



Osservatorio  
UniCredit  
Piccole Imprese

VIII EDIZIONE  
2011-2012



Le aggregazioni  
di rete: modello  
vincente per  
la sostenibilità  
e lo sviluppo.

RAPPORTO UNICREDIT SULLE  
PICCOLE IMPRESE E ANALISI  
COMPARATA TRA PICCOLE E MEDIE  
IMPRESE MANIFATTURIERE

La vita è fatta di alti e bassi.  
Noi ci siamo in entrambi i casi.

Benvenuto in  
 **UniCredit**



# RAPPORTO UNICREDIT SULLE PICCOLE IMPRESE E ANALISI COMPARATA TRA PICCOLE E MEDIE IMPRESE MANIFATTURIERE

VIII EDIZIONE 2011-2012

Nato nel 2004, l'Osservatorio UniCredit Piccole Imprese è oggi alla sua ottava edizione, dedicata alle forme di aggregazione tra imprese.

Il Rapporto è coordinato dall'Ufficio Territorial Research and Strategies, Country Development.

Hanno contribuito alla stesura della presente edizione:

#### **Corporate Analysis, UniCredit**

Andrea Brasili (Responsabile Corporate Analysis)

Luigia Mirella Campagna

Elena D'Alfonso

Attilio Pasetto

#### **Global Business Clients - Marketing Business Clients Italy, UniCredit**

Renato Martini (Responsabile Global Business Clients)

Omar Collavizza (Responsabile Marketing Business Clients Italy)

Giorgio Pagliaro (Responsabile Customer Analysis & Market Intelligence)

Enrico Baccichetto (Responsabile Market Intelligence & Institutional Projects)

Bruno Gasparroni

#### **Consorzio A.A.STER**

Aldo Bonomi (Direttore Consorzio A.A.STER)

Albino Gusmeroli

Francesco Cancellato

#### **Country Development Department - Territorial Research and Strategies, UniCredit**

Remo Taricani (Responsabile Country Development Department)

Zeno Rotondi (Responsabile Territorial Research and Strategies)

Alessandro Baldazzi

Francesca Bartoli (Responsabile Family & SME Analysis e Coordinatore del Rapporto)

Angela Botticini (Responsabile Corporate & Private Analysis)

Francesca Fiorani

Serena Frazzoni

Roberto Larotonda

#### **Nomisma - Area Agricoltura e Industria alimentare**

Denis Pantini

Massimo Spigola

#### **Fondazione RES - Istituto di Ricerca su Economia e Società in Sicilia**

Carlo Trigilia

Pier Francesco Asso

Adam Asmundo

Vito Pipitone

#### **Progetto Editoriale: Identity and Communication Italy, UniCredit**

Rodolfo Ortolani (Responsabile Identity and Communication Italy)

Patrizia Esposto

Andrea Panza

Nella preparazione del presente Rapporto l'Ufficio Territorial Research and Strategies è stato affiancato da:

- Antonio Accetturo e Matteo Bugamelli (Banca d'Italia) per la costruzione del questionario sulle piccole imprese e del questionario sulle medie imprese manifatturiere, e per la definizione e stratificazione dei due campioni di riferimento
- Roberto Parafioriti, Tiziana Mancini, Bruno Gasparroni, Gianluigi Giorgetti e Mario Pennisi (Marketing Business Clients Italy, UniCredit) per la costruzione del dataset piccole imprese e del dataset medie imprese da cui sono stati estratti i relativi campioni
- Roberto Remondi, Davide Bovi, Giorgio Canino (Commercial Agreements Confidi - SME Network Management, UniCredit), per la stesura del questionario sulle Associazioni di categoria e i Confidi e per l'interpretazione dei risultati di indagine di cui al paragrafo 8.1, e per l'attività di collegamento con gli enti, intervistati dalle Direzioni Network - Family & SMEs Italy Network, UniCredit.

Relativamente al tema delle aggregazioni di impresa e dei Contratti di Rete di cui al capitolo 4, l'ufficio Territorial Research and Strategies ha altresì beneficiato dei commenti e dei suggerimenti dei colleghi:

Sandro Bianco (CIB Marketing Italy)

Francesco Dalla Porta (Responsabile Family & SME Credit Operations)

Antonino Del Gatto (Responsabile Risk Management Italy)

Mario Giaroni (Responsabile Family & SME Legal Italy Staff)

Emanuele Giovannini (Responsabile Credit Models Development Italy)

Federica Guarnieri (Responsabile Credit Products, Policies & Risk Processes Italy)

Armando Indelicato (Responsabile Credit Products & Policies Italy)

Francesco Mattioni (Responsabile Rating Desk Italy)

Un ringraziamento particolare va a Raffaele Persico

Si ringraziano infine:

Chiara Bentivogli (*Banca d'Italia*)

Giovanni Ferri (*Univeristà di Bari*)

Bruno Panieri (*Confartigianato*)

Enrico Quintavalle (*Confartigianato*)

Andrea Scalia (*Confartigianato*)

# Presentazione

*È con grande piacere che presentiamo l'edizione 2011 del Rapporto UniCredit sulle Piccole Imprese, dedicato alle forme di aggregazione e collaborazione in rete. Dato lo specifico focus di analisi, il Rapporto si arricchisce quest'anno di un confronto analitico tra piccole e medie imprese manifatturiere, confronto che intendiamo proseguire anche in futuro.*

*Il Rapporto giunge alla ottava edizione, essendo nato nel 2004 per iniziativa di UniCredit Banca - all'epoca la Banca del Gruppo UniCredit dedicata alle piccole imprese e alle famiglie. Oggi UniCredit sempre di più rappresenta una realtà commerciale ben radicata nel territorio, proseguendo e rafforzando una tradizione di vicinanza alle imprese e famiglie, grazie anche ad una importante riorganizzazione attuata in risposta alla sfide competitive poste dalla crisi finanziaria e volta a riportare al centro del business bancario la relazione con la clientela. Proseguiamo, dunque, il cammino intrapreso sette anni fa con una prima edizione del Rapporto dedicata al Capitalismo dei piccoli, a quei circa 4 milioni e mezzo di micro e piccole imprese, operanti in tutti i settori dell'industria e dei servizi, con meno di 50 addetti.*

*Le nuove sfide della globalizzazione, che ha portato alla frammentazione geografica delle filiere e all'affermazione di imprese multinazionali leader della governance delle filiere stesse, e le problematiche collegate all'attuale crisi economica hanno riportato alla ribalta l'importanza della collaborazione in rete delle piccole e medie imprese, al contempo modello d'eccellenza e scommessa per il futuro. Infatti, le debolezze tipiche delle piccole e medie imprese non si ripropongono nei sistemi reticolari verticalmente oppure orizzontalmente integrati, grazie al rafforzamento delle conoscenze e delle competenze professionali, manageriali e organizzative, indispensabili per gestire un'economia reale, una finanza e una società divenute molto più complesse rispetto anche ad un recente passato. In tale contesto, il Contratto di Rete, assieme alle altre tipologie di sistemi reticolari, rappresenta uno strumento utile per efficientare le filiere produttive del nostro Paese, aumentando al contempo la competitività delle singole imprese e quella di sistema. Naturalmente, la crescita dimensionale tramite fusioni ed acquisizioni resta, nonostante la prevalente tendenza all'individualismo, la via maestra per la creazione delle economie di scala e di scopo indispensabili per raggiungere livelli di produttività ed efficienza più elevati. Tuttavia, in questa delicata fase di transizione, quello che conta è che le imprese non stiano da sole. Le banche, dal canto loro, devono saper leggere i mutamenti in atto e supportare adeguatamente, con finanza e servizi dedicati, i nuovi bisogni connessi alla riorganizzazione delle filiere produttive e ai processi di aggregazione in rete tra imprese.*

*L'analisi si articola come di consueto lungo tre filoni di approfondimento, partendo dalle leve a disposizione delle imprese italiane per affrontare le sfide che la globalizzazione pone al sistema produttivo: l'internazionalizzazione, l'innovazione e naturalmente la collaborazione in rete tra imprese. Si tratta di tre aspetti interconnessi, dato che le reti di nuova generazione nascono e si sviluppano con l'obiettivo di accrescere, individualmente e collettivamente, la competitività, tanto sul mercato nazionale, quanto e soprattutto su quelli esteri.*

*Questi e altri temi - in particolare, agricoltura, Associazioni di categoria e Confidi - sono trattati sia nella presente sia nelle passate edizioni del Rapporto. L'idea che ha animato i vertici di UniCredit e delle strutture Family & SME, così come tutti gli Uffici che si sono adoperati per la stesura del Rapporto, è stata quella di mantenere un filo conduttore con le passate edizioni. In questo modo è possibile garantire un quadro analitico il più ampio possibile delle dinamiche (economiche e non solo) proprie delle piccole imprese, spina dorsale dell'economia del nostro Paese.*

*L'analisi, come è tradizione, si avvale di oltre 6.000 interviste a piccoli imprenditori italiani, clienti UniCredit, e di un questionario a circa 200 Associazioni di categoria e Confidi. Novità di quest'anno è un'indagine sulle medie imprese manifatturiere, costituita da circa 1.400 interviste a imprese clienti e non. Ricco il ventaglio di temi approfonditi: dal clima di fiducia alle strategie d'impresa, dall'innovazione alla collaborazione tra attori di territorio, dall'appartenenza a filiere produttive all'internazionalizzazione, dal rapporto con la banca al ruolo di Associazioni di categoria e Confidi nell'attuale contesto operativo. Tutti temi rilevanti, su cui in generale non si dispone di informazioni così ampie e dettagliate, specialmente per la piccola impresa. L'indagine UniCredit consente quindi di tastare il polso alla vitalità e reattività del sistema imprenditoriale italiano, duramente colpito dalla crisi economico-finanziaria, fornendo importanti elementi per valutare i vincoli e le opportunità che caratterizzano questa delicata fase di transizione.*

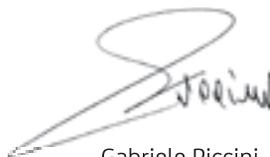


*Il Rapporto che qui abbiamo l'onore di presentare è il frutto, com'è ormai consuetudine, di una pluralità di contributi. Desideriamo ringraziare tutti gli Uffici di UniCredit ed i consulenti che, con il coordinamento dell'Ufficio Territorial Research & Strategies, hanno collaborato nella stesura di questo lavoro: Global Business Clients - Marketing Business Clients Italy, Corporate Sector Analysis, entrambi di UniCredit, Consorzio AASTER, Fondazione RES, Nomisma.*

*Sin da ora, ci auguriamo che le analisi e le proposte qui contenute stimolino un ampio dibattito, i cui risultati saranno utilizzati per mettere a punto il nostro lavoro.*



Roberto Nicastro  
Direttore Generale



Gabriele Piccini  
Country Chairman Italy

# Indice

Sintesi dei principali risultati	8
Le tensioni finanziarie e gli sviluppi più recenti Corporate Analysis - UniCredit	16
<b>1</b> Quale scenario per le imprese italiane oggi? Corporate Analysis - UniCredit	20
Introduzione	22
1.1 Il quadro congiunturale	22
1.2 La crescita delle imprese in Italia	26
Conclusioni	29
<b>2</b> La parola agli imprenditori: l'evoluzione della fiducia e del rapporto con le banche delle piccole e medie imprese italiane Global Business Clients - Marketing Business Clients Italy - UniCredit	30
Introduzione	32
2.1 L'indice di fiducia degli imprenditori italiani: aspetti metodologici	33
2.2 La fiducia dei piccoli imprenditori italiani	35
2.3 Le piccole imprese e le medie imprese a confronto	47
2.4 Relazione tra indice di fiducia e aggregazione tra imprese	49
2.5 Il Rapporto con le banche: opinioni delle piccole e medie imprese a confronto	50
Conclusioni	54
Appendice	56
<b>3</b> Le reti di impresa tra polarizzazione e rinserramento Consorzio A.A.STER	66
Introduzione	68
3.1 Il calabrone vola ancora?	69
3.2 Con il territorio, oltre il territorio	70
3.3 Reti per creare nuove reti	72
3.4 Classificare le reti d'impresa	74
3.5 Le reti d'impresa: un mezzo o un fine?	77
3.6 Reti senza Contratto di Rete (per ora)	78
3.7 Le reti e il sistema bancario	80
Conclusioni	82
<b>4</b> Competizione globale, territorio e sistemi reticolari: quali sfide per le piccole e medie imprese italiane? Territorial Research and Strategies - UniCredit	84
Introduzione	86
4.1 Il nuovo modello competitivo: dallo scambio di beni al commercio in "compiti"	87
4.2 Il contesto italiano	90
4.3 Le reti di impresa come superamento dei vincoli della piccola dimensione	93
4.4 Il Contratto di Rete: un modello innovativo per la crescita	97
4.5 L'evidenza empirica	101
Conclusioni	107

<b>5</b>	<b>Aggregazioni e reti di impresa: quali strumenti a disposizione del sistema agroalimentare italiano?</b>	<b>108</b>
	<b>Area agricoltura e industria alimentare - Nomisma</b>	
	Introduzione	110
	5.1 Alcuni elementi del sistema agroalimentare italiano	111
	5.2 Il fenomeno della cooperazione agroalimentare: un esempio di aggregazione virtuosa delle aziende agricole	113
	5.3 Le Organizzazioni di Produttori come strumento per la concentrazione dell'offerta primaria: luci ed ombre	117
	5.4 I Progetti Integrati di Filiera nell'ambito dei Piani di Sviluppo Rurale regionali 2007-2013: stato dell'arte e prospettive	120
	5.5 I distretti rurali e agroalimentari di qualità	123
	5.6 I Contratti di Rete e la loro applicazione nell'agroalimentare	127
	5.7 I marchi collettivi DOP e IGP come strumento di aggregazione: il caso del Parmigiano Reggiano	129
	Conclusioni	131
<b>6</b>	<b>Voce ai protagonisti del fare impresa: i risultati dell'indagine 2011</b>	<b>132</b>
	<b>Territorial Research and Strategies - UniCredit</b>	
	Introduzione	134
	6.1 Le piccole imprese e le medie imprese intervistate: principali caratteristiche	135
	6.2 L'innovazione	139
	6.3 L'internazionalizzazione	156
	6.4 L'appartenenza a filiere produttive	170
	Conclusioni	181
<b>7</b>	<b>Cooperare per competere: collaborazioni strategiche, innovazione, internazionalizzazione</b>	<b>184</b>
	<b>Fondazione Res</b>	
	Introduzione	186
	7.1 L'intensità delle collaborazioni strategiche	189
	7.2 Alla scoperta delle imprese altamente collaborative: i luoghi, i settori, le motivazioni	191
	7.3 Collaborazione e subfornitura	198
	7.4 Collaborazione e innovazione	201
	7.5 Collaborazione e internazionalizzazione	211
	Conclusioni	215
<b>8</b>	<b>Opportunità e leve strategiche: la collaborazione con gli attori del territorio</b>	<b>216</b>
	<b>Territorial Research and Strategies - UniCredit</b>	
	Introduzione	218
	8.1 L'indagine sulle Associazioni di categoria e i Confidi	218
	8.2 Il rapporto banca-impresa	228
	Conclusioni	235

# Sintesi dei principali risultati



# Sintesi dei principali risultati

## Capitolo 1

Il primo capitolo fornisce un inquadramento generale dal punto di vista macroeconomico, delineando il contesto congiunturale in cui operano le piccole e medie imprese.

Dopo un inizio d'anno positivo per l'area dell'euro, la situazione attuale è caratterizzata da molti elementi di preoccupazione. Il periodo estivo è stato infatti dominato dall'instabilità sui mercati finanziari, instabilità che ha assunto dimensioni tali da condizionare anche gli aspetti più concreti dell'economia reale. Alla base, non è tanto la presa di coscienza dell'entità del debito italiano o della sua crescita, quanto la difficile sintesi tra queste due cose e la deludente performance economica del Paese negli ultimi anni. In una fase di domanda domestica debole, e che presumibilmente rimarrà tale per un periodo protratto, l'attuale incertezza che domina il sistema economico sembra confermare la necessità di intercettare la domanda globale. Dati gli elevati costi fissi associati all'internazionalizzazione e dato che tali costi fissi risultano spesso proibitivi per le aziende di dimensione minore, diventa sempre più urgente capire quali siano i meccanismi di crescita per le piccole e medie imprese italiane.

Da un'analisi condotta sul database EFIGE per Italia, Francia e Spagna, riferita al periodo 2001-2008, risulta come le imprese italiane presentino una crescita media ben al di sotto di quella attribuibile alle aziende degli altri due Paesi considerati. In particolare, sono le imprese medie e medio-piccole quelle che mostrano i gap più significativi in termini di crescita dei dipendenti. Su queste, due fattori che sembrano pesare in negativo più degli altri sono quelli della concentrazione proprietaria e della gestione familiare, quasi che, arrivate a una certa dimensione, le imprese siano poco disponibili ad effettuare gli investimenti necessari ad un'ulteriore crescita, investimenti che inevitabilmente richiedono una maggiore capitalizzazione, se non addirittura l'apertura del capitale a soci esterni. La crescita dimensionale è in ogni caso un fenomeno di medio-lungo periodo. In fasi congiunturali complesse come l'attuale, occorre trovare strade alternative, come forme di aggregazione che rendano già nel breve periodo l'impresa in grado di competere sui mercati globali.

## Capitolo 2

Tra agosto e settembre 2011 è stata realizzata l'indagine UniCredit per la determinazione dell'indice di fiducia delle piccole imprese (ossia aziende con fatturato minore di 5 milioni di euro). L'indice di fiducia sintetico perde ben 10 punti rispetto allo scorso anno, passando da 91 a 81, evidenziando come gli imprenditori abbiano espresso scarso ottimismo nei confronti di un sistema economico che, dopo i primi segnali di ripresa, è tornato in una fase di profonda incertezza. A questo proposito si segnala, oltre alla diminuzione dei giudizi sulla situazione economica in generale e sulla situazione del settore, una battuta d'arresto della fiducia sull'andamento degli investimenti, fattore che storicamente ha registrato i valori più positivi.

Emblematico, ai fini della comprensione del risultato di quest'anno, è il confronto dei giudizi sui 12 mesi passati e sui 12 mesi futuri rispetto al 2010: le opinioni sul passato subiscono una lieve diminuzione (4 punti), mentre sul futuro gli intervistati hanno espresso giudizi molto negativi, tali da far diminuire la fiducia prospettica di ben 17 punti.

Lo spaccato sui settori di attività mostra un calo della fiducia rispetto al 2010 nel commercio al dettaglio (-12 punti) e nelle costruzioni (-8 punti), mentre il commercio all'ingrosso, pur perdendo 8 punti, si conferma il settore con la fiducia più alta. Tra le macro aree geografiche, tutte in calo rispetto allo scorso anno, il

Nord Ovest si conferma la zona più fiduciosa (come già avvenuto nel 2010) mentre il Sud diviene l'area più pessimista, con una differenza di 12 punti rispetto alla scorsa indagine.

All'interno del campione di piccole imprese, l'analisi dimensionale conferma la maggiore fiducia tra le aziende più strutturate, sia dal punto di vista della classe di addetti sia per quanto riguarda il fatturato. Questo risultato viene confermato, in modo più consistente, nel campione delle medie imprese (ossia aziende con fatturato da 5 milioni a 50 milioni di euro): la relativa indagine - novità del presente Rapporto - mostra un indice di fiducia di 7 punti superiore rispetto a quello delle piccole imprese. In sintesi, sono soprattutto le micro imprese a essere oggi particolarmente pessimiste sulla salute del sistema economico italiano.

Riguardo allo specifico focus del Rapporto, è stata introdotta nel questionario una domanda per indagare gli effetti sulla fiducia dell'eventuale presenza di forme di aggregazione nella conduzione dell'attività di impresa. I risultati sottolineano come le aziende che si aggregano risultino essere più fiduciose rispetto a quelle che non lo fanno, specie tra le medie imprese, segmento nel quale i fenomeni di aggregazione sono spesso più solidi e incisivi rispetto a quanto messo in atto dagli operatori più piccoli.

Infine, l'indagine sul rapporto tra banca e impresa segnala un calo dei giudizi favorevoli rispetto allo scorso anno, non tanto per una maggiore frequenza di risposte negative quanto per un maggior numero di risposte neutrali. Dal confronto dei risultati tra medie e piccole imprese si nota come le prime siano più soddisfatte su tutti gli aspetti indagati (come ad esempio, i servizi offerti, tra cui nello specifico la consulenza sulla struttura finanziaria), eccezion fatta per la valutazione dell'iter procedurale seguito per ottenere una linea di credito.

## Capitolo 3

Il tema della reti d'impresa sta acquisendo sempre più centralità nel dibattito economico. In tale strumento le imprese vedono infatti una strada percorribile per la loro evoluzione o anche solo per la loro sopravvivenza, in uno scenario economico che appare sempre più ostico, se non addirittura ostile. Allo stesso modo, gli istituti bancari guardano con crescente attenzione alle reti di impresa, in quanto potenzialmente in grado di dare solidità patrimoniale a piccole realtà che, seppur di successo, rischierebbero di dover pagare un prezzo troppo alto in termini di merito di credito e di costo del denaro alle nuove normative conseguenti agli accordi di Basilea II e III.

Nell'attuale scenario competitivo, che per il capitalismo italiano è foriero di orizzonti estremamente incerti, emerge forte la necessità di sperimentare strade nuove. Ed emerge altrettanto forte l'istanza di cogliere ogni opportunità possibile per realizzare economie di scala, per comunicare e vendere meglio ciò che si produce, per dare un senso alla comune appartenenza territoriale, utilizzando il territorio stesso come brand di una specializzazione diffusa, e per depotenziare i rischi connessi ad un contesto congiunturale sfavorevole. Fare rete, costruire percorsi di condivisione ha rappresentato storicamente, per il piccolo capitalismo italiano, la migliore strategia per sopravvivere e competere anche quando nessuno avrebbe pensato fosse possibile. Le reti d'impresa rappresentano l'ultima evoluzione di questo percorso. Certo, le questioni aperte sono molte e la strada è ancora lunga. È aperto il dibattito su quanto la loro istituzionalizzazione sia un effettivo incentivo alla loro costituzione, se e quanto esse siano un punto d'approdo o semplicemente un passaggio intermedio verso altre e più strutturate forme di aggregazione imprenditoriale, su quanto e come gli istituti di credito possano concretamente accompagnare lo sviluppo di tali realtà. Qualcosa si muove, tuttavia, e non da oggi: segno che qualche calabrone, forse, sta già ricominciando a muovere le ali.

## Capitolo 4

Nel capitolo 4 si pone l'accento sui fattori di contesto che caratterizzano l'attuale scenario economico, sottolineando - ove possibile - differenze e analogie rispetto ai principali *competitor* europei.

Solo sfiorata dalla crisi finanziaria globale del 2007-2008, l'Italia è stata poi colpita in pieno dalla conseguente recessione mondiale del 2008-2009, che ne ha spinto indietro di dieci anni il livello della produzione e ridotto notevolmente le possibilità di crescita legate alla domanda interna. In particolare, la crisi economico-finanziaria ha colpito il nostro sistema produttivo nel mezzo di un processo di ammodernamento e ristrutturazione, avviatosi all'inizio del decennio per far fronte ai notevoli cambiamenti tecnologici e di mercato che hanno interessato lo scenario globale a partire dagli anni novanta, e determinato un forte e repentino aumento della pressione concorrenziale.

Le nuove sfide della globalizzazione e le problematiche collegate all'attuale crisi del debito sovrano hanno ultimamente riportato alla ribalta il tema dei distretti produttivi e delle reti d'impresa. Il modello distrettuale ha funzionato in modo eccellente in un sistema economico per lo più limitato ai confini regionali o nazionali, ma è stato messo a dura prova prima con la creazione del mercato unico europeo e poi, in misura maggiore, con la globalizzazione, che ha portato alla frammentazione geografica della filiera produttiva e a una maggiore complessità dell'architettura di prodotto. La concorrenza interna tra le imprese distrettuali era una genuina ed efficace spinta all'efficienza produttiva, perché si trattava di una concorrenza ad armi pari: imprese tutte della stessa dimensione, tutte soggette agli stessi vincoli normativi, che devono tutte affrontare i medesimi costi per la forza lavoro e per le materie prime. Altrettanto non si può dire della concorrenza globale. Dalla sfida con le imprese estere più strutturate, talvolta colossi multinazionali, le piccole e medie imprese italiane difficilmente escono vincitrici: hanno minori capitali da investire in ricerca e sviluppo e quindi minori *chance* di mettere a punto prodotti e processi competitivi; non hanno la capacità produttiva adeguata per accettare le commesse più grandi; hanno minore forza contrattuale con i distributori; hanno minori mezzi da investire in promozione del marchio o dei prodotti. Se nel passato la flessibilità che caratterizza le realtà italiane piccole e familiari ha permesso di adattarsi con successo alle condizioni di mercato prevalenti, ora si incontrano crescenti difficoltà a reggere la competizione in un contesto globalizzato in cui grande dimensione, complessità e innovazione sono caratteristiche essenziali per sfruttare i guadagni di efficienza offerti dalle nuove tecnologie e affermarsi sui nuovi mercati ad alto tasso di crescita.

Oggi, per il tessuto economico del territorio nazionale, il sistema reticolare si pone al contempo come modello d'eccellenza e come scommessa per il futuro. Infatti, le debolezze tipiche delle piccole imprese non si ripropongono nei sistemi produttivi a rete o di gruppo, grazie al rafforzamento delle conoscenze e delle competenze professionali, manageriali e organizzative, indispensabili per gestire un'economia reale, una finanza e una società divenute molto più complesse rispetto anche al più recente passato. In tale contesto, il Contratto di Rete rappresenta uno strumento utile per efficientare le filiere produttive del nostro Paese, aumentando al contempo la competitività delle singole imprese e quella del sistema nel suo complesso. Naturalmente, la crescita dimensionale (ad esempio tramite fusioni ed acquisizioni) rimane, nonostante la prevalente tendenza all'individualismo che caratterizza le imprese italiane, la via maestra per raggiungere livelli di produttività ed efficienza più elevati. Tuttavia, in questa delicata fase di transizione del nostro sistema produttivo, quello che conta è che le imprese non restino da sole.

## Capitolo 5

La recente crisi economico-finanziaria ha determinato effetti negativi anche sul tessuto delle imprese agricole e alimentari italiane, amplificando le principali criticità di cui storicamente soffre il settore, tra cui, in particolare, una rilevante polverizzazione produttiva a cui si associa una ridotta concentrazione dell'offerta.

Dato tale contesto di riferimento, l'obiettivo del capitolo 5 è quello di analizzare le opportunità oggi a disposizione delle imprese per favorire percorsi di aggregazione tramite cui ridurre la portata e l'intensità dei ritardi strutturali e organizzativi del settore agroalimentare italiano, resi ancora più evidenti dalla difficile congiuntura economica. In particolare, dopo una sintetica descrizione del ruolo dell'agricoltura italiana nel contesto comunitario, ci si concentra sia sugli strumenti che potremmo definire "tradizionali", quali la cooperazione agroalimentare e le organizzazioni di produttori agricoli, sia su strumenti di carattere più

innovativo, come la progettazione integrata di filiera nell'ambito dei Piani di Sviluppo Rurale (PSR) regionali, i distretti rurali e agroalimentari di qualità e i recenti Contratti di Rete. A titolo esemplificativo, si presenta infine un caso studio sul Consorzio di Tutela e Valorizzazione del Parmigiano Reggiano DOP, che mette in evidenza come anche i marchi collettivi possano rappresentare un valido mezzo con cui favorire processi aggregativi, pur scontandone le relative specificità.

## Capitolo 6

A partire dal capitolo 6, ci si concentra sui vincoli, le sfide e le strategie percepite dagli operatori locali. L'analisi è svolta sulla base dei risultati di un'indagine sottoposta a circa 6.000 piccole imprese clienti di UniCredit e a circa 1.400 medie imprese manifatturiere clienti e non, indagine che ci permette di andare oltre i dati contenuti nelle statistiche pubbliche, ricavando dalla voce dei protagonisti del "fare" impresa rilevanti aspetti qualitativi e comportamentali altrimenti impossibili da cogliere in modo sistematico. Focus di quest'anno sono le forme di aggregazione e collaborazione tra imprese, tema strettamente collegato a tre dimensioni fondamentali per la crescita e lo sviluppo del tessuto imprenditoriale italiano: l'innovazione, l'internazionalizzazione e l'appartenenza a filiere produttive.

L'Italia si colloca tra le economie più avanzate, in cui l'innovazione, più che la buona diffusione nel sistema produttivo della tecnologia esistente, è una determinante fondamentale per la sostenibilità della crescita nel tempo. Le evidenze dell'indagine mostrano come l'innovazione - in tutte le sue forme, da quella più radicale di prodotto, a quella di processo, a quella organizzativa e di marketing - così come l'attività brevettuale siano ancora realizzate prevalentemente dalle imprese più grandi, anche restringendo l'analisi al solo settore manifatturiero. Per gli operatori industriali rilevano soprattutto le innovazioni nei processi produttivi, mentre per le piccole imprese degli altri settori sono più importanti i cambiamenti nell'ambito gestionale. Non c'è invece distinzione né dimensionale né settoriale per quanto concerne l'innovazione organizzativa o di marketing, caratterizzata in primo luogo dall'introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro.

Da un punto di vista più strettamente operativo, sono soprattutto le medie imprese manifatturiere ad effettuare in proprio lo sviluppo di innovazioni, con l'ausilio di fonti informative interne, mentre le più piccole si avvalgono soprattutto della collaborazione dei partner commerciali (clienti e fornitori) e più in generale di soggetti localizzati nella stessa provincia. Trasversale ai settori e alle classi dimensionali è invece l'opinione che il principale ostacolo all'attività innovativa sia costituito dall'eccessiva onerosità dell'investimento, a cui si accompagnano benefici troppo distanti nel tempo. Solo in seconda battuta emergono le difficoltà di reperire i mezzi finanziari necessari e le piccole imprese ritengono addirittura poco importante la scarsità di finanziamenti pubblici.

Anche l'internazionalizzazione è un tema centrale per la crescita del Paese e in effetti l'indagine conferma che le piccole e medie imprese hanno registrato negli ultimi anni una decisa accelerazione su questo fronte, probabilmente in risposta alle difficoltà causate dalla crisi economico-finanziaria, oltre che alla crescente globalizzazione. Ciò che emerge è certamente una grande eterogeneità nei comportamenti, cui fanno da sfondo caratteristiche comuni che permettono di individuare potenziali aree di intervento. Risulta confermata, in particolare, l'idea che ancora troppo spesso l'impresa internazionalizzata si muova da sola. Le risposte degli intervistati descrivono prevalentemente processi legati ad iniziative autonome, soprattutto nell'individuazione dei mercati e dei partner esteri di riferimento: si parla spesso di passaparola, ricerca diretta su internet, partecipazione a fiere di settore. Ciò risulta tanto più vero per le piccole imprese, che non hanno ancora trovato partner - sia istituzionali che privati - in grado di affiancarli efficacemente nelle loro strategie di collocazione all'estero. Il "fare da sé", tuttavia, rappresenta spesso un vincolo ai processi di internazionalizzazione, limitando i benefici connessi all'allargamento dei mercati di sbocco (o di fornitura) e alla differenziazione dei rischi. L'indagine segnala quindi che sul fronte dell'internazionalizzazione permangono ancora ampi spazi di manovra per quanto riguarda un'adeguata attività informativa, sia in merito alle caratteristiche dei mercati esteri dove si intende andare, sia in merito alla possibilità di incontro e collegamento tra imprese.

Dal punto di vista della produzione in senso stretto, le piccole imprese risultano ancora molto legate al contesto locale, indipendentemente dal settore di operatività. Buona parte di esse, inoltre, sono organizzate in filiera e hanno avviato nell'ultimo triennio processi di *upgrading* relazionale - ovvero, ampliato il numero di committenti o fornitori, seppur in ambito quasi esclusivamente nazionale - e funzionale - ad esempio,

tramite l'adozione di nuove tecniche manageriali per la gestione delle informazioni e la diffusione della conoscenza all'interno dell'impresa e, soprattutto, tramite l'adozione di nuove modalità di organizzazione del lavoro. Le medie imprese manifatturiere guardano invece più lontano, operano prevalentemente a livello nazionale o sui mercati dell'Unione europea e si contraddistinguono per una più intensa attività di *upgrading* funzionale. Rispetto alle realtà di dimensioni minori, le aziende più grandi sembrano tuttavia essere meno bisognose di ampliare il numero di fasi di intervento all'interno della filiera.

Infine, la subfornitura, che rappresenta una particolare forma di collaborazione tra aziende di una stessa filiera, caratterizzata dalla produzione di beni intermedi sulla base di specifiche tecniche concordate con il committente (generalmente, un'impresa di medio-grandi dimensioni). L'attività di subfornitura è relativamente presente tanto tra le piccole quanto tra le medie imprese intervistate, e in entrambi i casi in forma evoluta: le decisioni sono prevalentemente concordate con le controparti e non da esse imposte; le quote di fatturato collegate sono forse contenute, ma comunque non associate alla presenza di un unico committente.

## Capitolo 7

Il capitolo 7 approfondisce l'importanza dei rapporti di collaborazione fra imprese, sia per i piccoli operatori che per le aziende manifatturiere di media dimensione. In particolare, l'analisi si sofferma a verificare la presenza, l'intensità e l'efficacia di alcune specifiche tipologie di collaborazioni strategiche che le due diverse categorie di imprese hanno realizzato nei particolari ambiti settoriali o territoriali dove esercitano la loro attività produttiva. Le collaborazioni strategiche sono identificate dall'organizzazione di attività comuni nei seguenti ambiti: investimenti destinati a potenziare o trasformare la capacità produttiva, progetti di ricerca e sviluppo volti a rafforzare la ricerca industriale, nuove e più efficienti tecniche di commercializzazione e distribuzione.

Il quadro generale mette in evidenza come le collaborazioni strategiche siano ancora poco praticate dalle imprese oggetto della rilevazione, anche se si notano alcune differenze fra territori, settori di attività e classi dimensionali. Sicuramente si registra una maggiore propensione alle collaborazioni strategiche fra le aziende del Nord Est e fra coloro che operano in attività industriali tecnologicamente più avanzate. Le medie imprese manifatturiere, inoltre, denotano una assai maggiore predisposizione a stabilire rapporti di collaborazione strategica con soggetti che operano al di fuori del territorio nazionale. La volontà di mantenere la propria autonomia aziendale sembra essere un ostacolo particolarmente stringente, ma gli intervistati sottolineano anche la presenza di barriere economiche, fiduciarie e l'indisponibilità dei potenziali partner.

Risultati interessanti emergono associando un indicatore di intensità relazionale ad alcuni fenomeni che maggiormente rappresentano l'espressione delle strategie che le piccole e medie imprese affrontano per rispondere alle sfide della concorrenza e alle difficili condizioni economiche generali, e cioè: lo sviluppo di reti per la subfornitura; la realizzazione di innovazioni; la penetrazione in nuovi mercati internazionali.

Se per la subfornitura le dinamiche sono piuttosto eterogenee, esistono invece elementi espliciti di corrispondenza fra l'intensità relazionale e le diverse forme di innovazione, particolarmente evidenti per le piccole imprese: le imprese innovative, infatti, hanno reti di collaborazione mediamente più ampie e relazioni più intense rispetto alle imprese non innovative. Sono soprattutto le imprese più aperte alle collaborazioni a offrire al mercato prodotti e servizi tecnologicamente nuovi e a modificare il settore prevalente di produzione a seguito dell'introduzione di innovazioni. Relazioni collaborative più intense risultano anche associate all'aver depositato brevetti negli ultimi tre anni e all'introduzione di innovazioni organizzative o di marketing. Le imprese che si avvalgono di forme di collaborazione strategica hanno, infine, rapporti più intensi con i centri di ricerca, le università e, in misura minore, con gli stessi concorrenti, e reputano più rilevante il ricorso a fonti informative esterne per svolgere l'attività innovativa.

Per quanto riguarda invece i processi di internazionalizzazione, le aziende che hanno una più elevata intensità relazionale di tipo strategico sono anche quelle maggiormente presenti all'estero, in maniera più sistematica e persistente e capaci di mantenere nel tempo rapporti commerciali attivi con un numero più ampio di Paesi. Queste chiare associazioni tra apertura alle collaborazioni di medio-lungo periodo e presidio dei mercati internazionali emergono da entrambe le indagini, anche se le evidenze sono più consistenti per il campione delle piccole imprese: l'intensità relazionale contribuisce positivamente, se pur

moderatamente, a diversificare e accrescere la presenza all'estero. Inoltre, è soprattutto per le forme più avanzate e più complesse di internazionalizzazione - come la produzione all'estero, anche attraverso *joint venture* o la delocalizzazione di fasi del processo produttivo - che l'esistenza di accordi di cooperazione strategica costituisce un fattore di rilevante sostegno, specie per le medie imprese manifatturiere. La collaborazione di medio-lungo periodo, in definitiva, diventa un elemento strategico quando il processo di internazionalizzazione assume manifestazioni più complesse che, presumibilmente, coinvolgono una molteplicità di "attori" non interni - quali ad esempio, altre imprese o altre istituzioni necessarie per consolidare i rapporti con il mondo del lavoro, della produzione, della Pubblica Amministrazione. Dove, invece, il processo di internazionalizzazione è più legato agli aspetti semplici e tradizionali dell'interscambio di prodotti, allora il peso delle collaborazioni è più sfumato, così come minori sono le aspettative per i suoi benefici potenziali.

## Capitolo 8

Nel capitolo 8 il punto di vista si sposta sulla concertazione tra attori del territorio, fonte di benefici e opportunità per le piccole e medie imprese, che oggi più che mai hanno bisogno di interlocutori coesi, capaci di attuare interventi concreti e coerenti per operare al meglio in un assetto profondamente mutato e alquanto ostico. L'attenzione è rivolta, in particolare, alle istituzioni con le quali le aziende interagiscono sistematicamente, ovvero le Associazioni di categoria, i Confidi e il sistema bancario.

L'indagine annuale sulle Associazioni di categoria e i Confidi mostra come negli ultimi due anni entrambe le tipologie di enti abbiano sperimentato un ampliamento della propria sfera di attività, in risposta alle esigenze degli associati o attuato di propria iniziativa. I Confidi, in particolare, hanno dedicato maggiore attenzione alle prospettive del mercato o del settore di riferimento dei propri associati per essere in grado di prestare un'assistenza sempre più legata alle esigenze specifiche delle imprese. Per quanto riguarda le Associazioni di categoria, risultano in crescita i servizi mirati all'attività di internazionalizzazione e si inizia a parlare di Contratto di Rete: poco meno della metà degli intervistati dichiara infatti di fornire già un servizio di consulenza per la predisposizione del Contratto di Rete, e addirittura un terzo sostiene di avere già in cantiere gli strumenti adeguati per sostenere le imprese nel processo di asseverazione.

Per quanto concerne il sistema bancario, si conferma l'importanza del rapporto con gli istituti di credito sia per le piccole imprese che per le medie imprese manifatturiere. Sebbene gli operatori di dimensione minore ricorrano in via principale all'autofinanziamento, il finanziamento bancario costituisce la prima fonte per le medie imprese e la seconda più importante per le piccole. In particolare, l'analisi della variazione della domanda di linee di credito nell'ultimo anno evidenzia un aumento (più accentuato per le medie imprese manifatturiere) delle richieste per investimenti fissi e scorte e capitale circolante, timido segnale di ripresa dell'attività produttiva. Al tempo stesso, diminuiscono le aziende, specie tra le più grandi, che richiedono nuovi finanziamenti per ristrutturazione del debito o per risolvere problemi di liquidità.

Dall'indagine emerge inoltre che il rapporto banca-impresa si caratterizza in base alla dimensione più che al settore produttivo: la maggior parte degli operatori con meno di 10 addetti ha un'unica banca di riferimento, mentre nel caso in cui gli occupati siano più numerosi sia tra le piccole che tra le medie imprese manifatturiere prevale il fenomeno della multibancarizzazione, con aziende che hanno rapporti con almeno tre istituti di credito.

Nel rapporto con la banca l'impresa valuta con attenzione gli aspetti più tradizionali, ossia quelli più strettamente connessi con l'erogazione dei finanziamenti: la presenza di prodotti e servizi adeguati alle esigenze dell'azienda, il costo del credito e la richiesta eccessiva di garanzie costituiscono i principali motivi per passare ad un altro istituto creditizio. Tuttavia, anche l'aspetto "relazionale" ha un suo peso, sempre più rilevante, sia nell'indurre le imprese a cambiare la propria banca principale, sia nell'identificare le caratteristiche di un buon rapporto tra l'azienda e istituto di credito di riferimento. A questo riguardo, le imprese intervistate segnalano l'importanza della trasparenza reciproca nella comunicazione, ma anche la necessità di avere risposte in tempi rapidi e della presenza di un referente stabile in agenzia, ad esse dedicato. L'accento posto sugli aspetti "relazionali" pone l'attenzione, in effetti, su un ruolo nuovo per la banca, specie se internazionalizzata. In un conteso in cui la competizione è di fatto globale, la banca non può più limitarsi alla mera erogazione dei servizi tradizionali, ma deve andare oltre, proponendosi come un interlocutore affidabile per le imprese disposte a varcare i confini nazionali e ad intraprendere quelle attività di innovazione sempre più indispensabili per la crescita e lo sviluppo.

# Le tensioni finanziarie e gli sviluppi più recenti

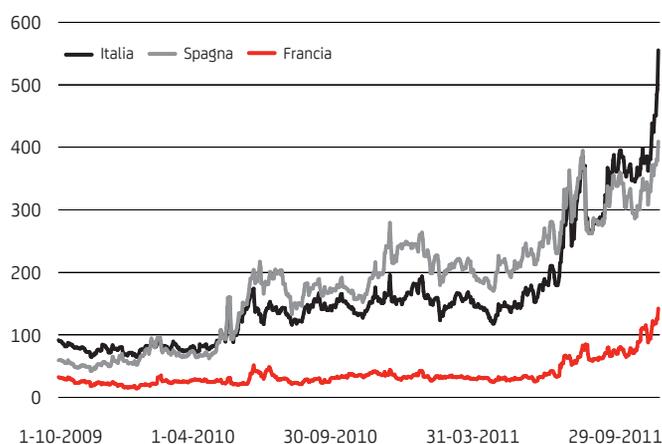
## CORPORATE ANALYSIS - UNICREDIT

Nella premessa al World Economic Outlook di settembre, il Fondo Monetario Internazionale (FMI) afferma che la normalizzazione delle condizioni dell'economia mondiale ha subito un rallentamento per due ragioni: la minore crescita nei Paesi avanzati e l'aumento dell'incertezza sui debiti sovrani e sul mercato finanziario in generale. Bassa crescita e dubbi sulla sostenibilità fiscale si nutrono l'uno dell'altro: i dubbi sull'equilibrio fiscale di un Paese si riflettono sulla curva dei rendimenti dei titoli di Stato e si trasmettono, via costo di raccolta più alto, al sistema finanziario e alle banche; il credito diventa più "difficile" nonostante una politica monetaria espansiva e ne discendono nuove minacce per la crescita, con un aumento delle sofferenze e minori disponibilità per il settore privato. Queste maggiori difficoltà dal lato della crescita, a loro volta, impattano sull'equilibrio fiscale riducendo le entrate (tributarie) e aumentando le spese.

Il nostro Paese è entrato in pieno in una scomoda spirale di questo tipo. I mercati finanziari, infatti, al di là dell'evidenza di un disavanzo (deficit in rapporto al Pil) più contenuto di quello di molti altri Paesi, hanno preso in considerazione, con sempre maggiore attenzione, un gap di crescita strutturale (perché almeno decennale) rispetto ai partner europei, che si accompagna al fardello del debito pubblico. Già da qualche mese, le tensioni interne all'area euro innescate dalla situazione greca hanno dato via ad un processo di "riprezzamento" profondo e in qualche momento precipitoso del rischio sul debito sovrano. Si è creata una situazione densa di difficoltà da due punti di vista: il primo, costituito dall'incertezza politica in Grecia sul doloroso percorso da seguire per riportare in equilibrio fiscale il Paese. Il secondo, legato alla necessità per gli altri Paesi europei di sostenere lo sforzo della Grecia e nel contempo formalizzare le modalità di intervento delle istituzioni. Sul riproporsi di queste difficoltà si sono innestati i momenti di maggiore tensione finanziaria sul debito anche degli altri Paesi dell'area.

### Differenziale sul Bund decennale dei titoli corrispondenti di Italia Spagna e Francia

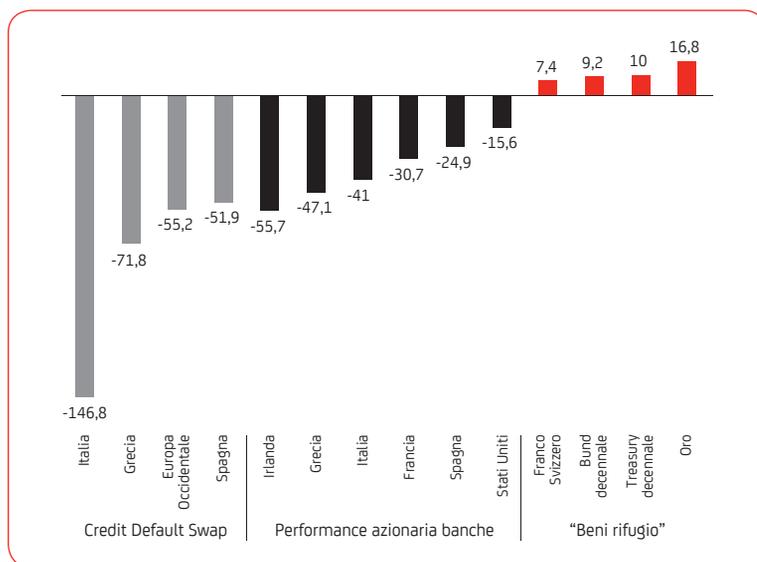
Fonte: Bloomberg  
Nota: valori espressi in punti base, dati giornalieri



Il differenziale dei BTP sul Bund è salito sopra i 400 punti base per la prima volta lo scorso 4 agosto. Si è registrato un parziale recupero in quel mese, grazie agli interventi calmieranti della BCE che ha acquistato titoli dei Paesi sotto pressione (Spagna e Italia) sul mercato secondario. Ma al riemergere di dubbi e difficoltà i differenziali sono tornati a crescere, e con essi l'attenzione sull'evoluzione dell'economia italiana, in modo specifico. Il Global Financial Stability Report di settembre dell'FMI riporta un grafico in cui è descritta la performance di prezzo di alcuni strumenti finanziari, inclusi i *Credit Default Swap* (cioè le assicurazioni contro il *default*) per alcune emissioni sovrane. Il grafico testimonia chiaramente come si sia deteriorata la fiducia dei mercati finanziari sulla sostenibilità fiscale nel nostro Paese, a partire da aprile 2011.

**Performance di prezzo di alcune attività finanziarie nel periodo aprile-settembre 2011**

Fonte: Global Financial Stability Report, FMI  
Nota: valori percentuali; i valori relativi ai Credit Default Swap sono presentati su scala invertita



Le difficoltà nell'evoluzione politica e le preoccupazioni crescenti sulle prospettive di crescita del Paese hanno fatto aumentare l'incertezza sull'aggiustamento fiscale in Italia. Data la dimensione sistemica del mercato obbligazionario italiano e le necessità di finanziamento dello Stato, questi rischi sono diventati *key drivers* delle condizioni di mercato. L'attenzione internazionale sulle problematiche italiane è quindi cresciuta ulteriormente fino ad entrare esplicitamente nelle agende dei numerosi appuntamenti istituzionali degli ultimi due mesi. Il più rilevante è stato quello del vertice europeo del 26 ottobre, caratterizzato da tre elementi: il raggiungimento dell'accordo sul riscadenamento del debito greco con il coinvolgimento del settore privato (le banche); la definizione di nuove procedure di funzionamento (con l'intento di ampliarne la portata) del cosiddetto "Fondo Salva Stati" (EFSF); la definizione di un piano per irrobustire il sistema finanziario ricapitalizzando le banche europee sotto la supervisione dell'EBA (European Banking Authority).

A questi tre elementi si è aggiunta una lettera di intenti sottoscritta dal Governo italiano, contenente un ambizioso programma per raggiungere contemporaneamente un maggiore equilibrio fiscale, con il pareggio del bilancio già nel 2013, e una maggiore crescita economica, introducendo le tanto sollecitate riforme strutturali relative a liberalizzazioni, mercato del lavoro e previdenza. Nel successivo incontro del G20 del 4 novembre, all'Italia sono stati chiesti ulteriori dettagli relativi al piano in questione e si è deciso di sottoporre a monitoraggio costante il suo sviluppo. I dubbi sulla effettiva capacità di implementare questo ambizioso progetto e l'acuirsi delle difficoltà della politica hanno favorito un ulteriore inasprimento delle pressioni sul debito e sulle attività finanziarie italiane: i differenziali rispetto al Bund decennale sono giunti a superare i 550 punti base, il rendimento del BTP decennale ha toccato il 7,45% ed anche le scadenze più brevi sono arrivate a superare il 7%. Alla data di oggi - 10 novembre 2011 - è in corso una crisi di Governo, che probabilmente si tradurrà nella formazione di una nuova coalizione guidata da una figura di alto profilo istituzionale in grado di avviare le riforme concordate con le autorità europee.

