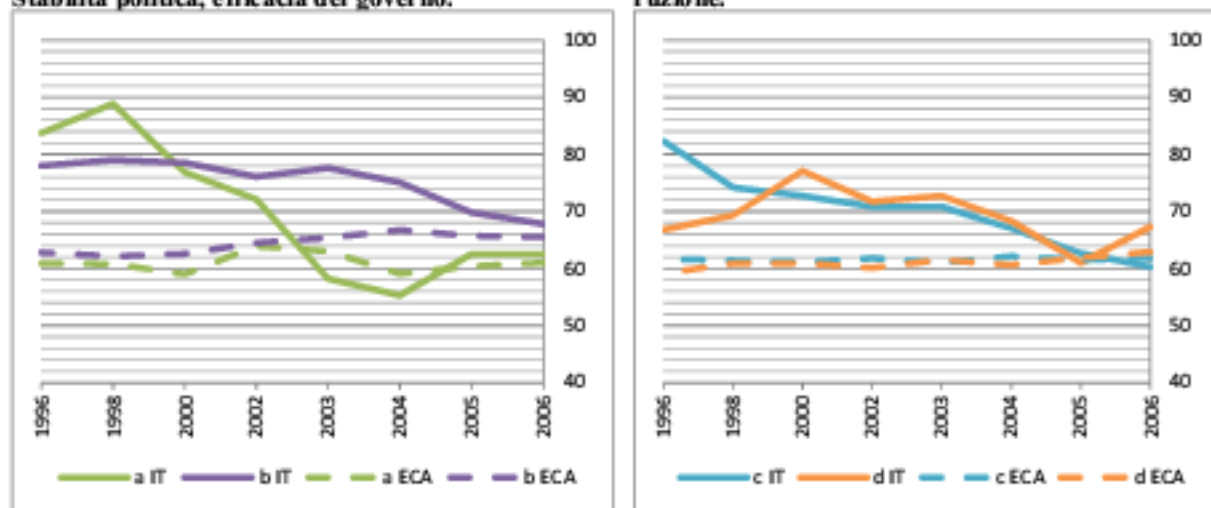
Senza dubbio, il dato sulla produttività del lavoro è influenzato dalla qualità degli investimenti effettuati, in primis da un basso tasso di investimenti in R&S. La produttività che non migliora e il costo del lavoro che si impenna, fanno sì che le imprese italiane perdano competitività non solo nel mercato interno ma anche oltre i confini nazionali, a partire proprio dallo stesso mercato europeo da sempre scenario competitivo privilegiato (paragrafo 1.4). Ed è da ritenersi proprio questa una delle ragioni di una mancanza di crescita sostenibile e strutturale. Già s'è detto quanto l'Euro abbia portato a una forte integrazione del mercato europeo in termini sia di merci che di capitali, e quanto abbia inciso a livello competitivo sulle stesse imprese europee visto l'apprezzamento sulle principali monete internazionali. Il non aver saputo cogliere tutto ciò come un'opportunità, e la mancanza di un'offerta non strettamente collegata ai costi, è una colpa da attribuire al sistema produttivo italiano in tutta la sua interezza, e non solo esclusivamente a un solo comparto.

## 1.6 – LA GOVERNANCE DEL PAESE

Proprio perché ad essere in sofferenza risulta tutto il Sistema Italia, si è tentato anche di indagare la governance del paese da un punto di vista sistemico. Si è ritratto il paese attraverso

gli Worldwide Governance Indicators (Kaufmann, Kraay, Mastruzzi, 2010) e l'Index of Economic Freedom (Miller, Holmes, Feulner, 2012) e si è potuto apprezzare che tutti gli indici di governance nella finestra di studio hanno subito un progressivo deterioramento. In particolare la stabilità politica, lo stato di diritto e il controllo della corruzione hanno subito una repentina convergenza verso la media dell'area Europa e Asia Centrale (ECA) (figure 1.22 e 1.23).

Figura 1.22 - Worldwide Governance Indicators. Stabilità politica, efficacia del governo. Figura 1.23 - Ruolo della legge, controllo della corruzione.



a, stabilità politica; b, efficacia di governo; c, stato di diritto; d, controllo della corruzione.

Fonte: Kaufmann, Kraay, Mastruzzi, 2010.

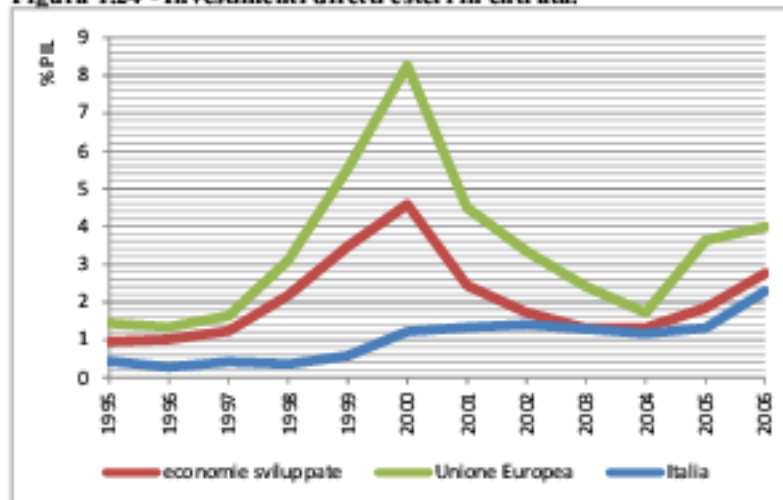
Negli anni di studio si è diffusa una comune sfiducia nei confronti dell'apparato legislativo, tradizionalmente non del tutto lineare. Ma la sfiducia si è estesa anche all'apparato giudiziario. Difatti, nonostante la sicurezza dei contratti e dei diritti di proprietà, l'incertezza verte sull'esecuzione e il godimento degli stessi dovuta alle lungaggini proprio dei provvedimenti giudiziari (GRECO, 2008). Ma la stessa sfiducia trova radici nel consolidato approccio alla corruzione, e a ingerenze profonde tra pubblico e privato, tanto da dare la sensazione di una certa sudditanza dello stato da parte di élite e interessi privati. Proprio la corruzione, nel tempo, ha generato una cultura di illegalità e di evasione fiscale che ha indebolito profondamente lo stato di diritto (Alto Commissario Anticorruzione, 2007). Dalle figure 1.22 e 1.23 possiamo vedere che il deterioramento di questi indici comincia a cavallo tra il 1998 e il 2000, in concomitanza con il peggioramento dell'indice riguardante la stabilità politica. Il generale degrado nel tempo di questi indicatori nel 2005 va a incidere sulla qualità delle politiche emanate, non solo in fase di formulazione ma anche in fase di attuazione (Lopez-Claros, 2004, 2006).

Un'amministrazione pubblica inefficiente e la complessità legislativa generano ritardi e un aumento dei costi dell'attività imprenditoriale dovuto appunto alla macchinosità del processo. La farraginosità della burocrazia di certo non ha facilitato l'attività di investimento nel paese,

essendo di per sé un ostacolo a una crescita dinamica (si rimanda a quanto detto sulla qualità degli investimenti nel paragrafo 1.3). Riscontri li troviamo nei flussi in entrata degli investimenti diretti esteri (IDE) (figura 1.24). Non solo esiste un netto gap tra l'Italia e l'Unione Europea, ma un divario esiste

anche tra l'Italia e le altre economie sviluppate (soprattutto nella fase ascendente del ciclo). In particolare, il differenziale esistente tra l'Italia e questa classe di paesi è sintomo proprio di uno scarto di competitività a livello sistemico dai molteplici aspetti, come si è tentato di

Figura 1.24 - Investimenti diretti esteri in entrata.



Fonte: UNCTAD, Division on Investment and Enterprise.

spiegare in queste pagine. L'attrattività per gli IDE viene proprio da un ambiente competitivo dinamico, l'applicazione di leggi e regolamenti chiari e semplici, infrastrutture fisiche e legali forti ed efficienti (Farrell, Remes, Agrawal, 2003). Stabilità economica, politica e sociale che in Italia sono venuti proprio a mancare tra il 1995 e il 2006.

## 1.7 – OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Queste poche pagine hanno avuto il ruolo di contestualizzare al massimo le informazioni disponibili sul mondo delle imprese italiane, traendo informazioni dai dati macroeconomici. È emerso un arco temporale (dal 1995 al 2006) spaccato a metà. Abbiamo il primo quinquennio caratterizzato da una fase ascendente del ciclo che termina con l'anno 2000, dopodiché abbiamo l'inizio di una fase discendente (paragrafo 1.2). Su più fronti si può apprezzare come il periodo post 2000 non abbia fatto altro che evidenziare le inefficienze di sistema già presenti nel periodo precedente. E infatti, dopo l'anno 2000, viene a esaurirsi l'effetto trascinamento che subisce il comparto produttivo italiano in primis dall'Unione Europea. A pesare sul PIL italiano ci sono maggiormente i consumi interni (per circa un 80%) (figura 1.12), e con la perdita di competitività delle imprese manifatturiere soprattutto nel mercato domestico e nei mercati extraeuropei (figura 1.8), l'export si mantiene su livelli stabili (in percentuale al PIL), mentre a crescere sono le importazioni (figura 1.13). Questo scenario negativo ha colpito in pieno le imprese anche dal punto di vista della numerosità attiva (figura 1.9), e in controparti-



ta le due riforme sul mercato del lavoro emanate non hanno avuto gli effetti sperati sull'occupazione, tranne che la parziale emersione di lavoro non regolare (paragrafo 1.5).

Con l'avvento dell'Euro, tutti i benefici di integrazione dei mercati di merci e di capitali (paragrafo 1.1) sono stati vanificati dal cambio dell'approccio competitivo del comparto manifatturiero. Dalla classica svalutazione monetaria che ha caratterizzato il corso delle monete dei paesi europei sud-periferici, si è passati alla competitività operativa (paragrafo 1.4). Una poco accorta politica degli investimenti da parte delle imprese italiane ha fatto sì che le imprese non si innovassero a sufficienza (paragrafo 1.3), e il gap di competitività con i competitors europei si è fatta sentire sulla mancanza di ordini. La produzione industriale è continuata a diminuire (figura 1.7) e il differenziale con i competitors europei di capacità produttiva utilizzata è rimasto costante nel tempo (figura 1.6). C'è da dire che la mancata competitività del comparto produttivo deriva anche da un costante differenziale di produttività della forza lavoro. Difatti mentre a livello italiano è rimasta costante nel tempo, a livello europeo è cresciuta sempre più, e quindi mentre a livello europeo l'aumento del costo del lavoro è giustificato, non lo è affatto in Italia (figure 1.20 e 1.21).

La situazione appena riassunta fa pensare a quanto il comparto produttivo italiano abbia perso lungo tutta la finestra di studio. Invece di essere viste come delle grandi opportunità, l'avvento dell'Euro e la globalizzazione hanno messo in luce le debolezze già presenti in seno al tessuto produttivo italiano. Nei capitoli che verranno, si accenderanno i riflettori su un pattern ben specifico dell'industria manifatturiera italiana: i settori tradizionali. L'obiettivo sarà tracciare l'evoluzione dei modelli di business di questo pattern settoriale dapprima a livello aggregato (capitolo 3), e in seguito secondo classi dimensionali (capitolo 4). La finestra di studio andrà dal 1995 al 2006 e lo strumento sarà un modello che verrà presentato nel capitolo 2.



**NOTA METODOLOGICA<sup>1</sup>**

Nel capitolo precedente sono stati presentati tutti gli elementi descrittivi del panorama italiano a cavallo tra gli anni Novanta e gli anni Duemila. Si è rapportato anche il Sistema Italia con la più ampia e più vicina Unione Europea, e non sono mancati riferimenti in particolar modo all'industria manifatturiera nella sua interezza.

Nei capitoli a seguire (capitoli 3 e 4) ci sarà un focus sempre più a livello micro del settore manifatturiero italiano. Sarà illustrato come si sono evoluti nel tempo (dal 1995 al 2006) i modelli di business delle imprese del comparto manifatturiero tradizionale, per rispondere adeguatamente alle sfide poste dal contesto competitivo. A tale scopo, nel presente capitolo, sarà prima illustrata la struttura dei campioni sui quali è stata compiuta l'analisi, e successivamente il modello di indagine.

**2.1 – DISEGNO DEL CAMPIONE E MODELLO DELLA RILEVAZIONE**

L'analisi si basa sui dati primari delle "Indagini sulle Imprese Manifatturiere Italiane" condotte dall'Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese operante nell'ambito dell'Area Studi del Mediocredito Centrale (VII Indagine, 1999), del Gruppo Bancario Capitalia (VIII e IX Indagine, 2002 e 2005), e del Gruppo UniCredit (X Indagine, 2008)<sup>2</sup>, con la supervisione di un Comitato scientifico presieduto dal prof. Gian Maria Gros-Pietro. Le Indagini sono di tipo misto: campionarie per le imprese da 11 a 500 addetti e censuarie per le imprese con più di 500 addetti.

Le rilevazioni sono state effettuate su campioni statisticamente rappresentativi dell'universo delle imprese italiane del settore manifatturiero. Le imprese coinvolte hanno un fatturato non inferiore a un milione di euro e un numero di addetti maggiore di 10. I settori di attività con-

---

<sup>1</sup> Molti dei paragrafi della seguente Nota metodologica sono da considerarsi liberamente tratte dalle note metodologiche della VII (1999), VIII (2002), IX (2005) e X (2008) Indagine sulle Imprese Manifatturiere Italiane [Disegno del campione e modello della rilevazione; Controllo dei dataset; Settori, dimensioni, aree geografiche; Tassonomia di Pavitt]. In questa sede, oltre alla omogeneizzazione delle stesse, si sono apportate le modifiche necessarie all'analisi presentata in questo elaborato.

<sup>2</sup> La pluralità dei soggetti bancari coinvolti nel tempo nelle Indagini è puramente nominale, poiché nella sostanza si tratta del medesimo ente che, a conclusione di un processo di fusioni e acquisizioni, ha portato alla costituzione dell'odierno UniCredit Group.

siderati nell'universo di riferimento, sono: l'industria alimentare, delle bevande e del tabacco, l'industria tessile e dell'abbigliamento, l'industria del cuoio, pelli e calzature, l'industria del legno e dei prodotti in legno, l'industria della carta, stampa ed editoria, la fabbricazione di coke e le raffinerie di petrolio, l'industria chimica, l'industria della gomma e delle materie plastiche, la lavorazione dei metalli non metalliferi, la metallurgia, l'industria meccanica, l'industria elettronica, la fabbricazione di mezzi di trasporto, le altre industrie manifatturiere. I settori sopraelencati sono stati aggregati secondo la tassonomia di Pavitt (1984) in quattro settori merceologici: supplier dominated (settori tradizionali), scale intensive (produzione su larga scala), specialized suppliers (macchine e strumenti di precisione), science based (settori ad alta intensità di ricerca e sviluppo).

L'analisi portata avanti in questo elaborato si focalizza sul pattern supplier dominated. Viene qui di seguito riportata la lista delle attività economiche coinvolte nell'analisi secondo la nomenclatura Istat Ateco 91 (Unioncamere, 1994) a tre cifre utilizzata per costruire la classificazione dei pattern settoriali secondo il criterio di Pavitt (1984):

- 15.1 Produzione, lavorazione e conservazione di carne e di prodotti a base di carne
- 15.2 Lavorazione e conservazione di pesce e di prodotti a base di pesce
- 15.3 Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi
- 15.4 Fabbricazione di oli e grassi vegetali e animali
- 15.5 Industria lattiero casearia
- 15.6 Lavorazione delle granaglie e di prodotti amidacei
- 15.7 Fabbricazioni di prodotti per l'alimentazione degli animali
- 15.8 Fabbricazione di altri prodotti alimentari
- 15.9 Industria delle bevande
- 16.0 Industria del tabacco
- 17.1 Preparazione e filatura di fibre tessili
- 17.2 Tessitura di materie tessili
- 17.3 Finissaggio dei tessili
- 17.4 Confezionamento di articoli in tessuto, escluso gli articoli di vestiario
- 17.5 Altre industrie tessili
- 17.6 Fabbricazione di maglierie
- 17.7 Fabbricazione di articoli in maglieria
- 18.1 Confezione di vestiario in pelle
- 18.2 Confezione di altri articoli di vestiario ed accessori

- 18.3 Preparazione e tintura di pellicce; confezione di articoli in pelliccia
- 19.1 Preparazione e concia del cuoio
- 19.2 Fabbricazione di articoli da viaggio, borse, articoli da correggiaio e selleria
- 19.3 Fabbricazione di calzature
- 20.1 Taglio, piallatura e trattamento del legno
- 20.2 Fabbricazione di fogli da impiallacciatura; fabbricazione di compensato, pannelli stratificati (ad anima listellata), pannelli di fibre, di particelle ed altri pannelli
- 20.3 Fabbricazione di elementi di carpenteria in legno e falegnameria per l'edilizia
- 20.4 Fabbricazione di imballaggi in legno
- 20.5 Fabbricazione di altri prodotti in legno; fabbricazione di articoli in sughero, paglia e materiali da intreccio
- 21.2 Fabbricazione di articoli di carta e di cartone
- 24.5 Fabbricazione di saponi e detergenti, di prodotti per la pulizia e la lucidatura, di profumi e prodotti per toletta
- 24.6 Fabbricazione di altri prodotti chimici
- 25.1 Fabbricazione di articoli in gomma
- 28.6 Fabbricazione di articoli di coltelleria, utensili e oggetti diversi in metallo
- 28.7 Fabbricazione di altri prodotti metallici
- 36.1 Fabbricazione di mobili
- 36.2 Gioielleria e oreficeria
- 36.4 Fabbricazione di articoli sportivi
- 36.5 Fabbricazione di giochi e giocattoli
- 36.6 Altre industrie manifatturiere n. c. a.

Per la realizzazione delle varie edizioni dell'Indagine sulle imprese manifatturiere, il Comitato scientifico dell'Osservatorio ha provveduto al ricampionamento parziale delle imprese attraverso la selezione di circa 3,000 nuovi nominativi per la VII e VIII Indagine, circa 1,000 per la IX Indagine, e circa 4,000 per la X Indagine. Il tipo di disegno campionario per le quattro Indagini è stato prescelto in modo da confermare la permanenza di una quota di unità campionarie appartenenti alle precedenti rilevazioni, e completare il campione con un sub campione di nuove unità. I dati perciò sono sviluppati sia come serie temporali sufficientemente lunghe riferite a sotto-campioni parzialmente chiusi, sia come dati riguardanti campioni completi per periodi più limitati.

In merito alla scelta tra panel chiuso e panel ruotato, va osservato come il comparto manifatturiero risulti caratterizzato da una forte dinamica interna: sono infatti frequenti gli ingressi per la costituzione di nuove imprese, le trasformazioni e le cessazioni (Abbott, 2011). La continua evoluzione dell'universo delle imprese avrebbe portato ad una rapida obsolescenza di un campione basato su un panel chiuso, mentre un panel ruotato consente l'aggiornamento del campione in concomitanza delle modifiche che subisce l'universo (Duncan, Kalton, 1987). La permanenza nel campione delle unità selezionate è limitata nel tempo, in conformità con alcune regole che stabiliscono l'entità e il tipo di sovrapposizione da realizzare tra le rilevazioni successive. Il ricorso al panel ruotato amplia lo spettro degli obiettivi conoscibili, consentendo la stima di parametri che siano riferiti alla durata del fenomeno nel tempo, a transizioni da una condizione a un'altra, all'accadimento di particolari eventi, a trend temporali, a variazioni del livello medio di una grandezza da un periodo a un altro, a cambiamenti individuali per le unità in osservazione.

Per l'identificazione della dimensione dei campioni, il Comitato scientifico dell'Osservatorio ha fatto riferimento alla segmentazione delle imprese in classi, dove ciascuna classe è definita in funzione del numero degli occupati delle imprese stesse, dell'appartenenza a quattro macro aree territoriali, e ai quattro settori merceologici sopraelencati. Il disegno dei vari campioni prevede dunque 80 strati composti da cinque classi dimensionali (da 11 a 20 addetti, da 21 a 50 addetti, da 51 a 250 addetti, da 251 a 500 addetti, oltre i 500 addetti), quattro settori merceologici (supplier dominated, scale intensive, specialized suppliers, science based) e quattro macro aree territoriali (nord-ovest, nord-est, centro, sud e isole).

La composizione dei campioni da parte del Comitato scientifico è avvenuta, stabilita la numerosità ottimale e identificato un errore delle stime del 5%, mediante l'applicazione del metodo della selezione casuale stratificata che consente di ottenere stime più efficienti rispetto a quelle ottenibili con il campionamento semplice (Cochran, 1977; Thompson, 1992; Frosini, Montinaro, Nicolini, 2011). I piani di campionamento sono stati inizialmente costruiti suddividendo l'universo delle imprese di riferimento in gruppi omogenei (strati), sulla base del grado di variabilità in esso assunto da un indicatore prescelto. Per quanto riguarda la VII, VIII e la X Indagine, l'indicatore prescelto è stato il prodotto lordo medio per addetto riferito rispettivamente al 1994, 1998 e 2006, mentre per quanto riguarda la IX indagine, l'indicatore prescelto è stato il valore aggiunto medio dello strato riferito al 2001. Tale criterio è stato adottato solamente per le imprese con un numero di addetti non superiore a 500, mentre è stata inclusa nei campioni la totalità delle imprese con oltre 500 addetti. La dimensione e la

composizione del campione sono state ricavate sulla base della formula di Neyman (1934), che definisce la numerosità in modo da minimizzare la varianza campionaria. Dopo aver determinato la numerosità campionaria per ciascuno strato (classe di addetti e area geografica), il Comitato scientifico ha suddiviso proporzionalmente il numero di imprese, al fine di ottenere la ricostituzione a livello merceologico dell'universo.

Osservata la variabilità dell'indicatore prescelto per il piano di campionamento, la scelta migliore per attribuire la numerosità ai singoli strati del campione manifatturiero è quella determinata dalla formula di Neyman (1934) che per un prefissato  $N$  campionario alloca in maniera ottimale nell'ambito dei vari strati la ripartizione campionaria:

$$n_h = n \frac{N_h \sigma_h}{\sum_{h=1}^H N_h \sigma_h}$$

dove:

$h$  = generico strato,

$H$  = numerosità degli strati,

$n_h$  = numerosità campionaria dello strato  $h$ -esimo,

$n$  = totale degli elementi campionati,

$N_h$  = numerosità della popolazione dello strato  $h$ -esimo,

$\sigma_h$  = deviazione standard dello strato  $h$ -esimo.

Il campionamento secondo Neyman è migliore rispetto al campionamento proporzionale quando per un determinato indicatore le imprese dell'universo di riferimento siano omogenee all'interno dello strato, ma eterogenee tra i singoli strati (Cochran, 1977; Thompson, 1992; Frosini, Montinaro, Nicolini, 2011). Contrariamente al campionamento proporzionale, il campionamento secondo Neyman non è autoponderante. La stima dei parametri di interesse deve essere basata su uno schema di ponderazione, i cui pesi possono essere ottenuti partendo dalle probabilità di inclusione. È stato pertanto necessario da parte del Comitato scientifico calcolare per ciascuno strato un coefficiente di riporto all'universo di riferimento costituito dal rapporto tra la dimensione assunta dallo strato nell'universo e la dimensione assunta dallo strato nel campione.

Sotto il profilo metodologico, la raccolta dei dati è stata configurata come un'indagine qualitativa realizzata con la tecnica delle interviste telefoniche effettuate con il Sistema Cati (Com-

puter Assisted Telephone Interview)<sup>3</sup>, somministrando alle imprese un questionario strutturato articolato in sei sezioni (Notizie di carattere generale; Forze di lavoro; Attività di investimento, innovazione tecnologica, ricerca e sviluppo; Internazionalizzazione; Mercato; Finanza). Nel corso del tempo il questionario ha subito alcune rilevanti modifiche e integrazioni, lasciandone tuttavia immutata la struttura complessiva, che consente di disporre per molte variabili di una serie storica. Le modifiche e le integrazioni sono il frutto sia dell'esperienza acquisita con le precedenti indagini da parte del Comitato scientifico, sia della necessità di rilevare fenomeni nuovi riguardo alle varie linee di ricerca promosse nel corso del tempo.

La numerosità delle imprese selezionate per le varie Indagini, sulla base dei risultati del disegno campionario e individuate dalla ripartizione per addetti, settori e localizzazione geografica, è stata cautelativamente incrementata dal Comitato scientifico al fine di compensare i tassi di caduta delle risposte nella compilazione dei questionari. Le imprese che man mano sono state escluse dalle Indagini, oltre a quelle assenti per motivi legati alla rilevazione (rifiuto o altro), comprendono quelle cessate dall'attività, le imprese il cui numero di addetti è sceso sotto le undici unità, e quelle che non appartengono più al settore manifatturiero.

## **2.2 – IL CONTROLLO DEI DATASET**

Al fine di assicurare una significativa qualità delle informazioni, il Comitato scientifico ha sottoposto i quattro dataset a un rigoroso esame critico, in modo da colmare le lacune o correggere eventuali errori. Con l'obiettivo di evidenziare i valori anomali (outliers), per ogni tabella relativa alle risposte qualitative il Comitato scientifico ha calcolato dei test di conformità utilizzando la statistica «chi quadrato», al fine di misurare, la natura casuale o sistematica delle differenze tra distribuzioni effettive e distribuzioni teoriche.

A causa della natura multivariata dei dati, con tutte le variabili potenzialmente soggette alla presenza di valori mancanti, è stata necessaria una strategia complessiva per la gestione delle mancate risposte. I metodi di trattamento delle mancate risposte proposti in letteratura possono essere raggruppati nelle seguenti categorie (Kalton, Kasprzyk, 1982; Little, Rubin, 1987):

- inclusione dell'attributo "mancata risposta" tra quelli del dominio;
- analisi basate sulle unità completamente osservate;
- riponderazione delle unità completamente osservate;
- modelli probabilistici per dataset incompleti;

---

<sup>3</sup> Per un'analisi degli effetti dell'utilizzo del sistema CATI sulle distribuzioni delle risposte, sul comportamento degli intervistatori e altri errori connessi si veda Groves e Mathiowetz (1984) e Di Gioia (2009).



- metodi di imputazione per la ricostruzione del dataset incompleto.

Tra i metodi proposti in letteratura, si è proceduto con un'analisi basata sulle unità completamente osservate, o meglio sui casi disponibili (Little, Rubin, 1987).

### **2.3 - SETTORI, CLASSI DIMENSIONALI, AREE GEOGRAFICHE**

Dopo aver eseguito lo spoglio dei dati, si è provveduto alla predisposizione di specifiche tavole, riguardanti gli indici attraverso i quali si sono tracciati gli elementi dei modelli di business delle imprese. Per l'illustrazione del modello di analisi utilizzato si rimanda al paragrafo 2.5. I dati sono stati classificati per classi di addetti e per aree geografiche.

Le classi di attività economica considerate sono state aggregate secondo la metodologia di Pavitt (1984). Tali settori comprendono:

- *supplier dominated* (settori tradizionali);
- *scale intensive* (produzione su larga scala);
- *specialized suppliers* (macchine e strumenti di precisione);
- *science based* (settori ad alta intensità di ricerca e sviluppo).

La classificazione offre il vantaggio di verificare le relazioni tra le caratteristiche dei settori medesimi, le forme di mercato, le dimensioni "tipiche" delle imprese con riferimento ai diversi settori, i vari tipi di utilizzatori, le risorse del cambiamento tecnologico, i principali canali di trasferimento delle tecnologie. La classificazione settoriale alla Pavitt (1984) è stata eseguita seguendo gli stessi criteri utilizzati dalla Centrale dei Bilanci, sulla base dei codici Istat - Classificazione Ateco 91 a tre cifre (Unioncamere, 1994)-. Per una panoramica sui diversi pattern settoriali si rimanda al paragrafo 2.4. La distribuzione per i settori alla Pavitt delle imprese dei quattro dataset, provviste di questionario completo, è la seguente:

**Tabella 2.1 – Numerosità delle imprese e percentuali sul totale per pattern settoriali e per dataset.**

|                              | 1995 _ 1997  |        | 1998 _ 2000  |        | 2001 _ 2003  |        | 2004 _ 2006  |        |
|------------------------------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|
| <b>supplier dominated</b>    | 1,877        | 41.83% | 2,444        | 52.22% | 1,785        | 51.71% | 2,555        | 49.74% |
| <b>scale intensive</b>       | 1,237        | 27.57% | 849          | 18.14% | 594          | 17.21% | 974          | 18.96% |
| <b>specialized suppliers</b> | 1,153        | 25.70% | 1,139        | 24.34% | 926          | 26.83% | 1,374        | 26.75% |
| <b>science based</b>         | 220          | 4.90%  | 248          | 5.30%  | 147          | 4.26%  | 234          | 4.56%  |
| <b>Totale</b>                | <b>4,487</b> |        | <b>4,680</b> |        | <b>3,452</b> |        | <b>5,137</b> |        |

Elaborazioni dell'autore.

In base alle classi di addetti, le imprese coinvolte nelle Indagini si ripartiscono in tre classi:

- piccole e medio-piccole imprese (imprese con un numero di addetti compreso tra 11 e 50);
- medie imprese (con un numero di addetti compreso tra 51 e 250);
- medio-grandi e grandi imprese (con numero di addetti superiore a 250).

L'individuazione delle classi di addetti è avvenuta tenendo conto dei parametri dimensionali contenuti nella disciplina comunitaria in materia di aiuti di stato alle piccole e medie imprese. Nel corso delle Indagini considerate, si sono susseguite due discipline comunitarie in merito. La più recente, in vigore dall'1/1/2005 (Raccomandazione 2003/361/CE), fa rientrare nella definizione di piccola e media dimensione le imprese in cui il numero dei dipendenti è inferiore a 250 unità, aventi un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di Euro. Lo stato patrimoniale, che si considera alternativo al fatturato, non deve superare i 43 milioni di Euro. Nella categoria delle piccole e medie imprese, si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio non superiori a 10 milioni di euro. Anche la definizione in vigore sino al 31/12/2004 (Comunicazione 96/C 213/04) faceva riferimento per la definizione di piccola e media impresa e di piccola impresa agli stessi parametri dimensionali della successiva disciplina. Erano diversi invece i parametri relativi al fatturato e allo stato patrimoniale. In particolare per la piccola e media impresa i limiti erano rispettivamente 40 milioni di Euro per il fatturato e 27 milioni di Euro l'attivo patrimoniale; specificatamente per la piccola impresa i limiti erano rispettivamente 7 milioni di Euro per il fatturato e 5 milioni di Euro per l'attivo patrimoniale.

La distribuzione per classi dimensionali delle imprese dei campioni appartenenti al pattern supplier dominated, provviste di questionario, è la seguente:

**Tabella 2.2 – Numerosità delle imprese e percentuali sul totale del pattern supplier dominated per classe dimensionale e per dataset.**

|                  | 1995 _ 1997  |        | 1998 _ 2000  |        | 2001 _ 2003  |        | 2004 _ 2006  |        |
|------------------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|
| <b>11-50</b>     | 1,283        | 68.35% | 1993         | 81.55% | 977          | 54.73% | 1681         | 65.79% |
| <b>51-250</b>    | 474          | 25.25% | 327          | 13.38% | 670          | 37.54% | 705          | 27.59% |
| <b>oltre 250</b> | 120          | 6.39%  | 124          | 5.07%  | 138          | 7.73%  | 169          | 6.61%  |
| <b>totale</b>    | <b>1,877</b> |        | <b>2,444</b> |        | <b>1,785</b> |        | <b>2,555</b> |        |

Elaborazioni dell'autore.

Per quanto riguarda la distribuzione geografica, sono state considerate le seguenti aree:

- Nord Ovest, composto da Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia e Liguria;
- Nord Est, composto da Trentino Alto Adige, Veneto, Friuli Venezia Giulia ed Emilia Romagna;
- Centro, composto da Toscana, Umbria, Marche e Lazio;
- Sud e Isole, composto da Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna.

La distribuzione per aree geografiche delle imprese dei campioni appartenenti al pattern supplier dominated, provviste di questionario, è la seguente:

**Tabella 2.3 – Numerosità delle imprese e percentuali sul totale del pattern supplier dominated per aree geografiche e per dataset.**

|                    | 1995 _ 1997  |        | 1998 _ 2000  |        | 2001 _ 2003  |        | 2004 _ 2006  |        |
|--------------------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|
| <b>nord ovest</b>  | 647          | 34.47% | 707          | 28.93% | 526          | 29.47% | 948          | 37.10% |
| <b>nord est</b>    | 536          | 28.56% | 657          | 26.88% | 557          | 31.20% | 774          | 30.29% |
| <b>centro</b>      | 419          | 22.32% | 616          | 25.20% | 370          | 20.73% | 474          | 18.55% |
| <b>sud e isole</b> | 275          | 14.65% | 464          | 18.99% | 332          | 18.60% | 359          | 14.05% |
| <b>totale</b>      | <b>1,877</b> |        | <b>2,444</b> |        | <b>1,785</b> |        | <b>2,555</b> |        |

Elaborazioni dell'autore.

## **2.4 – TASSONOMIA DI PAVITT**

La tassonomia definita seconda le indicazioni proposte da Pavitt (1984)<sup>4</sup> fa riferimento a quattro pattern di imprese.

Il primo pattern, supplier dominated (Santarelli e Sterlacchini, 1994; Souitaris, 2002; Heidenreich, 2009), è rappresentato dalle imprese, generalmente di piccola dimensione, appartenenti a settori manifatturieri tradizionali come: alimentari e tabacco, tessile e abbigliamento, cuoio e calzature, legno e mobilio, carta, ecc... In tali settori l'attività innovativa delle imprese ha origine prevalentemente esterna, essendo legata all'acquisizione di macchinari e attrezzature da fornitori specializzati, o indotta da grandi utilizzatori. La clientela è sensibile al prezzo. I mezzi di protezione delle innovazioni realizzate sono prevalentemente legati all'introduzione di marchi o all'impiego di altri strumenti di marketing. In relazione a tali caratteristiche, le

<sup>4</sup> Per un riesame della tassonomia proposta da Pavitt (1984) si veda Bogliacino, Pianta (2010).

imprese presentano traiettorie tecnologiche generalmente orientate ai risparmi nei costi, conseguiti attraverso miglioramenti organizzativi o nelle metodologie produttive.

Il secondo pattern, *scale intensive* (Baba, 1989; Souitaris, 2002), è quello dei settori caratterizzati dall'impiego di tecnologie consolidate e da processi altamente standardizzati, con produzioni ad elevate economie di scala effettuate da imprese medio-grandi. Sotto il profilo merceologico, i settori interessati sono quelli applicati: all'estrazione e alla lavorazione di materie prime di base (acciaio, vetro, cemento), alla fabbricazione di automezzi, di prodotti in metallo, e di alcuni beni di consumo durevole (elettrodomestici). La clientela è sensibile al prezzo. In tali settori, le fonti dell'innovazione possono essere sia interne sia esterne. Gli acquirenti sono sensibili al prezzo. La protezione delle innovazioni è affidata alla segretezza, ai brevetti, e ai vantaggi derivanti dalle economie di apprendimento. Le traiettorie tecnologiche sono quindi generalmente legate all'introduzione di innovazioni di processo, orientate a conseguire risparmi di costo, tuttavia possono assumere rilievo anche miglioramenti nella qualità dei prodotti.

Il terzo pattern, *specialized suppliers* (Arora, Fosfuri, Gambardella, 2001; Souitaris, 2002), è tipicamente rappresentato da piccole e medie imprese impegnate nella produzione di macchinari, componentistica, strumentazione di precisione e software, destinati a soddisfare le esigenze delle imprese degli altri settori produttivi. Le fonti della tecnologia derivano da attività di progettazione e sviluppo, così come da interazioni con utilizzatori sensibili alle caratteristiche dei prodotti. Le modalità di protezione delle innovazioni sono rappresentate dal know-how sulla progettazione, dalla conoscenza delle esigenze degli utilizzatori e da brevetti. Le traiettorie tecnologiche sono tipicamente orientate alla realizzazione di continui miglioramenti nell'affidabilità e nelle performance dei prodotti, il che rende cumulativo il processo di diffusione delle nuove tecnologie.

Il quarto pattern, *science based* (Petroni, 1999; Souitaris, 2002), è costituito da imprese tipicamente medio-grandi dei settori ad alta intensità di ricerca e sviluppo (R&S), operanti nei comparti della chimica organica, dell'elettronica e della bioingegneria. Le imprese sono frequentemente legate da un rapporto simbiotico con il mondo della ricerca scientifica di base, e attingono la propria tecnologia da fonti prevalentemente interne, legate a elevati investimenti in R&S e ad attività di ingegnerizzazione. Esse si confrontano con acquirenti sensibili sia al prezzo sia alle caratteristiche dei prodotti, e proteggono le proprie innovazioni ricorrendo a un'ampia gamma di strumenti e attività. Le loro traiettorie tecnologiche possono essere orien-

tate sia a risparmi di costo sia al miglioramento dei prodotti, ma con una prevalenza di questi ultimi.

Tabella 2.4 – Pattern settoriali, caratteristiche delle imprese, traiettorie tecnologiche e loro principali determinanti nel modello di Pavitt (1984).

| Settori                            | Dimensione | Fonti della tecnologia                                      | Tipologia utilizzatori                                  | Mezzi di protezione delle innovazioni   | Traiettoria tecnologica                   | Pattern               |
|------------------------------------|------------|---|---|---|---|-----------------------|
| Manifatturiere tradizionali        | Piccole    | Fornitori   | Sensibili al prezzo                                     | Non tecnici, marchi, marketing, pubblicità, caratteristiche estetiche dei prodotti                            | Riduzione dei costi                       | Supplier dominated    |
| Produzione su larga scala          | Grandi     | Ingegnerizzazione, fornitori, R&S                           | Sensibili al prezzo                                     | Segretezza delle innovazioni di processo, vantaggi temporali, brevetti, economie connesse all'apprendimento   | Riduzione dei costi                       | Scale intensive       |
| Macchine e strumenti di precisione | Piccole    | Progettazione e sviluppo                                    | Sensibili alle caratteristiche dei prodotti             | Know how sulla progettazione, conoscenza delle esigenze degli utilizzatori, brevetti                          | Miglioramento caratteristico dei prodotti | Specialized suppliers |
| Alta intensità di R&S              | Grandi     | R&S, istituzioni scientifiche, pubbliche, ingegnerizzazione | Sensibili al prezzo e alle caratteristiche dei prodotti | Know how in R&S, brevetti, segretezza dei processi innovativi e know how, economie connesse all'apprendimento | Incerta                                   | Scienze based         |

Fonte: VII (1999), VIII (2002), IX (2005) e X (2008) Indagine sulle Imprese Manifatturiere Italiane.

## **2.5 - IL MODELLO DI INDAGINE**

Lo scopo del presente lavoro è di analizzare l'innovazione e l'evoluzione dei modelli di business delle aziende italiane operanti nel settore manifatturiero tradizionale (supplier dominated) attraverso i report sul sistema produttivo e sulla politica industriale italiana dell'Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese<sup>5</sup>. L'analisi verrà presentata nei capitoli 3 e 3, e si concentrerà sulle caratteristiche strutturali dei modelli di business delle imprese oggetto di studio nel tempo (dal 1995 al 2006).

A tale scopo si è cercato di attingere dalla letteratura in materia di modelli di business delle linee guida in merito. Non esiste ancora un comune consenso per quanto riguarda la definizione, la natura, la struttura e l'evoluzione dei modelli di business (Morris, Schindehutte, Allen, 2005; Shafer, Smith, Linder, 2005; Lambert, 2006; Svejnova, Planellas, Vives, 2010; Zott, Amit, Massa, 2011). Una forte enfasi è riposta sulla pratica imprenditoriale (focalizzandosi in particolare sui modelli Internet-based), rilegando invece alla teorizzazione vera e propria una limitata attenzione (Morris, Schindehutte, Allen, 2005; Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005; Zott, Amit, Massa, 2011). Non mancano comunque alcuni studi episodici di natura ontologica (Hedman, Kalling, 2003; Pateli, Giaglis, 2004; Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005; Lambert, 2006; Malone et al., 2006). Resta tuttavia il comune punto di vista del modello di business come unità di analisi privilegiata attorno alla quale sviluppare un impianto teorico sull'imprenditorialità (Amit, Zott, 2001; Morris, Schindehutte, Allen, 2005; Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005; Zott, Amit, 2007; Baden-Fuller, Morgan, 2010; Zott, Amit, Massa, 2011).

Per quanto riguarda in particolare l'innovazione del modello di business, la letteratura sembra orientarsi sulla necessità di uno sforzo costante all'insegna della trasformazione e del rinnovamento nel tempo, quasi a richiamare un continuo processo di metamorfosi (Morris, Schindehutte, Allen, 2005; Giesen et al., 2007; Johnson, Christensen, Kagermann, 2008; Demil, Lecocq, 2010; Sosna, Trevinyo-Rodriguez, Velamuri, 2010; Svejnova, Planellas, Vives, 2010; Teece, 2010; Mason, Spring, 2011). In particolare, Morris, Schindehutte e Allen (2005) concettualizzano l'idea di un ciclo di vita del modello di business attraverso le fasi di "specification, refinement, adaptation, revision, and reformulation" (p.733). Sosna, Trevinyo-Rodriguez e Velamuri (2010), sulla stessa lunghezza d'onda, vedono all'innovazione del modello di business da un punto di vista dinamico per il successo di lungo termine, attraverso un processo di apprendimento, più o meno consapevole, per prove ed errori -così anche McGrath

---

<sup>5</sup> VII (1999), VIII (2002), IX (2005) e X (2008) Indagine sulle Imprese Manifatturiere Italiane.

(2010) e Teece (2010)-. Altre sfumature per quanto riguarda un approccio trasformativo si trovano in Svejenova, Planellas e Vives (2010) attraverso meccanismi di cambiamento e meccanismi di valore, e in Demil e Lecocq (2010) attraverso uno stato permanente di “transitory disequilibrium” (p.240) di matrice mintzberghiana. Mentre Johnson, Christensen e Kagermann (2008) si concentrano sulle circostanze strategiche che richiedono un’innovazione del modello di business, Giesen et al. (2007) suggeriscono proprio tre approcci all’innovazione del modello di business da utilizzare da soli o in combinazione tra loro: l’innovazione della catena del valore del settore in cui si opera -industry model-, della propria offerta -revenue model-, e della struttura organizzativa dell’azienda -enterprise model- (pp.27-28).

In merito invece alla modellizzazione vera e propria del modello di business, si è tentato di creare un quadro d’insieme dai contributi più rilevanti in merito. La scelta dei contributi in letteratura è stata effettuata considerando l’originalità e il livello di accuratezza del modello proposto. I lavori scelti sono riassunti nella tabella 2.5.

**Tabella 2.5 – Elementi caratterizzanti del modello di business in lavori selezionati.**

| <b>Autore/i, anno</b>                | <b>Elementi del modello di business</b>  |
|--------------------------------------|--|
| Afuah, Tucci, 2001                   | Valore per il cliente (differenziazione o basso costo del prodotto/servizio)<br>Scopo (segmenti del mercato o aree geografiche cui rivolgersi)<br>Prezzo<br>Fonti di ricavo<br>Attività commesse (catena del valore)<br>Implementazione (struttura organizzativa, sistemi, persone)<br>Capacità (risorse, competenze, vantaggio competitivo)<br>Sostenibilità dei profitti (strategia)   |
| Amit, Zott, 2001<br>Zott, Amit, 2010 | Elementi di design:<br>Contenuto dell’attività di sistema (selezione delle attività)<br>Struttura dell’attività di sistema (come le attività sono collegate)<br>Governance dell’attività di sistema (chi svolge le attività)<br>Tematiche di design:<br>Novità (contenuti innovativi di struttura o di governance)<br>Legami forti (elementi integrati per trattenere stakeholders)<br>Complementarietà (attività combinate per generare più valore)<br>Efficienza (attività riorganizzate per ridurre i costi di transazione) |
| Chesbrough, Rosenbloom, 2002         | Proposta di valore<br>Segmento di mercato<br>Catena del valore<br>Struttura dei costi e dei ricavi<br>Rete del valore<br>Strategia competitiva   |
| Morris, Schindehutte, Allen, 2005    | Fattori relativi all’offerta (prodotti e/o servizi, standardizzazione o personalizzazione, profondità e ampiezza dell’assortimento, accessibilità al prodotto, tipologia di lavorazione, distribuzione)  |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
|                                       | <p>Fattori di mercato (tipo di organizzazione, raggio di azione, posizionamento nella catena del valore, segmentazione del mercato)</p> <p>Fattori di capacità interna (produzione, marketing, gestione delle informazioni, tecnologia, transazioni finanziarie, supply chain, sfruttamento delle risorse)</p> <p>Fattori della strategia competitiva (immagine, caratteristiche del prodotto e/o servizio, leadership di innovazione, efficienza, relazioni con il cliente)</p> <p>Fattori economici (prezzo e fonti di ricavo, indebitamento operativo, volumi, margini)</p> <p>Fattori dell'investitore (modello di sussistenza, modello economico, modello di crescita, modello speculativo)</p> |
| Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005     | <p>Proposta di valore</p> <p>Cliente target</p> <p>Canale di distribuzione</p> <p>Relazione con il cliente</p> <p>Configurazione del valore</p> <p>Competenze di base</p> <p>Partner di rete</p> <p>Struttura dei costi</p> <p>Modello dei ricavi</p>  |
| Shafer, Smith, Linder, 2005           | <p>Scelte strategiche (cliente target, proposta di valore, capacità/competenze, ricavi/prezzo, concorrenti, offerta, strategia, brand, differenziazione, missione)</p> <p>Creazione del valore (risorse/attività, processi/attività)</p> <p>Cattura del valore (costi, aspetti finanziari, profitto)</p> <p>Rete del valore (fornitori, informazioni sul cliente, relazione con il cliente, flussi di informazione, flussi di prodotti/servizi)</p>  |
| Johnson, Christensen, Kagermann, 2008 | <p>Proposta di valore al cliente (cliente target, bisogno da soddisfare, offerta)</p> <p>Formula del profitto (modello dei ricavi, struttura dei costi, margini, velocità delle risorse)</p> <p>Risorse chiave (persone, tecnologia, equipaggiamento, informazione, canali, alleanze, brand)</p> <p>Processi chiave (processi, regole e misure, norme)</p>   |
| Demil, Lecocq, 2010                   | <p>Risorse</p> <p>Competenze</p> <p>Organizzazione interna ed esterna</p> <p>Proposta di valore</p> <p>Struttura dei ricavi</p> <p>Struttura dei costi</p> <p>Sostenibilità</p>  |

Elaborazione dell'autore.