Quali sono le prospettive attuali, data la difficile evoluzione recente? Dal punto di vista del debito, è utile chiarire che se i tassi di interesse si stabilizzassero anche ad un livello lievemente superiore a quello attuale, il debito resterebbe sostenibile: nel Rapporto sulla Stabilità Finanziaria della Banca d'Italia viene presentata una simulazione che ipotizza uno scenario con rendimenti di 2,5 punti percentuali più alti di quelli osservati a settembre e crescita nulla che mostra una traiettoria del debito stabile intorno al 120% del Pil. D'altro canto, tassi di interesse elevati, anche in termini reali, fanno parte della nostra storia pre-euro (si pensi che, in media, nel 1995 il differenziale sui titoli tedeschi era all'incirca di 500 punti base). È tuttavia altrettanto chiaro che, se le condizioni di finanziamento restassero tese per un periodo prolungato, il graduale rifinanziamento dello stock di debito pubblico a costi via via crescenti renderebbe molto salato il conto in termini di spesa per interessi, richiedendo interventi di compensazione dal lato della spesa<sup>1</sup>.

In queste condizioni, il vero problema resta la crescita. È chiaro che si registrerà nei prossimi mesi un impatto sull'economia reale, sia tramite i maggiori costi per il servizio del debito anche per gli operatori privati, sia per l'incertezza sulle condizioni della domanda, rendendo più restie le imprese ad investire. Le previsioni d'autunno della Commissione Europea, rese note il 10 novembre, vedono per l'Italia una crescita dello 0,1% nel 2012, inferiore alla media UE (0,5%). Intanto, la produzione industriale di settembre ha mostrato un brusco calo che più che compensa la crescita registrata in agosto, portando in territorio negativo il confronto con il trimestre precedente (-1,6%)<sup>2</sup>.

Occorre dare una risposta a queste condizioni complesse, sia dal punto di vista microeconomico - e quindi degli operatori privati - sia dal punto di vista delle politiche economiche.

1 Sempre Banca d'Italia evidenzia come un incremento pari all'1% del rendimento sulla curva dei tassi si traduca nel primo anno in un aumento dello 0,2% del rapporto tra spesa per interessi e Pil, e dello 0,4% e dello 0,5% nel secondo e terzo anno.

2 Il dato estremamente positivo di agosto (+3,9% su base mensile, come da revisione al ribasso) è però distorto da un effetto stagionalità.

RAPPORTO  
UNICREDIT SULLE  
PICCOLE IMPRESE  
E ANALISI COMPARATA  
TRA PICCOLE  
E MEDIE IMPRESE  
MANIFATTURIERE

VIII EDIZIONE 2011-2012

01

Quale scenario  
per le imprese  
italiane oggi?



# Quale scenario per le imprese italiane oggi?

CORPORATE ANALYSIS - UNICREDIT

## Introduzione

Dopo un inizio d'anno positivo per l'area dell'euro, la situazione attuale è caratterizzata da molti elementi di preoccupazione. Le nubi che si sono addensate in questo periodo riguardano principalmente due ambiti: la stabilità delle condizioni di finanziamento per le imprese (che potrebbero di nuovo inasprirsi, se le tensioni sui mercati finanziari non si sopiscono) e il contributo alla domanda mondiale degli Stati Uniti (posto che la domanda domestica versa in condizioni non brillanti).

Il periodo estivo è stato infatti caratterizzato dall'instabilità sui mercati finanziari, instabilità che ha assunto dimensioni tali da condizionare anche gli aspetti più concreti dell'economia reale. Non può che essere così, se si considera che ciò che genera questa instabilità non è la presa di coscienza dell'entità del debito italiano o del trend del deficit, quanto la difficile sintesi tra queste due cose e la deludente performance economica del Paese negli ultimi anni.

Il presente capitolo fornisce innanzitutto un inquadramento generale dal punto di vista macroeconomico, delineando il contesto congiunturale in cui operano le imprese italiane oggi. Successivamente, viene approfondito il tema della crescita dimensionale, in un'ottica di confronto internazionale che, pur mantenendosi a livello puramente descrittivo, permette di individuare alcuni fattori chiave che penalizzano le imprese italiane.

## 1.1 Il quadro congiunturale

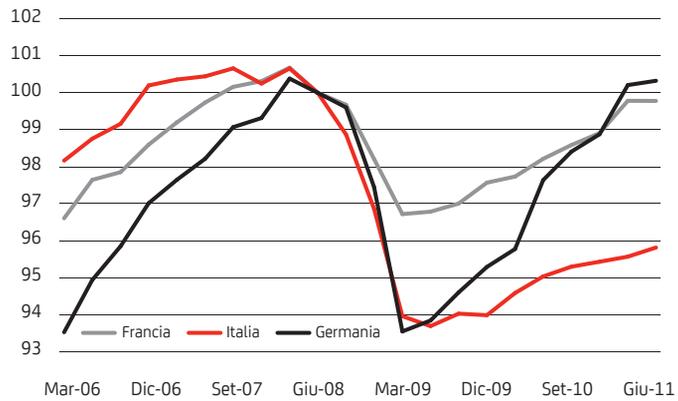
Nei primi mesi del 2011 si è avuta la conferma di un ritmo di crescita positivo ma debole per l'economia italiana (Figura 1), in ritardo rispetto alla media europea, soprattutto a causa della fragilità della domanda domestica di beni di consumo. Il prodotto interno lordo, in lieve accelerazione rispetto al primo trimestre, ma comunque caratterizzato da una dinamica piuttosto debole, è cresciuto nel secondo trimestre 2011 dello 0,3% su base trimestrale e dello 0,8% su base annuale, grazie alla domanda estera netta e in parte agli investimenti in macchinari e impianti (che hanno compensato il perdurante calo di quelli in costruzioni). Le previsioni di crescita delle principali organizzazioni sovranazionali (OCSE e FMI<sup>1</sup>), riviste al ribasso durante l'estate, indicano sia per il 2011 che per il 2012 tassi di crescita ben al di sotto dell'1% (0,8% nel 2011 e 0,5% nel 2012, secondo l'FMI).

1 Rispettivamente, Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico e Fondo Monetario Internazionale.



**Figura 1**  
**Il PIL italiano**  
**a confronto con**  
**Francia e Germania**

Fonte: Thomson-Datastream  
 Nota: numero indice, dati trimestrali, base II trimestre 2008 = 100

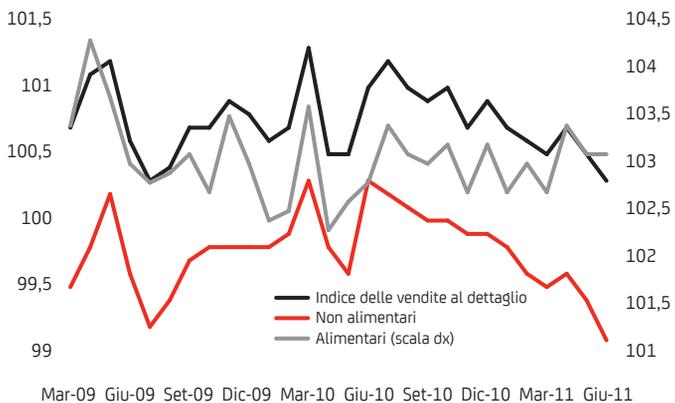


Anche la produzione industriale ha accelerato nel corso del secondo trimestre, facendo registrare un incremento su base congiunturale dell'1,5%, dopo il calo del primo trimestre (-0,1%, sempre su base congiunturale). Resta il fatto che l'indice, calcolato in volume e non in valore, si colloca ad un livello di produzione che è del 17,3% sotto il picco di aprile 2008.

L'incertezza sul mercato del lavoro e la dinamica contenuta delle retribuzioni non possono che pesare sulla domanda: come mostra la Figura 2, le vendite al dettaglio sono diminuite in valore dello 0,4% nei primi sei mesi dell'anno, rispetto ai primi sei mesi del 2010. In questo aggregato è comunque molto diversa la dinamica dei consumi di alimentari (+0,2% nei primi sei mesi) rispetto ai consumi non alimentari (-0,7%). Sullo stesso tono le indicazioni che vengono dai beni durevoli: le immatricolazioni di auto sono scese nei primi otto mesi dell'anno del 12%.

**Figura 2**  
**Indice delle vendite**  
**al dettaglio**

Fonte: Istat  
 Nota: numero indice, dati mensili, base 2005 = 100

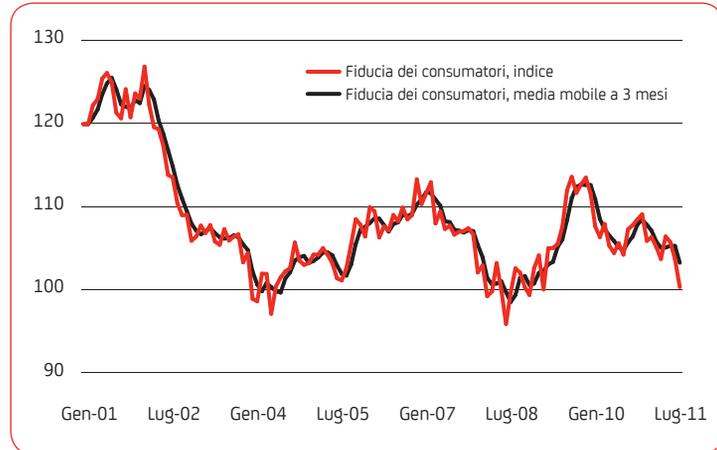


In effetti, la fiducia dei consumatori ha registrato in maniera progressiva l'acuirsi delle tensioni finanziarie e le difficoltà della ripresa (Figura 3). L'Istat, nel suo comunicato del 29 agosto 2011, precisa che il calo nella fiducia dei consumatori è dovuto alla percezione sul quadro economico generale del Paese e sulle intenzioni d'acquisto a breve termine di beni durevoli.

**Figura 3**

### Indice di fiducia dei consumatori

Fonte: Istat  
Nota: numero indice, dati mensili, base 2005 = 100



Per quanto riguarda la domanda estera, i dati sono più difficili da interpretare. Si nota una buona dinamica delle esportazioni, cresciute nei primi sei mesi dell'anno del 15,8%: a far registrare gli incrementi più sostanziosi sono i settori dei metalli e della loro lavorazione, delle macchine, degli articoli in pelle e della gomma e materie plastiche. Si deve però tenere presente che, nonostante la debolezza nella domanda domestica, anche le importazioni sono cresciute molto (+18,2% nello stesso periodo) e il saldo di bilancia commerciale è notevolmente peggiorato (di circa 7 miliardi di euro nel primo semestre, portandosi a oltre 22 miliardi).

Così come le famiglie sono condizionate nei loro piani di spesa dall'incertezza prevalente sui mercati, è molto probabile che anche le imprese tendano a essere influenzate negativamente dall'attuale congiuntura nel perseguire spese per investimenti. Lo confermano due importanti rilevazioni sulla fiducia delle imprese: la prima, condotta presso i direttori degli acquisti di servizi e manifatturiero in diversi Paesi europei; la seconda, pubblicata mensilmente dall'Istat (ex indagine Isae), che ha il pregio di contenere indicazioni disaggregate per dimensione d'impresa.

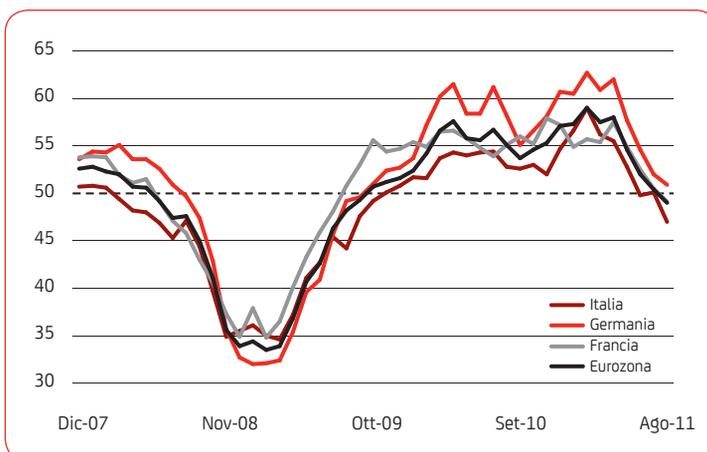
Per quanto riguarda la prima rilevazione, consideriamo l'evoluzione dell'indice manifatturiero italiano e degli altri principali Paesi europei. La Figura 4 mostra un andamento abbastanza omogeneo nel rappresentare il raffreddamento delle aspettative, pur evidenziando un differenziale non trascurabile per le imprese italiane. L'indice per l'Italia ad agosto 2011 era infatti a quota 47, sotto la soglia di 50 che demarca espansione e contrazione. Nello stesso periodo, l'indice delle imprese tedesche era a 50,9 mentre quello delle imprese francesi si attestava a 49<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Per quanto attiene ai servizi, l'indice italiano, sempre ad agosto, era a 48,4 e per il terzo mese consecutivo in area contrazione.

Figura 4

### Indice di fiducia manifatturiero italiano e dei principali Paesi europei

Fonte: Reuters  
Nota: la soglia di 50 demarca l'area di contrazione da quella di espansione



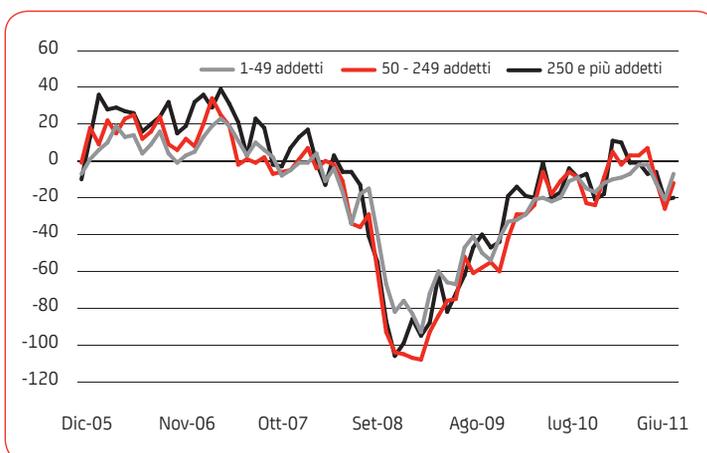
Anche la rilevazione dell'Istat dà indicazioni di debolezza: pur con una piccola risalita in agosto, il trend negli ultimi mesi si è mantenuto lievemente declinante (da 103,4 di inizio anno a 99,9 di agosto, passando per il 98,8 di luglio). Il calo è legato a valutazioni prospettiche più che essere in relazione alle effettive condizioni correnti: ad esempio, le aspettative sulla produzione sono passate da un valore di 15 registrato a inizio anno, a un valore di 7 in agosto, mentre quelle sull'economia in generale sono calate da -11 a -24.

Guardando alla dinamica per dimensione d'azienda non si notano divaricazioni impressionanti, seppur sia abbastanza evidente la maggior fiducia (e dunque probabilmente le migliori performance) delle imprese medie (tra i 50 e i 249 addetti) e grandi (sopra i 250) nelle fasi positive del ciclo – ovvero, nel biennio 2006-2007 e durante la fase di ripresa dopo l'estate 2009. Le grandi imprese hanno sofferto di più solo durante la brusca contrazione di fine 2008, per via dell'improvviso raffreddamento del commercio mondiale cui erano maggiormente esposte. Per lo stesso motivo si sono riprese più in fretta, una volta superato il punto critico della crisi.

Figura 5

### Indice di fiducia manifatturiero italiano per classe dimensionale

Fonte: Istat  
Nota: numero indice, dati mensili, base 2005 = 100



Se, come suggeriscono i dati, le imprese medio-grandi hanno superato con meno difficoltà la fase critica degli ultimi anni, l'attenzione si sposta inevitabilmente sull'annoso tema della dimensione delle imprese italiane; non tanto perché la dimensione sia necessariamente associata a un livello di qualità di impresa, ma perché a una dimensione maggiore corrispondono solitamente strategie più sofisticate, e quindi una maggiore diversificazione del rischio a cui le imprese sono soggette in un'arena che si fa sempre più globale. Oltretutto, in una fase di domanda domestica debole, e che presumibilmente rimarrà tale per un periodo protratto, l'attuale incertezza che domina il sistema

economico sembra confermare la necessità di cercare l'incontro con la domanda internazionale. Peraltro, sui mercati globali si reperiscono anche gli input per il processo produttivo stesso, il che probabilmente spiega parte del peggioramento della bilancia dei pagamenti italiana. Dati gli elevati costi fissi associati all'internazionalizzazione, e dato che tali costi fissi risultano spesso proibitivi per le attività di dimensione minore, diventa sempre più urgente capire quali siano i meccanismi di crescita per le piccole e medie imprese italiane.

## 1.2 La crescita delle imprese in Italia

Nella fase negativa del ciclo sono state premiate, almeno in Italia, le imprese caratterizzate da una internazionalizzazione più elaborata, perché ad esempio commerciavano con differenti Paesi, o perché adottavano strategie diversificate. In questo senso, non si tratta di definire una dimensione ottimale per le imprese italiane, quanto piuttosto di identificare una dimensione minima, che spesso è il prerequisito di base per potere essere solidi nella competizione internazionale.

Come mettono bene in evidenza in un recente contributo Barba Navaretti, Castellani e Pieri (2011)<sup>3</sup>, la questione della dimensione di impresa in Italia non deve essere guardata in senso statico, bensì in ottica dinamica. Il lavoro, basato sul database dell'indagine EFIGE<sup>4</sup>, mette in luce un'elevata dinamica di impresa tra il 2001 e il 2008, anni durante i quali circa metà del campione analizzato cambia classe dimensionale. Sorprendentemente però, nello stesso periodo si registra in Italia un consistente spostamento verso una classe inferiore, pari al 44% dei casi esaminati, laddove negli altri Paesi europei considerati questa percentuale è, in media, del 25%.

Il database EFIGE può essere utilizzato per replicare l'analisi di Barba Navaretti, Castellani e Pieri (2011), con l'obiettivo di approfondire il tema della dimensione delle imprese italiane, guardando ai meccanismi di crescita in un confronto internazionale. In particolare, l'analisi si concentra su Italia, Francia e Spagna, Paesi per i quali sono disponibili un maggior numero di informazioni necessarie allo studio dell'evoluzione delle imprese nel tempo. Pulendo il database da osservazioni estreme e considerando solo le imprese presenti sia nel 2001 che nel 2008, si ottiene un campione di 4.157 imprese, di cui 1.010 francesi, 1.471 italiane e 1.767 spagnole.

Se si osserva la media della crescita cumulata dei dipendenti tra il 2001 e il 2008 per le imprese appartenenti al campione, si nota come in Italia essa sia ben al di sotto di quella degli altri due Paesi considerati: in sette anni, la crescita media italiana è stata del 4,9%, in Francia ha segnato un 7,6% e in Spagna è arrivata addirittura al 19,5%. Il dato è legato al fenomeno identificato da Barba Navaretti, Castellani e Pieri (2011) e prima commentato, per cui numerose imprese hanno mostrato una riduzione dimensionale nel periodo osservato. Se si scompone il campione per dimensione di impresa a inizio periodo (Figura 6), si nota come la "decrescita" italiana sia specialmente concentrata in tutte le classi dimensionali tra 16 e 249 addetti, caratterizzate da un tasso medio negativo in alcuni casi anche rilevante. Spiccano in particolare le imprese tra 50 e 99 addetti, con una diminuzione media nel corso dei sette anni del 14,6% dei dipendenti. Altrettanto non si può dire per i due Paesi con cui vengono confrontati i dati italiani: in Spagna, infatti, tutte le classi dimensionali registrano una crescita media positiva, mentre in Francia il tema della decrescita emerge con riferimento alle imprese più grandi, ossia quelle superiori ai 100 dipendenti.

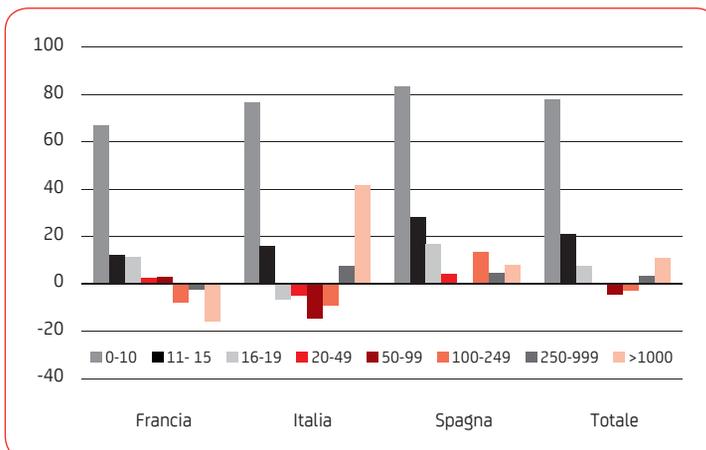
3 G. Barba Navaretti, D. Castellani, e F. Pieri, "Le imprese che cambiano classe: l'Italia nel contesto europeo", in "Costruire il futuro. PMI protagoniste: Sfide e Strategie", di G. Nardozi e L. Paolazzi (a cura di), Confindustria Piccole industrie, 2011.

4 Indagine cofinanziata dalla Commissione Europea e da UniCredit sulle imprese appartenenti a sette Paesi (Italia, Francia, Germania, Spagna, Regno Unito, Austria e Ungheria), che unisce informazioni qualitative provenienti da un ampio questionario a informazioni quantitative estratte dai bilanci aziendali.

**Figura 6**

**Crescita media dei dipendenti tra il 2001 e il 2008 per classi dimensionali**

Fonte: elaborazioni UniCredit Corporate Analysis su dati EFIGE



In Italia, dunque, sono le imprese di piccola e media dimensione che presentano una crescita limitata, non quelle di micro dimensione. Esistono probabilmente alcuni vantaggi di tipo normativo e fiscale nel mantenersi al di sotto di una certa soglia; tuttavia, al di là di questi fattori di contesto, tipicamente esterni all'impresa, giocano un ruolo chiave una serie di fattori interni, legati tipicamente alla proprietà e alla gestione.

Per comprendere meglio quali meccanismi siano all'opera, analizziamo dunque tramite un'analisi econometrica quello che è il ruolo giocato da alcune variabili nello spiegare la crescita delle imprese: innanzitutto, la dimensione iniziale, spesso citata in letteratura come variabile chiave nella dinamica di crescita delle imprese<sup>5</sup>; in secondo luogo, variabili caratterizzanti l'impresa come il settore o l'età; infine, alcune variabili legate alla proprietà e alla gestione dell'impresa, e in particolare il grado di concentrazione proprietaria, il grado di gestione familiare, la presenza di un amministratore delegato giovane.

**Tabella 1**

**Impatto e significatività delle variabili sulla crescita dimensionale delle imprese tra il 2001 e il 2008 per Paese**

	Francia	Italia	Spagna
Dimensione 2001	n.s.	+	n.s.
Età dell'impresa	-	-	-
Concentrazione proprietaria	n.s.	-	n.s.
Età dell'amministratore delegato	n.s.	+	+
Gestione familiare	n.s.	-	-
Attività di esportazione	+	n.s.	-

Legenda: - = impatto negativo + = impatto positivo n.s. = non significativo

Fonte: elaborazioni UniCredit Corporate Analysis su dati EFIGE

Nota: stima OLS; la variabile dipendente è il tasso di crescita cumulato del numero dei dipendenti tra il 2001 e il 2008  
Nella regressione sono state inserite *dummies* di settore non presentate in tabella per esigenze di spazio

<sup>5</sup> Per maggiori riferimenti, si veda Alex Coad, "The Growth of Firms: A Survey of Theories and Empirical Evidence", 2009, Edward Elgar Publishing Ltd.

Dalle stime, riportate in Tabella 1, risulta che la crescita nei singoli Paesi ha relazioni differenti con le variabili sopra identificate, fatta salva l'età dell'impresa. Quest'ultima, infatti, è negativamente correlata alla crescita dei dipendenti in tutti i Paesi considerati, a sottolineare il fatto che nel ciclo di vita dell'impresa sono le fasi iniziali a mostrare lo sviluppo maggiore, mentre nella fase "matura" la struttura dimensionale è più stabile. Le altre variabili sono correlate diversamente con la crescita dimensionale a seconda dei Paesi di riferimento. La dimensione a inizio periodo ha ad esempio un impatto positivo sulla crescita solo in Italia, il che conferma la presenza di una persistenza dimensionale nel tempo, e sottolinea la minore dinamicità delle imprese italiane in confronto agli altri Paesi.

Per quanto riguarda le variabili collegate alla proprietà e alla gestione, esse non risultano significative in Francia, Paese dove peraltro solo l'età dell'impresa e l'attività di esportazione sembrano influenzare, rispettivamente in senso negativo e positivo, la crescita del numero di addetti. In Spagna invece la gestione sembra essere rilevante: un amministratore delegato giovane ha un impatto positivo sulla crescita, mentre negativo è il ruolo giocato, in un'azienda di tipo familiare, dalla mancata presenza di manager esterni. Stessi risultati per quanto riguarda l'Italia, Paese in cui anche la concentrazione proprietaria è negativamente correlata con la crescita, a sottolineare come la mancata apertura del capitale a investitori esterni giochi un ruolo chiave nel fenomeno di decrescita evidenziato in Figura 6. Dato che tale evidenza è collegata ad alcune categorie in particolare, ripetiamo dunque l'esercizio per classi dimensionali distinte (Tabella 2)<sup>6</sup>.

**Tabella 2**

**Impatto e significatività delle variabili sulla crescita dimensionale delle imprese tra il 2001 e il 2008 per classe dimensionale a inizio periodo**

	0-19	20-49	>49
Dimensione 2001	-	n.s.	+
Età dell'impresa	-	-	-
Concentrazione proprietaria	n.s.	-	n.s.
Età dell'amministratore delegato	n.s.	n.s.	n.s.
Gestione Familiare	-	-	n.s.
Attività di esportazione	+	n.s.	n.s.

Legenda: - = impatto negativo    + = impatto positivo    n.s. = non significativo

Fonte: UniCredit Corporate Analysis su dati EFIGE

Nota: stima OLS; la variabile dipendente è il tasso di crescita cumulato del numero dei dipendenti tra il 2001 e il 2008  
Nella regressione sono state inserite *dummies* di settore non presentate in tabella per esigenze di spazio

Emerge da questa analisi un'interessante peculiarità della classe di imprese tra 20 e 49 addetti, che mostrava un gap rilevante di crescita (vedi Figura 6): questa è infatti l'unica classe in cui pesano negativamente sia la concentrazione proprietaria che la gestione familiare dell'impresa. Per quanto riguarda le altre variabili, l'età si conferma determinante rispetto alla dinamica dimensionale, mentre è meno chiaro il ruolo della dimensione a inizio periodo, che sembra non avere un legame lineare con la crescita. Per le imprese con meno di 20 addetti la correlazione tra crescita e dimensione iniziale è infatti negativa, il che suggerisce come, all'interno di questa classe, vi sia una spinta più forte per le più piccole, e probabilmente anche più giovani, a crescere e spostarsi su dimensioni più

<sup>6</sup> Per avere numerosità comparabili è necessario tuttavia costruire sottoinsiemi differenti da quelli mostrati più sopra, dividendo in tre classi: 1 - 19 addetti; 20 - 49 addetti; oltre i 50 addetti.

grandi e complesse, magari anche in relazione all'affacciarsi sul mercato estero, come testimonia il segno positivo associato al fattore "esportazione". Man mano che aumenta la dimensione<sup>7</sup>, quando verosimilmente c'è necessità di dare all'impresa uno spessore strategico-organizzativo più consistente, questa spinta viene meno.

Questa analisi, che rimane sostanzialmente descrittiva del fenomeno della crescita e non mira ad esaurire il nesso causale sottostante, identifica dunque alcuni fenomeni interessanti. Innanzitutto, essa suggerisce come il gap di crescita tra l'Italia e i principali Paesi europei sia legato soprattutto alle classi intermedie. In secondo luogo, si evidenzia il ruolo negativo giocato da una proprietà troppo accentrata e da una gestione troppo familiare delle imprese.

## Conclusioni

Nell'attuale fase congiunturale, contraddistinta da una domanda interna piuttosto debole, le imprese sono sempre più costrette ad affacciarsi sui mercati internazionali. Ciò ha avvantaggiato le realtà di maggiori dimensioni che, al di là del momento di calo peggiore registratosi tra il secondo semestre del 2008 e il primo semestre del 2009, sono riuscite ad agganciare meglio le fasi positive del ciclo economico che si sono via via presentate.

Occorre sottolineare come non necessariamente solo le imprese più grandi possono riuscire bene nell'arena globale. Tuttavia, per operare sui mercati più lontani e mettere in campo strategie complesse occorre una struttura sufficientemente articolata, e quindi una dimensione minima di impresa.

Alcuni autori hanno messo in luce come tale questione debba essere affrontata in maniera dinamica, più che concentrandosi sulla distribuzione delle imprese per classe dimensionale in un dato anno. Abbiamo dunque approfondito il tema prendendo a riferimento dati campionari relativi al periodo 2001-2008, con l'obiettivo di individuare i fattori chiave che penalizzano le imprese italiane rispetto a quelle di altri Paesi europei, quali ad esempio la Francia e la Spagna.

Emerge innanzitutto come le imprese medie e medio-piccole siano quelle che mostrano gap più significativi in termini di crescita dei dipendenti. Su queste, un fattore che sembra pesare più degli altri è quello dell'eccessiva chiusura proprietaria e gestionale, quasi che, arrivate a una certa dimensione, le imprese siano poco disponibili a effettuare gli investimenti necessari ad un'ulteriore crescita, investimenti che inevitabilmente richiedono una maggiore capitalizzazione, se non addirittura l'apertura del capitale a soci esterni.

La crescita dimensionale è in ogni caso un fenomeno di medio-lungo periodo. In fasi congiunturali complesse come l'attuale, occorre trovare strade alternative, ovvero forme di aggregazione che rendano già nel breve periodo l'impresa in grado di competere sui mercati globali. Unirsi diventa in alcuni casi un imperativo, da affrontare con i giusti strumenti. Al di là di fusioni e acquisizioni, negli ultimi anni si sono sviluppate forme differenti di collaborazione tra imprese, che spesso sono sfociate in un Contratto di Rete, uno strumento relativamente recente, che dà alle imprese la possibilità di offrire al mercato una produzione integrata o di coordinarsi su alcune fasi dell'organizzazione. Abbiamo citato l'effetto (negativo) di una gestione troppo familiare sulla crescita dimensionale. In questo senso, il Contratto di Rete potrebbe fornire una soluzione efficace, in quanto permetterebbe alle imprese di tipo familiare di mettere a fattor comune idee e risorse, per acquisire competenze manageriali altrimenti non accessibili.

Alle forme di aggregazione e collaborazione tra imprese è appunto dedicato il presente Rapporto.

<sup>7</sup> Ovvero, ci si avvicina a un numero di addetti pari a 19.

02

La parola  
agli imprenditori:  
l'evoluzione della  
fiducia e del rapporto  
con le banche delle  
piccole e medie  
imprese italiane



# La parola agli imprenditori: l'evoluzione della fiducia e del rapporto con le banche delle piccole e medie imprese italiane

GLOBAL BUSINESS CLIENTS - MARKETING BUSINESS CLIENTS ITALY -  
UNICREDIT

## Introduzione

Il Rapporto UniCredit sulle piccole imprese, per l'ottavo anno consecutivo, presenta l'indice di fiducia degli imprenditori italiani, uno strumento prezioso per una migliore comprensione del *"sentiment"* degli imprenditori e una chiave di lettura importante dell'andamento dell'economia.

L'indice di fiducia fornisce informazioni utili su come gli imprenditori intendono agire e quali strategie tentano di applicare nella loro attività, oltre ad offrire la possibilità di analizzare la percezione del contesto economico in cui le imprese hanno l'impressione di lavorare.

Quest'anno l'indagine si compone di quattro parti. La prima, come nelle precedenti edizioni, è finalizzata ad analizzare l'evoluzione della fiducia degli imprenditori sull'andamento dell'economia declinandola attraverso i diversi elementi che la compongono. La seconda, invece, rappresenta un'assoluta novità: per la prima volta l'indagine della fiducia viene estesa anche alle medie imprese (con fatturato compreso tra 5 milioni e 50 milioni di euro), ragion per cui verranno messi a confronto alcuni risultati della fiducia delle piccole imprese con quelli registrati dalle medie imprese sui più rilevanti elementi di analisi. La terza parte è legata al particolare focus trattato e, quindi, ad un approfondimento sull'evoluzione dell'indice confrontato tra le imprese che svolgono la loro attività aggregandosi con altre imprese e quelle che operano individualmente. La quarta ed ultima parte si focalizza sul rapporto tra imprenditori e banche, individuando l'evoluzione e il confronto dei giudizi degli imprenditori delle piccole e medie imprese sulla qualità dei servizi bancari e la capacità degli istituti di sostenere le aziende con un servizio di consulenza professionale, in particolare in materia di credito.

1 L'indagine per la rilevazione del clima di fiducia delle piccole e medie imprese e dell'evoluzione del rapporto tra banche e imprese è stata curata da UniCredit - Marketing Business Clients Italy.



## 2.1 L'indice di fiducia degli imprenditori italiani: aspetti metodologici

Nel periodo agosto-settembre 2011 è stato somministrato telefonicamente a più di 6.000 piccoli imprenditori e 1.000 medi imprenditori un questionario composto da 27 domande.

Come in passato, i due campioni sono stati creati in modo da essere rappresentativi dell'imprenditoria italiana, proporzionandoli dal punto di vista della dimensione (Tabella 1), in base al macro-settore di attività<sup>2</sup> (Tabella 2), e considerando la distribuzione geografica (Tabella 3). Data l'omogeneità di costruzione, i risultati dell'indagine sono confrontabili, relativamente alle piccole imprese, con quelli delle edizioni precedenti, e per le medie imprese, con i risultati realizzati quest'anno dalle piccole imprese.

**Tabella 1**

**Distribuzione delle imprese italiane per classe di addetti**

ADDETTI	TOTALE	%
1-9	4.637.505	94,5%
10-19	168.376	3,4%
20-49	70.504	1,4%
>50	31.927	0,7%
<b>Imprese italiane</b>	<b>4.908.312</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Istat, 2008

<sup>2</sup> Come nelle indagini precedenti, dai campioni sono esclusi gli imprenditori agricoli.

**Tabella 2****Distribuzione delle imprese italiane per settore**

SETTORE	TOTALE	%
Industria	539.085	11,0%
Costruzioni	674.825	13,7%
Commercio	1.821.014	37,1%
Altri servizi	1.873.388	38,2%
<b>Imprese italiane</b>	<b>4.908.312</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Istat, 2008

**Tabella 3****Distribuzione delle imprese italiane per macro area geografica**

AREA GEOGRAFICA	TOTALE	%
Nord Ovest	1.437.267	29,3%
Nord Est	1.057.334	21,5%
Centro	1.044.444	21,3%
Sud-Isole	1.369.267	27,9%
<b>Imprese italiane</b>	<b>4.908.312</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Istat, 2008

Grazie all'elevato numero di interviste realizzate sulle piccole imprese è stato inoltre possibile rilevare la fiducia su più di 70 province italiane che presentano una buona significatività campionaria (si veda il dettaglio in appendice).

Il questionario è composto da 27 domande suddivise in 3 aree d'indagine. La prima è relativa alla rilevazione del clima fiducia, ed è composta da 14 domande inerenti sette temi principali, per ciascuno dei quali viene chiesta l'opinione degli imprenditori rispetto ai 12 mesi passati e rispetto alle aspettative per i 12 mesi futuri:

1. andamento occupazione;
2. propensione agli investimenti;
3. disponibilità di credito;
4. tempi di incasso;
5. andamento dei ricavi dell'azienda;
6. situazione settore d'appartenenza;
7. situazione economica generale.

Per consentire una facilità di lettura dei risultati e un confronto con indagini della stessa tipologia, l'indice è stato costruito nel rispetto della metodologia universalmente riconosciuta<sup>3</sup>. La scala dei valori possibili varia da 0 a 200, dove 100 rappresenta la soglia oltre la quale l'indice segnala il prevalere degli imprenditori fiduciosi, mentre risultati sotto il 100 indicano, specularmente, il prevalere di imprenditori sfiduciati.

La seconda area di indagine è incentrata sul rapporto tra banche e imprese. Si articola in 4 domande che indagano l'andamento del giudizio degli imprenditori sulla qualità dei servizi in generale offerti dalle banche, e in particolare i servizi offerti dagli istituti di credito quali finanziatori dei progetti d'impresa.

La terza area è composta da 8 domande più tecniche e di classificazione, che vertono sull'anagrafica dell'imprenditore (età ed esperienza) e dell'impresa (dimensione, settore, zona geografica, forma giuridica, crescita), al fine di analizzare le diverse tipologie di imprese-imprenditori, oltre che di verificare il rispetto dei criteri fissati per la campionatura.

In questa edizione, inoltre, è stata introdotta una domanda - relativa al particolare focus trattato - con lo scopo di confrontare l'indice di fiducia tra gli intervistati che affermano di svolgere la loro attività aggregandosi con altre imprese e coloro che invece operano individualmente. Ciò permette di approfondire come le varie forme di aggregazione influenzino il clima di fiducia degli imprenditori.

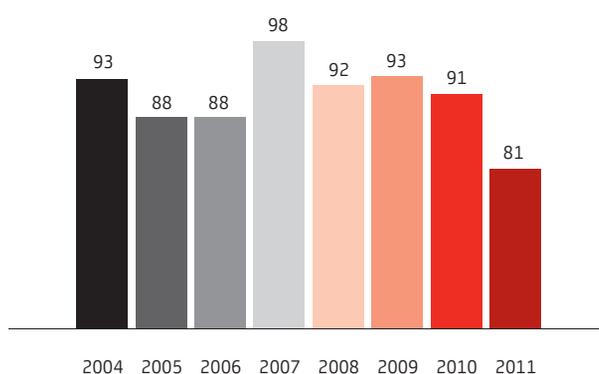
## 2.2 La fiducia dei piccoli imprenditori italiani

### 2.2.1 Analisi dell'indice di fiducia complessivo

I dati raccolti con l'indagine condotta da UniCredit generano un indice di fiducia sintetico di 81 punti. In generale, rispetto allo scorso anno, si evidenzia un calo di ben 10 punti, che rende il valore dell'indice di fiducia del 2011 quello più basso mai fatto registrare in questi otto anni. Dopo la leggera flessione verificatasi nel 2010 rispetto all'anno precedente, quest'anno si assiste ad una ulteriore forte discesa della fiducia (Figura 1), che evidenzia la non facile congiuntura economica in cui versa l'economia italiana e quella globale.

**Figura 1**  
Indice di fiducia  
complessivo

Fonte: Indagine sulla fiducia,  
UniCredit Family and SME Italy  
Network



<sup>3</sup> Per l'indice di fiducia UniCredit sono stati selezionati 7 argomenti chiave per la fiducia degli imprenditori armonizzando l'approccio con quanto già redatto in altri Paesi come ad esempio lo "Small Business Index" con cui da settembre 2003 Wells Fargo e Gallup rilevano il "sentiment" alla piccola imprenditoria degli Stati Uniti. In analogia con la metodologia adottata da Istat e Wells Fargo/Gallup, è stata verificata l'opinione dei piccoli e medi imprenditori su 7 parametri sia riguardo all'andamento negli ultimi 12 mesi sia in previsione sui successivi 12 mesi. A queste 14 domande si sono offerte risposte multiple articolate su 5 alternative, con graduazioni dal "molto negativo" al "molto positivo" (passando attraverso il "negativo", "neutro" e "positivo"). Per ogni domanda è stata conteggiata la percentuale di risposte positive ("positivo" e "molto positivo"), cui è stata sottratta la percentuale di risposte negative ("negativo" e "molto negativo"). Per determinare l'indice di fiducia sintetico, è stata calcolata la media dei 14 numeri così ottenuti ed è stato sommato il risultato a 100, che rappresenta la soglia oltre la quale l'indice segnala il prevalere dei fiduciosi sugli sfiduciati tra i piccoli imprenditori.

A questo proposito bisogna sottolineare che le interviste sono state effettuate a cavallo dei mesi di agosto e settembre, periodo in cui si erano già ampiamente manifestati i segnali dell'aggravamento della crisi, accentuando presumibilmente i giudizi pessimistici degli intervistati.

Andando ad analizzare i fattori che più hanno contribuito alla discesa dell'indice, si nota che per la prima volta tutti i sette item che compongono la fiducia si collocano al di sotto della soglia dell'ottimismo (100). In particolare, però, sono i due fattori esogeni quelli dove gli intervistati hanno espresso le opinioni più pessimistiche: -24 punti sulla situazione economica generale e -15 punti sulla situazione del settore di appartenenza.

La scomposizione della fiducia rispetto all'arco temporale al quale si riferiscono le risposte degli intervistati ci fornisce un ulteriore spunto interessante per comprendere il forte decremento subito quest'anno dall'indice. Se da un lato i giudizi in merito ai 12 mesi passati perdono 4 punti rispetto a quelli espressi nel 2010, dall'altro, l'elemento più significativo è sicuramente costituito dai giudizi espressi sui futuri 12 mesi, che crollano di ben 17 punti (da 104 a 87). Se si aggiunge che storicamente i giudizi sul futuro hanno sempre fatto registrare i valori più positivi tra le componenti dell'indice, risulta chiaro come le avverse condizioni economiche in atto stiano influenzando negativamente non solo la percezione del recente passato, ma soprattutto le aspettative dei piccoli imprenditori sui 12 mesi a venire.

I risultati dell'indagine ben si raccordano con quelli della Banca d'Italia<sup>4</sup> relativi alle aspettative di inflazione e crescita pubblicate lo scorso giugno, secondo cui nel secondo trimestre 2011 le valutazioni circa la situazione economica generale manifestano una perdurante incertezza: il saldo percentuale tra le imprese che riferiscono un miglioramento e quelle che segnalano un peggioramento è negativo per quasi 14 punti. Secondo la stessa indagine, il pessimismo appare inoltre più accentuato tra le unità di minori dimensioni, e in prospettiva, quasi la metà delle imprese attribuisce probabilità nulla alla possibilità di miglioramento della situazione economica generale nei successivi tre mesi.

## 2.2.2 Analisi per fattore di fiducia

Come anticipato precedentemente, l'indice sintetico sulla fiducia è costituito da 7 diverse componenti, denominate fattori. L'analisi per i singoli fattori (Figura 2) è un approfondimento essenziale per comprendere a fondo le singole tendenze in atto tra i piccoli imprenditori e per permettere una lettura completa della situazione contingente.

**Figura 2**

**Indice di fiducia delle piccole imprese per fattore costituente**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



4 Banca d'Italia - "Indagine sulle aspettative di inflazione e crescita", giugno 2011.

## Andamento occupazione

I giudizi sull'andamento dell'occupazione, pur facendo registrare nel 2011 un calo di 2 punti rispetto all'anno precedente, si attestano come il fattore più positivo che compone l'indice di fiducia, con un valore di 97.

Scomponendo il fattore per classe di addetti, le imprese più fiduciose sono quelle più grandi - da 6 a 20 addetti - che fanno registrare un indice pari a 100, mentre le microimprese - fino a 2 addetti - sono le meno fiduciose, con un valore di 95. Rispetto al 2010 queste ultime peggiorano di 3 punti, mentre quelle più grandi rimangono stabili.

Andando a scomporre l'indice relativo all'occupazione per arco temporale si nota come sui dodici mesi futuri si registri un valore di 99, molto vicino alla soglia dell'ottimismo (100), risultato che lascia ben sperare circa le strategie future riguardo alla forza lavoro che gli imprenditori intendono impiegare nei mesi a venire.

Per quanto riguarda i settori d'appartenenza i più fiduciosi sono gli operatori del commercio all'ingrosso (100) mentre gli imprenditori del commercio al dettaglio si dimostrano i più sfiduciati (95).

I risultati relativi all'occupazione sono tutto sommato non troppo negativi considerando il clima, la congiuntura economica, ma soprattutto i valori fatti registrare dagli altri item componenti la fiducia. Le evidenze emerse sono inoltre coerenti con il sistema informativo Excelsior di Unioncamere<sup>5</sup>, che evidenzia come le assunzioni che le imprese italiane hanno programmato di effettuare tra luglio e settembre 2011 siano quasi 23 mila in più rispetto allo stesso periodo del 2010, per un totale di 162 mila assunzioni. Le assunzioni totali si ripartiscono per il 25% nell'industria e per il 75% nei servizi. La maggior parte delle assunzioni nel settore industriale fanno riferimento al manifatturiero, trainato dalle industrie alimentari, sulle quali incide però fortemente il periodo produttivo a più elevata stagionalità.

Anche l'Istat<sup>6</sup> annuncia che ad agosto 2011 gli occupati sono in aumento dello 0,1% (26 mila unità) rispetto al mese precedente. Nel confronto su base annua l'occupazione aumenta dello 0,8% (191.000 unità).

## Propensione agli investimenti

Quest'anno la propensione agli investimenti, pur rimanendo uno degli item con il più alto valore di fiducia, perde 8 punti rispetto al 2010, attestandosi a 94. È importante notare come il suo valore per la prima volta in 8 rilevazioni si collochi sotto la soglia dell'ottimismo. Il fatto che i giudizi sugli investimenti, che storicamente hanno sempre raccolto le opinioni più ottimistiche da parte degli intervistati, facciano registrare dei valori così bassi, testimonia come la situazione dello scenario macroeconomico attuale generi forte disorientamento e cautela anche di fronte a scelte di programmazione aziendale di medio e lungo termine.

Analizzando l'orizzonte temporale, infatti, si nota come il calo sia dovuto principalmente alle previsioni circa i 12 mesi futuri, che perdono 12 punti (da 110 a 98), oltre che ai giudizi sui 12 mesi passati, che calano di 2 punti (da 93 a 91).

L'analisi della variabile dimensionale evidenzia come le micro imprese siano quelle che esprimono i giudizi meno positivi rispetto alle aziende più strutturate, sia considerando il numero di addetti, sia esaminando le fasce di fatturato: si parte da un indice di 78 per le aziende più piccole (fino a 2 addetti e con fatturato fino a 250 mila euro) fino ad arrivare ad un indice di 90 punti per le imprese più grandi (fino a 20 dipendenti e con fatturato maggiore di 3 milioni di euro).

<sup>5</sup> Unioncamere, "Rapporto Excelsior 2011", Roma, luglio 2011.

<sup>6</sup> Istat, "Occupati e disoccupati", Roma, settembre 2011.

Al Sud si riscontrano i giudizi meno positivi (79) mentre il Nord Ovest esprime le opinioni più ottimistiche (82).

L'analisi per settore evidenzia, infine, il pessimismo degli imprenditori delle costruzioni, che raggiungono sugli investimenti un indice di 91, mentre evidenzia maggiore ottimismo il settore del commercio all'ingrosso, con una fiducia positiva di 101.

## Disponibilità di credito

Pur rimanendo un item con un valore tra i più positivi, la fiducia sulla disponibilità di credito quest'anno raggiunge il valore di 91, ben 8 punti in meno rispetto al 2010. Analizzando l'orizzonte temporale si nota come questo calo sia principalmente dovuto, ancora una volta, ai giudizi prospettici, che perdono ben 11 punti rispetto allo scorso anno (da 106 a 95).

L'esame della classe dimensionale denota il maggiore ottimismo delle aziende più grandi (10-20 addetti), che totalizzano una fiducia di 100, rispetto alle micro imprese, che si attestano su un valore molto inferiore, pari a 88.

La visione delle macro aree evidenzia risultati leggermente più negativi al Centro (90) e al Sud (91) rispetto al Nord (92).

L'analisi dei settori di appartenenza indica anche qui le imprese del commercio all'ingrosso come le più ottimiste, con una fiducia di 99, mentre il settore meno fiducioso risulta essere quello delle costruzioni (88).

Queste evidenze risultano un po' meno ottimiste rispetto all'indagine di luglio della Banca d'Italia<sup>7</sup>, che sottolinea come per poco meno dell'80% delle imprese le condizioni di accesso al credito siano rimaste invariate negli ultimi tre mesi; la quota di imprese che le ritiene migliorate, pur contenuta, appare in crescita (al 5,7 per cento, dal 2,2 di marzo 2011). Probabilmente questo dato non è ancora influenzato dall'acuirsi della crisi nei mesi di agosto e settembre. Anche in questa indagine, però, le unità che hanno dichiarato un peggioramento si localizzano principalmente nelle regioni del Centro e del Sud.

## Tempi di incasso

La fiducia sui tempi di incasso fa registrare quest'anno un valore pari a 89, in diminuzione di 6 punti rispetto al 2010 (95). La gestione dei tempi di incasso è quindi anche nel 2011 un punto critico per i piccoli imprenditori, che continuano ad esprimere opinioni non troppo ottimistiche.

La differenza tra giudizi sul passato (84) e quelli sul futuro (94) raggiunge un valore di 10 punti. La discesa della fiducia su questo fattore è da imputare sempre ai giudizi prospettici che perdono ben 13 punti rispetto allo scorso anno (107), mentre i giudizi sul passato rimangono stabili.

Dal punto di vista dimensionale, le micro imprese con meno di 250 mila euro di fatturato risultano meno fiduciose con un valore di 88 punti rispetto a quelle più strutturate con un fatturato sopra i 3 milioni di euro che totalizzano un valore di 93.

Per ciò che riguarda le macro aree, il Sud risulta essere la zona più pessimista, con una fiducia di 84, più bassa di ben 9 punti rispetto al Nord (93) e di 1 punto rispetto al Centro (85).

L'analisi settoriale evidenzia, infine, il pessimismo delle costruzioni e del commercio all'ingrosso, con una fiducia pari a 83, mentre, come è giusto che sia per le modalità di incasso proprie di questo settore, il commercio al dettaglio esprime le opinioni più positive arrivando ad un valore di 93.

7 Banca d'Italia - "Indagine sulle aspettative di inflazione e crescita", luglio 2011.

In questa ottica di parziale peggioramento della fiducia sui tempi di incasso, l'osservatorio Crif<sup>8</sup> sui piccoli operatori economici evidenzia come il tasso di sofferenza<sup>9</sup> registrato a fine 2010 sia stato del 9,2%, in crescita di 1,6 punti percentuali rispetto al periodo precedente. In controtendenza con i giudizi prospettici degli imprenditori che hanno risposto all'indagine UniCredit, tuttavia, in questa indagine si afferma che, in previsione, il valore delle sofferenze dovrebbe tornare verso i livelli sperimentati nella fase pre-crisi, registrando una progressiva riduzione.

## Andamento dei ricavi

Anche l'andamento dei ricavi subisce un forte calo rispetto alla scorsa indagine, con una diminuzione di 9 punti della fiducia, che passa dal valore di 95 del 2010 all'86 del 2011. Anche in questo caso lo spaccato "passato-futuro" evidenzia giudizi molto differenti: le opinioni sui 12 mesi passati si fissano sul valore di 76, mentre le valutazioni sui prossimi 12 mesi raggiungono un indice di 97 (+21 punti). Confrontando l'analisi con i risultati del 2010 si conferma il forte calo subito dalle previsioni sul futuro rispetto alla precedente rilevazione, mentre i giudizi sul passato rimangono stabili.

Con un valore di 95 il commercio all'ingrosso si conferma il più fiducioso, mentre il commercio al dettaglio fa registrare il valore meno positivo, con una fiducia pari a 79, perdendo tra l'altro ben 14 punti rispetto al 2010 (93). Per una interpretazione di questi risultati, si consideri che il perdurare della crisi economica si sta ora ripercuotendo sulle aziende di più piccole dimensioni (che contraddistinguono il settore del commercio al dettaglio) e sui consumatori finali (che tipicamente rappresentano i fruitori di questo settore).

I pareri peggiori sono attribuibili alle micro imprese (fino a 2 addetti) con una fiducia di 81, mentre le imprese più grandi (da 11 a 19 addetti) totalizzano un valore di 104, che rientra nella fascia dell'ottimismo. Anno su anno è interessante notare che sono le imprese più piccole a perdere più terreno (-9 punti rispetto al 2010), mentre le imprese più strutturate perdono solo 3 punti, rimanendo ottimiste nonostante l'acuirsi della crisi sistemica.

Il Sud conferma i pareri meno favorevoli, mentendosi su un indice di 84, mentre il Nord Ovest è l'area più soddisfatta, con una fiducia di 88.

L'Istat<sup>10</sup>, nell'indagine sulla produzione industriale dello scorso settembre, sottolinea come a luglio 2011 l'indice della produzione industriale sia diminuito dello 0,7% rispetto a giugno dello stesso anno, e dell'1,6% rispetto a luglio 2010.

## Situazione settore

L'andamento del proprio settore quest'anno è uno degli item che più ha risentito delle opinioni negative espresse dagli intervistati. Il suo valore nel 2011 arriva solo a 69, perdendo ben 15 punti rispetto all'anno precedente.

Il delta tra giudizi sui 12 mesi passati e quelli sui 12 mesi futuri arriva a 20 punti (59 contro 79), ma ancora più significativo è il confronto tra il 2011 e il 2010: i giudizi sul passato perdono 5 punti (da 64 a 59), mentre i giudizi sul futuro perdono ben 24 punti (da 103 a 79), rendendo evidente il pessimismo espresso dagli intervistati su quello che immaginano sarà lo scenario del proprio settore nei mesi a venire.

8 Nomisma - CRIF Decision Solutions - "Osservatorio sulla finanza per i Piccoli Operatori Economici", Bologna, giugno 2011.

9 Rapporto tra consistenza dei finanziamenti in sofferenza e totale consistenze. Un finanziamento viene definito in sofferenza in presenza di almeno sei rate scadute e non pagate.

10 Produzione Industriale, Istat, 12 settembre 2011.

Il settore che esprime la maggiore fiducia nel proprio ambito di appartenenza è il commercio all'ingrosso, che raggiunge un valore di 76, mentre i più sfiduciati risultano essere gli imprenditori appartenenti alle costruzioni e al commercio al dettaglio (64).

La scomposizione dei risultati per classe dimensionale continua a confermare il prevalere della fiducia per le aziende più grandi rispetto alle microaziende: si va da una fiducia di 66 espressa dalle aziende con 1-2 addetti, fino ad arrivare a un indice di 79 realizzato dalle aziende con 11-19 addetti. Geograficamente, il fanalino di coda resta il Sud, che registra un indice di fiducia di 66, mentre i più ottimisti rispetto all'andamento del proprio settore sono gli imprenditori del Nord Ovest (73).

## Situazione economica generale

Anche nella rilevazione del 2011 l'andamento dell'economia italiana si conferma l'item dove sono stati espressi i giudizi meno positivi. L'indice di fiducia su questo fattore raggiunge solo 37 punti, in caduta di 24 punti rispetto al 2010. Oltre ad essere l'item con la fiducia più bassa, quindi, è anche il comparto che perde più punti rispetto alla precedente indagine.

Confrontando i valori espressi su passato e futuro si nota un forte divergenza: sul passato la fiducia è di 26 mentre sul futuro è di 48 (delta di 22 punti). Rispetto al 2010 i giudizi sui 12 mesi precedenti diminuiscono di 15 punti (da 41 a 26), segnale che l'anno passato è stato peggiore di quanto previsto. Ancora più evidente il crollo delle previsioni sui 12 mesi futuri, che scendono addirittura di 34 punti (da 82 a 48). È chiaro, quindi, quanto il perdurare di una crisi, che tutti si aspettavano potesse lasciare il passo ai primi segnali di ripresa, abbia generato una incertezza tale da influenzare pesantemente il clima di fiducia.

Per quanto riguarda lo spaccato settoriale, i meno negativi risultano essere gli imprenditori del commercio all'ingrosso e, in contro tendenza rispetto al risultato generale, quelli delle costruzioni (40), mentre anche su questo item il commercio al dettaglio fa registrare il maggiore pessimismo (32). L'analisi per classe dimensionale evidenzia poche differenze dal punto di vista quantitativo; anche qui, comunque, le imprese fino a 2 addetti risultano leggermente più pessimiste rispetto alle aziende fino a 19 addetti (36 contro 38).

La visione delle macro aree geografiche conferma il Sud, e stavolta anche il Centro, come le zone meno ottimiste: entrambe non superano i 36 punti. Anche su questo item il Nord Ovest afferma il suo - seppur lieve - maggiore ottimismo (39).

## 2.2.3 Analisi per prospettiva temporale

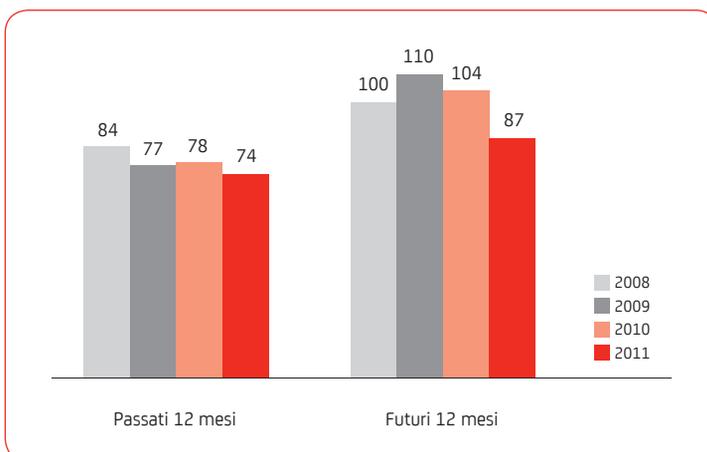
Mai come quest'anno l'analisi della fiducia per arco temporale è fondamentale per fornire una chiave di lettura del trend registrato dall'indice nel 2011. Come nel corso delle precedenti edizioni, anche in questa indagine si conferma una netta differenza tra i giudizi espressi dagli intervistati riguardo ai passati 12 mesi e quelli relativi ai futuri 12 mesi, anche se, negli ultimi 3 anni, lo scarto è diventato sempre inferiore in valore assoluto a causa di un crollo più che proporzionale delle aspettative sul futuro. La Figura 3 mostra l'indice di fiducia suddiviso per arco temporale, evidenziando nel dettaglio il suo andamento nel corso degli anni.

I giudizi sul passato rimangono molto bassi e perdono rispetto al 2010 quattro punti. Il risultato più significativo, come accennato sopra, è però dato dai giudizi sui 12 mesi futuri, che perdono ben 17 punti, rappresentando così il principale motivo del brusco calo dell'indice di fiducia sintetico. Bisogna dire che il forte clima di incertezza dell'economia presumibilmente ha influenzato i giudizi prospettici degli intervistati, che per la prima volta in otto edizioni del Rapporto Piccole Imprese fanno scendere l'indice sui 12 mesi futuri sotto il valore dei 90 punti.

**Figura 3**

### Indice di fiducia delle piccole imprese italiane per arco temporale

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



L'analisi per singolo item evidenzia, sia nello spaccato relativo al passato sia in quello prospettico, i giudizi più pessimistici sui 2 fattori esogeni: situazione economica generale (passato 26, futuro 48) e andamento del settore (passato 59, futuro 79). I giudizi meno negativi sono stati invece espressi sull'andamento degli investimenti (passato 91, futuro 98) e andamento dell'occupazione (passato 95, futuro 99). Anche rispetto alle aspettative future espresse nel 2010, il calo maggiore è da imputare all'andamento dell'economia in generale e a quello dell'andamento settoriale, che perdono rispettivamente 48 e 24 punti. Da notare infine il notevole scarto (più di 20 punti) esistente tra giudizi passati e quelli futuri riguardo ai due fattori esogeni e all'andamento dei ricavi, il che denota, seppur in un contesto di calo generalizzato dei valori espressi, il persistere della speranza di un miglioramento della situazione in questi ambiti nei prossimi 12 mesi.

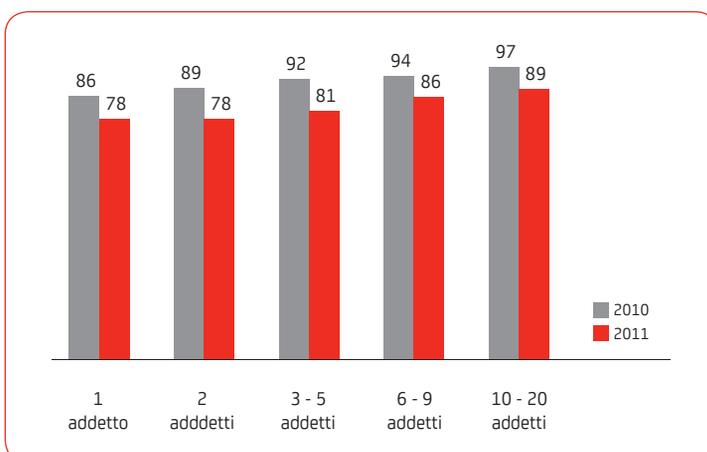
## 2.2.4 Analisi per classe dimensionale

L'analisi per classe dimensionale d'impresa evidenzia ancora una volta come la fiducia rispetto allo scorso anno sia diminuita per tutte le classi di addetti, pur confermando la tendenza rilevata nel 2010 di risultati più positivi per le aziende di maggiori dimensioni, segnale che l'ottimismo cresce al crescere del numero di addetti, come mostra in maniera evidente la Figura 4. In particolare, le aziende più sfiduciate risultano quelle con 1 o 2 addetti, con una fiducia pari a 78, mentre le più ottimiste sono quelle con più di 10 addetti, più fiduciose di ben 11 punti (89).

**Figura 4**

### Indice di fiducia per classe dimensionale

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



Dal confronto anno su anno si evidenzia come le aziende appartenenti a tutte le classi di addetti abbiano espresso giudizi più pessimistici rispetto al 2010; in particolare, la fascia di aziende da 2 a 5 addetti, che scende di ben 11 punti.

Considerando i singoli fattori componenti la fiducia si nota come le aziende più grandi (sopra i 10 addetti) abbiano espresso opinioni positive su occupazione (100), disponibilità di credito (100), andamento dei ricavi (104) e andamento degli investimenti (108), mentre sugli stessi item le micro imprese hanno espresso valori di fiducia inferiori a 90. Tutte le classi hanno invece espresso i valori più negativi sui due fattori esogeni riguardanti la situazione del settore di appartenenza e la situazione dell'economia in generale.

L'orizzonte temporale ci fornisce ulteriore conferma circa la maggiore fiducia espressa dalle aziende più strutturate: non solo queste ultime hanno espresso valori più positivi sui 12 mesi passati e sui 12 mesi futuri, ma si nota anche che la differenza tra gli orizzonti temporali diminuisce all'aumentare della classe di addetti: si va da un delta di 15 punti per le imprese che contano fino a 2 addetti (71 sul passato e 86 sul futuro) fino ad arrivare a uno scarto di soli 5 punti per le aziende che hanno da 10 a 20 addetti (86 sul passato e 91 sul futuro), dimostrando che, nonostante la crisi diffusa che ha colpito tutto il sistema economico, queste ultime riescono con la loro struttura più articolata ad avere i mezzi per affrontare meglio le difficoltà e conservare un po' di ottimismo.

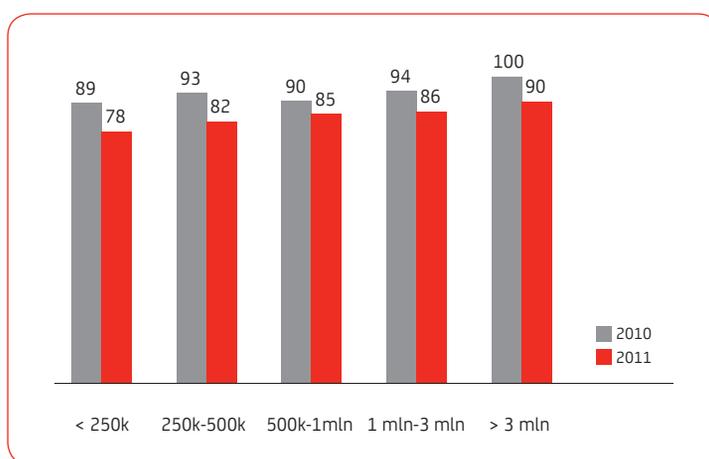
## 2.2.5 Analisi per fatturato

Anche la scomposizione dei risultati per classe di fatturato conferma, come negli anni passati, i risultati dell'analisi svolta per le classi di addetti. Le risultanze sull'andamento del relativo indice sono mostrati nella Figura 5.

**Figura 5**

**Indice di fiducia delle piccole imprese italiane per classe di fatturato**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



Le aziende più fiduciose si confermano essere quelle con più di 3 milioni di euro di fatturato, che fanno registrare una fiducia di 90, ben 9 punti superiore all'indice di fiducia sintetico e 12 punti maggiore della fiducia espressa dalle aziende più piccole, con fatturato inferiore a 250 mila euro.

Dal confronto con la rilevazione dell'anno scorso si nota anche qui come ci sia stata una perdita di fiducia generalizzata per tutte le classi di fatturato: la maggiore diminuzione di fiducia si riscontra tra le aziende fino a 500 mila euro di fatturato, che perdono 11 punti rispetto al 2010, mentre le aziende che hanno perso meno terreno sono quelle appartenenti alla classe 500 mila-1 milione di euro, che esprimono giudizi sulla fiducia inferiori di soli di 5 punti.

L'analisi per orizzonte temporale conferma ulteriormente i risultati già presentati, sia per ciò che

riguarda i giudizi sui passati 12 mesi, sia per le previsioni sui futuri 12 mesi: le aziende più piccole (con fatturato minore di 250 mila euro) esprimono opinioni più pessimistiche sia sul passato (71) sia sul futuro (86), mentre le aziende più strutturate (con fatturato maggiore di 3 milioni di euro) risultano le più fiduciose sui 12 mesi precedenti (86) e sulle opinioni per i 12 mesi a venire (93).

La declinazione dell'analisi della fiducia sui singoli fattori che la compongono mostra come le micro imprese, pur non riuscendo a superare la soglia dell'ottimismo su nessun argomento proposto nell'indagine, siano meno sfiduciate su occupazione (97) e investimenti (91), mentre le aziende più grandi (fatturato superiore ai 3 milioni di euro) risultino essere più ottimiste su andamento dei ricavi (113) oltre che su andamento degli investimenti (115) e dell'occupazione (101), esprimendo, tramite valori che superano il 100, un certo ottimismo.

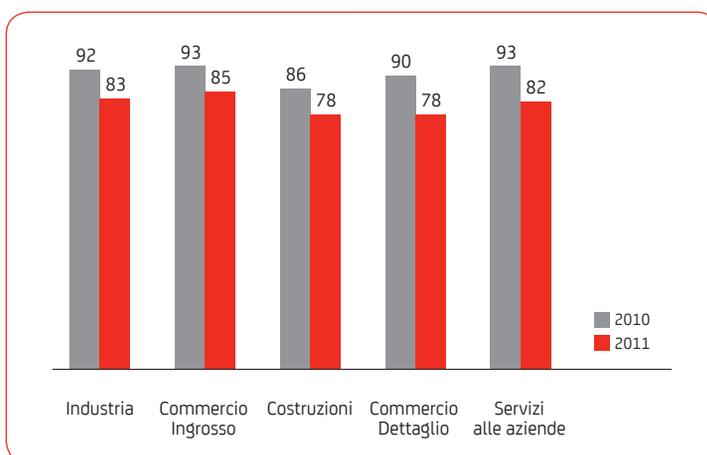
## 2.2.6 Analisi per settore di attività

L'analisi dei settori economici di attività (Figura 6) ha sempre fornito nel corso degli anni interessanti spunti per comprendere l'influenza dell'andamento macroeconomico sui vari comparti produttivi.

**Figura 6**

**Indice di fiducia delle piccole imprese italiane per settore economico**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



In generale, tutti i settori perdono terreno rispetto alla rilevazione del 2010 soprattutto sugli item esogeni - situazione economica generale e situazione del settore - che diminuiscono, rispettivamente, di più di 20 punti e più di 10 punti. Anche sull'orizzonte temporale si evidenzia un forte calo generale (più di 15 punti) sui giudizi prospettici, mentre sul passato le opinioni rimangono alquanto stabili. Il settore più fiducioso, comunque, risulta essere il commercio all'ingrosso con una fiducia di 85, mentre i più sfiduciati si rivelano gli operatori del commercio al dettaglio e delle costruzioni.

Nel 2011 il commercio all'ingrosso è, come lo scorso anno, il settore con la più alta fiducia (4 punti in più rispetto al valore medio). Nonostante ciò, si nota come gli operatori di questo settore siano stati molto più cauti nell'esprimere i loro giudizi, considerato che, rispetto al 2010, la fiducia perde comunque 8 punti (da 93 a 85).

Oltre ai fattori esogeni, la grandezza che più ha contribuito alla caduta dell'indice è l'andamento dei ricavi, che perde 20 punti. Le opinioni sugli investimenti rimangono tutto sommato stabili rispetto al crollo subito dagli altri fattori.

L'industria quest'anno registra una fiducia di 83, 2 punti in più dell'indice sintetico e 9 punti in meno rispetto alle opinioni espresse lo scorso anno (92). Da segnalare positivamente i giudizi espressi sull'andamento dell'occupazione, che rimangono quasi stabili (perdono solo 1 punto, da 99 a 98).

La statistica sulla fiducia redatta dall'Istat<sup>11</sup> sulle imprese manifatturiere mostra come nel mese di settembre 2011 l'indice del clima di fiducia del settore manifatturiero registri un sensibile calo, scendendo a 94,5 da 98,6 del mese di agosto. I giudizi sugli ordini e le attese di produzione peggiorano marcatamente, mentre il saldo delle risposte sul livello delle scorte di magazzino rimane sostanzialmente costante.

Il settore dei servizi nel 2011 fa registrare una forte caduta rispetto allo scorso anno: con una fiducia di 82 perde ben 11 punti nel confronto con la precedente rilevazione, posizionandosi sostanzialmente in linea con l'indice di fiducia sintetico.

Oltre i fattori esogeni, anche gli investimenti diminuiscono di 10 punti rispetto allo scorso anno (da 105 a 95).

La forte diminuzione del clima di fiducia nelle imprese appartenenti al settore dei servizi è stata rilevata anche dall'Istat nell'indagine di settembre<sup>12</sup>, quando l'indice risultava pari a 82,4 contro il 93,9 registrato ad agosto. Peggiorano nettamente le attese sull'andamento dell'economia italiana e, in misura meno marcata, i giudizi e le attese sugli ordini, oltre che i giudizi sull'occupazione e sull'andamento degli affari.

Le costruzioni, insieme con il commercio al dettaglio, quest'anno sono il settore che mostra la fiducia minore: soli 78 punti, inferiore di 3 punti all'indice di fiducia sintetico e più basso di 8 punti rispetto alla rilevazione del 2010.

Declinando il risultato sui singoli item, rispetto al 2010 si nota che, oltre al generale calo delle grandezze esogene, le costruzioni hanno mostrato un forte pessimismo anche sulla disponibilità di credito, che perde ben 10 punti (da 98 a 88), mentre sull'andamento dell'occupazione hanno mostrato una certa stabilità di giudizio.

Questo clima di minore fiducia nel settore è supportata dai risultati dell'indagine sulla produzione nelle costruzioni dell'Istat<sup>13</sup>: a luglio 2011 l'indice della produzione è diminuito dell'1,2% rispetto a giugno e nella media del trimestre maggio-luglio è sceso del 2,4% rispetto al trimestre precedente.

Con una fiducia di 78, il commercio al dettaglio è il settore che rispetto allo scorso anno ha subito il calo maggiore (ben 12 punti). Dal confronto con l'indagine del 2010 sui singoli item componenti la fiducia, da segnalare la netta diminuzione sulle opinioni espresse riguardo all'andamento dei ricavi, che scende di 14 punti.

L'Istat<sup>14</sup> nella sua indagine sul commercio al dettaglio conferma quanto emerso: a luglio 2011 le vendite al dettaglio sono diminuite dello 0,1% su base congiunturale. Nella media del trimestre maggio-luglio 2011 le vendite hanno registrato, rispetto ai tre mesi precedenti, una variazione negativa dello 0,4%, e rispetto a luglio 2010, la diminuzione arriva addirittura al 2,4%.

La perdita di fiducia del commercio al dettaglio e delle costruzioni evidenzia ancora una volta come le ripercussioni della crisi stiano ora investendo i consumatori finali, che tendono a contrarre gli acquisti e probabilmente faticano maggiormente ad ottenere mutui per l'acquisto di immobili.

## 2.2.7 Analisi per macro area geografica

Quest'anno, i pareri degli intervistati sono stati abbastanza omogenei in tutta Italia: si passa da una fiducia di 82 del Nord Ovest a un indice di 79 realizzato al Sud (Figura 7). Molto significativo è il notevole scarto esistente in tutte le aree tra i giudizi sul passato e quelli sul futuro, scarto che supera sempre i 10 punti, e, nel caso del Sud, tocca i 17 punti.

11 Istat, Fiducia delle imprese manifatturiere, 28 settembre 2011.

12 Istat, Fiducia delle imprese dei servizi, 28 settembre 2011.

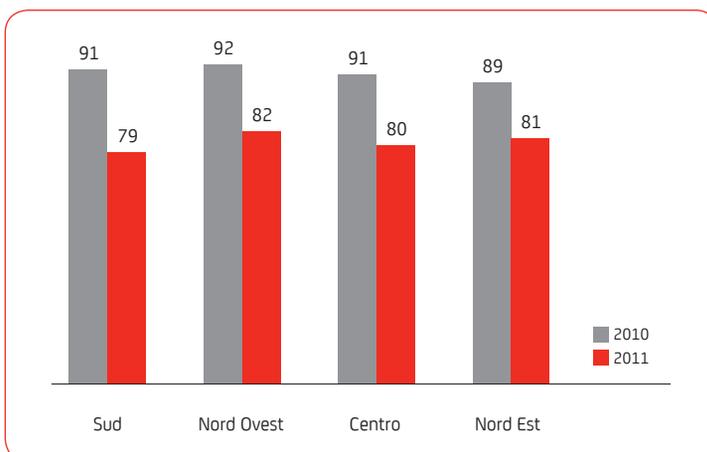
13 Istat, "Produzione nelle costruzioni", 28 settembre 2011.

14 Istat, "Commercio al dettaglio", 23 settembre 2011.

Figura 7

### Indice di fiducia delle piccole imprese per zona geografica

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



L'area più fiduciosa rimane anche quest'anno il Nord Ovest, che, nonostante un calo di 10 punti, riesce ad esprimere le opinioni più ottimistiche e a realizzare una fiducia di 82, un punto superiore all'indice di fiducia generale. I fattori che maggiormente hanno influenzato la fiducia degli imprenditori di questo territorio sono la situazione economica generale, che perde ben 26 punti rispetto al 2010 (da 65 a 39), e la situazione del settore, che scende di 12 punti rispetto allo scorso anno (da 85 a 73). Rispetto alla scorsa rilevazione, il fattore che più si mantiene stabile è l'andamento dell'occupazione, che perde un solo punto (da 99 a 98). L'analisi dell'orizzonte temporale mostra, dal confronto coi risultati del 2010, un evidente crollo delle aspettative per i prossimi 12 mesi: le opinioni sul passato, infatti, perdono solo 2 punti (da 79 a 77), mentre le aspettative sul futuro scendono di ben 16 punti (da 104 a 88).

Nonostante la perdita di 8 punti rispetto al 2010, quest'anno l'area del Nord Est occupa il secondo posto (a differenza della precedente rilevazione che la vedeva all'ultimo posto in Italia), raggiungendo una fiducia pari ad 81, in linea con l'indice sintetico nazionale. L'andamento economico e settoriale presentano sempre i giudizi più negativi (rispettivamente, -25 e -14 punti). Anche in questo caso spicca la valutazione sull'andamento dell'occupazione, che scende solo di 2 punti rispetto al 2010, mantenendosi quasi stabile.

L'orizzonte temporale offre una visione in linea con la disamina fin qui condotta: il confronto anno su anno ci presenta una forte discesa delle opinioni prospettive, che scendono di 15 punti (da 101 a 86), e un lieve decremento delle opinioni sul passato, che scendono solo di due punti (da 78 a 76), lasciando trasparire come il livello di fiducia rispetto al passato sia rimasto sostanzialmente costante.

Anche il Centro segna il passo nella rilevazione attuale, perdendo ben 11 punti sulla fiducia rispetto al 2010, e collocandosi un punto sotto l'indice sintetico nazionale, dopo che l'anno scorso si dimostrò perfettamente in linea con la media nazionale. Nel confronto anno su anno, oltre alla drastica discesa dei giudizi sulla situazione economica, che perde 22 punti (da 58 a 36), e sulla situazione del settore, che perde 13 punti (da 83 a 70), fanno registrare una battuta d'arresto anche le opinioni sull'andamento dei ricavi e i tempi di incasso, entrambe in calo di 10 punti (rispettivamente da 97 a 87 e da 95 a 85). Anche in questo caso, rispetto al 2010 crollano le aspettative sul futuro (-17 punti, da 104 a 87), ma anche i giudizi sul passato si discostano rispetto all'anno precedente, perdendo 4 punti (da 77 a 73).

Nella rilevazione del 2011 il Sud torna ad essere il fanalino di coda, realizzando un indice di 79, in diminuzione di 12 punti rispetto al 91 realizzato nel 2010 e 2 punti in meno rispetto all'indice sintetico nazionale. Come visto per tutte le macro aree, gli item esogeni sono i principali responsabili

di questo crollo. Rispetto al 2010 la situazione economica generale perde 24 punti (da 60 a 36) e la situazione del settore scende di 18 punti (da 84 a 66). Anche l'opinione sull'andamento dei ricavi risulta essere molto peggiorata, passando da 96 del 2010 a 84 del 2011 (meno 12 punti).

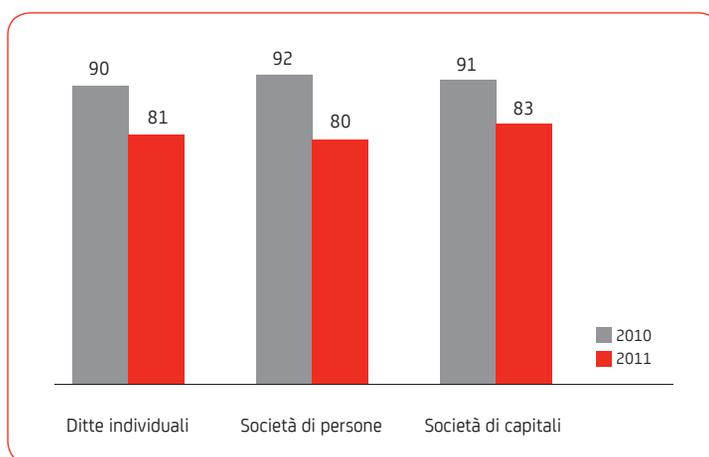
L'analisi della prospettiva temporale segnala rispetto al 2010 opinioni negative espresse su entrambi i fronti: sono 6 i punti persi dalla fiducia sui 12 mesi passati (da 77 a 71) e 17 quelli in diminuzione sui 12 mesi futuri (da 105 a 88).

## 2.2.8 Analisi per forma giuridica

Pur essendo in discesa di 8 punti, quest'anno le società di capitali si rivelano le più fiduciose, con un indice di 83, superiore di 2 punti all'indice di fiducia sintetico (Figura 8). Nella scorsa rilevazione queste società si rivelarono essere le più scoraggiate, mentre quest'anno, come già visto per l'analisi sulla classe dimensionale, sono le aziende di più grandi dimensioni ad essere le più ottimiste. Viceversa, sono le società di persone e le ditte individuali che nel 2011 esprimono le opinioni peggiori totalizzando rispettivamente un indice di 80 (-8 rispetto al 2010) e 81 (-9 punti rispetto al 2010).

**Figura 8**  
**Indice di fiducia per forma giuridica**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



Per quanto riguarda i singoli item, rispetto allo scorso anno si riscontra il calo generalizzato sui fattori esogeni; le società di persone perdono ad esempio quasi 30 punti sulla situazione economica generale, mentre i giudizi sull'andamento dell'occupazione sono quelli con il minore peggioramento (non più di 3 punti per tutte le forme giuridiche).

Lo spaccato temporale evidenzia come le società di capitali siano quelle che hanno tenuto maggiormente alti i giudizi sul passato, che diminuiscono di un solo punto, mentre le società di persone subiscono un tracollo sui giudizi per i mesi a venire, diminuendo la loro fiducia di quasi 20 punti.

## 2.2.9 Analisi per età dell'intervistato

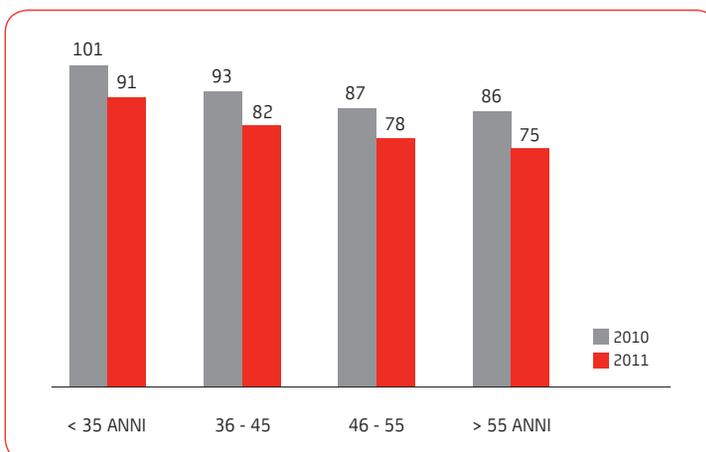
Un'ulteriore chiave di lettura dell'indice di fiducia è fornita dalla forte correlazione, evidenziata nella Figura 9, esistente tra ottimismo delle risposte fornite ed età dagli intervistati.

Gli imprenditori con età inferiore ai 35 anni si sono mostrati i più ottimisti su tutti i fronti, nonostante un indice di fiducia pari a 91, inferiore di 10 punti rispetto all'indagine dello scorso anno. Sui singoli item i più giovani riescono a superare la soglia dell'ottimismo sull'andamento dei ricavi (105) e sull'andamento degli investimenti (107), mentre rimangono molto pessimisti circa la situazione economica generale, dove non riescono a superare il valore di 46. Lo spaccato tra passato e futuro

**Figura 9**

**Indice di fiducia delle piccole imprese italiane per fasce di età dell'imprenditore**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



mostra rispetto al 2010 una buona tenuta sui giudizi passati, che perdono solo 3 punti (da 87 a 84), mentre sui giudizi prospettici si assiste ad un crollo di 17 punti, passando da 115 a 98.

Viceversa, gli imprenditori con un'età maggiore di 55 anni esprimono i giudizi più pessimistici totalizzando una fiducia di 75, inferiore di 11 punti a quella del 2010 e minore di 6 punti rispetto all'indice di fiducia sintetico del 2011. Su tutte le componenti della fiducia, esprimono opinioni molto negative (sotto i 90 punti), eccezion fatta sull'andamento dell'occupazione, dove raggiungono una fiducia di 98. La dinamica passato-futuro denota come, rispetto allo scorso anno, oltre ad una drastica diminuzione della fiducia sul futuro, che perde ben 17 punti, anche i giudizi sui 12 mesi passati perdano terreno, diminuendo di 7 punti.

La maggiore energia e il maggior entusiasmo dei neo imprenditori potrebbe derivare dal fatto che hanno iniziato il loro business in un contesto già difficile e sfidante, in confronto ai più anziani che, avendo condotto la loro impresa in contesti passati di crescita più sostenuta, appaiono ora completamente disillusi verso il futuro del loro business.

## 2.3 Le piccole imprese e le medie imprese a confronto

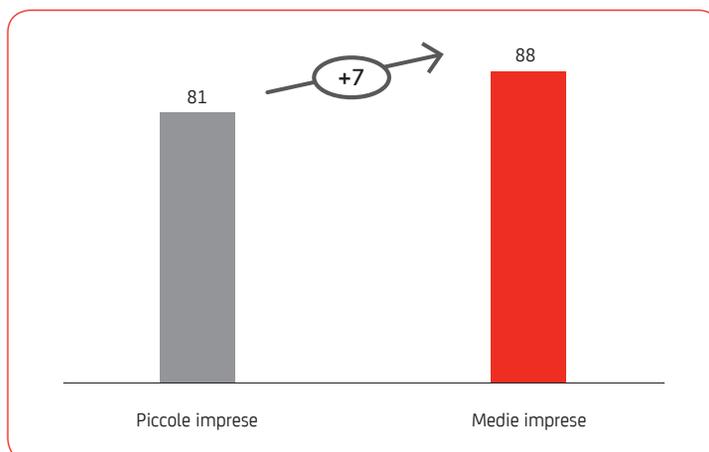
Quest'anno un'importante novità del presente Rapporto è rappresentata dall'estensione dell'indagine sulla fiducia alle medie imprese (aziende con fatturato compreso tra i 5 milioni e i 50 milioni di euro). Nel mese di agosto e settembre scorsi è stato selezionato un campione di 1.000 aziende appartenenti a questo cluster per comprendere quali siano i giudizi degli imprenditori delle aziende maggiormente strutturate e confrontarne i risultati con quelli delle piccole imprese.

L'indice di fiducia sintetico realizzato dalle medie imprese raggiunge un livello di 88, 7 punti superiore a quello delle piccole imprese (Figura 10). Come già visto nell'analisi dimensionale riferita alle piccole imprese, si conferma quindi l'esistenza di una relazione positiva tra dimensione d'impresa e clima di fiducia. Gli item dove le medie imprese hanno espresso i migliori giudizi, in alcuni casi largamente al di sopra la soglia dell'ottimismo, sono stati: l'andamento dell'occupazione, che si attesta a 101 (4 punti in più rispetto alle opinioni delle piccole imprese); la disponibilità di credito, dove si registra una fiducia di 102 (ben 11 punti in più rispetto ai giudizi dei piccoli imprenditori); l'andamento dei ricavi, che, con una fiducia di 107, supera addirittura di 21 punti l'indice riferito alle piccole imprese; l'andamento degli investimenti, dove le medie imprese raggiungono il maggiore ottimismo (fiducia di 111, superiore di 17 punti rispetto alle piccole imprese).

**Figura 10**

**Confronto indice di fiducia piccole e medie imprese**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network

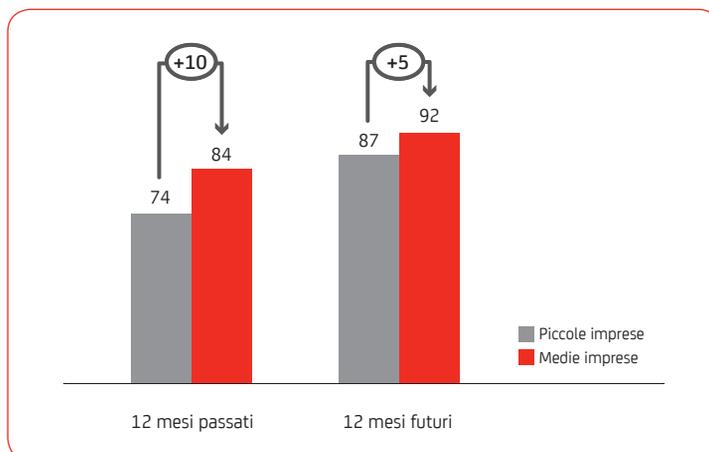


Per le medie imprese lo scarto tra le opinioni riferite ai 12 mesi passati e i giudizi offerti sui 12 mesi futuri è di 8 punti (84 contro 92), di gran lunga inferiore a quello delle piccole imprese, dimostrando un maggiore equilibrio nei giudizi espressi dalle medie imprese e una maggiore capacità di leggere i segnali per il futuro. Il confronto con gli stessi valori delle piccole imprese sul passato e sul futuro, mostrato nella Figura 11, conferma il superiore ottimismo espresso dalle imprese più grandi, in particolare sul passato, dove si evidenzia una differenza di ben 10 punti tra le opinioni espresse dalle due tipologie di imprese (74 per le piccole e 84 per le medie), mentre sulle prospettive per il futuro il divario cala a 5 punti.

**Figura 11**

**Fiducia per arco temporale piccole e medie imprese**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



La declinazione della fiducia per le medie imprese rispetto alla macro area di appartenenza mostra come il clima di fiducia sia maggiore rispetto alle piccole imprese in tutte le zone d'Italia. Il Nord Ovest e il Nord Est si confermano come le aree più positive con una fiducia rispettivamente di 93, di ben 8 punti superiore alla fiducia espressa nella stessa area dalle piccole imprese, e di 89, addirittura 11 punti superiore alla fiducia realizzata dalle aziende meno grandi. Il Sud e il Centro segnano un indice di 84 (+4 rispetto alle piccole) e 85 (+6 rispetto alle piccole).

Infine è interessante analizzare come varia l'indice di fiducia rispetto ai settori di appartenenza. Rispetto alle opinioni espresse dal campione di piccole imprese emerge una forte diversità: gli imprenditori delle aziende più grandi appartenenti al settore dei servizi e a quello dell'industria sono stati molto più positivi nei loro giudizi facendo segnare una fiducia rispettivamente, di 91 (+8 punti rispetto alle piccole) e 92 (+10 punti). Fanalino di coda rimane il settore delle costruzioni,

dove le medie hanno espresso una fiducia di 80, solo 2 punti superiore alla fiducia realizzata dagli imprenditori più piccoli e ben 8 punti minore dell'indice sintetico realizzato dalle medie imprese.

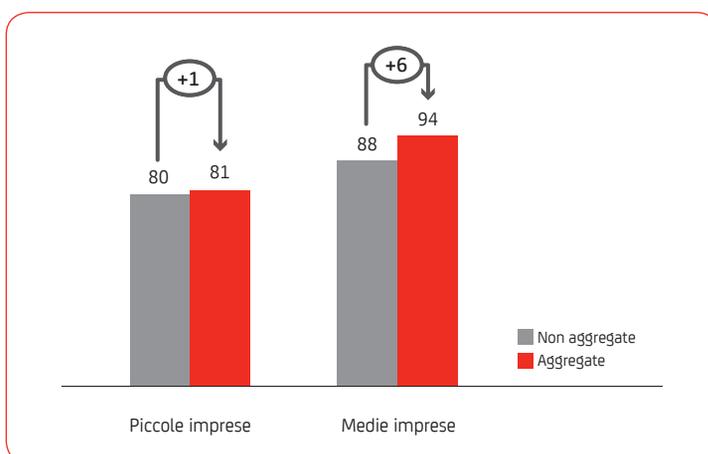
## 2.4 Relazione tra indice di fiducia e aggregazione tra imprese

Dato il particolare argomento approfondito da questa edizione del Rapporto Piccole Imprese, è stata inserita all'interno del questionario sulla fiducia una domanda per conoscere e confrontare il sentiment delle aziende intervistate che utilizzano forme di aggregazione con altre imprese per lo sviluppo della propria attività e quello delle aziende che operano singolarmente. I risultati sono mostrati nella Figura 12, ed evidenziano per le piccole imprese che si aggregano una fiducia di 81, in linea con l'indice sintetico totale e superiore di un solo punto rispetto alla fiducia delle imprese che non utilizzano forme di aggregazione per la loro attività. Per ciò che riguarda le medie imprese, invece, il risultato è più significativo: la fiducia delle imprese aggregate è pari a 94, di sei punti superiore rispetto alle imprese che non si aggregano e all'indice sintetico totale.

**Figura 12**

**Confronto fiducia tra imprese aggregate e imprese non aggregate**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



Per interpretare questa evidenza, si consideri che il fenomeno delle aggregazioni è ancora una novità tra le micro imprese, votate maggiormente all'individualismo. Questo tipo di imprese ricorrono probabilmente a forme di collaborazione basilari e sporadiche più che a veri e propri programmi di sviluppo congiunto. Tuttavia, i processi di aggregazione, soprattutto in questo periodo di incertezza e di stallo dell'economia, dovrebbero essere maggiormente considerati e sviluppati dal sistema dei piccoli imprenditori italiani, dato che il vincolo dimensionale non sempre permette una competitività adeguata ai cambiamenti avvenuti negli ultimi anni a livello globale. Le medie imprese, invece, dimostrano un livello di sofisticazione nelle forme di aggregazione tale da consentire, grazie all'intensità delle collaborazioni attuate, veri e propri vantaggi tangibili, come il maggiore potere contrattuale, le economie di scopo o di scala, l'interscambio di informazioni e la condivisione di *best practice*. Non sorprende quindi che, in questo campo, la fiducia espressa dalle medie imprese che si aggregano sia superiore di 6 punti rispetto a quella delle medie imprese che operano individualmente.

## 2.5 Il Rapporto con le banche: opinioni delle piccole e medie imprese a confronto

Come ogni anno, in coda alle domande dell'indagine sulla fiducia, il questionario prevede una sezione relativa al rapporto banca-impresa, con il fine di comprendere l'evoluzione dei giudizi degli intervistati sulla qualità del servizio delle banche e su temi legati alla concessione del credito. Le risposte a queste domande sono state raggruppate in tre aggregati in base all'importanza loro attribuita<sup>15</sup>.

Le domande inerenti alla relazione tra banca e imprenditori quest'anno sono state sottoposte anche al campione delle medie imprese, quindi dopo l'analisi delle risposte fornite dalle piccole imprese e l'approfondimento dell'evoluzione delle opinioni di queste rispetto al passato verranno evidenziati e messi a confronto anche alcuni risultati dell'indagine banca-impresa delle piccole e delle medie aziende.

In termini generali, i risultati evidenziano un calo dei giudizi positivi rispetto al 2010, legato tuttavia ad una più alta frequenza di risposte neutre piuttosto che ad una maggiore insoddisfazione degli intervistati.

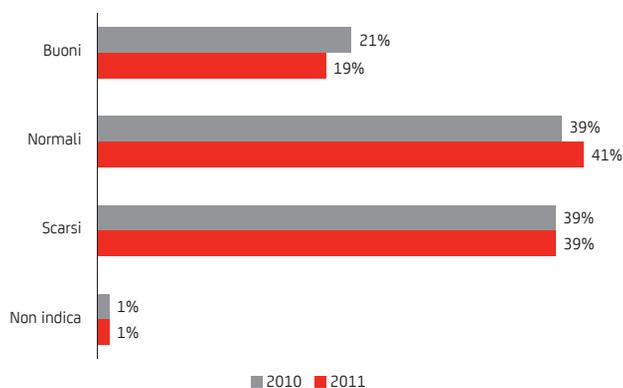
### 2.5.1 La valutazione dei servizi offerti dalle banche

Partendo dall'analisi delle opinioni delle piccole imprese si osserva, dai risultati indicati nella Figura 13, come dal confronto con l'indagine del 2010 i giudizi positivi sui servizi offerti dalle banche siano diminuiti lievemente dal 21% al 19%. Crescono i giudizi neutri che aumentano di 2 punti percentuali (dal 39% al 41%).

**Figura 13**

**Come valuta i servizi offerti oggi dalle banche?**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



L'analisi per area geografica mostra una maggiore soddisfazione degli imprenditori del Sud (21%), contro un 19% registrato al Nord e un 17% al Centro.

Sempre con riferimento al campione delle piccole imprese, lo spaccato dimensionale vede le micro imprese (1 addetto) come le più soddisfatte, con un 21% di rispondenti che considera buoni i servizi offerti dalle banche. Le imprese più strutturate (da 10 a 20 addetti), che ovviamente hanno esigenze più complesse, valutano positivamente i servizi bancari per un 19%.

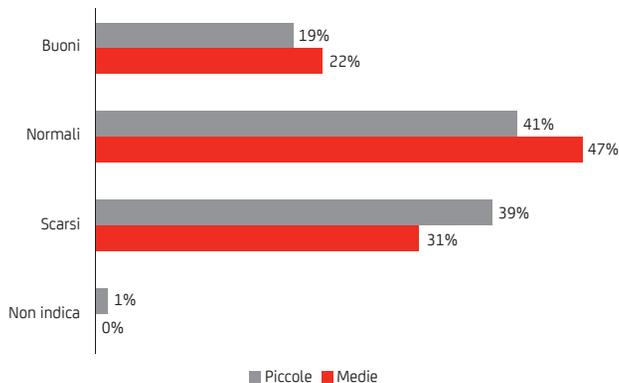
<sup>15</sup> Il primo sottoinsieme costituito dai soddisfatti è dato dalla somma di coloro che rispondono "molto" e "abbastanza" alle domande, il secondo gruppo degli insoddisfatti è costituito da coloro che rispondono "poco" e "per niente" alle domande e il terzo gruppo è quello degli ininfluenti, che si colloca al centro, costituito da tutte le persone situate nel mezzo i cui giudizi non influiscono in misura né negativa né positiva sull'item analizzato.

Confrontando le opinioni espresse da piccole e medie imprese (Figura 14), si nota come queste ultime siano mediamente più soddisfatte dei servizi offerti dal sistema bancario (22% contro 19%); ancora più significativa la quota degli insoddisfatti: meno 8 punti percentuali rispetto alle piccole imprese.

**Figura 14**

**Come valuta i servizi offerti oggi dalle banche?**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



## 2.5.2 La valutazione delle banche come finanziatori dei progetti dell'impresa

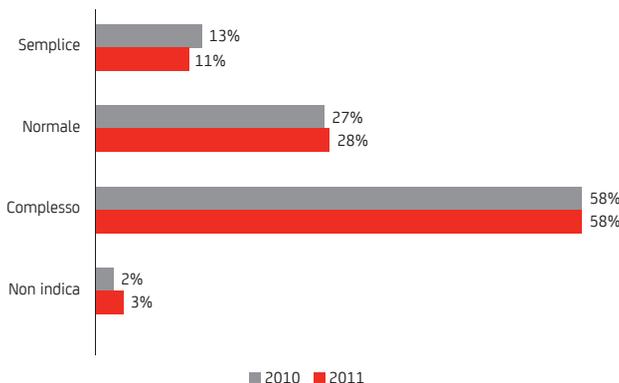
Anche le opinioni espresse circa la semplicità dell'iter da seguire per ottenere una linea di credito da una banca quest'anno subiscono un calo di 2 punti percentuali collocandosi all'11% rispetto alla rilevazione del 2010 a causa di un aumento dei giudizi neutri che passano dal 27% al 28%, come presentato nella Figura 15.

La stabilità dei giudizi negativi al 58% conferma come le banche debbano ancora lavorare molto sulla semplificazione delle procedure amministrative interne per snellire il processo di concessione del credito, evidentemente ancora percepito dai clienti come complesso, macchinoso e spesso poco tempestivo.