Dalla tabella 2.5 emergono sei blocchi entro i quali rientrano gli elementi del modello di business proposti dai contributi selezionati:

- a) la proposta di valore al cliente, che comprende il bisogno da soddisfare, la segmentazione del mercato, l'assortimento da offrire;



- b) l'infrastruttura del sistema, non solo l'azienda in quanto tale, ma anche la rete con la totalità degli stakeholders;
- c) la governance di processi e attività, ma anche di alleanze esterne, attraverso regole e norme;
- d) risorse, competenze e capacità, degli agenti interni all'organizzazione ma anche dell'organizzazione stessa, e quindi anche tecnologia, innovazione e informazione;
- e) l'interfaccia con il mercato attraverso brand, relazioni con i clienti, e canali distributivi nelle diverse aree geografiche servite;
- f) l'aspetto finanziario, che comprende la struttura dei ricavi, dei costi, e quindi la marginalità.

Come più volte si è ricordato nel corso del presente capitolo, l'analisi che si presenterà nell'elaborato (capitoli 3 e 4) si occuperà delle imprese italiane operanti nel settore manifatturiero tradizionale attraverso i dati primari delle "Indagini sulle Imprese Manifatturiere Italiane" condotte dall'Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese<sup>6</sup>. Dalla tabella 2.2 si può apprezzare quanto la piccola e la media impresa (PMI) pesi sulla totalità del pattern settoriale considerato: 93.60% nel triennio 1995-1997, 94.93% nel triennio 1998-2000, 92.27% nel triennio 2001-2003, 93.38% nel triennio 2004-2006. Proprio per questo motivo, per la strutturazione del modello di indagine si è voluto attingere non solo dalla letteratura in materia di modelli di business. Infatti, si sono considerati anche i limiti e gli atteggiamenti assunti dalle PMI europee risultanti dalle indagini effettuate dalla Commissione Europea tramite il suo European Network for SME Research durante la finestra temporale 1995 - 2006 (ENSR, 1996, 1997, 2000, 2002, 2003). Viene riproposto di seguito quanto emerso.

- La necessità di colmare una mancanza di risorse, il raggiungimento di una massa critica, e lo sviluppo di infrastrutture tecnologiche sono i principali vincoli che si trovano ad affrontare le PMI europee. Per ovviare a questi limiti, molte PMI nel tempo hanno goduto dei benefici della grande impresa grazie allo sviluppo di una rete con altre aziende (anche in Carbonara, 2005 e Chiarvesio, Di Maria, Micelli, 2010): distretti industriali in Italia, pôles de compétitivité in Francia, Kompetenznetzwerk in Germania. Lo sviluppo di queste reti ha fatto sì che l'innovazione derivante dagli investimenti in R&S fosse assorbita anche grazie all'adozione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) (anche in Mancinelli, Mazzanti, 2009 e Castrogiovanni, Domenech, 2012) con positivi risultati sulla produttività (anche in Bugamelli, Pagano, 2001).

<sup>6</sup> VII (1999), VIII (2002), IX (2005) e X (2008) Indagine sulle Imprese Manifatturiere Italiane.

- Un altro vincolo con il quale si è confrontata la PMI europea è la mancanza di lavoro specializzato, e per rimediare si affida a servizi di formazione professionali (soprattutto nell'artigianato). La lacuna di professionalità si registra anche a livello gestorio, difatti le imprese risultano poco managerializzate. Le PMI sono perlopiù direttamente gestite dall'imprenditore (anche in Cilimberti, Pontrandolfo, Scozzi, 2008), che molte volte non avendo le adeguate capacità manageriali si affida più a consuetudini che a pratiche formalizzate (Garengo, 2009). Inoltre, la natura familiare delle PMI rende il passaggio generazionale una questione con la quale costantemente confrontarsi.
- All'avvento della globalizzazione sembra che le PMI europee abbiano reagito con l'internazionalizzazione, anche attraverso cooperazioni transnazionali. Nel primo approccio con il mercato estero, è considerevole l'apporto fornito da una rete di supporto sia a livello informativo che a livello promozionale (anche in Musso, Francioni, 2012). L'aumento della competizione su più aree geografiche innesca meccanismi selettivi, ciò comporta che le imprese esportatrici si rivelano più produttive e più profittevoli (anche in Fryges, Wagner, 2008). Inoltre, sembra che le imprese siano influenzate dall'ambiente competitivo sia per quanto riguarda la decisione a esportare che il modo di entrata nei mercati (Hessels, Terjesen, 2010).
- Le ICT stanno avendo un ruolo sempre maggiore nelle PMI, tanto che le imprese con accesso a internet stanno crescendo rapidamente. La diffusione delle ICT non è senza problematiche. Infatti, le ICT non esprimono al meglio il loro potenziale per la mancanza di piani sistemici di innovazione (anche in Evangelista, Vezzani, 2011). Ecco perché, per quanto riguarda la diffusione delle ICT, un ruolo principe è assunto dalla impresa focale della filiera (anche in Trento, Warglien, 2001) attraverso meccanismi di complementarità tra imprese high-tech e low-tech. Le innovazioni sono il punto di forza della competitività delle PMI europee, ma riguardano perlopiù un movimento tacito che coinvolge il learning by doing, by using, by interacting, by producing, by searching (Heidenreich, 2009) che difficilmente trova spazio nei bilanci (anche in Massa, Testa, 2008).
- Altro punto critico è l'accesso alle risorse finanziarie. Un grande apporto viene fornito dagli operatori di private equity. Le PMI beneficiano della governance da parte di questi operatori poiché tendono a forzarle verso una propensione business-oriented (Engel, Keilbach, 2007), come anche riescono ad aiutarle nei processi di internazionalizzazione attraverso sistemi di risk management (Smolarki, Kut, 2011).

Dall'integrazione tra gli elementi del modello di business derivanti dalla letteratura in materia, e quanto emerso dalle indagini dell'ESNR, è stato generato il modello di analisi utilizzato per l'indagine che sarà presentata nei capitoli successivi (capitoli 3 e 4). Il modello è costituito da sei elementi, e ogni elemento da un numero variabile di indici. L'utilizzo degli indici è da ritenersi una necessità puramente pragmatica, dovuta all'esigenza di tracciabilità degli elementi considerati attraverso i quattro dataset derivanti da altrettanti questionari, un dataset e un questionario per ogni Indagine dell'Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese. Specificatamente, sono stati considerati:

- I. la dimensione aziendale, attraverso la qualità e l'intensità degli investimenti, la dinamica dell'occupazione, l'appartenenza a gruppi aziendali e i relativi addetti;
- II. la managerializzazione dell'impresa, attraverso la qualità del capitale umano, la concentrazione e la tipologia dei soggetti proprietari, e la modalità di esercizio del controllo da parte degli stessi;
- III. l'internazionalizzazione, attraverso l'intensità del fenomeno delle imprese esportatrici, l'intensità dell'export, i mercati di destinazione, e le altre forme di internazionalizzazione;
- IV. l'approccio al mercato, attraverso le tipologie di vendita, e i canali di commercializzazione;
- V. l'innovazione tecnologica, attraverso le innovazioni di prodotto, le innovazioni di processo, e le innovazioni organizzative;
- VI. l'apertura ai mercati finanziari, attraverso la tipologia di gestione finanziaria, la qualità dei servizi finanziari esternalizzati, e l'accesso al capitale di rischio.

## **2.6 – CONCLUSIONI**

L'analisi che si presenterà nei capitoli a seguire (capitoli 3 e 4) si occuperà delle imprese italiane operanti nel settore manifatturiero tradizionale attraverso i dati primari delle "Indagini sulle Imprese Manifatturiere Italiane" condotte dall'Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese<sup>7</sup>.

Nel presente capitolo sono stati illustrati come sono stati strutturati i campioni, come sono stati raccolti i dati (paragrafo 2.1) e il controllo su di essi (paragrafo 2.2) da parte del Comita-

---

<sup>7</sup> VII (1999), VIII (2002), IX (2005) e X (2008) Indagine sulle Imprese Manifatturiere Italiane.

to scientifico dell'Osservatorio. Sono stati inoltre illustrati i dataset (paragrafo 2.3) e il modello di indagine che verrà utilizzato per svolgere l'analisi (paragrafo 2.5).

Nei prossimi capitoli sarà illustrato come si sono evoluti nel tempo (dal 1995 al 2006) i modelli di business delle imprese del comparto manifatturiero tradizionale, per rispondere adeguatamente alle sfide poste dallo scenario macroeconomico rappresentato nel capitolo 1. E specificatamente nel capitolo 3 sarà considerato il pattern settoriale nella sua interezza, mentre nel capitolo 4 si disaggregherà l'analisi secondo le tre scale dimensionali illustrate nella tabella 2.2: piccola e medio-piccola impresa (dagli 11 ai 50 addetti), media impresa (dai 51 ai 250 addetti), medio-grande e grande impresa (oltre i 251 addetti).

**LE IMPRESE ITALIANE SUPPLIER DOMINATED DAL 1995 AL 2006**

Il capitolo precedente è stato dedicato al disegno dei campioni e alla struttura dei dati della VII, VIII, IX e X Indagine sulle Imprese Manifatturiere Italiane effettuate dall'Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese (1999, 2002, 2005, 2008). Su tali dati si basa l'analisi esposta nel presente capitolo e in quello successivo. Sempre nel capitolo precedente, è stato illustrato il modello di indagine con il quale è stata effettuata l'analisi, composto di sei elementi (dimensione aziendale, managerializzazione dell'impresa, internazionalizzazione, approccio al mercato, innovazione tecnologica, apertura ai mercati finanziari) e dai relativi indici.

Nel presente capitolo, si potrà apprezzare come le imprese italiane del pattern settoriale supplier dominated si sono comportate nell'arco temporale che va dal 1995 e il 2006. Attraverso il modello di indagine, si sono tracciate le caratteristiche strutturali dei modelli di business delle imprese italiane del comparto manifatturiero tradizionale. Scopo del capitolo è comprendere come le unità di studio hanno risposto alle sfide poste dallo scenario macroeconomico delineato già nel capitolo 1.

**3.1 - DIMENSIONE AZIENDALE**

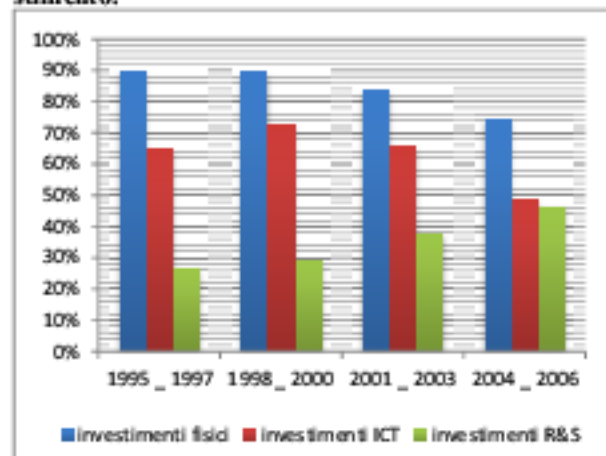
L'analisi si apre con il primo elemento considerato nel modello di indagine rappresentato nel paragrafo 2.5 del capitolo precedente: la dimensione aziendale. Si illustra l'evoluzione, negli anni, dell'infrastruttura delle aziende italiane appartenenti al pattern supplier dominated attraverso la qualità e l'intensità degli investimenti, la dinamica dell'occupazione, l'appartenenza a gruppi aziendali e i relativi addetti.

Le unità di studio negli anni d'interesse hanno fatto delle scelte ben precise in materia di investimenti. In figura 3.1 possiamo vedere che a fronte di un progressivo disinteresse nei confronti degli investimenti fisici (investimenti in impianti, macchinari e attrezzature) si registra un appeal significativo verso gli investimenti di natura immateriale, in particolar modo in ricerca e sviluppo (R&S). E ciò si evince non solo dalla numerosità delle imprese rispetto alla

totalità del campione, ma anche e soprattutto dall'ammontare investito che ne esalta la portata del fenomeno<sup>1</sup> (figure 3.2, 3.3, 3.4).

In particolare, si nota chiaramente un cambio di preferenze dall'anno 2000 nei confronti degli investimenti fisici (figura 3.2). Difatti mentre tra il 1995 e il 2000 si registra una quota di investimento medio annuo di poco superiore a 1.2 milioni di Euro con una tendenza crescente (0.54% annuo), a partire dal 2001 si registra un investimento medio annuo di circa un milione di Euro con una tendenza decrescente (-1.66% annuo). Si riscontra invece tutt'altro comportamento sul fronte degli investimenti in information and communication technology (ICT)<sup>2</sup> e R&S. Se è vero che la numerosità delle imprese coinvolte in investimenti in ICT disegna una parabola con acume nel triennio 1998-2000 (figura 3.3), è anche vero che sul fronte monetario la crescita in spesa in ICT è sempre più sensibile per poi impennarsi nel triennio 2004-2006 (si noti che si passa da una spesa di 140 mila € nel triennio 1995-1998 a una spesa poco superiore ai 550 mila € nel triennio 2004-2006). All'aumentare della consapevolezza delle imprese nei confronti dell'ICT, si affianca il coinvolgimento delle stesse nei confronti della R&S (figura 3.4). Difatti si vede quasi triplicare l'ammontare medio annuo investito nella finestra temporale di studio (si passa da un 200 mila € a un 510 mila € annui, e una crescita annua dell'8.94%).

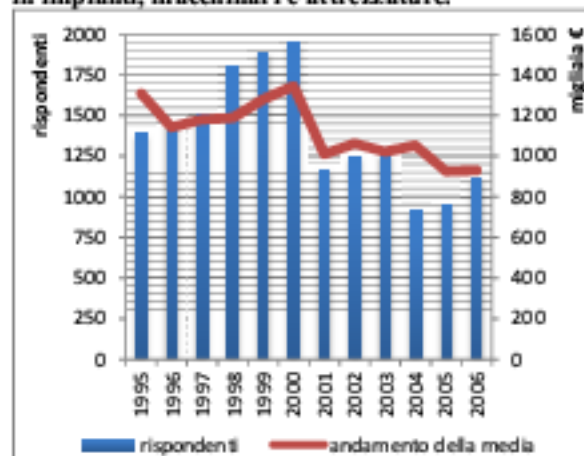
Figura 3.1 - Imprese investitrici per attività di investimento.



Percentuali sulla totalità dei campioni

Elaborazioni dell'autore.

Figura 3.2 - Investimenti medi per unità di studio in impianti, macchinari e attrezzature.



Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti

<sup>1</sup> Si fa notare che fino all'anno 2000 si sono avute a disposizione somme in Lira debitamente convertite in Euro secondo il cambio fisso di 1936.27:1; si consideri anche che tutte le cifre sono state debitamente armonizzate a valori del 2006 secondo i coefficienti annuali di rivalutazione monetaria resi disponibili dall'ISTAT.

<sup>2</sup> Per investimenti in ICT è da intendersi investimenti in hardware informatico, software, reti telematiche e telecomunicazioni (VII (1999), VIII (2002), IX (2005) e X (2008) Indagini sulle Imprese Manifatturiere Italiane).

Figura 3.3 - Investimenti medi per unità di studio in ICT.

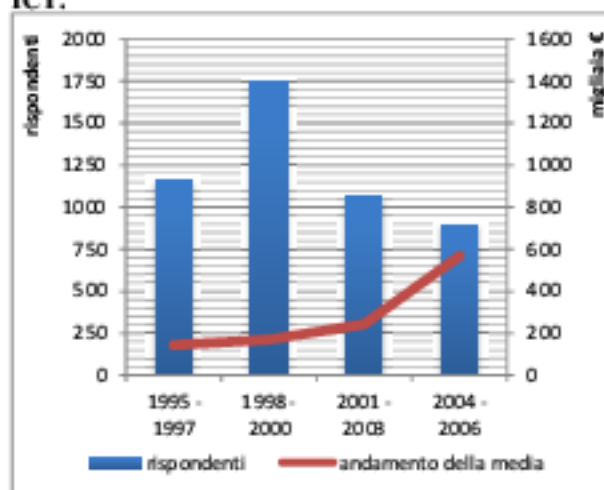
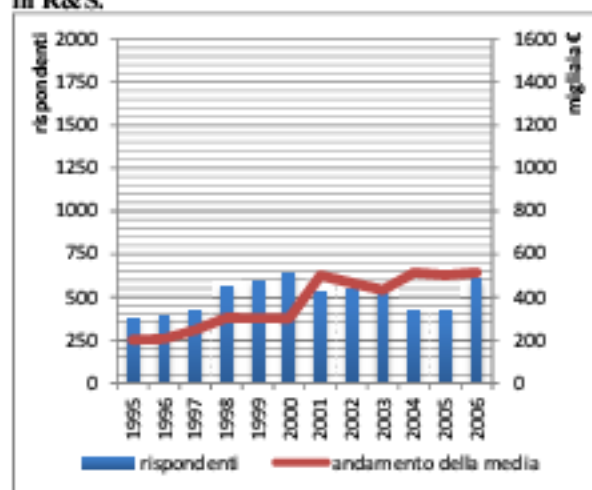


Figura 3.4 - Investimenti medi per unità di studio in R&S.



Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti.<sup>3</sup>

Elaborazioni dell'autore.

Sul fronte occupazionale non emerge nessuna chiara tendenza, se non che l'andamento degli occupati negli anni di studio ricalca per lo più l'andamento registrato dalle imprese che si dichiarano appartenenti a un gruppo. A livello occupazionale<sup>4</sup> (figura 3.5) si passa da un valore intorno alle 73 unità nel triennio 1995-1997, a un calo nel triennio successivo di circa 9 unità, ai picchi del triennio 2001-2003 intorno alle 100 unità (con valore massimo nel 2003), a un ridimensionamento delle imprese nel triennio 2004-2006 che si riporta sostanzialmente intorno alle 70 unità. Lo stesso andamento si osserva tra le aziende rispondenti che si dichiarano

<sup>3</sup> L'analisi che si presenta nell'elaborato (capitoli 3 e 4) si caratterizza per l'utilizzo della media aritmetica come indicatore di posizione. Infatti, scopo dell'analisi, è fornire l'ordine di grandezza dei fenomeni registrati nel corso delle Indagini eseguite da parte dell'Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese.

Si è consapevoli del fatto che la media aritmetica non fornisce un dato statistico robusto, in quanto risente sia delle code della distribuzione, sia di valori particolarmente anomali. Per quanto riguarda questi ultimi, nel paragrafo 2.2 del capitolo 2 si è illustrato come il Comitato scientifico dell'Osservatorio se ne sia occupato. Per ovviare invece alla presenza di code più o meno pronunciate nelle distribuzioni, si sono considerate le proprietà di più indici di posizione. Si è convenuto nel non utilizzo della moda, poiché l'indicatore ha uno scarso significato per collettività con un numero limitato di casi, o con frequenze molto disperse senza accentrarsi verso particolari valori. Si è escluso l'utilizzo anche della media quadratica, in quanto l'indicatore risente in maniera amplificata dei valori più elevati che finirebbero per influenzarne in maniera troppo accentuata il valore. Così come non si è scelta la media armonica, perché risente in maniera maggiore dei valori più bassi, e l'eventuale presenza di tali valori si ripercuoterebbe sul valore dell'indicatore riducendolo pesantemente.

La scelta è caduta invece sulla media aritmetica principalmente per la sua proprietà associativa, proprietà che invece non rientra tra quelle della mediana. L'analisi in questo elaborato, si occuperà inizialmente (capitolo 3) del pattern supplier dominated nella sua interezza, e successivamente (capitolo 4) i dati verranno disaggregati secondo tre classi dimensionali (piccole e medio-piccole imprese -da 11 a 50 addetti-, medie imprese -da 51 a 250 addetti-, medio-grandi e grandi imprese -più di 251 addetti-). Ed è in questa sede che la proprietà associativa della media aritmetica esprime la sua utilità.

Ogni valore medio si riferisce alla propria distribuzione di rispondenti. Ciò significa che, ad esempio, per la figura 3.2 si hanno 10 distribuzioni (una per ogni anno) con i relativi rispondenti e i relativi valori medi, mentre per la figura 3.3 si hanno 4 distribuzioni con i relativi rispondenti e i relativi valori medi.

Per le considerazioni espresse in questa nota si veda Girone e Salvemini (2000).

<sup>4</sup> Si noti che dal conteggio sono escluse le persone con modalità di collaborazione coordinata e continuativa, o prestazione occasionale (senza partita IVA) (VII (1999), VIII (2002), IX (2005) e X (2008) Indagine sulle Imprese Manifatturiere Italiane).

appartenenti a un gruppo<sup>5</sup> (figura 3.6). Difatti il primo triennio si attesta a poco meno del 18%, per poi registrare una flessione nel triennio successivo al 16%, raggiungere il picco nel triennio 2001-2003 (poco superiore al 25%), e ritornare al 15% nel triennio successivo. Con riferimento agli addetti del gruppo nella sua totalità (figura 3.7) ci si può esprimere solo per i primi tre trienni per la mancanza di dati nel quarto dataset. Comunque appare che dopo il triennio iniziale, la dimensione dei gruppi ha fatto un salto di qualità non indifferente, passando da un valore iniziale di poco inferiore alle 1,200 unità a poco più di 2,400 unità nel triennio successivo per poi attestarsi intorno alle 2,300 unità, di fatto quindi raddoppiandosi.

Figura 3.5 - Occupati medi per unità di studio.

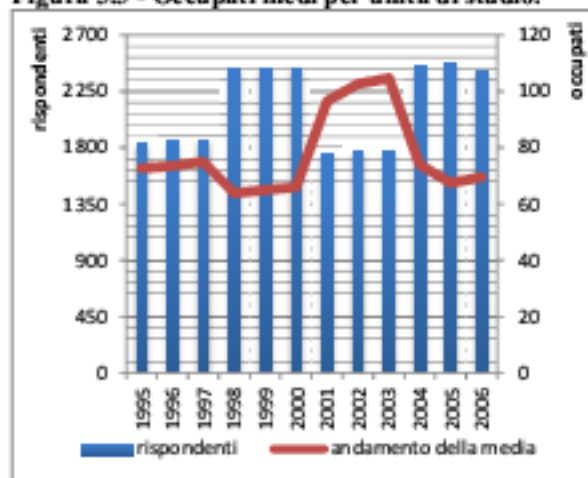
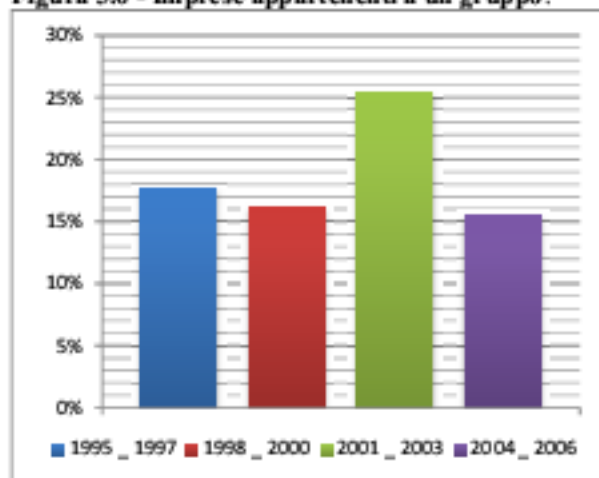
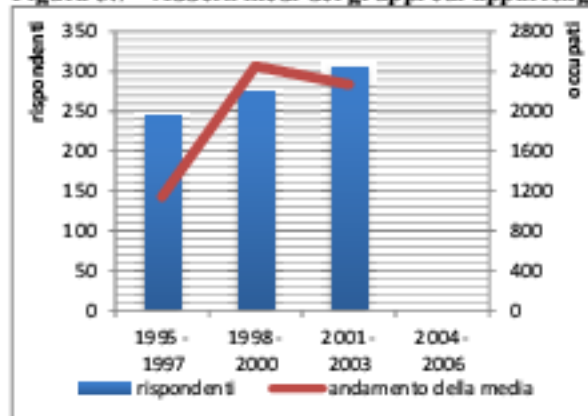


Figura 3.6 - Imprese appartenenti a un gruppo.



Percentuali sulla totalità dei campioni.

Figura 3.7 - Addetti medi dei gruppi cui appartengono le unità di studio.



Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti.  
Elaborazioni dell'autore.

Dai primi dati mostrati, le imprese afferenti al pattern supplier dominated sembrano essere rappresentate in pieno dalla media impresa, tendente alla medio-piccola. Nella finestra temporale di studio, infatti, le imprese del supplier dominated restano mediamente in un range che

<sup>5</sup> Per gruppo si intende un insieme di più imprese controllate –direttamente o indirettamente– dalle medesime persone fisiche, dalla medesima impresa o dal medesimo ente pubblico (VII (1999), VIII (2002), IX (2005) e X (2008) Indagine sulle Imprese Manifatturiere Italiane).



va dai 64 ai 105 occupati, con una media nei dodici anni di 78 unità. È pur vero che alcune di queste appartengono a gruppi di dimensioni rilevanti (anche ben oltre i 2000 addetti), ma comunque si tratta di un fenomeno circoscritto che coinvolge una minima parte dell'intero pattern (si noti come le imprese rispondenti siano solo l'11.25% del pattern di studio nel triennio 1998-2000 e il 17.25% nel triennio 2001-2003).

La scala dimensionale dell'industria manifatturiera tradizionale ha risvolti nel campo degli investimenti. Da un lato la difficoltà nel tempo nei confronti degli investimenti fisici, e dall'altro un più accurato criterio di spesa che si rivolge man mano ai campi dell'ICT e della R&S. Un interesse minore nei confronti degli investimenti fisici potrebbe essere spiegato dall'esubero di capacità produttiva che il settore manifatturiero ha sperimentato proprio in quegli anni. Nel capitolo 1 (figura 1.6) abbiamo visto che proprio a partire dal 2002 la capacità produttiva delle imprese manifatturiere italiane s'è stabilizzata intorno al 76% a fronte di un abbondante 80% dei loro competitors europei. L'attenzione nei confronti degli investimenti in ICT e R&S potrebbe trovare spiegazione nella perdita di competitività da parte delle imprese manifatturiere italiane, specialmente nel mercato interno e al di fuori dei confini europei (capitolo 1, figura 1.8). Perdita di competitività che, come abbiamo visto sempre nel capitolo 1 (figure 1.20 e 1.21), deriva anche da una crescita del costo del lavoro non coadiuvata da una crescita della produttività. Un ruolo decisivo è attribuibile alla mancanza di investimenti in R&S (Cohen e Levinthal, 1990) -abbiamo anche sottolineato il gap esistente tra le imprese italiane e i competitors europei (capitolo 1, figura 1.11)-, ma soprattutto in ICT come dimostrato da Brynjolfsson e Hitt (2000), e puntualizzato da Bugamelli e Pagano (2001).

### **3.2 - MANAGERIALIZZAZIONE DELL'IMPRESA**

Il secondo elemento considerato nel modello di indagine rappresentato nel capitolo precedente (capitolo 2, paragrafo 2.5) è la managerializzazione dell'impresa. Attraverso la qualità del capitale umano, la qualità dei soggetti proprietari, e la modalità di esercizio del controllo da parte degli stessi si può vedere come, nel tempo, la governance del pattern supplier dominated è mutata.

Il primo dato considerato è la distribuzione degli occupati per titolo di studio (figure 3.8). La percentuale degli occupati che hanno frequentato soltanto la scuola dell'obbligo si mantiene ancora su livelli elevati e resta, di fatto, la prima categoria di occupati presenti nel pattern di studio (non scende sotto il 55% tra il 1995 e il 2006). Nonostante ciò, un'inversione di ten-

denza sembrerebbe avviata. Già dal triennio 1998-2000 le imprese considerate tendono a preferire i diplomati alla scuola media superiore rispetto ai possessori della semplice licenza elementare, tanto che i primi sono cresciuti di un 31.6% a triennio, mentre i secondi sono diminuiti di un 10.7% a triennio. Dati confortanti dal punto di vista della qualità della forza lavoro, soprattutto se si considera anche la percentuale dei laureati nelle imprese che si attesta nel triennio 2004-2006 intorno al 14% dopo nove anni passati timidamente poco sopra il 6%.

Figura 3.8 - Occupati distribuiti per titolo di studio. Figura 3.9 - Scuola dell'obbligo.

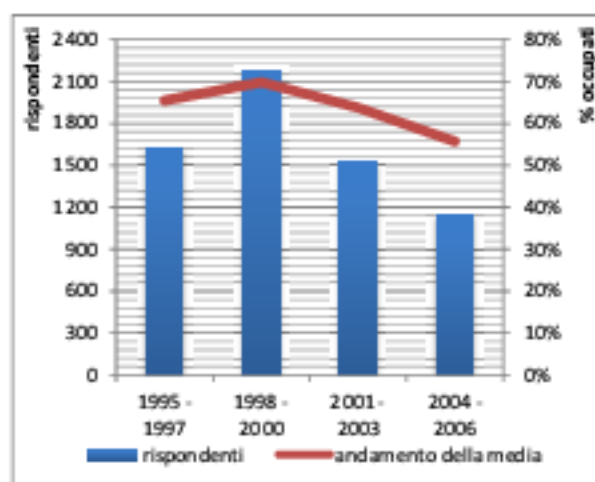
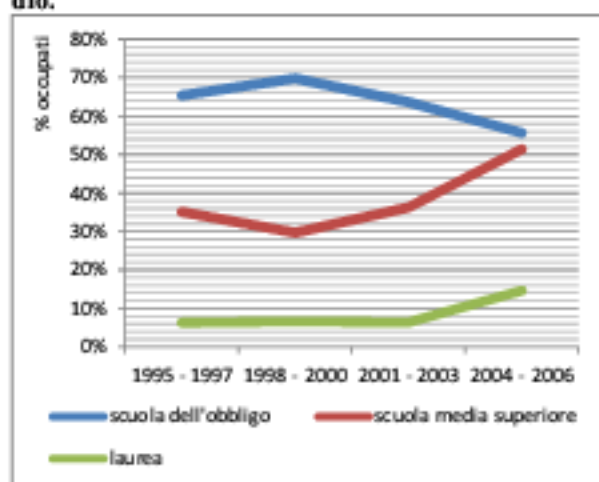


Figura 3.10 - Scuola media superiore.

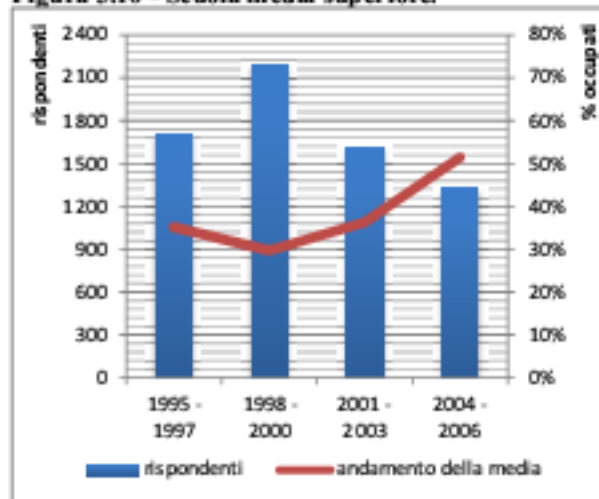
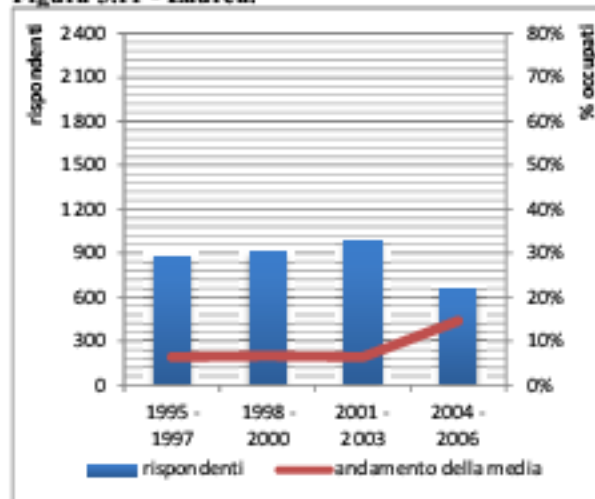


Figura 3.11 - Laurea.



Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti.<sup>6</sup>  
Elaborazioni dell'autore.

Osservando meglio nel tempo le aziende rispondenti con addetti in possesso di una licenza elementare (figura 3.9) e le aziende rispondenti con addetti in possesso di una licenza media

<sup>6</sup> In questa sede, oltre a richiamare quanto detto in nota 3, si spendono alcune parole in merito alla non congruità delle percentuali esposte. Le medie sono riferite alle relative distribuzioni dei rispondenti, questo significa che le unità di studio -per anno o per triennio- possono rispondere in merito esclusivamente a una sola modalità, come anche a più di una. Proprio la presenza nei dataset di distribuzioni diverse anche in riferimento agli stessi archi temporali, e quindi il loro utilizzo nel calcolo delle medie aritmetiche, genera la non congruità delle percentuali esposte.

superiore (figura 3.10), si può effettivamente affermare che, nel corso dei dodici anni di studio, le aziende abbiano sostituito i primi con i secondi. E non a caso la differenza tra le due variabili è crescente nel tempo<sup>7</sup>. Mentre, le unità di studio con laureati nel loro organico (figura 3.11) oscillano tra il 55.24% del campione per il triennio 2001-2003 e il 25.68% nel 2004-2006, mitigando così l'ottimismo espresso dalla percentuale sul totale degli addetti in possesso di una laurea.

Altro fattore considerato è il controllo dell'impresa<sup>8</sup> da parte dei tre primi soggetti -soggetto A, soggetto B, soggetto C<sup>9</sup>-, e da tre punti di vista: la tipologia del soggetto, la quota percentuale del capitale sociale (CS) detenuta dal soggetto con diritto di voto in assemblea ordinaria, e la modalità secondo la quale il soggetto in questione esercita il proprio controllo.

Partendo proprio dalla tipologia dei soggetti che detengono la proprietà e/o il controllo diretto dell'impresa, non c'è dubbio che spicchi la persona fisica residente in Italia, coinvolgendo ben oltre il 70% delle imprese dei vari campioni sia per il soggetto A (figura 3.12) che per il soggetto B (figura 3.13), mentre per il soggetto C (figura 3.14) il fenomeno coinvolge oltre il 50% delle imprese<sup>10</sup>. È interessante notare che, per i tre soggetti di controllo, la modalità ha un andamento parabolico con massimo nel triennio 1998-2000 e con minimo nel triennio successivo. L'altra tipologia che si distingue, anche in questo caso nei tre soggetti di controllo considerati, è l'impresa italiana che svolge attività industriale, fenomeno molto più accentuato come soggetto A e che va sempre più scemando come soggetto B e C (rispettivamente mediamente il 10.04% del campione, il 4.01% e l'1.94%). La terza tipologia di soggetto per rile-

<sup>7</sup> 67 nel triennio 1995-1997, 21 nel triennio 1998-2000, 91 nel triennio 2001-2003, 180 nel triennio 2004-2006.

<sup>8</sup> Il controllo dell'impresa è esercitato da chi, generalmente attraverso il voto in assemblea, esercita un'influenza determinante sulle decisioni relative agli obiettivi di medio-lungo periodo dell'impresa, alle strategie per conseguirli, allo sviluppo economico e finanziario e agli investimenti, per esempio nominando i componenti degli organi societari (VII (1999), VIII (2002), IX (2005) e X (2008) Indagine sulle Imprese Manifatturiere Italiane).

<sup>9</sup> I soggetti A, B e C sono i primi tre soggetti di controllo presenti nelle compagini societarie delle unità di studio. Le lettere A, B e C sono indicative dell'importanza assunta da questi nel controllo dell'impresa, dovuto principalmente alla quota percentuale del capitale sociale con diritto di voto in assemblea ordinaria detenuta dal soggetto.

<sup>10</sup> Dato l'ingente ammontare di missing value che si è riscontrato per queste variabili nel dataset del triennio 2004-2006, si sono effettuate ulteriori indagini per comprendere quali valori considerare nell'analisi e quali escludere. L'approfondimento si è basato semplicemente sugli scarti quadratici medi (sqm) tra i quattro dataset per tre tipologie di dati: quelli inerenti ai missing value, quelli inerenti alla modalità "persona fisica residente in Italia" e quelli inerenti alle restanti modalità considerate in aggregato ("soggetto non residente in Italia", "impresa italiana che svolge attività industriale", "impresa italiana capogruppo", "banca o altra società finanziaria"). Confrontando gli sqm per tutti e quattro i dataset e gli sqm per i primi tre dataset, si sono considerati validi e spendibili i dati per la modalità "persona fisica residente in Italia" per tutti e quattro i dataset solo per il soggetto A e di escludere quelli per i soggetti B e C. Mentre, per le altre modalità in aggregato, si sono considerati validi e spendibili i dati per i soggetti B e C e di escludere quelli per il soggetto A. Questo vuol dire che si presuppone che i missing value presenti nella variabile soggetto A sono per lo più attribuibili alle altre modalità considerate in aggregato piuttosto che alla modalità "persona fisica residente in Italia", mentre per le altre due variabili, soggetto B e soggetto C, i missing value sono per lo più attribuibili alla modalità "persona fisica residente in Italia".

vanza è la banca o altra società finanziaria mediamente per il 4.04% come soggetto A, l'1.61% come soggetto B e lo 0.80% come soggetto C.

Figura 3.12 - Tipologia del soggetto che detiene la proprietà e/o il controllo diretto dell'impresa - Primo soggetto di controllo (soggetto A).

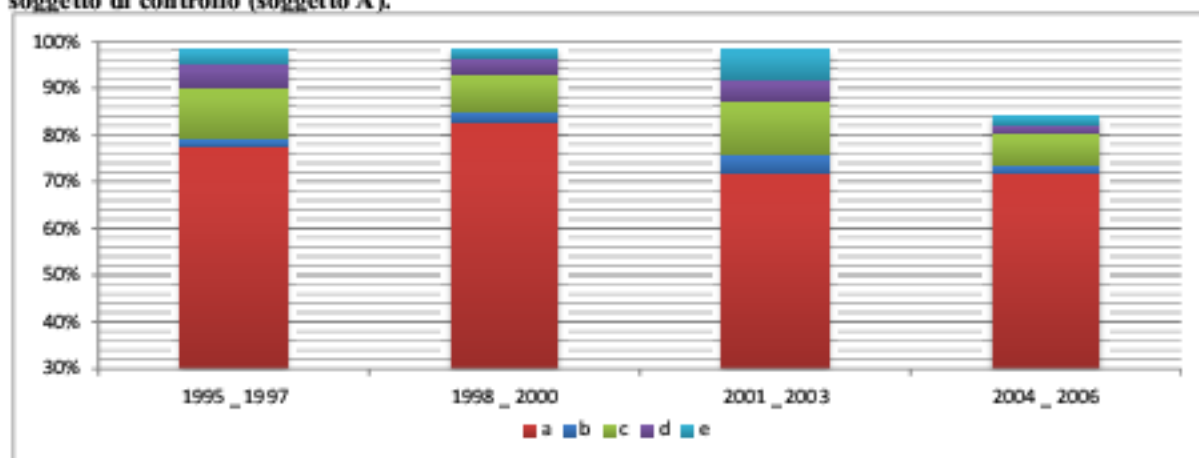


Figura 3.13 - Secondo soggetto di controllo (soggetto B).

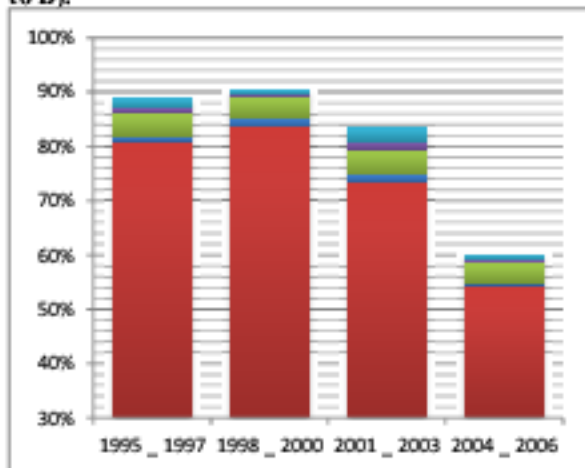
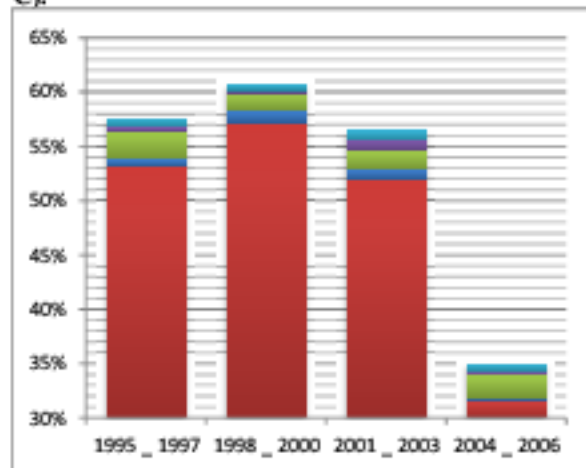


Figura 3.14 - Terzo soggetto di controllo (soggetto C).



a, persona fisica residente in Italia; b, soggetto non residente in Italia; c, impresa italiana che svolge attività industriale; d, impresa italiana capogruppo; e, banca o altra società finanziaria.

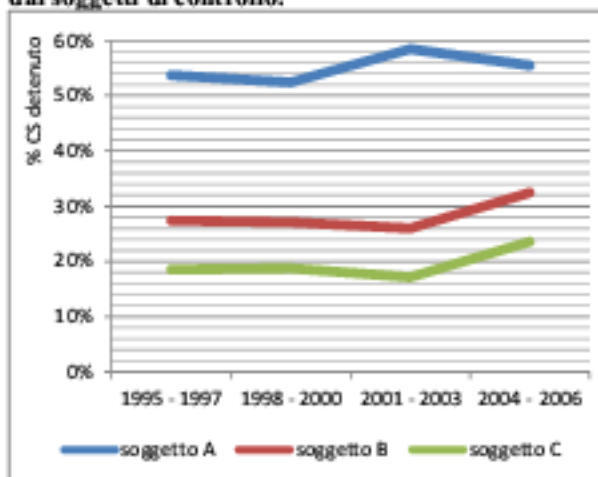
Percentuali sulla totalità dei campioni.

Elaborazioni dell'autore.

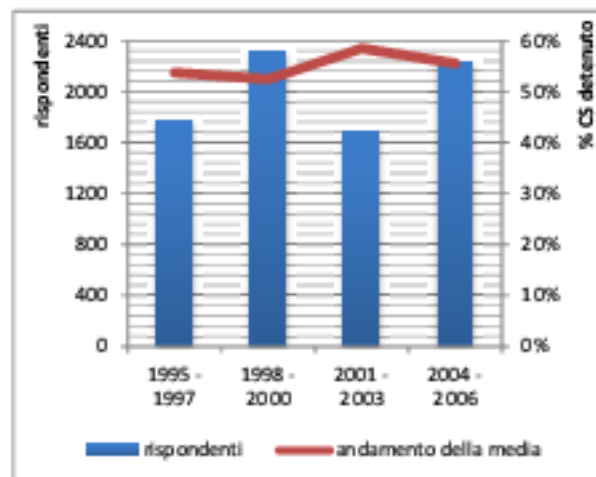
Chiara la tipologia dei soggetti che compongono la compagine societaria delle imprese del pattern di studio, ci si concentra sulla quota percentuale del CS con diritto di voto in assemblea ordinaria detenuta dagli stessi. Dalle figure 3.16, 3.17 e 3.18 si può vedere che il numero dei rispondenti decresce man mano che si passa dal primo al terzo soggetto di controllo. Anche perché, dalla figura riassuntiva 3.15, si può vedere che esiste un accentramento del controllo nel soggetto A, difatti la quota detenuta non scende mai sotto il 52%. Con percentuali del CS così alte detenute dal primo soggetto di controllo, non ci si meraviglia del fatto che trovino poco spazio compagini minoritarie. Comunque, il dato interessante è un leggero aumento delle quote detenute dal secondo e dal terzo soggetto della compagine sociale nel triennio 2004-2006. Difatti, dopo una situazione pressoché stabile nei primi nove anni di studio, si

registra il loro massimo potere di posizione, rispettivamente il 32% per il soggetto B e il 24% per il soggetto C.

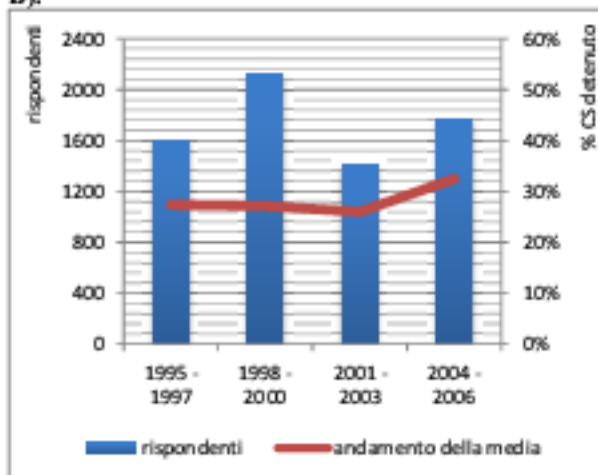
**Figura 3.15 - Quota percentuale del capitale sociale con diritto di voto in assemblea ordinaria detenuta A) dai soggetti di controllo.**



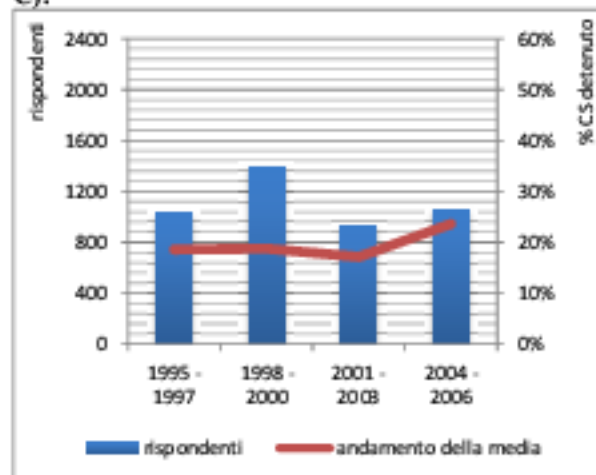
**Figura 3.16 - Primo soggetto di controllo (soggetto A).**



**Figura 3.17 - Secondo soggetto di controllo (soggetto B).**



**Figura 3.18 - Terzo soggetto di controllo (soggetto C).**



Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti.  
Elaborazioni dell'autore.

In merito alla modalità di esercizio del controllo dell'impresa, oltre il 90% dei soggetti A esercitano un controllo di tipo diretto sull'impresa (figura 3.19), e questa tendenza nel tempo è andata leggermente rafforzandosi. Gli altri due soggetti, invece, esercitano il controllo per lo più attraverso accordi di voto o di consultazione con altri soggetti (figura 3.20 per il soggetto B, figura 3.21 per il soggetto C). Incrociando i dati sul controllo diretto e sull'adesione agli accordi di voto, si vede come mentre decresce man mano il controllo esercitato direttamente dal soggetto A al soggetto C (in media il 93.73% per il soggetto A, il 74.74% per il soggetto B e il 68.66% per il soggetto C), si riscontra una progressiva adesione agli accordi di voto (ancora, rispettivamente in media il 55.04%, 58.12% e il 58.72%).

Figura 3.19 - Modalità di esercizio del controllo dell'impresa - Primo soggetto di controllo (soggetto A).  
 Figura 3.20 - Secondo soggetto di controllo (soggetto B).

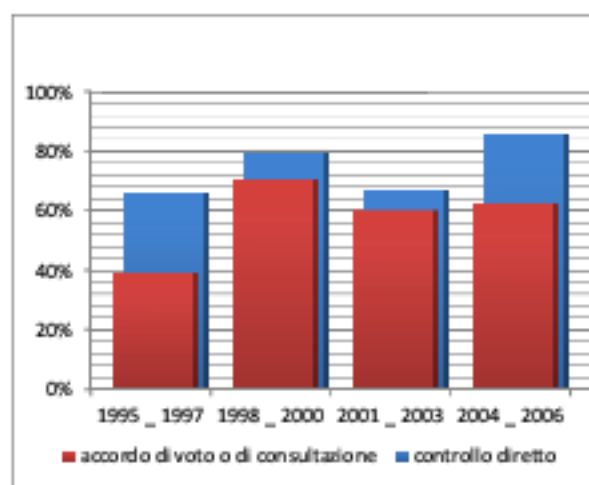
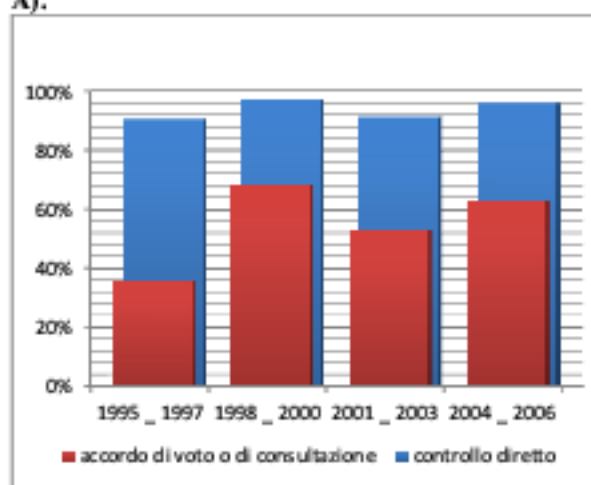
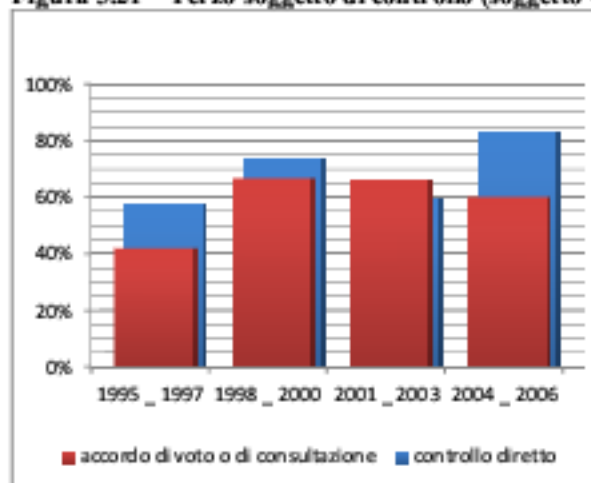


Figura 3.21 - Terzo soggetto di controllo (soggetto C).



Percentuali sui dichiaranti della quota societaria con diritto di voto.  
 Elaborazioni dell'autore.

Da questi dati si evince nel complesso una bassa managerializzazione dell'impresa e società molto chiuse, anche se timidamente qualche segnale di miglioramento si intravede nell'ultimo triennio di studio. Sul fronte della qualità della forza lavoro è in corso un processo di sostituzione della forza lavoro non specializzata a favore di quella specializzata, e un interesse nell'ultimo triennio per i laureati anche se coinvolge solo il 26% del campione.

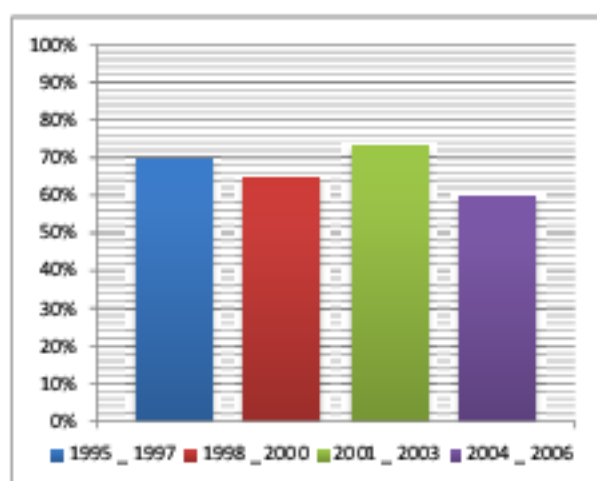
Le compagini societarie sono cristallizzate, con un forte accentramento del controllo nel soggetto A "persona fisica", quasi sicuramente lo stesso soggetto che ha dato inizio all'avventura imprenditoriale. Il supporto da parte degli altri agenti di controllo deriva soprattutto da parte di accordi di voto o di collaborazione, e comunque ancora una volta ci si ritrova davanti a persone fisiche. Inoltre, il dato sull'appartenenza ai gruppi da parte delle unità di studio visto in precedenza, trova conferma nelle altre figure che costituiscono i soggetti di controllo: la holding operativa ("impresa italiana che svolge attività industriale") e la holding

finanziaria (“impresa italiana capogruppo” e “banca o altra società finanziaria”<sup>11</sup>). A conclusioni simili riguardo alla proprietà e il controllo delle imprese italiane nel decennio 1993-2003 sono giunti anche Giacomelli e Trento (2005) in un loro studio per la Banca d'Italia.

### 3.3 - INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il terzo elemento coinvolto nel modello di indagine è l'internazionalizzazione. Grazie all'intensità del fenomeno delle imprese esportatrici, all'intensità dell'export, all'analisi dei mercati di destinazione, e delle altre forme di internazionalizzazione, si mostra come le imprese del pattern supplier dominated hanno affrontato il mercato estero tra il 1995 e il 2006. Inoltre, si vedrà non solo come hanno tentato di avvicinarsi alla propria clientela target al di fuori dei confini nazionali, ma anche come hanno tentato di appropiare la loro clientela potenziale.

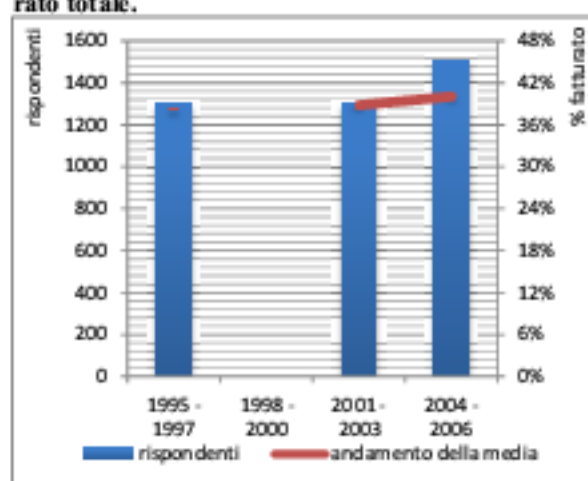
Figura 3.22 - Imprese esportatrici



Percentuali sulla totalità dei campioni.

Elaborazioni dell'autore.

Figura 3.23 - Esportazioni in percentuale del fatturato totale.



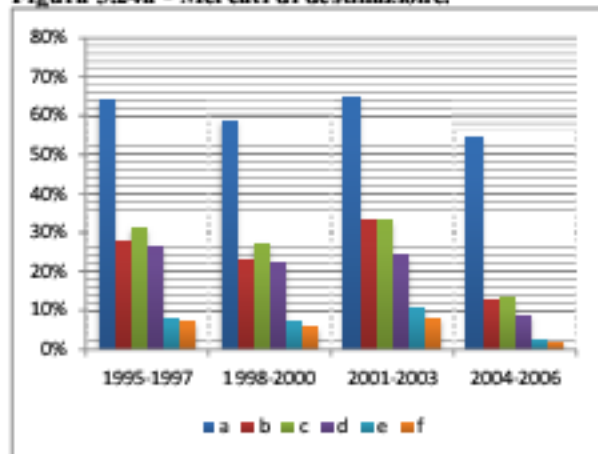
Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti.

Dalla figura 3.22, possiamo apprezzare che oltre il 60% delle imprese presenti nei quattro campioni dichiara di aver esportato in tutto o in parte la propria produzione. Ma, se questo elemento sembra confortante, è mitigato dalla tendenza di lieve chiusura da parte delle imprese nel corso degli anni. Difatti, nonostante alti e bassi, complessivamente si registra una tendenza al negativo del 5.04% per triennio, partendo da un quasi 70% delle imprese del campione che dichiarano di esportare nel primo triennio, a un quasi 60% nel 2004-2006, passando

<sup>11</sup> Il dato riguardante le società finanziarie sarebbe più afferibile a una volontà di abbandonare il business e di monetizzare la propria partecipazione da parte dei soggetti imprenditori. Il fenomeno troverebbe conferma nel leggero incremento delle partecipazioni detenuta dai soggetti di controllo secondari (soggetto B e C) nell'ultimo triennio.

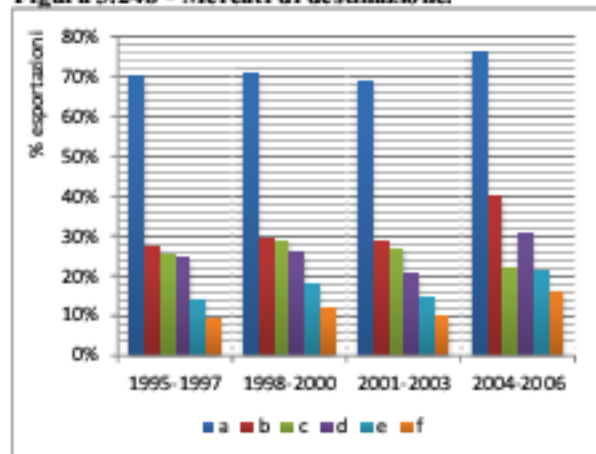
per il massimo del 73% nel 2001-2003. Se questa è la tendenza in termini di numerosità delle imprese, in termini di export sul fatturato la tendenza è invertita<sup>12</sup> (figura 3.23), di fatti si passa da un iniziale 38% di export sul fatturato totale a un valore poco superiore del 40%. Un incremento molto timido ma, unito al dato precedente, ci permette di affermare che ci sono meno imprese esportatrici, e che al tempo stesso cercano di diversificare il rischio paese in termini di fatturato.

Figura 3.24a - Mercati di destinazione.



Percentuali dei rispondenti sulla totalità dei campioni.

Figura 3.24b - Mercati di destinazione.



Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti.

a, paesi UE dei 15; b, altri paesi europei (Russia e Turchia inclusa); c, America; d, Asia; e, Africa; f, Oceania. Elaborazioni dell'autore.

Dalla figura 3.24a, possiamo comprendere meglio l'evoluzione delle imprese esportatrici nelle varie aree geografiche. Le imprese del pattern di studio prediligono nettamente quel mercato più vicino geograficamente e che dal 2002 si è munito anche della stessa moneta, vale a dire il nucleo iniziale dell'Unione Europea<sup>13</sup> (UE). Dichiarano di esportare in quest'area oltre il 55% delle imprese dei campioni. Ma il rapporto con il vecchio continente è molto forte, tanto che gli altri paesi europei rientrano tra le altre aree preferite dal pattern di studio, insieme al continente americano e quello asiatico, anche se costantemente distanziate dall'UE dei 15 di circa 35 punti percentuali. Residuali sono invece il continente africano e l'Oceania. Complessivamente, le imprese con un outlook al di fuori dei confini nazionali diminuiscono nel tempo, e nel triennio 2004-2006 subiscono un vero e proprio crollo. Le imprese del pattern di studio riescono a difendersi meglio nel nucleo iniziale dell'UE (mediamente -5.14% per triennio), mentre i continenti dove hanno sofferto di più sono l'Asia e l'Oceania (rispettivamente mediamente -30.83% e -33.84% per triennio).

<sup>12</sup> Si fa comunque notare che per il triennio 1998-2000 non si hanno dati a disposizione.

<sup>13</sup> Per paesi dell'UE dei 15 si deve intendere Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Lussemburgo, Olanda, Portogallo, Regno Unito, Spagna, Svezia.



Mentre le imprese esportatrici si riducono di numero nel tempo, dalla figura 3.24b vediamo che hanno imparato a muoversi meglio in tutte le aree geografiche, diluendo così il rischio paese in portafoglio. L'UE dei 15 è l'area geografica che pesa più in termini di esportazioni, con oltre il 70%. Ma le imprese hanno visto un maggiore aumento in Oceania, Africa e gli altri paesi europei (un incremento medio per triennio rispettivamente del 19.6%, 14.9% e 13.2%). Le esportazioni subiscono però una battuta d'arresto nel continente americano, con una riduzione media del 5.3% per triennio. Per i primi nove anni della finestra di studio, l'America è stato il mercato preferenziale al di fuori del vecchio continente, ma nel triennio 2004-2006 crolla del tutto risultando un area geografica residuale.

Figura 3.25 – Altre forme di internazionalizzazione per aree geografiche - Penetrazione commerciale.

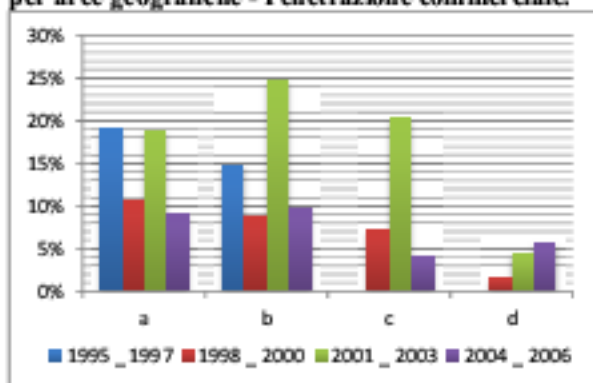


Figura 3.26 - Accordi di collaborazione commerciale.

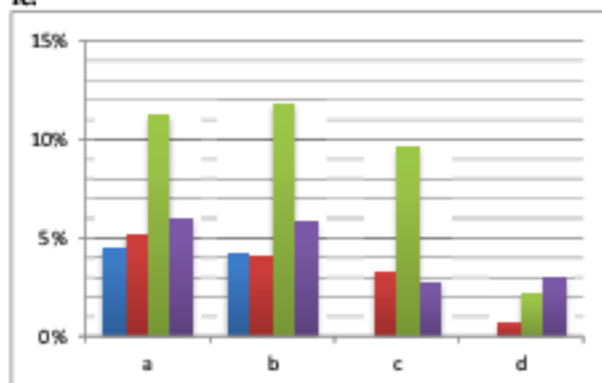


Figura 3.27 - Accordi di collaborazione tecnico-produttiva.

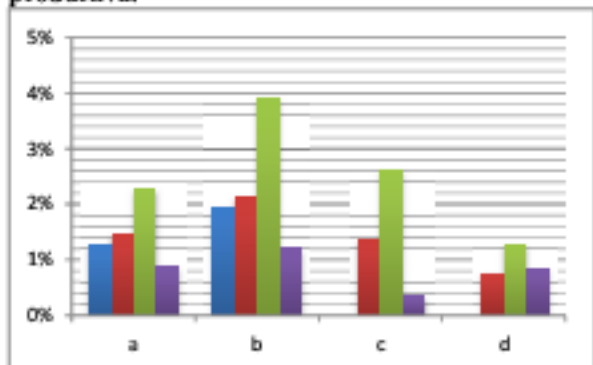


Figura 3.28 – IDE per la produzione.

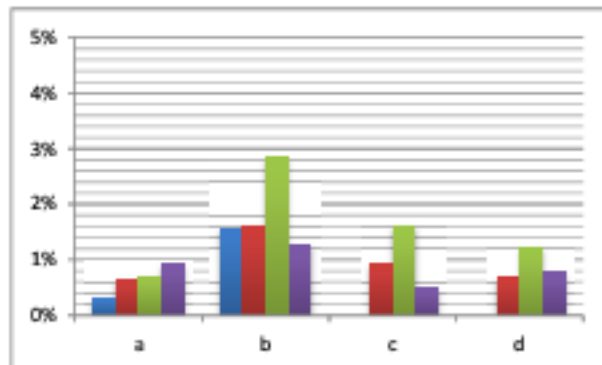


Figura 3.29 – Acquisizioni di brevetti o licenze.

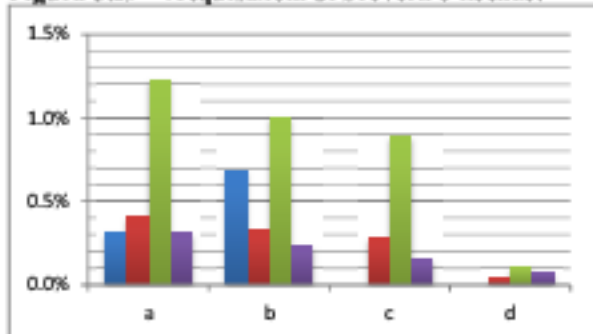
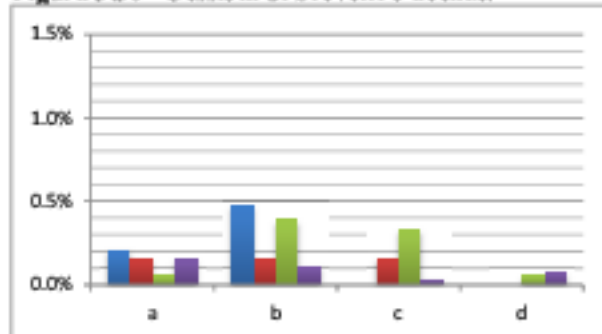


Figura 3.30 - Cessioni di brevetti o licenze.



a, paesi UE dei 15; b, altri paesi; c, paesi industrializzati; d, paesi non industrializzati.

Percentuali sulla totalità dei campioni

Elaborazioni dell'autore.

Per le altre forme di internazionalizzazione (figura 3.25 e seguenti) la morfologia dei dati non è uniforme nei quattro dataset. Principalmente si considera la singola forma di internazionalizzazione nei paesi dell'UE dei 15 e in altri paesi. Solo con gli ultimi tre dataset è stato possibile scindere la modalità non meglio specificata di "altri paesi" in paesi industrializzati<sup>14</sup> e paesi in via di sviluppo<sup>15</sup>.

Da uno sguardo di insieme delle figure 3.25 e seguenti, si nota subito che l'atteggiamento di chiusura manifestato dalle imprese di studio in materia di esportazioni, si rileva anche nei confronti delle altre forme di internazionalizzazione. La questione non sorprende più di tanto, anche perché tra le forme di internazionalizzazione più intraprese dalle imprese del pattern di studio ci sono la penetrazione commerciale (figura 3.25) e gli accordi di collaborazione commerciale (figura 3.26), specificatamente indirizzate alla vendita all'estero. Però, lo stesso atteggiamento si riscontra anche a livello produttivo (figure 3.27 e 3.28) e di gestione dei brevetti (figure 3.29 e 3.30). Comunque, anche se lo sforzo delle imprese del pattern di studio è differente nei tre cluster di paesi (per ordine di interesse UE dei 15, paesi industrializzati e paesi non industrializzati), l'attenzione delle imprese di studio sembra propendere nel tempo verso i paesi non industrializzati a discapito a volte del nucleo iniziale dell'UE, a volte degli altri paesi industrializzati.

Tra le altre forme di internazionalizzazione, possiamo vedere che la preferita dalle imprese di studio è la penetrazione commerciale (figura 3.25), seguita a debita distanza dagli accordi di collaborazione commerciale (figura 3.26). Tra le forme meno perseguite invece troviamo l'acquisizione (figura 3.29) e la cessione di brevetti (figura 3.30), quasi del tutto impercipienti. Nel mezzo troviamo l'internazionalizzazione della produzione attraverso accordi di collaborazione tecnico-produttiva (figura 3.27) e i più onerosi investimenti diretti esteri (IDE) (figura 3.28). Inoltre il triennio 2001-2003 è quello che vede le imprese più intraprendenti a livello internazionale (anche a livello di brevetti e licenze), mentre il triennio più timido risulta il 2004-2006.

Soffermandosi sulla penetrazione commerciale (figura 3.25) e gli accordi di collaborazione commerciale (figura 3.26), si rivedono ricalcati i dati sui mercati di sbocco. Favorito è quel nucleo di paesi del vecchio continente più vicini geograficamente (il nucleo iniziale dell'UE),

---

<sup>14</sup> Si considerano in questo cluster i paesi entrati nell'UE nel 2004 (Cipro, Estonia, Lettonia, Lituania, Malta, Polonia, Repubblica Ceca, Slovacchia, Slovenia, Ungheria), il Nord America e l'Oceania

<sup>15</sup> Si considerano in questo cluster la Russia, altri paesi europei Turchia inclusa, l'Africa, l'Asia e il Centro-Sud America.

anche se bisogna rilevare che dal triennio 2001-2003 le aziende prendono coraggio e si propongono maggiormente verso il resto del mondo fino a preferire, alla fine della finestra temporale di studio, i paesi in via di sviluppo a quelli industrializzati.

Per quanto riguarda invece la delocalizzazione della produzione, si può vedere che le unità di studio preferiscono istituire accordi tecnico-produttivi nell'Europa occidentale (figura 3.27), mentre effettuare IDE nei paesi non industrializzati (figura 3.28). Questo comportamento da parte delle imprese del pattern di studio è anche comprensibile. Infatti, un accordo di collaborazione tecnico-produttiva nell'Europa occidentale può consentire l'adozione di forme di produzione più adatte al mercato locale, e godere allo stesso tempo di vantaggi derivanti dai minori costi di trasporto. Ricordiamo infatti che proprio una quota pari a circa il 70% del fatturato viene destinato ai paesi dell'UE dei 15 (figura 3.24). Mentre, un IDE nei paesi non industrializzati porterebbe un vantaggio di costo proprio per la natura labour-intensive delle produzioni del pattern di studio (vedi paragrafo 2.4, capitolo 2), e quindi la possibilità di avvalersi dei differenziali salariali locali.

Da questa sezione emerge un pattern settoriale internazionalizzato a livello commerciale ma non a livello produttivo. Il motivo della bassa delocalizzazione produttiva (sia a livello di IDE che di accordi di collaborazione tecnico-produttiva) sicuramente è afferibile alla scala dimensionale delle imprese che per forza maggiore si ritrovano a produrre localmente, e si ritiene che le delocalizzazioni rilevate sarebbero riconducibili a quelle imprese facenti parte di gruppi importanti che riescono a garantire un supporto, non solo finanziario.

Ma esiste anche un declino delle imprese esportatrici, e rimanda direttamente alla perdita di competitività delle imprese manifatturiere italiane non solo in ambito europeo ma ancora più accentuato in altri continenti (figura 1.8, capitolo 1). Non si può tralasciare il cambio della moneta legale dalla Lira all'Euro avvenuto nel 2002. Già nel paragrafo 1.4 del capitolo 1 si è parlato dell'utilizzo della svalutazione della Lira da parte della Banca d'Italia come leva competitiva, cosa che è venuta meno con l'avvento dell'Euro. In questa sede si è avuta la conferma a livello di pattern settoriale di quanto sia avvenuto nei confronti del continente americano e asiatico nel triennio 2004-2006. Mentre nei confronti del mercato asiatico c'è stato un fenomeno di allontanamento dal mercato, nei confronti dell'America le imprese esportatrici hanno visto anche ridursi il peso del continente in portafoglio. E comunque entrambe le aree geografiche hanno sperimentato tassi di crescita considerevoli paragonati a quelli dell'UE (fi-

gura 1.3, capitolo 1): una crescita media annua del PIL in termini reali del 7.1% in Asia e del 4.8% nel continente americano (IMF, World Economic Outlook).

Sicuramente il periodo dopo l'anno 2000 ha rafforzato le imprese solide, e indebolito ulteriormente quelle non profittevoli come dimostra l'incidenza dell'export sul fatturato. E si suppone che questo periodo di selezione si sia protratto anche oltre la finestra di studio. Difatti, come dimostrano Fryges e Wagner (2008) in un loro studio sul comparto manifatturiero tedesco, le imprese esportatrici sono più produttive e profittevoli di quelle non esportatrici, e pagano salari più alti. Quindi è lecito pensare che abbiano più risorse per investire non solo in investimenti fisici, ICT e R&D, ma anche in capitale umano attraendo così migliori risorse.

#### 4.4 - APPROCCIO AL MERCATO

Altro elemento incluso nel modello di indagine è l'approccio al mercato dal punto di vista dell'offerta, e quindi cosa e come è proposto alla clientela target in termini di valore. Difatti l'analisi si sofferma sulle tipologie di vendita delle aziende di studio, e sui canali attraverso i quali avviene la commercializzazione dei prodotti.

Figura 3.31 - Tipologie di vendita.

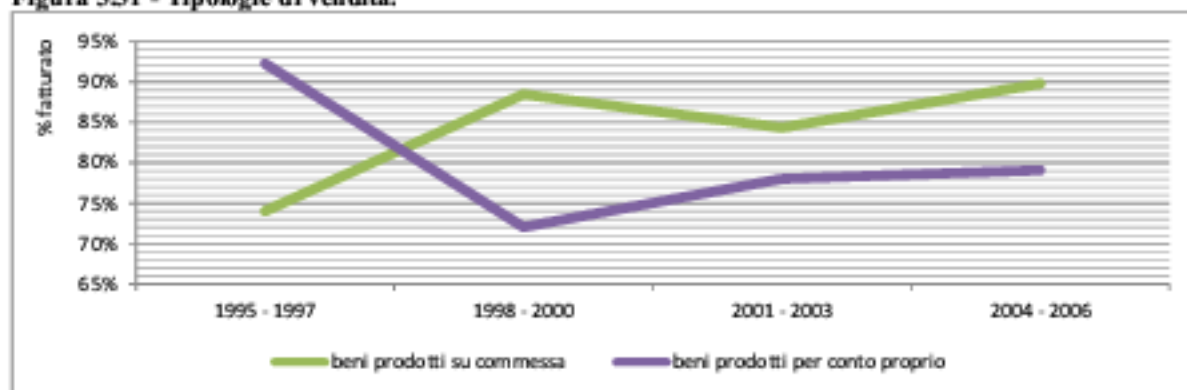


Figura 3.32 - Beni prodotti su commessa.

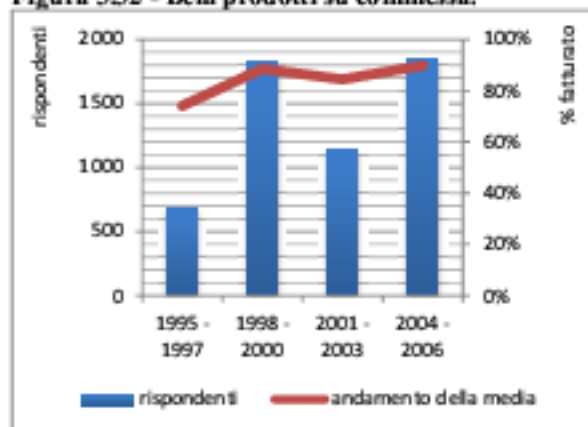


Figura 3.33 - Beni prodotti per conto proprio.



Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti.  
Elaborazioni dell'autore.

Approcciandoci alle tipologie di vendita (figura 3.31), possiamo vedere subito che l'iniziale preferenza nei confronti di beni prodotti per conto proprio cede il passo a beni prodotti su commessa. I beni prodotti per conto proprio, da un iniziale 92% del fatturato passano al 72% nel triennio 1998-2000, per poi stabilizzarsi intorno all'80% nell'ultimo triennio. Mentre, i beni prodotti su commessa da un iniziale 74% del fatturato passano al 90% alla fine del periodo di studio, per un incremento a triennio del 6.64%<sup>16</sup>. Questo atteggiamento possiamo riscontrarlo anche dal punto di vista della dimensione del fenomeno (figure 3.32 e 3.33). Le aziende che intraprendono una vendita di beni prodotti per conto proprio sono nel tempo sempre meno, mentre, è vero che la vendita di prodotti su commessa non dimostra un chiaro trend, ma è anche vero che la numerosità dei rispondenti si rivela costantemente sopra le imprese che vendono beni prodotti in conto proprio.

Riguardo ai canali di commercializzazione utilizzati, si nota una decisiva polarizzazione nel tempo dell'esposizione delle imprese nei confronti di un solo canale distributivo. In figura 3.34 si può apprezzare come la percentuale riservata ad ogni canale aumenti nel corso del tempo, e infatti nel triennio 1995-1997 le quote di fatturato tramite i singoli canali distributivi oscillano tra il 44% e l'82%, mentre nel triennio 2004-2006 sono in un intervallo che va dal 65% al 90%. Una polarizzazione che, letta assieme ai dati delle tipologie di vendita, evidenzia una situazione di progressiva perdita di potere contrattuale nei mercati di sbocco da parte delle imprese del pattern di studio, e conseguente dipendenza quasi esclusiva nei confronti di un solo canale commerciale<sup>17</sup>. Estendendo l'analisi alla dimensione del fenomeno, si nota come la vendita diretta a imprese e famiglie, pur avendo un alto share di fatturato presso le imprese che la intraprendono, è affetta da un inarrestabile declino dopo il picco avutosi nel triennio 1998-2000. A seguire troviamo gli intermediari specializzati in beni destinati a imprese e famiglie, che invece acquisiscono sempre più clientela triennio dopo triennio. Poi la moderna distribuzione nazionale ed estera<sup>18</sup>, nota per la sua forza contrattuale, non solo in termini di marginalità ma anche in termini di tempistica dei pagamenti. Mentre, la vendita ai dettaglianti vede un vero e proprio tracollo, passando dal canale di commercializzazione preferito in assoluto (in termini di percentuale di fatturato, e di imprese) a un canale residuale sin dal triennio 2001-2003.

<sup>16</sup> In merito alla congruità delle percentuali esposte si veda quanto già scritto in nota 3 e 7.

<sup>17</sup> Si noti che l'incremento nel triennio 2004-2006 della modalità "altra clientela" si ritiene del tutto attribuibile alla scomparsa dell'opzione "franchising" nel questionario della X indagine per via della naturale evoluzione del questionario stesso.

<sup>18</sup> In questa modalità rientrano la grande distribuzione, la distribuzione organizzata, il cash & carry, l'hard discount e le catene specializzate.

Figura 3.34 - Canali di commercializzazione.

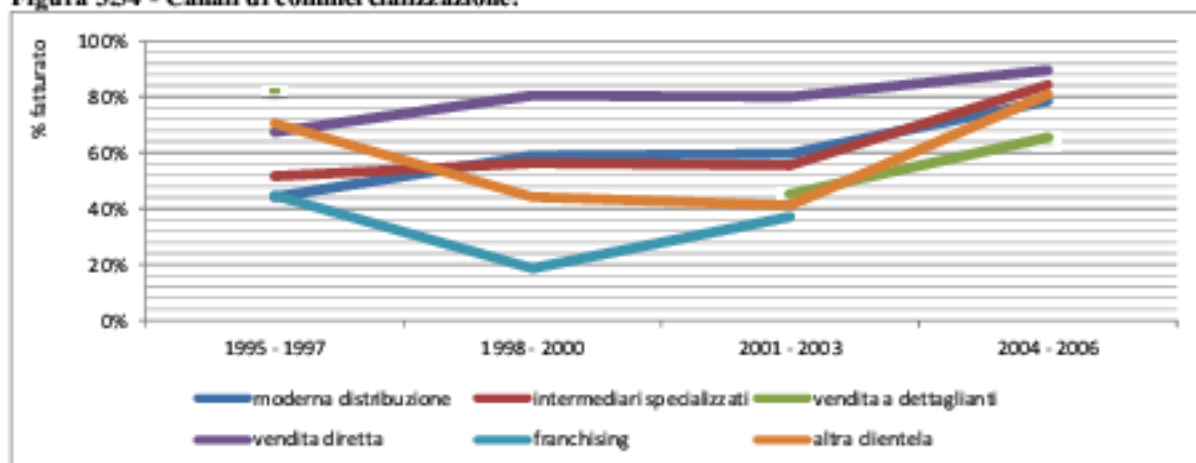


Figura 3.35 - Vendita diretta.



Figura 3.36 - Intermediari specializzati.



Figura 3.37 - Moderna distribuzione.



Figura 3.38 - Vendita a dettaglianti.



Figura 3.39 - Franchising.

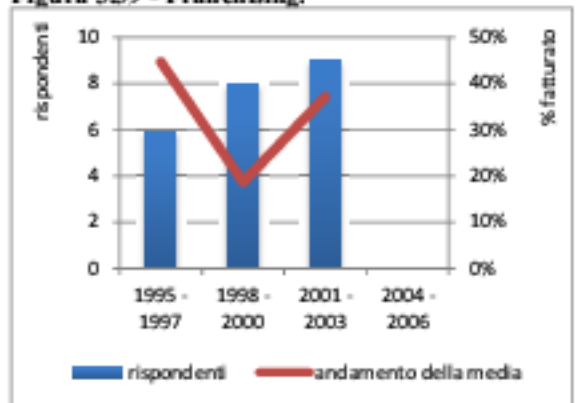
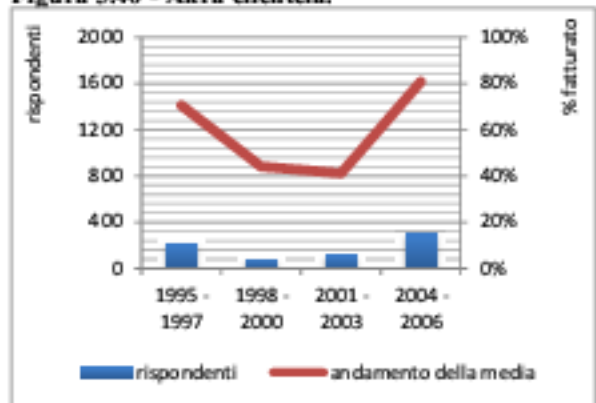


Figura 3.40 - Altra clientela.



Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti.  
Elaborazioni dell'autore.

Da una lettura congiunta dei dati di questa sezione, emerge che molte aziende, invece di continuare a spendere il proprio nome in via più immediata, hanno nel tempo preferito vendere i propri beni su commessa per mirare a una certa stabilità dei flussi in entrata. Difatti, l'abbandono più rilevante si è registrato nella vendita diretta e nella vendita a dettaglianti, canali che mettono a dura prova la conoscibilità dell'impresa, e la propria solidità finanziaria nel supporto di una rete distributiva più o meno capillare. Forza contrattuale e supporto finanziario sono attributi non a disposizione di tutte le imprese del campione, e infatti molte di loro preferiscono affidarsi a intermediari specializzati magari con commesse in qualità di terze parti.

Assistiamo dunque nel tempo all'allungamento della supply chain con l'inserzione di intermediari capaci di effettuare in maniera più oculata il matching tra le imprese e i clienti finali, competenza che evidentemente non appartiene più a gran parte del pattern di studio. Ma ovviamente, questo processo comporta l'assottigliamento della marginalità di quelle imprese che abbiamo già visto sofferenti.

### **3.5 - INNOVAZIONE TECNOLOGICA**

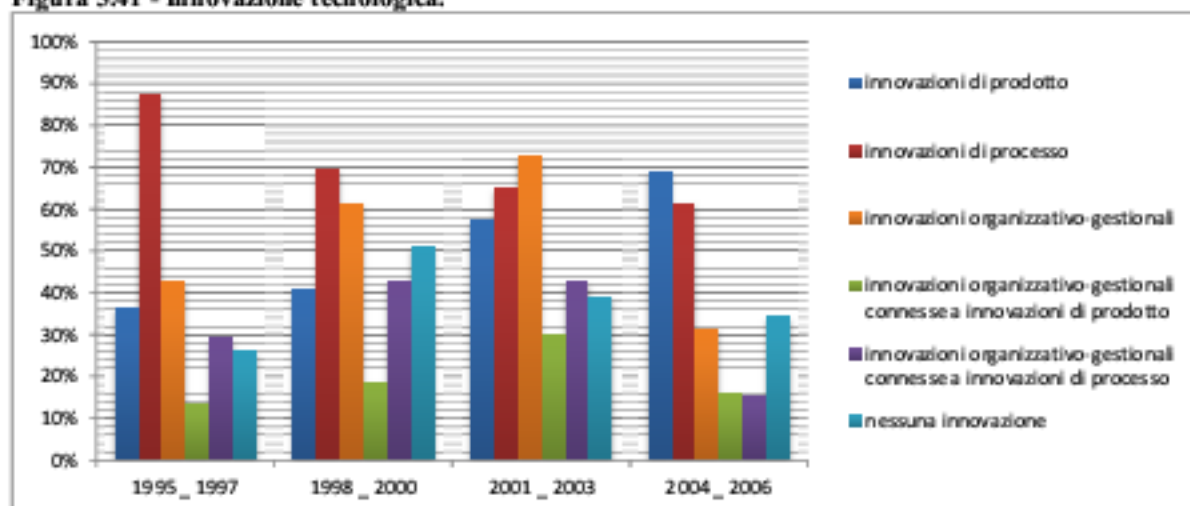
Attraverso le innovazioni di prodotto, le innovazioni di processo, e le innovazioni organizzative si è studiata l'innovazione tecnologica, nell'ambito della componente tecnico-innovativa del modello di business. La tecnologia permea tutto il modello di business, interessa non solo gli output, ma anche gli input di qualsivoglia natura, come anche i processi di trasformazione degli stessi.

Negli anni di studio, progressivamente è stata messa da parte l'innovazione di processo a favore dell'innovazione di prodotto. Le innovazioni di processo comunque restano su livelli certamente rilevanti, tanto che la quota di imprese che dichiara di effettuarle non scende mai al di sotto del 60% tra il 1995 e il 2006. Ma a fronte di un progressivo aumento del 24% per triennio di aziende che hanno realizzato innovazioni di prodotto, si è riscontrata una diminuzione dell'11% per triennio delle innovazioni di processo. Questo cambio di preferenze da parte delle aziende del pattern di studio ha fatto sì che l'iniziale leadership delle innovazioni di processo lasciasse il passo alle innovazioni di prodotto nel triennio 2004-2006.

Un'altra evidenza interessante riguarda le innovazioni organizzativo-gestionali. Considerandole nella loro completezza (e cioè sia quelle connesse alle innovazioni di prodotto che quelle connesse alle innovazioni di processo), si nota come queste crescano progressivamente nei

primi tre trienni raggiungendo un picco di oltre il 70% sull'intero campione nel triennio 2001-2003 per poi crollare nel periodo successivo a un livello addirittura inferiore a quello del primo triennio 1995-1997 (poco sopra del 30%). Se si approfondisce l'analisi però, considerando la suddivisione interna tra le innovazioni organizzativo-gestionali connesse a quelle di prodotto e a quelle di processo, si riapprezza il ruolo assunto dalle innovazioni di processo a livello organizzativo. Questo dato è anche comprensibile riguardo al fatto che comunque un'innovazione che interviene direttamente sui processi aziendali sicuramente è da ritenersi più pervasiva a livello organizzativo rispetto a un'innovazione che riguarda il solo prodotto. Le imprese che dichiarano esplicitamente di non aver attuato nessuna innovazione sono, invece, mediamente il 38% con picco massimo nel 1998-2000 (oltre il 50% del campione) e picco minimo nel triennio di apertura 1995-1997 (poco sopra il 25%).

Figura 3.41 - Innovazione tecnologica.



Per la modalità "nessuna innovazione" le percentuali sono sulla totalità dei campioni; per tutte le altre modalità le percentuali sono sulle imprese che hanno dichiarato di effettuare innovazioni.

Elaborazioni dell'autore.

Dai dati si evince che le imprese del pattern intervengono su più fronti quando decidono di intraprendere delle innovazioni. Solitamente le innovazioni di prodotto e di processo vengono anche accompagnate da inerenti innovazioni organizzativo-gestionali, e lo si capisce bene osservando la suddivisione interna delle stesse. Mentre si osserva la progressiva diminuzione del gap esistente tra innovazioni di prodotto e quelle di processo, si osserva in maniera concomitante anche la riduzione del gap interno tra innovazioni organizzativo-gestionali inerenti alle innovazioni di prodotto e quelle inerenti alle innovazioni di processo. A conferma del fatto che le innovazioni apportate a livello aziendale rientrano in un quadro di rinnovamento e di adattamento ben più ampio rispetto al singolo intervento.



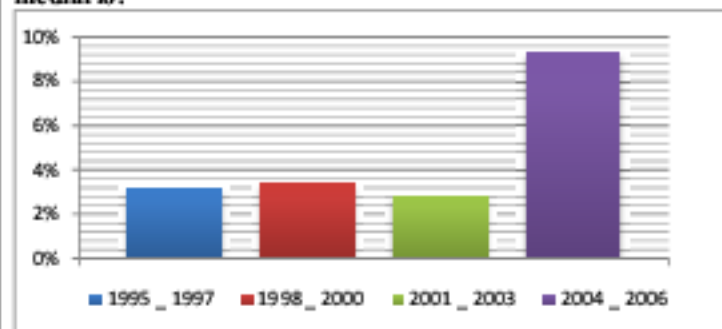
Ma se si ripresentano i dati sulla produttività del lavoro delle imprese manifatturiere italiane analizzati nel capitolo 1 (paragrafo 1.5), evidentemente le imprese non fanno abbastanza. Bugamelli e Pagano (2001) rilevano che la riorganizzazione aziendale deve essere improntata sulla standardizzazione dei processi produttivi per facilitare l'adozione delle ICT, mentre l'entità degli investimenti in ICT è correlata con la qualità del capitale umano presente in azienda. Oltre a porre l'accento sul grado di formalizzazione delle attività all'interno e verso l'esterno dell'impresa, Trento e Warglien (2001) aggiungono che le ICT trovano più rapida diffusione tra le grandi imprese, mentre in quelle medio-piccole la diffusione avviene grazie all'impresa focale leader dell'intera filiera produttiva. Ancora una volta, quindi, si ripresentano due problemi cronici del pattern di studio: la scala dimensionale e la bassa qualità del capitale umano.

### 3.6 - APERTURA AI MERCATI FINANZIARI

Ultimo elemento considerato nel modello riguarda il dominio economico entro il quale agisce il modello di business: l'apertura ai mercati finanziari. I rapporti delle imprese in ambito finanziario sono stati tracciati attraverso la tipologia di gestione finanziaria, la qualità dei servizi finanziari esternalizzati, e l'accesso al capitale di rischio.

Le aziende del pattern settoriale di studio hanno cominciato a infiltrare le relazioni con agenti esterni solo nell'ultimo triennio di studio. Si consideri dapprima la gestione finanziaria delle imprese affidata prevalentemente a intermediari. Da una situazione prettamente piatta intorno al 3% nei trienni precedenti,

**Figura 3.42 - Gestione finanziaria tramite banca o altro intermediario.**



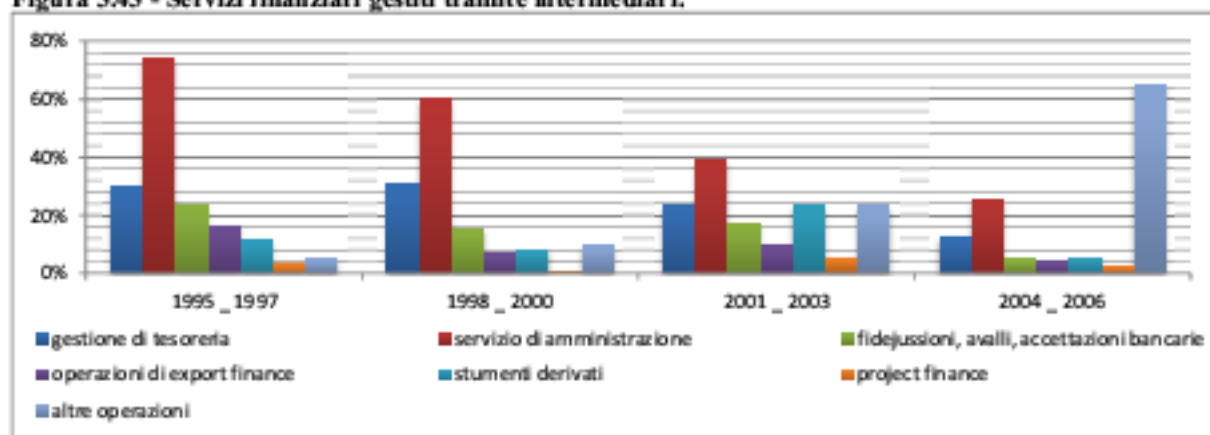
Percentuali sulla totalità dei campioni.  
Elaborazioni dell'autore.

si balza a un 9% dell'intero campione nel 2004-2006. Stiamo parlando di percentuali certamente basse, comunque dal grafico successivo si può notare che nel tempo c'è stata una progressiva internalizzazione dei servizi finanziari più semplici quali la gestione di tesoreria, il servizio di amministrazione<sup>19</sup>, le fidejussioni, gli avvalli e le accettazioni bancarie, a disca-

<sup>19</sup> Gestione incassi e pagamenti.

pito di servizi finanziari più complessi (quali il project finance e altre operazioni non meglio definite<sup>20</sup>) che giustamente le imprese sentono di affidare a operatori specializzati.