**Figura 15**

**Come valuta l'iter procedurale che è necessario seguire per ottenere una linea di credito oggi in Italia?**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



L'analisi delle macro aree geografiche fa riscontrare una certa omogeneità su tutto il territorio nazionale, con circa l'11% degli intervistati che esprime giudizi positivi. Analizzando i giudizi negativi, invece, si colgono delle sensibili differenze tra il Sud - dove la percentuale degli insoddisfatti si colloca al 63% - e il Centro Nord (56% e 54%).

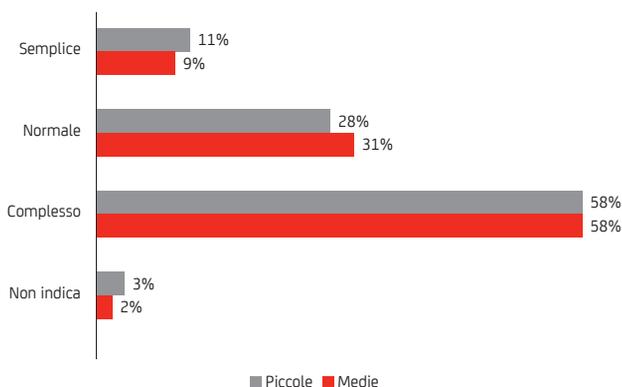
Anche l'orizzonte dimensionale vede una certa similitudine nella distribuzione dei giudizi positivi (12%) sia per le imprese della classe fino a 2 addetti sia per le aziende più grandi, fino a 20 addetti, mentre sui giudizi negativi si passa da un 55% delle imprese più piccole ad un 61% per le aziende di maggiori dimensioni.

Il confronto delle opinioni dei due campioni oggetto di analisi (Figura 16) mostra una maggiore positività dei giudizi dei piccoli imprenditori rispetto a quelli delle medie imprese (11% contro 9%). Molto probabilmente, la complessità delle pratiche di finanziamento per le aziende medie, caratterizzate da una struttura più articolata, incide negativamente sui tempi di concessione del credito, rendendo il grado di soddisfazione espresso da questi imprenditori minore rispetto a quello dei titolari di piccole aziende.

**Figura 16**

**Come valuta l'iter procedurale che è necessario seguire per ottenere una linea di credito oggi in Italia?**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network

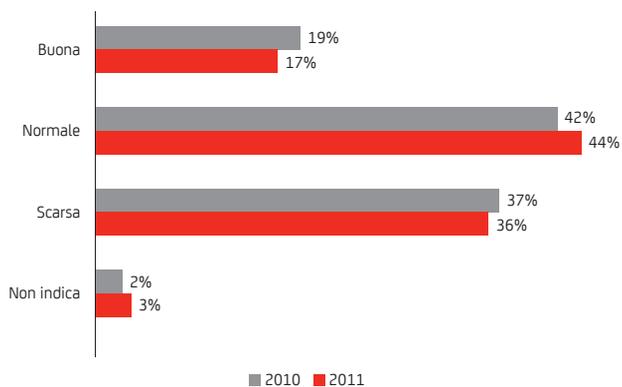


La percentuale di piccole imprese che ritiene buona la capacità delle banche di offrire consulenza per definire la struttura finanziaria più adeguata, in funzione dei progetti di sviluppo futuri, diminuisce di 2 punti rispetto all'anno precedente, collocandosi al 17%. Si conferma la maggiore frequenza di giudizi neutri o non riportati (Figura 17).

**Figura 17**

**Come valuta la capacità delle banche italiane di offrirle consulenza per definire la struttura finanziaria più adeguata in funzione dei suoi progetti di sviluppo futuri?**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



A livello territoriale, il Nord si dichiara il più soddisfatto, con un 18% di giudizi positivi offerti, mentre il Sud e il Centro realizzano 3 punti percentuali in meno, così come i più insoddisfatti si dimostrano essere gli imprenditori del Centro e del Sud con una percentuale di risposte negative pari al 38% contro un 34% dei rispondenti del Nord.

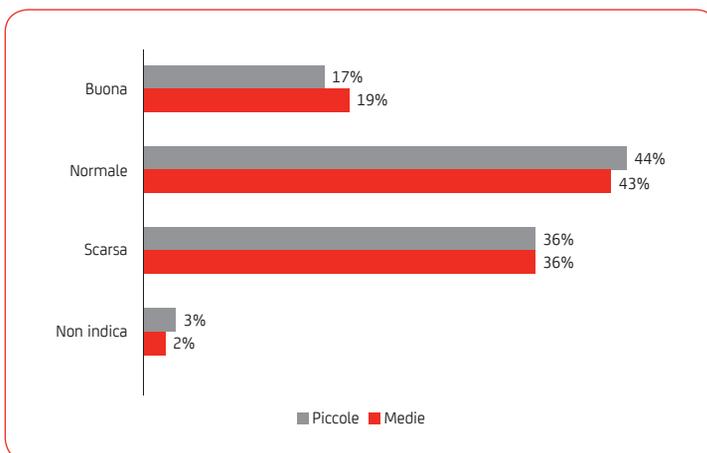
Le micro aziende si mostrano lievemente più soddisfatte delle aziende maggiormente strutturate (18% vs. 16%), mentre il livello di insoddisfazione è molto più alto tra le aziende di dimensione maggiore, che raggiungono il 45% contro il 32% delle aziende più piccole.

Il confronto tra piccole e medie imprese mostra anche qui una soddisfazione maggiore tra queste ultime, che, con un 19% di risposte positive, superano di 2 punti i giudizi espressi dalle piccole imprese (Figura 18). Questo risultato è ancora una volta legato ad un aumento dei giudizi di normalità espressi dai piccoli imprenditori (44%) rispetto a quelli forniti dai medi imprenditori (43%).

**Figura 18**

**Come valuta la capacità delle banche italiane di offrire consulenza per definire la struttura finanziaria più adeguata in funzione dei suoi progetti di sviluppo futuri?**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



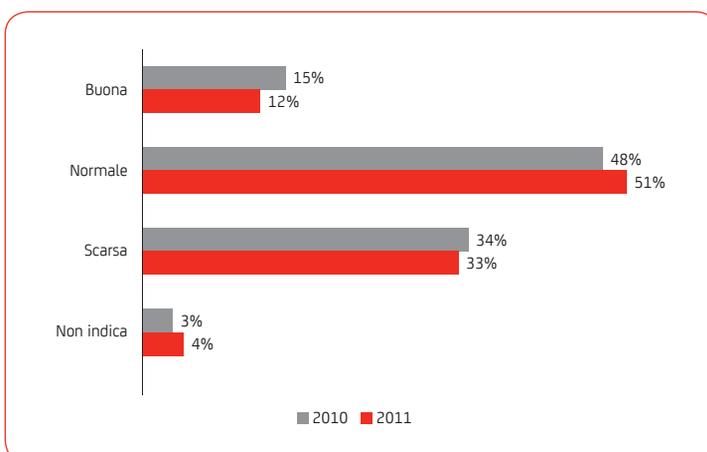
La capacità delle banche di analizzare, all'interno del processo di valutazione del merito creditizio, oltre la situazione patrimoniale anche le prospettive future dell'impresa, raccoglie una percentuale di giudizi positivi pari al 12% (Figura 19), 3 punti in meno rispetto a quanto registrato nel 2010, dato un corrispondente aumento di risposte neutre che passano dal 48% al 51%.

A livello territoriale i risultati sono piuttosto omogenei, in linea col dato nazionale, mentre sul piano dimensionale i giudizi negativi vedono le micro imprese al 32% e le aziende più grandi arrivare addirittura al 38%.

**Figura 19**

**Come valuta la capacità delle banche italiane di valutare, all'interno del processo di valutazione del merito creditizio, oltre che la sua attuale situazione patrimoniale anche le prospettive future della sua attività?**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network

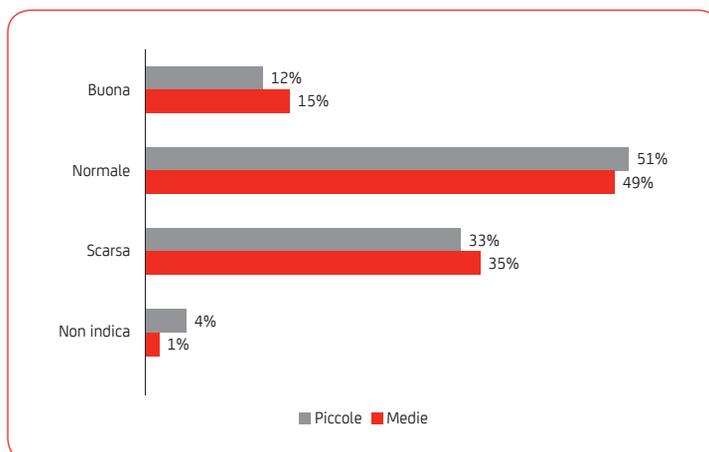


Le medie imprese sono le più soddisfatte, e superano di 3 punti la quota dei piccoli imprenditori (15% contro 12%) grazie alla già citata maggiore neutralità di giudizio di questi ultimi. D'altro canto, anche rispetto a questo item le medie imprese riportano più frequentemente giudizi negativi rispetto alle piccole (35% contro 33%).

**Figura 20**

**Come valuta la capacità delle banche italiane di valutare, all'interno del merito creditizio, oltre che la sua attuale situazione patrimoniale anche le prospettive future della sua attività?**

Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



## Conclusioni

L'indice sintetico di fiducia delle piccole imprese nel 2011 dà un forte segnale, a conferma dello stato di crisi in cui versa tutt'ora l'intero sistema economico: 81 punti, in discesa di 10 punti rispetto all'anno precedente.

A risentire maggiormente delle opinioni negative espresse dagli intervistati, come di consueto, sono i fattori esogeni: situazione economica generale (-24 punti) e situazione del settore (-15 punti). Seppur in misura minore, peggiorano anche l'andamento dei ricavi, l'accesso al credito e l'andamento degli investimenti, perdendo tutti circa 8 punti rispetto al 2010. Sono soprattutto gli investimenti, che nelle scorse rilevazioni avevano sempre assunto un valore superiore rispetto alle altre componenti dell'indice di fiducia, a testimoniare come gli imprenditori, per natura ottimisti e volenterosi di accrescere il loro business, con il perdurare della recessione stiano riconsiderando la loro visione di medio-lungo periodo.

Emblematici, a questo proposito, sono i risultati dello spaccato per orizzonte temporale, che evidenziano un crollo dei giudizi sui 12 mesi a venire, dove storicamente sono state espresse sempre le opinioni più ottimistiche. Probabilmente gli imprenditori, che fino allo scorso anno avevano tenuto alte le aspettative sul futuro, credendo forse che i primi segnali di ripresa potessero essere duraturi e consentire un miglioramento progressivo del contesto macro economico, quest'anno, a causa della comparsa di nuovi segnali di crisi durante l'estate, hanno maturato previsioni più pessimistiche sui mesi a venire (in discesa di ben 17 punti) causando il crollo dell'indice sintetico.

In generale, il Nord Ovest si conferma la zona più fiduciosa, anche se perde ben 10 punti rispetto al 2010, mentre il Sud torna ad essere l'area dove gli intervistati hanno espresso il maggiore pessimismo, con una diminuzione di 12 punti sulla fiducia nel confronto con la scorsa indagine.

Gli imprenditori delle costruzioni si confermano anche quest'anno i più sfiduciati insieme a quelli del commercio al dettaglio, mentre maggiore fiducia viene confermata nel 2011 dal settore del commercio all'ingrosso (tuttavia, in calo di 8 punti rispetto allo scorso anno).

Significativa l'analisi per classe dimensionale, dove anche quest'anno si assiste ad una maggiore fiducia delle aziende più grandi sia dal punto di vista del numero dei dipendenti sia guardando alle classi di fatturato. Questo messaggio viene confermato anche dai risultati del campione medie imprese (novità del Rapporto 2011). Queste ultime si caratterizzano per una fiducia di 7 punti superiore rispetto a quella delle piccole imprese (88 contro 81). Le aziende di più piccole dimensioni all'inizio della crisi avevano conservato più ottimismo, probabilmente anche grazie alla loro struttura

flessibile e capace di rapidi adattamenti alle mutate condizioni sistemiche. Ora, con il perdurare delle avversità economiche, forti sono i segnali di sfiducia e pessimismo rispetto alle aziende più grandi. Questo si può spiegare sia con la diffusa mancanza tra le piccole imprese di un'organizzazione strutturata in grado di mutare l'approccio al business, sia per l'inferiore volontà dei piccoli imprenditori di investire mezzi propri in un sistema economico in pieno stallo che sembra non destinato ad un imminente miglioramento.

Il focus condotto sull'aggregazione tra imprese mostra risultati interessanti: si evidenzia tra le piccole imprese la maggiore fiducia di coloro che operano in sinergia con altre aziende; questo è ancor più vero tra le medie imprese, dove chi ha dichiarato di aderire a forme di aggregazione raggiunge una fiducia di 94,6 punti superiore a coloro che operano individualmente (88). Per interpretare questo risultato si deve considerare che le medie imprese utilizzano normalmente forme di aggregazione più sofisticate, finalizzate al raggiungimento di economie di scopo e di scala, all'implementazione di innovazioni nel business, o all'internazionalizzazione, grazie ad investimenti congiunti più consistenti. Tutto ciò apporta maggiori vantaggi e sviluppa in modo più concreto le opportunità di crescita dell'attività, soprattutto in un periodo di forte incertezza e di saturazione del mercato nazionale come quello attuale. I risultati emersi confermano che il tessuto imprenditoriale italiano, fatto per la maggior parte di piccole e micro aziende, dovrebbe perseguire la strada delle aggregazioni in modo più accentuato, per avere un'ulteriore e determinante leva strategica adatta a superare questa fase stagnante dell'economia.

Per quanto riguarda infine il rapporto banca-impresa, calano lievemente rispetto al 2010 i giudizi positivi da parte delle piccole imprese, non tanto per una crescita dei giudizi negativi quanto per una maggiore neutralità delle risposte fornite. Le medie imprese appaiono maggiormente soddisfatte su tutti e quattro gli ambiti specifici di indagine, eccezion fatta per la domanda riguardante l'iter procedurale per l'ottenimento dei finanziamenti, probabilmente a causa della maggiore articolazione e complessità delle pratiche di finanziamento rispetto alle piccole imprese.

Da un lato, resta comunque confermato che le banche devono ancora lavorare molto per ribaltare il trend dei giudizi che durante questi anni hanno espresso gli intervistati sul livello dei servizi offerti, soprattutto in termini di semplificazione e snellimento degli iter procedurali, vicinanza al territorio e al cliente e comunicazione più efficace e diretta verso l'esterno. Dall'altro, si nota come, anche in un contesto di crollo generale della fiducia, il rapporto tra banca e imprese non ne abbia risentito in modo altrettanto profondo, dimostrando una certa regolarità nell'assistenza fornita dagli istituti di credito al sistema produttivo.

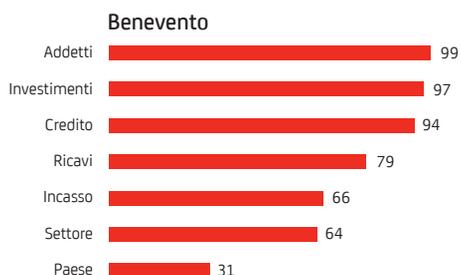
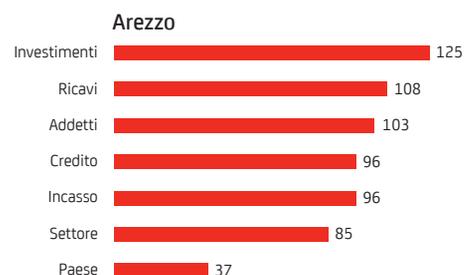
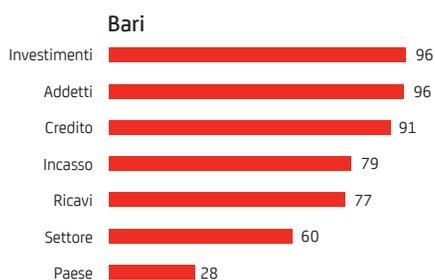
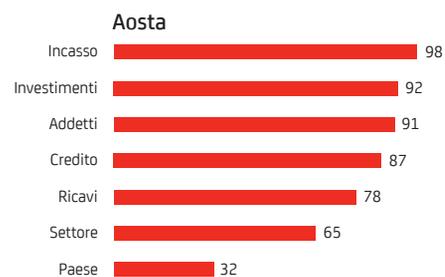
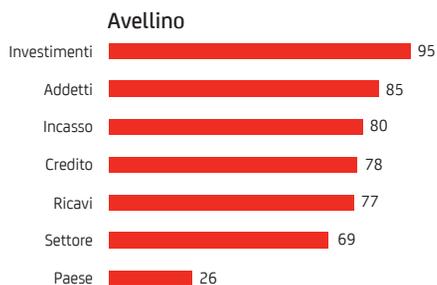
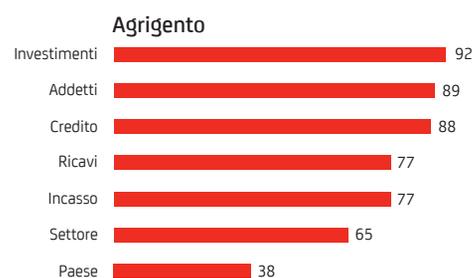
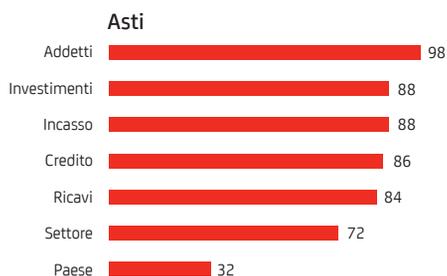
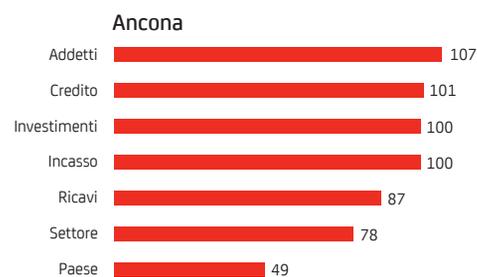
## Appendice

### Indice di fiducia sintetico di alcune province chiave

PROVINCIA O RAGGRUPPAMENTO DI PROVINCE	INDICE	PROVINCIA O RAGGRUPPAMENTO DI PROVINCE	INDICE
Agrigento	89	Messina	81
Alessandria	79	Milano	83
Ancona	75	Modena	69
Aosta	78	Monza e Brianza	88
Arezzo	93	Napoli	78
Ascoli Piceno	87	Novara	72
Asti	78	Padova	81
Avellino	73	Palermo	80
Bari	75	Parma	82
Benevento	76	Pavia	82
Bergamo	90	Perugia	80
Bologna	81	Pesaro	77
Bolzano	96	Pescara	75
Brescia	79	Pisa	81
Brindisi	74	Pistoia	83
Cagliari	81	Pordenone	85
Campobasso	76	Potenza	82
Caserta	78	Ragusa	78
Catania	79	Ravenna	88
Chieti	89	Reggio Calabria	79
Como	87	Reggio Emilia	77
Cosenza	75	Rimini	76
Cremona	97	Roma	76
Cuneo	84	Rovigo	72
Firenze	81	Salerno	84
Foggia	76	Sassari	76
Forlì	87	Sondrio	93
Frosinone	76	Taranto	80
Genova	78	Torino	79
La Spezia	79	Trapani	91
L'Aquila	89	Trento	87
Latina	80	Treviso	76
Lecce	81	Trieste	85
Lecco	81	Udine	78
Livorno	75	Varese	82
Lucca	81	Venezia	77
Macerata	83	Verona	81
Mantova	83	Vicenza	86
Matera	75	Viterbo	83

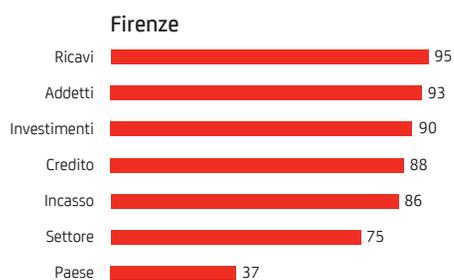
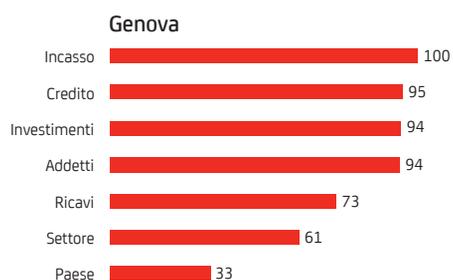
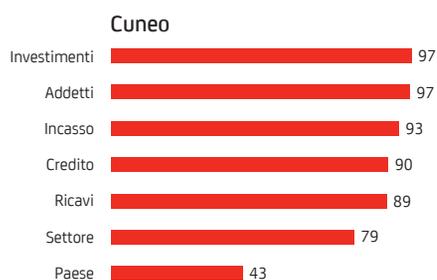
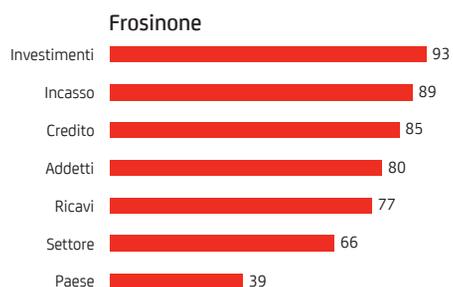
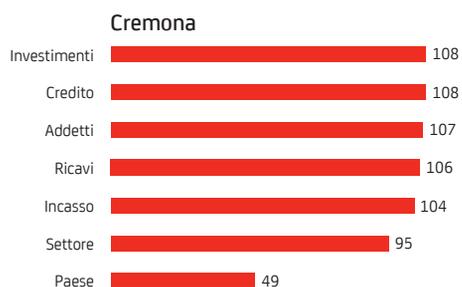
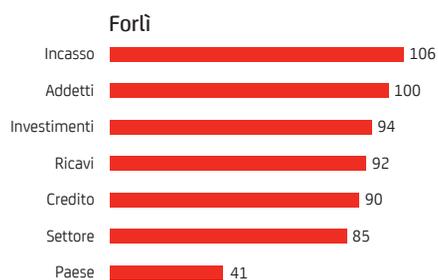
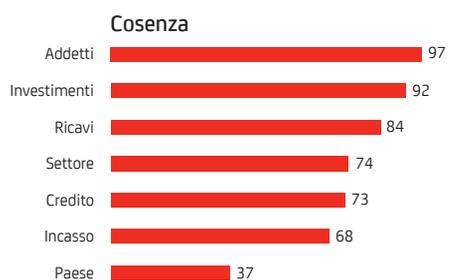
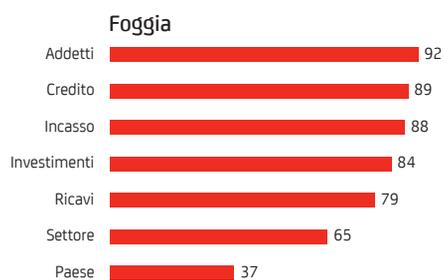
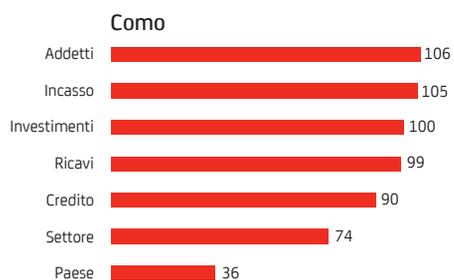
Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network

## Indice di fiducia piccole imprese scomposto per fattore costituente di alcune province chiave

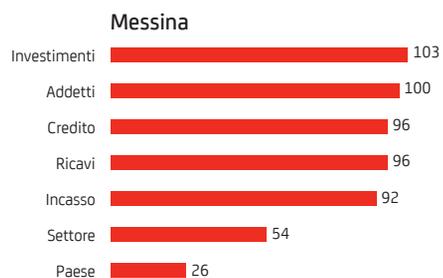
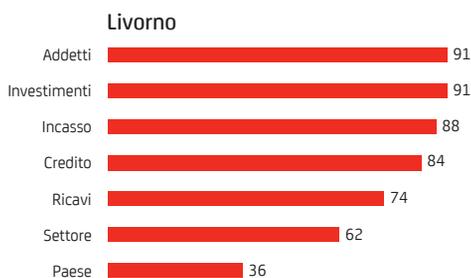
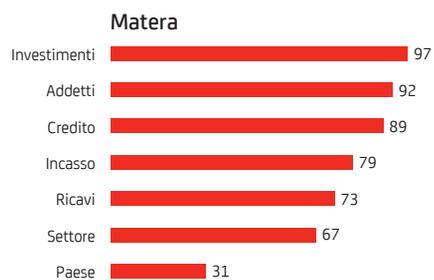
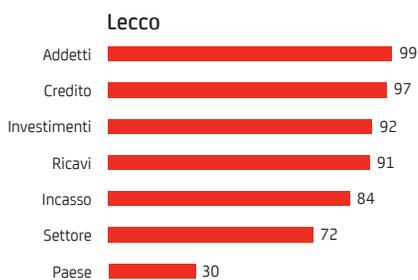
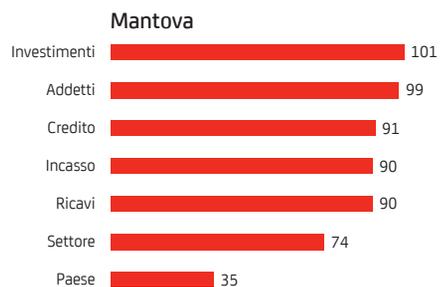
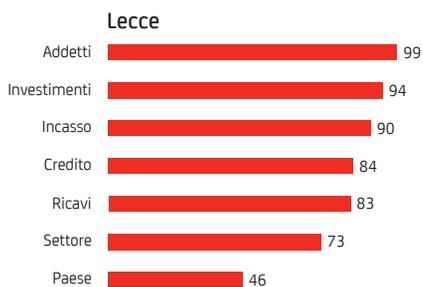
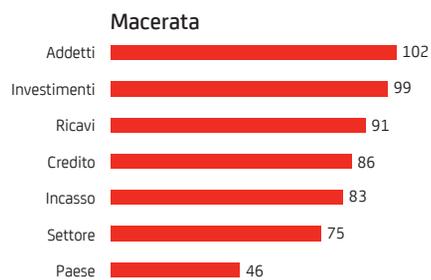
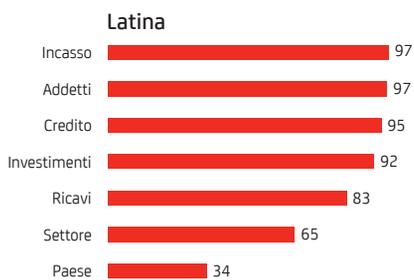
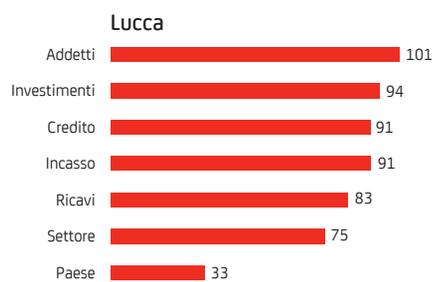
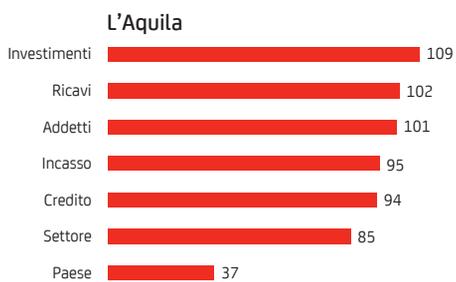


Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



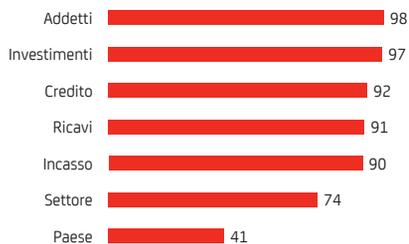


Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network

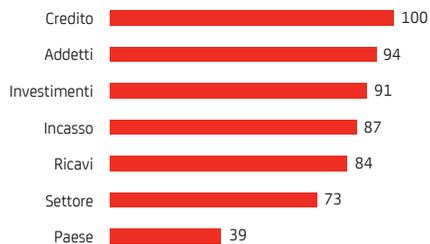


Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network

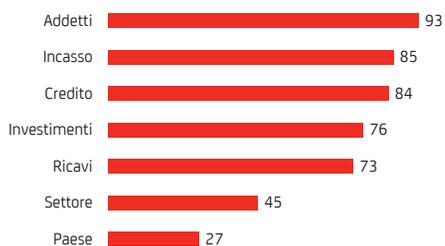
### Milano



### Padova



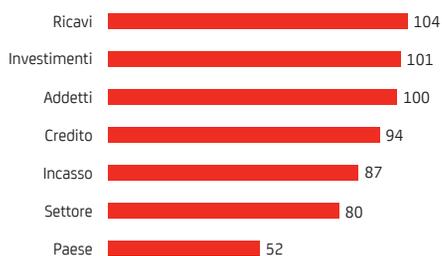
### Modena



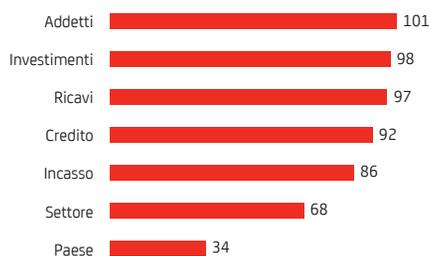
### Palermo



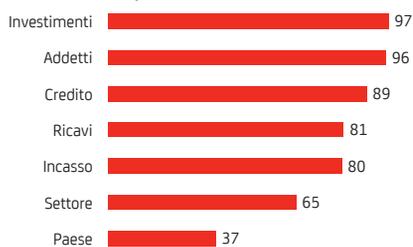
### Monza e Brianza



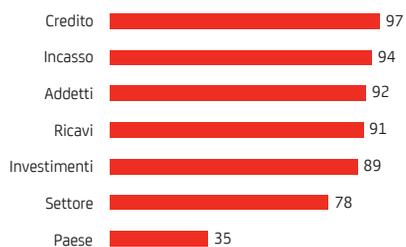
### Parma



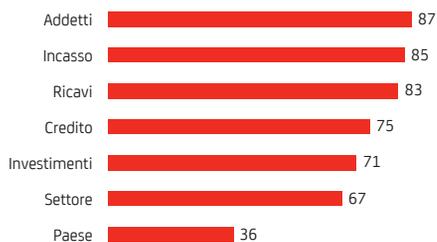
### Napoli



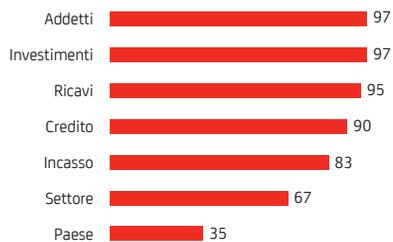
### Pavia



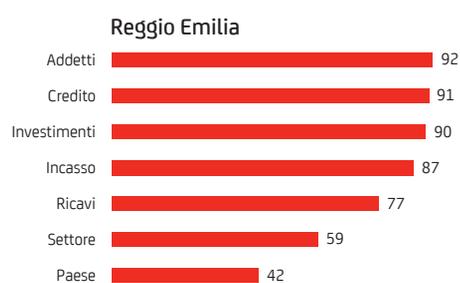
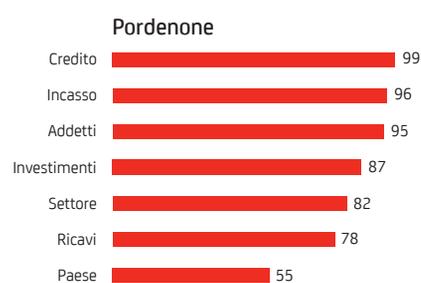
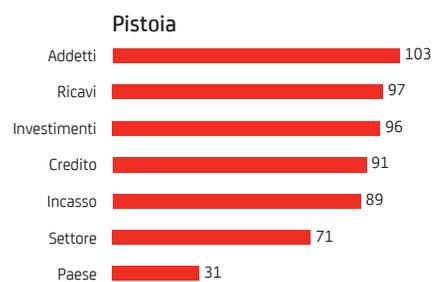
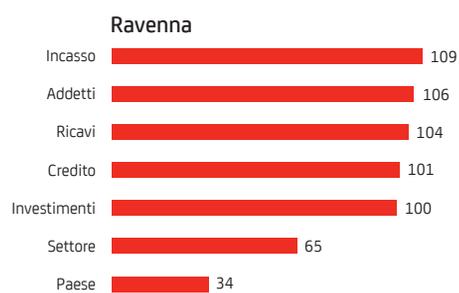
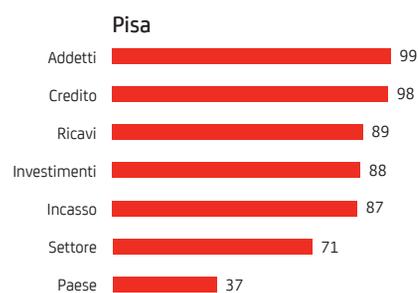
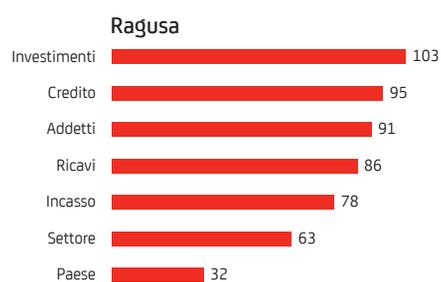
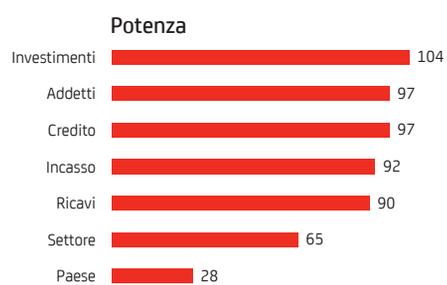
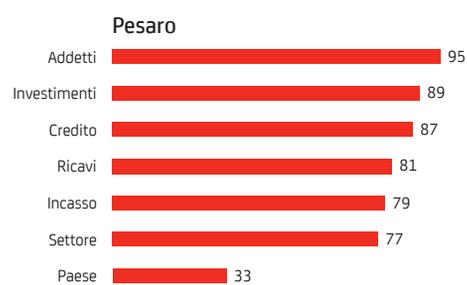
### Novara



### Perugia

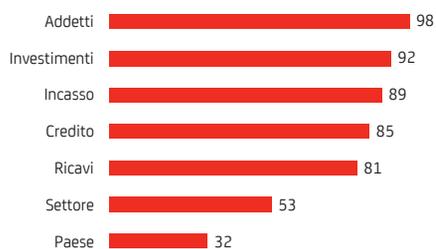


Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network

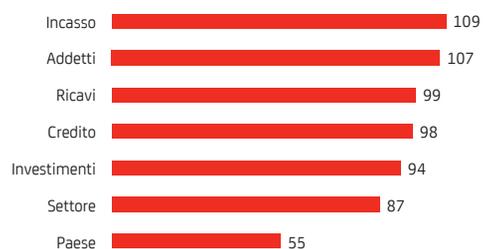


Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network

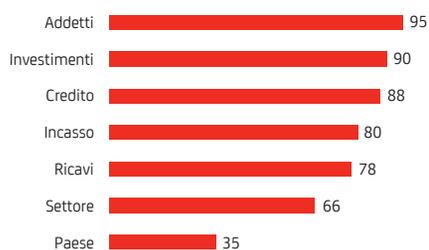
### Rimini



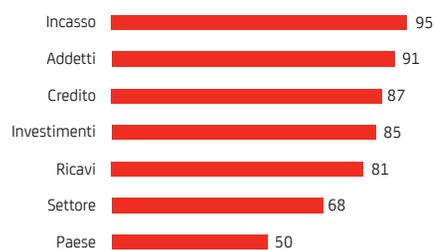
### Sondrio



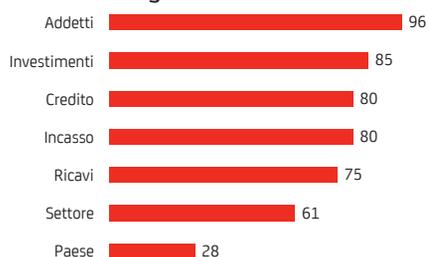
### Roma



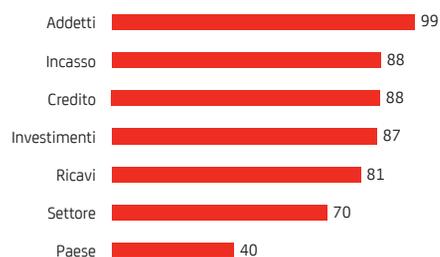
### Taranto



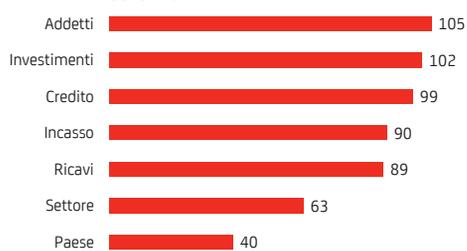
### Rovigo



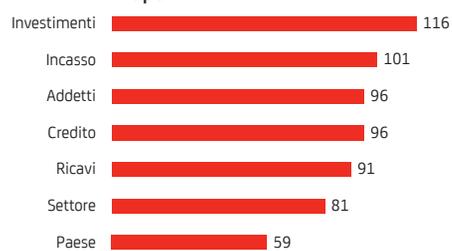
### Torino



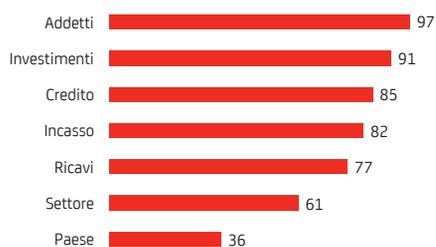
### Salerno



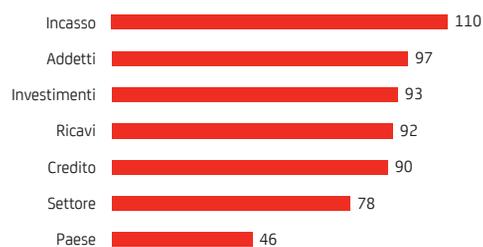
### Trapani



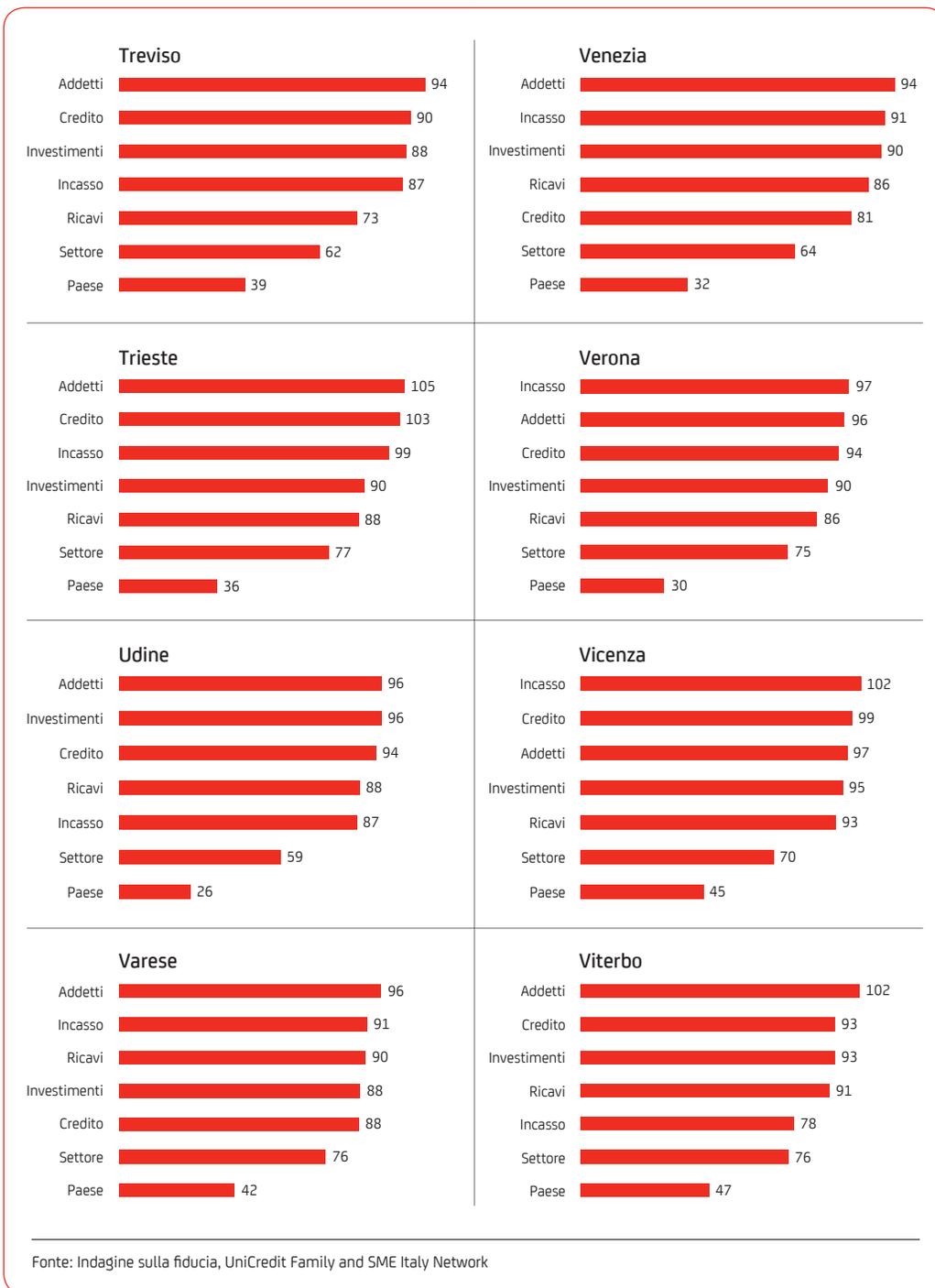
### Sassari



### Trento



Fonte: Indagine sulla fiducia, UniCredit Family and SME Italy Network



RAPPORTO  
UNICREDIT SULLE  
PICCOLE IMPRESE  
E ANALISI COMPARATA  
TRA PICCOLE  
E MEDIE IMPRESE  
MANIFATTURIERE

VIII EDIZIONE 2011-2012

03

# Le reti di impresa tra polarizzazione e rinserramento



# Le reti di impresa tra polarizzazione e rinserramento

CONSORZIO A.A.STER

## Introduzione

Sempre più, in questi mesi, il tema della reti d'impresa sta acquisendo centralità nel dibattito pubblico. In tale strumento, le imprese – soprattutto quelle piccole e piccolissime, che operano in sistemi produttivi territoriali ad alta specializzazione – vedono una strada percorribile per provare a sperare nella loro evoluzione o anche solo nella loro sopravvivenza, in uno scenario economico che, man mano che si diradano le nebbie dell'incertezza post-crisi, appare sempre più ostico, se non addirittura ostile. Allo stesso modo, gli istituti bancari italiani guardano con crescente attenzione a tale strumento, in quanto potenzialmente in grado di dare solidità patrimoniale a piccole realtà che, seppur performanti, rischierebbero di dover pagare un prezzo troppo alto in termini di merito di credito e costo del denaro, date le nuove normative conseguenti agli accordi di Basilea II e III.

È da questa duplice e convergente volontà che è scaturita la decisione di dedicare l'edizione 2011 del Premio Ok Italia e, conseguentemente, il presente Rapporto, alle reti d'impresa e alle realtà che ne fanno parte. Reti d'impresa, va detto, intese nel più ampio senso possibile. Non tanto e non solo, quindi, quelle che hanno aderito alla – seppur importante – innovazione normativa degli ultimi anni, che ha definito e istituzionalizzato il “Contratto di Rete” come nuova possibile modalità di relazione interimprenditoriale.

Il testo che segue è frutto di un incontro che si è tenuto a Bologna lo scorso 18 aprile fra alcuni rappresentanti di reti d'impresa selezionati dal Consorzio A.A.STER su incarico di UniCredit per concorrere al Premio Ok Italia, e alcuni rappresentanti della Banca stessa. Tale incontro è servito a tali realtà per presentare sé stesse e la loro storia, innanzitutto. Ma soprattutto, è stata un'utile occasione per fare il punto su alcune importanti questioni, a loro modo cruciali nel delineare su che basi il piccolo capitalismo italiano possa, nei prossimi anni, essere competitivo sui mercati globali, e su come le banche possano accompagnarlo nell'evolversi e nel riconfigurarsi secondo logiche e modelli organizzativo - funzionali compatibili con la modernità che viene avanti.

Qual è lo stato del piccolo capitalismo italiano sulla soglia del dopo crisi? La perdurante crisi economica è stata un vettore di aggregazione o di disaggregazione delle reti fra imprese? Ci si aggrega per opportunità o per necessità? Le reti sono un mezzo o un fine, un “passa porta” verso qualcos'altro, sia essa una fusione o un'aggregazione più strutturata, o sono il punto d'arrivo di un processo aggregativo che ne salvaguardi l'indipendenza? Il Contratto di Rete è un utile strumento? E le banche, come possono accompagnare al meglio le imprese che vogliono aggregarsi?

Nel suddetto incontro e nelle pagine che seguono si è provato a dar risposta a tutte queste domande.



### 3.1 Il calabrone vola ancora?

Il dispiegarsi degli effetti destrutturanti della crisi economico-finanziaria e il suo impatto sul capitalismo di territorio italiano possono essere efficacemente sintetizzati in un aneddoto raccontato dall'imprenditore modenese Claudio Migliori, titolare della Progel Engineering: *“Due anni fa, scherzando, un imprenditore metalmeccanico modenese mi diceva che probabilmente gli si era rotto il fax, visto che fino al giorno prima gli arrivava una valanga di ordini e dal giorno dopo più nulla”*. Non sarebbe bastato aggiustare il fax, purtroppo, o comprarne uno nuovo. Al contrario, si stava assistendo ad un improvviso e radicale cambio di paradigma economico, di cui il crollo di Lehmann Brothers non era stato che l'innesco.

Oggi è diffusa la consapevolezza che la retorica del “tornerà tutto come prima” o peggio quella del “ne usciremo più forti di prima” non erano altro, appunto, che vuoti esercizi di retorica auto-consolatoria. Necessaria a trovare le forze per attraversare i momenti bui della gelata del credito e di quella dei mercati di sbocco. Non sufficiente, tuttavia, a sopravvivere nel nuovo universo competitivo in cui le imprese erano, loro malgrado, precipitate.

Ad essere messo in discussione – ancora una volta, ancora più di prima – l'assetto stesso del capitalismo di territorio italiano. Quello, per intenderci, della terza Italia dei laboratori di sottoscala in uscita dal lavoro dipendente che diventano vere e proprie realtà imprenditoriali, dei saperi contestuali e delle economie di prossimità territoriali che si fanno distretti produttivi, vere e proprie fabbriche a cielo aperto che raggiungono e consolidano posizioni di assoluta leadership di mercato a livello nazionale prima, continentale e mondiale poi. Insomma, di quel “calabrone che non potrebbe volare, ma che vola perché non lo sa”, come è stato efficacemente definito l'universo della piccola e media impresa italiana, perlomeno fino al 2007.

Certo, era già da qualche anno che il “calabrone” stava prendendo coscienza della crescente aleatorietà del proprio miracolo aeronautico. Per quanto le esportazioni potessero registrare elevati tassi di crescita, le posizioni di forza sul mercato interno erano erose dalla contemporanea ascesa di economie emergenti come quelle est-europee, quelle del Sud Est asiatico e quella cinese. Per quanto ci si sforzasse di puntare sulla qualità e sul valore del prodotto, più che sul prezzo, era evidente che la fine della lira e delle sue cicliche “svalutazioni competitive” avessero indebolito la capacità competitiva di molte imprese territoriali, aprendo una frattura, che sarebbe poi diventata una voragine, tra “imprese molla” – le altrimenti dette medie imprese leader – che si terziarizzano e

rimbalzano fra territorio e mondo, ibridando i saperi contestuali e situati con le reti lunghe dei saperi globali, e “imprese trivella” che presidiano, finché possono, le reti corte del mercato di prossimità, spesso di subfornitura, e i relativi saperi.

Per quanto si potesse far ricorso al capitale di debito – che fino al 2007 era fin troppo facile da reperire – per finanziare la propria attività imprenditoriale, era evidente che la crescente regolamentazione europea, dagli accordi di Basilea in giù, poneva seri ed ulteriori problemi di sottocapitalizzazione per molte realtà imprenditoriali, già prima della stretta creditizia del biennio 2008-2009. Per quanto la piccola dimensione garantisse flessibilità produttiva e decisionale, diverse necessità imprenditoriali – dal presidio dei canali di commercializzazione ad un’efficace promozione dei propri prodotti e del proprio brand, dai prezzi d’acquisto all’implementazione di servizi post-vendita adeguati – si scontravano con l’assenza di un’adeguata massa critica.

## 3.2 Con il territorio, oltre il territorio

Non è un caso, quindi, che la riflessione e il discorso pubblico siano oggi prevalentemente orientati sul tentativo di capire come riconfigurare gli assetti del piccolo capitalismo di territorio, senza dissipare un inestimabile patrimonio di imprese, tecnologie e conoscenza. In altre parole, di come evitare che il gene della globalizzazione all’anglosassone, quello per cui “il grande cresce, il piccolo rimpicciolisce”, si connaturati a tal punto nel dna dell’economia italiana da minare alle fondamenta una delle sue caratteristiche più virtuose. Quella, cioè, di un modello in grado di supportare una crescita armonica, distribuita, diffusa delle imprese e dei sistemi produttivi locali.