Figura 3.43 - Servizi finanziari gestiti tramite intermediari.

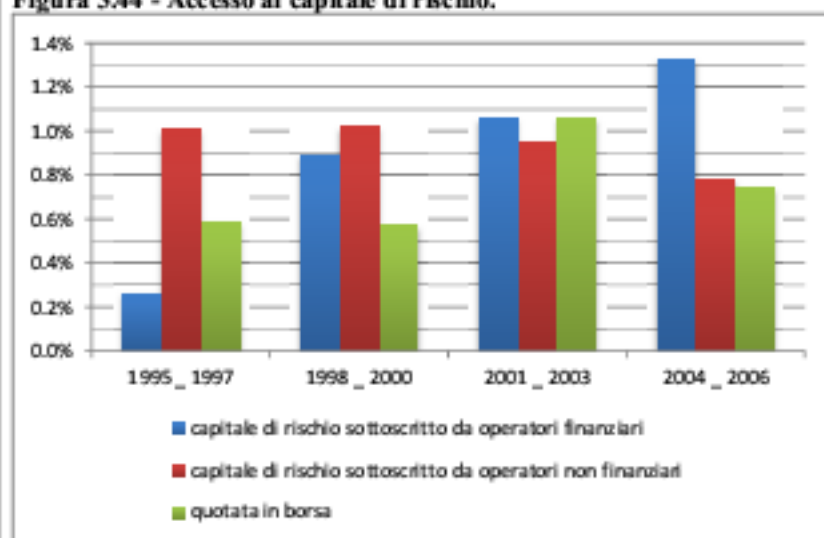


Percentuali sulle imprese che hanno dichiarato di affidare la gestione finanziaria a strutture esterne.  
Elaborazioni dell'autore.

Un discorso a parte meritano le vie di accesso al mercato del capitale di rischio. Come si può apprezzare dal grafico, tutti i canali di sottoscrizione di capitale da parte di operatori esterni

all'attuale compagine societaria sono affetti da impercettibilità poiché il fenomeno non va oltre all'1.3% nella finestra temporale considerata. In questo scenario comunque sembra che ci sia un atteggiamento più pronunciato verso operatori finanziari rispetto a operatori non finanziari. Un to-

Figura 3.44 - Accesso al capitale di rischio.



Percentuali sulla totalità dei campioni.  
Elaborazioni dell'autore.

no chiaro non lo assume l'atteggiamento delle imprese di studio nei confronti della borsa valori. Ancora una volta si parla di un fenomeno sotto il punto percentuale, ma la mancanza di un chiaro atteggiamento fa venire meno un qualsiasi giudizio di valore.

Brau e Fawcett (2006), in una indagine su 366 chief finance officer (CFO) di altrettante imprese statunitensi, hanno rilevato che le prime tre ragioni per la mancata quotazione sono il

<sup>20</sup> Si fa notare che in queste altre operazioni non ben definite sono da considerarsi anche le operazioni di finanza straordinaria quali fusioni, acquisizioni e ristrutturazioni.

desiderio di mantenere il controllo sul processo decisionale, le cattive condizioni di mercato, ed evitare la diluizione dell'azionariato. Mentre, in un precedente studio sulle imprese italiane, Pagano, Panetta e Zingales (1998) sostengono che la dimensione aziendale è fondamentale per una quotazione nel mercato azionario italiano. E le ragioni stanno nel fatto che le imprese italiane hanno bisogno di un maggiore "capitale reputazionale" a causa della mancanza del rispetto dei diritti delle compagini minoritarie che rendono oneroso il potenziale problema di agenzia tra maggioranza e minoranza. Ma un'altra ragione che gli autori considerano è il maggior costo fisso derivante dalla quotazione dovuto alla visibilità al fisco e alle autorità legali delle imprese, una questione molto delicata in un paese come l'Italia in cui l'evasione fiscale è molto diffusa. Schneider, Buehn e Montenegro (2010) in un loro lavoro stimano per l'Italia un'economia sommersa media tra il 1999 e il 2007 pari al 27% del PIL, essendo, di fatto, la terza tra i paesi OCSE high-income dopo Messico e Grecia.

### **3.7 - UN QUADRO D'INSIEME**

Dall'analisi presentata in questo capitolo, le imprese afferenti al pattern supplier dominated sembrano essere rappresentate dalla media impresa, tendente alla medio-piccola. Alcune di queste appartengono a gruppi di dimensioni rilevanti, ma comunque si tratta di un fenomeno circoscritto che coinvolge una minima parte dell'intero pattern. La scala dimensionale ha risvolti nel campo degli investimenti. Da un lato la difficoltà nel tempo nei confronti degli investimenti fisici, e dall'altro un più accurato criterio di spesa che si rivolge man mano ai campi dell'ICT e della R&S. Un interesse minore nei confronti degli investimenti fisici potrebbe essere spiegato dall'esubero di capacità produttiva che il settore manifatturiero ha sperimentato proprio in quegli anni (figura 1.6, capitolo 1). L'attenzione nei confronti degli investimenti in ICT e R&S potrebbe trovare spiegazione nella perdita di competitività da parte delle imprese manifatturiere italiane, specialmente nel mercato interno e al di fuori dei confini europei (figura 1.8, capitolo 1). Perdita di competitività che, come abbiamo visto sempre nel capitolo 1 (figure 1.20 e 1.21), deriva anche da una crescita del costo del lavoro non coadiuvata da una crescita della produttività.

Le imprese risultano anche poco managerializzate e con compagini societarie chiuse, anche se timidamente qualche segnale di miglioramento si intravede nell'ultimo triennio di studio. Sul fronte della qualità della forza lavoro è in corso un processo di sostituzione della forza lavoro non specializzata a favore di quella specializzata, e un interesse nell'ultimo triennio per i laureati. Le compagini societarie vedono un forte accentramento del controllo nel primo sog-

getto di controllo, quasi sicuramente lo stesso soggetto che ha dato inizio all'avventura imprenditoriale. Il supporto da parte degli altri agenti di controllo deriva soprattutto da parte di accordi di voto o di collaborazione, e comunque ancora una volta ci si ritrova davanti a persone fisiche. La bassa appartenenza a gruppi aziendali trova conferma nelle altre figure minoritarie che costituiscono i soggetti di controllo: la holding operativa e la holding finanziaria.

Il pattern settoriale è internazionalizzato a livello commerciale ma non a livello produttivo. Il motivo della bassa delocalizzazione produttiva è afferibile alla scala dimensionale delle imprese che per forza maggiore si ritrovano a produrre localmente, e si ritiene che le delocalizzazioni rilevate sarebbero riconducibili a quelle imprese facenti parte di gruppi importanti che riescono a garantire un supporto, non solo finanziario. Esiste anche un declino delle imprese esportatrici, e rimanda direttamente alla perdita di competitività delle imprese manifatturiere italiane non solo in ambito europeo ma ancora più accentuato in altri continenti (figura 1.8, capitolo 1). Non si può tralasciare il cambio della moneta legale dalla Lira all'Euro avvenuto nel 2002. Già nel paragrafo 1.4 del capitolo 1 si è parlato dell'utilizzo della svalutazione della Lira da parte della Banca d'Italia come leva competitiva, cosa che è venuta meno con l'avvento dell'Euro. Nel triennio 2004-2006, mentre nei confronti del mercato asiatico c'è stato un fenomeno di allontanamento dal mercato, nei confronti dell'America le imprese esportatrici hanno visto anche ridursi il peso del continente in portafoglio.

In merito all'approccio al mercato, molte aziende, invece di continuare a proporsi con il proprio brand in maniera più immediata, hanno nel tempo preferito vendere i propri beni su commessa per mirare a una certa stabilità dei flussi in entrata. L'abbandono più rilevante si è registrato nella vendita diretta e nella vendita a dettaglianti, canali che mettono a dura prova la conoscibilità dell'impresa, e la propria solidità finanziaria nel supporto di una rete distributiva. Forza contrattuale e supporto finanziario sono attributi non a disposizione di tutte le imprese del campione, e infatti molte di loro preferiscono affidarsi a intermediari specializzati magari con commesse in qualità di terze parti. Assistiamo dunque nel tempo all'allungamento della supply chain con l'inserzione di intermediari capaci di effettuare in maniera più oculata il matching tra le imprese e i clienti finali.

Le imprese del pattern di studio intervengono su più fronti quando decidono di intraprendere delle innovazioni. Solitamente le innovazioni di prodotto e di processo vengono anche accompagnate da inerenti innovazioni organizzativo-gestionali. Mentre si osserva la progressiva diminuzione del gap esistente tra innovazioni di prodotto e quelle di processo, si osserva in

maniera concomitante anche la riduzione del gap interno tra innovazioni organizzativo-gestionali inerenti alle innovazioni di prodotto e quelle inerenti alle innovazioni di processo. A conferma del fatto che le innovazioni apportate a livello aziendale rientrano in un quadro di rinnovamento e di adattamento ben più ampio rispetto al singolo intervento. Ma se si ripresentano i dati sulla produttività del lavoro delle imprese manifatturiere italiane analizzati nel capitolo 1 (paragrafo 1.5), evidentemente le imprese non fanno abbastanza.

In merito all'apertura ai mercati finanziari, le aziende del pattern settoriale di studio hanno cominciato a infittire le relazioni con agenti esterni solo nell'ultimo triennio di studio. Nel tempo c'è stata una progressiva internalizzazione dei servizi finanziari più semplici a discapito di servizi finanziari più complessi che giustamente le imprese sentono di affidare a operatori specializzati. Un discorso a parte meritano le vie di accesso al mercato del capitale di rischio. Tutti i canali di sottoscrizione di capitale da parte di operatori esterni all'attuale compagine societaria sono affetti da impercettibilità. In questo scenario comunque sembra che ci sia un atteggiamento più pronunciato verso operatori finanziari rispetto a operatori non finanziari.

Secondo chi scrive, il maggior problema afferente non solo al pattern *supplier dominated* ma a tutta l'industria italiana è la scala dimensionale. Nel prossimo capitolo si approfondirà l'indagine proprio su questa questione. I dati aggregati visti nel corrente capitolo, saranno suddivisi per classi dimensionali come segue:

- piccola e medio-piccola impresa (dagli 11 ai 50 addetti);
- media impresa (dai 51 ai 250 addetti);
- medio-grande e grande impresa (oltre i 251 addetti).

L'obiettivo dell'approfondimento sarà individuare i comportamenti e le reazioni al quadro macroeconomico che abbiamo visto nel capitolo 1 delle diverse scale dimensionali, e individuare quelle che hanno reagito meglio e che hanno reagito peggio allo scenario competitivo.



## **CAPITOLO 4**

### **UN APPROFONDIMENTO PER CLASSE DIMENSIONALE**

Nel capitolo precedente, abbiamo potuto apprezzare come le imprese italiane del pattern settoriale *supplier dominated* si sono comportate nell'arco temporale che va dal 1995 e il 2006. Attraverso un modello composto di sei elementi e dai relativi indici, si è tracciata l'evoluzione del modello di business delle imprese manifatturiere tradizionali italiane in quello scenario macroeconomico delineato nel capitolo 1. In conclusione all'analisi, si è sollevata la questione della dimensione aziendale come fattore critico del pattern di studio.

Proprio per tale ragione, utilizzando il consueto modello illustrato nel capitolo 2, in questo capitolo si disaggregherà l'analisi secondo le tre scale dimensionali illustrate nella tabella 2.2 del capitolo 2: piccola e medio-piccola impresa (dagli 11 ai 50 addetti), media impresa (dai 51 ai 250 addetti), medio-grande e grande impresa (oltre i 251 addetti). Obiettivo di questo approfondimento è l'individuazione della scala dimensionale che meglio si è comportata durante gli anni di studio, come anche di quella che ha reagito peggio allo scenario competitivo.

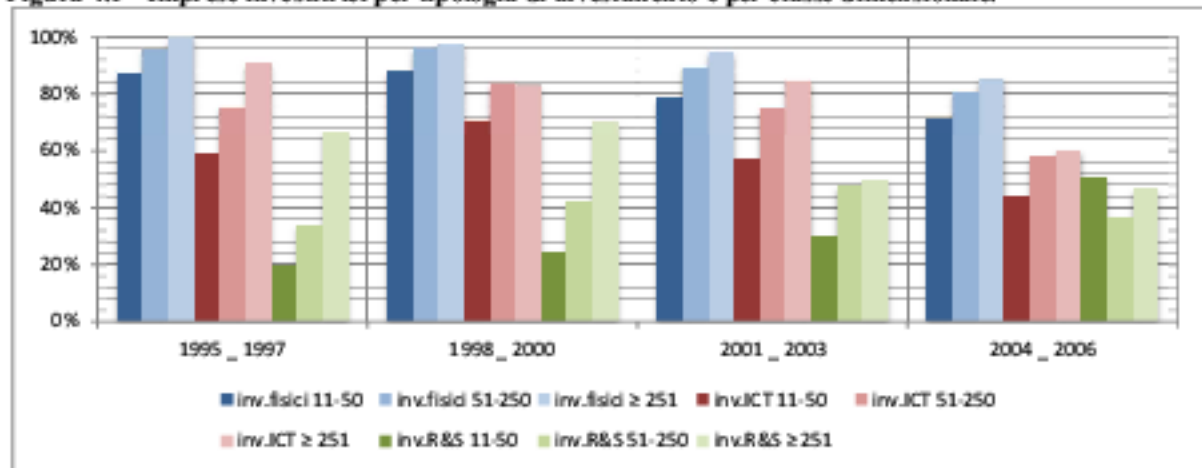
#### **4.1 - DIMENSIONE AZIENDALE**

Nel capitolo precedente è emersa un'industria manifatturiera tradizionale italiana rappresentata dalla media impresa tendente alla medio-piccola, con una limitata appartenenza a gruppi aziendali. La connotazione dimensionale ha risvolti nel campo degli investimenti con un progressivo disinteresse negli investimenti fisici, a favore degli investimenti in ICT e R&S. Nonostante ciò, il tessuto produttivo italiano nutre ancora un rilevante gap nei confronti dei competitors europei per quanto riguarda la spesa in R&S (come emerso nel capitolo 1).

Disaggregando le scale dimensionali, si nota un generale deterioramento nel tempo delle imprese che dichiarano di aver compiuto investimenti, deterioramento che però non vede coinvolti gli investimenti in R&S. A soffrire di più sono proprio gli investimenti fisici, mentre gli investimenti in ICT mantengono l'andamento parabolico rilevato a livello aggregato, con massimo nel triennio 1998-2000. Come si può rilevare dalla figura 4.1, la grande impresa è sempre maggiormente coinvolta negli investimenti, mentre la meno coinvolta è la piccola impresa. Un dato interessante riguarda gli investimenti in R&S. Mentre nel tempo assistiamo a

un forte disinteresse da parte della grande impresa (si passa da un 66.7% del sub-campione nel triennio 1995-1997 a un 46.7% nel 2004-2006), si rileva una continua attenzione non solo della media impresa, ma anche e soprattutto della piccola, tanto che nell'ultimo triennio è la classe dimensionale più coinvolta su questo fronte (da un iniziale 20.1% si passa a un 50.9% del sub-campione nel triennio 2004-2006).

Figura 4.1 - Imprese investitrici per tipologia di investimento e per classe dimensionale.



Percentuali sui sub-campioni per classe dimensionale.  
Elaborazioni dell'autore.

Quanto detto riguarda esclusivamente la numerosità delle imprese coinvolte negli investimenti. Altro si rileva per le somme impiegate. Le somme investite, infatti, vanno di pari passo con la dimensione aziendale. Le grandi imprese investono in maniera massiccia e con somme sempre maggiori nel tempo. Possiamo apprezzare tassi di crescita annui dell'ordine del 3.5% per gli investimenti fisici con valori compresi tra i 3.5 milioni e gli 8.5 milioni di euro, tassi di crescita annui del 18.3% per gli investimenti in R&S con valori compresi tra i 500mila euro e i 3.5 milioni, mentre per quanto riguarda gli investimenti in ICT pesano soprattutto i massicci investimenti che si sono avuti nel triennio 2004-2006 -dopo tre trienni intorno al milione di euro gli investimenti si impennano a 4.2 milioni-.

Su tutt'altre cifre sono le altre scale dimensionali. La piccola e la media impresa restano costantemente sotto il milione di euro per gli investimenti fisici, sotto i 200mila euro la piccola e i 300mila la media per gli investimenti in ICT, sotto i 150mila euro la piccola e i 500mila la media per gli investimenti in R&S. Pur partendo dallo stesso ordine di cifre, nel tempo si è vista amplificare la forbice tra la piccola e la media impresa. Se la media impresa ha investito sempre meno in investimenti fisici a un tasso annuo del 4.2%, la piccola impresa già dal 2001 li ha ridotti di 2/3. Gli investimenti in R&S nella media impresa sono cresciuti annualmente del 10.83%, mentre nella piccola impresa del 2.9%. Per gli investimenti ICT, invece, c'è stata



una convergenza tra le due classi dimensionali, infatti, gli investimenti per la media impresa sono cresciuti dell'8.1% mentre per la piccola sono cresciuti del 48.2% annuo, restando comunque un differenziale di 50mila euro per unità di studio.

Figura 4.2 - Investimenti medi in impianti, macchinari e attrezzature per unità di studio e per classe dimensionale.

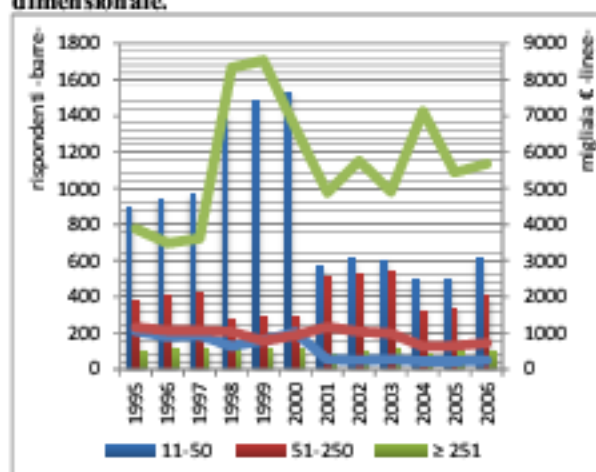


Figura 4.3 - Investimenti medi in ICT per unità di studio e per classe dimensionale.

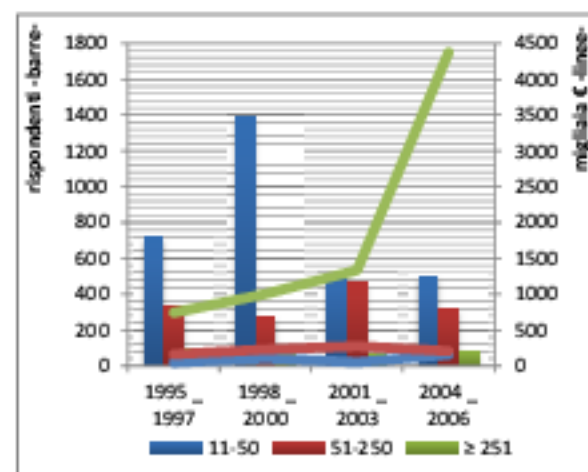


Figura 4.4 - Investimenti medi in R&S per unità di studio e per classe dimensionale.

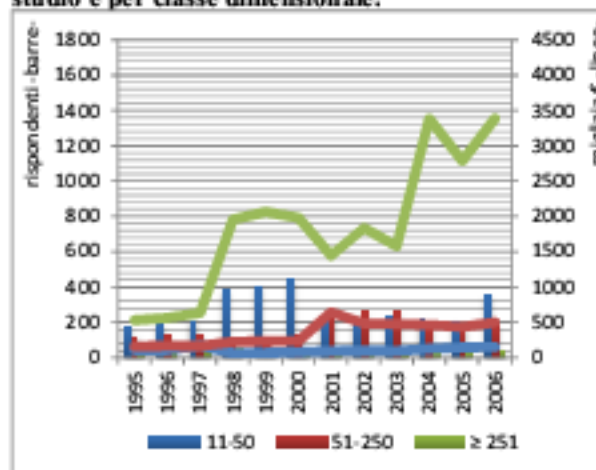
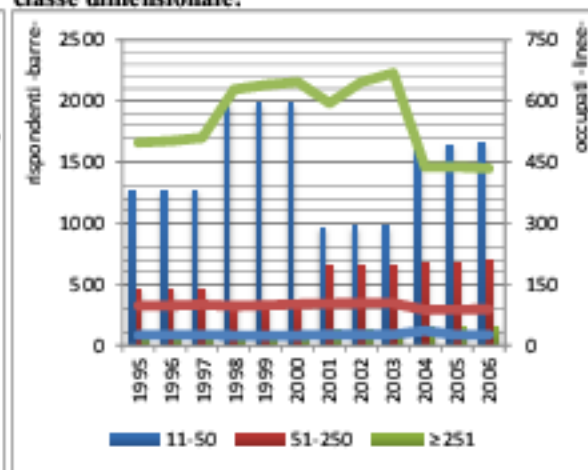


Figura 4.5 - Occupati medi per unità di studio e per classe dimensionale.

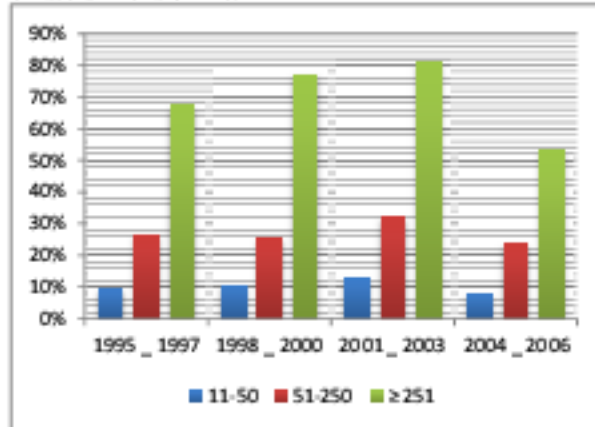


Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale. Elaborazioni dell'autore.

A livello occupazionale, la grande impresa sembra sia stata coinvolta in un processo di ristrutturazione aziendale a cavallo tra il terzo e il quarto triennio che ha portato a una forte riduzione delle unità lavorative. Dalla figura 4.5, nel primo triennio vediamo una grande impresa sopra le 500 unità, poi per sei anni sopra quota 600 (con un incremento del 26.8% tra il primo e il secondo triennio), e alla fine del periodo sotto le 450 unità (con una riduzione dell'organico tra il terzo e il quarto triennio del 31.4%). Stesso destino sembra che abbia subito la media impresa, infatti, dopo nove anni intorno a quota 100, nell'ultimo triennio le unità lavorative si sono ridotte sotto quota 90 (con una riduzione dell'organico tra il terzo e il quar-

to trimestre del 15.3%). La questione non ha sfiorato la piccola impresa che nel corso di tutta la finestra di studio è rimasta intorno alle 25 unità.

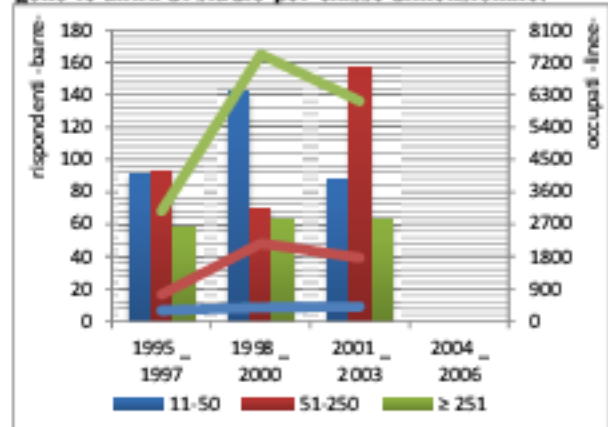
**Figura 4.6 - Imprese appartenenti a un gruppo per classe dimensionale.**



Percentuali sui sub-campioni per classe dimensionale.

Elaborazioni dell'autore.

**Figura 4.7 - Addetti medi dei gruppi cui appartengono le unità di studio per classe dimensionale.**



Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale.

Anche in materia di gruppi si riscontrano delle differenze in base alle classi dimensionali. Come si vede in figura 4.6, mentre l'appartenenza ai gruppi è una situazione non usuale per quanto riguarda la piccola impresa (mediamente solo il 10.5% dichiara di appartenervi), la questione diventa man mano più "normale" all'ingrandirsi della scala dimensionale. E difatti, le medie imprese mediamente hanno dichiarato di appartenere a un gruppo per il 27.2%, mentre le grandi imprese per il 70%. Comunque, il fenomeno per tutte le scale dimensionali ha visto un incremento per i primi tre trienni e un ridimensionamento nel quarto. Le grandi imprese appartenenti a gruppi sono cresciute per i primi nove anni del 9.7% per triennio, mentre il fenomeno si è ridotto del 33.7% nell'ultimo triennio, per la media impresa la crescita è stata del 9.9% per triennio e la battuta d'arresto del 26.4%, per la piccola impresa l'incremento è stato del 15.1% per triennio e la riduzione del 35.4%.

Non solo esiste un diverso coinvolgimento della media e grande impresa a livello di gruppi aziendali, ma anche gli stessi gruppi sembrano dimensionarsi di pari passo alle imprese con le quali hanno a che fare. Dalla figura 4.7 è apprezzabile come le grandi imprese appartengano a gruppi sostanziosi, e che gli stessi si riducano man mano che andiamo a considerare le medie e le piccole imprese. Come già detto, questo processo sfiora minimamente la piccola impresa, che da una parte è limitatamente coinvolta in gruppi aziendali, e dall'altra appartiene a gruppi di dimensioni limitate, dell'ordine delle 400 unità (mentre le medie imprese in gruppi dell'ordine delle 2mila unità, e le grandi imprese tra le 6mila e 7mila unità). Comunque, le dimensioni dei gruppi di tutte le scale dimensionali hanno sperimentato tassi di crescita consi-

stenti nei tre trienni in cui i dati sono disponibili (15.4% per triennio la piccola impresa, 53.6% la media impresa e 41.3% la grande impresa).

Da questa prima sezione emerge che all'interno del pattern di studio coesistono realtà molto diverse tra loro. Abbiamo una grande impresa capace di predisporre piani di investimento più consistenti e strutturati anche in un periodo non molto florido quale è la congiuntura italiana dopo l'anno 2000 (come emerso dal capitolo 1). È vero che la grande impresa nella finestra di studio si è concentrata maggiormente sugli investimenti fisici a discapito soprattutto della R&S, ma è anche vero che meno imprese hanno investito di più<sup>1</sup>. Le altre scale dimensionali invece hanno cercato di riequilibrare la spesa per investimenti verso le ICT e soprattutto la R&S. Ma, considerando l'esiguo comparto della grande impresa da una parte, e dall'altra i limitati investimenti in R&S della piccola impresa (la classe dimensionale che maggiormente rappresenta i campioni a disposizione), si può meglio comprendere il gap esistente a livello di spesa per R&S tra l'Italia e l'Unione Europea (figura 1.11, capitolo 1).

Su queste dinamiche sia Mancinelli e Mazzanti (2009) in un loro studio sulle imprese del nord-est italiano, che Castrogiovanni e Domenech (2012) in un loro lavoro sulle imprese della comunità valenzana spagnola, hanno rilevato l'importanza del concetto di scalabilità per innescare quei meccanismi di capacità di assorbimento<sup>2</sup> da parte delle imprese per utilizzare in

<sup>1</sup> Concentrando l'analisi sulle somme investite per unità di studio, possiamo apprezzare come esiste costantemente un netto gap tra la grande e la piccola impresa. Nella tabella 4.1 si vede come il differenziale CAGR sia molto più accentuato tra la grande e la piccola impresa che tra la grande e la media impresa (tranne il caso degli investimenti in ICT). Ciò a dimostrazione del fatto che, per quanto riguarda la piccola e la media impresa c'è un movimento strutturato a favore di nuovi investimenti. È pur vero però che il coinvolgimento della grande impresa è andato crescendo nel tempo a tassi più sostenuti rispetto alle altre scale dimensionali.

**Tabella 4.1 - Compound annual growth rate (CAGR) per tipologia di investimento e per classe dimensionale, e differenziale CAGR tra grande impresa e le altre scale dimensionali per tipologia di investimento.**

| Investimenti fisici | CAGR    | Δ CAGR 11-50 - ≥251 | Δ CAGR 51-250 - ≥251 |
|---------------------|---------|---------------------|----------------------|
| 11-50               | -12.51% | 16.02%              |                      |
| 51-250              | -4.16%  |                     | 7.67%                |
| ≥ 251               | 3.51%   |                     |                      |
| Investimenti in ICT | CAGR    | Δ CAGR 11-50 - ≥251 | Δ CAGR 51-250 - ≥251 |
| 11-50               | 48.25%  | 32.18%              |                      |
| 51-250              | 8.06%   |                     | 72.37%               |
| ≥ 251               | 80.43%  |                     |                      |
| Investimenti in R&S | CAGR    | Δ CAGR 11-50 - ≥251 | Δ CAGR 51-250 - ≥251 |
| 11-50               | 2.88%   | 15.43%              |                      |
| 51-250              | 10.83%  |                     | 7.48%                |
| ≥ 251               | 18.31%  |                     |                      |

Elaborazioni dell'autore.

<sup>2</sup> In merito alla capacità di assorbimento delle imprese in materia di innovazione si veda Cohen e Levinthal (1990). Invece, per un diverso approccio tra grande e piccola impresa alla spesa in R&S e alla capacità di trarre benefici si veda Acs, Audretsch, Feldman (1994).

modo produttivo conoscenze e innovazioni che vengono fuori dall'attività di investimento in R&S. A differenza della grande impresa, piccola e media impresa sperimentano una mancanza strutturale di risorse finanziarie che dovrebbe spingerle a fare sistema con collaborazioni e reti strutturate al fine di creare una infrastruttura a sostegno della R&S. Dai dati vediamo che queste scale dimensionali non possono neanche fare affidamento su strutture più grandi quali gruppi aziendali, visto il loro basso grado di affiliazione e le ridotte dimensioni dei gruppi quando esistono. Con specifiche reti e collaborazioni che comprendano più agenti esterni che supportino questo tipo di attività, la produttività delle imprese ne riceve benefici. Solo in questo modo la rete può sembrare una valida alternativa al raggiungimento della massa critica che permettono lo sfruttamento di quelle economie di scala essenziali in merito.

Sembra inoltre che, grande e media impresa abbiano intrapreso dopo l'anno 2000 un periodo di ristrutturazione profondo in cui è stata coinvolta tutta la struttura organizzativa. Rimandando alla figura 4.5, è chiara una volontà riorganizzativa mirata al ridimensionamento dell'organico, e gli effetti sono evidenti nell'ultimo triennio di studio più sulla grande impresa che sulla media. Fermo restando, che comunque, all'ingrandirsi della scala dimensionale corrisponde una sempre maggiore affiliazione a strutture organizzative sempre più grandi.

#### **4.2 - MANAGERIALIZZAZIONE DELL'IMPRESA**

Dal quadro generale sul pattern supplier dominated del capitolo precedente, è venuta fuori un'impresa poco managerializzata, con compagini proprietarie cristallizzate, e con figura preponderante nel primo socio di riferimento persona fisica. Anche se, soprattutto verso l'ultimo triennio di interesse, sono percepibili segnali di cambiamento. La qualità delle risorse umane non è apprezzabile a livello di titolo di studio poiché è ancora preponderante una forza lavoro non specializzata, ma un processo di evoluzione del capitale umano è in moto già dal triennio 2001-2003.

La figura 4.8 e seguenti mostrano la qualità della forza lavoro del pattern di studio per classe dimensionale. Mediamente è la piccola impresa ad avere un livello di qualità del capitale umano superiore lungo tutta la finestra di studio, con una maggiore percentuale sia di diplomati (39.3%) che di laureati (9.9%) nel proprio organico. A seguire troviamo la grande impresa con una media nei dodici anni del 36.2% di diplomati e il 7% di laureati, e la media impresa con il 35.6% di diplomati e il 6.8% di laureati. Già nel paragrafo 3.2 del precedente capitolo abbiamo rilevato nel pattern di studio una riduzione dei lavoratori con un basso livello cul-

turale a favore di diplomati e laureati. In questa sede possiamo apprezzare che tutte le classi dimensionali hanno seguito questo trend. In particolare, la classe dimensionale che ha visto maggiormente ridurre gli addetti con licenza elementare e media inferiore è stata la media impresa (-7.2% per triennio), quella che invece ha aumentato maggiormente nel proprio organico i diplomati è stata la piccola impresa (+14.3% per triennio), mentre quella che ha aumentato maggiormente i laureati è stata la grande impresa (+65.1% per triennio). Questo processo di riqualificazione della forza lavoro sembra che sia partito nel triennio 2001-2003 e si sia accentuato in quello successivo. Bugamelli, Schivardi e Zizza (2008), in uno studio su imprese manifatturiere italiane, hanno dimostrato che l'adozione dell'Euro ha innescato un profondo processo di ristrutturazione nelle imprese, dovuto alla perdita della svalutazione monetaria come leva competitiva. In particolare, ha forzato il passaggio a una maggiore qualità del capitale umano, soprattutto nelle imprese con produzioni a basso contenuto tecnologico, inducendo in questo modo profondi cambiamenti nella composizione della forza lavoro delle imprese.

Figura 4.8 - Occupati distribuiti per titoli di studio e per classe dimensionale. Figura 4.9 - Scuola dell'obbligo.

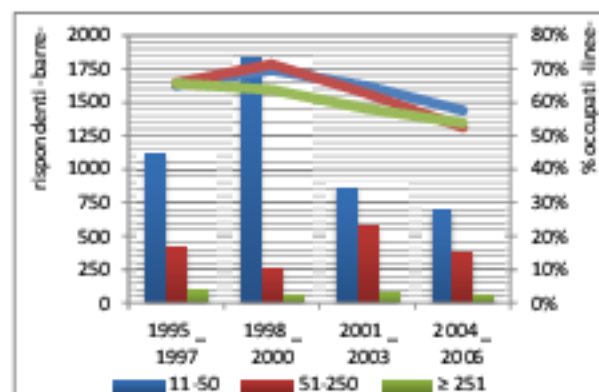
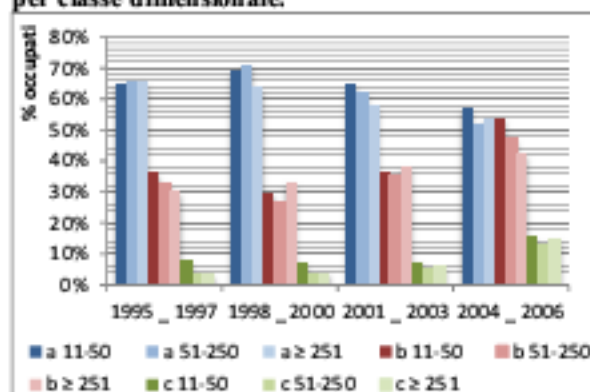


Figura 4.10 - Scuola media superiore.

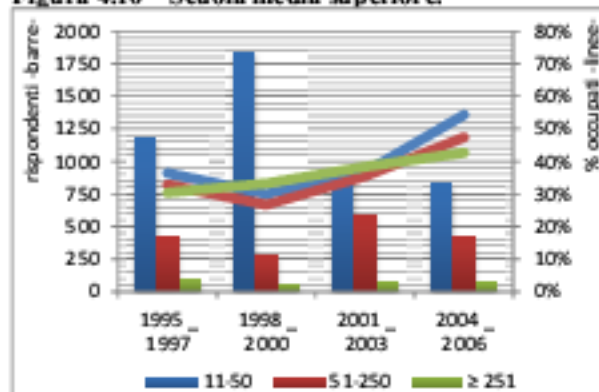
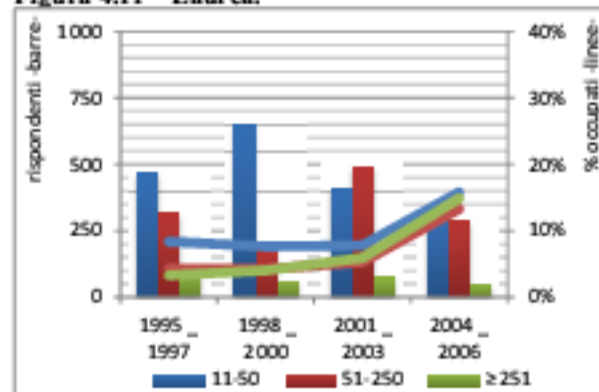


Figura 4.11 - Laurea.



a, scuola dell'obbligo; b, scuola media superiore; c, laurea.

Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale.

Elaborazioni dell'autore.

In merito alla tipologia dei soggetti di controllo, la piccola e la media impresa confermano quanto già detto nel capitolo 2. Dalla figura 4.12, vediamo infatti la compagine societaria do-

minata dal primo soggetto di controllo (A) persona fisica residente in Italia, che nel caso della piccola impresa scende poco sotto all'80% dei sub-campioni solo nel quarto triennio, mentre nel caso della media resta in un range tra il 60 e il 70% dei relativi sub-campioni<sup>3</sup>. La situazione non cambia di molto se si considerano anche gli altri soggetti di controllo (B e C) (figure 4.13 e 4.14). Anche in questo caso, a farla da padrone è sempre il soggetto persona fisica residente in Italia, con un costante gap tra la piccola e media impresa dell'ordine dei 13 punti percentuali per il soggetto B, e dei 4 punti percentuali per il soggetto C. Questi gap esistenti tra le due scale dimensionali vengono spiegati dal maggior interessamento che nutrono le holding operative nei confronti della media impresa rispetto alla piccola. È giustificato anche il dato visto in precedenza (figura 4.6) riguardante a una maggiore affiliazione ai gruppi da parte della media impresa rispetto alla piccola. Non solo, ma nel caso del soggetto A, interessamento verso la media impresa è espresso anche dalle holding finanziarie e dagli altri operatori finanziari (anche se nel tempo questo interesse da entrambe le figure si diluisce significativamente).

Un discorso a parte merita la grande impresa. Si può apprezzare (figura 4.12) come solo nell'ultimo triennio il primo soggetto di controllo sia rappresentato per quasi il 50% dalla persona fisica residente in Italia, mentre nei trienni precedenti questa figura sia relegata a meno del 35% dei sub-campioni. Anche altre figure ne detengono il controllo. Nei primi due trienni il primo soggetto di controllo, è rappresentato ampiamente anche dalla holding finanziaria e dalla capogruppo industriale (mediamente rispettivamente per il 25% e il 18%). Nei trienni successivi, la capogruppo industriale non solo ha confermato ma ha anche rafforzato il proprio interesse, cosa che non ha fatto la holding finanziaria, il cui interesse è stato sostituito dagli altri operatori finanziari. Abbiamo mediamente una quota del 21% dei sub-campioni per quanto riguarda la capogruppo industriale nei trienni 2001-2003 e 2004-2006, e del 12% per gli operatori finanziari. Molto simile è la fisionomia del secondo soggetto di controllo (figura 4.13), con la figura della persona fisica residente in Italia ancora predominante ma con una percentuale dei sub-campioni ancora più diluita (da un 40% nel triennio 1995-1997 a un 27% nel 2004-2006). Le altre figure di riferimento sono la holding industriale (con una percentuale media dei sub-campioni intorno al 9%), e alternativamente la holding finanziaria e gli operatori finanziari (le prime assumono una certa importanza nei primi due trienni, mentre i secondi negli ultimi due). Stesso discorso vale per il terzo soggetto di controllo (figura 4.14). Una figura interessante che emerge dall'analisi dei soggetti di controllo della grande impresa, è il

---

<sup>3</sup> Il differenziale tra le due scale dimensionali è mediamente del 18%.

soggetto non residente in Italia<sup>4</sup>. Naturalmente subisce una diluizione nel sub-campioni man mano che si parli di soggetto A, B e C (rispettivamente mediamente 10%, 4% e 2%), ma comunque è una figura nuova mai emersa né a livello aggregato, né per quanto riguarda la piccola e la media impresa.

Figura 4.12 - Tipologia del soggetto che detiene la proprietà e/o il controllo diretto dell'impresa per classe dimensionale – Primo soggetto di controllo (soggetto A).

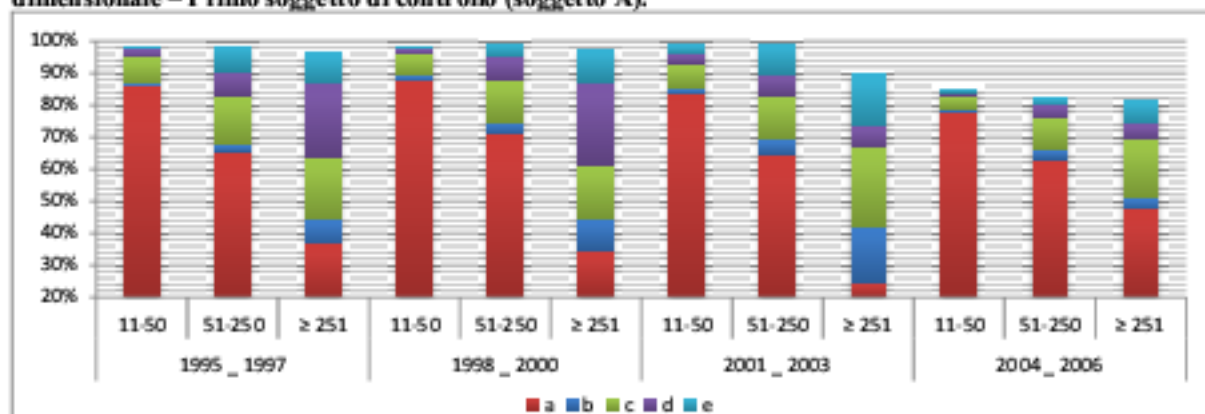


Figura 4.13 – Secondo soggetto di controllo (soggetto B).

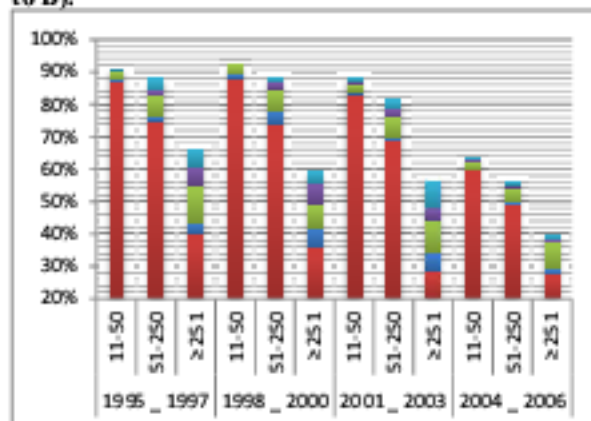
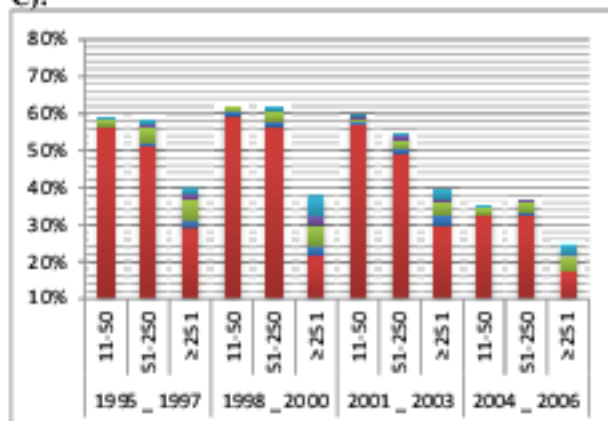


Figura 4.14 – Terzo soggetto di controllo (soggetto C).



a, persona fisica residente in Italia; b, soggetto non residente in Italia; c, impresa italiana che svolge attività industriale; d, impresa italiana capogruppo; e, banca o altra società finanziaria.

Percentuali sui sub-campioni per classe dimensionale.

Elaborazioni dell'autore.

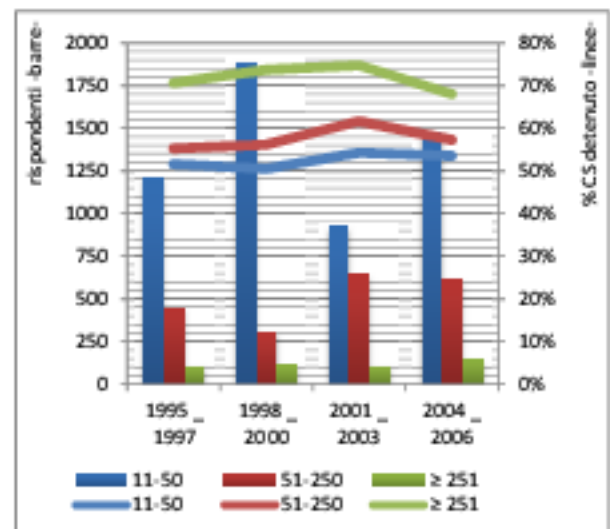
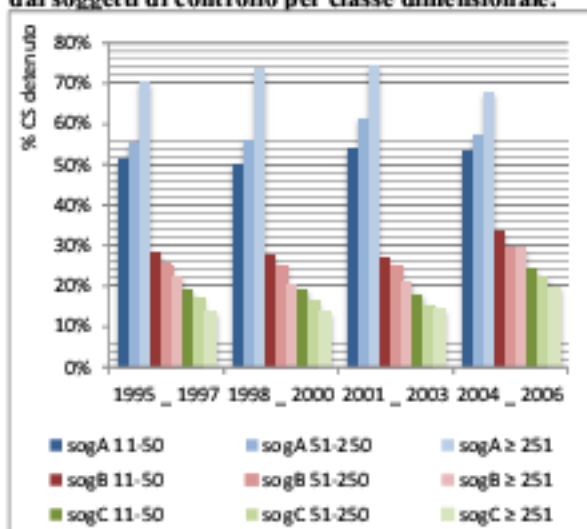
Passando dalla tipologia dei soggetti di controllo alle quote percentuali del capitale sociale (CS) detenute (figura 4.15), comune è alle tre scale dimensionali un maggior accrescimento della quota di controllo da parte del primo soggetto di controllo nei primi tre trienni, per poi subire una rilevante flessione nel 2004-2006. Allo stesso tempo, è avvenuto un rafforzamento delle figure secondarie, a dimostrazione di quanto detto nel capitolo precedente. La volontà di monetizzare parzialmente il proprio pacchetto di controllo da parte del soggetto A, è stata ac-

<sup>4</sup> Non c'è traccia nei questionari della VII, VIII, IX e X Indagine sulle Imprese Manifatturiere Italiane di una definizione di "soggetto non residente in Italia", come anche nella totalità dei report. Non si è in grado, perciò, di commentare in merito alla qualità del soggetto in questione (se si tratta di una persona fisica, una società industriale, una holding finanziaria, o altro operatore finanziario).

colta dai soggetti di controllo minori che hanno così in parte riequilibrato i rapporti di forza. Cessione di capitale che però non ha pregiudicato il controllo assoluto da parte del soggetto A, poiché in tutte e tre le classi dimensionali mantiene oltre il 50% del capitale sociale.

Se questo è un connotato comune, le compagini societarie della piccola, medie e grande impresa si differenziano per la quota detenuta dai vari soggetti di controllo. È chiara una chiusura più nella grande impresa che nella piccola. Considerando la quota detenuta dal primo soggetto di controllo nelle grandi imprese, vediamo che lungo i dodici anni di interesse, la quota non scende mai al di sotto del 68% (raggiunto nel triennio 2004-2006). Mentre, nella media impresa la quota di controllo del primo soggetto è mediamente del 58%, e nella piccola del 52%. Il dato non sorprende più di tanto se alla figura 4.15 si affianca la figura 4.6, infatti sembra che sugli andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti si verifichi un "effetto gruppo". In figura 4.6 abbiamo visto che al crescere della classe dimensionale diviene maggiormente diffuso l'appartenenza a gruppi aziendali. Quando ciò si verifica, la società controllante azionista principale detiene una quota di capitale piuttosto elevata (figura 4.16) determinando in questo modo l'elevato grado di concentrazione della proprietà diretta. E infatti, la concentrazione della proprietà è diminuita proprio nel triennio 2004-2006, il triennio in cui si sono verificate la minore appartenenza a strutture di gruppo in tutte le classi dimensionali, ma specialmente nella grande impresa. Lo stesso fenomeno è stato riscontrato da Giacomelli e Trento (2005) in una loro indagine su imprese industriali italiane nel decennio 1993-2003 arrivando alle stesse conclusioni.

**Figura 4.15 - Quota percentuale del capitale sociale con diritto di voto in assemblea ordinaria detenuta dai soggetti di controllo per classe dimensionale.** **Figura 4.16 - Primo soggetto di controllo (soggetto A).**



Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale. Elaborazioni dell'autore.



Figura 4.17 – Secondo soggetto di controllo (soggetto B).

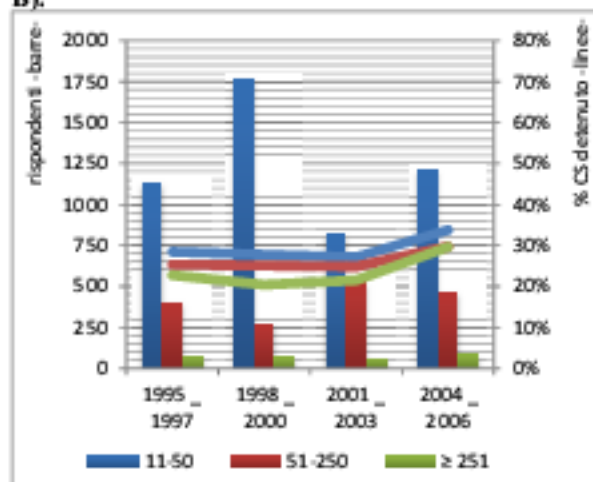
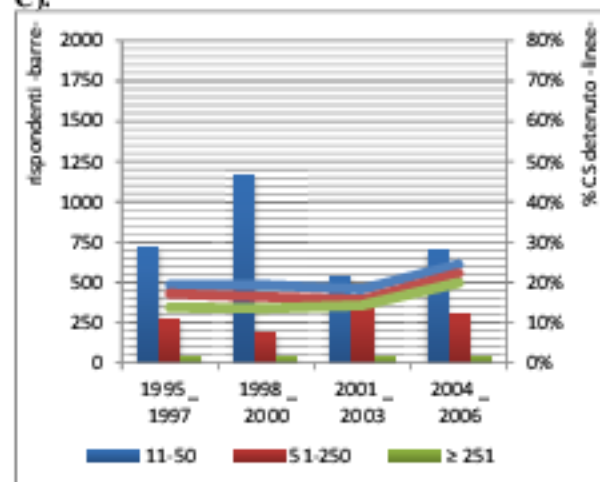


Figura 4.18 – Terzo soggetto di controllo (soggetto C).



Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale.

Figura 4.19 - Modalità di esercizio del controllo dell'impresa per classe dimensionale - Controllo diretto.

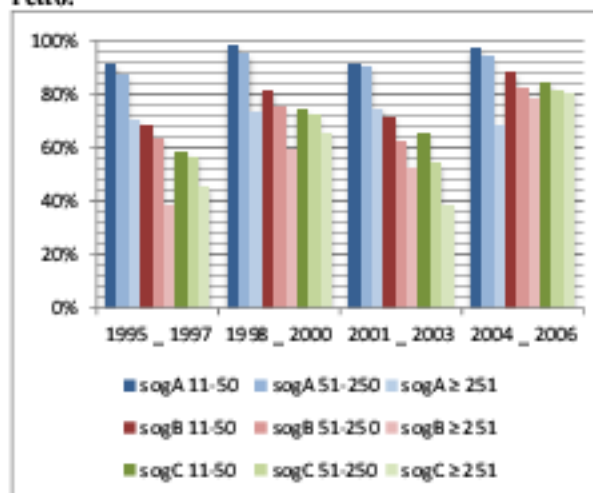
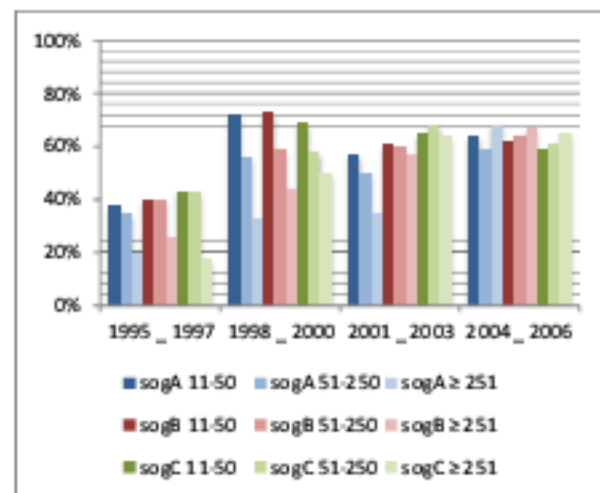


Figura 4.20 - Accordo di voto o consultazione.



Percentuali sui dichiaranti della quota societaria con diritto di voto per classe dimensionale.

Elaborazioni dell'autore.

Un generale riequilibrio tra le parti nel tempo si legge dalle figure 4.19 e 4.20. I soggetti minoritari sono coinvolti sempre più nel controllo diretto dell'impresa, e non solo perché detentori di una quota sempre maggiore del CS, ma anche perché soggetti attivi nell'ambito di accordi di voto o di consultazione con il soggetto di controllo di riferimento. Difatti, si può apprezzare come, mentre il controllo diretto da parte del primo soggetto di riferimento (A) rimanga stabile nel tempo, aumenti quello del secondo e terzo soggetto (B e C). Ma ancora una volta ci sono differenze a livello dimensionale. Vediamo proprio che al diminuire della scala dimensionale, i soggetti che dichiarano di esercitare il controllo diretto aumentano in concomitanza all'aumento degli accordi di voto o consultazione (che sia soggetto A, B, o C). Un tale atteggiamento può essere spiegato considerando che le esigenze di stabilizzazione del controllo sono maggiormente presenti quando le quote di proprietà dei soci sono relativamente

simili, e sono invece meno rilevanti quando un unico socio detiene una quota preponderante del capitale.

In questo paragrafo abbiamo visto che il processo di ristrutturazione cominciato nel triennio 2001-2003, segnalato nel paragrafo precedente, ha comportato anche una riqualificazione della forza lavoro verso un innalzamento della qualità del capitale umano. Tutte le scale dimensionali sono state protagoniste di questo processo, in particolare la media impresa nella riduzione degli occupati con basso livello culturale, la piccola impresa nell'aumento della percentuale dei diplomati, e la grande impresa nell'aumento dei laureati.

La proprietà e il controllo sono detenuti per la gran parte direttamente da persone fisiche residenti in Italia. Ma all'aumento della scala dimensionale emergono altre figure connesse a strutture organizzative più complesse. È il caso della capogruppo industriale e della holding finanziaria per quanto riguarda la media impresa, o anche degli operatori finanziari e del soggetto straniero per quanto riguarda la grande impresa. Ma proprio l'emergere di queste figure comporta un aumento del grado di concentrazione della proprietà diretta al crescere della classe dimensionale (quello che in questo paragrafo si è chiamato "effetto gruppo").

Se è vero che all'ingrandirsi della scala dimensionale aumenta una struttura del controllo che va a conformarsi con una managerializzazione dell'impresa, è anche vero che le sfide cui si prepara la piccola impresa non sono da meno. Nella piccola impresa emerge un problema di fondo che molto probabilmente troverà sfogo fuori dalla finestra di studio considerata: il passaggio generazionale<sup>5</sup>. Visto il ridotto organico della piccola impresa, e la concentrazione del capitale sociale in persone fisiche residenti in Italia, si presume che l'aumento della qualità dell'organico derivi dall'avvento in azienda delle generazioni successive. Avvenimento che dovrà confrontarsi con il passaggio del testimone tra la vecchia e la nuova generazione/gestione.

### **4.3 – INTERNAZIONALIZZAZIONE**

In merito all'internazionalizzazione, dall'overview del capitolo precedente è emerso un pattern settoriale internazionalizzato a livello commerciale ma non a livello produttivo. Ma esiste anche un declino delle imprese esportatrici, e rimanda direttamente alla perdita di competitiv-

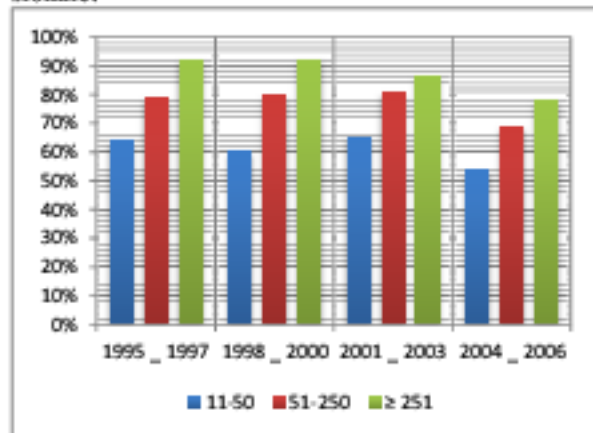
---

<sup>5</sup> Per un'analisi qualitativa attraverso casi aziendali del panorama italiano e di quello inglese si veda Vallone (2009).

tà delle imprese manifatturiere italiane non solo in ambito europeo ma ancora più accentuato in altri continenti (visto nel capitolo 1).

Entrando nel merito per classi dimensionali, dalla figura 4.21 si vede chiaramente che, nonostante un generale deterioramento nel tempo delle imprese esportatrici, la classe dimensionale con un maggior numero di imprese esportatrici è la grande impresa e a seguire la media e la piccola. Il deterioramento è stato comune a tutte e tre le scale dimensionali, anche se a tenere meglio è stata la media impresa con una diminuzione delle imprese esportatrici del 4.3% per triennio, mentre la grande e la piccola impresa hanno subito rispettivamente un -5.2% e un -5.7% a triennio. A dimostrazione di quanto visto con la figura 1.8 nel capitolo 1, la perdita di competitività nel comparto manifatturiero italiano è una condizione generalizzata. Ma comunque la grande impresa non scende mai sotto il 78.70% del suo sub-campione, mentre la soglia minima della media e della piccola impresa è rispettivamente del 69.36% e del 53.90% dei relativi sub-campioni (tutte e tre le classi dimensionali raggiungono il loro minimo nel triennio 2004-2006). Anche se tra le tre classi dimensionali esiste costantemente questo diverso approccio al mercato estero, in figura 4.22 possiamo apprezzare come l'incidenza sul fatturato dell'export abbia subito una convergenza a livello trasversale. I dati mancanti nel triennio 1998-2000 non ci permettono molti giudizi su come si sia evoluta la situazione nel mezzo della finestra di studio, ma chiaro risulta un comune punto di partenza e un comune punto di arrivo (una quota intorno al 40% del fatturato). Dai dati sul triennio 2001-2003, comunque si può vedere di come nel mezzo della finestra di studio si sia ampliata la forbice tra le varie classi dimensionali, e anche questa ricalca la differenza di approccio esistente tra esse (grande, media e piccola impresa).

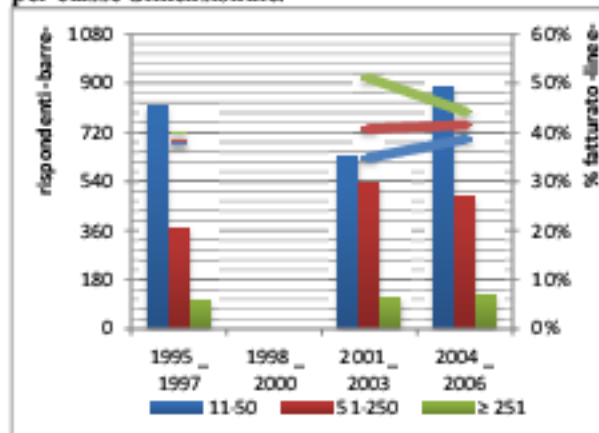
Figura 4.21 - Imprese esportatrici per classe dimensionale.



Percentuali sui sub-campioni per classe dimensionale.

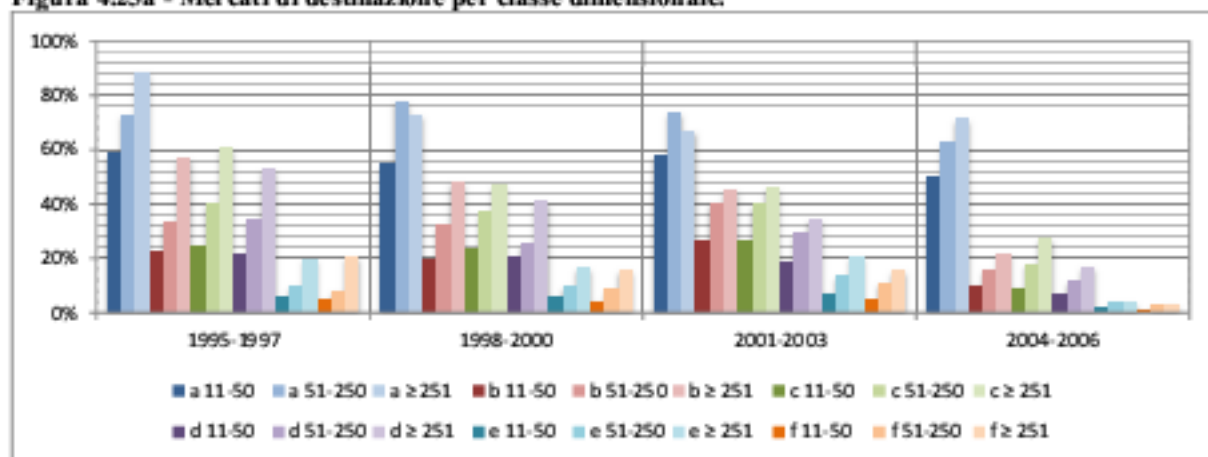
Elaborazioni dell'autore.

Figura 4.22 - Esportazioni in percentuale del fatturato totale per classe dimensionale.



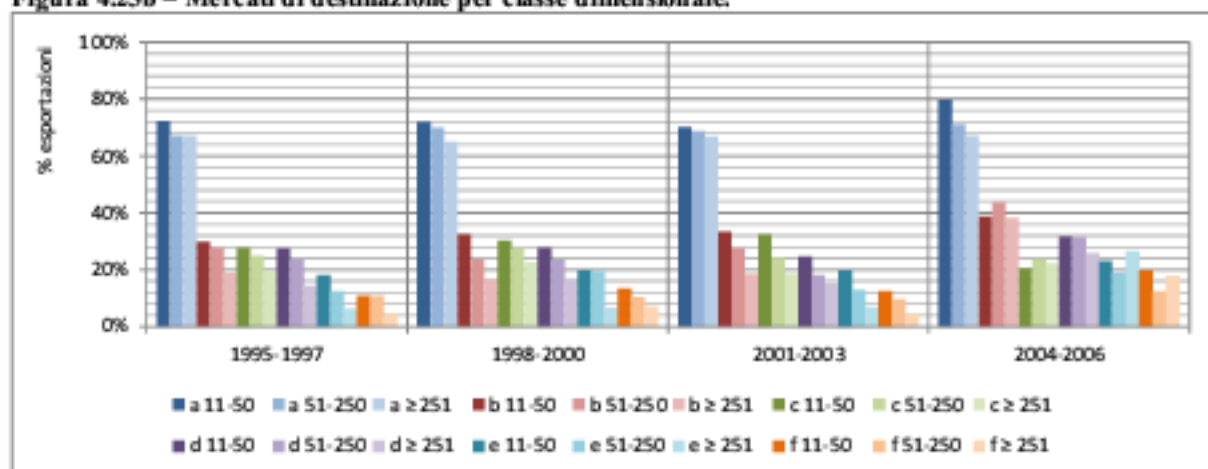
Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale.

Figura 4.23a - Mercati di destinazione per classe dimensionale.



Percentuali dei rispondenti sul totale dei sub-campioni per classe dimensionale.

Figura 4.23b – Mercati di destinazione per classe dimensionale.



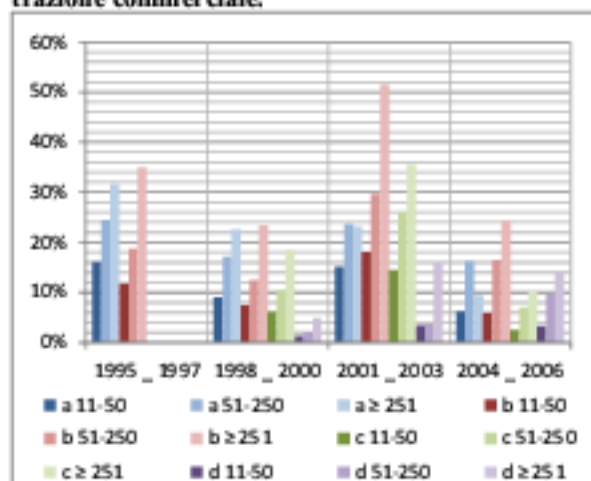
Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale.

a, paesi UE dei 15; b, altri paesi europei (Russia e Turchia inclusa); c, America; d, Asia; e, Africa; f, Oceania. Elaborazioni dell'autore.

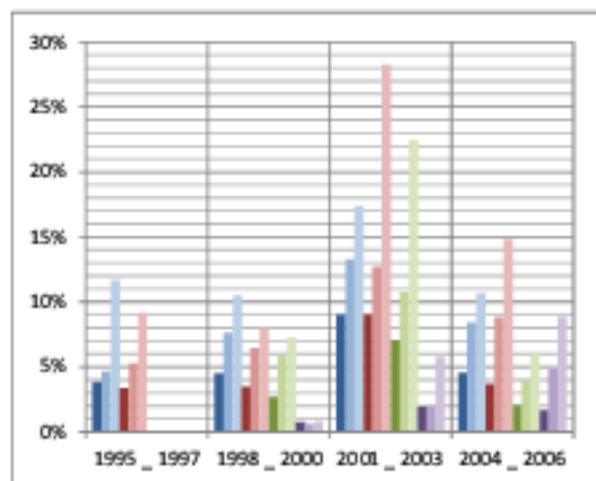
Per quanto riguarda i mercati di destinazione (figure 4.23a e 4.23b), sommariamente valgono le considerazioni effettuate a livello aggregato nel capitolo precedente. Quindi, una forte propensione nei confronti del vecchio continente, e in particolare verso il nucleo iniziale dell'Unione Europea. Africa e Oceania si confermano delle aree non molto considerate a livello di mercato di sbocco. Generale è anche la maggiore apertura nei confronti dei mercati esteri nel tempo, ma un altro è il connotato che differenzia le scale dimensionali. La piccola impresa, come anche la media, tende ad avere un portafoglio clienti/paesi molto limitato, cosa non vera per la grande impresa. Considerando la distribuzione per aree geografiche delle esportazioni (figura 4.23b), si può apprezzare come il portafoglio clienti/paesi risulti più polarizzato per la piccola e la media impresa, che per la grande impresa. Difatti, se si considera l'importanza del mercato interno, e la rilevanza a livello di export che rappresenta il vecchio continente, di certo non può ritenersi il tutto positivo. La grande impresa invece sembra che abbia lavorato proprio per diluire il rischio paese, tanto che è cresciuta la percentuale delle

esportazioni in tutte le aree secondarie, in particolar modo in Africa (+60.6% per triennio) e Oceania (+57.6% per triennio). Un'altra area geografica che merita attenzione è il continente americano, difatti la grande impresa è l'unica classe dimensionale ad aver incrementato la percentuale di export in quest'area (+4.7% per triennio), a differenza della media e piccola impresa che man mano hanno perso terreno (rispettivamente -1.5% e -9.9% per triennio).

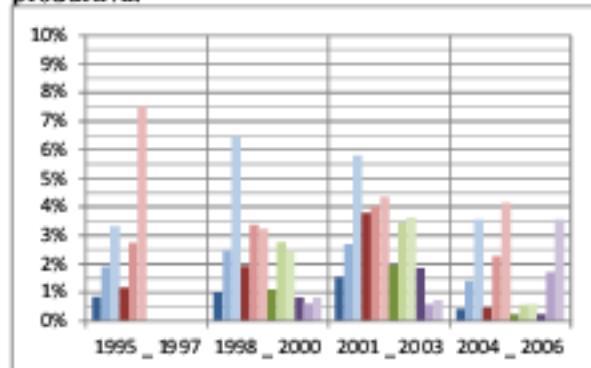
**Figura 4.18 – Forme di internazionalizzazione per aree geografiche e per classe dimensionale. - Penetrazione commerciale.**



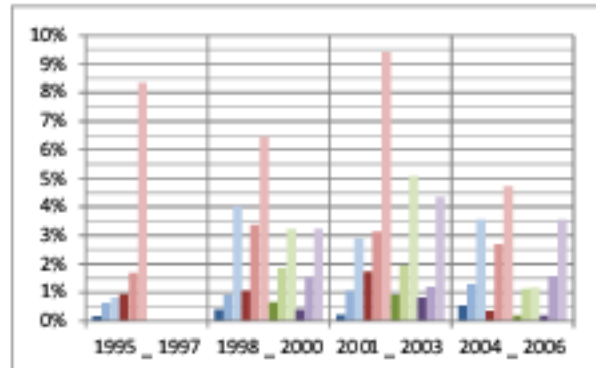
**Figura 4.19 – Accordi di collaborazione commerciale.**



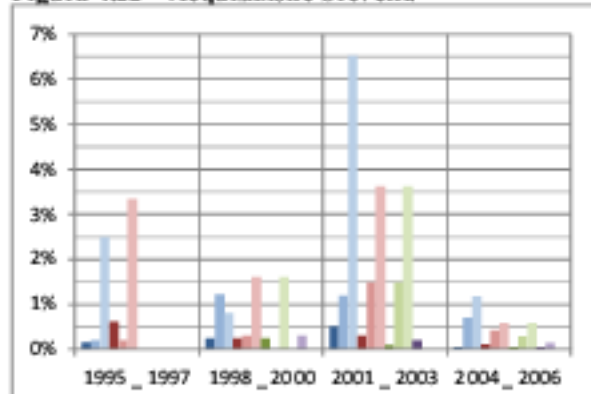
**Figura 4.20 – Accordi di collaborazione tecnico-produttiva.**



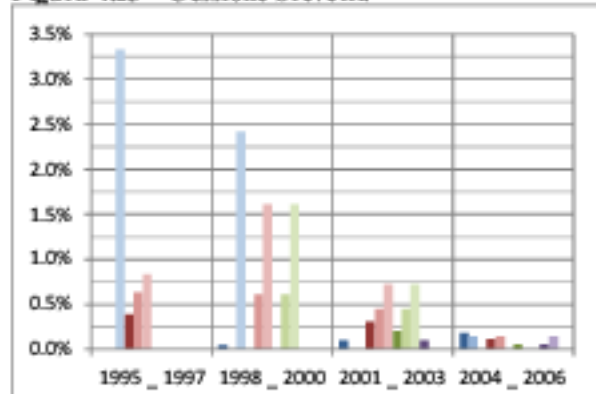
**Figura 4.21 – IDE per la produzione.**



**Figura 4.22 – Acquisizione brevetti.**



**Figura 4.23 – Cessione brevetti.**



a, paesi UE dei 15; b, altri paesi in aggregato; c, paesi industrializzati; d, paesi non industrializzati. Per ulteriori informazioni in merito alle aree geografiche si rimanda al capitolo 3 nota 14 e 15.

Percentuali sui sub-campioni per classe dimensionale. Elaborazioni dell'autore.

In merito alla morfologia dei dati sulle forme di internazionalizzazione già s'è detto nella sezione 3.3 del capitolo precedente. In questa sede ci si concentrerà su ciò che di nuovo ha fatto emergere la disaggregazione dei dati per classi dimensionali.

Si riconferma a livello disaggregato una certa propensione verso la penetrazione commerciale (principalmente) e gli accordi di collaborazione commerciale, mentre le forme di internazionalizzazione meno intraprese sono l'acquisizione e la cessione di brevetti. Trova conferma l'andamento parabolico con picchi massimi nel triennio 2001-2003 e una forte fase discendente che coinvolge il triennio successivo. Anche se questo è l'andamento generalizzato attraverso le varie forme di internazionalizzazione, la grande impresa si rivela più dinamica rispetto alla media e alla piccola impresa.

Partendo dalla penetrazione commerciale (figura 4.18) e gli accordi di collaborazione commerciale (figura 4.19), troviamo conferma di quanto detto in sede di mercati di destinazione. Il portafoglio clienti/paesi della grande impresa si rivela effettivamente più variegato, e lo dimostrano appunto le strutture e gli accordi a supporto della rete commerciale. Paritetici sono gli interventi nei paesi dell'Unione Europea dei 15 e negli altri paesi industrializzati, anche se bisogna dire che nel tempo attenzione crescente viene riposta nei paesi in via di sviluppo. Invece la piccola impresa si rivela del tutto inadeguata, visto le limitate risorse finanziarie a disposizione: infatti, notiamo una forte difficoltà ad affacciarsi all'estero. Un po' meglio per quanto riguarda la media impresa, che a volte riesce a sfoggiare un coinvolgimento alla pari della grande impresa, ma stiamo parlando di casi sporadici e limitati all'UE dei 15.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione della produzione, non si rilevano tracce degne di nota, anche perché è un fenomeno molto limitato. Raramente vediamo che il fenomeno coinvolge oltre il 3% di un sub-campione, e quando accade, si tratta proprio della grande impresa. Comunque, sembra che le imprese preferiscano gli accordi di collaborazione tecnico-produttiva (figura 4.20) agli investimenti diretti esteri (figura 4.21). E i primi sono anche più generalizzati a livello di scala dimensionale, non solo nei confronti dei paesi dell'UE dei 15 ma anche negli altri paesi industrializzati. Ovviamente ciò è dovuto alla maggiore facilità con la quale si possono intraprendere questo tipo di accordi rispetto ai più onerosi investimenti diretti esteri. Comunque, la grande impresa preferisce stipulare accordi tecnico-produttivi nel vecchio continente, mentre investimenti diretti esteri fuori dallo zoccolo dell'Unione Europea (senza alcuna preferenza tra paesi industrializzati e paesi in via di sviluppo). Mentre, la media

impresa preferisce stipulare accordi tecnico-produttivi anche al di fuori dei confini del vecchio continente (con preferenza nei paesi industrializzati).

Fenomeno ancora più residuale è la gestione dei brevetti (acquisizioni e cessioni, rispettivamente figura 4.22 e 4.23). C'è da dire che questo va inquadrato anche nella natura stessa del pattern di studio, nel quale i mezzi di protezione delle innovazioni non sono tecnici, piuttosto sono afferenti a strumenti di marketing quali brand, pubblicità, caratteristiche estetiche dei prodotti (paragrafo 2.4, capitolo 2). Quindi non sorprende neanche il coinvolgimento, anche se sporadico, quasi esclusivo della grande impresa che vede un certo tipo di R&S un po' più raffinata visto l'impiego di ingenti risorse (figura 4.4).

Anche per quanto riguarda le strategie di internazionalizzazione abbiamo visto un diverso approccio da parte delle scale dimensionali. Nonostante il generale deterioramento delle unità produttive esportatrici, vediamo che a soffrire di più sono le piccole imprese. Sia all'inizio sia alla fine della finestra di studio si rileva un livello di export sul fatturato generalizzato intorno al 40%, nonostante ci siano segnali che nel mentre le grandi imprese abbiano avuto percentuali maggiori e le piccole imprese minori.

Lo stesso approccio al mercato estero è diverso in base alla scala dimensionale (anche se è comune lo stretto legame nei confronti del vecchio continente, e in primis con il nucleo primario dell'Unione Europea). Mentre la grande impresa tende a diversificare il proprio portafoglio clienti in base all'area geografica di destinazione, risulta più difficile man mano che la scala dimensionale si riduce. In parte, sicuramente è spiegabile con la mancanza di risorse che permettano un forte commitment delle imprese di dimensione minore, e lo riscontriamo a livello di strutture di supporto per la commercializzazione che siano indirette, di tipo collaborativo, o dirette<sup>6</sup>. Ma anche dalla mancanza di una struttura organizzativa alle spalle che possa ben pianificare e gestire le modalità di entrata nei mercati esteri<sup>7</sup>.

E poi la forte italianità ancora esistente a livello produttivo. Da una parte è l'apprezzamento delle competenze uniche ancora presenti nel territorio<sup>8</sup>, ma dall'altra persiste una miopia nella ricerca di migliori opportunità produttive in altre aree geografiche. La grande impresa preferi-

---

<sup>6</sup> In merito alle strategie di esportazione in funzione al controllo che l'impresa vuole mantenere e dell'impiego di risorse richiesto si veda Sicca (2001).

<sup>7</sup> Per un quadro sul profilo strategico delle modalità di entrata nei mercati esteri si veda Lasserre (2003).

<sup>8</sup> Non bisogna dimenticare che nel pattern settoriale di studio sono presenti anche tutte quelle industrie che tradizionalmente sono afferibili alle 3F del Made in Italy: food, fashion and furniture -cibo, moda, arredamento- (si veda la sezione 2.1 del capitolo 2).

sce stipulare accordi tecnico-produttivi in aree geografiche prossime, mentre andare direttamente sul posto e gestire in prima persona strutture più articolate quando si tratta di aree geografiche più lontane. La media impresa invece è ancora incapace, e si ritrova sia in prossimità sia in lontananza a gestire rapporti di tipo collaborativo.

Hessels e Terjesen (2010), in un loro lavoro sulle piccole e medie imprese olandesi, hanno dimostrato che la percezione di manager e imprenditori sulla maggiore presenza internazionale dei loro competitors, clienti e fornitori domestici, e la percezione di maggior utilizzo di fornitori stranieri, spiega la decisione a esportare. Mentre, la percezione di manager e imprenditori sulla facilità di accesso alla conoscenza e alla tecnologia, di accesso ai capitali nel mercato domestico e sulla convenienza dei costi di produzione, guida la scelta tra modalità di esportazione dirette e indirette. Quanto emerso dalla nostra analisi è in linea con questi risultati. Da una parte abbiamo visto che le imprese tendono a presidiare massicciamente le stesse aree geografiche, sia all'interno della stessa classe dimensionale che tra classi dimensionali diverse. E dall'altra, si è già rilevata nella sezione 4.1 l'importanza per la piccola e la media impresa di una rete finalizzata alla strutturazione di un'infrastruttura a sostegno della R&S, per un miglior accesso alla conoscenza e all'innovazione.

#### **4.4 – APPROCCIO AL MERCATO**

Nel capitolo 3, a livello aggregato, è emerso che molte aziende, invece di continuare a spendere il proprio nome in via più immediata, hanno nel tempo preferito vendere i propri beni su commessa per mirare a una certa stabilità dei flussi in entrata. Di fatti, l'abbandono più rilevante si è registrato in quei canali distributivi che mettono a dura prova la conoscibilità dell'impresa, e la propria solidità finanziaria nel supporto di una rete più o meno capillare. Attributi non a disposizione di tutte le imprese del campione, e infatti molte di loro preferiscono affidarsi a intermediari specializzati magari con commesse in qualità di terze parti.

Nell'approfondimento per classe dimensionale, è confermato il cambio di preferenza verso la produzione su commessa a discapito di una produzione per conto proprio. E con un outlook più ravvicinato (figura 4.31 e 4.32), vediamo che il fenomeno non si manifesta solo a livello di medie delle distribuzioni (% del fatturato), ma anche di frequenze (numero di rispondenti). Da considerare è anche la diversa proporzione del fenomeno tra le tre classi dimensionali. E comunque, sembra che il processo sia stato graduale nel corso degli anni. A un iniziale triennio di netta preferenza nei confronti della produzione per conto proprio, si sono susseguiti sei



anni in cui le imprese hanno parzialmente diversificato il loro approccio alla clientela considerando l'alternativa di vendita. La finestra temporale di studio si è conclusa con una sostituzione della tipologia di vendita a favore della produzione su commessa, con conseguenze quindi anche a livello organizzativo. Paradossalmente, il primo e l'ultimo triennio di studio vedono un approccio molto simile alla clientela, consistente in una quasi esclusiva della tipologia di vendita (nel primo a favore dei beni prodotti per conto proprio, nell'ultimo a favore di beni prodotti su commessa). Ma anche nell'ambito di questo quadro, notiamo delle differenze, seppure minime, a livello di scala dimensionale.

Figura 4.30 - Tipologie di vendita per classe dimensionale.

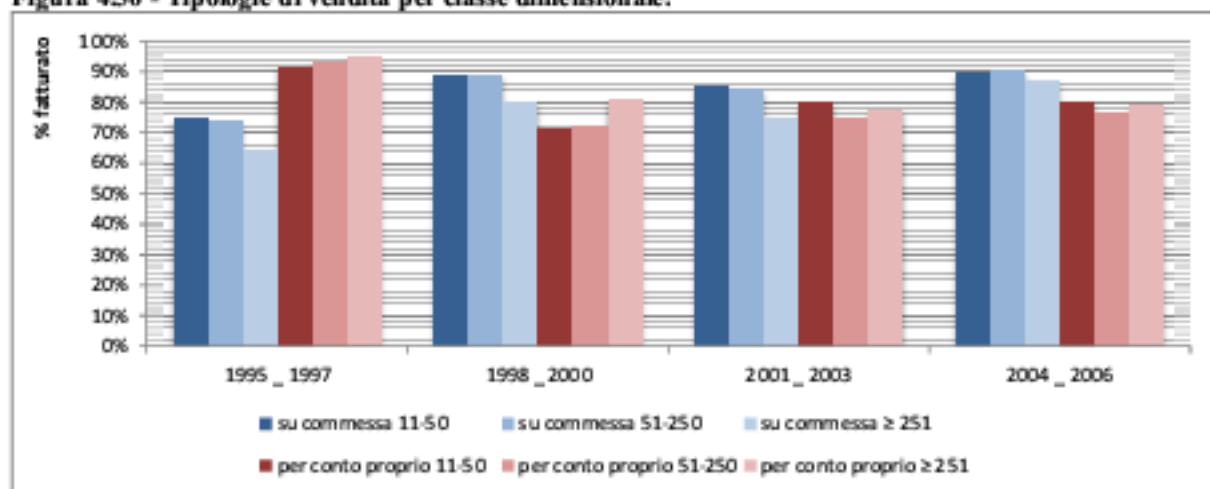


Figura 4.31 - Beni prodotti su commessa.

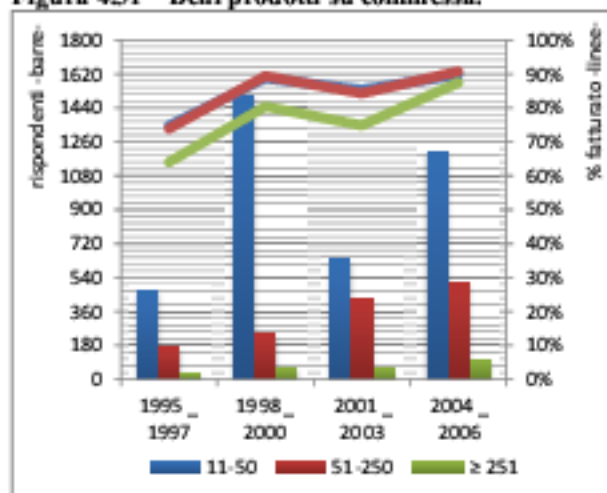
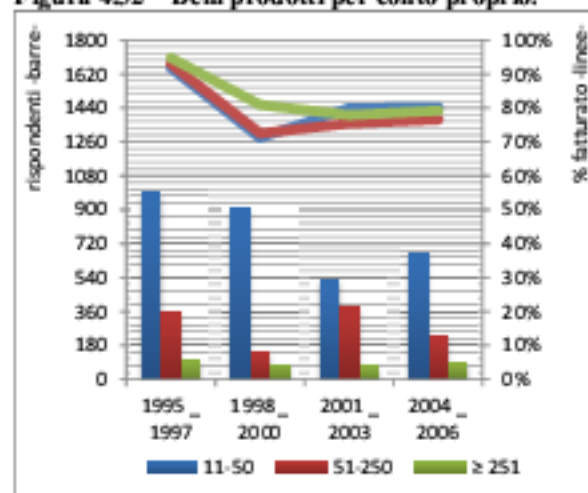


Figura 4.32 - Beni prodotti per conto proprio.



Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale. Elaborazioni dell'autore.

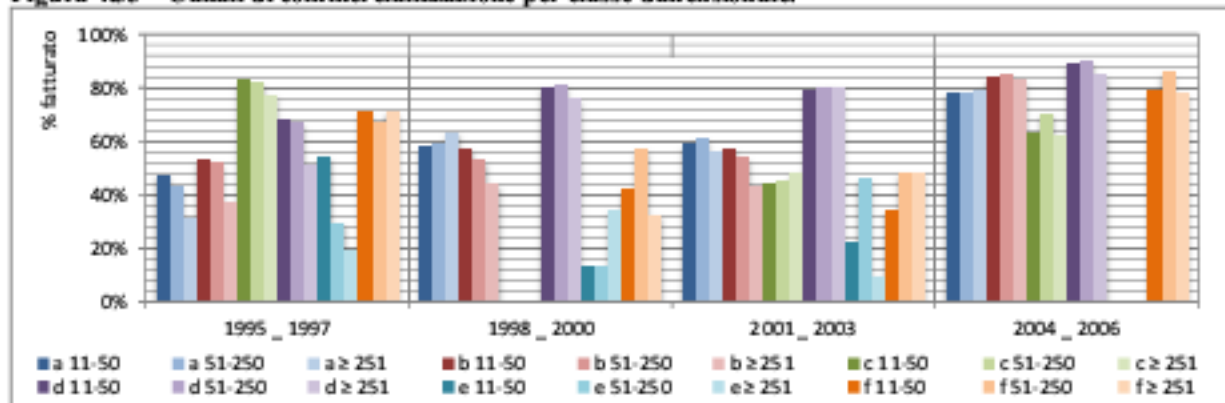
A usufruire sempre più di produzioni su commesse sono le piccole aziende, che quindi si connotano come imprese terziste dedite a produzioni in outsourcing. Mentre, a usufruirne meno solo le grandi aziende, e vista la dimensione dei gruppi di cui fanno parte (figura 4.7), si ritiene che la produzione su commessa venga effettuata a favore di altre imprese del gruppo

stesso. Anche se, il divario esistente tra piccola e grande impresa si è ridotto nel tempo, da un iniziale 11% a un 2% nel triennio 2004-2006.

È già stato accennato che c'è un declino generalizzato nel tempo della produzione in conto proprio. La scala dimensionale a soffrirne di più è la grande impresa, anche perché sia da parte della piccola che della media ci sono segnali di ripresa già dal triennio 2001-2003. Sembra che anche in questo caso la grande impresa abbia subito l' "effetto gruppo" già menzionato nel paragrafo 4.2. Infatti, in tutta la finestra di studio si è assistito a questo processo di sostituzione della produzione (sia nella numerosità delle imprese che nella riqualificazione dei portafogli clienti), segnale che evidentemente la produzione di queste unità produttive sia più destinata verso l'interno delle strutture di gruppo che direttamente verso il mercato. Per quanto riguarda invece la piccola e la media impresa, bisogna ricordare che comunque quello della vendita di beni prodotti per conto proprio è un fenomeno molto più ristretto rispetto alla vendita di beni prodotti su commessa (figure 4.31 e 4.32).

Anche in merito ai canali di commercializzazione si rileva una polarizzazione nel tempo verso la preferenza esclusiva di un unico canale. In figura 4.33, si può notare come la soglia media della percentuale del fatturato distribuito per canale di commercializzazione si alzi triennio dopo triennio. Ma questo, come anche la preferenza nei confronti della vendita diretta (con tutti i limiti annessi) e degli intermediari specializzati, si è già rilevato nella sezione 3.4 del capitolo precedente. In questa sede, in primis si riscontra una tendenza comune a quest'analisi disaggregata per scala dimensionale, e cioè la maggiore diversificazione nei vari portafogli che riesce ad attuare la grande impresa rispetto alla piccola e alla media. E poi, come le debolezze e le forze contrattuali si sono evolute a livello di classe dimensionale.

Figura 4.33 – Canali di commercializzazione per classe dimensionale.



a, moderna distribuzione; b, intermediari specializzati; c, vendita a dettaglianti; d, vendita diretta; e, franchising; f, altra clientela.

Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale.

Elaborazioni dell'autore.

Figura 4.34 – Vendita diretta.

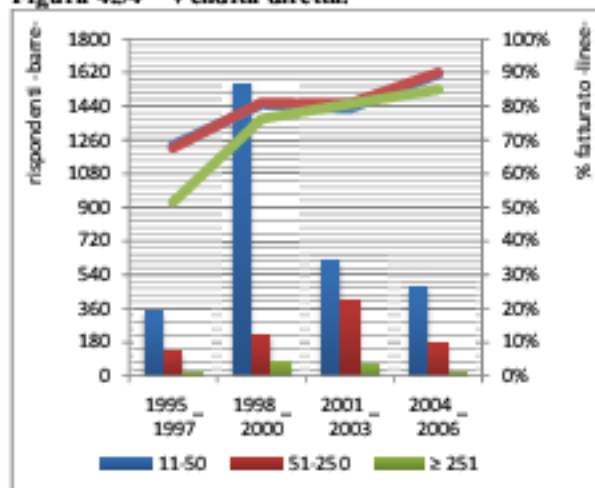


Figura 4.35 – Intermediari specializzati.

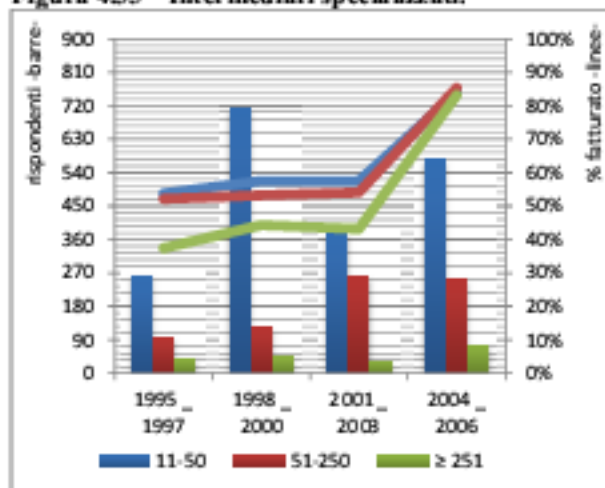


Figura 4.36 – Moderna distribuzione.

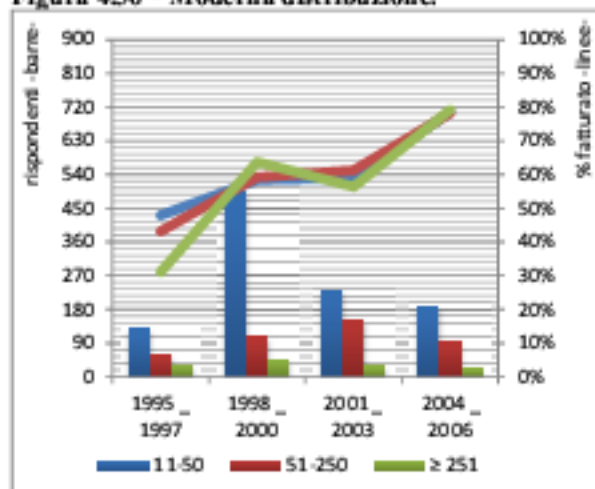


Figura 4.37 – Vendita a dettaglianti.

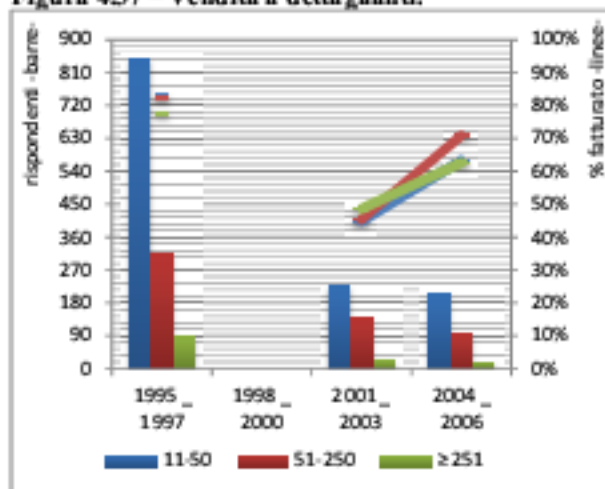


Figura 4.38 – Franchising.