È in quest’ottica che oggi si parla di reti d’impresa e più in generale di nuove forme di integrazione e collaborazione funzionale tra realtà imprenditoriali. Se ne parla a livello politico, con la recente approvazione della legge sulle reti d’impresa, o meglio, con l’implementazione legislativa del cosiddetto “Contratto di Rete<sup>1</sup>”.

Un processo, questo, che di fatto ha istituzionalizzato una costruzione di legami trans-territoriali e trans-settoriali che da anni sono già parte della vita di molte piccole e medie imprese italiane. Si tratta di un processo che, a ben vedere, segue una direzione opposta rispetto alla sopra citata strada della polarizzazione tra chi ce la fa e chi no, dell’idea che chi già è forte possa irrobustirsi abbandonando al proprio destino il territorio d’origine e le sue debolezze. Diverse aziende leader, infatti, si sono mosse – e tuttora continuano a muoversi – secondo l’idea che sui mercati globali conti far valere la propria differenza. E che tale differenza, che rende di fatto unica la qualità del prodotto o del servizio fornito, dipenda anche dalle radici territoriali dell’impresa stessa, dai saperi e dalle competenze territoriali di cui essa si fa interprete, commutatore, vetrina. Non si tratta, quindi, di rompere i ponti con il territorio, quanto piuttosto di saper usare e vendere al meglio tale differenza nel contesto competitivo globale.

1 In particolare, ciò è avvenuto attraverso la legge n. 33/2009, di conversione del DL n. 5/2009 (cd. Decreto incentivi), recante “Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi”, che disciplina il Contratto di Rete di imprese. Da un punto di vista economico le reti continuano a essere una libera aggregazione di imprese, ma sul piano giuridico è formalmente disciplinato il contratto attraverso cui è possibile costituire tali aggregazioni e gli obiettivi che con esse si possono realizzare. Tale misura è stata successivamente modificata attraverso la legge Sviluppo (legge n. 99/2009), che ha introdotto significative correzioni alla disciplina del Contratto di Rete contenuta nella legge n. 33. In particolare, è stato esteso l’ambito di applicazione a tutte le forme di organizzazione dell’attività imprenditoriale (imprenditori persone fisiche, società di persone e di capitali, ecc.), mentre prima dell’intervento la norma riguardava solo le S.p.A.. Inoltre, è stata disciplinata la responsabilità delle reti verso terzi. Infatti, la versione originaria della norma rendeva le imprese aderenti al contratto responsabili solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni assunte dalla rete, mentre i correttivi introdotti dalla legge Sviluppo, con il richiamo alla disciplina dei consorzi, attribuiscono alla rete autonomia patrimoniale perfetta. Con la legge 122/2010, infine, è stata introdotta un’importante novità dal punto di vista fiscale: “una quota degli utili dell’esercizio destinati al fondo patrimoniale comune” potranno non concorrere alla formazione del reddito d’impresa e, sostanzialmente, costituire un beneficio fiscale per le imprese partecipanti alla rete.

Per quanto condivisibile nelle premesse, l'esito virtuoso di tale processo creativo di nuovi legami e nuove reti fra imprese non è così scontato. Al contrario, succede sovente che l'esito di questa co-evoluzione tra territorio e imprese leader sia negativo. Da un lato, il territorio tende spesso a vivere come una minaccia – piuttosto che come un'opportunità – la crescente capacità delle imprese di guardare altrove attraverso le reti; dall'altro, più un'impresa è innovativa e dinamica, più tende a considerare un peso i conflitti, i ritardi, le complessità che incontra quando deve coordinare le proprie strategie di sviluppo e innovazione con le strutturali debolezze del proprio territorio d'origine.

Centrale, in questo senso, diventa il tema della regia della rete. Di una governance di sistema – sia essa espressione del mondo politico, di quello della rappresentanza degli interessi collettivi, o anche di una singola realtà imprenditoriale – che sappia fare da elemento di sintesi, da facilitatore delle relazioni, da commutatore di linguaggi ed esperienze tra realtà con diverse caratteristiche, diversi background e diversi obiettivi. Tale necessità è confermata dalle esperienze della quasi totalità delle realtà che hanno partecipato al focus group di riflessione sul tema lo scorso 18 aprile a Bologna.

Si prenda, ad esempio, il caso di Live It, un'aggregazione d'impresе del settore arredo e design nata nell'autunno del 2009, con l'obiettivo di offrire ai mercati – soprattutto a quelli esteri – un'offerta integrata di prodotti e servizi, in particolare nell'ambito del contract alberghiero. Un ruolo fondamentale, nella creazione di questa rete – che nasce come associazione temporanea di imprese e che mette assieme sei distinte realtà imprenditoriali – è stato quello svolto da CNA Milano. Innanzitutto, mettendo assieme aziende che *“in alcuni casi, fino a quel momento, nemmeno si conoscevano”*. Ma soprattutto, orientandone il percorso, attraverso la scelta di dotare tale raggruppamento di un marchio che ne connotasse i servizi, che ne costruisse il posizionamento sul mercato e il relativo piano di marketing, che ne definisse la strategia di comunicazione. Un percorso di accompagnamento quasi maieutico, che permette oggi a questo neonato sodalizio di muoversi e di rimanere coeso in autonomia. Come afferma Luisa Sicorello di CNA Milano, *“oggi Live It esiste ed è una realtà in grado di muoversi in maniera autonoma. Hanno imparato a relazionarsi fra loro pur mantenendo identità autonome, hanno imparato a farsi forti dell'essere in rete, a dividersi le responsabilità e il lavoro relativo alle gare, muovendosi sempre e comunque come fossero un'unica azienda. Per fare questo, abbiamo lavorato assieme definendo responsabilità, ruoli, un organigramma, ragionando cioè come un'azienda di medie dimensioni organizzata in diversi reparti produttivi. Di fatto, ormai Live It esiste ed è in grado di procedere sul mercato con le proprie gambe”*.

Altre volte è un'impresa stessa che funge da motore e da centro di gravità dell'aggregazione. È il caso, ad esempio, di Pura Puglia, società che gestisce una masseria eretta nel 1710 sotto il regno dei Borbone, oggi completamente restaurata e trasformata in un centro benessere con suite, spa e ristorante, il tutto legato alle produzioni e alle tradizioni agricole locali. Pura Puglia, attraverso il suo Amministratore Delegato Antonio Prota, è tra i soci fondatori del Consorzio Cento Masserie, che ha l'obiettivo di promuovere il territorio pugliese attraverso itinerari costruiti in rete e operazioni di co-branding con catene di alberghi, importanti musei, marchi del lusso, etc. Come racconta lui stesso, l'idea di Cento Masserie nasce con l'obiettivo di *“costruire una destinazione turistica. Così ho cercato di coinvolgere altri proprietari di masserie. La Puglia è piena di masserie, ma in questa zona c'è una concentrazione molto alta, così abbiamo creato questo consorzio. Naturalmente, i limiti iniziali del consorzio sono stati principalmente legati alla promozione: tutti sono capaci a mettersi insieme quando si tratta di vendere o produrre qualcosa, ma quando si tratta di promuovere è difficile raccogliere fondi. Così ci siamo fatti promotori di un gruppo di azione locale<sup>2</sup>, mettendo assieme più di cento soci fra pubblici e privati, ottenendo circa 10 milioni di euro dall'Unione Europea per la promozione e la crescita di nuove imprese”*.

<sup>2</sup> Il gruppo di azione locale (GAL) è un gruppo – generalmente una società consortile – composto da soggetti pubblici e privati allo scopo di favorire lo sviluppo locale di un'area rurale.

Un terzo caso, altrettanto significativo, è quello del Consorzio Habitech, nato nel 2007 con lo scopo di trovare una modalità aggregativa e integrativa che consentisse di innovare nel settore dell'edilizia e dell'efficienza energetica. In questo caso l'iniziativa è nata con il supporto determinante degli enti pubblici, che partecipano come soci al consorzio stesso, anche se, come afferma Jari Ognibeni, *“noi siamo una realtà sostanzialmente privata, che nasce come un'aggregazione di più imprese che mira a favorire la creazione di ulteriori reti e filiere. Lavoriamo a stretto rapporto con ognuna delle imprese associate e, grazie alla nostra visione più ampia e meno focalizzata rispetto a quella dell'imprenditore, riusciamo a connettere le opportunità con le necessità e a favorire situazioni di aggregazione d'impresa che andiamo a portare a finanziamento con una legge particolare della Provincia di Trento, la legge 6, che permette di co-finanziare progetti di innovazione, ricerca e sviluppo industriale”*.

L'architettura consortile risulta centrale nella creazione di una regia forte anche nell'esempio di Luce in Veneto, realtà che rappresenta una rete di 52 aziende che producono o lavorano nell'ambito dei settori dell'illuminotecnica. È una realtà, Luce in Veneto, che ha le sue fondamenta su un distretto industriale che ricomprende circa 130 imprese, *“dal vetro di Murano al led”*. Anche in questo caso, come nel caso di Live It, l'obiettivo è quello di creare un'offerta integrata, motivo per cui sono state aggregate anche imprese che fanno packaging, grafica, ricerca e sviluppo, studi di progetto. Un'esperienza, questa, in cui il ruolo del Consorzio non è solo quello di tenere assieme, né quello di fare da aggregatore per partecipare a gare o a fiere internazionali. Luce in Veneto, infatti, prevede anche attività di ricerca e sviluppo e di formazione che vengono svolte *in house* in collaborazione con gli istituti di nano-tecnologia e con le università.

### 3.3 Reti per creare nuove reti

I casi finora presentati, per quanto assolutamente non esaustivi, possono tuttavia già fornire qualche spunto per identificare e comprendere quali siano i meccanismi e le modalità che permettono alla relazione tra imprese di creare valore economico. Innanzitutto, è facile comprendere come il legame interaziendale sia in grado di generare valore – per l'impresa e per il cliente – solamente quando è inserito nella medesima cornice concettuale. Non è il legame in sé e per sé che fa la differenza, quindi, quanto la qualità e gli attributi del medesimo. Del resto, come si è visto, qualunque realtà può aver titolo per far parte di una rete, dalle associazioni alle Camere di Commercio, dalle imprese manifatturiere a quelle che offrono servizi, dai centri di ricerca agli enti che si occupano di formazione. E ognuna di queste realtà può far legittimamente parte di una rete che opera nel campo dell'edilizia, piuttosto che in ambito manifatturiero o turistico.

Due sono le principali componenti attraverso cui è possibile spiegare l'esistenza e la capacità di una rete d'impresе di durare nel tempo. La prima è legata alla complementarità fra chi ne fa parte. È la complementarità tra le varie attività manifatturiere che compongono Live It, ad esempio, a permettere loro di produrre un'offerta integrata, con cui competere nelle gare internazionali per il contract alberghiero. E allo stesso modo è la complementarità fra le imprese manifatturiere dell'illuminotecnica veneta con gli studi di design e le agenzie grafiche presenti anch'esse nel consorzio. Si tratta, in questi casi, di possibili integrazioni funzionali già efficacemente attivabili, senza necessariamente aver bisogno di un contenitore che ricomprendesse le realtà che potevano esserne protagoniste. In altri casi, invece, è la rete stessa che porta alla luce possibili legami, o che, in alcuni casi, addirittura, li genera. Un caso piuttosto esemplificativo, in questo senso, è quello di EG Group. Nata cinque anni fa – *“senza formalizzare nulla, fuorché un regolamento interno”* – come progetto d'integrazione fra imprese modenesi che operano nel campo della progettazione e realizzazione di impianti, macchine e sistemi automatizzati per settori diversi, questa realtà ha iniziato a operare senza

avere di fronte obiettivi chiari se non quello di *“capire cosa potesse essere utile per il futuro”*. All'interno di EG Group, che nel frattempo si è dotata di un Contratto di Rete, *“ci sono aziende che hanno fatto delle ATI<sup>3</sup> per partecipare a commesse importanti, altre che stanno verificando l'opportunità di fare una nuova società cui ritengono opportuno partecipare attraverso questa nuova posizione giuridica, altre che utilizzano il sistema rete per fare attività di marketing”*. In altre parole, la rete in questo caso è servita ad esprimere un potenziale fino a quel momento inespresso e, in alcuni casi, sconosciuto.

La seconda componente è quella relativa agli investimenti *network specific*. Risorse connettive, cioè, che andrebbero perse se l'impresa decidesse di uscire dalla rete. E che, conseguentemente, fungono da vera e propria *“assicurazione sulla vita”* per la rete stessa, rendendo costosa e rischiosa qualunque uscita che costringa l'impresa a ricominciare il percorso da capo. Anche in quest'ambito, vi sono molteplici esempi. Di nuovo, la realtà di EG Group appare estremamente significativa. Tale rete, una volta formalizzatasi, ha infatti costituito in parallelo EG Explora, *“una società di consulenti che fa attività di indagine e marketing”*. Attraverso EG Explora, EG Group ha realizzato missioni esplorative all'estero per capire come muoversi in alcuni determinati settori. In particolare, come racconta Claudio Migliori, Amministratore Delegato di Progel, azienda che fa parte di tale rete, grazie ad EG Explora *“abbiamo capito come muoverci e quali sono gli strumenti che gli enti pubblici e gli istituti di credito possono darci. Abbiamo capito come si muovono i raggruppamenti d'impresa, quali sono e quali potranno essere i main contractor di alcune commesse. Abbiamo capito quanto fosse importante usare meglio i consolati italiani, gli uffici dell'ambasciata specifici per capire quali commesse fossero in corso”*. Lo stesso vale, del resto, anche per i già citati servizi di ricerca e formazione di Luce in Veneto.

Sebbene la complementarità e gli investimenti specifici del raggruppamento possano dare la dimensione di una rete in grado di funzionare, non va tuttavia dimenticato come sia essenziale che la rete sia in grado di generare nuova competitività e nuovo valore aggiunto per le imprese che vi partecipano. Come affermano correttamente Emilio Bartezzaghi ed Enzo Rullani<sup>4</sup>, *“la funzione della rete, dal punto di vista economico, non è quella di tenere insieme le parti, o di “fare squadra”, come si dice. Ma di finalizzare tutto questo alla creazione di valore e di vantaggi competitivi, grazie al coordinamento strategico tra i partecipanti alla rete e grazie al fatto che la rete consente di specializzarsi e di usare meglio le conoscenze di cui ciascuno dispone”*. È un passaggio, questo, che ben poco si discosta dalle logiche di specializzazione ed accumulazione di conoscenza tipicamente distrettuali. La grande differenza – ed è ciò che caratterizza e qualifica le reti d'impresa – sta nel fatto che sono reti con la funzione primaria di generare nuove reti. Che non si fermano, cioè, alla dimensione della contiguità spaziale, settoriale, dimensionale. Ma che puntano invece a generare costantemente nuovi legami, nuove opportunità di mercato, nuovi legami trans-territoriali e trans-settoriali, non solo per la rete stessa, nella sua totalità, ma anche per ognuno degli aderenti, in una logica a geometria variabile che non concorre a sciogliere il legame, quanto piuttosto, progressivamente, a rafforzarlo creandovi attorno una rete di legami nuovi. Come racconta Antonio Prota di Cento Masserie, *“Quella di cui faccio parte è una rete molto piccola e quindi è necessario che sia collegata a reti molto più lunghe. Altro aspetto fondamentale è la diffusione della cultura di rete, di una formazione che vada oltre le logiche del massaro che non collabora con il proprio vicino”*. Parafrasando il sociologo americano Mark Granovetter e la sua teoria sulla *“forza dei legami deboli”*, si può affermare che, così come i soggetti che coltivano i legami deboli – conoscenze amicali non troppo strette – hanno più possibilità di accesso a informazioni e opportunità sociali rispetto a coloro che investono soltanto nei legami forti, ossia quelli che coinvolgono i familiari, i parenti e gli amici più intimi, allo stesso modo le reti d'impresa sono, o dovrebbero essere, un investimento sulla forza dei legami economici deboli, tanto quanto i distretti industriali, oggi come oggi, sono un investimento debole sui legami territoriali forti.

<sup>3</sup> ATI è l'acronimo di Associazione Temporanea tra Imprese, ovvero un'aggregazione temporanea e occasionale tra imprese per lo svolgimento di un'attività, limitatamente al periodo necessario per il suo compimento.

<sup>4</sup> E. Bartezzaghi e E. Rullani, *“Forme di reti: un insieme diversificato”*, in: AA.VV, Reti di impresa oltre i distretti, ed. Il Sole 24 Ore (2008).

In effetti, il traguardo a cui tutte le reti tendono è ovviamente quello di una realtà che è in grado di aprirsi e rigenerarsi con continuità verso l'esterno, senza tuttavia snaturarsi e perdere progressivamente la propria identità. In altre parole, è necessario che la rete acquisti "coscienza di sé" e del suo ruolo collettivo. Che sappia cioè identificarsi, condividere e raccontarsi all'interno e all'esterno. Non è detto che ciò avvenga, ovviamente. Molte realtà di piccola e piccolissima impresa, geograficamente contigue, costruiscono legami fra loro. Si pensi, ad esempio, alle pratiche di fornitura entro regimi di mono-committenza, estremamente frequenti e ramificate nei sistemi produttivi territoriali. Sono pratiche, queste, che indubbiamente possono dare origine a legami stabili. Tuttavia, tali imprese, che sono ben consapevoli del loro legame con il proprio fornitore o cliente, raramente sono consapevoli e hanno coscienza del reticolo complessivo che tutte assieme concorrono a generare. Esemplificativo, in questo senso, è il caso della rete creata attorno a nove imprese tessili del carpigiano, raccontata da Marco Spitaleri di Eros Confezioni, una di queste imprese. Dal suo racconto, infatti, emerge il passaggio da una dimensione di "sciame" d'impresе – avvinte in un legame di cui avevano poca o nessuna coscienza – ad una dimensione di rete, sebbene tuttora ancora in formazione. *"Fare rete ci serve per fare matching, serve a scambiarsi vicendevolmente la nostra cultura del fare e le nostre conoscenze. Oggi come oggi, tenere nel cassetto la ricetta segreta della Coca-Cola è inutile. Oggi bisogna mettere insieme tutti i pezzi che ognuno di noi sa fare e provare a venderli assieme"*. Dalla contiguità spaziale del cooperare competendo è nata l'ATI che ha sancito la nascita della rete. Da lì si è andati oltre, costituendo una società consortile che *"dà un servizio in più, quello di presentarci assieme a chi chiede un prodotto integrato, ad aziende che hanno già i loro clienti e lavorano separatamente"*. Un legame debole, quindi. Nel quale, tuttavia, *"ci sentiamo tutti più uniti. Anche prima, quando c'era l'ATI, ci scambiavamo informazioni, pareri, clienti. Adesso, però, è come se fossimo una famiglia. Produciamo assieme e ci parliamo alla luce del sole su cosa sarebbe meglio fare, su eventuali assunzioni, sulle richieste di ingresso nel consorzio, che sono sempre di più. Il nostro percorso, quindi, è sempre più rete, sempre più aggregazione, sempre più massa critica"*.

### 3.4 Classificare le reti d'impresa

L'"idea forte", come già si è scritto, è la base su cui, a ben vedere, poggia ogni rete d'impresa, laddove per "idea forte" si intende la ragione fondamentale per cui i soggetti interessati hanno ritenuto opportuno – o, in qualche caso, addirittura necessario – dar vita a una rete d'impresa. In altre parole, si tratta di comprendere quale sia il baricentro attorno a cui ruotano le motivazioni dei soggetti che vi partecipano, nonché la fonte primaria delle economie attorno a cui la rete dovrebbe generare valore aggiunto a loro vantaggio. Per provare a comprendere a quale tipologia facciano riferimento le reti prese in esame in questo scritto, ci si confronta ancora una volta con la classificazione proposta da Rullani e Bartezzaghi<sup>5</sup>.

La rete di Live It e quella degli imprenditori del tessile carpigiano che ruota attorno ad Eros Confezioni sono evidentemente due **reti associative**, la cui nascita e il cui sviluppo sono dipesi e dipendono, in buona parte, dall'iniziativa delle Associazioni di rappresentanza degli interessi cui esse fanno riferimento. Ciò non vuol dire che non siano gli imprenditori stessi gli ideatori e i primi promotori di tale rete. Ma che, piuttosto, sia l'Associazione di rappresentanza a dar corpo alla rete stessa, a selezionarne o a suggerirne i possibili aderenti, a fornire il know how necessario alla sua implementazione. In entrambi i casi considerati, l'Associazione di riferimento della rete è la CNA: quella di Milano per Live It e quella di Modena per la rete di Eros Confezioni. Ognuna delle due testimonianze mette in luce il ruolo centrale dell'Associazione. Nel caso di Eros Confezioni, l'imprenditore parla di *"quel che*

<sup>5</sup> Op. cit. (2008).

*abbiamo fatto noi di CNA Modena per quanto riguarda l'aggregazione e la costituzione della rete". Nel caso di Live It, a presentare la rete è proprio una rappresentante della CNA di Milano, Luisa Sicorello, la quale ricorda come essa sia nata "da una miscellanea di motivazioni, nella quale si sono incontrate un'idea che era in seno alla nostra Associazione e la voglia di alcune imprese a provare ad affrontare le sfide di un mercato che, seppur in profonda crisi, dava comunque il segnale di essere in una fase di importante cambiamento". In entrambi i casi, l'Associazione ha promosso la rete per provare ad arginare le difficoltà che le imprese stavano incontrando sui loro usuali mercati di sbocco, a causa del combinato disposto tra forti crisi di settore e la perdurante stagnazione della domanda mondiale generata dalla grande crisi del 2008. Reti che nascono quindi più per necessità che per opportunità e che costruiscono la loro offerta attorno al prodotto "chiavi in mano" e alla fascinazione del "made in Italy", termine citato esplicitamente in entrambe le testimonianze.*

Per certi versi analogo è il caso del Consorzio Luce in Veneto, nato grazie all'impegno di un primo gruppo di 11 aziende, che, con il sostegno del Comune di Piombino Dese, delle Province di Padova e Venezia, delle locali Associazioni di categoria e di diversi enti di formazione e ricerca, ha presentato nell'agosto 2007 un progetto di aggregazione di imprese ed ha progressivamente coinvolto le altre aziende aderenti, arrivando all'attuale quota di 52 realtà imprenditoriali partecipanti. Proprio per questa trasversale adesione territoriale, appare opportuno classificare tale rete nell'alveo delle **reti territoriali**. Luce in Veneto, fin dal nome, assume l'appartenenza territoriale come componente qualificante e discriminante degli aderenti al consorzio, in una logica di promozione e valorizzazione delle filiere locali, soprattutto sui mercati esteri. Nella sua operatività quotidiana, il consorzio si muove come un vero e proprio centro servizi che ha l'obiettivo di stimolare l'eccellenza della filiera territoriale nel suo complesso, soprattutto nel campo della rappresentazione e della promozione internazionale. Come racconta Andrea Valtolina, Presidente del Consorzio, *"siamo arrivati al Dubai Index nel novembre 2010 con 14 aziende partecipanti, ognuna con il suo marchio, ma nel contesto di uno stand di 400 metri quadri, omogeneo, dello stesso colore, senza soluzioni di continuità. Abbiamo partecipato con aziende che da sole non sarebbero mai riuscite a firmare nemmeno un contratto".* Lo stesso si può dire del Consorzio delle Cento Masserie. Sebbene esso sia nato senza un forte *commitment* delle istituzioni territoriali – con le quali tuttavia si sarebbe poi intrapresa la strada del Gruppo d'Azione Locale – la logica che ha mosso tale iniziativa è stata per l'appunto quella di *"costruire una destinazione turistica"* in un momento di profonda transizione del mercato turistico mondiale, col fallimento di tanti tour operator *"anche quotati in Borsa"* e la contemporanea ascesa del web come principale vetrina promozionale e principale canale di sbocco dell'offerta turistica. Come racconta Antonio Prota, la rete è fondamentale per porre in essere tale nuova offerta, in quanto *"alcune iniziative promozionali diventano impossibili senza il gruppo: non riuscirei mai a fare una mostra in Triennale da solo, né a produrre una linea cosmetica. Per aggredire meglio il mercato è fondamentale la condivisione delle problematiche. Con il Consorzio abbiamo creato un negozio comune che ci aiuta moltissimo perché diventa una base di condivisione di mercati e clienti".*

Quella che ruota attorno alla Milabb, azienda familiare milanese specializzata nella produzione di sacchetti personalizzati in carta e plastica, è invece un chiaro esempio di **rete baricentrica**, generata dall'iniziativa di un'impresa leader che, partendo da una posizione di forza, è anche in grado di determinarne la futura evoluzione. Come racconta Alessandro Porta, che ha rappresentato l'azienda al focus group, *"abbiamo avviato una partnership di produzione con un'azienda di Trieste che si occupa anch'essa di packaging. Una partnership, questa, che ha dato ad entrambe le aziende la possibilità di diversificare le loro produzioni. Adesso si sta ragionando di entrare in un'altra partnership produttiva con un'altra azienda italiana in uno stabilimento estero e questa società dovrebbe andare a fare un'ulteriore partnership produttiva: a loro, in questo momento, ci appoggiamo infatti per l'acquisto di un determinato prodotto".* Ben si comprende, in questo senso, come la rete sia tale in funzione delle specifiche esigenze di una realtà che ne è di fatto capofila. E che, come tale, è in grado di determinare

anche la successiva evoluzione del sodalizio, tanto che nel caso della Milabb, sebbene la rete sia *“una rete di fatto, in quanto non ci avvaliamo di strumenti come l’associazione temporanea o il Contratto di Rete (...) , ora si sta valutando anche l’ipotesi di una fusione societaria”*. Non è un caso, del resto, che reti di questo tipo siano di fatto il preludio a logiche di aggregazione societaria, sia essa una fusione o un’acquisizione. E non è nemmeno un caso che tali reti trovino sovente un bacino di formazione a loro misura proprio laddove un tempo c’erano i distretti, quasi ne fossero una necessaria evoluzione. La polarizzazione tra chi ce la fa e chi no, infatti, porta progressivamente il distretto a cambiare pelle in funzione delle esigenze del capo filiera.

Dal massimo della verticalità, al massimo dell’orizzontalità. È questo il caso delle **reti orizzontali di condivisione**, come EG Group. Sono reti d’imprese, queste, basate sulla comune partecipazione alla realizzazione di un progetto o di un prodotto, in cui ognuna delle imprese che vi partecipa dà un apporto specializzato e differenziato. A reti come questa, di solito, partecipano imprese che operano in settori fra loro complementari in funzione del progetto in oggetto, e che si aggregano attorno a specifiche opportunità di mercato, dando prova di elevate capacità di auto-organizzazione. Di fatto, si può parlare di vere e proprie fabbriche a cielo aperto, caratterizzate da elevata flessibilità e dinamicità nelle configurazioni, cosa che consente loro di rispondere velocemente alle aspettative del cliente e di essere nel contempo estremamente aperte all’innovazione. Così accade che EG Group partecipi *“a un progetto per la costruzione di un’auto elettrica di cui fa parte un folto numero di imprese della provincia di Modena. Si tratta di un progetto a cui partecipano imprese con grande competenza ed esperienza, ognuna nel suo ambito, grazie al fatto di aver lavorato con importanti marchi del territorio. Con il contributo della Regione siamo riusciti a portare a casa risorse che, almeno in parte, ci consentiranno di coprire l’investimento. Con questo progetto non arriveremo ovviamente alla messa in produzione del veicolo. È soprattutto una dimostrazione di capacità tecnologica di un pool di imprese. L’abbiamo fatto con un’ATI, ma stiamo già cercando di regolamentare questo sodalizio con una forma giuridica diversa, che sarà una S.r.l.”*. Come è immediatamente evincibile dal caso appena raccontato, è questo un modello di rete che ben si adatta alle piccole e medie imprese manifatturiere, che in questa specifica tipologia di aggregazione trovano un’architettura a misura della loro flessibilità.

In ultimo, il caso delle **reti epistemiche**, che più delle altre nascono attorno ad un’idea forte. Che in questo caso non riguarda solo lo scopo del sodalizio, ma ne compenetra anche il modo di lavorare e, addirittura, quello di vivere. La rete, infatti, si forma quando intorno a tale idea si coagula un gruppo di persone che comincia ad approfondirla, a propagarla, a disseminarne i contenuti. E, conseguentemente, a creare una domanda ad hoc per i prodotti e i servizi che tale rete potrebbe poi generare. Si tratta di reti che per loro natura non sono necessariamente *business oriented*, ma che possono comunque diventarlo, nel caso tale idea incontri, in seconda battuta, i favori del mercato. Si pensi, in questo senso, a tutta la filiera delle case ecologiche, di cui il Consorzio Habitech è uno dei protagonisti. Il Consorzio Habitech è nato, grazie al patrocinio della Provincia Autonoma di Trento, in un contesto particolarmente positivo, quello trentino appunto, in cui già da tempo esistevano notevoli competenze nell’ambito dell’integrazione di sistema, in cui c’è storicamente una domanda di edilizia di qualità molto estesa e sofisticata, anche rispetto alla media nazionale; e in cui, soprattutto, sono radicate molte filiere produttive sia tradizionali come quella delle abitazioni in legno, sia specializzate nella progettazione e nella produzione di tecnologie ambientali. Una rete, questa, che, come racconta Jari Ognibene, ha avuto la capacità di *“anticipare con lungimiranza una serie di avvenimenti, crisi e crollo del sistema immobiliare; che ci consente di fare quel che stiamo facendo nell’ambito dell’edilizia e dell’efficienza energetica”*. L’opportunità di mercato, come si può ben comprendere, viene un passo dopo l’idea forte, che era quella di proporre una nuova qualità del vivere e dell’abitare che fosse eco-sostenibile ed efficiente dal punto di vista energetico. *“Il nostro approccio”*, continua Ognibene, *“è sostanzialmente no profit: non abbiamo obiettivi di profitto, ma di*

*impatto. Questo non vuol dire che non siamo in grado di generare indotto. Al contrario, in ognuno dei quindici progetti su cui siamo intervenuti abbiamo creato dalle due alle quattro posizioni di lavoro per ogni azienda, con una ricaduta che si avvicina ai 100 milioni di euro in termini di profitto e mercati raggiungibili”.*

### 3.5 Le reti d'impresa: un mezzo o un fine?

Appare difficile, soprattutto in questa fase, provare a preconizzare i meccanismi evolutivi delle reti d'impresa e, più in generale, di tutte quelle vecchie e nuove forme di aggregazioni fra imprese che marchiano a fuoco il capitalismo di territorio italiano lungo tutta la sua evoluzione dal dopoguerra ad oggi. Quei sistemi produttivi locali ad alta specializzazione che sono diventati poi distretti industriali e poi ancora filiere d'area vasta o meta-distretti, attraverso il protagonismo di alcune medie imprese che si sono sollevate dal territorio, oggi, come già si è detto, sono attraversati da un vento freddo e recessivo che minaccia di scavare solchi profondi tra la locomotiva del treno e le sue carrozze. Da un lato le medie imprese, capitalizzate, terziarizzate e abituate a presentarsi sui mercati esteri con la loro faccia; dall'altra le piccole e micro imprese iper specializzate in un piccolo anello del processo produttivo, le cui reti sono corte e molto spesso dirette verso un numero esiguo di committenti. Se per le prime la strada obbligata è quella di evolversi ulteriormente, procedendo su un solco già tracciato, per le seconde il destino è molto più incerto e sempre più dipende dalle scelte che esse faranno in materia di collaborazioni con altre realtà ad esse affini. Come racconta Jari Ognibene di Habitech, *“Oggi si sta verificando l'esigenza di fare squadra e la consapevolezza che da soli non si va da nessuna parte, a meno che non si abbiano certe dimensioni. È da questa evidenza che nasce la necessità di ritrovarsi, di trovare sinergie e collaborazioni”.* Necessità, quindi, più che opportunità.

La crisi economica e il conseguente cambio di paradigma, in questo senso, sono stati un forte incentivo all'aggregazione. Come racconta Luisa Sicorello di Live It: *“La proposta di CNA di lanciare una nuova start up aggregata sul mercato è stata generata dalla crisi”.* Anche Andrea Valtolina di Luce in Veneto ritiene che *“la coesione tra le imprese del nostro Consorzio è dipesa e dipende anche dal fatto che diverse aziende, in pochi mesi, hanno capito di essere con le spalle al muro, che la loro struttura commerciale non era più adeguata ai tempi. Molte aziende vendevano da anni in Germania e così facendo pensavano di essere internazionali. Non era così, perché prima, semplicemente, erano i buyer che erano abituati a venire qui a comprare. Ora che non lo sono più, il nostro cliente e il nostro concorrente possono essere a mille, cinquemila, diecimila chilometri di distanza, con difficoltà d'approccio enormi per le imprese medio-piccole, che magari hanno un prodotto fantastico, ma non sono adeguate mentalmente o finanziariamente a portarlo sui mercati globali, un po' come avere una Ferrari e tenerla in garage”.* Anche per Antonio Prota del Consorzio delle Cento Masserie *“la crisi è stata una delle ragioni che ha spinto all'aggregazione, perché ha reso palese l'esigenza di fare massa critica”.*

Il problema è capire cosa viene dopo. Se, cioè, le reti d'impresa possono essere l'“uovo di Colombo” che riesce a conciliare il bisogno di massa critica con l'individualismo proprietario, così come lo sono stati i distretti industriali per decenni. Oppure se sono una sorta di “passa porta” verso una vera e propria fusione aziendale tra le diverse realtà che ne fanno parte. Secondo Ferruccio Gandolfi, socio di Milabb, la strada da percorrere è la seconda: *“Il mondo ha masse critiche diverse: gente che ha masse critiche come quella cinese comprerà meglio di noi e venderà meglio di noi. Se noi in Italia non capiamo che dobbiamo aggregarci, non abbiamo futuro. Aziende sotto i 50 milioni di fatturato, secondo me, fra dieci anni faranno fatica a stare a galla. Noi ci stiamo provando a creare un'azienda che fra cinque anni fatturerà 50 milioni di euro”.*

Se questa può essere considerata la versione più tranchant di come il processo di aggregazione fra imprese non potrà che portare inevitabilmente a una fusione societaria, vi sono tuttavia diverse testimonianze che inducono a pensare come un processo simile sia comunque un orizzonte che molte altre realtà cominciano a prendere in seria considerazione, soprattutto in un'ottica di salvataggio di imprese in via di fallimento o di realtà in una difficile fase di transizione generazionale. Va ad esempio in questa direzione Andrea Valtolina, di Luce in Veneto, quando afferma che *“noi pensiamo che il Consorzio debba essere un mezzo e non un fine. Detto questo, preferisco vedere un'azienda flessibile e non mastodontica. Gestire un'azienda da 50 milioni di fatturato e una da 5 cambia molto. Però ci sono dei catalizzatori che iniziano a dare una mano ad aziende in difficoltà e questo è importante. È importante la leadership perché di 52 aziende che stanno nel consorzio, tre quarti sono sul mercato, soprattutto per problemi di ricambio generazionale. Io credo che molte delle aziende italiane che non si aggregeranno nei prossimi 24 mesi andranno fuori mercato”*.

Ancora più realistico è l'atteggiamento di Claudio Migliori di EG Group, il quale, pur avendo intrapreso una strada di aggregazione di rete con altre realtà territoriali, è piuttosto scettico in merito alle possibilità che tali aggregazioni siano sufficienti per le imprese italiane. E ancora, che sia semplice fare di quell'aggregazione un'impresa nuova e unica: *“Distuggere un gruppo d'impreses per farne una è molto difficile. Noi ci proviamo, ma è un processo molto complesso. E non sappiamo quali vantaggi potrà produrre. Di certo, non sarà in grado di produrre aumenti di fatturato a doppia cifra come quelli di buona parte del resto del mondo”*. Più prudente ancora è Marco Spitaleri di Eros Confezioni, secondo cui, sebbene la strada da seguire sia *“sempre più rete, sempre più aggregazione, sempre più massa critica”* va ben ponderata la velocità con cui percorrerla. *“Noi vorremmo fare un passo alla volta”* dice *“anche perché il conto terzi non ci porta ancora da nessuna parte, nel medio periodo. Per ora vendiamo solo manodopera, non prodotto finito. Siamo alla ricerca di un'azienda che faccia quella parte e che voglia entrare nel consorzio”*.

### 3.6 Reti senza Contratto di Rete (per ora)

La recente svolta normativa che ha dato origine al cosiddetto “Contratto di Rete” ha rappresentato l'istituzionalizzazione di un processo che era già in atto da diverso tempo. Nelle aspettative del legislatore, il Contratto di Rete dovrebbe fungere da incentivo all'aggregazione d'impresa, in quanto, stabilisce la legge, la quota degli utili dell'esercizio destinata al fondo patrimoniale comune non concorre alla formazione del reddito imponibile dell'impresa aderente, e quindi non è tassato. Allo stesso modo, tale istituzionalizzazione avrebbe anche lo scopo di spingere gli istituti di credito a studiare correttivi alle procedure di rating usualmente utilizzate per valutare il merito di credito delle imprese, in modo che l'aggregazione diventi un elemento che concorra ad abbassare il costo del denaro da esse prestato.

Quanto questo strumento sia effettivamente un incentivo all'aggregazione non è ancora dato saperlo. Anche perché la difficile congiuntura economica e il susseguirsi frenetico degli eventi difficilmente lasciano agli imprenditori il tempo per elaborare strategie a lunga scadenza. Ed allo stesso modo, perché le banche stanno ancora elaborando i loro prodotti in relazione a tale strumento<sup>6</sup>.

Anche per questi motivi, tra le imprese intervistate – anche fra quelle che già hanno sottoscritto il Contratto di Rete – permane un latente scetticismo. Uno scetticismo che poggia prevalentemente sulla percezione che il Contratto di Rete non sia “né carne, né pesce”. Un ibrido, insomma, che se è

<sup>6</sup> Va tuttavia detto che UniCredit è stato il primo istituto a presentare, a giugno 2011, il primo modello di servizio dedicato a tale nuova tipologia aggregativa.

vero che permette il mantenimento dell'indipendenza e dell'identità delle singole imprese, dando contemporaneamente loro la possibilità di avvicinarsi ad una dimensione adeguata per competere sui mercati globali, d'altro canto risulta essere un second best su entrambi i versanti. Fin troppo rigido e burocrattizzato per imprese che preferiscono un'architettura estremamente flessibile che consenta loro di mantenere la propria identità e di avere le mani quanto più possibile libere in relazione alle proprie scelte strategiche; fin troppo flessibile per quelle imprese il cui orizzonte strategico è rappresentato da logiche di fusione e di aggregazione entro forme più stabili e rigide, dal consorzio alla società di capitale.

Nella prima tipologia rientra ad esempio, una rete come Live It, nata tuttavia quando il Contratto di Rete non esisteva ancora. E che, per dar vita all'aggregazione, ha scelto di avvalersi dell'architettura, molto leggera, dell'associazione temporanea fra imprese. Questo, soprattutto, per evitare che costituzioni societarie più rigide finissero per disincentivare le imprese a parteciparvi. Come racconta Luisa Sicorello, *“Quando siamo partiti con l'idea di Live It non esisteva ancora il Contratto di Rete. La nostra idea era di proporre uno strumento non troppo impegnativo che permettesse alle imprese che non si conoscevano tra loro di affrontare una sfida che le portasse a sentirsi un'unica impresa, mantenendo ognuna le proprie identità. Per una questione di complessità giuridico-amministrativa, abbiamo ritenuto che la costituzione di un consorzio avrebbe frenato le imprese ad entrarvi. Così abbiamo optato per l'ATI. Nel frattempo, è stato approvato il Contratto di Rete e abbiamo cercato di capire come questa nuova tipologia di aggregazione avrebbe potuto essere adattata alla nostra realtà. Abbiamo riscontrato un'adesione piuttosto timida a questa nuova forma di aggregazione e analizzandolo anche noi non ne abbiamo colto grandi vantaggi. Certo, l'ATI ha dei limiti, soprattutto in relazione a come si è percepiti dai clienti. In questo momento però non vediamo nel Contratto di Rete uno strumento tanto vantaggioso da trasformare immediatamente Live It. Se e quando accadrà – o quando ci troveremo ad aggregare un gruppo ex novo – sicuramente porremo il Contratto di Rete come una fra le possibili alternative”*.

Una posizione, questa, fatta propria anche da Antonio Prota del Consorzio Cento Masserie. Il quale, oltre a rimarcare come attorno al Contratto di Rete vi sia ancora una *“scarsa conoscenza”*, riflette sul fatto che la sola agevolazione fiscale non pare un incentivo rilevante per intraprendere una simile strada, soprattutto se ad esso si accompagnano anche i notevoli costi burocratici connessi alla presentazione dell'atto notarile e all'intermediazione necessaria delle Associazioni di rappresentanza. In altre parole, anch'egli rimarca come il Contratto di Rete rischi di essere una sovrastruttura *“pesante”* che irrigidisce un'organizzazione flessibile e *“leggera”*.

Concorde, ma per motivi speculari, è la posizione di Antonella Venza del Consorzio Luce in Veneto. Che in primo luogo ricorda come il Contratto di Rete non sia *“ancora adesso normato, e quindi è impossibile dire, allo stato attuale, se si tratta di un'alternativa percorribile”*. Quindi, ricorda come *“al di là della detassazione del fondo gestito in comune ci sono molti dubbi e perplessità: in un convegno cui sono stata di recente, infatti, si diceva che il Contratto di Rete fosse la forma più semplice di aggregazione, perché in un consorzio succede molto spesso che si delega l'operatività al presidente o al consiglio d'amministrazione e le imprese si disinteressano delle iniziative. Se devo guardare al nostro caso, io penso sia esattamente il contrario: un consorzio come il nostro, infatti, diventa un contenitore dove si possono creare momenti di rete, di condivisione. Addirittura, un Contratto di Rete potrebbe nascere all'interno del consorzio. Il Contratto di Rete, invece, per funzionare dovrebbe essere circoscritto a poche aziende, altrimenti sarebbe ingestibile”*.

*“Noi abbiamo siglato due settimane fa il Contratto di Rete con EG”*. Così esordisce invece Claudio Migliori, l'unico tra gli imprenditori partecipanti al focus group ad aver aderito ad un'aggregazione normata da tale strumento. È evidente come la sua posizione sia meno critica rispetto a quella degli

altri imprenditori sopra citati. Tuttavia, ciò non vuol dire che non sollevi anch'egli questioni rilevanti sull'effettiva utilità e sugli eventuali, possibili correttivi da applicare a tale strumento. Lo definisce infatti *“un po' leggero”* e ammette che *“dovrebbe ancora essere correttamente interpretato”*. Afferma inoltre che *“il Contratto di Rete può essere interessante se non destinato allo scopo vero del business, quanto piuttosto per altri generi di attività”*. Più precisamente, attività che vanno dalle ricerche di mercato a quelle di marketing. Insomma, si tratterebbe a suo dire di uno strumento per abbattere i costi relativi a tutte quelle attività terziarie che nessun piccolo imprenditore, da solo, ha sufficiente massa critica per poter porre in essere. *“Se lo si vuole utilizzare così va bene. Per far partire il business serio, invece, occorrono i veri contratti e una vera società. Non credo che Mercedes, quando avrà da offrire una commessa da un milione di pezzi, la darà in mano a delle aziende perché fanno parte di un Contratto di Rete. Credo ci vorrà qualcos'altro per convincerli della nostra massa critica”*. Da questo punto di vista, quindi, il Contratto di Rete assume la funzione di essere tutt'al più un valido punto di partenza per un'eventuale futura fusione.

L'opinione più favorevole in relazione a tal strumento è quella di Jari Ognibene del Consorzio Habitech che, al pari di Antonella Venza del Consorzio Luce in Veneto, ritiene che possa essere uno strumento ulteriore per incentivare le imprese a fare rete e a costruire sinergie. E che, come tale, sia da promuovere. Ritiene infatti che sia *“un'esigenza forte quella di dare strumenti non solo localizzati, ma anche nazionali, che permettano queste aggregazioni”*.

In sintesi, tutte queste testimonianze non fanno che confermare la percezione che il Contratto di Rete sia uno strumento che si trova a metà del guado. Chi non si è ancora aggregato, o chi, prudentemente, ha scelto modalità di aggregazione più leggere tende ad enfatizzarne le rigidità. Chi invece è già un passo avanti – nei casi considerati, all'interno di società consortili – tende a considerarlo uno strumento “leggero” e, di conseguenza, come una sorta di *entry level* nel mondo delle aggregazioni fra imprese. Chi invece è all'interno di un Contratto di Rete ne coglie prevalentemente la natura accessoria e transitoria. Di uno strumento, cioè, che può essere utile, ma che poco aggiunge e poco toglie alla competitività dell'impresa nel mercato in cui opera.

## 3.7 Le reti e il sistema bancario

Ogni valutazione sul Contratto di Rete – e, più in generale, sull'effettiva utilità di intraprendere percorsi di collaborazione formalizzata fra imprese – passa tuttavia da quanto esso possa essere uno strumento migliorativo del rapporto fra le imprese che ne fanno parte e gli istituti di credito. In altre parole, quanto le politiche aggregative possano essere uno strumento in grado di migliorare il rating delle imprese e il loro merito di credito.

È un argomento, questo, molto sentito dalle imprese partecipanti al focus (e non solo, ovviamente), soprattutto alla luce della congiuntura attuale e della prossima piena adozione delle regole di Basilea III, regole che molti imprenditori temono possano ulteriormente inasprire le già restrittive condizioni per l'accesso al credito previste dall'accordo di Basilea II. È per questo, del resto, che molta dell'attenzione del dibattito pubblico sulle reti d'impresa si è concentrata, negli scorsi anni, su quanto le banche potessero riconoscere effettivamente questa nuova architettura organizzativa. I più scettici, infatti, constatavano che la rete – sebbene sia un'intesa definita contrattualmente – non prevede un soggetto giuridico che faccia le veci dell'impresa e che in qualche modo faccia da interfaccia comune per gli aderenti nel rapporto con le banche. Conseguentemente, si chiedevano quanto potesse valere tale legame, laddove il credito veniva erogato alle singole imprese e non alla rete come soggettività giuridica a sé stante e garante di tutti. Detto questo, come ricorda Andrea

Valtolina di Luce in Veneto, *“non possiamo pretendere che le banche facciano il nostro mestiere, né è giusto che lo facciano. Loro, giustamente puntano sui ritorni a breve, brevissimo tempo. Noi invece dobbiamo pensare a costruire un’azienda che resista a lungo”*.

Il primo dato che emerge dal focus group è che tutte le realtà che di fatto hanno costituito una rete lamentano la difficoltà degli istituti di credito a comprendere quale possa essere il valore aggiunto connesso all’aggregazione, in termini di merito di credito. *“Il problema è la non valutabilità”* afferma ad esempio Luisa Sicorello di Live It *“La rete non è capita dai funzionari di banca: non è valutabile e quindi non interessa. Loro sono abituati a muoversi per blocchi consolidati, chiedono i bilanci. La nostra, invece, è un’idea in evoluzione, non ha bilanci e uno storico. E per questo siamo costretti a provvedere a fatica con mezzi propri”*. Lo stesso vale per il Consorzio Luce in Veneto, *“che non può rendersi garante nei confronti delle banche. Noi siamo dei catalizzatori, il rapporto è fra la singola impresa e la singola banca”*. Anche Antonio Prota del Consorzio Cento Masseria lamenta problemi analoghi: *“In merito alle scelte aggregative non riscontro nessuno slancio d’entusiasmo da parte delle banche. Anzi, è vero il contrario. Quando abbiamo costituito il GAL e avevamo già la delibera di Bruxelles per i 10 milioni di euro è stato impossibile reperire una fideiussione per 200 mila euro dal sistema bancario”*.

Tuttavia, Prota aggiunge un ulteriore elemento di riflessione. Se la rete diventa un mezzo per migliorare il proprio rating e per ottenere agevolazioni fiscali e non, al contrario, un mezzo per promuovere e far evolvere al meglio la propria idea imprenditoriale, è evidente che c’è qualcosa che non va. Ed è evidente che questa percezione si innesta, ed alimenta ulteriormente la presunta sfiducia delle banche verso le aggregazioni d’impresa: *“Le banche non si fidano delle aggregazioni perché gli aggregati, a volte, non si fidano nemmeno loro. Così si finisce per alimentare un meccanismo di fiducia generale che porta e porterà sempre più la banca a privilegiare il rapporto one-to-one con l’imprenditore”*. A questa considerazione si aggiunge quella di Claudio Migliori di EG Group, altrettanto chiaro nell’ammettere quanto il problema non sia tanto la rete, quanto le “idee chiare” degli aderenti, la loro fiducia in questo strumento di crescita, che rischia di influenzare negativamente anche la fiducia stessa dei loro interlocutori, siano essi le banche, la politica, il mercato: *“Se io, da solo, avessi un’idea chiara e andassi in banca a descriverla con il cappello in mano, i funzionari di banca non le darebbero mai credito. Allo stesso modo, se anche ci andassi con la rete di EG Group, ma ci andassi di nuovo con il cappello in mano, non cambierebbe nulla. Questo per dire che la rete non è risolutiva di un bel nulla, nel rapporto fra banche e imprese. Se invece l’idea fosse chiara, formalizzata, se emergesse un business plan, se anche solo ci fosse un minimo di fiducia da parte degli imprenditori che la propongono, io credo che in quell’occasione allora si potrebbe emergere quella volontà di partnership da parte delle banche che oggi non c’è. Io non credo che la soluzione possa essere la rete d’impresa, se rimaniamo su un livello di interlocuzione per cui l’impresa chiede liquidità alla banca, e la banca chiede garanzie all’impresa: così siamo inchiodati al vecchio”*.