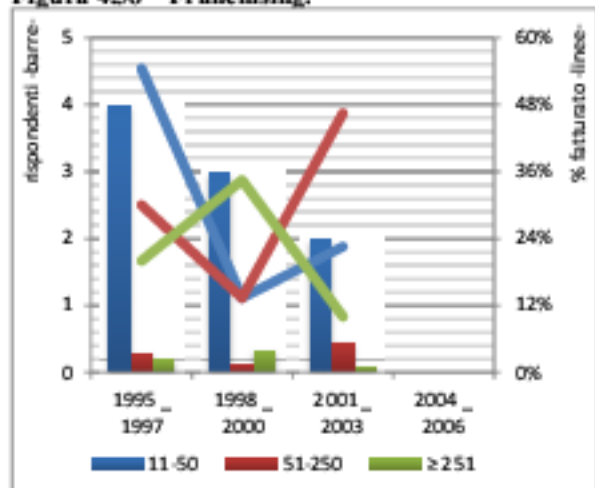
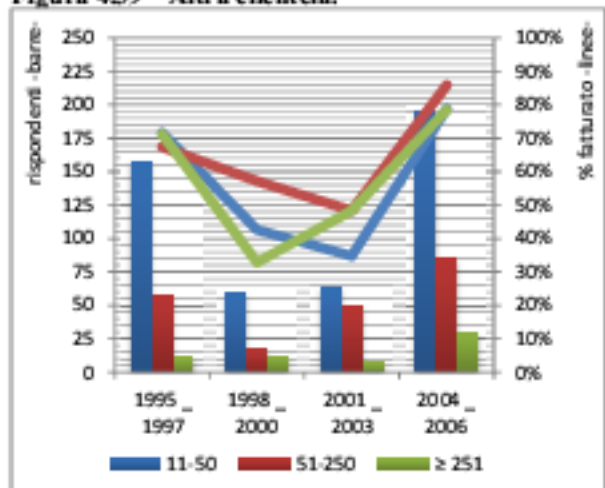


Figura 4.39 – Altra clientela.



Andamenti delle medie aritmetiche delle distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale. Elaborazioni dell'autore.

Dalla figura 4.36 e seguenti risulta che non c'è stato per tutta la finestra di studio un canale preferenziale per classe dimensionale. Non solo, ma sembra che la migrazione da un canale all'altro sia un qualcosa che abbia investito globalmente il pattern settoriale, piuttosto che una singola scala dimensionale. Sembra che nel triennio 1995-1997 sia stata la vendita a detta-

glianti a primeggiare, con anche importanti share di fatturato. Ma già nei due trienni successivi, si vede una netta preferenza nei confronti della vendita diretta e, da parte di piccola e media impresa anche degli intermediari specializzati, mentre la grande impresa ha preferito avvicinarsi alla moderna distribuzione. In seguito (già dal triennio 2001-2003), vendita diretta e moderna distribuzione sono state gradualmente abbandonate a favore degli intermediari specializzati. Vediamo quindi che nel primo triennio le imprese tendono a scegliere più canali distributivi affidando a ognuno inferiori share di fatturato, mentre nell'ultimo triennio l'affidamento è più concentrato e di conseguenza anche il fatturato derivante. Curioso è come le tre classi dimensionali siano partite e arrivate alle stesse conclusioni pur avendo sperimentato situazioni contrattuali differenti. Resta comunque il fatto che il portafoglio clienti della grande impresa risulta un po' più diluito rispetto alle altre scale dimensionali.

Abbiamo visto in questo paragrafo come, in concomitanza alla migrazione da un canale di commercializzazione all'altro, in dodici anni si siano avute profonde ripercussioni a livello produttivo e organizzativo. Nel triennio 1995-1997 si è avuto un approccio più diretto verso il mercato con una predilezione della vendita a dettaglianti, il che ha comportato strutture produttive e organizzative con un maggiore coinvolgimento nella programmazione della produzione. Il triennio 2004-2006 è stato invece caratterizzato da un allungamento della filiera, che ha comportato una prevalenza della vendita di produzioni su commessa. Questa duplice migrazione (di tipologie di vendita e di canali di commercializzazione), ha coinvolto complessivamente tutto il pattern di studio, anche se la grande impresa presenta ancora deboli elementi di diversificazione del proprio portafoglio.

Possiamo apprezzare dalla figura 1.6 nel capitolo 1 che, a livello aggregato, nel comparto manifatturiero italiano non c'è stato un miglioramento della capacità produttiva utilizzata dopo l'anno 2000, tanto che il gap esistente con i competitors europei è rimasto costante nel tempo. Come anche, nello stesso periodo, non c'è stato un miglioramento dell'indice della produzione industriale come mostra la figura 1.7 sempre nel capitolo 1. Quindi, questo diverso approccio al mercato che investe tutte le classi dimensionali è da ritenersi quasi esclusivamente alla progressiva perdita di competitività delle imprese manifatturiere italiane dopo l'anno 2000 (figura 1.8, capitolo 1). Diversi sono i meccanismi interni cui hanno assistito da una parte la piccola e la media, e dall'altra la grande impresa. Le prime si sono affidate alla pratica dell'outsourcing mettendo a disposizione di altre imprese il proprio know-how. Le seconde, sembra che abbiano tentato di gestire la situazione internamente riformandosi in maniera piuttosto strutturale.

#### **4.5 – INNOVAZIONE TECNOLOGICA**

Nella sezione 3.5 del capitolo precedente dedicata all'innovazione tecnologica, è emerso che le innovazioni apportate nella singola azienda rientrano in un quadro di rinnovamento ben più ampio rispetto all'intervento in sé. A livello aggregato, le innovazioni di prodotto e di processo vengono anche accompagnate da inerenti innovazioni organizzativo-gestionali. E, mentre si osserva la progressiva diminuzione del gap esistente tra innovazioni di prodotto e quelle di processo, si osserva in maniera concomitante la riduzione del divario tra le relative innovazioni organizzativo-gestionali.

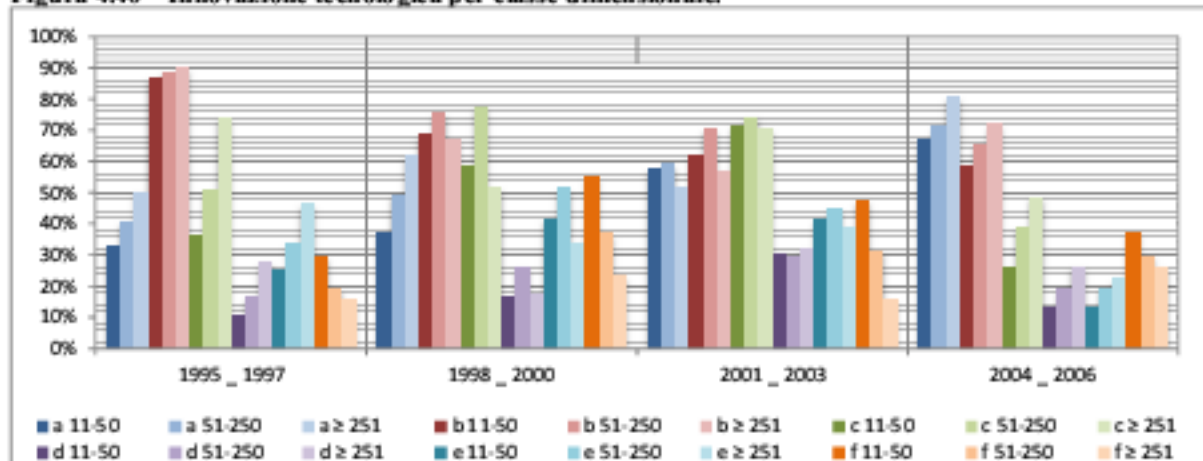
La figura 4.40 conferma quanto emerso a livello aggregato. Differenze di approccio sono presenti però secondo classe dimensionale. Gli sforzi della grande impresa in materia di investimento che abbiamo potuto apprezzare nella sezione 4.1 (figure 4.2, 4.3 e 4.4), trovano qui piena manifestazione. In particolare, la grande impresa è la classe dimensionale più attiva in merito a innovazione, e questo status non è mai scalfito. I trienni che la vedono più sofferente sono il 1998-2000 e 2001-2003 con circa un quarto del subcampione che dichiara esplicitamente di non aver effettuato nessuna innovazione. Mentre i trienni in cui il divario con le altre classi dimensionali è più grande sono il 1998-2000 e il 2001-2003, in cui circa il 50% della piccola e oltre il 30% della media impresa dichiara di non aver effettuato nessuna innovazione. Continuo e crescente è l'impegno della grande impresa in merito alle innovazioni di prodotto, decrescente risulta invece l'interesse nei confronti delle innovazioni di processo con minimo nel triennio, mentre altemo quello nei confronti delle innovazioni organizzativo-gestionali. Quando l'impegno da parte della grande impresa nei confronti di una categoria di innovazioni si affievolisce (trienni 1998-2000 e 2001-2003), emerge la media impresa, dimostrando una migliore capacità di spesa delle modeste risorse disponibili.

Alla perdita di competitività sui mercati, sembra che le imprese abbiano reagito cambiando il focus delle innovazioni concentrandosi maggiormente sul prodotto, comportando sviluppi anche per quanto riguarda le innovazioni organizzativo-gestionali. In particolare queste ultime sembrano seguire di un triennio gli sforzi nei confronti delle altre tipologie di innovazione. La questione è ancora più evidente se si osservano in maniera disaggregata le innovazioni organizzativo-gestionali connesse alle innovazioni di prodotto e quelle connesse alle innovazioni di processo. La preferenza e l'entità del divario tra le due sub-tipologie di innovazione dipende dalle scelte effettuate dalle imprese dei sub-campioni nel triennio precedente. E questo ci conferma quanto detto nella sezione 3.5 del capitolo precedente: i piani di innovazione nelle

aziende risultano di tipo sistemico, e intervengono complessivamente coinvolgendo tutta l'organizzazione.

Alla piccola impresa va tutto il demerito di investire e innovare poco. È la classe dimensionale generalmente meno coinvolta in processi di innovazione su tutti i fronti, e in particolar modo in innovazioni di prodotto e organizzativo-gestionali (il gap medio esistente tra la grande e la piccola impresa è del 12,40% per le innovazioni di prodotto e del 12,96% per le innovazioni organizzativo-gestionali). Si ricorda che la piccola impresa è quella che rappresenta maggiormente il pattern supplier dominated (tabella 2.2, capitolo 2), e il pattern di studio è quello che rappresenta maggiormente il comparto manifatturiero (tabella 2.1, capitolo 2), quindi non sorprende che questi dati hanno dei risvolti pesanti a livello aggregato in merito alla competitività del comparto manifatturiero italiano (paragrafo 1.3, capitolo 1).

Figura 4.40 – Innovazione tecnologica per classe dimensionale.



a, innovazioni di prodotto; b, innovazioni di processo; c, innovazioni organizzativo-gestionali; d, innovazioni organizzativo-gestionali connesse a innovazioni di prodotto; e, innovazioni organizzativo-gestionali connesse a innovazioni di processo; f, nessuna innovazione.

Per la modalità "nessuna innovazione" le percentuali sono sulla totalità dei sub-campioni per classe dimensionale; per tutte le altre modalità le percentuali sono sulle imprese che hanno dichiarato di effettuare innovazioni per classe dimensionale.

Elaborazioni dell'autore.

Nella sezione 3.5 del capitolo precedente, discutendo di innovazione e di produttività del lavoro, è emerso il ruolo principe dell'ICT. È affiorata anche la difficoltà di espressione di potenziale dell'ICT nel pattern di studio, a causa della dimensione delle imprese come anche della bassa qualità del capitale umano. Evangelista e Vezzani (2011), in una loro analisi sulle imprese europee, hanno rilevato in merito anche il ruolo di strutturate strategie di innovazione. Al fine di aumentare la produttività del lavoro e la competitività delle imprese, è necessario che i piani di innovazione non si focalizzino solo su innovazioni di processo, ma piuttosto su strategie che considerino anche innovazioni organizzativo-gestionali e innovazioni di pro-

dotto. Senza trascurare il ruolo degli investimenti in R&S che di per sé sono il principale driver dell'innovazione e della produttività (Mancinelli, Mazzanti, 2009).

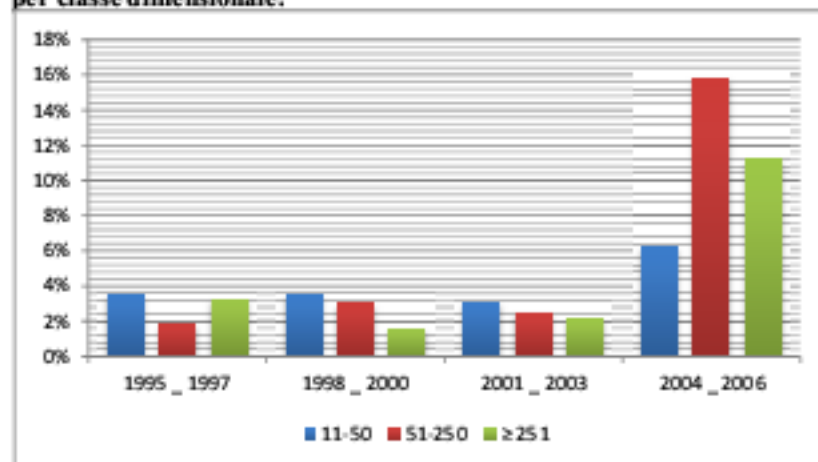
In questa sezione abbiamo avuto conferma dell'ampio raggio di azione dei piani di innovazione messi a punto dalle imprese del pattern supplier dominated nella finestra temporale di studio. Ma abbiamo avuto anche conferma di quanto visto in materia di investimenti nel paragrafo 4.1. La grande impresa è la classe dimensionale che più agisce e reagisce in merito a innovazione e investimenti, anche se la piccola impresa sta timidamente cercando di intraprendere un cammino virtuoso. In figura 4.1 abbiamo visto un movimento crescente di imprese che investono in R&S, ma dalla figura 4.4 è emerso che investono poco, e in materia di innovazione (figura 4.40) mostrano tutta la loro debolezza. La media impresa invece cerca di riequilibrare la spesa per investimenti verso le ICT e soprattutto la R&S, e grazie a questo atteggiamento è la scala dimensionale che meglio delle altre affronta tutte le tipologie di innovazione nei trienni 1998-2000 e 2001-2003.

#### 4.6 – APERTURA AI MERCATI FINANZIARI

Nella sezione dedicata all'apertura ai mercati finanziari del capitolo precedente (paragrafo 3.6) è emerso che il pattern di studio è ancora molto restio nei confronti del mercato dei capitali e dei relativi operatori specializzati. A questi ultimi sono affidate operazioni ad hoc intraprese in maniera non continuata, mentre si è voluto nel tempo internalizzare quelle operazioni legate alla operatività aziendale. Inoltre gli operatori finanziari vengono interpellati molto timidamente come partner finanziari, tanto che il fenomeno risulta impalpabile.

La figura 4.41 ci mostra i dati disaggregati per classe dimensionale della gestione finanziaria esternalizzata. Escludendo il dato dell'ultimo triennio di studio, la classe dimensionale più propensa all'affidamento della gestione finanziaria a intermediari è la piccola impresa (me-

**Figura 4.41 - Gestione finanziaria tramite banca o altro intermediario per classe dimensionale.**



Percentuali sulla totalità dei sub-campioni per classe dimensionale.  
Elaborazioni dell'autore.

diamente il 3.4% del relativo sub-campione) e a seguire troviamo le altre due classi dimensionali (2.5% del relativo sub-campione per la media impresa e 2.4% per la grande impresa). Nell'ultimo triennio invece è la media impresa la classe dimensionale a esternalizzare maggiormente la gestione finanziaria (15.9% del relativo sub-campione), a differenza della piccola impresa che pur crescendo rispetto ai tre trienni precedenti si attesta al 6.3% del proprio sub-campione. Si parla comunque di percentuali molto basse dei sub-campioni (escludendo l'ultimo triennio), che ci suggeriscono una netta preferenza da parte delle unità di studio alla gestione finanziaria in via diretta senza l'utilizzo di intermediari.

Figura 4.42a - Servizi finanziari gestiti tramite intermediari per classe dimensionale.

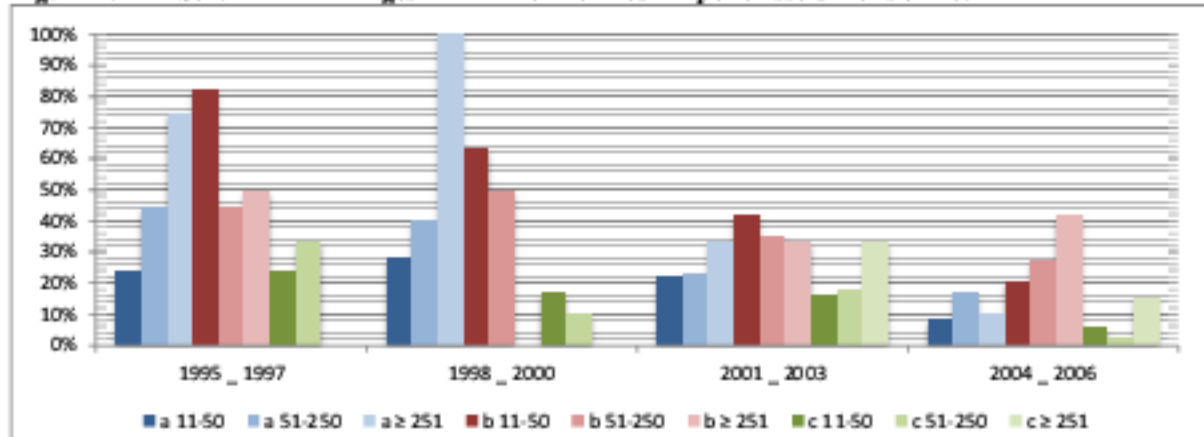
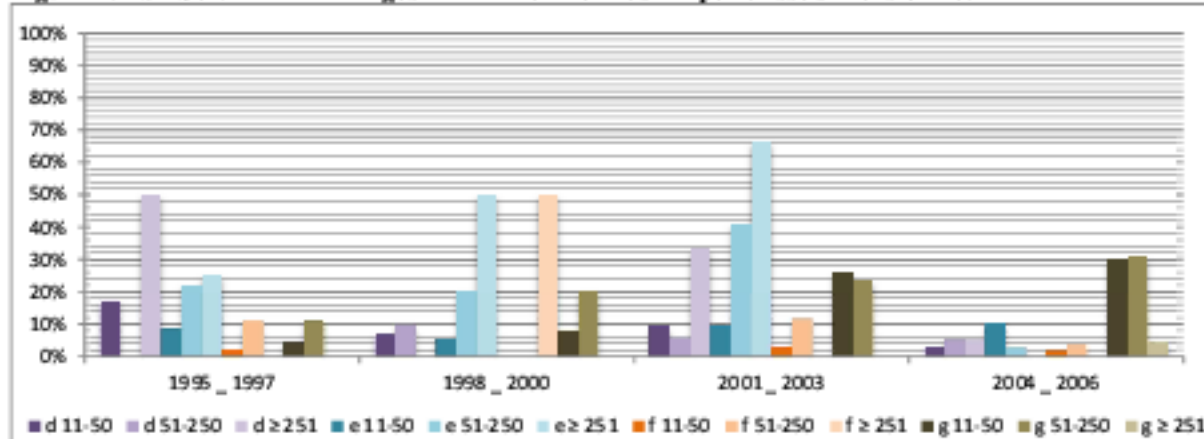


Figura 4.42b - Servizi finanziari gestiti tramite intermediari per classe dimensionale.



a, gestione di tesoreria; b, servizio di amministrazione; c, fidejussioni, avalli, accettazioni bancarie; d, operazioni di export finance; e, strumenti derivati; f, project finance; g, altre operazioni.

Percentuali sulle imprese che hanno dichiarato di affidare la gestione finanziaria a strutture esterne per classe dimensionale.

Elaborazioni dell'autore.

Dalle figure 4.42a e 4.42b possiamo apprezzare quali tipologie di servizi vengono affidati agli intermediari. Lo zoccolo duro delle operazioni gestite tramite intermediari è la gestione degli incassi e pagamenti (servizio di amministrazione), anche se ridimensionata nel tempo. Per quanto riguarda la piccola impresa, l'esternalizzazione del servizio ha visto coinvolto l'82.6% del sub-campione all'inizio della finestra di studio, mentre il 20.8% nel triennio

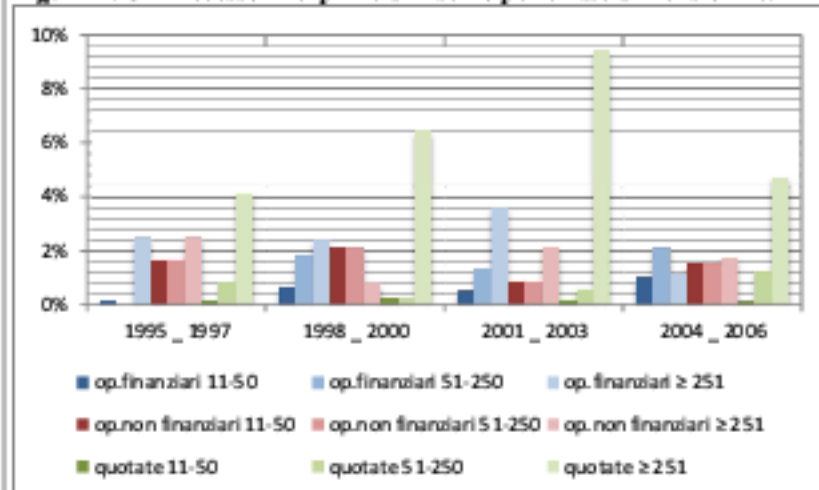


2004-2006. Lo stesso fenomeno si è verificato anche in capo alla media e alla grande impresa ma in misura minore (rispettivamente del 38% e del 16% nel corso dei quattro trienni). Un ridimensionamento più accentuato è stato subito dall'esternalizzazione della gestione di tesoreria soprattutto a carico della grande impresa (da un iniziale 75% del sub-campione a un finale 10.5%), mentre piccola e media impresa lo hanno ridotto in misura minore (rispettivamente del 64% e del 62% nel corso dei quattro trienni). C'è stato un progressivo disinteresse anche nei confronti dell'export finance soprattutto da parte della piccola impresa. Non a caso, lo spartiacque è rappresentato dall'introduzione dell'Euro nel 2002 nell'UE. Le aziende del pattern di studio, e in particolar modo la piccola e la media impresa, hanno come mercati esteri di riferimento proprio il nucleo primordiale dell'UE (paragrafo 4.3), lo stesso che per prima si è ritrovata nella cosiddetta area Euro (paragrafo 1.1, capitolo 1). La questione persiste invece presso la grande impresa poiché, come abbiamo già visto, avere un portafoglio clienti/paesi molto più variegato a livello internazionale.

Anche in merito all'approccio al mercato dei capitali di rischio si parla di percentuali molto esigue. Comunque dalla figura 4.43 possiamo apprezzare che mentre è rimasto costante nel tempo l'interesse da parte degli operatori non finanziari nei confronti di tutte le classi dimensionali, crescente risulta

l'interesse da parte degli operatori finanziari. Inizialmente sembra che questi pongano l'attenzione maggiormente sulla grande impresa, ma nel corso della finestra temporale di studio vediamo avvicinarli anche alla piccola e alla media impresa. Dalla figura 4.43, l'unico dato chiaro che

**Figura 4.43 – Accesso al capitale di rischio per classe dimensionale.**



Percentuali sulla totalità sub-campioni per classe dimensionale. Elaborazioni dell'autore.

emerge riguarda il rapporto tra la grande impresa e la borsa valori (nel triennio 2001-2003 addirittura il 9.4% del sub-subcampiono dichiara di essere quotato in borsa). In merito si richiama lo studio di Pagano, Panetta e Zingales (1998) già citato nel capitolo precedente (paragrafo 3.6). Gli autori riportano che il fattore dimensionale agisce come un indicatore di reputazione

nell'approccio alla borsa, tanto che le imprese italiane alle prese con la quotazione sono 8 volte più grandi e 6 volte più vecchie delle imprese che si quotano negli Stati Uniti.

Nonostante i deboli segnali di apertura nell'ultimo triennio, il pattern di studio resta comunque riluttante nei confronti dei mercati finanziari. Il rapporto nei confronti degli intermediari finanziari resta ancora su operazioni molto semplici, che non a caso nel corso degli anni le imprese hanno imparato a gestire internamente con intensità diversa a livello di scala dimensionale. La grande impresa sembra avere rapporti più fitti e variegati con gli intermediari finanziari, ed è proprio questa che nel tempo ha attuato una profonda riqualificazione delle relazioni tenute. Il focus, da operazioni che riguardano l'operatività aziendale, nel tempo si è spostato nei confronti di operazioni più complesse che giustamente tendono ad affidare ad agenti esperti, mentre le altre sono state internalizzate.

La stessa poca vivacità sembra caratterizzare il mercato dei capitali di rischio. Mentre è rimasto costante nel tempo (seppur molto debole) l'interesse da parte degli operatori non finanziari nei confronti di tutte le classi dimensionali, nel tempo sembra crescere timidamente l'interesse da parte degli operatori finanziari nei confronti della piccola e alla media impresa. È una grande opportunità da cogliere per queste classi dimensionali. Ad esempio, gli operatori di private equity possiedono requisiti di ritorno più elevati rispetto ad altri tipi di investitori e, di conseguenza, forzano più degli altri le imprese in portafoglio per professionalizzarle e farle diventare più business-oriented (Engel, Keilbach, 2007). Ma è anche vero che i venture capitalist investono in imprese che sono già innovative (Cressy, Munari, Malipiero, 2007). Attrarre l'attenzione di questi operatori, comporterebbe per le piccole e le medie imprese beneficiare di un efficiente monitoraggio e di meccanismi di risk management che le aiuterebbero anche nella fase di internazionalizzazione, come dimostrato da Smolarki e Kut (2011).

#### **4.7 – UN QUADRO D'INSIEME**

Nel corso dell'analisi presentata in questo capitolo, più volte è emerso che all'interno del pattern di studio coesistono realtà molto diverse tra loro. Abbiamo una grande impresa capace di predisporre piani di investimento consistenti e strutturati anche in un periodo non molto florido quale è la congiuntura italiana dopo l'anno 2000 (figure 4.2, 4.3 e 4.4). È vero che la grande impresa nel tempo si è concentrata maggiormente sugli investimenti fisici a discapito soprattutto della R&S (figura 4.1), ma è anche vero che meno imprese hanno investito di più.

Le altre scale dimensionali invece hanno cercato di riequilibrare la spesa per investimenti verso le ICT e soprattutto la R&S.

Sembra inoltre che, grande e media impresa abbiano intrapreso dopo l'anno 2000 un periodo di ristrutturazione in cui è stata coinvolta tutta la struttura organizzativa. È chiara una volontà riorganizzativa mirata al ridimensionamento dell'organico (figura 4.5), e gli effetti sono evidenti nell'ultimo triennio di studio più sulla grande impresa che sulla media. Fermo restando, che comunque, all'ingrandirsi della scala dimensionale corrisponde una sempre maggiore affiliazione a strutture organizzative sempre più grandi (figure 4.6 e 4.7).

Tutte le classi dimensionali sono state protagoniste di un processo di riqualificazione della forza lavoro verso un innalzamento della qualità del capitale umano (figura 4.8). In particolare, la media impresa nella riduzione degli occupati con basso livello culturale, la piccola impresa nell'aumento della percentuale dei diplomati, e la grande impresa nell'aumento dei laureati.

La proprietà e il controllo sono detenuti per la gran parte direttamente da persone fisiche residenti in Italia (figure 4.12, 4.13 e 4.14). Ma all'aumento della scala dimensionale emergono altre figure connesse a strutture organizzative più complesse. È il caso della capogruppo industriale e della holding finanziaria per quanto riguarda la media impresa, o anche degli operatori finanziari e del soggetto straniero per quanto riguarda la grande impresa. Ma proprio l'emergere di queste figure comporta un aumento del grado di concentrazione della proprietà diretta al crescere della classe dimensionale (figura 4.15).

Anche per quanto riguarda le strategie di internazionalizzazione abbiamo visto un diverso approccio da parte delle scale dimensionali. Nonostante il generale deterioramento delle unità produttive esportatrici, vediamo che a soffrire di più sono le piccole imprese (figura 4.21). Lo stesso approccio al mercato estero è diverso in base alla scala dimensionale, anche se è comune lo stretto legame nei confronti del vecchio continente, e in primis con il nucleo primario dell'Unione Europea. Mentre la grande impresa tende a diversificare il proprio portafoglio clienti in base all'area geografica di destinazione, risulta più difficile man mano che la scala dimensionale si riduce (figure 4.23a e 4.23b). E poi, la forte italianità ancora esistente a livello produttivo, da una parte è l'apprezzamento delle competenze uniche ancora presenti nel territorio, ma dall'altra persiste una miopia nella ricerca di migliori opportunità produttive in altre aree geografiche (figure 4.20 e 4.21). La grande impresa preferisce stipulare accordi tecnico-

produttivi in aree geografiche prossime, mentre andare direttamente sul posto e gestire in prima persona strutture più articolate quando si tratta di aree geografiche più lontane. La media impresa invece è ancora incapace, e si ritrova sia in prossimità sia in lontananza a gestire rapporti di tipo collaborativo.

In merito all'approccio al mercato, in concomitanza alla migrazione da un canale di commercializzazione all'altro (figura 4.33), in dodici anni si sono avute profonde ripercussioni a livello produttivo e organizzativo (figura 4.30). Nel triennio 1995-1997 si è avuto un approccio più diretto verso il mercato con una predilezione della vendita a dettaglianti, il che ha comportato strutture produttive e organizzative con un maggiore coinvolgimento nella programmazione della produzione. Il triennio 2004-2006 è stato invece caratterizzato da un allungamento della filiera, che ha comportato una prevalenza della vendita di produzioni su commessa. Questa duplice migrazione, di tipologie di vendita e di canali di commercializzazione, ha coinvolto complessivamente tutto il pattern di studio, anche se la grande impresa presenta ancora deboli elementi di diversificazione del proprio portafoglio.

I piani di innovazione messi a punto dalle imprese nella finestra temporale di studio hanno un ampio raggio di azione. La grande impresa è la classe dimensionale che più agisce e reagisce in merito a innovazione e investimenti, anche se la piccola impresa sta timidamente cercando di intraprendere un cammino virtuoso. In figura 4.1 abbiamo visto un movimento crescente di imprese che investono in R&S, ma dalla figura 4.4 è emerso che investono poco, e in materia di innovazione (figura 4.40) mostrano tutta la loro debolezza. La media impresa invece cerca di riequilibrare la spesa per investimenti verso le ICT e soprattutto la R&S, e grazie a questo atteggiamento è la scala dimensionale che meglio delle altre affronta tutte le tipologie di innovazione nei trienni 1998-2000 e 2001-2003.

Nonostante i deboli segnali di apertura nei confronti dei mercati finanziari nell'ultimo triennio, il pattern di studio resta comunque riluttante nei confronti dei mercati finanziari. Il rapporto nei confronti degli intermediari finanziari resta ancora su operazioni molto semplici, che non a caso nel corso degli anni le imprese hanno imparato a gestire internamente con intensità diversa a livello di scala dimensionale (figure 4.42a e 4.42b). La grande impresa sembra avere rapporti più fitti e variegati con gli intermediari finanziari, ed è proprio questa che nel tempo ha attuato una profonda riqualificazione delle relazioni tenute. Il focus, da operazioni che riguardano l'operatività aziendale, nel tempo si è spostato nei confronti di operazioni più complesse che giustamente tendono ad affidare ad agenti esperti, mentre le altre sono state inter-

nalizzate. La stessa poca vivacità sembra caratterizzare il mercato dei capitali di rischio (figura 4.43). Mentre è rimasto costante nel tempo (seppur molto debole) l'interesse da parte degli operatori non finanziari nei confronti di tutte le classi dimensionali, nel tempo sembra sia cresciuto timidamente l'interesse da parte degli operatori finanziari nei confronti della piccola e alla media impresa.

In questo capitolo, la disaggregazione dei dati sulle imprese manifatturiere tradizionali italiane per classi dimensionali, ha permesso di far emergere luci e ombre sulla grande impresa, così come sulla media e sulla piccola. Nel capitolo seguente verranno espone alcune considerazioni conclusive e degli spunti per ulteriori investigazioni.



## **SE IL PICCOLO NON CRESCE: INNOVAZIONE, CAPITALE UMANO, INTERNAZIONALIZZAZIONE**

L'analisi presentata in questo elaborato, ha avuto l'intento di tracciare l'evoluzione dei modelli di business delle imprese manifatturiere tradizionali italiane dal 1995 al 2006, per avere indicazioni su come le imprese si sono attrezzate nel tempo per rispondere alle sfide poste dal contesto competitivo.

Nel terzo capitolo si è potuto apprezzare il pattern settoriale di studio nella sua interezza, mentre nel quarto capitolo si sono disaggregati i dati secondo tre classi dimensionali: piccola impresa (dagli 11 ai 50 addetti), media impresa (dai 51 ai 250 addetti) e grande impresa (oltre i 251). Tale approfondimento ha permesso di far emergere luci e ombre su ogni classe dimensionale. In questo capitoletto conclusivo saranno presentate alcune considerazioni conclusive e suggerimenti per ulteriori indagini.

### **CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI DELLO STUDIO**

L'incidenza della piccola e media impresa sul tessuto industriale italiano è da sempre invocata come il principale punto di forza dei saldi commerciali con l'estero e dell'occupazione, grazie alla maggiore flessibilità e una più veloce capacità di adattarsi ai cambiamenti ambientali che solo realtà produttive di piccola dimensione possono vantare (Traù, 1999). Il problema non è tanto la densità delle piccole e piccolissime imprese nel comparto produttivo italiano, ma il fatto che non riescono a compiere il salto dimensionale (Onida, 2004).

L'analisi proposta in questo elaborato mostra che il problema del comparto manifatturiero tradizionale italiano risiede proprio nella "inadeguatezza" delle imprese che lo costituiscono. La specificità della struttura dimensionale del pattern di studio è la principale causa del suo ritardo tecnologico. È vero che si è rilevato un movimento crescente di piccole imprese che investono in R&S, ma è emerso anche che investono poco (paragrafo 4.1, capitolo 4), e in materia di innovazione mostrano tutta la loro debolezza (paragrafo 4.5, capitolo 4). Nell'analisi proposta, non vale il controverso aspetto della non ufficialità della spesa per innovazione in bilancio (si veda ad esempio Massa e Testa, 2008), poiché i dati utilizzati per l'analisi si basa-

no su questionari somministrati direttamente alle cosiddette persone di riferimento delle unità di studio, e non su dati quantitativi provenienti dai bilanci.

La piccola dimensione delle imprese che ha rappresentato un punto di forza nella storia dei distretti italiani, può costituire un ostacolo all'espansione in mercati sempre più estesi e culturalmente eterogenei dati gli elevati costi fissi connessi alle strategie di internazionalizzazione e di marketing. Nonostante il generale deterioramento delle imprese esportatrici, abbiamo visto che a soffrire di più sono state proprio le piccole imprese, e la diversificazione del portafoglio clienti in base all'area geografica di destinazione risulta più difficile man mano che la scala dimensionale si riduce (paragrafo 4.3, capitolo 4).

Abbiamo visto anche che tra i fattori che hanno condizionato le imprese del pattern di studio, vi è la perdita di competitività soprattutto nel mercato domestico e nei mercati extra-europei (paragrafo 1.3, capitolo 1; paragrafo 4.3, capitolo 4). Il nodo sta nel divario di crescita della produttività del settore manifatturiero rispetto ai competitors europei (paragrafo 1.5, capitolo 1). In assenza della svalutazione monetaria come leva, il riequilibrio della posizione competitiva richiede o una discontinuità nella crescita della produttività, o un aggiustamento al ribasso del costo del lavoro (paragrafo 1.4, capitolo 1).

Innovare è l'unica via percorribile dai paesi sviluppati per essere competitivi, vista la pressione crescente di economie in via di sviluppo con un chiaro vantaggio di costo nella produzione di prodotti a basso valore aggiunto. E quindi, il maggiore interesse verso il prodotto che si è rilevato (paragrafo 4.5, capitolo 4) e il crescente movimento di imprese che investono in R&S (paragrafo 4.1, capitolo 4) sono visti positivamente, ma già si è detto che pare insufficiente il commitment mostrato.

In tema di competitività, cruciale risulta colmare il notevole ritardo nell'adozione delle ICT (Bugamelli, Pagano, 2001). Ma per raggiungere quest'obiettivo non basta semplicemente investire in ICT, le imprese necessitano anche di una forza lavoro che le sappia utilizzare o che possa imparare a usarle nel pieno delle loro potenzialità. Ancora una volta positivamente è visto non solo l'aumento di imprese propense a investire in ICT (paragrafo 4.1, capitolo 4), ma anche il processo di riqualificazione della forza lavoro in corso (paragrafo 4.2, capitolo 4). Ma ancora oltre il 60% degli addetti ha un basso livello culturale e la percentuale non differisce di molto tra le tre classi dimensionali considerate (paragrafo 4.2, capitolo 4).



I primi due fattori incidono anche sulla propensione all'internazionalizzazione delle imprese. Pinho e Martins (2010), in un loro studio su piccole e medie imprese portoghesi, hanno riportato che molte realtà sono ancora reticenti a un approccio internazionale del loro business per un sentimento di inadeguatezza, in quanto credono che le loro risorse e competenze non siano adeguate a tale rischio.

Si è convinti che innovazione, investimenti sul capitale umano e internazionalizzazione sono fattori cruciali per garantire il buon andamento delle imprese del pattern supplier dominated. Ma per raggiungere gli obiettivi sopra citati, c'è bisogno del raggiungimento di una certa scala dimensionale. Vero è che per le piccole e medie imprese l'utilizzo di una rete, che sia fisicamente strutturata in un distretto o che sia virtuale, può dare un senso di scalabilità al business (Carbonara, 2005; Mazzanti, Zoboli, 2009; Chiarvesio, Di Maria, Micelli, 2010), ma come dimostrano egregiamente Mancinelli e Mazzanti (2009, p. 593) "networking is necessary, potentially generating crucial innovation exchanges, but probably not sufficient for a full upturn in terms of competitive advantages of single agents and of local economic systems". Ecco perché la dimensione aziendale è ancora di più una variabile chiave nel determinare i risultati e la sopravvivenza delle imprese del pattern di studio nel lungo periodo.

#### **LIMITI DELL'ANALISI E INDICAZIONI PER ULTERIORI RICERCHE**

Lo studio che si è presentato nell'elaborato, si è concentrato sulla condotta delle imprese manifatturiere italiane dei settori tradizionali nell'ambito del contesto macroeconomico presentato nel capitolo 1. Questi comportamenti possono essere interpretati come proxy della profittabilità delle imprese sulla base della letteratura esistente in merito alle singole tematiche. Sarebbe interessante introdurre direttamente nell'analisi elementi che traccino la profittabilità delle imprese, come anche la loro struttura finanziaria. E nei dataset delle "Indagini sulle Imprese Manifatturiere Italiane" sono presenti anche i dati dei bilanci di buona parte delle unità di studio.

Nel capitolo 2 (paragrafo 2.1) si è detto che, per le quattro Indagini, il disegno campionario è stato prescelto in modo da confermare la permanenza di una quota di unità campionarie appartenenti alle precedenti rilevazioni, e completare i vari campioni con sub-campioni di nuove unità (cosiddetto panel ruotato). Inoltre, sempre nel capitolo 2 (paragrafo 2.3), si è detto che le classi di attività economica presenti nei campioni, oltre ai settori tradizionali, comprendono anche la produzione su larga scala, macchine e strumenti di precisione, e settori ad alta inten-

sità di ricerca e sviluppo. In virtù di queste caratteristiche dei campioni, sarebbe interessante indagare le dinamiche non solo tra le classi dimensionali, e quindi tracciare la mobilità da una classe dimensionale all'altra, ma anche tra i pattern settoriali, o meglio tracciare la mobilità da un pattern settoriale all'altro.

Inoltre, i campioni utilizzati considerano solo le imprese con un numero di addetti superiore a 10. Secondo gli ultimi dati ISTAT (2011) sulla struttura e competitività del sistema delle imprese industriali italiane, nel 2009 le microimprese (la classe dimensionale con un numero di addetti inferiori alle 10 unità) hanno rappresentato il 24% degli addetti di tutto il comparto manifatturiero. Sicuramente anche questa classe dimensionale meriterebbe attenzione.

## BIBLIOGRAFIA

- Abbott L.F., a cura di, 2011. *Manufacturing & Investment Around the World: An International Survey of Factors Affecting Growth & Performance*. 2° ed. Manchester: Industrial Systems Research.
- Acs Z.J., Audretsch D.B., Feldman M.P., 1994. R&D Spillovers and Recipient Firm Size. *The Review of Economics and Statistics*, 76 (2), 336-340.
- Afuah A., Tucci C.L., 2001. *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. New York, McGraw-Hill.
- Allington N.F.B., Kattuman P.A., Waldmann F.A., 2005. One Market, One Money, One Price?, *International Journal of Central Banking*, 1 (3), 73-115.
- Alto Commissario Anticorruzione, 2007. *Il fenomeno della corruzione in Italia* [online]. Disponibile su [http://www.anticorruzione.it/Portals/altocommissario/Documents/Altro/mappa%20fenomeno%20corruzione%202007\\_last.pdf](http://www.anticorruzione.it/Portals/altocommissario/Documents/Altro/mappa%20fenomeno%20corruzione%202007_last.pdf) [Data di accesso: 20/09/2012].
- Amit R., Zott C., 2001. Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 493-520.
- Arora A., Fosfuri A., Gambardella A., 2001. Specialized technology suppliers, international spillovers and investment: evidence from the chemical industry. *Journal of Development Economics*, 65, 31-54.
- Baba Y., 1989. The Dynamics of Continuous Innovation in Scale-Intensive Industries. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 89-100.
- Baden-Fuller C., Morgan M.S., 2010. Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 156-171
- Baldwin R., 2006. *The Euro's Trade Effects*. European Central Bank, Working Paper Series No. 594.
- Bison I., Rettore E., Schizzerotto A., 2009. *La Riforma Treu e la mobilità contrattuale in Italia. Un confronto tra coorti di ingresso nel primo impiego*. IRVAPP, Progress Report 2009-02.
- Bogliacino F., Pianta M., 2010. Innovation and Employment: a Reinvestigation using Revised Pavitt classes. *Research Policy*, 39, 799-809.

- Brau J.C., Fawcett S.E., 2006. Evidence on What CFOs Think About the IPO Process: Practice, Theory, and Managerial Implications. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18 (3), 107-117.
- Bris A., Koskinen Y., Nilsson M., 2004. *The Real Effects of the Euro: Evidence from Corporate Investments*. Center for Economic Policy Research, Discussion Paper Series No. 4521.
- Brynjolfsson E., Hitt L.M., 2000. Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14 (4), 23-48.
- Bugamelli M., Pagano P., 2001. *Barriers to Investment in ICT*. Banca d'Italia, Temi di discussione, 420.
- Bugamelli M., Schivardi F., Zizza R., 2008. The Euro and Firm Restructuring. In: Alesina A., Giavazzi F., a cura di, 2010. *Europe and the Euro*. Chicago: The University of Chicago Press: 99-138.
- Business and Consumer Surveys [online]. Disponibile su [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/db\\_indicators/surveys/time\\_series/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/surveys/time_series/index_en.htm) > Brussels: European Commission.
- Carbonara N., 2005. Information and communication technology and geographical clusters: opportunities and spread. *Technovation*, 25 (3), 213-222.
- Castrogiovanni G.J., Domenech J., 2012. Variations in SME Characteristics and the Use of Service Intermediaries for R&D. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29 (2), 154-164.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S., 2002. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 529-555.
- Chiarvesio M., Di Maria E., Micelli S., 2010. Global Value Chains and Open Networks: The Case of Italian Industrial Districts. *European Planning Studies*, 18 (3), 333-350.
- Ciliberti F., Pontrandolfo P., Scozzi B., 2008. Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16 (15), 1579-1588.
- Cioccolo V., Furfaro P., Piras P., 2004. *La riforma Biagi: sintesi e stato di attuazione*. Roma: ISFOL.
- Cochran W.G., 1977. *Sampling techniques*. 3° ed. New York: John Wiley & Sons.

- Coeurdacier N., Martin P., 2009. The geography of asset trade and the euro: Insiders and outsiders, *Journal of the Japanese and International Economies*, 23 (2), 90-113.
- Cohen W.M., Levinthal D.A., 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Collier P., Dollar D., a cura di, 2002. *Globalization, Growth, and Poverty: Building an Inclusive World Economy*. Washington: The World Bank and Oxford University Press.
- Comunicazione della Commissione Europea 96/C 213/04 del 23 luglio 1996 relativa alla disciplina comunitaria degli aiuti di Stato alle piccole e medie imprese.
- Cressy R., Munari F., Malipiero A., 2007. Playing to their strengths? Evidence that specialization in the private equity industry confers competitive advantage. *Journal of Corporate Finance*, 13 (4), 647-669.
- Demil B., Lecocq X., 2010. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 227-246.
- Di Gioia R., 2009. Nel nome del campione rappresentativo: il Cati e il vitello d'oro. *Sociologia e Ricerca Sociale*, 90, 99-123.
- Duncan G.J., Kalton G., 1987. Issues of Design and Analysis of Surveys Across Time. *International Statistical Review*, 55 (1), 97-117.
- Dziuda W., Mastrobuoni G., 2009. The Euro Changeover and Its Effects on Price Transparency and Inflation, *Journal of Money, Credit and Banking*, 41 (1), 101-129.
- Engel D., Keilbach M., 2007. Firm-level implications of early stage venture capital investment. An empirical investigation. *Journal of Empirical Finance*, 14 (2), 150-167.
- ENSR, 1996. *The European Observatory for SMEs. Fourth Annual Report*. Luxembourg: European Commission.
- ENSR, 1997. *The European Observatory for SMEs. Fifth Annual Report*. Luxembourg: European Commission.
- ENSR, 2000. *The European Observatory for SMEs. Sixth Report*. Luxembourg: European Commission.
- ENSR, 2002. *Observatory of European SMEs 2002. SMEs in focus*. Luxembourg: European Commission.
- ENSR, 2003. *Observatory of European SMEs 2003. SMEs in Europe*. Luxembourg: European Commission.
- Eurostat [online]. Disponibile su  
<[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database)>  
Brussels: European Commission.

- Evangelista R., Vezzani A., 2011. The impact of technological and organizational innovations on employment in European firms. *Industrial and Corporate Change*, 21 (4), 871-899.
- Farrell D., Remes J., Agrawal V., et al., 2003. *New Horizons: Multinational Company Investment in Developing Economies*. San Francisco: McKinsey Global Institute.
- Friedman M., Friedman R. D., 1997, The Case for Free Trade. *Hoover Digest* [online], 4. Disponibile su <<http://www.hoover.org/publications/hoover-digest/article/7125>> [Data di accesso: 24/09/2012].
- Frosini B.V., Montinaro M., Nicolini G., 2011. *Campionamenti da popolazioni finite: Metodi e applicazioni*. Torino: Giappichelli.
- Fryges H., Wagner J., 2008. *Exports and Profitability. First Evidence for German Manufacturing Firms*. ZEW, Discussion Paper No. 08-085.
- Garengo P., 2009. A performance measurement system for SMEs taking part in Quality Award Programs. *Total Quality Management*, 20 (1), 91-105.
- Giacomelli S., Trento S., 2005. *Proprietà, controllo e trasferimenti nelle imprese italiane. Cosa è cambiato nel decennio 1993-2003?*. Banca d'Italia, Temi di discussione, 550.
- Giesen E., Berman S.J., Bell R., Blitz A., 2007. Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model. *Strategy & Leadership*, 35 (6), 27-33.
- Girone G., Salvemini T., 2000. *Lezioni di Statistica*. Bari: Cacucci Editore.
- GRECO, 2008. *Joint First and Second Evaluation Round. Evaluation Report on Italy* [online]. Strasbourg: Council of Europe. Disponibile su <[http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/evaluations/round2/GrecoEval1-2\(2008\)2\\_Italy\\_EN.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/evaluations/round2/GrecoEval1-2(2008)2_Italy_EN.pdf)> [Data di accesso: 20/09/2012].
- Groves R.M., Mathiowetz N.A., 1984. Computer Assisted Telephone Interviewing: Effects on Interviewers and Respondents. *Public Opinion Quarterly*, 48 (1), 356-369.
- Hedman J., Kalling T., 2003. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12 (1), 49-59.
- Heidenreich M., 2009. Innovation patterns and location of European low- and medium-technology industries. *Research Policy*, 38, 483-494.
- Hessels J., Terjesen S., 2010. Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34 (2), 203-220.
- ISTAT, 2011. *Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi. Anno 2009* [online]. Disponibile su <<http://www.istat.it/it/archivio/43673>> [Data di accesso: 21/09/2012].

- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H., 2008. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86 (12), 50-59.
- Kalton G., Kasprzyk D., 1982. Imputing for missing survey responses. In: American Statistical Association, 1982. *Proceedings of the Survey Research Methods Section*, 22-31 [online]. Disponibile su: <<http://www.amstat.org/sections/srms/Proceedings/>> [Data di accesso: 26/09/2012].
- Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M., 2010. *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*, World Bank, Policy Research Working Paper No. 5430.
- Lambert S., 2006. Do We Need a “Real” Taxonomy of e-Business Models?. *School of Commerce Research Paper Series*, 06-6, Flinders University.
- Lasserre P., 2003. *Global Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Little R.J.A., Rubin D.B., 1987. *Statistical Analysis with Missing Data*. New York: John Wiley and Sons.
- Lopez-Claros A., a cura di, 2004. *The Global Competitiveness Report 2004-2005*. Geneva: World Economic Forum.
- Malone T.W., Weill P., Lai R.K., D’Urso V.T., Herman G., Apel T.G., Woemer S.L., 2006. *Do Some Business Models Perform Better than Others?*. MIT Sloan School of Management, MIT Sloan Working Paper, 4615-06.
- Mancinelli S., Mazzanti M., 2009. Innovation, networking and complementarity: evidence on SME performances for a local economic system in North-Eastern Italy. *Annals of Regional Science*, 43 (3), 567-597.
- Martin W., 2001, *Trade Policies, Developing Countries, and Globalization*. Development Research Group, Washington: World Bank.
- Mason K., Spring M., 2011. The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40 (6), 1032-1041.
- Massa S., Testa S., 2008. Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers. *Technovation*, 28 (7), 393-407.
- Mazzanti M., Zoboli R., 2009. Embedding environmental innovation in local production systems: SME strategies, networking and industrial relations: evidence on innovation drivers in industrial districts. *International Review of Applied Economics*, 23 (2), 169-195.
- McGrath, R.G. (2010), Business Models: A Discovery Driven Approach, *Long Range Planning*, 43 (2-3), 247-261.

- Miller T., Holmes K. R., Feulner E.J., 2012. *Index of Economic Freedom*. Washington: The Heritage Foundation and Dow Jones & Company.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005. The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, 58 (6), 726-735.
- Movimprese [online]. Disponibile su <<http://www.infocamere.it/movimprese>> Roma: InfoCamere.
- Musso F., Francioni B., 2012. Foreign Markets Entry Model Decision for Italian Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 7 (2), 3-16.
- Neyman J., 1934. On the Two Different Aspects of the Representative Method: The Method of Stratified Sampling and the Method of Purposive Selection. *Journal of the Royal Statistical Society*, 97 (4), 558-625.
- Onida F., 2003. *Growth, competitiveness and firm size: factors shaping the role of Italy's productive system in the world arena*. CESPRI, Working Paper n.144.
- Onida F., 2004. *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*. Bologna: Il Mulino.
- Operazioni in cambi [online]. Disponibile su <[http://www.bancaditalia.it/banca\\_centrale/cambi/cambi](http://www.bancaditalia.it/banca_centrale/cambi/cambi)> Roma: Banca d'Italia.
- Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese [CD-ROM], 1999. Roma: MedioCredito Centrale.
- Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese, 1999. *Indagine sulle imprese manifatturiere. Settimo rapporto sull'industria italiana e sulla politica industriale*. Roma: MedioCredito Centrale.
- Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese [CD-ROM], 2002. Roma: Gruppo Bancario Capitalia.
- Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese, 2002. *Indagine sulle imprese manifatturiere. Ottavo rapporto sull'industria italiana e sulla politica industriale*. Roma: Gruppo Bancario Capitalia.
- Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese [CD-ROM], 2005. Roma: Gruppo Bancario Capitalia.
- Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese, 2005. *Indagine sulle imprese italiane. Rapporto sul sistema produttivo e sulla politica industriale*. Roma: Gruppo Bancario Capitalia.
- Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese [CD-ROM], 2008. Milano: UniCredit Group.
- Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese, 2008. *Decima indagine sulle imprese manifatturiere italiane*. Milano: UniCredit Group.



- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.
- Pagano M., Panetta F., Zingales L., 1998. Why Do Companies Go Public? An Empirical Analysis. *The Journal of Finance*, 53 (1), 27-64.
- Pateli A.G., Giaglis G.M., 2004. A research framework for analyzing eBusiness models. *European Journal of Information Systems*, 13 (4), 302-314.
- Pavitt K., 1984. Sectorial patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13, 343-373.
- Petroni A., 1999. Le competenze distintive nelle imprese science-based. *Economia & Management*, 3, 61-70.
- Pinho J.C., Martins L., 2010. Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8 (3), 254-272.
- Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese.
- Santarelli E., Sterlacchini A., 1994. Embodied Technological Change in Supplier Dominated Firms. The Case of Italian Traditional Industries. *Empirica*, 21, 313-327.
- Schneider F., Buehn A., Montenegro C.E., 2010. *Shadow Economies all over the world: New Estimates for 162 Countries from 1999 to 2007*. The World Bank, Policy Research Working Paper, 5356.
- SerieStoriche [online]. Disponibile su <<http://seriestoriche.istat.it/>> Roma: Istat.
- Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C., 2005. The power of business models. *Business Horizons*, 48 (3), 199-207.
- Sicca L., 2001. *La gestione strategica dell'impresa. Concetti e strumenti*, 2° ed. Padova: CEDAM.
- Smolarski J., Kut C., 2011. The impact of venture capital financing method on SME performance and internationalization. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7 (1), 39-55.
- Sosna M., Trevinyo-Rodriguez R.N., Velamuri S.R., 2010. Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 383-407.
- Souitaris V., 2002. Technological trajectories as moderators of firm-level determinants of innovation. *Research Policy*, 31, 877-898.

- Svejenova S., Planellas M., Vives L., 2010. An Individual Business Model in the Making: A Chef's Quest for Creative Freedom. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 408-430.
- Teece D.J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 172-194.
- Thompson S.K., 1992. *Sampling*. New York: John Wiley & Sons.
- Traù F., a cura di, 1999. *La "questione dimensionale" nell'industria italiana*. Bologna: Il Mulino.
- Trento S., Warglien M., 2001. *Nuove tecnologie e cambiamenti organizzativi: alcune implicazioni per le imprese italiane*. Banca d'Italia, Temi di discussione, 428.
- UNCTADstat [online]. Disponibile su  
<[http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS\\_referer=&sCS\\_ChoosenLang=en](http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_referer=&sCS_ChoosenLang=en)> Geneva: United Nation Conference on Trade and Development.
- Unioncamere, 1994. *ATECORD 91. La classificazione delle attività economiche per le imprese*. Milano: FrancoAngeli Edizioni.
- Vallone C., 2009. *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale. Analisi comparata tra Italia e Gran Bretagna*. Milano: Giuffrè Editore.
- Williamson J., 1990. What Washington Means by Policy Reform. In: J. Williamson, a cura di, *Latin America Adjustment: How Much Has Happened?*. Washington: Peterson Institute for International Economics.
- World Economic Outlook [online]. Disponibile su  
<<http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>> Washington: International Monetary Fund.
- Zott C., Amit R., 2010. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 216-226.
- Zott C., Amit R., Massa L., 2011. The Business Model: Recent Development and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019-1042.
- Zott, C., Amit, R., 2007. Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18 (2), 181-199.

## TAVOLE STATISTICHE

Tabella 1 - Pattern settoriali.

Numerosità delle imprese per pattern settoriale, per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale per pattern settoriale e per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul totale del pattern supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe inferiori).

| 1995 - 1997                        | classe di addetti |             |            | totale      |
|------------------------------------|-------------------|-------------|------------|-------------|
|                                    | 11-50             | 51-250      | ≥ 251      |             |
| manifatturiere tradizionali        | 1283              | 474         | 120        | 1877        |
|                                    | 68.35%            | 25.25%      | 6.39%      | 41.83%      |
| produzione su larga scala          | 720               | 326         | 191        | 1237        |
|                                    |                   |             |            | 27.57%      |
| macchine e strumenti di precisione | 729               | 307         | 117        | 1153        |
|                                    |                   |             |            | 25.70%      |
| alta intensità di R&S              | 131               | 45          | 44         | 220         |
|                                    |                   |             |            | 4.90%       |
| <b>totale</b>                      | <b>2863</b>       | <b>1152</b> | <b>472</b> | <b>4487</b> |
| <hr/>                              |                   |             |            |             |
| 1998 - 2000                        | classe di addetti |             |            | totale      |
|                                    | 11-50             | 51-250      | ≥ 251      |             |
| manifatturiere tradizionali        | 1993              | 327         | 124        | 2444        |
|                                    | 81.55%            | 13.38%      | 5.07%      | 52.22%      |
| produzione su larga scala          | 660               | 115         | 74         | 849         |
|                                    |                   |             |            | 18.14%      |
| macchine e strumenti di precisione | 803               | 245         | 91         | 1139        |
|                                    |                   |             |            | 24.34%      |
| alta intensità di R&S              | 151               | 69          | 28         | 248         |
|                                    |                   |             |            | 5.30%       |
| <b>totale</b>                      | <b>3607</b>       | <b>756</b>  | <b>317</b> | <b>4680</b> |
| <hr/>                              |                   |             |            |             |
| 2001 - 2003                        | classe di addetti |             |            | totale      |
|                                    | 11-50             | 51-250      | ≥ 251      |             |
| manifatturiere tradizionali        | 977               | 670         | 138        | 1785        |
|                                    | 54.73%            | 37.54%      | 7.73%      | 51.71%      |
| produzione su larga scala          | 305               | 207         | 82         | 594         |
|                                    |                   |             |            | 17.21%      |
| macchine e strumenti di precisione | 434               | 385         | 107        | 926         |
|                                    |                   |             |            | 26.83%      |
| alta intensità di R&S              | 66                | 45          | 36         | 147         |
|                                    |                   |             |            | 4.26%       |
| <b>totale</b>                      | <b>1782</b>       | <b>1307</b> | <b>363</b> | <b>3452</b> |
| <hr/>                              |                   |             |            |             |
| 2004 - 2006                        | classe di addetti |             |            | totale      |
|                                    | 11-50             | 51-250      | ≥ 251      |             |
| manifatturiere tradizionali        | 1681              | 705         | 169        | 2555        |
|                                    | 65.79%            | 27.59%      | 6.61%      | 49.74%      |
| produzione su larga scala          | 609               | 258         | 107        | 974         |
|                                    |                   |             |            | 18.96%      |
| macchine e strumenti di precisione | 873               | 390         | 111        | 1374        |
|                                    |                   |             |            | 26.75%      |
| alta intensità di R&S              | 133               | 68          | 33         | 234         |
|                                    |                   |             |            | 4.56%       |
| <b>totale</b>                      | <b>3296</b>       | <b>1421</b> | <b>420</b> | <b>5137</b> |

## SEZIONE 1 - DIMENSIONE AZIENDALE

Tabella 2 - Imprese investitrici in impianti, macchinari e attrezzature.

Numerosità delle imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del pattern supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

| 1995 - 1997 | classe di addetti |        |         | totale |
|-------------|-------------------|--------|---------|--------|
|             | 11-50             | 51-250 | ≥ 251   |        |
| si          | 1122              | 453    | 120     | 1695   |
|             | 87.45%            | 95.57% | 100.00% | 90.30% |

Tavole statistiche

|                    | 161<br>12.55%            | 21<br>4.43%   | 0<br>0.00%    | 182<br>9.70%   |
|--------------------|--------------------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>1998 - 2000</b> | <b>classe di addetti</b> |               |               | <b>totale</b>  |
|                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b>  |                |
| si                 | 1753<br>87.96%           | 314<br>96.02% | 121<br>97.58% | 2188<br>89.53% |
| no                 |                          |               |               | 256<br>10.47%  |
| <b>2001 - 2003</b> | <b>classe di addetti</b> |               |               | <b>totale</b>  |
|                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b>  |                |
| si                 | 769<br>78.71%            | 600<br>89.55% | 131<br>94.93% | 1500<br>84.03% |
| no                 | 202<br>20.68%            | 64<br>9.55%   | 6<br>4.35%    | 272<br>15.24%  |
| <b>2004 - 2006</b> | <b>classe di addetti</b> |               |               | <b>totale</b>  |
|                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b>  |                |
| si                 | 1196<br>71.15%           | 570<br>80.85% | 144<br>85.21% | 1910<br>74.76% |
| no                 | 485<br>28.85%            | 135<br>19.15% | 25<br>14.79%  | 645<br>25.24%  |

**Tabella 3 - Imprese investitrici in information and communication technologies.**

Numerosità delle imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del pattern supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

|                    |                          |               |               |                |
|--------------------|--------------------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>1995 - 1997</b> | <b>classe di addetti</b> |               |               | <b>totale</b>  |
|                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b>  |                |
| si                 | 753<br>58.69%            | 357<br>75.32% | 109<br>90.83% | 1219<br>64.94% |
| no                 | 369<br>28.76%            | 96<br>20.25%  | 11<br>9.17%   | 476<br>25.36%  |
| <b>1998 - 2000</b> | <b>classe di addetti</b> |               |               | <b>totale</b>  |
|                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b>  |                |
| si                 | 1410<br>70.75%           | 274<br>83.79% | 103<br>83.06% | 1787<br>73.12% |
| no                 |                          |               |               | 657<br>26.88%  |
| <b>2001 - 2003</b> | <b>classe di addetti</b> |               |               | <b>totale</b>  |
|                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b>  |                |
| si                 | 555<br>56.81%            | 502<br>74.93% | 117<br>84.78% | 1174<br>65.77% |
| no                 | 214<br>21.90%            | 102<br>15.22% | 14<br>10.14%  | 330<br>18.49%  |
| <b>2004 - 2006</b> | <b>classe di addetti</b> |               |               | <b>totale</b>  |
|                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b>  |                |
| si                 | 741<br>44.08%            | 409<br>58.01% | 102<br>60.36% | 1252<br>49.00% |
| no                 | 434<br>25.82%            | 154<br>21.84% | 40<br>23.67%  | 628<br>24.58%  |

**Tabella 4 - Imprese investitrici in ricerca e sviluppo.**

Numerosità delle imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del pattern supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

|                    |                          |               |              |                |
|--------------------|--------------------------|---------------|--------------|----------------|
| <b>1995 - 1997</b> | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b>  |
|                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |                |
| si                 | 258<br>20.11%            | 161<br>33.97% | 80<br>66.67% | 499<br>26.58%  |
| no                 | 1024<br>79.81%           | 312<br>65.82% | 39<br>32.50% | 1375<br>73.26% |
| <b>1998 - 2000</b> | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b>  |
|                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |                |
| si                 | 492<br>24.69%            | 137<br>41.90% | 87<br>70.16% | 716<br>29.30%  |
| no                 | 1471<br>73.81%           | 184<br>56.27% | 35<br>28.23% | 1690<br>69.15% |

| 2001 - 2003 | classe di addetti |        |        | totale |
|-------------|-------------------|--------|--------|--------|
|             | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| si          | 293               | 320    | 69     | 682    |
|             | 29.99%            | 47.76% | 50.00% | 38.21% |
| no          | 683               | 350    | 43     | 1076   |
|             | 69.91%            | 52.24% | 31.16% | 60.28% |
| 2004 - 2006 | classe di addetti |        |        | totale |
|             | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| si          | 856               | 260    | 79     | 1195   |
|             | 50.92%            | 36.88% | 46.75% | 46.77% |
| no          |                   |        |        | 1360   |
|             |                   |        |        | 53.23% |

**Tabella 5 - Investimenti medi per unità di studio in impianti, macchinari e attrezzature.**

Numerosità delle imprese supplier dominated per classe dimensionale (righe superiori); andamenti delle medie aritmetiche delle rispettive distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale in migliaia di euro armonizzati a valori del 2006 (righe inferiori).

|                   | classe di addetti |         |         | totale  |
|-------------------|-------------------|---------|---------|---------|
|                   | 11-50             | 51-250  | ≥ 251   |         |
| investimenti 1995 | 900               | 387     | 108     | 1395    |
|                   | 1063.50           | 1160.44 | 3880.99 | 1308.52 |
| investimenti 1996 | 946               | 407     | 114     | 1467    |
|                   | 888.72            | 1070.44 | 3481.81 | 1140.64 |
| investimenti 1997 | 969               | 426     | 116     | 1511    |
|                   | 938.30            | 1066.97 | 3614.88 | 1180.06 |
| investimenti 1998 | 1409              | 288     | 115     | 1812    |
|                   | 637.46            | 1035.06 | 8329.23 | 1188.82 |
| investimenti 1999 | 1484              | 293     | 117     | 1894    |
|                   | 806.56            | 782.16  | 8531.80 | 1280.00 |
| investimenti 2000 | 1536              | 299     | 117     | 1952    |
|                   | 1016.71           | 936.52  | 6682.90 | 1344.05 |
| investimenti 2001 | 569               | 517     | 88      | 1174    |
|                   | 269.95            | 1167.37 | 4878.58 | 1010.60 |
| investimenti 2002 | 613               | 534     | 108     | 1255    |
|                   | 250.34            | 1044.09 | 5756.58 | 1061.92 |
| investimenti 2003 | 611               | 540     | 121     | 1272    |
|                   | 276.95            | 993.36  | 4909.66 | 1021.78 |
| investimenti 2004 | 499               | 332     | 91      | 922     |
|                   | 220.98            | 637.98  | 7129.55 | 1053.00 |
| investimenti 2005 | 510               | 343     | 101     | 954     |
|                   | 222.46            | 640.24  | 5440.81 | 925.14  |
| investimenti 2006 | 614               | 406     | 106     | 1126    |
|                   | 244.59            | 727.19  | 5672.92 | 929.61  |

**Tabella 6 - Investimenti medi per unità di studio in information and communication technologies.**

Numerosità delle imprese supplier dominated per classe dimensionale (righe superiori); andamenti delle medie aritmetiche delle rispettive distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale in migliaia di euro armonizzati a valori del 2006 (righe inferiori).

|                        | classe di addetti |        |         | totale |
|------------------------|-------------------|--------|---------|--------|
|                        | 11-50             | 51-250 | ≥ 251   |        |
| investimenti 1995-1997 | 721               | 346    | 106     | 1173   |
|                        | 47.70             | 162.43 | 744.83  | 144.54 |
| investimenti 1998-2000 | 1398              | 277    | 82      | 1757   |
|                        | 110.29            | 229.16 | 1001.10 | 170.61 |
| investimenti 2001-2003 | 521               | 468    | 78      | 1067   |
|                        | 52.15             | 273.60 | 1334.63 | 243.03 |
| investimenti 2004-2006 | 501               | 323    | 82      | 906    |
|                        | 155.41            | 204.94 | 4375.05 | 567.81 |

Tabella 7 - Investimenti medi per unità di studio in ricerca e sviluppo.

Numerosità delle imprese supplier dominatod per classe dimensionale (righe superiori); andamenti delle medie aritmetiche delle rispettive distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale in migliaia di euro armonizzati a valori del 2006 (righe inferiori).

|                   | classe di addetti |        |         | totale |
|-------------------|-------------------|--------|---------|--------|
|                   | 11-50             | 51-250 | ≥ 251   |        |
| investimenti 1995 | 187               | 127    | 66      | 380    |
|                   | 109.93            | 161.31 | 532.58  | 200.51 |
| investimenti 1996 | 200               | 131    | 68      | 399    |
|                   | 109.00            | 166.70 | 564.32  | 205.54 |
| investimenti 1997 | 217               | 138    | 71      | 426    |
|                   | 172.51            | 163.13 | 635.93  | 246.71 |
| investimenti 1998 | 390               | 117    | 62      | 569    |
|                   | 65.11             | 227.12 | 1953.10 | 304.15 |
| investimenti 1999 | 414               | 122    | 60      | 596    |
|                   | 68.35             | 232.72 | 2061.42 | 302.64 |
| investimenti 2000 | 448               | 131    | 65      | 644    |
|                   | 76.39             | 235.79 | 1980.13 | 300.96 |
| investimenti 2001 | 225               | 253    | 58      | 536    |
|                   | 96.41             | 643.66 | 1448.13 | 500.99 |
| investimenti 2002 | 228               | 264    | 57      | 549    |
|                   | 99.51             | 487.59 | 1837.74 | 466.60 |
| investimenti 2003 | 235               | 265    | 60      | 560    |
|                   | 94.33             | 475.55 | 1578.80 | 433.78 |
| investimenti 2004 | 221               | 180    | 33      | 434    |
|                   | 126.76            | 462.50 | 3383.57 | 513.64 |
| investimenti 2005 | 205               | 178    | 37      | 420    |
|                   | 144.93            | 438.34 | 2786.12 | 501.95 |
| investimenti 2006 | 363               | 196    | 47      | 606    |
|                   | 150.30            | 500.13 | 3386.36 | 514.43 |

Tabella 8 - Occupati medi per unità di studio.

Numerosità delle imprese supplier dominatod per classe dimensionale (righe superiori); andamenti delle medie aritmetiche delle rispettive distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale (righe inferiori).

|               | classe di addetti |        |        | totale |
|---------------|-------------------|--------|--------|--------|
|               | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| occupati 1995 | 1266              | 464    | 116    | 1846   |
|               | 24.71             | 97.21  | 497.64 | 72.65  |
| occupati 1996 | 1275              | 471    | 118    | 1864   |
|               | 25.07             | 97.52  | 501.73 | 73.55  |
| occupati 1997 | 1281              | 473    | 119    | 1873   |
|               | 25.33             | 99.84  | 509.79 | 74.93  |
| occupati 1998 | 1993              | 327    | 124    | 2444   |
|               | 23.44             | 95.76  | 628.06 | 63.80  |
| occupati 1999 | 1993              | 327    | 124    | 2444   |
|               | 23.80             | 98.44  | 639.15 | 65.01  |
| occupati 2000 | 1993              | 327    | 124    | 2444   |
|               | 24.10             | 100.96 | 646.73 | 65.97  |
| occupati 2001 | 974               | 664    | 130    | 1768   |
|               | 25.97             | 102.72 | 594.67 | 96.61  |
| occupati 2002 | 977               | 668    | 137    | 1782   |
|               | 26.03             | 103.22 | 646.65 | 102.68 |
| occupati 2003 | 977               | 670    | 138    | 1785   |
|               | 25.87             | 103.47 | 668.24 | 104.66 |
| occupati 2004 | 1626              | 680    | 149    | 2455   |
|               | 35.24             | 86.89  | 437.95 | 73.99  |
| occupati 2005 | 1648              | 674    | 155    | 2477   |
|               | 24.56             | 87.10  | 437.99 | 67.45  |
| occupati 2006 | 1665              | 695    | 167    | 2427   |
|               | 25.23             | 88.09  | 434.50 | 69.56  |

**Tabella 9 - Imprese appartenenti a un gruppo.**

Numero di imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del pattern supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

|                    | classe di addetti |        |        | totale |
|--------------------|-------------------|--------|--------|--------|
|                    | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| <b>1995 - 1997</b> |                   |        |        |        |
| si                 | 125               | 127    | 81     | 333    |
|                    | 9.74%             | 26.79% | 67.50% | 17.74% |
| no                 | 1157              | 347    | 39     | 1543   |
|                    | 90.18%            | 73.21% | 32.50% | 82.21% |
| <b>1998 - 2000</b> |                   |        |        |        |
| si                 | 218               | 84     | 96     | 398    |
|                    | 10.94%            | 25.69% | 77.42% | 16.28% |
| no                 | 1773              | 242    | 27     | 2042   |
|                    | 88.96%            | 74.01% | 21.77% | 83.55% |
| <b>2001 - 2003</b> |                   |        |        |        |
| si                 | 126               | 217    | 112    | 455    |
|                    | 12.90%            | 32.39% | 81.16% | 25.49% |
| no                 | 850               | 453    | 25     | 1328   |
|                    | 87.00%            | 67.61% | 18.12% | 74.40% |
| <b>2004 - 2006</b> |                   |        |        |        |
| si                 | 140               | 168    | 91     | 399    |
|                    | 8.33%             | 23.83% | 53.85% | 15.62% |
| no                 | 1531              | 531    | 76     | 2138   |
|                    | 91.08%            | 75.32% | 44.97% | 83.68% |

**Tabella 10 - Addetti medi dei gruppi cui appartengono le unità di studio.**

Numero di imprese supplier dominated per classe dimensionale (righe superiori); andamenti delle medie aritmetiche delle rispettive distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale (righe inferiori).

|                   | classe di addetti |         |         | totale  |
|-------------------|-------------------|---------|---------|---------|
|                   | 11-50             | 51-250  | ≥ 251   |         |
| addetti 1995-1997 | 92                | 94      | 59      | 245     |
|                   | 306.18            | 749.95  | 3066.39 | 1141.15 |
| addetti 1998-2000 | 142               | 70      | 63      | 275     |
|                   | 394.91            | 2168.16 | 7419.79 | 2455.62 |
| addetti 2001-2003 | 88                | 157     | 63      | 308     |
|                   | 407.73            | 1768.21 | 6122.10 | 2270.35 |

## SEZIONE 2 - MANAGERIALIZZAZIONE DELL'IMPRESA

**Tabella 11 - Occupati distribuiti per titoli di studio.**

Numero di imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); andamenti delle medie aritmetiche delle rispettive distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale e per dataset (righe inferiori).

|                                   | classe di addetti |        |        | totale |
|-----------------------------------|-------------------|--------|--------|--------|
|                                   | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| <b>1995 - 1997</b>                |                   |        |        |        |
| % occupati scuola delobbligo      | 1120              | 419    | 98     | 1637   |
|                                   | 65.26%            | 65.77% | 65.75% | 65.42% |
| % occupati scuola media superiore | 1178              | 428    | 98     | 1704   |
|                                   | 36.34%            | 32.88% | 30.38% | 35.13% |
| % occupati laurea                 | 472               | 319    | 93     | 884    |
|                                   | 8.36%             | 4.29%  | 3.29%  | 6.36%  |
| <b>1998 - 2000</b>                |                   |        |        |        |
| % occupati scuola delobbligo      | 1838              | 275    | 68     | 2181   |
|                                   | 69.74%            | 71.48% | 63.81% | 69.78% |
| % occupati scuola media superiore | 1854              | 279    | 69     | 2202   |
|                                   | 30.03%            | 26.62% | 33.28% | 29.70% |
| % occupati laurea                 | 652               | 193    | 66     | 911    |
|                                   | 7.60%             | 4.23%  | 4.01%  | 6.63%  |

Tavole statistiche

| 2001 - 2003                       | classe di addetti |               |              | totale         |
|-----------------------------------|-------------------|---------------|--------------|----------------|
|                                   | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |                |
| % occupati scuola delobbligo      | 874<br>64.86%     | 577<br>62.61% | 76<br>58.11% | 1527<br>63.67% |
| % occupati scuola media superiore | 941<br>36.65%     | 598<br>35.37% | 79<br>38.36% | 1618<br>36.26% |
| % occupati laurea                 | 413<br>7.78%      | 496<br>5.28%  | 77<br>5.88%  | 986<br>6.37%   |
| 2004 - 2006                       | classe di addetti |               |              | totale         |
|                                   | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |                |
| % occupati scuola delobbligo      | 702<br>57.51%     | 381<br>52.57% | 69<br>53.83% | 1152<br>55.65% |
| % occupati scuola media superiore | 832<br>54.28%     | 427<br>47.39% | 73<br>42.67% | 1332<br>51.43% |
| % occupati laurea                 | 315<br>15.77%     | 289<br>13.28% | 52<br>14.83% | 656<br>14.60%  |

**Tabella 12 - Tipologia del soggetto che detiene la proprietà e/o il controllo diretto dell'impresa - Primo soggetto di controllo (soggetto A).**

Numerosità delle imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del panem supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

| 1995 - 1997                                      | classe di addetti |               |              | totale         |
|--|-------------------|---------------|--------------|----------------|
|  | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |                |
| soggetto non residente in Italia                 | 10<br>0.78%       | 9<br>1.90%    | 9<br>7.50%   | 28<br>1.49%    |
| persona fisica residente in Italia               | 1098<br>85.58%    | 310<br>65.40% | 44<br>36.67% | 1452<br>77.36% |
| impresa italiana che svolge attività industriale | 108<br>8.42%      | 73<br>15.40%  | 23<br>19.17% | 204<br>10.87%  |
| impresa italiana capogruppo                      | 32<br>2.49%       | 37<br>7.81%   | 28<br>23.33% | 97<br>5.17%    |
| banca o altra società finanziaria                | 14<br>1.09%       | 39<br>8.23%   | 12<br>10.00% | 65<br>3.46%    |
| 1998 - 2000                                      | classe di addetti |               |              | totale         |
|  | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |                |
| soggetto non residente in Italia                 | 33<br>1.66%       | 12<br>3.67%   | 12<br>9.68%  | 57<br>2.33%    |
| persona fisica residente in Italia               | 1743<br>87.46%    | 232<br>70.95% | 43<br>34.68% | 2018<br>82.57% |
| impresa italiana che svolge attività industriale | 131<br>6.57%      | 42<br>12.84%  | 21<br>16.94% | 194<br>7.94%   |
| impresa italiana capogruppo                      | 34<br>1.71%       | 24<br>7.34%   | 32<br>25.81% | 90<br>3.68%    |
| banca o altra società finanziaria                | 21<br>1.05%       | 15<br>4.59%   | 13<br>10.48% | 49<br>2.00%    |
| 2001 - 2003                                      | classe di addetti |               |              | totale         |
|  | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |                |
| soggetto non residente in Italia                 | 17<br>1.74%       | 30<br>4.48%   | 24<br>17.39% | 71<br>3.98%    |
| persona fisica residente in Italia               | 814<br>83.32%     | 433<br>64.63% | 34<br>24.64% | 1281<br>71.76% |
| impresa italiana che svolge attività industriale | 76<br>7.78%       | 92<br>13.73%  | 34<br>24.64% | 202<br>11.32%  |
| impresa italiana capogruppo                      | 29<br>2.97%       | 44<br>6.57%   | 9<br>6.52%   | 82<br>4.59%    |
| banca o altra società finanziaria                | 30<br>3.07%       | 66<br>9.85%   | 23<br>16.67% | 119<br>6.67%   |
| 2004 - 2006                                      | classe di addetti |               |              | totale         |
|  | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |                |
| soggetto non residente in Italia                 | 15<br>0.89%       | 23<br>3.26%   | 6<br>3.55%   | 44<br>1.72%    |



|  |                |               |              |                |
|--|----------------|---------------|--------------|----------------|
| persona fisica residente in Italia               | 1306<br>77.69% | 443<br>62.84% | 80<br>47.34% | 1829<br>71.59% |
| impresa italiana che svolge attività industriale | 73<br>4.34%    | 69<br>9.79%   | 31<br>18.34% | 173<br>6.77%   |
| impresa italiana capogruppo                      | 15<br>0.89%    | 28<br>3.97%   | 8<br>4.73%   | 51<br>2.00%    |
| banca o altra società finanziaria                | 21<br>1.25%    | 17<br>2.41%   | 13<br>7.69%  | 51<br>2.00%    |

**Tabella 13 - Tipologia del soggetto che detiene la proprietà e/o il controllo diretto dell'impresa - Secondo soggetto di controllo (soggetto B).**

Numero di imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del pattern supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

| 1995 - 1997                                      | classe di addetti |               |              | totale         |
|--|-------------------|---------------|--------------|----------------|
|  | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |                |
| soggetto non residente in Italia                 | 6<br>0.47%        | 7<br>1.48%    | 4<br>3.33%   | 17<br>0.91%    |
| persona fisica residente in Italia               | 1116<br>86.98%    | 354<br>74.68% | 48<br>40.00% | 1518<br>80.87% |
| impresa italiana che svolge attività industriale | 35<br>2.73%       | 30<br>6.33%   | 14<br>11.67% | 79<br>4.21%    |
| impresa italiana capogruppo                      | 5<br>0.39%        | 7<br>1.48%    | 7<br>5.83%   | 19<br>1.01%    |
| banca o altra società finanziaria                | 9<br>0.70%        | 20<br>4.22%   | 7<br>5.83%   | 36<br>1.92%    |
| 1998 - 2000                                      | classe di addetti |               |              | totale         |
|  | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |                |
| soggetto non residente in Italia                 | 21<br>1.05%       | 13<br>3.98%   | 8<br>6.45%   | 42<br>1.72%    |
| persona fisica residente in Italia               | 1754<br>88.01%    | 241<br>73.70% | 44<br>35.48% | 2039<br>83.43% |
| impresa italiana che svolge attività industriale | 63<br>3.16%       | 23<br>7.03%   | 9<br>7.26%   | 95<br>3.89%    |
| impresa italiana capogruppo                      | 3<br>0.15%        | 6<br>1.83%    | 8<br>6.45%   | 15<br>0.61%    |
| banca o altra società finanziaria                | 6<br>0.30%        | 7<br>2.14%    | 5<br>4.03%   | 18<br>0.74%    |
| 2001 - 2003                                      | classe di addetti |               |              | totale         |
|  | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |                |
| soggetto non residente in Italia                 | 8<br>0.82%        | 8<br>1.19%    | 8<br>5.80%   | 24<br>1.34%    |
| persona fisica residente in Italia               | 812<br>83.11%     | 459<br>68.51% | 39<br>28.26% | 1310<br>73.39% |
| impresa italiana che svolge attività industriale | 23<br>2.35%       | 42<br>6.27%   | 14<br>10.14% | 79<br>4.43%    |
| impresa italiana capogruppo                      | 7<br>0.72%        | 16<br>2.39%   | 5<br>3.62%   | 28<br>1.57%    |
| banca o altra società finanziaria                | 15<br>1.54%       | 21<br>3.13%   | 12<br>8.70%  | 48<br>2.69%    |
| 2004 - 2006                                      | classe di addetti |               |              | totale         |
|  | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |                |
| soggetto non residente in Italia                 | 2<br>0.12%        | 5<br>0.71%    | 3<br>1.78%   | 10<br>0.39%    |
| persona fisica residente in Italia               | 1001<br>59.55%    | 344<br>48.79% | 46<br>27.22% | 1391<br>54.44% |
| impresa italiana che svolge attività industriale | 42<br>2.50%       | 34<br>4.82%   | 14<br>8.28%  | 90<br>3.52%    |
| impresa italiana capogruppo                      | 12<br>0.71%       | 5<br>0.71%    | 1<br>0.59%   | 18<br>0.70%    |

Tavole statistiche

|                                   |             |            |            |             |
|-----------------------------------|-------------|------------|------------|-------------|
| banca o altra società finanziaria | 15<br>0.89% | 9<br>1.28% | 4<br>2.37% | 28<br>1.10% |
|-----------------------------------|-------------|------------|------------|-------------|

**Tabella 14 - Tipologia del soggetto che detiene la proprietà e/o il controllo diretto dell'impresa - Terzo soggetto di controllo (soggetto C).**

Numero di imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del pattern supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

| 1995 - 1997                                      | classe di addetti |               |              | totale         |
|--|-------------------|---------------|--------------|----------------|
|  | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |                |
| soggetto non residente in Italia                 | 4<br>0.31%        | 5<br>1.05%    | 2<br>1.67%   | 11<br>0.59%    |
| persona fisica residente in Italia               | 722<br>56.27%     | 242<br>51.05% | 35<br>29.17% | 999<br>53.22%  |
| impresa italiana che svolge attività industriale | 21<br>1.64%       | 19<br>4.01%   | 7<br>5.83%   | 47<br>2.50%    |
| impresa italiana capogruppo                      | 3<br>0.23%        | 4<br>0.84%    | 2<br>1.67%   | 9<br>0.48%     |
| banca o altra società finanziaria                | 7<br>0.55%        | 8<br>1.69%    | 2<br>1.67%   | 17<br>0.91%    |
| 1998 - 2000                                      | classe di addetti |               |              | totale         |
|  | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |                |
| soggetto non residente in Italia                 | 20<br>1.00%       | 4<br>1.22%    | 3<br>2.42%   | 27<br>1.10%    |
| persona fisica residente in Italia               | 1185<br>59.46%    | 185<br>56.57% | 27<br>21.77% | 1397<br>57.16% |
| impresa italiana che svolge attività industriale | 24<br>1.20%       | 8<br>2.45%    | 7<br>5.65%   | 39<br>1.60%    |
| impresa italiana capogruppo                      | 2<br>0.10%        | 2<br>0.61%    | 3<br>2.42%   | 7<br>0.29%     |
| banca o altra società finanziaria                | 5<br>0.25%        | 3<br>0.92%    | 7<br>5.65%   | 15<br>0.61%    |
| 2001 - 2003                                      | classe di addetti |               |              | totale         |
|  | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |                |
| soggetto non residente in Italia                 | 4<br>0.41%        | 8<br>1.19%    | 4<br>2.90%   | 16<br>0.90%    |
| persona fisica residente in Italia               | 557<br>57.01%     | 330<br>49.25% | 41<br>29.71% | 928<br>51.99%  |
| impresa italiana che svolge attività industriale | 11<br>1.13%       | 14<br>2.09%   | 5<br>3.62%   | 30<br>1.68%    |
| impresa italiana capogruppo                      | 9<br>0.92%        | 8<br>1.19%    | 1<br>0.72%   | 18<br>1.01%    |
| banca o altra società finanziaria                | 5<br>0.51%        | 8<br>1.19%    | 4<br>2.90%   | 17<br>0.95%    |
| 2004 - 2006                                      | classe di addetti |               |              | totale         |
|  | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |                |
| soggetto non residente in Italia                 | 2<br>0.12%        | 5<br>0.71%    | 0<br>0.00%   | 7<br>0.27%     |
| persona fisica residente in Italia               | 549<br>32.66%     | 230<br>32.62% | 29<br>17.16% | 808<br>31.62%  |
| impresa italiana che svolge attività industriale | 25<br>1.49%       | 19<br>2.70%   | 7<br>4.14%   | 51<br>2.00%    |
| impresa italiana capogruppo                      | 4<br>0.24%        | 5<br>0.71%    | 1<br>0.59%   | 10<br>0.39%    |
| banca o altra società finanziaria                | 11<br>0.65%       | 3<br>0.43%    | 5<br>2.96%   | 19<br>0.74%    |

**Tabella 15 - Quota percentuale del capitale sociale con diritto di voto in assemblea ordinaria detenuta dai soggetti di controllo - Primo soggetto di controllo (soggetto A).**

Numerosità delle imprese supplier dominate per classe dimensionale (righe superiori); andamenti delle medie aritmetiche delle rispettive distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale (righe inferiori).

|                      | classe di addetti |        |        | totale |
|----------------------|-------------------|--------|--------|--------|
|                      | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| quota % CS 1995-1997 | 1223              | 455    | 110    | 1788   |
|                      | 51.58%            | 55.23% | 70.65% | 53.68% |
| quota % CS 1998-2000 | 1891              | 314    | 117    | 2322   |
|                      | 50.51%            | 56.19% | 73.70% | 52.45% |
| quota % CS 2001-2003 | 928               | 644    | 112    | 1684   |
|                      | 54.27%            | 61.66% | 74.78% | 58.46% |
| quota % CS 2004-2006 | 1477              | 618    | 146    | 2241   |
|                      | 53.50%            | 57.30% | 68.00% | 55.49% |

**Tabella 16 - Quota percentuale del capitale sociale con diritto di voto in assemblea ordinaria detenuta dai soggetti di controllo - Secondo soggetto di controllo (soggetto B).**

Numerosità delle imprese supplier dominate per classe dimensionale (righe superiori); andamenti delle medie aritmetiche delle rispettive distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale (righe inferiori).

|                      | classe di addetti |        |        | totale |
|----------------------|-------------------|--------|--------|--------|
|                      | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| quota % CS 1995-1997 | 1135              | 407    | 77     | 1619   |
|                      | 28.42%            | 25.35% | 22.78% | 27.38% |
| quota % CS 1998-2000 | 1775              | 279    | 72     | 2126   |
|                      | 27.71%            | 25.10% | 20.41% | 27.12% |
| quota % CS 2001-2003 | 827               | 525    | 67     | 1419   |
|                      | 27.09%            | 24.82% | 21.49% | 25.99% |
| quota % CS 2004-2006 | 1218              | 472    | 87     | 1777   |
|                      | 33.75%            | 29.67% | 29.60% | 32.46% |

**Tabella 17 - Quota percentuale del capitale sociale con diritto di voto in assemblea ordinaria detenuta dai soggetti di controllo - Terzo soggetto di controllo (soggetto C).**

Numerosità delle imprese supplier dominate per classe dimensionale (righe superiori); andamenti delle medie aritmetiche delle rispettive distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale (righe inferiori).

|                      | classe di addetti |        |        | totale |
|----------------------|-------------------|--------|--------|--------|
|                      | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| quota % CS 1995-1997 | 724               | 269    | 46     | 1039   |
|                      | 19.36%            | 17.21% | 13.83% | 18.56% |
| quota % CS 1998-2000 | 1172              | 191    | 44     | 1407   |
|                      | 19.37%            | 16.44% | 13.55% | 18.79% |
| quota % CS 2001-2003 | 550               | 347    | 47     | 944    |
|                      | 18.29%            | 15.68% | 14.32% | 17.13% |
| quota % CS 2004-2006 | 703               | 311    | 52     | 1066   |
|                      | 24.43%            | 22.29% | 19.88% | 23.59% |

**Tabella 18 - Modalità di esercizio del controllo dell'impresa - Primo soggetto di controllo (soggetto A).**

Numerosità delle imprese supplier dominate per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sui relativi dichiaranti della quota societaria con diritto di voto (tabella 15) per classe dimensionale e per dataset (righe inferiori).

| 1995 - 1997                        | classe di addetti |        |        | totale |
|------------------------------------|-------------------|--------|--------|--------|
|                                    | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| controllo diretto                  | 1115              | 398    | 104    | 1617   |
|                                    | 91.17%            | 87.47% | 94.55% | 90.44% |
| accordo di voto o di consultazione | 462               | 159    | 22     | 643    |
|                                    | 37.78%            | 34.95% | 20.00% | 35.96% |
| 1998 - 2000                        | classe di addetti |        |        | totale |
|                                    | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| controllo diretto                  | 1857              | 298    | 106    | 2261   |
|                                    | 98.20%            | 94.90% | 90.60% | 97.37% |
| accordo di voto o di consultazione | 1363              | 177    | 38     | 1578   |
|                                    | 72.08%            | 56.37% | 32.48% | 67.96% |
| 2001 - 2003                        | classe di addetti |        |        | totale |
|                                    | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| controllo diretto                  | 852               | 580    | 105    | 1537   |
|                                    | 91.81%            | 90.06% | 93.75% | 91.27% |

Tavole statistiche

|                                    |                          |               |               |                |
|------------------------------------|--------------------------|---------------|---------------|----------------|
| accordo di voto o di consultazione | 531<br>57.22%            | 324<br>50.31% | 39<br>34.82%  | 894<br>53.09%  |
| <b>2004 - 2006</b>                 | <b>classe di addetti</b> |               |               | <b>totale</b>  |
|                                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b>  |                |
| controllo diretto                  | 1430<br>96.82%           | 580<br>93.85% | 138<br>94.52% | 2148<br>95.85% |
| accordo di voto o di consultazione | 948<br>64.18%            | 367<br>59.39% | 100<br>68.49% | 1415<br>63.14% |

Tabella 19 - Modalità di esercizio del controllo dell'impresa - Secondo soggetto di controllo (soggetto B).