Emerge quindi il desiderio che gli istituti di credito si facciano partner delle reti d’impresa. Non in quanto tali, però. Quanto piuttosto con la consapevolezza che la rete è un meccanismo che può garantire maggiore solidità patrimoniale e un plus nella massa critica per acquistare e vendere meglio sui mercati, nell’accumulo di saperi, nella messa a sistema delle specializzazioni, nella creazione di sinergie ad idee e progetti validi e innovativi. Progetti sui quali, in definitiva, senza la rete, sarebbe molto più rischioso investire. Per far ciò, tuttavia, molti dei partecipanti al focus group ritengono che la sola buona volontà non basti. Jari Ognibene del Consorzio Habitech, ad esempio, ritiene che, oltre al coraggio, servano *“strumenti finanziari nuovi che portino capitali e conoscenze e che vadano a rischiare in maniera seria su iniziative nuove. Secondo me si può fare molta strada ancora, su questo versante”*.

## Conclusioni

In uno scenario competitivo che per il capitalismo italiano è foriero di orizzonti estremamente incerti, emerge la necessità di sperimentare strade nuove. A poco serve, in pratica, rinserrarsi nelle pratiche del già noto e del già conosciuto, con la speranza di sopravvivere quel tanto che basti a far tornare tutto come prima o a monetizzare pregresse rendite di posizione. Al contrario, dalle parole di tutti gli attori che hanno partecipato al momento di incontro organizzato da UniCredit e Consorzio A.A.STER, emerge forte l'istanza di cogliere ogni opportunità possibile per realizzare economie di scala, per comunicare e vendere meglio ciò che si produce, per dare un senso alla dimensione della comune appartenenza territoriale quotando il territorio stesso come brand di una specializzazione diffusa, e perché no, anche per depotenziare i rischi in un contesto di congiuntura sfavorevole. Per il piccolo capitalismo italiano, fare rete e costruire percorsi di condivisione nella competizione ha rappresentato, storicamente, la miglior strategia per sopravvivere e competere anche quando nessuno avrebbe pensato fosse possibile. Le reti d'impresa rappresentano l'ultima evoluzione di questo percorso. Certo, le questioni aperte sono molte e la strada è ancora lunga. È aperto il dibattito su quanto l'istituzionalizzazione sia un effettivo incentivo alla loro costituzione, se e quanto esse siano un punto d'approdo o semplicemente un passaggio intermedio verso altre e più strutturate forme di aggregazione imprenditoriale, su quanto e come gli istituti di credito possano concretamente accompagnare lo sviluppo di tali realtà. Qualcosa si muove, tuttavia, e non da oggi. Segno che qualche calabrone, forse, sta già ricominciando a muovere le ali.

RAPPORTO  
UNICREDIT SULLE  
PICCOLE IMPRESE  
E ANALISI COMPARATA  
TRA PICCOLE  
E MEDIE IMPRESE  
MANIFATTURIERE

VIII EDIZIONE 2011-2012

04

Competizione globale,  
territorio e sistemi  
reticolari: quali sfide  
per le piccole e medie  
imprese italiane?



# Competizione globale, territorio e sistemi reticolari: quali sfide per le piccole e medie imprese italiane?

TERRITORIAL RESEARCH AND STRATEGIES - UNICREDIT

## Introduzione

Il mercato globale sta vivendo oggi due dinamiche, una di lungo e una di breve periodo. La dinamica di lungo periodo è caratterizzata dalla crescita (in atto oramai da tempo) nel livello dei prezzi delle materie prime, conseguenza di un cambiamento strutturale dell'economia mondiale legato all'adozione di uno stile di vita e di consumo "occidentale" da parte dei Paesi emergenti. Nei Paesi OCSE e in Italia ciò non ha ancora generato aumenti rilevanti dell'inflazione, perché imprenditori e parti sociali sono stati in grado di contenere i costi - e quindi i prezzi dei beni finali - grazie a delocalizzazioni e specifiche politiche salariali. È tuttavia una variabile negativa per le imprese che continuerà a mantenerle sotto pressione. Per quanto riguarda la dinamica di breve periodo, essa è caratterizzata da un mercato internazionale che presenta un progressivo rallentamento degli scambi commerciali, vitali per il tessuto produttivo italiano: secondo le previsioni del Fondo Monetario Internazionale, il commercio mondiale crescerà del 7,5% nel 2011 e del 5,8% nel 2012, a fronte di un +12,8% registrato a fine 2010<sup>1</sup>.

Le imprese italiane devono dunque fare i conti con una situazione di mercato non facile, aggravata dall'attuale crisi del debito sovrano. Oltretutto, i dati macroeconomici relativi a prodotto interno lordo e produttività evidenziano come l'economia italiana si trovi già da lungo tempo in una fase di quasi stagnazione, iniziata a partire dalla fine degli anni novanta. Da 10 anni oramai la produttività totale dei fattori italiana è rimasta stabile (a differenza di tutti i paesi OCSE) causando la stagnazione dei salari, la perdita di competitività e soprattutto la disaffezione delle imprese estere a investire nel nostro Paese. Solo sfiorata dalla crisi finanziaria globale del 2007-2008, l'Italia è stata poi colpita in pieno dalla conseguente recessione mondiale del 2008-2009, che ne ha spinto indietro di dieci anni il livello della produzione e ridotto notevolmente le possibilità di crescita legate alla domanda interna. Le imprese sono e saranno sempre più costrette ad affacciarsi sui mercati internazionali, ma il quadro non è confortevole, e i rischi di progressivo declino nel contesto internazionale sono concreti, in mancanza di una rinnovata capacità a conformarsi ai cambiamenti del contesto esterno. Il nostro sistema produttivo è infatti dominato da realtà piccole e familiari. Se nel passato queste caratteristiche hanno permesso di adattarsi con successo alle condizioni di mercato prevalenti, ora si incontrano crescenti difficoltà a reggere la competizione in un contesto globalizzato in cui grande dimensione, complessità e innovazione sono caratteristiche essenziali per sfruttare i guadagni di efficienza offerti dalle nuove tecnologie e affermarsi sui mercati esteri - in particolare, su quelli lontani ad alto tasso di crescita.

<sup>1</sup> FMI World Economic Outlook, settembre 2011.



Come sottolineato nel capitolo 1, la crescita dimensionale è un fenomeno di medio-lungo periodo, che richiede in primis un profondo cambiamento culturale nel modo di “fare impresa”. In fasi congiunturali complesse come l’attuale, occorre percorrere strade alternative, ovvero forme di aggregazione che rendano già nel breve periodo l’impresa in grado di competere sui mercati globali e di partecipare attivamente al mutamento strutturale in atto nei sistemi produttivi mondiali. Il capitolo è organizzato come segue. Dopo aver evidenziato le caratteristiche del nuovo modello competitivo internazionale, l’accento si sposta sulle sfide che tale modello pone al sistema produttivo italiano in termini di crescita e flessibilità e sulle peculiarità che caratterizzano le tradizionali forme di aggregazione tra imprese. La partecipazione a catene del valore globali richiede forme aggregative di nuova generazione, quali quelle formalizzate tramite Contratto di Rete. Segue dunque una trattazione delle caratteristiche e degli obiettivi di tale strumento, arricchita da alcuni dati relativi alla sua diffusione ad oggi. Completano l’analisi due *best practice* relative ai Contratti di Rete, entrambe nate nell’ambito della filiera dell’*automotive*.

## 4.1 Il nuovo modello competitivo: dallo scambio di beni al commercio in “compiti”

Come osservano Brandolini e Bugamelli (2009)<sup>2</sup>, la crisi economico-finanziaria ha colpito il nostro sistema produttivo nel mezzo di un processo di ammodernamento e ristrutturazione, avviatosi all’inizio del decennio per far fronte ai notevoli cambiamenti tecnologici e di mercato che hanno interessato lo scenario globale a partire dagli anni novanta, e determinato un forte e repentino aumento della pressione concorrenziale<sup>3</sup>. Tale processo era caratterizzato da un uso più esteso e pervasivo delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione nella gestione aziendale, e da un arricchimento della gamma di prodotti, grazie ad avanzamenti nella scala di intensità tecnologica e ad una maggiore internazionalizzazione. Parallelamente, Bugamelli, Cristadoro e Zevi (2009)<sup>4</sup> mostrano come le aziende

2 A. Brandolini e M. Bugamelli (2009), “Rapporto sulle tendenze del sistema produttivo italiano”, *Questioni di economia e finanza*, Banca d’Italia, 45.

3 Per quanto riguarda l’aumento di pressione concorrenziale, tre fenomeni rilevano in particolare: l’entrata massiccia di beni e servizi a più basso costo provenienti dai Paesi emergenti, conseguente alla globalizzazione dei mercati reali e finanziari; la necessità di tenere il passo delle imprese più pronte a sfruttare i guadagni di efficienza consentiti dal nuovo paradigma tecnologico; l’allargamento del mercato unico europeo e l’impossibilità di recuperare competitività attraverso deprezzamenti del cambio nominale.

4 M. Bugamelli, R. Cristadoro e G. Zevi (2009), “La crisi internazionale e il sistema produttivo italiano: un’analisi dei dati a livello d’impresa”, *Questioni di economia e finanza*, Banca d’Italia, 58.

che tra il 2000 e il 2006 avevano intrapreso significativi cambiamenti di strategia hanno saputo, a parità di altre condizioni, reggere meglio l'urto della crisi, riportando risultati meno deludenti in termini di fatturato, occupazione e investimenti, e migliori prospettive per l'immediato futuro<sup>5</sup>.

Il crollo della domanda mondiale e i problemi di liquidità conseguenti alla crisi potrebbero aver interrotto questo processo di ristrutturazione e, di fatto, gli aggregati macroeconomici non segnalano miglioramenti - realizzati o attesi - nelle dinamiche produttive. Tuttavia, a livello di impresa il quadro è più eterogeneo: i risultati dell'indagine UniCredit alle piccole imprese condotta nel 2010 ci parlano di realtà (nella maggior parte dei casi, internazionalizzate) che stanno reagendo alle difficoltà legate al fragile contesto economico, adottando strategie che guardano oltre la momentanea sopravvivenza, e pongono le basi per il rilancio. Accanto all'innovazione di prodotto e alla ricerca di nuovi mercati di sbocco, l'analisi pone l'accento su aspetti di processo, ovvero cambiamenti nella gestione aziendale e adozione di forme di collaborazione e cooperazione con le altre imprese.

Lo scenario è però in continuo divenire. Come sottolineano Accetturo, Giunta e Rossi (2010)<sup>6</sup>, il cambiamento di paradigma tecnologico e la progressiva riduzione delle barriere commerciali e dei costi di trasporto stanno determinando un mutamento strutturale nei sistemi produttivi mondiali, e la graduale trasformazione dei meccanismi del commercio internazionale. Trasformazione che si concretizza nel passaggio dall'interscambio di beni (*trade-in-goods*) all'interscambio dei "compiti" necessari alla produzione di quei beni (*trade-in-tasks*). La produzione viene cioè riorganizzata lungo catene produttive globali, dette anche catene globali del valore, in cui imprese di Paesi diversi partecipano in successione alla creazione di valore aggiunto. Ogni compito è delocalizzato in funzione dell'efficienza complessiva del processo, laddove risultano minori i costi di produzione e di transazione internazionale<sup>7</sup>. Detto in altri termini, come riporta il Canadian Trade Commissioner Service<sup>8</sup>, "in ogni Paese vi è un'impresa specializzata in un compito preciso, [sia esso la ricerca e sviluppo, la produzione in senso stretto, l'assemblaggio o l'offerta di servizi post-vendita], ciascuno svolto meglio che se a occuparsene fosse un'unica impresa multi-funzioni". Il tutto porta, come risultato finale, alla frammentazione geografica della filiera e una maggiore complessità dell'architettura di prodotto.

Una catena globale del valore può assumere connotazioni differenti, a seconda della tipologia di *governance* che la caratterizza, e che determina le modalità di interazione tra le imprese partecipanti alle diverse fasi della produzione. In particolare, possiamo distinguere tra<sup>9</sup>: catene del valore modulari, in cui i fornitori di beni intermedi sono largamente autonomi e possono servire molti committenti; catene del valore relazionali, in cui le relazioni committente-fornitore sono più strette ma di mutua dipendenza, come nei distretti industriali; catene del valore *captive*, in cui le imprese fornitrici sono in posizione di dipendenza da una grande impresa committente. Ai due estremi si collocano, rispettivamente, gli scambi di mercato, in cui prezzo e specifiche di prodotto sono le uniche forme di coordinamento tra acquirenti e venditori, e le imprese multi-funzioni, ovvero strutture verticalmente integrate caratterizzate da una *governance* di tipo gerarchico (Figura 1).

Quale che sia la tipologia di *governance* che le caratterizza, appare evidente come le catene globali del valore costituiscano canali di rapida trasmissione di shock (positivi e negativi) di natura reale e finanziaria. Qualsiasi variazione nella domanda di beni finali si trasferisce rapidamente sulla domanda di beni intermedi, con intensità differente a seconda della distribuzione del potere di

5 Analisi condotta sulla base delle informazioni raccolte dalla Banca d'Italia nell'indagine annuale alle imprese con almeno 20 addetti dell'industria e dei servizi privati non finanziari (indagine Invind, anno di riferimento, 2008). Le modalità di mutamento di strategia considerate sono: l'introduzione di rilevanti variazioni nella gamma dei prodotti offerti; un maggior investimento nel marchio; l'internazionalizzazione produttiva. Una ulteriore proxy utilizzata nell'analisi è la quota di operai sul totale dipendenti, in relazione inversa con la ristrutturazione aziendale, data la necessità di recuperare competitività spostando l'attenzione dall'attività di produzione alle attività di ricerca e sviluppo, marketing, distribuzione e assistenza post-vendita.

6 A. Accetturo, A. Giunta, S. Rossi (2010), "Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione", *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia, 86.

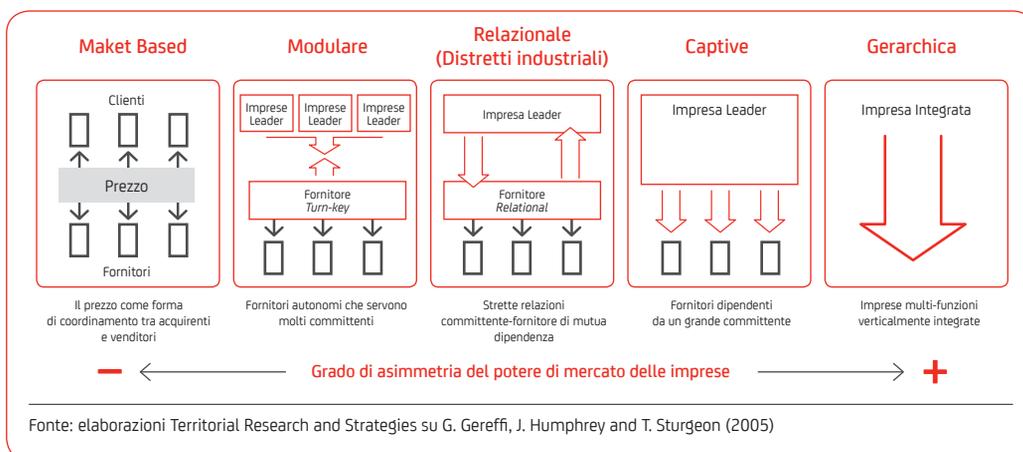
7 In quest'ottica, assumono un ruolo chiave gli accordi di scambio maturati negli ultimi dieci anni nell'ambito dell'Organizzazione Mondiale del Commercio.

8 Agenzia del Ministero degli Esteri e del Commercio Internazionali canadese.

9 G. Gereffi, J. Humphrey and T. Sturgeon (2005), "The governance of global value chain", *Review of International Political Economy*, 12:1 February 2005: 78-104.

Figura 1

## Tipologie di catene produttive globali e forme di governance



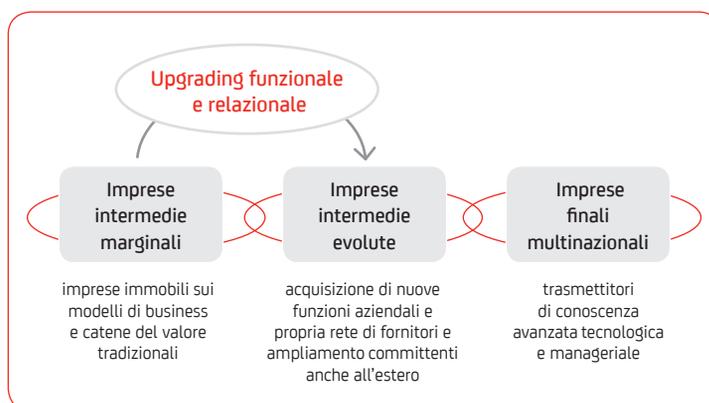
mercato tra imprese partecipanti. Il lavoro di Bugamelli, Cristadoro e Zevi (2009) precedentemente citato evidenzia ad esempio come la crisi si sia scaricata con maggiore virulenza sulle piccole imprese subfornitrici mediante: i) la trasmissione, da parte dei committenti di maggiore dimensione, del rischio legato al calo di domanda, anche attraverso l'internalizzazione di fasi di produzione in precedenza appaltate all'esterno; ii) tagli dei margini o ritardi nei pagamenti da parte dei committenti; iii) inasprimento delle condizioni di credito.

In uno scenario competitivo in cui la divisione internazionale del lavoro porta le imprese a essere anelli successivi di una catena di compiti, le aziende italiane, per vocazione in prevalenza subfornitrici di beni intermedi, dovrebbero avviare processi di ristrutturazione che consentano loro di migliorare il proprio posizionamento strategico, andando a occupare segmenti più remunerativi e con più alte barriere all'entrata. La Figura 2 schematizza l'avanzamento di un'impresa intermedia all'interno di una catena del valore. In particolare, sono due i processi che favoriscono una crescita strutturale e duratura nel tempo: l'*upgrading*<sup>10</sup> funzionale, ovvero l'acquisizione di nuove (e più complesse) funzioni aziendali, quali ad esempio il design o la logistica, e l'*upgrading* relazionale, ovvero l'ampliamento delle relazioni di scambio dell'impresa all'interno della catena del valore, non solo di tipo commerciale ma anche e soprattutto in termini di tecnologia e conoscenze. In termini concreti, l'*upgrading* relazionale si traduce nella capacità di un'azienda intermedia di dotarsi a sua volta di una rete di fornitori e di estendere la rosa dei committenti anche all'estero.

Figura 2

## Avanzamento di un'impresa intermedia all'interno della catena del valore

Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies



<sup>10</sup> La letteratura di riferimento definisce appunto *upgrading* l'avanzamento all'interno di una catena del valore, ovvero il sopra citato ricollocamento su segmenti più remunerativi e con più alte barriere all'entrata.

Per comprendere più da vicino la rilevanza dell'*upgrading* funzionale e relazionale, può essere interessante osservare ciò che nel recente passato hanno sperimentato molte delle imprese subfornitrici operanti nel distretto del mobile imbottito delle Murge. Piccole realtà familiari, legate a pochi, grandi *player* del mercato, che hanno visto progressivamente ridursi il loro livello produttivo nel momento in cui l'azienda leader sul territorio ha avviato dall'inizio degli anni duemila un consistente processo di delocalizzazione produttiva in Cina, Europa dell'Est e Sud America, congiuntamente a profonde revisioni delle proprie politiche distributive. Da un lato, le imprese appartenenti al sistema di subfornitura locale avrebbero potuto far fronte al calo della domanda intra-distrettuale arricchendo la gamma delle funzioni svolte al proprio interno, ad esempio affiancando alla mera manifattura attività a più alto valore aggiunto come la ricerca e sviluppo, il marketing o la logistica. Dall'altro, queste stesse imprese non sono state in grado di raggiungere i mercati extra UE, ora serviti direttamente da produzioni effettuate fuori dall'Italia. Il *gap* evidenziato in termini di *upgrading* relazionale è stato tale da impedire loro di sfruttare le opportunità di business offerte dai mercati di sbocco, anche lontani geograficamente, o di entrare in contatto con nuovi committenti<sup>11</sup>.

## 4.2 Il contesto italiano

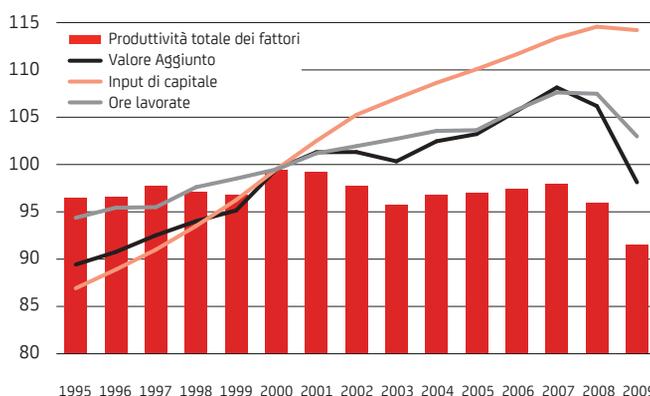
La storia delle imprese del distretto delle Murge è simile a quella di altre aziende italiane, incapaci da sole di intraprendere un cammino virtuoso in termini di innovazione, internazionalizzazione e crescita dimensionale, cammino oggi più che mai necessario per competere nel nuovo contesto globale. Due elementi supportano tale necessità.

In primis, negli anni duemila la dinamica della produttività italiana ha mostrato un progressivo deterioramento sia rispetto ai risultati conseguiti nei decenni precedenti, sia nei confronti delle altre principali economie industriali. Consideriamo in particolare la produttività totale dei fattori (PTF), indicatore che misura la crescita del prodotto attribuibile al progresso tecnologico<sup>12</sup>. La Figura 3 mostra come, nel periodo 2000-2009, la PTF abbia registrato un calo medio annuo dello 0,9%, legato ad un andamento negativo del valore aggiunto (-0,2%) e ad un maggiore impiego di capitale (+1,6%) e lavoro (+0,4%). Dato che la produttività totale dei fattori misura la crescita del prodotto attribuibile al progresso tecnico, i dati segnalano come occorra innanzitutto investire in innovazione.

**Figura 3**

### Produttività totale dei fattori e valore aggiunto

Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies su dati Istat  
Nota: valore aggiunto ai prezzi base, valori concatenati; numeri indice, base 2000 = 100



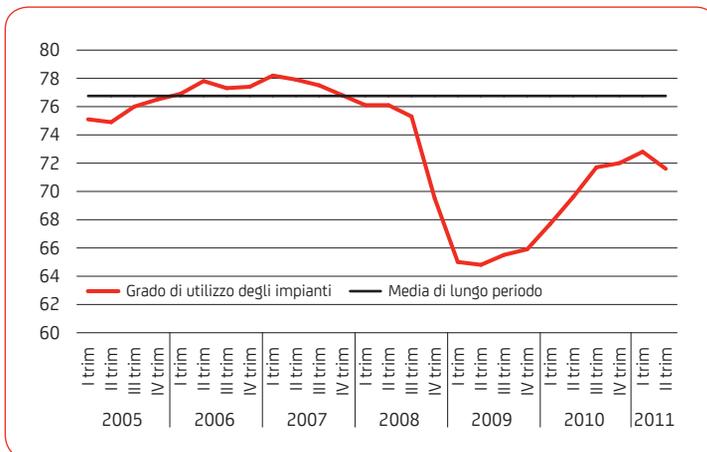
<sup>11</sup> Per maggiori approfondimenti si veda: T. Dal Bosco, R. De Martin, Z. Rotondi (a cura di), "La filiera del bosco legno arredamento", Editori Laterza, 2011.

<sup>12</sup> La produttività totale dei fattori misura la crescita del prodotto attribuibile al progresso tecnico ed è calcolata come differenza tra il tasso di crescita del valore aggiunto e i tassi di crescita dell'input di lavoro e dello stock di capitale, ponderati con le rispettive quote distributive. La produttività totale dei fattori tiene dunque conto dei miglioramenti qualitativi degli input produttivi.

D'altra parte, le imprese italiane attualmente fronteggiano un mercato non sufficiente ad assorbire tutta la capacità produttiva, che risulta in eccesso rispetto alla domanda domestica. Lo dimostra il fatto che l'utilizzo degli impianti sia ancora al di sotto dei valori pre-crisi e della media di lungo periodo (Figura 4).

**Figura 4**  
**Grado di utilizzo degli impianti**

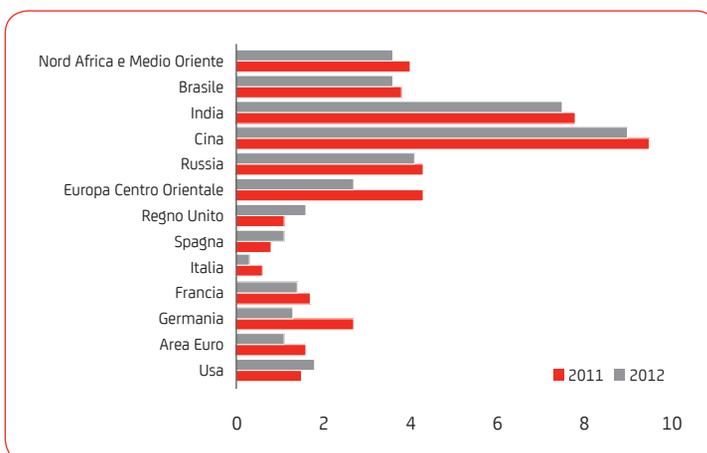
Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies su dati Istat



Le esportazioni sono rimaste il fattore principale di tenuta del PIL nazionale e sicuramente la voce più significativa legata alla ripresa dopo la crisi, a testimonianza del fatto che, se da un lato la vocazione ad esportare è nel dna delle nostre aziende, dall'altro la dinamica dell'export da qualche anno a questa parte non è intrinsecamente determinata dalla produttività, ma anzi, può causarne a sua volta un incremento. Ad esempio, tra il 2003 e il 2008 la produttività delle imprese manifatturiere esportatrici è cresciuta dell'8,1%, a fronte di un -2,3% registrato nello stesso periodo dalle non-esportatrici. Le nostre aziende hanno saputo fino ad oggi collocare sui mercati esteri produzioni legate a nicchie di specializzazione, in cui il contenuto creativo più che il prezzo rappresentava il driver di scelta. D'ora in avanti tutto questo potrebbe tuttavia non essere più sufficiente, il che ci porta a considerare il secondo elemento che rende imprescindibile intraprendere un percorso di *upgrading*. Nonostante la recente cautela sulle previsioni di crescita, nei Paesi emergenti si sta formando rapidamente una classe media di potenziali consumatori in grado di rappresentare un nuovo mercato di sbocco per tutte le produzioni, non solo quelle di nicchia legate a mercati maturi. Siamo di fronte a una tendenza di lungo periodo che sta aggiungendo e aggiungerà nei prossimi anni milioni di nuovi consumatori, in quelle regioni del pianeta dove la crescita economica assume ritmi tumultuosi (Figura 5). In altri termini, si dovrà cominciare a guardare a questi Paesi non solo come aree interessate da fenomeni di delocalizzazione produttiva, ma anche come mercati di destinazione di beni e servizi.

**Figura 5**  
**Tasso di crescita del PIL nei principali Paesi del mondo**

Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies su dati FMI  
 Nota: stime; valori percentuali

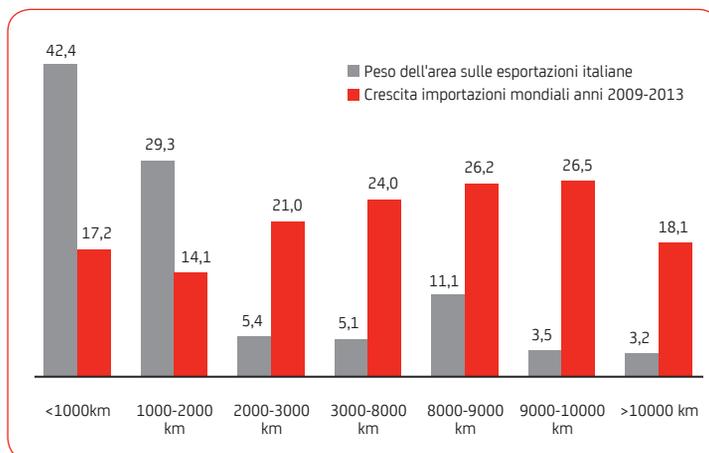


Per agganciare la crescita e la ricchezza che si vanno consolidando su mercati nuovi e più lontani geograficamente occorre superare il limite rappresentato dalla piccola dimensione, che porta le nostre imprese a privilegiare mercati vicini (Figura 6).

**Figura 6**

**Esportazioni italiane e crescita dei mercati per distanza geografica dall'Italia**

Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies su dati ICE-Prometeia  
Nota: valori percentuali



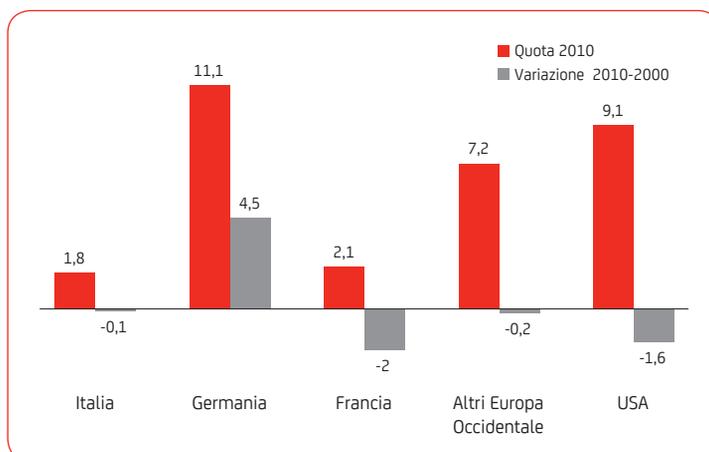
Consideriamo ad esempio la quota di mercato sulle importazioni cinesi di beni manufatti dei maggiori esportatori non asiatici (Figura 7). Come sottolinea l'ultimo rapporto ICE-Prometeia<sup>13</sup>, il dato italiano (1,8%) è di gran lunga inferiore a quello degli altri Paesi considerati, fatta eccezione per il 2,1% riportato dalla Francia. Da un punto di vista dinamico tuttavia, l'Italia presenta la performance migliore dopo la Germania, l'unico grande esportatore extra-asiatico in grado di conseguire, nel corso dell'ultimo decennio, un consistente guadagno di quote. A livello di macro comparti si evidenzia un approccio molto focalizzato: l'offerta italiana in Cina è costituita per il 50% da elettromeccanica, e per un ulteriore 16% da beni tradizionali del made in Italy. Più eterogeneo il panorama sui singoli settori.

Se da un lato la dimensione aziendale impedisce una più significativa presenza sul mercato cinese, dall'altro l'evidenza empirica ci dimostra come le elevate barriere all'entrata possano essere superate grazie alle economie di scala che si generano in quei comparti in cui sono più forti le relazioni di filiera - il made in Italy tradizionale e la meccanica, appunto.

**Figura 7**

**Quote sulle importazioni cinesi di beni manufatti dei maggiori esportatori non asiatici**

Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies su dati ICE-Prometeia  
Nota: valori percentuali



13 ICE-Prometeia, "Evoluzione del commercio con l'estero per aree e settori", marzo 2011.

Questo esempio dimostra come un maggior peso specifico e, al tempo stesso, una maggiore flessibilità rappresentino gli ingredienti fondamentali per sfruttare le opportunità fornite dai Paesi emergenti, Cina in primis. Il nuovo paradigma competitivo esige una maggiore dimensione d'impresa. Le caratteristiche del sistema produttivo italiano richiedono d'altra parte che la maggiore dimensione sia ottenuta mediante una collaborazione più o meno formalizzata, in cui la relazionalità e la mutualità tra imprese divengono punto cardine delle nuove traiettorie di crescita. È ciò che accade nelle reti di impresa.

## 4.3 Le reti di impresa come superamento dei vincoli della piccola dimensione

Nell'attuale contesto competitivo il coordinamento di imprese in rete rappresenta un passo necessario per rafforzare il posizionamento delle aziende italiane sui mercati esteri, superando i vincoli dimensionali tipici della nostra struttura produttiva. La crisi del 2008-2009, fra le più acute registrate nel nostro Paese, ha riportato l'attenzione sul tema. In particolare, da più parti si ritiene che una taglia troppo piccola, pur rappresentando ancora un fattore positivo in relazione alla flessibilità, non consenta di competere adeguatamente sui versanti dell'internazionalizzazione e dell'innovazione, dove imprese maggiormente strutturate sono avvantaggiate in termini di economie di scala e di scopo.

L'attenzione delle istituzioni pubbliche verso le economie di scala e di scopo derivanti dalla interazione in rete tra imprese è testimoniata dal Contratto di Rete, introdotto nel nostro sistema tra la primavera del 2009 e l'estate del 2010, con cui due o più imprese si impegnano ad esercitare in comune una o più attività per migliorare le proprie capacità innovative e la propria competitività. Prima di passare all'analisi dettagliata di tale strumento, occorre tuttavia sottolineare come le imprese italiane non siano nuove a forme di collaborazione e aggregazione più o meno formalizzate. Consorzi, aggregazioni temporanee di imprese (ATI) e distretti sono esempi concreti del "fare rete" che saranno approfonditi nel corso del presente paragrafo.

### I consorzi

I consorzi sono forme di aggregazione tra imprese particolarmente diffuse all'interno del nostro sistema produttivo. Essi nascono normalmente con una funzione ben definita, di carattere essenzialmente accessorio rispetto al business di ciascuna delle imprese consorziate. Le attività del consorzio possono essere importantissime, come, ad esempio, gli acquisti in comune, il coordinamento di un progetto di internazionalizzazione o la tutela del marchio, ma riguardano sempre e comunque attività strumentali rispetto al *core business* delle singole imprese consorziate. Nel consorzio ci si associa dunque per un obiettivo specifico, che nella generalità dei casi si concretizza nell'ottenere riduzioni di costo. Parallelamente, i partecipanti al consorzio sono liberi di operare anche al di fuori di esso, motivo per cui ciascuna impresa mira a massimizzare il proprio profitto, senza un progetto di ottimizzazione del conto economico comune.

Il consorzio è dotato di un fondo (detto appunto consortile) formato dai contributi delle imprese consorziate e dai beni acquistati con gli stessi contributi. Questo fondo costituisce una sorta di schermo, benché imperfetto, perché i creditori del consorzio non possono far valere i loro diritti su tutti i consorziati, ma soltanto sul fondo consortile e sui soli consorziati per conto dei quali le obbligazioni sono state assunte.

Per tale motivo, il costo reale del servizio erogato ai consorziati deriva sempre ed inderogabilmente dalla somma di due componenti: la tariffa per il servizio, che di fatto è un acconto, basato su un modello previsivo, che può anche essere funzionale solo a coprire le spese; e il fondo consortile, cioè

un fondo di rischio, a capitale virtualmente illimitato, che ogni consorzio è tenuto a ricostituire a ogni bilancio.

Tra le diverse tipologie di consorzio, quelli all'export sono una realtà crescente nel nostro Paese, sia in termini numerici, sia per quanto riguarda i risultati ottenuti. Il rapporto annuale di Federexport<sup>14</sup>, rete di consorzi export afferente a Confindustria, a cui aderiscono 107 consorzi, per un totale di 3.500 imprese (di cui il 54% piccole e il 30% micro), segnala che le imprese italiane investono di più e aumentano i presidi all'estero, con un'attenuazione della tendenza a un export di tipo occasionale a favore di una presenza più stabile e sistematica sui mercati esteri. La crisi e la forte concorrenza dei Paesi emergenti hanno imposto un cambio di strategia: da un lato aumentano i presidi sui mercati esteri già penetrati, dall'altro si ricorre maggiormente all'innovazione di prodotto. Come dimostra la rilevazione effettuata su un campione di 94 consorzi, tale forma di aggregazione tra imprese consente di raggiungere mercati più lontani (per il 94% degli intervistati), essere presenti in più realtà (73%) e ridurre i costi (79%). Nel 2010, il 37,3% dei consorzi intervistati ha dichiarato un aumento del fatturato rispetto al 2009, mentre per il 29,9% il bilancio dell'export è ancora negativo. Tuttavia, solo il 12% degli intervistati si spinge a parlare di rilancio effettivo, a fronte di un 64% piuttosto scettico sulla capacità di mantenere queste performance di crescita. Alla base di questo clima di sfiducia vi è una localizzazione geografica poco strategica, distante dai mercati con una domanda più dinamica, e una produzione troppo sbilanciata sui settori più tradizionali, in cui la concorrenza di prezzo da parte dei Paesi emergenti è più agguerrita. Per vincere le nuove sfide competitive, il 78% delle imprese associate ha deciso dunque di investire sulla produzione, migliorando i beni già esistenti o creandone di nuovi. Al tempo stesso, sono stati potenziati i canali di distribuzione e le strategie di rafforzamento della propria immagine attraverso attività di marketing. Dall'analisi dei dati campionari emerge come la crisi economica abbia spinto i consorzi a rivedere le proprie strategie export-oriented: meno fiere internazionali e più investimenti in strutture all'estero per presidiare il mercato in modo continuativo.

## Le associazioni temporanee di impresa (ATI)

Le associazioni temporanee di imprese (ATI) sono forme di aggregazione che nascono per la realizzazione di specifici progetti, andando dunque ad incidere su un unico segmento di attività dell'impresa, e per un tempo limitato.

Tipicamente, l'ATI nasce dalla convenienza, per due o più imprese che partecipano ad una gara d'appalto (o che stipulano contratti di grande valore con la pubblica amministrazione), a collaborare tra loro, al duplice scopo, da un lato, di garantire al committente l'esecuzione integrale e a regola d'arte dell'opera, e dall'altro, di non essere costrette a ricorrere alla costituzione di un'impresa comune o di un consorzio, che, in caso di esito negativo della gara, sarebbero destinati a scomparire immediatamente.

## I distretti

Una delle forme di collaborazione più diffuse nel nostro sistema produttivo sono i distretti industriali, aggregazioni spontanee di imprese, da sempre elemento distintivo dell'offerta manifatturiera italiana. All'interno dei distretti coesistono, in ambiti territoriali molto ristretti, sia un tessuto produttivo di piccole e medie imprese, sia un numero più esiguo di grandi aziende, spesso di portata multinazionale, legati tra loro da intense relazioni di subfornitura e da significativi trasferimenti tecnologici e di know how. Tuttavia, l'assenza di una *governance* di filiera formalizzata è un elemento di fragilità che indebolisce i legami di subfornitura gestiti dalle piccole aziende nel momento in cui la competizione si sposta dai mercati locali a quelli internazionali. La frattura di questi vincoli ha raggiunto livelli di elevata criticità con il passaggio della recente crisi finanziaria, ponendo in

<sup>14</sup> Federexport-Confindustria, "La vocazione all'export del sistema consortile 2011", aprile 2011.

difficoltà numerosi sistemi locali del lavoro, in termini di progressiva riduzione della redditività e della produttività, come mostrano le evidenze statistiche tratte dai dati di bilancio delle imprese<sup>15</sup>. Oggi, le dinamiche in atto nelle filiere globali impongono ai distretti la difficile sfida di far convivere gli storici vantaggi del radicamento locale con l'esigenza di maggiore apertura ai mercati internazionali e ai nuovi circuiti della produzione e di approvvigionamento dei fattori produttivi. Tali circuiti implicano la trasformazione delle tradizionali reti locali in reti transnazionali, attraverso un ripensamento dei modelli di *business* consolidati e delle tradizionali catene del valore. Quindi, il binomio locale/globale e i nuovi circuiti della conoscenza rendono obsoleta la forma tradizionale dei distretti industriali italiani, che si sono sviluppati essenzialmente come reti contestuali chiuse. La relativa chiusura di questi sistemi verso l'esterno ha costituito in passato un punto di forza, in quanto ha contribuito a rafforzarne la coesione interna e l'identità collettiva, con il consolidamento del cosiddetto capitale sociale. Ora, però, questo carattere di quasi autoreferenzialità appare rischioso. Infatti, le tradizionali economie esterne, che in passato hanno consentito a tante piccole e piccolissime imprese di superare i limiti derivanti dalla piccola dimensione, consentono sempre meno di colmare i gap di competenze aziendali che oggi si manifestano. I processi di aggiustamento dei distretti non sono omogenei e sono condizionati all'apertura verso l'esterno soprattutto delle imprese distrettuali più dinamiche, che hanno scoperto come le opportunità legate alla collaborazione con partner anche molto lontani possano essere più vantaggiose rispetto alle relazioni con partner interni al distretto. Nei distretti dove l'evoluzione sopra descritta è meno radicata e diffusa si registrano sempre più evidenti segnali di crisi, in termini di calo dei volumi di produzione ed export.

Consideriamo a titolo di esempio il caso di quattro distretti del legno arredamento: quello di Livenza e Quartier del Piave (specializzato nella produzione di mobili per camera e soggiorno), quello della Brianza (stessa specializzazione), il distretto delle sedie e tavoli di Manzano e quello già citato del mobile imbottito della Murgia<sup>16</sup>. La Tabella 1 pone a confronto i quattro distretti evidenziando per ognuno di essi gli elementi di distintività e di debolezza che ne hanno condizionato le recenti vicende di mercato.

Dall'analisi emerge in maniera abbastanza netta un chiaro vantaggio competitivo del distretto del mobile della Brianza. In esso infatti ritroviamo una combinazione di fattori critici di successo (vale a dire, prodotto con elevato contenuto di design e innovazione, qualità della manifattura, focalizzazione sull'alto di gamma, vocazione all'export) che pone le aziende dell'area in un chiaro vantaggio di natura strategico-competitiva, che a sua volta si traduce in risultati economici superiori rispetto alla media del settore. Il distretto di Manzano mostra invece due linee strategiche prevalenti: la prima individua un gruppo di imprese che stanno puntando su un'offerta di gamma medio alta rivolta a Paesi maturi e ad alto reddito, la seconda invece racchiude imprese che stanno tentando di accedere ai mercati dell'Est Europa, senza aver ancora ottenuto risultati soddisfacenti in termini di penetrazione commerciale. Il modello competitivo del distretto di Livenza si basa principalmente sulla leva prezzo, con produzioni rivolte a grandi catene distributive (che detengono un forte potere contrattuale nei confronti delle imprese fornitrici) e a marchi che hanno esternalizzato fasi produttive. In particolare, le imprese risentono di un certo grado di inefficienza nella struttura dei costi fissi, molto rigidi, e nella rotazione del capitale, indotta dalle esigenze di una clientela con elevato potere contrattuale. Inoltre un accesso ai mercati finali non sempre diretto limita la redditività, contribuendo a rendere critica la gestione finanziaria. Infine il caso del distretto della Murgia, dove la crescente competizione dell'offerta dei Paesi a basso costo del lavoro ha indotto la principale azienda del distretto ad avviare un consistente processo di delocalizzazione produttiva. Come sottolineato nel paragrafo 4.1, il distretto risente degli effetti di questo processo di delocalizzazione.

15 G. Ruzzolino, G. Micucci, "Le recenti trasformazioni nei distretti italiani", in "Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, Il Rapporto", 2011.

16 La scelta di questi distretti è stata effettuata tenendo conto sia della loro rilevanza sull'industria italiana del mobile (i quattro distretti individuati coprono infatti oltre il 40% della produzione italiana di mobili e il 55% delle esportazioni), sia dell'importanza che essi rivestono sulla produzione manifatturiera delle rispettive aree geografiche di appartenenza (con l'eccezione di quello della Brianza, abbastanza marginale in un territorio ad altissima densità manifatturiera ma tra i più importanti per la produzione italiana di mobili). Per maggiori approfondimenti si veda: T. Dal Bosco, R. De Martin, Z. Rotondi (2011), op. cit.

**Tabella 1**

**I distretti del mobile a confronto**

Distretti	Province di riferimento	Caratteristiche imprese	Tipologia di prodotto	Redditività	Export
Brianza	Milano, Como	Forte polarizzazione tra imprese di dimensioni artigianali e media impresa, posizionamento strategico forte, buona esposizione su alto di gamma, gestione efficiente delle risorse finanziarie, diffusione delle best practice gestionali	Alto di gamma con importante contenuto di design	Nonostante la contrazione della domanda, la redditività operativa conferma un significativo differenziale rispetto agli altri distretti italiani	Forte diversificazione nelle aree di vendita, con buona esposizione non solo verso i Paesi ad alto reddito (NAFTA e esportatori di petrolio) ma anche verso quelli contraddistinti da rapida crescita economica (BRIC)
Manzano	Udine	Forte polarizzazione tra microimprese e alcune imprese di dimensioni medio-grandi, esposto alla concorrenza di quei Paesi con maggiore facilità di accesso alle materie prime e con costo del lavoro più basso	Sedie, Tavoli	ROI in progressiva riduzione nel corso dell'ultimo decennio, debole gestione finanziaria soprattutto a causa del progressivo aumento dell'indebitamento	Focus su mercati maturi ad alto reddito. Tuttavia il distretto segna un progressivo allontanamento dalle direttrici di maggior sviluppo del commercio internazionale, costituite dall'area asiatica, mediorientale e nordafricana
Livenza	Pordenone, Treviso	Forte presenza della media impresa che genera circa il 40% della produzione del distretto rispetto al 22% del dato nazionale	Grandi catene, Produzioni per marchi terzi	Redditività operativa e netta hanno registrato nel corso degli ultimi anni risultati inferiori rispetto alla media di settore, traducendosi in un progressivo deterioramento della gestione finanziaria	Concentrazione su Europa Occidentale con quote di mercato stabili nel corso dell'ultimo decennio. La crescente importanza dei Paesi dell'Europa ha colmato la graduale perdita di importanza dei Paesi dell'area nord americana
Murge	Bari, Matera	Distretto polarizzato tra una centinaia di aziende molto piccole e poche aziende grandi o molto grandi con un profilo multinazionale	Mobili imbottiti	L'intensificazione della concorrenza e gli impegnativi investimenti hanno avuto riflessi negativi nei margini operativi unitari e nella redditività operativa	Nel corso degli ultimi dieci anni il distretto ha registrato una forte flessione dell'export verso gli Stati Uniti (ora serviti dall'azienda leader tramite stabilimenti produttivi localizzati fuori dall'Italia) solo in parte bilanciata da una maggiore esposizione verso i Paesi dell'Europa Occidentale

Fonte: "La filiera del bosco legno arredamento", T. Dal Bosco, R. De Martin, Z. Rotondi, (a cura di), Editori Laterza, 2011

Il modello di sviluppo territoriale basato sui distretti industriali mostra dunque una tendenza all'affievolimento dei tradizionali vantaggi competitivi che ne contraddistinguevano le performance rispetto alle imprese non distrettuali. Oggi le filiere produttive globali implicano un insieme di legami standardizzati che da un lato sono necessari per sviluppare valore aggiunto lungo la filiera in modo flessibile dal punto di vista geografico, dall'altro garantiscono rapporti commerciali stabili e standard qualitativi di prodotto elevati. Le nuove regole della competizione internazionale spingono le imprese a riorganizzare le proprie filiere accorciandole - in modo da ottimizzare le sinergie orizzontali a livello di singola fase della filiera - e, al contempo, a definire rapporti a distanza con altre imprese - per sfruttare in modo efficiente le opportunità esistenti anche al di fuori del contesto territoriale di riferimento. Questa dinamica inevitabilmente modifica le relazioni distrettuali tipicamente concentrate geograficamente e basate prevalentemente su rapporti informali - che costituiscono il cosiddetto capitale sociale delle economie locali - conferendo sempre di più il ruolo di guida nella *governance* della filiera alle imprese medio-grandi.

I cambiamenti in atto fin qui descritti costituiscono una vera e propria evoluzione del dna del sistema produttivo italiano. La capacità di partecipare alle catene globali del valore attraverso forme aggregative di nuova generazione, basate su accordi espliciti e stabili, potrebbe rappresentare la risposta all'esigenza sia di una maggiore "massa critica", sia di una maggiore flessibilità. Questo duplice obiettivo può essere appunto raggiunto tramite il Contratto di Rete, ovvero una nuova forma di aggregazione che sta interessando un numero crescente di imprese in Italia.

## 4.4 Il Contratto di Rete: un modello innovativo per la crescita

Alla luce di quanto detto in precedenza, sembra emergere il bisogno di forme di aggregazione che consentano alle imprese di stringere legami più consistenti e flessibili, e permettano loro di proporsi sui mercati internazionali in maniera più efficiente e competitiva.

A tale esigenza il legislatore ha provato a rispondere con una normativa che, come abbiamo già detto, si è formata tra il 2009 ed il 2010 (cfr. Commi 4-ter e 4-quater dell'articolo 3 del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modificazioni dalla legge 9 aprile 2009, n. 33. e Articolo 42 del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni dalla legge 30 luglio 2010, n. 122).

La normativa richiamata ci dice cosa è, anzi a cosa serve, questo strumento: *"...con il Contratto di Rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa..."*.