Numerosità delle imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sui relativi dichiaranti della quota societaria con diritto di voto (tabella 16) per classe dimensionale e per dataset (righe inferiori).

|                                    |                          |               |              |                |
|------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------|----------------|
| <b>1995 - 1997</b>                 | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b>  |
|                                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |                |
| controllo diretto                  | 777<br>68.46%            | 260<br>63.88% | 30<br>38.96% | 1067<br>65.90% |
| accordo di voto o di consultazione | 459<br>40.44%            | 161<br>39.56% | 20<br>25.97% | 640<br>39.53%  |
| <b>1998 - 2000</b>                 | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b>  |
|                                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |                |
| controllo diretto                  | 1443<br>81.30%           | 211<br>75.63% | 43<br>59.72% | 1697<br>79.82% |
| accordo di voto o di consultazione | 1296<br>73.01%           | 165<br>59.14% | 32<br>44.44% | 1493<br>70.23% |
| <b>2001 - 2003</b>                 | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b>  |
|                                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |                |
| controllo diretto                  | 593<br>71.70%            | 327<br>62.29% | 35<br>52.24% | 955<br>67.30%  |
| accordo di voto o di consultazione | 502<br>60.70%            | 315<br>60.00% | 38<br>56.72% | 855<br>60.25%  |
| <b>2004 - 2006</b>                 | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b>  |
|                                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |                |
| controllo diretto                  | 1071<br>87.93%           | 388<br>82.20% | 68<br>78.16% | 1527<br>85.93% |
| accordo di voto o di consultazione | 751<br>61.66%            | 301<br>63.77% | 58<br>66.67% | 1110<br>62.46% |

Tabella 20 - Modalità di esercizio del controllo dell'impresa - Terzo soggetto di controllo (soggetto C).

Numerosità delle imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sui relativi dichiaranti della quota societaria con diritto di voto (tabella 17) per classe dimensionale e per dataset (righe inferiori).

|                                    |                          |               |              |                |
|------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------|----------------|
| <b>1995 - 1997</b>                 | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b>  |
|                                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |                |
| controllo diretto                  | 425<br>58.70%            | 153<br>56.88% | 21<br>45.65% | 599<br>57.65%  |
| accordo di voto o di consultazione | 315<br>43.51%            | 115<br>42.75% | 8<br>17.39%  | 438<br>42.16%  |
| <b>1998 - 2000</b>                 | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b>  |
|                                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |                |
| controllo diretto                  | 873<br>74.49%            | 138<br>72.25% | 29<br>65.91% | 1040<br>73.92% |
| accordo di voto o di consultazione | 806<br>68.77%            | 111<br>58.12% | 22<br>50.00% | 939<br>66.74%  |
| <b>2001 - 2003</b>                 | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b>  |
|                                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |                |
| controllo diretto                  | 359<br>65.27%            | 188<br>54.18% | 18<br>38.30% | 565<br>59.85%  |
| accordo di voto o di consultazione | 356<br>64.73%            | 237<br>68.30% | 30<br>63.83% | 623<br>66.00%  |
| <b>2004 - 2006</b>                 | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b>  |
|                                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |                |
| controllo diretto                  | 591<br>84.07%            | 254<br>81.67% | 42<br>80.77% | 887<br>83.21%  |
| accordo di voto o di consultazione | 415<br>59.03%            | 191<br>61.41% | 34<br>65.38% | 640<br>60.04%  |

## SEZIONE 3 - INTERNAZIONALIZZAZIONE

Tabella 21 - Imprese esportatrici.

Numerosità delle imprese supplier dominate per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del pannello supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

|                    | classe di addetti |        |        | totale |
|--------------------|-------------------|--------|--------|--------|
|                    | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| <b>1995 - 1997</b> |                   |        |        |        |
| si                 | 825               | 375    | 111    | 1311   |
|                    | 64.30%            | 79.11% | 92.50% | 69.85% |
| no                 | 458               | 98     | 9      | 565    |
|                    | 35.70%            | 20.68% | 7.50%  | 30.10% |
| <b>1998 - 2000</b> |                   |        |        |        |
| si                 | 1203              | 262    | 115    | 1580   |
|                    | 60.36%            | 80.12% | 92.74% | 64.65% |
| no                 | 773               | 61     | 7      | 841    |
|                    | 38.79%            | 18.65% | 5.65%  | 34.41% |
| <b>2001 - 2003</b> |                   |        |        |        |
| si                 | 641               | 543    | 120    | 1304   |
|                    | 65.61%            | 81.04% | 86.96% | 73.05% |
| no                 | 336               | 127    | 15     | 478    |
|                    | 34.39%            | 18.96% | 10.87% | 26.78% |
| <b>2004 - 2006</b> |                   |        |        |        |
| si                 | 906               | 489    | 133    | 1528   |
|                    | 53.90%            | 69.36% | 78.70% | 59.80% |
| no                 | 757               | 216    | 36     | 1009   |
|                    | 45.03%            | 30.64% | 21.30% | 39.49% |

Tabella 22 - Esportazioni in percentuale del fatturato totale.

Numerosità delle imprese supplier dominate per classe dimensionale (righe superiori); andamenti delle medie aritmetiche delle rispettive distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale (righe inferiori).

|                       | classe di addetti |        |        | totale |
|-----------------------|-------------------|--------|--------|--------|
|                       | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| % fatturato 1995-1997 | 819               | 373    | 111    | 1303   |
|                       | 37.79%            | 38.27% | 39.98% | 38.11% |
| % fatturato 1998-2000 |                   |        |        |        |
| % fatturato 2001-2003 | 641               | 543    | 120    | 1304   |
|                       | 34.84%            | 40.72% | 51.03% | 38.78% |
| % fatturato 2004-2006 | 893               | 486    | 132    | 1511   |
|                       | 38.60%            | 41.47% | 44.25% | 40.02% |

Tabella 23 - Mercati di destinazione.

Numerosità delle imprese supplier dominate per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); andamenti delle medie aritmetiche delle rispettive distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale e per dataset in percentuale alle esportazioni (righe inferiori).

|  | classe di addetti |        |        | totale |
|--|-------------------|--------|--------|--------|
|  | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| <b>1995 - 1997</b>                             |                   |        |        |        |
| paesi UE dei 15                                | 756               | 347    | 107    | 1210   |
|  | 72.32%            | 67.19% | 67.03% | 70.38% |
| altri paesi europei (inclusa Turchia e Russia) | 293               | 159    | 69     | 521    |
|  | 29.89%            | 27.79% | 18.81% | 27.78% |
| America  | 323               | 192    | 73     | 588    |
|  | 27.85%            | 24.84% | 19.48% | 25.82% |
| Asia   | 277               | 163    | 64     | 504    |
|  | 27.47%            | 23.55% | 14.38% | 24.54% |
| Africa   | 76                | 48     | 24     | 148    |
|  | 18.03%            | 12.60% | 6.42%  | 14.32% |
| Oceania  | 73                | 39     | 25     | 137    |
|  | 10.73%            | 10.74% | 4.56%  | 9.61%  |

Tavole statistiche

|  |                          |               |              |               |
|--|--------------------------|---------------|--------------|---------------|
| altre regioni                                  | 6                        | 2             | 2            | 10            |
|  | 52.33%                   | 18.00%        | 14.50%       | 37.90%        |
| <b>1998 - 2000</b>                             | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|  | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| paesi UE dei 15                                | 1097                     | 256           | 91           | 1444          |
|  | 71.92%                   | 69.83%        | 65.02%       | 71.11%        |
| altri paesi europei (inclusa Turchia e Russia) | 404                      | 106           | 60           | 570           |
|  | 32.51%                   | 23.74%        | 16.68%       | 29.21%        |
| America  | 481                      | 122           | 59           | 662           |
|  | 30.24%                   | 27.46%        | 22.56%       | 29.05%        |
| Asia   | 413                      | 84            | 51           | 548           |
|  | 27.59%                   | 23.47%        | 16.80%       | 25.96%        |
| Africa   | 125                      | 33            | 21           | 179           |
|  | 19.82%                   | 19.60%        | 6.69%        | 18.24%        |
| Oceania  | 96                       | 29            | 20           | 145           |
|  | 13.32%                   | 10.39%        | 7.17%        | 11.88%        |
| altre regioni                                  | 13                       | 3             | 8            | 24            |
|  | 21.15%                   | 12.67%        | 37.93%       | 25.68%        |
| <b>2001 - 2003</b>                             | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|  | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| paesi UE dei 15                                | 572                      | 497           | 93           | 1162          |
|  | 70.12%                   | 68.64%        | 66.93%       | 69.23%        |
| altri paesi europei (inclusa Turchia e Russia) | 260                      | 275           | 63           | 598           |
|  | 33.42%                   | 27.48%        | 18.60%       | 29.13%        |
| America  | 259                      | 269           | 64           | 592           |
|  | 32.31%                   | 24.27%        | 18.54%       | 27.17%        |
| Asia   | 188                      | 197           | 48           | 433           |
|  | 24.57%                   | 18.04%        | 14.98%       | 20.53%        |
| Africa   | 75                       | 93            | 29           | 197           |
|  | 19.80%                   | 12.94%        | 6.77%        | 14.64%        |
| Oceania  | 50                       | 77            | 22           | 149           |
|  | 12.56%                   | 9.64%         | 4.64%        | 9.88%         |
| altre regioni                                  |                          |               |              |               |
| <b>2004 - 2006</b>                             | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|  | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| paesi UE dei 15                                | 841                      | 444           | 121          | 1406          |
|  | 79.81%                   | 71.09%        | 67.06%       | 75.96%        |
| altri paesi europei (inclusa Turchia e Russia) | 179                      | 114           | 37           | 330           |
|  | 38.70%                   | 43.61%        | 38.22%       | 40.34%        |
| America  | 162                      | 130           | 47           | 339           |
|  | 20.39%                   | 23.77%        | 22.36%       | 21.96%        |
| Asia   | 113                      | 85            | 29           | 227           |
|  | 31.66%                   | 31.51%        | 25.90%       | 30.87%        |
| Africa   | 36                       | 30            | 7            | 73            |
|  | 23.08%                   | 18.93%        | 26.57%       | 21.71%        |
| Oceania  | 25                       | 23            | 6            | 54            |
|  | 19.76%                   | 12.43%        | 17.83%       | 16.43%        |
| altre regioni                                  |                          |               |              |               |

Tabella 24 - Altre forme di internazionalizzazione per aree geografiche - Penetrazione commerciale.

Numero di imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del pattern supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

|                        |                          |               |              |               |
|------------------------|--------------------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>1995 - 1997</b>     | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                        | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| Paesi UE dei 15        | 207                      | 116           | 38           | 361           |
|                        | 16.13%                   | 24.47%        | 31.67%       | 19.23%        |
| Altri paesi            | 150                      | 89            | 42           | 281           |
|                        | 11.69%                   | 18.78%        | 35.00%       | 14.97%        |
| Paesi industrializzati |                          |               |              |               |

Paesi non industrializzati

| 1998 - 2000                | classe di addetti |               |              | totale        |
|----------------------------|-------------------|---------------|--------------|---------------|
|                            | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |               |
| Paesi UE dei 15            | 181<br>9.08%      | 56<br>17.13%  | 28<br>22.58% | 265<br>10.84% |
| Altri paesi                | 149<br>7.48%      | 41<br>12.54%  | 29<br>23.39% | 219<br>8.96%  |
| Paesi industrializzati     | 122<br>6.12%      | 34<br>10.40%  | 23<br>18.55% | 179<br>7.32%  |
| Paesi non industrializzati | 27<br>1.35%       | 7<br>2.14%    | 6<br>4.84%   | 40<br>1.64%   |
| 2001 - 2003                | classe di addetti |               |              | totale        |
|                            | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |               |
| Paesi UE dei 15            | 148<br>15.15%     | 159<br>23.73% | 32<br>23.19% | 339<br>18.99% |
| Altri paesi                | 176<br>18.01%     | 199<br>29.70% | 71<br>51.45% | 446<br>24.99% |
| Paesi industrializzati     | 142<br>14.53%     | 174<br>25.97% | 49<br>35.51% | 365<br>20.45% |
| Paesi non industrializzati | 34<br>3.48%       | 25<br>3.73%   | 22<br>15.94% | 81<br>4.54%   |
| 2004 - 2006                | classe di addetti |               |              | totale        |
|                            | 11-50             | 51-250        | ≥ 251        |               |
| Paesi UE dei 15            | 104<br>6.19%      | 114<br>16.17% | 16<br>9.47%  | 234<br>9.16%  |
| Altri paesi                | 98<br>5.83%       | 116<br>16.45% | 41<br>24.26% | 255<br>9.98%  |
| Paesi industrializzati     | 42<br>2.50%       | 49<br>6.95%   | 17<br>10.06% | 108<br>4.23%  |
| Paesi non industrializzati | 56<br>3.33%       | 67<br>9.50%   | 24<br>14.20% | 147<br>5.75%  |

Tabella 25 - Altre forme di internazionalizzazione per aree geografiche - Accordi di collaborazione commerciale.

Numerosità delle imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del pattern supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

| 1995 - 1997                | classe di addetti |              |              | totale        |
|----------------------------|-------------------|--------------|--------------|---------------|
|                            | 11-50             | 51-250       | ≥ 251        |               |
| Paesi UE dei 15            | 49<br>3.82%       | 22<br>4.64%  | 14<br>11.67% | 85<br>4.53%   |
| Altri paesi                | 43<br>3.35%       | 25<br>5.27%  | 11<br>9.17%  | 79<br>4.21%   |
| Paesi industrializzati     |                   |              |              |               |
| Paesi non industrializzati |                   |              |              |               |
| 1998 - 2000                | classe di addetti |              |              | totale        |
|                            | 11-50             | 51-250       | ≥ 251        |               |
| Paesi UE dei 15            | 90<br>4.52%       | 25<br>7.65%  | 13<br>10.48% | 128<br>5.24%  |
| Altri paesi                | 69<br>3.46%       | 21<br>6.42%  | 10<br>8.06%  | 100<br>4.09%  |
| Paesi industrializzati     | 54<br>2.71%       | 19<br>5.81%  | 9<br>7.26%   | 82<br>3.36%   |
| Paesi non industrializzati | 15<br>0.75%       | 2<br>0.61%   | 1<br>0.81%   | 18<br>0.74%   |
| 2001 - 2003                | classe di addetti |              |              | totale        |
|                            | 11-50             | 51-250       | ≥ 251        |               |
| Paesi UE dei 15            | 88<br>9.01%       | 89<br>13.28% | 24<br>17.39% | 201<br>11.26% |
| Altri paesi                | 88<br>9.01%       | 85<br>12.69% | 39<br>28.26% | 212<br>11.88% |

Tavole statistiche

|                            |                          |               |              |               |
|----------------------------|--------------------------|---------------|--------------|---------------|
| Paesi industrializzati     | 69                       | 72            | 31           | 172           |
|                            | 7.06%                    | 10.75%        | 22.46%       | 9.64%         |
| Paesi non industrializzati | 19                       | 13            | 8            | 40            |
|                            | 1.94%                    | 1.94%         | 5.80%        | 2.24%         |
| <b>2004 - 2006</b>         | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                            | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| Paesi UE dei 15            | 76                       | 59            | 18           | 153           |
|                            | 4.52%                    | 8.37%         | 10.65%       | 5.99%         |
| Altri paesi                | 62                       | 62            | 25           | 149           |
|                            | 3.69%                    | 8.79%         | 14.79%       | 5.83%         |
| Paesi industrializzati     | 34                       | 28            | 10           | 72            |
|                            | 2.02%                    | 3.97%         | 5.92%        | 2.82%         |
| Paesi non industrializzati | 28                       | 34            | 15           | 77            |
|                            | 1.67%                    | 4.82%         | 8.88%        | 3.01%         |

Tabella 26 - Altre forme di internazionalizzazione per aree geografiche - Accordi di collaborazione tecnico-produttiva.

Numerosità delle imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del pattern supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

|                            |                          |               |              |               |
|----------------------------|--------------------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>1995 - 1997</b>         | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                            | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| Paesi UE dei 15            | 11                       | 9             | 4            | 24            |
|                            | 0.86%                    | 1.90%         | 3.33%        | 1.28%         |
| Altri paesi                | 15                       | 13            | 9            | 37            |
|                            | 1.17%                    | 2.74%         | 7.50%        | 1.97%         |
| Paesi industrializzati     |                          |               |              |               |
| Paesi non industrializzati |                          |               |              |               |
| <b>1998 - 2000</b>         | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                            | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| Paesi UE dei 15            | 20                       | 8             | 8            | 36            |
|                            | 1.00%                    | 2.45%         | 6.45%        | 1.47%         |
| Altri paesi                | 38                       | 11            | 4            | 53            |
|                            | 1.91%                    | 3.36%         | 3.23%        | 2.17%         |
| Paesi industrializzati     | 22                       | 9             | 3            | 34            |
|                            | 1.10%                    | 2.75%         | 2.42%        | 1.39%         |
| Paesi non industrializzati | 16                       | 2             | 1            | 19            |
|                            | 0.80%                    | 0.61%         | 0.81%        | 0.78%         |
| <b>2001 - 2003</b>         | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                            | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| Paesi UE dei 15            | 15                       | 18            | 8            | 41            |
|                            | 1.54%                    | 2.69%         | 5.80%        | 2.30%         |
| Altri paesi                | 37                       | 27            | 6            | 70            |
|                            | 3.79%                    | 4.03%         | 4.35%        | 3.92%         |
| Paesi industrializzati     | 19                       | 23            | 5            | 47            |
|                            | 1.94%                    | 3.43%         | 3.62%        | 2.63%         |
| Paesi non industrializzati | 18                       | 4             | 1            | 23            |
|                            | 1.84%                    | 0.60%         | 0.72%        | 1.29%         |
| <b>2004 - 2006</b>         | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                            | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| Paesi UE dei 15            | 7                        | 10            | 6            | 23            |
|                            | 0.42%                    | 1.42%         | 3.55%        | 0.90%         |
| Altri paesi                | 8                        | 16            | 7            | 31            |
|                            | 0.48%                    | 2.27%         | 4.14%        | 1.21%         |
| Paesi industrializzati     | 4                        | 4             | 1            | 9             |
|                            | 0.24%                    | 0.57%         | 0.59%        | 0.35%         |
| Paesi non industrializzati | 4                        | 12            | 6            | 22            |
|                            | 0.24%                    | 1.70%         | 3.55%        | 0.86%         |



**Tabella 27 - Altre forme di internazionalizzazione per aree geografiche - Investimenti diretti all'estero per la produzione.**

Numerosità delle imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del pattern supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

| 1995 - 1997                | classe di addetti |        |       | totale |
|----------------------------|-------------------|--------|-------|--------|
|                            | 11-50             | 51-250 | ≥ 251 |        |
| Paesi UE dei 15            | 2                 | 3      | 1     | 6      |
|                            | 0.16%             | 0.63%  | 0.83% | 0.32%  |
| Altri paesi                | 12                | 8      | 10    | 30     |
|                            | 0.94%             | 1.69%  | 8.33% | 1.60%  |
| Paesi industrializzati     |                   |        |       |        |
| Paesi non industrializzati |                   |        |       |        |
| 1998 - 2000                | classe di addetti |        |       | totale |
|                            | 11-50             | 51-250 | ≥ 251 |        |
| Paesi UE dei 15            | 8                 | 3      | 5     | 16     |
|                            | 0.40%             | 0.92%  | 4.03% | 0.65%  |
| Altri paesi                | 21                | 11     | 8     | 40     |
|                            | 1.05%             | 3.36%  | 6.45% | 1.64%  |
| Paesi industrializzati     | 13                | 6      | 4     | 23     |
|                            | 0.65%             | 1.83%  | 3.23% | 0.94%  |
| Paesi non industrializzati | 8                 | 5      | 4     | 17     |
|                            | 0.40%             | 1.53%  | 3.23% | 0.70%  |
| 2001 - 2003                | classe di addetti |        |       | totale |
|                            | 11-50             | 51-250 | ≥ 251 |        |
| Paesi UE dei 15            | 2                 | 7      | 4     | 13     |
|                            | 0.20%             | 1.04%  | 2.90% | 0.73%  |
| Altri paesi                | 17                | 21     | 13    | 51     |
|                            | 1.74%             | 3.13%  | 9.42% | 2.86%  |
| Paesi industrializzati     | 9                 | 13     | 7     | 29     |
|                            | 0.92%             | 1.94%  | 5.07% | 1.62%  |
| Paesi non industrializzati | 8                 | 8      | 6     | 22     |
|                            | 0.82%             | 1.19%  | 4.35% | 1.23%  |
| 2004 - 2006                | classe di addetti |        |       | totale |
|                            | 11-50             | 51-250 | ≥ 251 |        |
| Paesi UE dei 15            | 9                 | 9      | 6     | 24     |
|                            | 0.54%             | 1.28%  | 3.55% | 0.94%  |
| Altri paesi                | 6                 | 19     | 8     | 33     |
|                            | 0.36%             | 2.70%  | 4.73% | 1.29%  |
| Paesi industrializzati     | 3                 | 8      | 2     | 13     |
|                            | 0.18%             | 1.13%  | 1.18% | 0.51%  |
| Paesi non industrializzati | 3                 | 11     | 6     | 20     |
|                            | 0.18%             | 1.56%  | 3.55% | 0.78%  |

**Tabella 28 - Altre forme di internazionalizzazione per aree geografiche - Acquisizioni di brevetti o licenze.**

Numerosità delle imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del pattern supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

| 1995 - 1997                | classe di addetti |        |       | totale |
|----------------------------|-------------------|--------|-------|--------|
|                            | 11-50             | 51-250 | ≥ 251 |        |
| Paesi UE dei 15            | 2                 | 1      | 3     | 6      |
|                            | 0.16%             | 0.21%  | 2.50% | 0.32%  |
| Altri paesi                | 8                 | 1      | 4     | 13     |
|                            | 0.62%             | 0.21%  | 3.33% | 0.69%  |
| Paesi industrializzati     |                   |        |       |        |
| Paesi non industrializzati |                   |        |       |        |
| 1998 - 2000                | classe di addetti |        |       | totale |
|                            | 11-50             | 51-250 | ≥ 251 |        |
| Paesi UE dei 15            | 5                 | 4      | 1     | 10     |
|                            | 0.25%             | 1.22%  | 0.81% | 0.41%  |

Tavole statistiche

|                            |                          |               |              |               |
|----------------------------|--------------------------|---------------|--------------|---------------|
| Altri paesi                | 5                        | 1             | 2            | 8             |
|                            | 0.25%                    | 0.31%         | 1.61%        | 0.33%         |
| Paesi industrializzati     | 5                        | 0             | 2            | 7             |
|                            | 0.25%                    | 0.00%         | 1.61%        | 0.29%         |
| Paesi non industrializzati | 0                        | 1             | 0            | 1             |
|                            | 0.00%                    | 0.31%         | 0.00%        | 0.04%         |
| <b>2001 - 2003</b>         | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                            | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| Paesi UE dei 15            | 5                        | 8             | 9            | 22            |
|                            | 0.51%                    | 1.19%         | 6.52%        | 1.23%         |
| Altri paesi                | 3                        | 10            | 5            | 18            |
|                            | 0.31%                    | 1.49%         | 3.62%        | 1.01%         |
| Paesi industrializzati     | 1                        | 10            | 5            | 16            |
|                            | 0.10%                    | 1.49%         | 3.62%        | 0.90%         |
| Paesi non industrializzati | 2                        | 0             | 0            | 2             |
|                            | 0.20%                    | 0.00%         | 0.00%        | 0.11%         |
| <b>2004 - 2006</b>         | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                            | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| Paesi UE dei 15            | 1                        | 5             | 2            | 8             |
|                            | 0.06%                    | 0.71%         | 1.18%        | 0.31%         |
| Altri paesi                | 2                        | 3             | 1            | 6             |
|                            | 0.12%                    | 0.43%         | 0.59%        | 0.23%         |
| Paesi industrializzati     | 1                        | 2             | 1            | 4             |
|                            | 0.06%                    | 0.28%         | 0.59%        | 0.16%         |
| Paesi non industrializzati | 1                        | 1             | 0            | 2             |
|                            | 0.06%                    | 0.14%         | 0.00%        | 0.08%         |

Tabella 29 - Altre forme di internazionalizzazione per aree geografiche - Cessioni di brevetti o licenze.

Numero di imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del pattern supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

|                            |                          |               |              |               |
|----------------------------|--------------------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>1995 - 1997</b>         | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                            | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| Paesi UE dei 15            | 0                        | 0             | 4            | 4             |
|                            | 0.00%                    | 0.00%         | 3.33%        | 0.21%         |
| Altri paesi                | 5                        | 3             | 1            | 9             |
|                            | 0.39%                    | 0.63%         | 0.83%        | 0.48%         |
| Paesi industrializzati     |                          |               |              |               |
| Paesi non industrializzati |                          |               |              |               |
| <b>1998 - 2000</b>         | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                            | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| Paesi UE dei 15            | 1                        | 0             | 3            | 4             |
|                            | 0.05%                    | 0.00%         | 2.42%        | 0.16%         |
| Altri paesi                | 0                        | 2             | 2            | 4             |
|                            | 0.00%                    | 0.61%         | 1.61%        | 0.16%         |
| Paesi industrializzati     | 0                        | 2             | 2            | 4             |
|                            | 0.00%                    | 0.61%         | 1.61%        | 0.16%         |
| Paesi non industrializzati | 0                        | 0             | 0            | 0             |
|                            | 0.00%                    | 0.00%         | 0.00%        | 0.00%         |
| <b>2001 - 2003</b>         | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                            | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| Paesi UE dei 15            | 1                        | 0             | 0            | 1             |
|                            | 0.10%                    | 0.00%         | 0.00%        | 0.06%         |
| Altri paesi                | 3                        | 3             | 1            | 7             |
|                            | 0.31%                    | 0.45%         | 0.72%        | 0.39%         |
| Paesi industrializzati     | 2                        | 3             | 1            | 6             |
|                            | 0.20%                    | 0.45%         | 0.72%        | 0.34%         |
| Paesi non industrializzati | 1                        | 0             | 0            | 1             |
|                            | 0.10%                    | 0.00%         | 0.00%        | 0.06%         |
| <b>2004 - 2006</b>         | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                            | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| Paesi UE dei 15            | 3                        | 1             | 0            | 4             |
|                            | 0.18%                    | 0.14%         | 0.00%        | 0.16%         |

|                            |       |       |       |       |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Altri paesi                | 2     | 1     | 0     | 3     |
|                            | 0.12% | 0.14% | 0.00% | 0.12% |
| Paesi industrializzati     | 1     | 0     | 0     | 1     |
|                            | 0.06% | 0.00% | 0.00% | 0.04% |
| Paesi non industrializzati | 1     | 1     | 0     | 2     |
|                            | 0.06% | 0.14% | 0.00% | 0.08% |

#### SEZIONE 4 - APPROCCIO AL MERCATO

Tabella 30 - Tipologie di vendita.

Numerosità delle imprese supplier dominatod per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); andamenti delle medie aritmetiche delle rispettive distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale e per dataset in percentuale al fatturato (righe inferiori).

| 1995 - 1997                     | classe di addetti |        |        | totale |
|---------------------------------|-------------------|--------|--------|--------|
|                                 | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| beni prodotti su commessa       | 482               | 175    | 35     | 692    |
|                                 | 74.83%            | 73.85% | 64.03% | 74.03% |
| beni prodotti per conto proprio | 995               | 370    | 103    | 1468   |
|                                 | 91.79%            | 92.91% | 94.75% | 92.28% |
| 1998 - 2000                     | classe di addetti |        |        | totale |
|                                 | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| beni prodotti su commessa       | 1515              | 245    | 66     | 1826   |
|                                 | 88.69%            | 89.37% | 80.38% | 88.48% |
| beni prodotti per conto proprio | 911               | 149    | 84     | 1144   |
|                                 | 71.16%            | 72.51% | 80.90% | 72.05% |
| 2001 - 2003                     | classe di addetti |        |        | totale |
|                                 | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| beni prodotti su commessa       | 641               | 440    | 65     | 1146   |
|                                 | 85.40%            | 84.24% | 74.80% | 84.35% |
| beni prodotti per conto proprio | 536               | 393    | 75     | 1004   |
|                                 | 79.96%            | 75.40% | 77.84% | 78.02% |
| 2004 - 2006                     | classe di addetti |        |        | totale |
|                                 | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| beni prodotti su commessa       | 1217              | 525    | 110    | 1852   |
|                                 | 89.62%            | 90.66% | 87.40% | 89.78% |
| beni prodotti per conto proprio | 681               | 237    | 92     | 1046   |
|                                 | 80.09%            | 76.57% | 79.20% | 79.09% |

Tabella 31 - Canali di commercializzazione.

Numerosità delle imprese supplier dominatod per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); andamenti delle medie aritmetiche delle rispettive distribuzioni dei rispondenti per classe dimensionale e per dataset in percentuale al fatturato (righe inferiori).

| 1995 - 1997                | classe di addetti |        |        | totale |
|----------------------------|-------------------|--------|--------|--------|
|                            | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| moderna distribuzione      | 130               | 59     | 33     | 222    |
|                            | 47.87%            | 43.14% | 31.06% | 44.11% |
| intermediari specializzati | 266               | 99     | 43     | 408    |
|                            | 53.76%            | 52.16% | 37.44% | 51.65% |
| vendita a dettaglianti     | 852               | 318    | 91     | 1261   |
|                            | 82.86%            | 82.23% | 77.52% | 82.31% |
| vendita diretta            | 355               | 133    | 24     | 512    |
|                            | 68.38%            | 67.68% | 51.50% | 67.41% |
| franchising                | 4                 | 1      | 1      | 6      |
|                            | 54.50%            | 30.00% | 20.00% | 44.67% |
| altra clientela            | 159               | 58     | 12     | 229    |
|                            | 71.63%            | 67.41% | 71.25% | 70.54% |
| 1998 - 2000                | classe di addetti |        |        | totale |
|                            | 11-50             | 51-250 | ≥ 251  |        |
| moderna distribuzione      | 497               | 108    | 46     | 651    |
|                            | 58.34%            | 59.23% | 63.68% | 58.87% |
| intermediari specializzati | 718               | 125    | 47     | 890    |
|                            | 57.55%            | 53.19% | 44.27% | 56.24% |
| vendita a dettaglianti     |                   |        |        |        |
| vendita diretta            | 1568              | 229    | 84     | 1881   |
|                            | 80.54%            | 81.16% | 76.24% | 80.42% |

Tavole statistiche

|                            |                          |               |              |               |
|----------------------------|--------------------------|---------------|--------------|---------------|
| franchising                | 3                        | 3             | 2            | 8             |
|                            | 13.33%                   | 13.33%        | 34.50%       | 18.63%        |
| altra clientela            | 60                       | 18            | 13           | 91            |
|                            | 42.62%                   | 57.22%        | 32.85%       | 44.11%        |
| <b>2001 - 2003</b>         | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                            | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| moderna distribuzione      | 234                      | 154           | 29           | 417           |
|                            | 58.96%                   | 61.15%        | 56.31%       | 59.59%        |
| intermediari specializzati | 378                      | 263           | 37           | 678           |
|                            | 57.55%                   | 54.11%        | 43.14%       | 55.43%        |
| vendita a dettaglianti     | 230                      | 140           | 26           | 396           |
|                            | 44.74%                   | 45.32%        | 48.58%       | 45.20%        |
| vendita diretta            | 622                      | 417           | 72           | 1111          |
|                            | 79.35%                   | 80.84%        | 80.71%       | 80.00%        |
| franchising                | 2                        | 6             | 1            | 9             |
|                            | 22.50%                   | 46.50%        | 10.00%       | 37.11%        |
| altra clientela            | 65                       | 50            | 8            | 123           |
|                            | 34.75%                   | 48.40%        | 48.38%       | 41.19%        |
| <b>2004 - 2006</b>         | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                            | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| moderna distribuzione      | 191                      | 95            | 23           | 309           |
|                            | 78.49%                   | 78.21%        | 79.17%       | 78.46%        |
| intermediari specializzati | 578                      | 257           | 79           | 914           |
|                            | 83.93%                   | 85.38%        | 83.13%       | 84.27%        |
| vendita a dettaglianti     | 208                      | 99            | 21           | 328           |
|                            | 63.23%                   | 70.84%        | 62.62%       | 65.49%        |
| vendita diretta            | 483                      | 177           | 29           | 689           |
|                            | 89.61%                   | 89.99%        | 84.90%       | 89.51%        |
| franchising                |                          |               |              |               |
| altra clientela            | 196                      | 86            | 31           | 313           |
|                            | 78.88%                   | 85.90%        | 78.55%       | 80.78%        |

SEZIONE 5 - INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Ta b e l l a 32 - I n n o v a z i o n e t e c n o l o g i c a .

Numerosità delle imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); per la modalità "nessuna innovazione" percentuali sul totale del pattern supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori), e percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori); per le altre modalità percentuali sul totale del pattern supplier dominated esclusi i rispondenti "nessuna innovazione" per dataset (ultima colonna, righe inferiori), e percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale esclusi i rispondenti "nessuna innovazione" per dataset (righe inferiori).

|   |                          |               |              |               |
|---|--------------------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>1995 - 1997</b>  | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|   | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| innovazioni di prodotto   | 299                      | 156           | 51           | 506           |
|   | 33.19%                   | 40.73%        | 50.50%       | 36.53%        |
| innovazioni di processo   | 784                      | 341           | 91           | 1216          |
|   | 87.01%                   | 89.03%        | 90.10%       | 87.80%        |
| innovazioni organizzativo-gestionali connesse a innovazioni di prodotto | 96                       | 64            | 28           | 188           |
|   | 10.65%                   | 16.71%        | 27.72%       | 13.57%        |
| innovazioni organizzativo-gestionali connesse a innovazioni di processo | 230                      | 130           | 47           | 407           |
|   | 25.53%                   | 33.94%        | 46.53%       | 29.39%        |
| innovazioni organizzativo-gestionali                                    | 326                      | 194           | 75           | 595           |
|   | 36.18%                   | 50.65%        | 74.26%       | 42.96%        |
| nessuna innovazione   | 382                      | 91            | 19           | 492           |
|   | 29.77%                   | 19.20%        | 15.83%       | 26.21%        |
| <b>1998 - 2000</b>  | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|   | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| innovazioni di prodotto   | 334                      | 102           | 59           | 495           |
|   | 37.32%                   | 49.51%        | 62.11%       | 41.39%        |
| innovazioni di processo   | 615                      | 156           | 64           | 835           |
|   | 68.72%                   | 75.73%        | 67.37%       | 69.82%        |

|   |                          |               |              |               |
|---|--------------------------|---------------|--------------|---------------|
| innovazioni organizzativo-gestionali connesse a innovazioni di prodotto | 152                      | 54            | 17           | 223           |
|   | 16.98%                   | 26.21%        | 17.89%       | 18.65%        |
| innovazioni organizzativo-gestionali connesse a innovazioni di processo | 376                      | 106           | 32           | 514           |
|   | 42.01%                   | 51.46%        | 33.68%       | 42.98%        |
| innovazioni organizzativo-gestionali                                    | 528                      | 160           | 49           | 737           |
|   | 58.99%                   | 77.67%        | 51.58%       | 61.62%        |
| nessuna innovazione   | 1098                     | 121           | 29           | 1248          |
|   | 55.09%                   | 37.00%        | 23.39%       | 51.06%        |
| <b>2001 - 2003</b>  | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|   | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| innovazioni di prodotto   | 296                      | 272           | 60           | 628           |
|   | 57.93%                   | 59.39%        | 51.72%       | 57.88%        |
| innovazioni di processo   | 318                      | 324           | 66           | 708           |
|   | 62.23%                   | 70.74%        | 56.90%       | 65.25%        |
| innovazioni organizzativo-gestionali connesse a innovazioni di prodotto | 154                      | 135           | 37           | 326           |
|   | 30.14%                   | 29.48%        | 31.90%       | 30.05%        |
| innovazioni organizzativo-gestionali connesse a innovazioni di processo | 213                      | 206           | 45           | 464           |
|   | 41.68%                   | 44.98%        | 38.79%       | 42.76%        |
| innovazioni organizzativo-gestionali                                    | 367                      | 341           | 82           | 790           |
|   | 71.82%                   | 74.45%        | 70.69%       | 72.81%        |
| nessuna innovazione   | 466                      | 212           | 22           | 700           |
|   | 47.70%                   | 31.64%        | 15.94%       | 39.22%        |
| <b>2004 - 2006</b>  | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|   | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| innovazioni di prodotto   | 707                      | 353           | 101          | 1161          |
|   | 67.08%                   | 71.46%        | 80.80%       | 69.40%        |
| innovazioni di processo   | 617                      | 326           | 90           | 1033          |
|   | 58.54%                   | 65.99%        | 72.00%       | 61.75%        |
| innovazioni organizzativo-gestionali connesse a innovazioni di prodotto | 140                      | 95            | 33           | 268           |
|   | 13.28%                   | 19.23%        | 26.40%       | 16.02%        |
| innovazioni organizzativo-gestionali connesse a innovazioni di processo | 139                      | 97            | 28           | 264           |
|   | 13.19%                   | 19.64%        | 22.40%       | 15.78%        |
| innovazioni organizzativo-gestionali                                    | 279                      | 192           | 61           | 532           |
|   | 26.47%                   | 38.87%        | 48.80%       | 31.80%        |
| nessuna innovazione   | 627                      | 211           | 44           | 882           |
|   | 37.30%                   | 29.93%        | 26.04%       | 34.52%        |

## SEZIONE 6 - APERTURA AI MERCATI FINANZIARI

Tabella 33 - Gestione finanziaria.

Numero di imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del pannello supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

|                    |                          |               |              |               |
|--------------------|--------------------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>1995 - 1997</b> | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| strutture interne  | 1234                     | 465           | 116          | 1815          |
|                    | 96.18%                   | 98.10%        | 96.67%       | 96.70%        |
| strutture esterne  | 46                       | 9             | 4            | 59            |
|                    | 3.59%                    | 1.90%         | 3.33%        | 3.14%         |
| <b>1998 - 2000</b> | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| strutture interne  | 1917                     | 316           | 92           | 2325          |
|                    | 96.19%                   | 96.64%        | 74.19%       | 95.13%        |
| strutture esterne  | 71                       | 10            | 2            | 83            |
|                    | 3.56%                    | 3.06%         | 1.61%        | 3.40%         |
| <b>2001 - 2003</b> | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| strutture interne  | 943                      | 650           | 104          | 1697          |
|                    | 96.52%                   | 97.01%        | 75.36%       | 95.07%        |

Tavole statistiche

|                    |                          |               |              |               |
|--------------------|--------------------------|---------------|--------------|---------------|
| strutture esterne  | 31<br>3.17%              | 17<br>2.54%   | 3<br>2.17%   | 51<br>2.86%   |
| <b>2004 - 2006</b> | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|                    | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| strutture interne  | 184<br>10.95%            | 171<br>24.26% | 44<br>26.04% | 399<br>15.62% |
| strutture esterne  | 106<br>6.31%             | 112<br>15.89% | 19<br>11.24% | 237<br>9.28%  |

**Tabella 34 - Servizi finanziari gestiti tramite intermediari.**

Numerosità delle imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sui relativi rispondenti "strutture esterne" (tabella 33) per classe dimensionale e per dataset (righe inferiori).

|   |                          |               |              |               |
|---|--------------------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>1995 - 1997</b>                          | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|   | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| gestione di tesoreria                       | 11<br>23.91%             | 4<br>44.44%   | 3<br>75.00%  | 18<br>30.51%  |
| servizio di amministrazione                 | 38<br>82.61%             | 4<br>44.44%   | 2<br>50.00%  | 44<br>74.58%  |
| fidejussioni, avalli, accettazioni bancarie | 11<br>23.91%             | 3<br>33.33%   | 0<br>0.00%   | 14<br>23.73%  |
| operazioni di export finance                | 8<br>17.39%              | 0<br>0.00%    | 2<br>50.00%  | 10<br>16.95%  |
| strumenti derivati                          | 4<br>8.70%               | 2<br>22.22%   | 1<br>25.00%  | 7<br>11.86%   |
| project finance                             | 1<br>2.17%               | 1<br>11.11%   | 0<br>0.00%   | 2<br>3.39%    |
| altre operazioni                            | 2<br>4.35%               | 1<br>11.11%   | 0<br>0.00%   | 3<br>5.08%    |
| <b>1998 - 2000</b>                          | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|   | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| gestione di tesoreria                       | 20<br>28.17%             | 4<br>40.00%   | 2<br>100.00% | 26<br>31.33%  |
| servizio di amministrazione                 | 45<br>63.38%             | 5<br>50.00%   | 0<br>0.00%   | 50<br>60.24%  |
| fidejussioni, avalli, accettazioni bancarie | 12<br>16.90%             | 1<br>10.00%   | 0<br>0.00%   | 13<br>15.66%  |
| operazioni di export finance                | 5<br>7.04%               | 1<br>10.00%   | 0<br>0.00%   | 6<br>7.23%    |
| strumenti derivati                          | 4<br>5.63%               | 2<br>20.00%   | 1<br>50.00%  | 7<br>8.43%    |
| project finance                             | 0<br>0.00%               | 0<br>0.00%    | 1<br>50.00%  | 1<br>1.20%    |
| altre operazioni                            | 6<br>8.45%               | 2<br>20.00%   | 0<br>0.00%   | 8<br>9.64%    |
| <b>2001 - 2003</b>                          | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|   | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| gestione di tesoreria                       | 7<br>22.58%              | 4<br>23.53%   | 1<br>33.33%  | 12<br>23.53%  |
| servizio di amministrazione                 | 13<br>41.94%             | 6<br>35.29%   | 1<br>33.33%  | 20<br>39.22%  |
| fidejussioni, avalli, accettazioni bancarie | 5<br>16.13%              | 3<br>17.65%   | 1<br>33.33%  | 9<br>17.65%   |
| operazioni di export finance                | 3<br>9.68%               | 1<br>5.88%    | 1<br>33.33%  | 5<br>9.80%    |
| strumenti derivati                          | 3<br>9.68%               | 7<br>41.18%   | 2<br>66.67%  | 12<br>23.53%  |
| project finance                             | 1<br>3.23%               | 2<br>11.76%   | 0<br>0.00%   | 3<br>5.88%    |
| altre operazioni                            | 8<br>25.81%              | 4<br>23.53%   | 0<br>0.00%   | 12<br>23.53%  |
| <b>2004 - 2006</b>                          | <b>classe di addetti</b> |               |              | <b>totale</b> |
|   | <b>11-50</b>             | <b>51-250</b> | <b>≥ 251</b> |               |
| gestione di tesoreria                       | 9<br>8.49%               | 19<br>16.96%  | 2<br>10.53%  | 30<br>12.66%  |
| servizio di amministrazione                 | 22<br>20.75%             | 31<br>27.68%  | 8<br>42.11%  | 61<br>25.74%  |

|   |        |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|
| fidejussioni, avalli, accettazioni bancarie | 6      | 3      | 3      | 12     |
|   | 5.66%  | 2.68%  | 15.79% | 5.06%  |
| operazioni di export finance                | 3      | 6      | 1      | 10     |
|   | 2.83%  | 5.36%  | 5.26%  | 4.22%  |
| strumenti derivati                          | 11     | 3      | 0      | 14     |
|   | 10.38% | 2.68%  | 0.00%  | 5.91%  |
| project finance                             | 2      | 4      | 0      | 6      |
|   | 1.89%  | 3.57%  | 0.00%  | 2.53%  |
| altre operazioni                            | 71     | 73     | 11     | 155    |
|   | 29.96% | 30.80% | 4.64%  | 65.40% |

**Tabella 35 - Accesso al capitale di rischio.**

Numero di imprese supplier dominated per classe dimensionale e per dataset (righe superiori); percentuali sul totale del pattern supplier dominated per dataset (ultima colonna, righe inferiori); percentuali sul relativo sub-campione di classe dimensionale per dataset (righe inferiori).

| 1995 - 1997  | classe di addetti |        |       | totale |
|--|-------------------|--------|-------|--------|
|  | 11-50             | 51-250 | ≥ 251 |        |
| capitale di rischio sottoscritto da operatori finanziari     | 2                 | 0      | 3     | 5      |
|  | 0.16%             | 0.00%  | 2.50% | 0.27%  |
| capitale di rischio sottoscritto da operatori non finanziari | 8                 | 8      | 3     | 19     |
|  | 0.62%             | 1.69%  | 2.50% | 1.01%  |
| quotata in borsa   | 2                 | 4      | 5     | 11     |
|  | 0.16%             | 0.84%  | 4.17% | 0.59%  |
| 1998 - 2000  | classe di addetti |        |       | totale |
|  | 11-50             | 51-250 | ≥ 251 |        |
| capitale di rischio sottoscritto da operatori finanziari     | 13                | 6      | 3     | 22     |
|  | 0.65%             | 1.83%  | 2.42% | 0.90%  |
| capitale di rischio sottoscritto da operatori non finanziari | 17                | 7      | 1     | 25     |
|  | 0.85%             | 2.14%  | 0.81% | 1.02%  |
| quotata in borsa   | 5                 | 1      | 8     | 14     |
|  | 0.25%             | 0.31%  | 6.45% | 0.57%  |
| 2001 - 2003  | classe di addetti |        |       | totale |
|  | 11-50             | 51-250 | ≥ 251 |        |
| capitale di rischio sottoscritto da operatori finanziari     | 5                 | 9      | 5     | 19     |
|  | 0.51%             | 1.34%  | 3.62% | 1.06%  |
| capitale di rischio sottoscritto da operatori non finanziari | 8                 | 6      | 3     | 17     |
|  | 0.82%             | 0.90%  | 2.17% | 0.95%  |
| quotata in borsa   | 2                 | 4      | 13    | 19     |
|  | 0.20%             | 0.60%  | 9.42% | 1.06%  |
| 2004 - 2006  | classe di addetti |        |       | totale |
|  | 11-50             | 51-250 | ≥ 251 |        |
| capitale di rischio sottoscritto da operatori finanziari     | 17                | 15     | 2     | 34     |
|  | 1.01%             | 2.13%  | 1.18% | 1.33%  |
| capitale di rischio sottoscritto da operatori non finanziari | 6                 | 11     | 3     | 20     |
|  | 0.36%             | 1.56%  | 1.78% | 0.78%  |
| quotata in borsa   | 2                 | 9      | 8     | 19     |
|  | 0.12%             | 1.28%  | 4.73% | 0.74%  |