In estrema sintesi, le imprese con il Contratto di Rete individuano una finalità, conferiscono una struttura alla loro alleanza, si danno uno statuto, istituiscono organi di governo e si registrano alle Camere di Commercio.

In altre parole con il Contratto di Rete, le singole imprese rimangono se stesse, ma regolano in modo stabile la loro interdipendenza, ponendo le basi per operare insieme in forme stabili (a differenza ad esempio delle ATI) e coinvolgendo il *core business* di ciascuna (a differenza dei consorzi).

Ma in cosa differisce il Contratto di Rete da forme tradizionali e già note di collaborazione e aggregazione? La risposta sembra in parte risiedere nella maggiore flessibilità, grazie alla quale le reti d'impresa superano, senza tuttavia annullare, la dimensione fondamentale della territorialità, della localizzazione e della specializzazione che sono i pilastri dell'organizzazione distrettuale.

Le reti di impresa di nuova generazione fanno leva sulla transterritorialità e talora sull'ibrido settoriale, funzionale e merceologico come nuove caratteristiche al fine di catturare sinergie di conoscenza e di interessi comuni, dovunque essi siano localizzati. Tale prerogativa si combina con le già citate esigenze di *upgrading* funzionale e relazionale necessarie al nostro tessuto produttivo per posizionarsi su quei segmenti delle catene globali contraddistinte da un più elevato livello di valore aggiunto.

Le reti di impresa si configurano quindi come una possibile soluzione alla ben nota caratteristica della piccola dimensione del sistema industriale italiano. Perché possano esserlo effettivamente, gli imprenditori devono esplicitamente volerle stabili nel tempo, anche se con vincoli meno stretti di quelli che si realizzano con le *joint venture* e le operazioni di fusione e acquisizione. Anche sotto questo punto di vista emerge una differenza con i distretti industriali, sufficientemente informali e senza particolari vincoli. Inoltre, le reti d'impresa di nuova generazione non sono solo aggregazioni di scopo, cioè tese a raggiungere un obiettivo ben definito (prevalentemente di costo), di cui ogni partecipante gode singolarmente, come ad esempio i consorzi; esse si configurano quali aggregazioni più articolate, finalizzate ad un complessivo innalzamento della competitività, derivante dalla condivisione di una o più attività<sup>17</sup>.

Attraverso il Contratto di Rete più imprese possono costituire quella massa critica, non raggiungibile singolarmente, sia sul fronte dei costi sia su quello dell'attività di mercato, nonché avere capacità complessiva di sviluppare prodotti e funzionalità pluritecnologiche e multisetoriali, che è quanto richiesto dal nuovo contesto competitivo. La Tabella 2 sintetizza le differenze più significative tra i nuovi modelli di rete (realizzabili attraverso il Contratto di Rete) e le reti di tipo tradizionale.

**Tabella 2**

**Reti tradizionali e reti di nuova generazione a confronto**

Modelli tradizionali di rete	Modelli di rete di nuova generazione
Relazioni commerciali concentrate su territorialità, localizzazione e specializzazione	Transterritorialità e ibrido merceologico, con l'obiettivo di catturare sinergie di conoscenza e interessi comuni, ovunque localizzati, e sfruttare in modo efficiente le opportunità esistenti anche al di fuori del contesto territoriale di riferimento (vedi Contratto di Rete)
Aggregazioni di scopo (obiettivo ben definito, tipicamente di costo, di cui ogni partecipante gode per suo conto nella propria azienda)	Aggregazioni non solo di scopo, ma che nascono con l'obiettivo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato
<i>Governance</i> di tipo relazionale: relazioni commerciali basate prevalentemente su rapporti informali (che costituiscono il cosiddetto capitale sociale delle economie locali)  <i>Governance</i> di tipo captive: la presenza di grandi imprese leader garantisce un intenso coordinamento esplicito tra le imprese coinvolte, a scapito però di una profonda asimmetria nelle relazioni tra gli operatori	<i>Governance</i> di tipo modulare: rapporti commerciali stabili e standard qualitativi di prodotto elevati, sotto la guida di una impresa leader di medio-grandi dimensioni
Nessuno stimolo di lungo periodo alla crescita dimensionale	Legami stabili ma su aree parziali: la crescita dimensionale si coniuga con la salvaguardia dell'autonomia parziale del singolo (vs. modello <i>joint venture</i> ); nel lungo termine, anticamera per fusioni vere e proprie

Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies

17 Associazione Italiana Politiche Industriali, "Reti di impresa: profili giuridici, finanziamento e rating", Edizioni Gruppo 240re, 2011.

Sulla base di queste considerazioni, il Contratto di Rete non è solo un contratto di scambio, ma è una forma “ibrida” tra la funzione di scambio e quella associativa, che, come già detto, attraverso un vincolo contrattuale stabile pone le basi per una regolamentazione altrettanto stabile dell’interdipendenza tra le imprese, incoraggiandone le sinergie e la collaborazione anche in forme particolarmente coinvolgenti per il business di ciascuna. In concreto, con il Contratto di Rete, redatto per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali. L’atto costitutivo deve contenere:

- l’indicazione degli obiettivi strategici e delle attività comuni poste a base della rete che dimostrino il miglioramento della capacità innovativa e della competitività sul mercato;
- la durata del Contratto, le modalità di adesione di altre imprese e le relative ipotesi di recesso;
- l’individuazione di un programma di rete, che contenga l’enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascuna impresa partecipante e le modalità di realizzazione dello scopo comune. Il programma di rete si configura inoltre come uno strumento negoziale per accedere ai finanziamenti regionali ed europei;
- la possibilità di avere un manager di rete. Questa figura può rispondere a diverse esigenze, tra cui essere un facilitatore delle relazioni tra le diverse imprese che sottoscrivono il Contratto, guidare in maniera manageriale, secondo un sistema più o meno complesso di *governance*, la rete verso la realizzazione del programma. La presenza di una figura manageriale, preferibilmente indipendente, offre alle singole imprese coinvolte nella rete l’opzione di accedere a competenze specifiche di elevato livello (ad esempio, marketing strategico, organizzazione, IT, finanza) che difficilmente sarebbero raggiungibili per operatori di dimensione ridotta. Si pensi ad esempio al tema della sottodotazione di capitale proprio, fenomeno che generalmente caratterizza le realtà di dimensione minore, e che rischia di trasferirsi anche nelle reti di impresa. In questo ambito il manager di rete potrebbe fornire quelle competenze adeguate ad individuare una struttura finanziaria che faccia ricorso in maniera equilibrata al capitale proprio e a quello di terzi.

Altri elementi possono essere indicati a discrezione degli imprenditori. Tra questi, l’istituzione di un fondo patrimoniale comune, in relazione al quale sono stabiliti i criteri di valutazione dei conferimenti che ciascun contraente si obbliga ad eseguire per la sua costituzione e le relative modalità di gestione, o la definizione dell’organo comune incaricato di eseguire il Contratto di Rete, dei suoi poteri - anche di rappresentanza - e le modalità di partecipazione di ogni impresa all’attività dell’organo. L’organo comune, salvo diversamente disposto nel Contratto, ha il mandato di agire in rappresentanza degli imprenditori, nelle varie procedure, come ad esempio nei rapporti con le pubbliche amministrazioni e in quelli inerenti l’accesso al credito.

Ferma restando l’esclusione di soggettività tributaria in capo alle reti di impresa, è stato richiesto dal legislatore se sia possibile attribuire da parte della Agenzia delle Entrate alla rete un codice fiscale<sup>18</sup>, qualora le imprese partecipanti ne facciano specifica istanza a fini operativi (ad esempio apertura di un conto corrente bancario).

Da un’analisi delle prime esperienze in Italia dei programmi di rete, emergono diverse tipologie di reti d’impresa, nate tramite il Contratto. In una prima classificazione potremmo provare a distinguere:

- reti del “sapere”, il cui obiettivo è quello di favorire uno scambio di informazioni, come ad esempio mettere a fattor comune il *know-how* dei singoli soggetti aderenti alla rete per trarne un vantaggio competitivo complessivo o condividere l’accesso a fonti informative;

<sup>18</sup> Il Contratto di Rete prevede inoltre un’agevolazione fiscale in favore delle imprese che vi aderiscono. La norma prevede la sospensione d’imposta sugli utili d’esercizio accantonati ad apposita riserva e destinati al fondo patrimoniale per la realizzazione degli investimenti previsti dal “programma comune di rete”. La legge dispone inoltre le regole per la preventiva asseverazione del programma di rete, necessaria per la dimostrazione della sussistenza dei requisiti per la fruizione dell’incentivo fiscale. Sono abilitati al rilascio dell’attestazione gli “organismi di asseverazione”, cioè gli organismi di diritto privato, espressione dell’associazionismo imprenditoriale, abilitati alla valutazione del programma di rete.

- reti del “fare”, il cui obiettivo è quello di favorire uno scambio di prestazioni, come ad esempio creare segmenti di filiere integrando verticalmente nella rete i fornitori a monte e i rivenditori a valle e instaurare rapporti contrattuali stabili di collaborazione;
- reti del “fare insieme”, il cui obiettivo è quello di realizzare in modo stabile progetti di investimento o attività comuni, ripartendone gli oneri su una pluralità di soggetti, come ad esempio l’acquisto in comune di un nuovo macchinario. Rientrano in questo tipo di rete anche quelle iniziative volte ad aumentare il potere contrattuale dei singoli soggetti aderenti o a tutelare commercialmente un prodotto.

La classificazione sopra riportata ci consente quindi di individuare le principali ragioni che spingono un gruppo di imprese a creare una rete. Le prime reti costituite tramite Contratto mostrano che per le piccole imprese il fattore dell’innovazione (finalizzata soprattutto alla realizzazione di prodotti più complessi o alla condivisione di progettazione e di prototipi) sembra essere predominante; per tali realtà, il Contratto di Rete è il mezzo per realizzare reti orizzontali dove prevale la condivisione di investimenti in R&S e strategie commerciali. Le imprese medio-grandi ricercano invece nel Contratto di Rete lo strumento per conseguire maggiori economie di scopo, razionalizzazione ed efficientamento di processo, dando luogo pertanto ad aggregazioni di tipo verticale.

Ricapitolando, le reti d’impresa possono rappresentare un importante strumento a disposizione delle nostre aziende, soprattutto quelle di dimensioni più piccole, per avanzare (*upgrading*) lungo la catena del valore delle filiere. Le imprese coinvolte e disposte a “fare rete” si impegnano a condividere conoscenze tecniche, manageriali e commerciali, al fine di favorire, soprattutto attraverso le leve dell’innovazione e delle nuove tecnologie, un significativo miglioramento dei processi, dei prodotti e dei servizi. In estrema sintesi, dunque, le imprese potranno utilizzare il nuovo strumento normativo del Contratto di Rete per guadagnare i vantaggi competitivi necessari a presidiare i segmenti a più elevato valore aggiunto della filiera produttiva. La Tabella 3 richiama in forma sintetica gli obiettivi e le implicazioni legate ai programmi di rete di nuova generazione che permettono anche alle piccole, tramite un’aggregazione leggera, di comportarsi da medio-grandi.

**Tabella 3**

**Obiettivi e implicazioni dei programmi di rete comuni**

	<b>Obiettivi</b>	<b>Implicazioni</b>
<b>FORMALIZZAZIONE RETE</b>	Presentarsi a clienti/fiere come un’entità unica con o senza un marchio di rete	Espansione capacità produttiva e/o condivisione costi di marketing
<b>CAPACITÀ PRODUTTIVA COMUNE</b>	Unità produttiva comune per beni intermedi a elevata economia di scala	Creazione/acquisizione di stabilimento comune
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	Aggredire mercati emergenti con rete di vendita dedicata	Creazione/acquisizione di rete distributiva comune
<b>R&amp;S/SVILUPPO NUOVI PRODOTTI</b>	Aggregare diverse competenze per progettare, prototipizzare e produrre un nuovo bene	Attività connesse allo sviluppo, realizzazione e commercializzazione di un nuovo prodotto

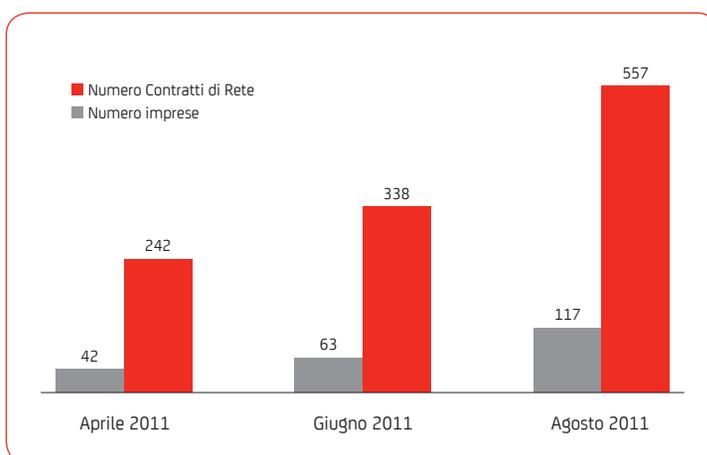
Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies

## 4.5 L'evidenza empirica

L'opportunità offerta dal nuovo strumento legislativo è stata ricevuta con favore dalle imprese, le quali, sottoscrivendo in maniera crescente nuovi Contratti di Rete, esprimono una vitalità di fondo non del tutto condizionata dalle vicende economiche più recenti. Il numero di Contratti di Rete è infatti quasi triplicato da aprile ad agosto del 2011, raggiungendo la soglia delle 117 unità, con oltre cinquecento imprese coinvolte (Figura 8).

**Figura 8**  
**I Contratti di rete ad oggi**

Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies su dati Unioncamere, dati aggiornati al 31 agosto 2011



Scelgono il Contratto di Rete realtà di piccole e medie dimensioni: il 75% delle imprese che lo sottoscrivono ha meno di 50 addetti, concentrate soprattutto nella fascia tra zero e nove addetti (40%), il che conferma che con questa forma di aggregazione si gettano le basi per intese preliminari per la crescita (Tabella 4).

**Tabella 4**  
**Ripartizione delle imprese aderenti ad un Contratto di Rete per classe di addetti**

Classe di addetti	Num. imprese	% sul totale
0-9	224	40,2
10-19	111	19,9
20-49	82	14,7
50-99	34	6,1
100-500	22	3,9
>500	12	2,2
Non disponibile	72	12,9
<b>Totale</b>	<b>557</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies su dati Unioncamere, dati aggiornati al 31 agosto 2011

Altrettanto significativo il quadro che emerge dalla mappatura regionale delle imprese che hanno sottoscritto il Contatto di Rete. La Figura 9 mostra come vi siano regioni in cui l'utilizzo di tale strumento come forma di aggregazione riguarda un numero maggiore di imprese rispetto al restante territorio italiano (Emilia Romagna, Veneto, Toscana e Lombardia). Quello che la cartina non riesce ad evidenziare, e che costituisce il vero elemento di novità, è l'ibrido territoriale: molte di queste imprese sono in rete con imprese appartenenti a regioni diverse. Le reti interregionali sono oltretutto in aumento, e ad agosto 2011 se ne contavano 34, cioè quasi una ogni tre. Il fenomeno è la conferma che tramite il Contratto di Rete si superi il localismo legato ai distretti, e ci si avvicini progressivamente ai modelli di catene del valore globali di cui al paragrafo 4.1.

**Figura 9**  
**Mappatura regionale delle imprese in rete**



Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies su dati Unioncamere, dati aggiornati al 31 agosto 2011

Il numero di imprese legate ai Contratti di Rete è in prevalenza compreso tra 2 e 5 aziende (oltre il 75% delle reti, come indicato in Tabella 5). Tale dato non sorprende: una numerosità contenuta delle imprese coinvolte in ciascun Contratto di Rete permette infatti una maggiore governabilità e integrazione tra le parti coinvolte. Detto in altri termini, il processo decisionale, finalizzato all'implementazione del programma di rete, dovrebbe essere favorito in quei contesti dove i soggetti coinvolti sono in numero ragionevole, e possibilmente guidati da organi preposti alla funzione di governo - rilevante ad esempio la nomina di un manager di rete con un ruolo operativo nella gestione della rete.

**Tabella 5**

**Ripartizione dei Contratti di rete per numero di imprese coinvolte**

Num. imprese coinvolte	Num. Contratti	% sul totale
da 2 a 5	88	75,2
da 6 a 10	20	17,1
da 11 a 15	5	4,3
da 16 a 20	4	3,4
<b>Totale</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

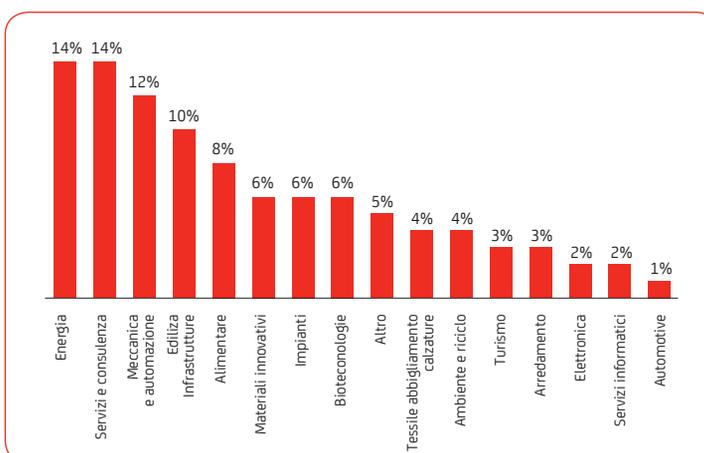
Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies su dati Unioncamere, dati aggiornati al 31 agosto 2011

Per quanto riguarda i settori economici, circa il 40% delle imprese che hanno siglato un Contratto di Rete appartiene all'edilizia e infrastrutture, alla meccanica e automazione, al settore dell'energia, mentre le reti all'interno dei servizi rappresentano circa il 14% delle imprese coinvolte (Figura 10).

**Figura 10**

**Ripartizione delle imprese aderenti ad un Contratto di Rete per settore di attività**

Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies su dati Unioncamere, dati aggiornati al 31 agosto 2011



Sull'onda dell'esempio italiano è in fase di revisione da parte degli organismi europei lo Small Business Act<sup>19</sup>, affinché anche in Europa venga favorita l'introduzione di un Contratto di Rete per rafforzare le relazioni e diffondere la "cultura della rete" tra le piccole e medie imprese comunitarie. L'allargamento in ambito europeo dovrebbe inoltre contribuire a colmare le lacune individuate nel disegno di legge italiano, soprattutto in merito a questioni di diritto internazionale, per lo più imputabili alla mancanza di una disciplina specifica riguardante le reti transnazionali.

Per esaminare gli aspetti distintivi delle esperienze concrete di Contratti di Rete in Italia, presentiamo in chiusura di capitolo due *case study*, entrambi nati nell'ambito della filiera dell'*automotive*. Perché proprio la filiera dell'*automotive*? Perché tra le filiere della manifattura è tra quelle in cui innovazione e internazionalizzazione sono ingredienti imprescindibili, come evidenziato anche recentemente all'interno degli Stati Generali del Commercio con l'Estero, lo strumento messo a punto dal Ministero dello Sviluppo Economico per il sostegno all'internazionalizzazione delle aziende italiane.

<sup>19</sup> Lo *Small Business Act*, comunicazione della Commissione Europea al Consiglio, al Parlamento, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, individua orientamenti e proposte di azioni politiche da attuare sia a livello europeo sia a livello di singoli Stati membri, quali ad esempio interventi di semplificazione, di riduzione degli oneri amministrativi, di apertura dei mercati, allo scopo di dare nuovo impulso alle piccole e medie imprese europee, valorizzando le loro potenzialità di crescita sostenibile nel medio-lungo periodo.

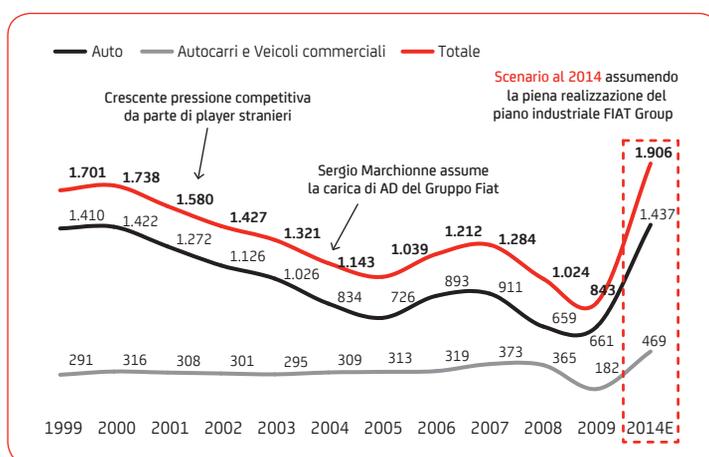
L'*automotive* è un settore di rilevanza strategica e con cifre di rilievo per l'economia del Paese: 3.500 le aziende coinvolte, per un totale di 275 mila addetti impiegati in maniera diretta e oltre un milione in maniera indiretta. Il peso sul PIL nazionale è pari al 4,5%, il livello più elevato in Europa, cui corrisponde un contributo di circa 67,1 miliardi di euro al gettito fiscale italiano (19% del totale delle entrate dello Stato). Il settore ha generato 42 miliardi di euro nel 2009, circa la metà dei quali derivanti da attività destinate a produttori diversi da FIAT, maggior committente delle imprese della filiera. Sul piano dell'innovazione, l'*automotive* è il primo comparto industriale in termini di investimenti privati in ricerca e sviluppo in Italia (2 miliardi di euro) e, per le sue caratteristiche di settore ad alta tecnologia e con una filiera molto ampia, si pone come fondamentale vettore di tecnologie ad alto costo, svolgendo un ruolo determinante nel promuovere la capacità innovativa dell'intero sistema industriale.

Le prospettive strategiche della filiera sono ancorate alla diversificazione di prodotti e mercati di sbocco. Dalla fine degli anni novanta i livelli di produzione di autoveicoli in Italia hanno subito una forte contrazione (Figura 11). Per questo motivo, le imprese fornitrici della filiera dovranno ulteriormente rafforzare la diversificazione del proprio portafoglio prodotti e clienti, cercando sbocchi all'estero.

**Figura 11**

### Produzione Italiana veicoli da Piano Fabbrica Italia

Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies su Osservatorio Filiera Automotive Italiana, 2010  
Nota: dati in migliaia di euro



Il primo *case study* analizzato, Autosud Italia, è un progetto di rete non ancora sottoscritto formalmente, che punta a creare un contesto favorevole al raggiungimento degli obiettivi del piano industriale di Fiat denominato “Fabbrica Italia” nel Mezzogiorno. Il secondo esempio è la rete RaceBo, nella quale si riconoscono al momento dodici imprese dell'*automotive* in Emilia Romagna, *player* di alta gamma nel comparto.

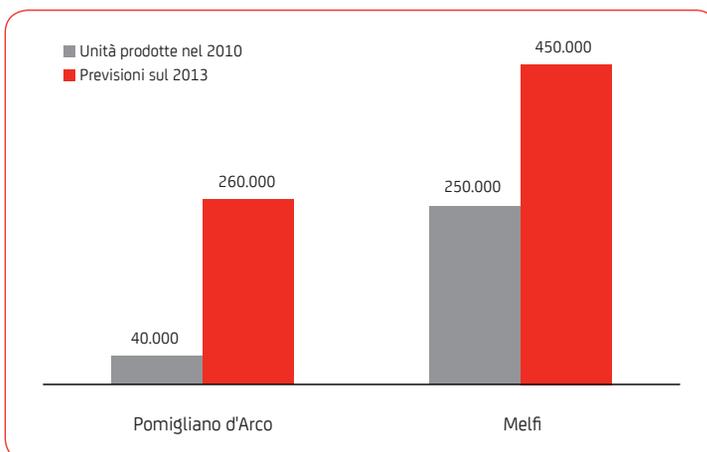
## Rete Autosud Italia

Come già anticipato, la filiera *automotive* italiana rappresenta un comparto di rilevanza strategica per l'economia del nostro Paese. Il settore ha nel corso degli ultimi anni attraversato una fase di profonda ristrutturazione a livello nazionale. Tuttavia, il mercato su scala globale sta aprendo nuove opportunità, soprattutto a quei gruppi dotati di una scala adeguata a competere nella nuova arena. Il gruppo Fiat, grazie anche all'alleanza con Chrysler, rientra senz'altro nel novero dei *player* globali e si appresta, con l'implementazione dell'attuale piano industriale (denominato “Fabbrica Italia”) a rafforzare la produzione in alcuni dei suoi stabilimenti, tra cui Melfi e Pomigliano, poli produttivi localizzati tra Campania e Basilicata (Figura 12). In quest'area territoriale, che si configura come un “metadistretto”, nasce il progetto di rete denominato Rete AutoSud Italia, che punta a creare un contesto favorevole al raggiungimento degli obiettivi del piano Fabbrica Italia promuovendo, a partire dalla Basilicata, un Contratto di Rete specifico che potrà essere esteso anche ad altre aree regionali.

Figura 12

### Produzione stabilimenti FIAT Group

Fonte: FIAT Group



Il programma di AutoSud Italia concentra gli sforzi in investimenti da realizzare in comune nelle aree della formazione, innovazione di prodotto e di processo, e internazionalizzazione. La rete si propone di includere anche le aziende dell'indotto di secondo livello e quelle dei servizi, in modo da potenziare non solo la capacità produttiva, ma anche l'efficienza della filiera, in termini di riduzione dei costi, organizzazione logistica e competitività commerciale. Il Contratto di Rete mira inoltre ad aprirsi ad altri *stakeholders* attraverso un Patto di sistema ad hoc definito dalla Regione Basilicata<sup>20</sup>. Obiettivo del Patto è quello di indurre il territorio ad armonizzarsi con i piani industriali della rete, attraverso iniziative che creino vantaggi localizzati nel territorio e un uso coordinato e finalizzato dei fondi europei e regionali.

Nel caso in esame la presenza di un'impresa leader, il gruppo FIAT, che non partecipa tuttavia al Contratto di Rete, è importante per il successo dell'aggregazione delle imprese fornitrici, in quanto spinge per ragioni di competitività di sistema a riorganizzare i business e le catene del valore tradizionali. In questo tipo di filiera, dove i fornitori sono fortemente dipendenti da un grande committente, il Contratto di Rete mirerà a ridurre l'asimmetria nelle relazioni committente-fornitore e i costi di monitoraggio e controllo sui fornitori per la grande impresa. Inoltre, attraverso il Contratto di Rete è possibile rafforzare i legami tra fornitori, con una condivisione della conoscenza e dei processi produttivi, per raggiungere una maggiore autonomia dall'impresa leader e ampliare il portafoglio committenti. È la stessa FIAT che incentiva le imprese subfornitrici ad avere più committenti: riducendo gradualmente la propria dipendenza dall'impresa leader, le controparti della subfornitura tendono infatti ad acquisire una dimensione più strutturata, che consente loro più libertà nella gestione di alcune fasi della filiera. Il Contratto di Rete così concepito favorirebbe quindi un maggiore grado di collaborazione nella filiera, riducendone l'eventuale grado di conflittualità.

In base alla tassonomia presentata nel paragrafo precedente, AutoSud è una rete del "fare insieme", dove i contraenti possono ad esempio promuovere processi di innovazione attraverso la condivisione delle spese di ricerca e sviluppo. Questo significa attuare un *upgrading* all'interno della filiera, soprattutto attraverso lo sviluppo di nuovi e più innovativi prodotti e servizi, per rispondere alle tendenze in atto nel settore - si pensi ai temi della cosiddetta "*green economy*" legati a efficienza energetica, motori alimentati da nuove forme di carburanti, rigenerazione di parti e materiali. Inoltre, le imprese appartenenti alla rete confidano di poter raggiungere "insieme" quella massa critica indispensabile a guadagnare quote sui mercati internazionali, in particolare quelli emergenti, finora ad esclusivo appannaggio di realtà più grandi e strutturate.

<sup>20</sup> In termini generali, il Patto di sistema è un accordo che coinvolge protagonisti dello sviluppo dei territori quali i governi regionali, parti sociali, università, centri di ricerca pubblici e privati e istituti finanziari, con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo economico territoriale.

## RaceBo

RaceBo è una rete che nasce in Emilia Romagna, e che coinvolge al momento dodici aziende manifatturiere<sup>21</sup>, subfornitrici della filiera *automotive* operanti nei diversi comparti della meccanica, che contano circa seicento addetti ed un fatturato di circa 120 milioni di euro. Le attività svolte dalle imprese partecipanti al Contratto di Rete si estendono dai trattamenti dei metalli alle fusioni in leghe leggere, alle lavorazioni meccaniche di precisione, alla carpenteria metallica, alla componentistica per telai e motori, alla verniciatura.

Gli obiettivi della rete sono quelli di accrescere le competenze specifiche di questo territorio, fortemente legato alla progettazione e produzione *automotive*, e offrire ai clienti prodotti finiti e servizi con standard di elevata qualità e costi più competitivi. I punti del programma di rete includono pertanto la condivisione di informazioni commerciali e lo sviluppo di una strategia di marketing sui clienti esistenti e comuni alla rete, oltre alla possibilità di individuare programmi di export condivisi e nuove opportunità di mercato nel comparto. I partecipanti alla rete si impegnano, poi, a suddividere i costi fissi legati ad iniziative di marketing e di ricerca e sviluppo.

L'azienda capofila della rete RaceBo è VRM, che rappresenta il vertice e il momento finale di un processo produttivo che, partendo dai semilavorati metallici, arriva a fornire componenti in alluminio, magnesio o acciaio destinati poi a clienti finali esterni alla rete. Nonostante la rete presenti al suo interno una forte integrazione verticale nel flusso dei semilavorati, guardando in maniera più ampia alla catena del valore sembra prevalere una *governance* di tipo modulare, in cui i fornitori di beni intermedi possono contare su un maggior grado di autonomia e sulla possibilità di servire più committenti. Le imprese di RaceBo si pongono infatti al servizio di un'area geografica all'interno della quale operano alcuni dei principali produttori dei marchi dell'alto di gamma dell'*automotive* (ad esempio, Ferrari, Maserati, Lamborghini, Dallara, Ducati). L'area geografica in questione, che si sviluppa lungo la via Emilia, è caratterizzata da produzioni di auto e moto sportive e da competizione, recupero motori ed auto d'epoca, attività formative a livello professionale ed universitario, attività di ricerca

**Tabella 6**

### RaceBo e AutoSud: un confronto tra i due Contratti di Rete

	RaceBo	AutoSud
<b>Tipologia di governance</b>		
<i>Governance</i> della filiera di tipo captive		●
<i>Governance</i> della filiera di tipo modulare	●	
<b>La rete e l'innovazione</b>		
La rete mira a favorire l'innovazione di prodotto e di processo	●	●
Attraverso l'innovazione si mira ad aggiungere nuovi settori a quelli prevalenti di produzione	●	
<b>La rete e l'internazionalizzazione</b>		
Imprese della rete già intrattengono rapporti con l'estero	●	
La rete mira a promuovere una maggiore presenza estera dei propri associati	●	●

Fonte: elaborazioni Territorial Research and Strategies

21. Rif Impress, SAIFRA, Siderit, Verniciatura Bolognese, VRM, Leo Balestri, Fonderia Scacchetti, FXT, ICOS, SM Srl, Forgi alluminio 3, 2A Pulitura Metalli.

avanzata. In futuro si può ipotizzare che le competenze particolarmente evolute maturate nel settore della meccanica, e nello specifico dell'*automotive*, possano trovare un'ulteriore apertura in altri comparti dell'industria - ad esempio, lavorazione metalliche per il settore aeronautico o del trasporto ferroviario.

La Tabella 6 mette a confronto le due reti qui esaminate, con l'obiettivo non solo di evidenziarne le caratteristiche rilevanti, ma anche di mostrare come il Contratto di Rete possa effettivamente, nelle sue implementazioni, rappresentare uno strumento flessibile e ibrido sul piano territoriale e settoriale.

## Conclusioni

Le nuove sfide della globalizzazione e le problematiche collegate all'attuale crisi economica hanno ultimamente riportato alla ribalta il tema dei distretti produttivi e delle reti d'impresa. Il modello distrettuale ha funzionato in modo eccellente in un sistema economico limitato ai confini regionali o nazionali, ma è stato messo a dura prova con l'apertura dei mercati oltre tali confini (mercato unico europeo) e soprattutto con la globalizzazione, che ha portato alla frammentazione geografica della filiera e a una maggiore complessità dell'architettura di prodotto. La concorrenza interna tra le imprese distrettuali era una genuina ed efficace spinta all'efficienza produttiva, perché si trattava di una concorrenza ad armi pari: imprese tutte della stessa dimensione, tutte soggette agli stessi vincoli normativi, che devono tutte affrontare i medesimi costi per la forza lavoro e per le materie prime. Altrettanto non si può dire della concorrenza globale. Si pensi alle multinazionali straniere, che hanno dimensioni, e quindi capacità di investimento in ricerca e promozione, nemmeno paragonabili a quelle delle piccole e medie imprese italiane, e affrontano costi per le materie prime e per la forza lavoro infinitamente minori. È chiaro che una concorrenza di questo tipo non è uno stimolo all'efficienza, ma una lotta impari. Dalla sfida con le imprese internazionali, le piccole e medie imprese italiane difficilmente escono vincitrici: hanno minori capitali da investire in ricerca e sviluppo, e quindi minori chance di sviluppare prodotti e procedimenti competitivi; non hanno la capacità di accettare le commesse più grandi; hanno minore forza contrattuale con i distributori; hanno minori mezzi da investire in promozione del marchio o dei prodotti.

Oggi, per il tessuto economico del territorio nazionale, il sistema reticolare si pone al contempo come modello d'eccellenza e come scommessa per il futuro. Infatti, le debolezze tipiche delle piccole e medie imprese non si ripropongono nei sistemi produttivi a rete o di gruppo, grazie al rafforzamento delle conoscenze e delle competenze professionali, manageriali e organizzative, indispensabili per gestire un'economia reale, una finanza e una società divenute molto più complesse rispetto anche ad un recente passato. In tale contesto, il Contratto di Rete, assieme alle altre tipologie di sistemi reticolari, rappresenta uno strumento utile per efficientare le filiere produttive del nostro Paese, aumentando al contempo la competitività delle singole imprese e quella di sistema. Naturalmente, la crescita dimensionale (ad esempio tramite fusioni ed acquisizioni) rimane, nonostante la prevalente tendenza all'individualismo, la via maestra per raggiungere livelli di produttività ed efficienza più elevati. Tuttavia, in questa delicata fase di transizione del nostro sistema produttivo, quello che conta è che le imprese non stiano da sole.

05

Aggregazioni  
e reti di impresa:  
quali strumenti  
a disposizione  
del sistema  
agroalimentare  
italiano?



# Aggregazioni e reti di impresa: quali strumenti a disposizione del sistema agroalimentare italiano?

AREA AGRICOLTURA E INDUSTRIA ALIMENTARE - NOMISMA

## Introduzione

Gli ultimi anni sono stati contrassegnati da una congiuntura economica particolarmente critica, che ha prodotto effetti negativi sul tessuto imprenditoriale nazionale, in termini di contrazione produttiva, reddituale e occupazionale. Il settore agroalimentare non è stato risparmiato dall'onda lunga della crisi economico-finanziaria, che di fatto ha amplificato le criticità strutturali e organizzative delle imprese. In particolare, sia il settore agricolo che quello alimentare scontano un livello di polverizzazione produttiva ed organizzativa decisamente elevato, fattori che pongono il nostro sistema produttivo in forte ritardo competitivo rispetto ai principali *competitor* internazionali, e che ci vedono "meno attrezzati" degli altri nel rispondere adeguatamente ad un contesto di crisi economica. Tali caratteristiche pongono in primo piano, anche per quanto riguarda il sistema agroalimentare, il tema dell'aggregazione tra imprese quale possibile modalità per arginare ritardi strutturali e organizzativi, e consentire così un miglior posizionamento nell'arena competitiva e una rapida risposta a fasi di congiuntura negativa.

Dato tale contesto di riferimento, l'obiettivo del presente capitolo è quello di analizzare gli strumenti più diffusi e utilizzati in Italia per facilitare l'aggregazione tra imprese agricole e alimentari, verificare la loro diffusione e provare a definire un primo giudizio sulla loro applicazione ed efficacia dal punto di vista dell'incremento della competitività. In particolare, dopo una breve panoramica sulle principali caratteristiche che definiscono il profilo del tessuto produttivo agroalimentare, vengono analizzati gli strumenti aggregativi relativi alla cooperazione in agricoltura, alle organizzazioni di produttori, all'integrazione progettuale e operativa prevista nei Piani di Sviluppo Rurale delle Regioni italiane tramite la Progettazione Integrata di Filiera, ai distretti rurali e agroalimentari di qualità e ai Contratti di Rete, che rappresentano lo strumento più recente messo a disposizione delle imprese per favorire aggregazione e competitività. Viene poi presentato un caso studio relativo al Consorzio di Tutela e Valorizzazione del Parmigiano Reggiano DOP, che evidenzia come anche i marchi collettivi possano costituire un valido strumento aggregativo, se non dal lato della produzione, quanto meno dal lato della promozione. Alcune riflessioni conclusive chiudono il contributo.



## 5.1 Alcuni elementi del sistema agroalimentare italiano

Quello italiano rappresenta uno dei più importanti sistemi agricoli a livello comunitario; la sua rilevanza deriva non solo dall'incidenza relativa della superficie destinata all'attività agricola (7,4%), ma anche e soprattutto dal ruolo ricoperto rispetto alle più importanti variabili economiche-occupazionali (Tabella 1).

**Tabella 1**

### I numeri dell'agricoltura italiana a confronto con l'UE27

	Produzione Lorda Vendibile (mln €, media 2008-2010)	Valore Aggiunto (mln €, media 2008-2010)	Superficie Agricola Utilizzata (ettari, 2007)	Occupati (migl. ULA, 2010)
Italia	45.222,3	23.852,3	12.744.200	1.162,4
UE27	356.445,1	141.795,3	172.485.050	11.043,8
<b>Italia/UE27</b>	<b>12,7%</b>	<b>16,8%</b>	<b>7,4%</b>	<b>10,5%</b>

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Eurostat  
Nota: occupati espressi in unità lavorative anno (ULA)

L'agricoltura italiana è responsabile di circa il 13% della produzione agricola complessiva europea, determina il 16,8% del valore aggiunto e garantisce lavoro al 10,5% del totale occupati del settore, misurati in termini di unità lavorative anno<sup>1</sup>. Tuttavia, nonostante la rilevanza espressa in merito alle più importanti dimensioni che caratterizzano il comparto primario, la configurazione strutturale e gli assetti economici registrano un certo ritardo nei confronti dei principali attori europei. Basti considerare che le imprese agricole italiane presentano una dimensione media, in termini di Superficie Agricola Utilizzata (SAU), inferiore a 8 ettari, un valore che invece supera i 50 ettari in

<sup>1</sup> Una ULA corrisponde ad una persona impiegata presso l'azienda agricola per 225 giornate di otto ore ciascuna.

Francia e Regno Unito, ed è circa 45 ettari in Germania e 24 in Spagna. Questo assetto strutturale si ripercuote sulla dimensione economica media delle aziende agricole, che in Italia si attesta intorno ai 26.000 euro di Produzione Lorda Vendibile (PLV), il valore più basso tra tutti i più importanti Paesi europei. (Tabella 2).

**Tabella 2**

**Caratteristiche delle aziende agricole italiane a confronto con i principali Paesi europei**

	SAU media (ettari, 2007)	Dimensione economica media aziende agricole (€, 2009)
Italia	7,6	25.901
Francia	52,1	119.111
Germania	45,7	114.390
Spagna	23,8	36.008
Regno Unito	53,8	72.430
<b>UE27</b>	<b>12,6</b>	<b>24.400</b>

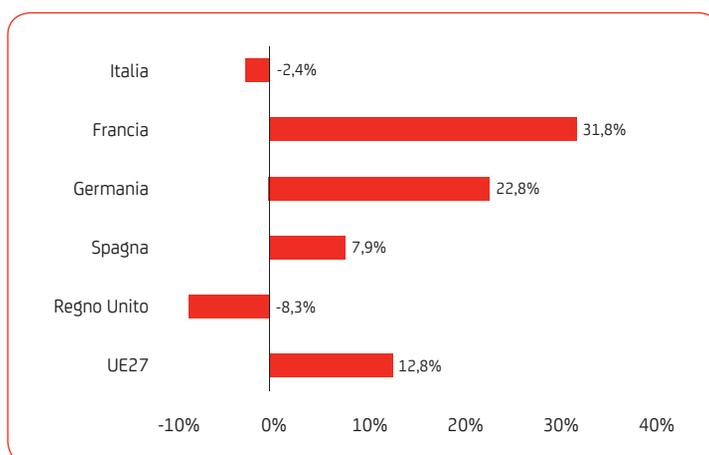
Fonte: elaborazioni Nomisma su dati DG Agricoltura e Sviluppo Rurale e CCIAA

Le recenti evoluzioni del reddito agricolo per ULA confermano la debolezza del sistema produttivo italiano: in un contesto europeo dove tutte le più importanti economie agricole recuperano redditività, l'Italia si pone nel ristretto gruppo di Paesi che continuano a registrare *performance* negative, segnando nel 2010 una variazione del -2,4% rispetto all'anno precedente. All'opposto, Spagna (+7,9%), Germania (+22,8%) e Francia (+31,8%) evidenziano un recupero di redditività significativo nei confronti del 2009 (Figura 1).

**Figura 1**

**Tasso di variazione del reddito agricolo per ULA italiano a confronto con i principali Paesi europei (variazione % 2009-2010)**

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Eurostat



Il posizionamento italiano non cambia anche per quanto riguarda l'industria alimentare e delle bevande (Tabella 3): il sistema nazionale registra un fatturato medio per impresa di poco superiore ai 2 milioni di euro, a fronte dei 3,5 della Spagna, dei 5,5 della Germania e dei circa 13 del Regno Unito. La polverizzazione produttiva rimane un tratto caratteristico: le imprese che occupano oltre

50 addetti in Italia sono meno del 2%, contro un valore medio a livello UE27 del 4,2%, e livelli ben più alti nei Paesi europei qui considerati.

**Tabella 3**

**Dimensione economica media e polverizzazione delle imprese alimentari e delle bevande italiane a confronto con i principali Paesi europei (2008)**

	Fatturato medio industria alimentare e delle bevande (migl. €)	Imprese che occupano più di 50 addetti (% sul totale)
Italia	2.015	1,5%
Francia	2.720	2,3%
Germania	5.525	8,9%
Spagna	3.514	4,0%
Regno Unito	12.890	13,8%
<b>UE27</b>	<b>3.077</b>	<b>4,2%</b>

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Eurostat

Riassumendo, gli attori economici del sistema agroalimentare italiano sono estremamente numerosi, con volumi produttivi ridotti rispetto alle esigenze della competizione internazionale e sovente caratterizzati da un forte individualismo. Elementi, questi, che frenano la capacità innovativa e determinano un forte ritardo competitivo, il che si traduce a sua volta in maggiori difficoltà organizzative, commerciali, relazionali e transazionali.

## 5.2 Il fenomeno della cooperazione agroalimentare: un esempio di aggregazione virtuosa delle aziende agricole

La cooperazione rappresenta uno strumento organizzativo che ha trovato un'ampia diffusione nel contesto socio-economico e produttivo europeo e nazionale. Attraverso la partecipazione ad un'impresa cooperativa gli agricoltori possono aggregare la loro offerta, esercitando congiuntamente una serie di attività, quali ad esempio il condizionamento dei prodotti, l'immagazzinamento, la trasformazione e la commercializzazione. Questo permette di limitare le criticità strutturali e organizzative del sistema agroalimentare del nostro Paese come visto, particolarmente accentuate e di beneficiare di economie di scala, senza tuttavia pregiudicare l'indipendenza delle singole aziende agricole.

Secondo i dati più aggiornati disponibili<sup>2</sup>, le imprese operative in Italia sono all'incirca 5.800, attive nei più importanti comparti dell'agricoltura nazionale. Il valore economico-occupazionale riconducibile a questo sistema è di assoluto rilievo e, nel 2008, ha superato i 34 miliardi di euro e garantito lavoro a 93.786 addetti (Tabella 4). Alla base di questo sistema produttivo vi sono

<sup>2</sup> Le informazioni riportate nel paragrafo sono riferite alla cooperazione agroalimentare associata, vale a dire alle imprese cooperative aderenti ad una delle cinque Organizzazioni nazionali di tutela e rappresentanza del movimento cooperativo agroalimentare italiano (Agci-Agrital, Fedagri-Confooperative, Legacoop Agroalimentare, Unci-Coldiretti e Unicoop), che costituisce la parte più importante in termini economici e quella più dinamica e più vitale dell'intero fenomeno cooperativo agroalimentare nazionale.

oltre 863.000 soci agricoltori<sup>3</sup>, che partecipano alle imprese cooperative tramite il conferimento di tutta o parte della loro produzione aziendale<sup>4</sup>. Una caratteristica fondamentale di questo sistema organizzato va dunque ricercata nell'autonomia dei singoli aderenti, che continuano ad esercitare la loro attività d'impresa in maniera del tutto indipendente, e trovano una convergenza nella partecipazione comune all'impresa cooperativa.

**Tabella 4**

**I numeri chiave della cooperazione agroalimentare italiana associata (2008)**

	Imprese		Fatturato		Addetti		Soci	
	num.	%	mln €	%	num.	%	num.	%
Ortoflorofrutticolo	1.321	22,6	8.158	23,7	30.448	32,5	103.276	12
Zootecnia da carne	494	8,5	7.953	23,1	20.663	22	20.282	2,3
Lattiero-caseario	963	16,5	7.043	20,5	11.932	12,7	36.236	4,2
Servizi	1.547	26,5	6.231	18,1	14.802	15,8	269.850	31,3
Vitivinicolo	611	10,5	3.736	10,9	8.619	9,2	190.726	22,1
Altro	516	8,8	1.000	2,9	5.546	5,9	39.680	4,6
Olivicolo	383	6,6	242	0,7	1.775	1,9	203.273	23,5
<b>Totale Italia</b>	<b>5.834</b>	<b>100</b>	<b>34.362</b>	<b>100</b>	<b>93.786</b>	<b>100</b>	<b>863.323</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana

I settori in cui l'organizzazione cooperativa esprime la propria importanza evidenziano articolazioni economiche e strutturali differenti. Dal punto di vista economico i comparti più importanti sono quello ortoflorofrutticolo (23,7% del fatturato totale), della zootecnia da carne (23,1%) e lattiero-caseario (20,5%). Complessivamente, essi generano il 67,3% dell'intero fatturato del sistema cooperativo associato. Questi tre settori sono gli stessi che concentrano oltre i 2/3 dell'occupazione e che incidono per circa la metà delle imprese associate. Tuttavia, in termini di adesioni sociali, riuniscono meno del 20% degli imprenditori agricoli aderenti al sistema cooperativo, in ragione del fatto che le strutture produttive agricole di base risultano particolarmente professionali e concentrate, in particolare per quanto riguarda l'allevamento animale (zootecnia e lattiero-caseario).

Altri settori con un peso di rilievo attengono ai servizi<sup>5</sup> e alla produzione vitivinicola. In particolare, le cooperative di servizio concentrano una quota rilevante di imprese, fatturato e addetti e rappresentano il comparto con il più alto numero di soci agricoltori (circa 270.000). Questa rilevanza è legata al tipo di attività svolta e alla lunga tradizione della cooperazione: storicamente le imprese cooperative di questo comparto sono state tra le prime a svilupparsi. Le cooperative vitivinicole incidono invece per circa il 10% per quanto riguarda imprese, fatturato e addetti, mentre raggiungono il 22,1% del totale soci. Infine, tra i settori produttivi l'olivicolo è connotato da una forte rilevanza in termini sociali - seconda solo a quella delle cooperative di servizio - ma è quello più marginale in termini di imprese, fatturato e addetti.

<sup>3</sup> Allo stato attuale non è possibile distinguere, tra i soci, quanti sono quelli che aderiscono a più di una cooperativa, in quanto un imprenditore agricolo è libero di partecipare all'organizzazione di diverse imprese cooperative. Il numero di soci non deve dunque essere interpretato come numero di persone fisiche effettivamente associate bensì come numero di adesioni.

<sup>4</sup> Questa distinzione dipende dalle politiche associative stabilite dalle diverse imprese cooperative.

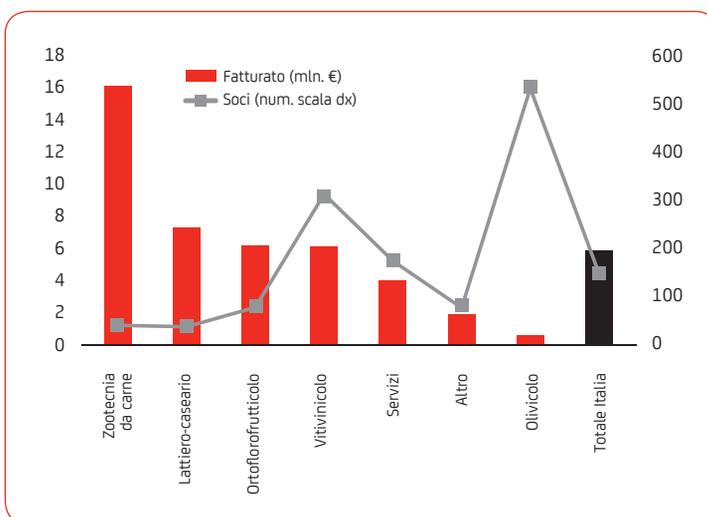
<sup>5</sup> Questo comparto risulta particolarmente importante in quanto le imprese cooperative che lo definiscono svolgono attività di carattere trasversale a diversi settori produttivi, come ad esempio la fornitura di input (sementi, mangimi, fertilizzanti, concimi, ecc.), l'assistenza tecnica, servizi di contoterzismo, consulenze tecniche, ecc...

La Figura 2 mostra i valori medi di fatturato e soci per impresa cooperativa, evidenziando l'esistenza di differenti profili ora discussa. La dimensione economica media è pari a circa 6 milioni di euro per cooperativa, un dato che è circa 4 volte più grande della media nazionale registrata dalle industrie alimentari (1,6 milioni di euro). La lettura settoriale delle informazioni evidenzia scenari economici diversificati, che segnalano i massimi relativi con riguardo ai settori della zootecnia da carne e del lattiero-caseario, mentre le cooperative olivicole sono in assoluto quelle con la dimensione economica più contenuta. Per quanto riguarda invece la partecipazione degli agricoltori al sistema cooperativo, pari in media a 148 per impresa, si nota come questa sia particolarmente influenzata, nell'ambito dei diversi settori, dalla diversità delle strutture agricole di riferimento. Infatti, ad eccezione delle cooperative di servizio, dove la numerosità degli aderenti è determinata dalla tipologia di attività di queste imprese, i comparti con il più alto numero di agricoltori sono gli stessi in cui si registra il più alto grado di frammentazione delle aziende (olivicolo, vitivinicolo e ortoflorofrutticolo); di contro, i settori in cui le aziende agricole sono più professionali e concentrate (come nel caso della zootecnia e del lattiero-caseario) sono anche quelli con il minor numero di soci agricoltori<sup>6</sup>.

**Figura 2**

**Fatturato e adesioni medie per impresa cooperativa e settore produttivo (2008)**

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana



In sintesi, le differenze settoriali nell'adesione alla cooperazione e nell'occupazione sono il risultato di aspetti collegati alla struttura delle aziende agricole aderenti, alla tipologia di lavorazioni, alla quota di servizio e valore aggiunto incorporato nel prodotto finale. Come prima evidenziato, mentre la maggior concentrazione di soci si osserva nei settori in cui la base produttiva è particolarmente polverizzata e poco strutturata (olivicoltura, vitivinicoltura e ortofloricoltura), l'occupazione tende a concentrarsi nei comparti a maggior rilevanza economica e in cui i processi di lavorazione della materia prima hanno un peso importante rispetto al prodotto finale.

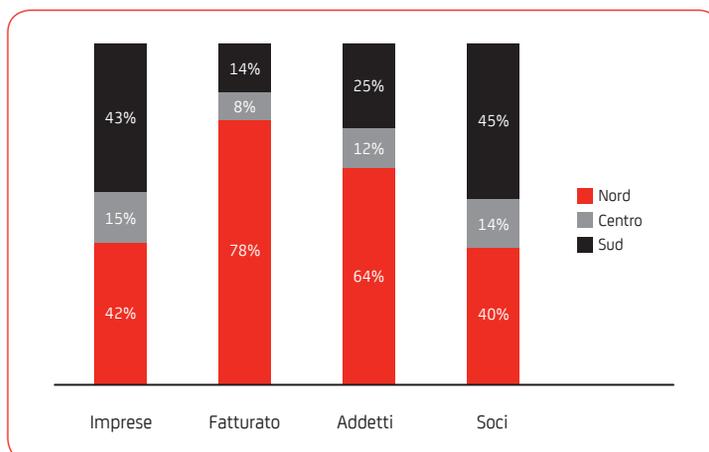
Anche la dicotomia Nord-Sud gioca un ruolo rilevante nel determinare il grado di sviluppo delle cooperative agroalimentari e delle aziende agricole. Le realtà più sviluppate e con un profilo adeguato rispetto alle esigenze della competizione nazionale e internazionale si collocano infatti nel Settentrione. Come mostra la Figura 3, seppure Nord e Sud Italia presentino sostanzialmente la stessa presenza relativa di imprese e soci, la concentrazione del valore economico e dell'occupazione è nettamente sbilanciata in favore del Nord del Paese.

<sup>6</sup> A puro titolo di esempio si consideri che un'impresa agricola che produce latte ha una dimensione economica media di circa 3,5 volte maggiore rispetto a un'azienda ortofrutticola.

**Figura 3**

**Distribuzione geografica dei principali numeri che definiscono il sistema cooperativo associato (2008)**

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana

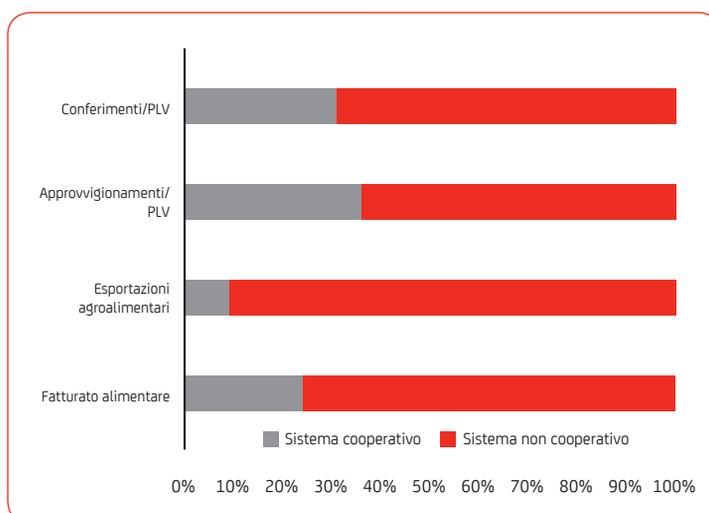


Oltre a garantire effetti positivi sul tessuto delle aziende agricole italiane tramite la riduzione delle criticità associate alla frammentazione produttiva, la cooperazione agroalimentare detiene un ruolo significativo anche in rapporto ai principali aggregati economici che definiscono il sistema (Figura 4). Innanzitutto, si osserva come le cooperative contribuiscano alla formazione totale del fatturato nazionale agroalimentare per una quota del 24,2%, oltre ad esportare circa il 9% della produzione sui mercati internazionali, specie europei. Già da questi valori emerge la funzione di supporto assicurata dalle cooperative, tanto che esse possono essere considerate un vero e proprio strumento di politica agraria a sostegno dello sviluppo delle imprese agroalimentari. Tale funzione di supporto risulta ancora più rilevante se si considera quanta parte della produzione agricola italiana, o Produzione Lorda Vendibile (PLV), viene trattata e valorizzata sul mercato finale dalla cooperazione. La valutazione può essere fatta sul doppio fronte degli approvvigionamenti e dei conferimenti<sup>7</sup>. Sotto il profilo degli approvvigionamenti, la cooperazione agroalimentare concentra e veicola al mercato finale il 36% del prodotto nazionale, mentre nel caso dei conferimenti il dato è leggermente inferiore, pari al 31%. Tali valori raggiungono il loro massimo al Nord (prossimi al 50%), mentre risultano molto più ridotti al Centro Sud (inferiori al 20%).

**Figura 4**

**Il ruolo della cooperazione agroalimentare rispetto ai più importanti aggregati economici del sistema agroalimentare (2008)**

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana  
Nota: PLV: produzione lorda vendibile



<sup>7</sup> Gli approvvigionamenti costituiscono il totale degli acquisti di materia prima agricola effettuati dalle imprese cooperative per essere successivamente lavorati e venduti; i conferimenti sono una parte degli approvvigionamenti, ossia gli acquisti che provengono direttamente dai soci agricoltori. Nel sistema nazionale i conferimenti equivalgono all'86% del totale acquisti, a conferma del fatto che le cooperative svolgono un ruolo determinante per la valorizzazione della produzione agricola italiana, in particolare di quella degli agricoltori soci.

Il sistema cooperativo agroalimentare italiano non è tuttavia ancora in grado di eguagliare i modelli più evoluti presenti nei principali Paesi del Nord Europa, quali ad esempio Francia e Germania (Tabella 5). In queste realtà il fenomeno cooperativo assume un peso molto più rilevante sia per quanto riguarda il fatturato medio, sia per quanto riguarda la dimensione media di impresa (calcolata sulla base del numero di occupati). L'Italia d'altra parte presenta valori molto più simili a quelli che caratterizzano i Paesi dell'area mediterranea, riproponendo anche in questo caso un modello Nord-Sud a due velocità.

**Tabella 5**

### La cooperazione agroalimentare nei principali Paesi europei (2008-2009)

	Italia	Francia	Spagna	Germania
Imprese cooperative	5.834	4.700 *	3.989	2.675
Fatturato medio per impresa (mln €)	5,9	17	4,7	14
Dimensione media di impresa (num. addetti)	16	32	24	36

\* di cui 1700 filiali

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Osservatorio sulla Cooperazione Agricola italiana

Nota: i dati medi tengono conto anche delle filiali, ossia imprese non cooperative solitamente di natura commerciale controllate da cooperative, in quanto parte del sistema cooperativo

## 5.3 Le Organizzazioni di Produttori come strumento per la concentrazione dell'offerta primaria: luci ed ombre

Le Organizzazioni di Produttori (OP) rappresentano una ulteriore forma di aggregazione dell'offerta delle aziende agricole, il cui obiettivo è sempre volto alla limitazione delle debolezze organizzative, strutturali e commerciali che derivano dall'elevata polverizzazione del settore. Una caratteristica fondamentale delle OP, che le differenzia dalle cooperative, è quella di essere "guidate dalla politica": esse nascono e si sviluppano in virtù di specifiche previsioni normative, che regolano anche le forme giuridiche ammesse, ovvero società cooperative, di capitali e consortili.

Il sistema delle OP si suddivide in due filoni principali. Da un lato, il sistema ortofrutticolo, regolamentato sia da norme comunitarie che nazionali. Le OP nell'ortofrutta nascono con il Reg. (CE) n. 2200/1996 e vengono successivamente confermate nell'ambito del Reg. (CE) n. 1234/2007. Dall'altro lato, il sistema delle produzioni agricole, che comprende tutti i settori ad esclusione dell'ortofrutta, e viene regolato esclusivamente da norme nazionali. In particolare, le OP in Italia vengono istituite con la legge di orientamento e modernizzazione del settore agricolo (D.Lgs. 228/2001) e sono attualmente disciplinate dal D. Lgs. 102/2005.

### Le OP ortofrutticole

Nel settore ortofrutticolo le OP rappresentano lo strumento fondamentale dell'Organizzazione Comune di Mercato (OCM)<sup>8</sup> - a esse è infatti demandata la responsabilità del funzionamento della

<sup>8</sup> Le OCM sono un insieme di norme europee il cui obiettivo è il governo dei mercati agricoli europei. In particolare, la gestione dei mercati ha lo scopo di garantire ai consumatori l'approvvigionamento costante e sicuro di prodotti alimentari a prezzi accessibili e, al contempo, di assicurare agli agricoltori la collocazione delle proprie produzioni e quindi i redditi. Negli anni, questo sistema di regole è stato modificato radicalmente, in favore di una maggiore liberalizzazione dei più importanti mercati agricoli europei. La prossima riforma in materia è attesa per la fine del 2012.

stessa. L'obiettivo principale delle OP ortofrutticole è quello di mantenere in equilibrio il rapporto fra domanda e offerta e tutelare il reddito dei produttori agricoli. Per garantire tali risultati i compiti più significativi sono legati alla concentrazione e aggregazione dell'offerta, alla fornitura di servizi commerciali agli associati, al miglioramento della qualità delle produzioni, alla fissazione di norme comuni in materia di produzione, valorizzazione e commercializzazione e alla prevenzione e gestione delle crisi di mercato.

Nel primo semestre del 2010 risultavano operative in Italia 291 OP e 11 AOP ortofrutticole. Di queste, la maggior parte sono cooperative (76%), cui segue per rilevanza la forma consortile (22%) e infine le società di capitali (2%). Le imprese cooperative sono la stragrande maggioranza perché i requisiti richiesti (associativi e di concentrazione dell'offerta) sono già di fatto presenti nelle cooperative che agiscono attivamente nella filiera agroalimentare.

Nella pratica vi sono due ambiti di azione: le OP in senso stretto (che rappresentano l'organizzazione di base) e le associazioni di OP (AOP), livello superiore definito dalle OP. Entrambe possono svolgere le stesse funzioni economiche e devono predisporre un Programma Operativo, al cui interno vengono definite le azioni da intraprendere. Esso viene sostenuto finanziariamente da un apposito Fondo di Esercizio a cui contribuiscono in maniera paritetica l'Unione europea (50%) e gli agricoltori soci dell'OP (50%).

I Programmi Operativi solitamente hanno durata di 3-5 anni e prevedono una serie di azioni, che vanno dalla pianificazione della produzione al miglioramento della qualità dei prodotti, fino alla commercializzazione; possono inoltre prevedere interventi a carattere ambientale o dedicati alle strutture di conservazione, lavorazione e trasformazione. Le misure contenute nei Programmi Operativi sono finanziate annualmente dall'Unione europea, che trasferisce risorse finanziarie alle OP riconosciute<sup>9</sup>: in particolare, la contribuzione comunitaria è pari al 4,1% del Valore della Produzione Commercializzata (VPC) dalla singola OP, elevabile al 4,6% in caso di interventi per la prevenzione o la gestione delle crisi di mercato.

La stima del Valore della Produzione Commercializzata dalle OP rispetto al totale della produzione ortofrutticola nazionale è pari mediamente al 33%, un dato che trova definizioni territoriali differenti e che, coerentemente con quanto rilevato per le cooperative, raggiunge il suo massimo al Nord (70%) e il minimo al Sud Italia (16%).

## Le OP non ortofrutticole

Anche per le OP non ortofrutticole l'obiettivo principale è quello di concentrare e vendere il prodotto delle aziende agricole associate, allo scopo di migliorare la competitività. I requisiti per essere riconosciuti come OP sono sia di natura sociale che di natura economica. I primi riguardano un minimo di agricoltori aderenti (che è più elevato per i settori a maggiore frammentazione produttiva, quali olivicoltura e vitivinicoltura). I secondi possono riguardare un valore minimo di Valore della Produzione Commercializzata (variabile tra settori) o l'incidenza della stessa sulla Produzione Lorda Vendibile regionale (requisito minimo del 3%).

Come visto per il settore ortofrutticolo, anche in questo caso la maggioranza di OP sono costituite in forma cooperativa (93%, pari a 144 OP), mentre la distribuzione territoriale evidenzia come la gran parte di strutture associative si concentri soprattutto nelle regioni del Sud Italia (54%), cui seguono il Nord (32%) e il Centro (14%).

<sup>9</sup> Il riconoscimento delle OP ortofrutticole prevede che le stesse abbiano un numero minimo di 5 soci; inoltre, nel caso di OP frutta oppure OP ortaggi, il Valore della Produzione Commercializzata (VPC) deve essere pari a 2 milioni di euro, mentre nel caso di OP con più prodotti il VPC sale a 3 milioni di euro.

Le OP ortofrutticole hanno la possibilità di stipulare contratti quadro con le organizzazioni delle imprese di trasformazione, distribuzione e commercializzazione e possono costituire un Fondo di Esercizio alimentato da soci e da eventuali finanziamenti pubblici<sup>10</sup> con cui realizzare Programmi Operativi funzionali alla valorizzazione dei prodotti agricoli. Come per il settore ortofrutticolo, anche le OP non ortofrutticole possono associarsi; in particolare, due o più OP possono costituire una Organizzazione Comune (OC) per lo svolgimento congiunto di diverse attività.

Nel 2010 il sistema delle OP non ortofrutticole riguardava 16 settori produttivi. Quelli caratterizzati dal maggior numero di OP erano il settore olivicolo, il lattiero-caseario e il tabacchicolo; viceversa, i comparti con il minor grado di copertura da parte delle OP sono stati i prodotti biologici, i bieticoli-saccariferi e le agroenergie (Tabella 6).

**Tabella 6**

**Numero di OP non ortofrutticole e valore della produzione commercializzata per settore (2010)**

Settore	OP (Num.)	Valore Produzione Commercializzata (mln €)
Olivicolo	36	19,3
Lattiero-caseario	30	631,0
Tabacchicolo	22	155,0
Pataticolo	18	n.d.
Cerelicolo - Riso - Oleaginoso	11	288,0
Produzioni bovine	7	105,1
Produzioni suine	6	34,6
Sementiero	5	12,8
Vitivinicolo	4	n.d.
Apistico	3	1,6
Ovicaprino	3	n.d.
Avicunicolo	3	65,0
Florovivaistico	3	14,3
Biologico	2	2,2
Bieticolo saccarifero	1	82,0
Agroenergetico	1	1,4
<b>TOTALE</b>	<b>155</b>	<b>1.412,3</b>

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati MIPAAF

La commercializzazione in forma organizzata della produzione agricola che passa tramite le OP non ortofrutticole risulta alquanto modesta e pari all'incirca al 4% della PLV nazionale. Questo risultato dipende dal fatto che circa un terzo delle strutture sono nate per ragioni particolari: ad esempio nel settore dell'olivicoltura (36 OP) un importante incentivo è stata la possibilità di accedere ai contributi comunitari sulla qualità, mentre per il pataticolo (18 OP) hanno avuto un ruolo determinante gli

<sup>10</sup> Le OP non ortofrutticole agiscono sotto il controllo delle Regioni (riconoscimento, controlli, eventuali finanziamenti, ecc.); tuttavia ad oggi le Regioni (salvo pochissime eccezioni) non hanno attivato nessun contributo finanziario in favore delle OP non ortofrutticole.

aiuti di Stato relativi al settore. In sostanza, il sistema delle OP non ha generato nuove aggregazioni; esse si sono costituite principalmente per intercettare opportunità di finanziamento pubblico o per garantirsi priorità nell'accesso ad alcune particolari tipologie di sostegno (come nel caso dei Piani di Sviluppo Rurale delle Regioni).

## 5.4 I Progetti Integrati di Filiera nell'ambito dei Piani di Sviluppo Rurale regionali 2007-2013: stato dell'arte e prospettive

La progettazione integrata rappresenta un'innovazione strategica introdotta dalla programmazione nazionale/regionale di sviluppo rurale per il periodo 2007-2013<sup>11</sup>. Lo scopo dichiarato è quello di migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'intervento pubblico in agricoltura, nonché di favorire l'integrazione dei soggetti economici e delle azioni di sviluppo a diversi livelli operativi. In particolare, la progettazione integrata può essere definita come un innovativo strumento di programmazione e gestione che individua un insieme organico di interventi, riferibili a più misure di azione contenute nei Programmi di Sviluppo Rurale (PSR), realizzati a livello di singola azienda (progetto integrato aziendale), nell'ambito di un territorio omogeneo (progetto integrato territoriale) o di una specifica filiera produttiva (progetto integrato di filiera). Tre dunque sono i livelli che caratterizzano la progettazione integrata. Tuttavia, per capacità di aggregazione delle aziende agricole e degli attori collegati (trasformazione, distribuzione, ecc.), definizione di obiettivi comuni, miglioramento dei profili competitivi, risorse mobilizzate e potenzialità di sviluppo, i Progetti Integrati di Filiera (PIF) costituiscono di certo la modalità che garantisce le migliori opportunità per limitare le principali criticità che affliggono il sistema produttivo agricolo nazionale, quali ad esempio la già ricordata frammentazione produttiva e i bassi livelli di concentrazione dell'offerta.

La ratio alla base dei PIF va ricercata nella convinzione che la definizione di obiettivi condivisi, in grado di aggregare i diversi attori che operano lungo le filiere produttive regionali, possa dar luogo a performance migliori dal punto di vista dell'incremento della competitività delle filiere agricole e forestali, rispetto ad approcci di sviluppo a livello di singola azienda. I PIF, infatti, puntano a creare o rafforzare le più importanti filiere produttive tramite la definizione comune di progetti di sviluppo integrati e multisettoriali, costruiti intorno ai principali fabbisogni dei comparti produttivi. Il valore aggiunto di questo nuovo strumento di attuazione delle politiche di sviluppo rurale è dunque quello di legare insieme, secondo un progetto unitario, tutti i soggetti e le risorse che partecipano alla produzione, trasformazione e commercializzazione di un prodotto agroalimentare. Ai PIF vengono così demandati obiettivi quali l'aumento della competitività del settore agroalimentare, la creazione e il consolidamento delle reti relazionali e del capitale sociale, il miglioramento dei processi di *governance* lungo la filiera e la diffusione di pratiche innovative e di ristrutturazione dei processi produttivi. Questi fattori consentono non solo di garantire una configurazione strutturale e organizzativa più adatta alle regole della competizione di mercato, ma anche di sostenere una migliore distribuzione del valore creato lungo tutte le fasi che partecipano alla generazione della ricchezza, con particolare attenzione a quella primaria.

<sup>11</sup> Il sostegno pubblico in favore dell'agricoltura e delle aree rurali si fonda sugli strumenti della Politica Agricola Comunitaria (PAC), attualmente suddivisa in due pilastri: politica dei prezzi e dei mercati e politica di sviluppo rurale. La politica di sviluppo rurale è gestita in Italia dalle Regioni attraverso i Programmi di Sviluppo Rurale (PSR) regionali, che identificano obiettivi, strategie e strumenti per favorire la competitività del settore agricolo e forestale, il miglioramento dell'ambiente e dello spazio rurale e la qualità della vita nelle zone rurali, anche tramite la diversificazione delle attività economiche collegate. Per ognuno di questi obiettivi sono disponibili una serie di misure di azione funzionali al raggiungimento dell'obiettivo stesso. Ad esempio, vengono incentivati gli investimenti in capitale umano e fisico, la promozione delle politiche di qualità in favore dell'ambiente, della diversificazione economica, ecc.. Attualmente le Regioni sono impegnate nella gestione dei PSR per il 2007-2013.

Dal punto di vista pratico, la realizzazione di un PIF si basa sulla creazione di un partenariato socio-economico rappresentativo degli attori coinvolti e dei diversi interessi ad essi riconducibili, interessi che definiscono anche una struttura organizzativa e di funzionamento. Il partenariato ha il compito di formalizzare un progetto di sviluppo che individui obiettivi generali e linee strategiche funzionali al raggiungimento degli stessi, sia per quanto riguarda il partenariato nel suo insieme, sia per quanto attiene le strategie di sviluppo dei singoli soggetti aderenti (aziende agricole, della trasformazione, ecc.). Gli interventi previsti devono far riferimento alle misure di azione contenute nei PSR regionali, e sono solitamente incentrati sul miglioramento delle strutture di produzione e trasformazione, sulla formazione degli operatori, sulla promozione delle politiche di qualità (quali DOP e IGP) e sullo sviluppo di processi di cooperazione con cui favorire la creazione e diffusione dell'innovazione (di prodotto, di processo o tecnologica). I progetti vengono successivamente sottoposti alle regioni di riferimento, che provvedono alla valutazione e al finanziamento delle azioni di sviluppo.

Per l'attuale periodo di programmazione (2007-2013) ben 18 PSR su 21<sup>12</sup> hanno previsto l'attivazione dei PIF, anche se all'inizio del 2011 solo 13 territori regionali avevano concretamente attivato le procedure amministrative (Figura 5). In dettaglio, tra le Regioni in cui sono state avviate le attività burocratiche legate al finanziamento dei PIF, 9 (Calabria, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Lombardia, Puglia, Umbria<sup>13</sup> e Veneto) hanno concluso le operazioni preliminari e dato avvio ai finanziamenti pubblici, mentre le altre 4 sono ancora impegnate nella verifica dei progetti proposti.

**Figura 5**  
**Regioni e PIF**  
**(febbraio 2011)**



Fonte: Rete Rurale Nazionale

<sup>12</sup> Le Province autonome di Trento e Bolzano hanno due programmi distinti.

<sup>13</sup> La Regione Umbria ha dato avvio ai finanziamenti per il settore cerealicolo, mentre è ancora in una fase preliminare per la filiera lattiero-casearia.

L'analisi dei PIF e dei relativi orientamenti di sviluppo restituisce uno scenario eterogeneo, anche se concretamente i PIF possono essere ricondotti a due approcci strategici<sup>14</sup>:

1. rafforzamento della filiera: le Regioni interessate (Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Umbria, Puglia e Calabria) si caratterizzano per la presenza di attività procedurali rapide, con un forte ruolo degli attori economici privati all'interno dei partenariati, e per l'attuazione di strategie di sviluppo agganciate ad interventi a forte valenza competitiva (investimenti nelle strutture di produzione e trasformazione, in formazione, qualità delle produzioni, ecc.)
2. creazione di filiere e innovazione: questo approccio (che vede coinvolte Liguria, Friuli Venezia Giulia, Marche, Lazio, Campania e Basilicata) si caratterizza per la presenza di partenariati misti (con attori istituzionali), in cui il ruolo dell'amministrazione regionale è determinante ai fini della costituzione dei PIF e della definizione delle relative strategie. Parallelamente, sono presenti procedure amministrative più complesse e tempistiche di approvazione più lunghe. Inoltre, i progetti di sviluppo si basano anche su interventi in favore dell'ambiente e dello spazio rurale, oltre a quelli evidenziati in precedenza.

Relativamente alle risorse finanziarie dedicate dalle Regioni alla promozione e applicazione di questo strumento, si segnala un quadro estremamente positivo, in cui la destinazione in favore dei PIF è quasi un miliardo di euro, l'8,5% del totale delle risorse pubbliche programmate dai PSR delle Regioni interessate (Tabella 7). Si tratta di un dato significativo, se si tiene conto che questa fase di programmazione ha rappresentato una sorta di laboratorio per la progettazione integrata.

**Tabella 7**

**Risorse finanziarie dedicate ai PIF in ambito regionale e loro incidenza sul totale risorse pubbliche dei PSR**

Regioni	Spesa pubblica programmata 2007-2013 (mln. €)	Risorse finanziarie PIF (mln. €)	Incidenza PIF/PSR (%)
Emilia Romagna	1057,4	142,0	13,4
Basilicata	671,8	90,0	13,4
Puglia	1617,7	191,3	11,8
Campania	1813,6	168,0	9,3
Veneto	1050,8	95,5	9,1
Friuli Venezia Giulia	266,8	23,6	8,9
Lombardia	1025,2	83,4	8,1
Marche	486,4	33,5	6,9
Calabria	1089,9	72,6	6,7
Lazio	703,9	45,0	6,4
Toscana	876,1	25,0	2,9
Umbria	792,4	22,5	2,8
Liguria	292,0	7,5	2,6
<b>Totale</b>	<b>11744,0</b>	<b>999,9</b>	<b>8,5</b>

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Rete Rurale Nazionale

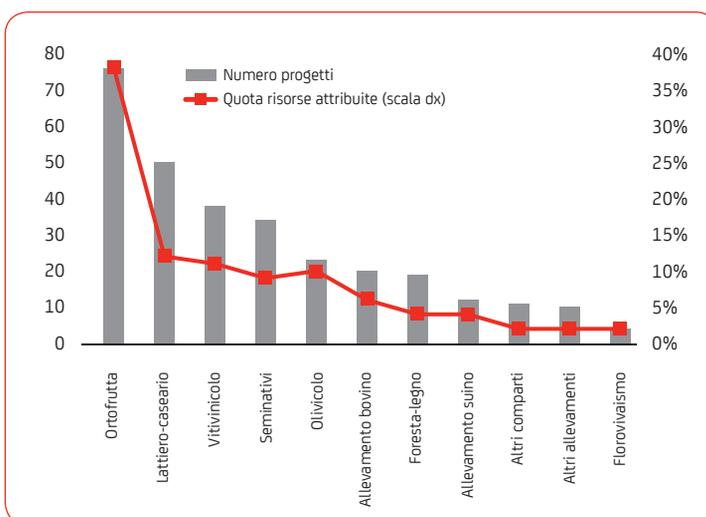
<sup>14</sup> Si veda in proposito il sito [www.reterurale.it](http://www.reterurale.it).

I territori che hanno scommesso più di altri sui PIF sono in particolare l'Emilia Romagna (13,4% del totale risorse PSR), la Basilicata (13,4%) e la Puglia (11,8%). All'opposto, Liguria (2,6%), Umbria (2,8%) e Toscana (2,9%) si caratterizzano per un'incidenza ridotta del plafond riservato ai PIF rispetto al totale delle risorse pubbliche in favore dello sviluppo rurale. Per quanto riguarda invece i comparti che più di altri hanno saputo cogliere la sfida dell'innovazione e dell'aggregazione si segnalano - per un più alto numero di progetti e di risorse finanziarie attribuite - quelli che in qualche modo sono già relativamente più organizzati (Figura 6). In particolare, il settore ortofrutticolo (76 progetti e 38% di risorse), il lattiero-caseario (50 e 12%) e il vitivinicolo (38 e 11%) presi congiuntamente riguardano il 55% dei progetti approvati e il 61% delle risorse dedicate ai PIF. I comparti in cui invece l'approccio strategico integrato si presenta più debole sono quelli collegati al florovivaismo, all'allevamento e al settore forestale.

**Figura 6**

**Numero di PIF approvati per settore e risorse finanziarie dedicate (settembre 2011)**

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Rete Rurale Nazionale



In generale, si rileva come la nuova filosofia di intervento per la promozione della competitività di filiera tramite integrazione progettuale e dei soggetti coinvolti abbia avuto risultati positivi in questa prima fase a livello regionale, seppur con qualche ritardo applicativo. Lo strumento dei PIF è infatti del tutto innovativo nel panorama delle politiche di sviluppo rurale, classicamente caratterizzate da approcci singoli. I PIF hanno il merito di creare reti produttive e di relazioni che possono favorire l'ispessimento del capitale sociale e la promozione dell'innovazione contestuale, due elementi specifici che possono a loro volta rafforzare i profili competitivi settoriali e limitare le criticità classiche del sistema agroalimentare italiano. I primi documenti in circolazione sul futuro della PAC per il 2014-2020 sembrano assegnare un ruolo sempre maggiore alla progettualità integrata, a testimonianza dell'efficacia dello strumento e del ruolo che i policy maker assegnano a tale modalità di intervento.

## 5.5 I distretti rurali e agroalimentari di qualità

I distretti rurali e agroalimentari di qualità sono stati istituiti nell'ordinamento italiano dal D.Lgs. 228/2001 "Orientamento e modernizzazione del settore agricolo, a norma dell'articolo 7 della legge 5 marzo 2001, n. 57", e possono essere considerati una declinazione di quanto il legislatore aveva già definito nel 1991 con la legge n. 317, in particolare all'art. 36, quando si parla di distretti industriali di piccole imprese. Con la definizione dei distretti industriali del 1991<sup>15</sup> e successive modificazioni si

<sup>15</sup> Secondo l'art. 36 della legge 317/1991 "si definiscono distretti industriali le aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese".

realizza un cambio di paradigma importante, che conduce, per la prima volta, a spostare l'attenzione della politica (industriale) dal settore industriale al territorio e alle sue peculiari risorse. Questo *paradigm shift* sarà ulteriormente rafforzato dieci anni dopo, quando la categoria distrettuale verrà estesa anche al settore primario.

L'approfondimento del concetto di distretto in ambito agroalimentare e rurale avviene in ragione delle performance positive che avevano contraddistinto le aree distrettuali negli anni novanta, ma anche per sostenere l'azione collettiva e lo sviluppo socio-economico dei sistemi rurali e agroalimentari secondo specifiche caratteristiche e vocazioni produttive, culturali e naturali, altamente differenziate su base territoriale. L'obiettivo dell'istituzione delle due tipologie di distretto è infatti proprio quello di coniugare lo sviluppo dei sistemi agroalimentari e rurali alle peculiarità locali, che possono essere racchiuse nel concetto di capitale territoriale, ossia quel complesso di elementi (tangibili e intangibili) che rappresentano la ricchezza di una specifica area (paesaggio, *know-how*, attività, relazioni, ecc.), e che devono essere inquadrati in una prospettiva dinamica, in quanto suscettibili di valorizzazione da parte degli attori pubblici e privati. Attraverso la promozione dei distretti si punta ad offrire al territorio una *governance* locale in grado di disegnare e attuare politiche di sviluppo locale coerenti con le risorse endogene, il cui fine resta il miglioramento della competitività delle imprese e del territorio. In sostanza il distretto può essere concepito come una forma di aggregazione delle imprese intorno ad una visione di sviluppo locale.

Secondo quanto disposto dall'art. 13 del D.Lgs. 228/2001, *“si definiscono distretti rurali (DR) i sistemi produttivi locali caratterizzati da un'identità storica e territoriale omogenea derivante dall'integrazione fra attività agricole e altre attività locali, nonché dalla produzione di beni o servizi di particolare specificità, coerenti con le tradizioni e le vocazioni naturali e territoriali”*. Il secondo comma chiarisce il concetto di distretti agroalimentari di qualità (DAQ): *“si definiscono distretti agroalimentari di qualità i sistemi produttivi locali, anche a carattere interregionale, caratterizzati da significativa presenza economica e da interrelazione e interdipendenza produttiva delle imprese agricole e agroalimentari, nonché da una o più produzioni certificate e tutelate ai sensi della vigente normativa comunitaria o nazionale, oppure da produzioni tradizionali o tipiche”*. La traduzione operativa di questi concetti viene demandata alle Regioni, che hanno il compito di definire i ruoli e le funzioni dei distretti e di stabilire i collegamenti tra queste entità e le istituzioni locali nonché con gli altri strumenti di governo delle economie locali.

L'analisi delle definizioni contenute nel decreto di orientamento e modernizzazione evidenzia un duplice approccio nei confronti della categoria distretto. Nel caso dei DR ciò che viene considerato determinante è il territorio, quale contenitore di un'agricoltura multifunzionale in grado di garantire coerenza tra attività produttiva e altre attività locali. In pratica, si punta a valorizzare le diverse componenti dell'economia rurale (ospitalità rurale, artigianato, commercio, servizi ambientali, ecc...) allo scopo di incrementare la competitività del territorio. Per quanto riguarda invece i DAQ, l'elemento centrale è rappresentato dal prodotto: per la definizione del distretto si fa riferimento alla presenza di una o più produzioni certificate e tutelate (DOP, IGP) o comunque tradizionali o tipiche; questo aspetto viene completato dal richiamo alla significativa presenza economica (per il territorio) e di interdipendenza produttiva tra le imprese.

Le Regioni che attualmente hanno provveduto a definire una specifica normativa per l'individuazione e gestione dei distretti rurali e agroalimentari sono 12: Piemonte, Lombardia, Veneto, Toscana, Abruzzo, Lazio, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Umbria e Liguria. Occorre tuttavia sottolineare come siano stati adottati diversi livelli di approfondimento normativo: le leggi regionali risultano profondamente diverse tra loro per quanto riguarda, ad esempio, i criteri di individuazione, riconoscimento, funzioni e possibilità di accesso alle risorse pubbliche. Inoltre, alcune realtà hanno disciplinato solo una delle

due categorie previste, come nel caso della Toscana e dell'Abruzzo (esclusivo riferimento ai DR) o della Sicilia (dove al contrario vengono introdotti solo i DAQ). Altre ancora (l'Umbria, ad esempio) non hanno una specifica disciplina per i distretti, ma prevedono, all'interno di altre leggi, la possibilità per i Comuni di candidare il proprio territorio alla formazione dei distretti.

Nonostante tale eterogeneità a livello regionale, è possibile schematizzare il percorso di riconoscimento e funzionamento dei distretti in tre fasi fondamentali. Il primo passo riguarda la formazione di un "soggetto collettivo" in cui le diverse rappresentanze economiche, istituzionali e sociali interessate trovano una sintesi di intenti, proponendosi come attori centrali per la promozione e lo sviluppo di un nuovo modello organizzativo. Successivamente, viene affidato il compito ad una "società di distretto" (che goda sempre dei criteri di rappresentatività della base locale) di gestire le azioni che questa nuova configurazione organizzativa dovrà realizzare nel tempo. Il terzo elemento attiene alla formazione di un "piano di distretto" in cui devono trovare spazio analisi di contesto, obiettivi e strategie, che devono essere coerenti con lo sviluppo delle attività economiche locali (a seconda del tipo di distretto - DR o DAQ) e con gli altri strumenti di programmazione e sviluppo che interessano il territorio. La società di distretto, oltre alla gestione operativa, è responsabile anche di una serie di altri compiti istituzionali di "carattere distrettuale", quali ad esempio la rappresentanza verso l'esterno o verso le azioni di programmazione negoziata. Oltre alla società, vi è anche il "comitato di distretto", che ricopre ruoli di indirizzo e consultivi in merito al piano di sviluppo, grazie alla sua composizione solitamente molto diversificata e pertanto ritenuta rappresentativa di interessi generali.

Secondo le informazioni più recenti disponibili<sup>16</sup>, i distretti ufficialmente riconosciuti dalle Regioni secondo la normativa di riferimento sono 15, di cui 6 rurali e 9 agroalimentari. I territori che hanno provveduto al riconoscimento sono la Basilicata, la Calabria, il Lazio, la Liguria, il Piemonte e la Toscana<sup>17</sup>. I distretti rurali sono stati riconosciuti nel Lazio e in Toscana, mentre le altre Regioni hanno "scommesso" sui DAQ. L'analisi delle principali caratteristiche dei distretti riconosciuti riportata in Tabella 8 evidenzia forti diversità territoriali in merito alle più importanti variabili strutturali.

Consideriamo innanzitutto i distretti rurali. Per quanto riguarda quelli laziali, il distretto della Montagna Reatina si caratterizza, rispetto a quello dei Monti Cimini e della Valle dei Latini, per un minor peso dell'agricoltura e dell'industria alimentare in termini di aziende e occupati, a fronte di una maggiore incidenza relativa dell'attività agrituristica (16,7% sul totale delle aziende agrituristiche regionali). Queste differenze dipendono probabilmente dalla dislocazione territoriale e dalla maggiore o minor presenza di elementi di marginalità sociale o logistica: i territori dei Monti Cimini e della Valle dei Latini sono infatti molto più vicini a centri urbani di rilievo rispetto al comprensorio della Montagna Reatina. Nel caso della Toscana, il distretto della Maremma è quello con i caratteri di ruralità più evidenti: ad una discreta presenza di attività agricole è associata un'integrazione significativa per quanto riguarda gli aspetti multifunzionali dell'agricoltura. Il distretto vivaistico ornamentale di Pistoia si trova in un'area poco dipendente dall'attività agricola, anche se vi ricadono aziende molto specializzate. Nel caso del distretto floricolo di Lucca-Pistoia sia le variabili agricole che quelle alimentari detengono un peso significativo nel definire il profilo dell'area.

Anche nel caso dei DAQ le differenze sono di un certo rilievo. Le quattro realtà concentrate nell'ortofrutta (Metapontino, Sibari, Lazio e Piemonte) si caratterizzano per una forte specializzazione agricola (specie al Centro e al Sud), in termini di numero di aziende e occupati. In alcuni casi (Basilicata e Calabria), anche l'integrazione agrituristica sembra essere importante per le attività dell'area. Il distretto del

<sup>16</sup> La ricostruzione dello stato dell'arte dei DR e dei DAQ non è agevole, in quanto molte esperienze sono indipendenti dalle norme regionali e non basano la loro operatività su specifiche discipline normative. In alcuni casi, infatti, l'organizzazione distrettuale è stata del tutto spontanea e non agganciata a percorsi normativi codificati di individuazione e riconoscimento, a differenza dei casi che invece vengono qui trattati.

<sup>17</sup> Oltre a queste Regioni, anche la Lombardia (8 distretti), il Friuli Venezia Giulia (1) e la Puglia (1) hanno avviato procedure legislative per il riconoscimento di realtà distrettuali, ma a settembre 2011 non esistono informazioni specifiche in grado di tracciare un quadro di riferimento aggiornato e dettagliato, come invece fatto per le altre Regioni presenti in Tabella 8.

Ponente Ligure è quello con la maggior specializzazione tra tutti i distretti presenti: rispetto al totale regionale, nel territorio ricadono oltre la metà delle aziende e degli occupati in agricoltura, oltre un terzo delle aziende e degli occupati nell'alimentare e quasi la metà delle aziende agrituristiche. Viceversa, l'area floricola del Lago Maggiore, nonostante intercetti quasi completamente il comparto floricolo piemontese, ha un'incidenza molto ridotta sulle variabili agroalimentari. Infine, i distretti del riso e dei Castelli Romani mostrano una struttura molto simile in termini di peso agroalimentare sul totale regionale, mentre quello del Vulture si caratterizza per un maggior peso relativo delle componenti agricole e alimentari, a testimonianza dell'importanza delle attività del distretto per il sistema agroalimentare lucano.

**Tabella 8**

**Profilo strutturale dei distretti rurali e agroalimentari di qualità riconosciuti dalle Regioni**

	Popolazione	Aziende agricole (num.)	Occupati in agricoltura	Unità locali alimentari (num.)	Occupati nell'alimentare	Agriturismi (num.)
Distretto agroindustriale del Vulture	82.501	11.124	2.634	159	1.565	2
<i>% sul totale regionale (Basilicata)</i>	<i>13,8%</i>	<i>13,6%</i>	<i>12,1%</i>	<i>15,1%</i>	<i>34,0%</i>	<i>1,2%</i>
Distretto agroalimentare Metapontino	89.691	12.977	5.994	161	483	91
<i>% sul totale regionale (Basilicata)</i>	<i>15,0%</i>	<i>15,8%</i>	<i>27,6%</i>	<i>15,3%</i>	<i>10,5%</i>	<i>52,6%</i>
Distretto agroalimentare di qualità di Sibari	209.309	27.199	12.557	397	1.093	34
<i>% sul totale regionale (Calabria)</i>	<i>10,4%</i>	<i>13,8%</i>	<i>17,1%</i>	<i>11,7%</i>	<i>11,6%</i>	<i>25,6%</i>
Distretto rurale Monte Cimini	175.493	19.516	3.984	268	1.060	11
<i>% sul totale regionale (Lazio)</i>	<i>3,4%</i>	<i>9,1%</i>	<i>6,2%</i>	<i>6,7%</i>	<i>4,7%</i>	<i>6,1%</i>
Distretto agroalimentare di qualità dei Castelli Romani e Prenestini	384.391	16.594	5.423	351	1.480	11
<i>% sul totale regionale (Lazio)</i>	<i>7,6%</i>	<i>7,7%</i>	<i>8,6%</i>	<i>8,7%</i>	<i>6,6%</i>	<i>6,1%</i>
Distretto agroalimentare di qualità dell'ortofrutta	369.816	23.618	13.641	447	4.398	13
<i>% sul totale regionale (Lazio)</i>	<i>7,3%</i>	<i>11,0%</i>	<i>21,3%</i>	<i>11,1%</i>	<i>19,7%</i>	<i>7,2%</i>
Distretto rurale della montagna reatina	94.423	9.384	1.704	104	587	30
<i>% sul totale regionale (Lazio)</i>	<i>1,9%</i>	<i>4,4%</i>	<i>2,7%</i>	<i>2,6%</i>	<i>2,6%</i>	<i>16,7%</i>
Distretto rurale ed agroenergetico della Valle dei Latini	212.695	18.822	2.272	224	1.360	2
<i>% sul totale regionale (Lazio)</i>	<i>4,2%</i>	<i>8,8%</i>	<i>3,6%</i>	<i>5,6%</i>	<i>6,1%</i>	<i>1,1%</i>
Distretto agricolo florovivaistico del Ponente Ligure	477.766	25.224	13.291	943	3.574	53
<i>% sul totale regionale (Liguria)</i>	<i>30,4%</i>	<i>57,0%</i>	<i>67,9%</i>	<i>39,0%</i>	<i>36,2%</i>	<i>47,3%</i>
Distretto floricolo del Lago Maggiore	163.953	1.190	1.443	175	752	11
<i>% sul totale regionale (Piemonte)</i>	<i>3,9%</i>	<i>1,0%</i>	<i>1,8%</i>	<i>3,1%</i>	<i>1,9%</i>	<i>3,4%</i>
Distretto agroalimentare di qualità del settore orticolo	339.393	14.295	7.095	482	3.347	25
<i>% sul totale regionale (Piemonte)</i>	<i>8,1%</i>	<i>11,8%</i>	<i>9,0%</i>	<i>8,7%</i>	<i>8,5%</i>	<i>7,6%</i>
Distretto del riso	399.258	5.789	7.291	503	4.236	9
<i>% sul totale regionale (Piemonte)</i>	<i>9,5%</i>	<i>4,8%</i>	<i>9,3%</i>	<i>9,0%</i>	<i>10,8%</i>	<i>2,8%</i>
Distretto rurale della Maremma	211.086	18.015	9.583	423	2.051	425
<i>% sul totale regionale (Toscana)</i>	<i>6,0%</i>	<i>12,9%</i>	<i>16,4%</i>	<i>10,0%</i>	<i>8,8%</i>	<i>18,8%</i>
Distretto rurale vivaistico ornamentale della provincia di Pistoia	141.878	7.310	3.456	163	766	24
<i>% sul totale regionale (Toscana)</i>	<i>4,1%</i>	<i>5,2%</i>	<i>5,9%</i>	<i>3,9%</i>	<i>3,3%</i>	<i>1,1%</i>
Distretto floricolo interprovinciale Lucca-Pistoia	389.672	18.197	6.191	495	2.573	95
<i>% sul totale regionale (Toscana)</i>	<i>11,1%</i>	<i>13,0%</i>	<i>10,6%</i>	<i>11,7%</i>	<i>11,1%</i>	<i>4,2%</i>

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Rete Rurale Nazionale

Nonostante il modello organizzativo distrettuale possa garantire tutta una serie di vantaggi al sistema delle imprese locali (aggregazione su obiettivi comuni, gestione collettiva di servizi a più imprese, innovazione condivisa e contestuale, integrazione di filiera, ecc.), ad oggi i risultati concreti appaiono ancora circoscritti. La nascita e funzionamento di un distretto dovrebbe infatti essere solo sostenuta e non determinata dalla politica: molti casi di successo si caratterizzano per la spontaneità delle iniziative, mentre quelli qui analizzati, e ricondotti nell'alveo delle normative nazionali/regionali, fanno riferimento a diversi gradi di sviluppo, non sempre coerenti con la logica distrettuale.

## 5.6 I Contratti di Rete e la loro applicazione nell'agroalimentare

Lo strumento (giuridico) più recente a disposizione delle imprese per sostenere processi di aggregazione volti a favorire innovazione, internazionalizzazione e miglioramento della competitività è certamente il Contratto di Rete<sup>18</sup>. Attraverso la promozione di questa nuova modalità organizzativa e negoziale si tendono a valorizzare forme di aggregazione "ibride", che possono garantire il raggiungimento di dimensioni consone alle esigenze della competizione internazionale, salvaguardando l'autonomia e l'identità delle singole imprese vi che partecipano.

Il contesto in cui viene concepita questa nuova modalità negoziale è quello della crisi economico-finanziaria del 2008-2009, che ha amplificato le difficoltà classiche del nostro sistema produttivo basato su piccole e medie imprese. Infatti, se da un lato realtà di dimensione minore consentono flessibilità e dinamismo al tessuto produttivo, dall'altro esse non garantiscono condizioni adeguate all'attuale scenario competitivo globale, in cui operano *player* molto più strutturati, che fondano il loro primato su assetti che garantiscono benefici di scala e di scopo e che si riflettono in una maggiore potenzialità ad investire in processi di innovazione e internazionalizzazione. Inoltre, la prospettiva di una domanda interna stagnante rende i mercati internazionali un sentiero obbligato nei percorsi di crescita futuri delle imprese italiane, che saranno sempre più costrette ad un confronto su scala mondiale.

Come illustrato nel corso di questo e del precedente capitolo, prima dell'istituzione ufficiale del Contratto di Rete vi erano già una serie di strumenti disponibili per realizzare un processo di crescita attraverso la libera aggregazione delle imprese, quali ad esempio le associazioni temporanee di impresa o il contratto di società o di consorzio. Il Contratto di Rete ha sistematizzato e migliorato le potenzialità insite in tali istituti giuridici e amplificato le opportunità per gli attori economici che intraprendono la strada dell'aggregazione. Infatti, tale strumento favorisce l'azione congiunta tra operatori economici con comunione di scopo, senza dar vita ad un nuovo soggetto di diritto o ad una nuova attività d'impresa, distinta rispetto a quelle delle realtà aderenti.

Le imprese che operano nel settore agroalimentare rappresentano l'8% del totale imprese aventi sottoscritto un Contratto di Rete, quota poco distante da quella dei settori a maggior peso relativo (ovvero, energia e servizi, entrambi al 14%; meccanica e automazione, 12%; edilizia e infrastrutture, 10%)<sup>19</sup>. L'analisi specifica dei più importanti Contratti di Rete stipulati nel settore agroalimentare e forestale lascia emergere un quadro diversificato, sia in relazione agli obiettivi alla base del contratto che dal punto di vista delle imprese e dei territori coinvolti (Tabella 9).

<sup>18</sup> Per maggiori approfondimenti su caratteristiche, requisiti e specifiche del Contratto di Rete, si veda il capitolo 4, paragrafi 4.4 e 4.5.

<sup>19</sup> Per maggiori approfondimenti, di veda capitolo 4, paragrafo 4.5.

**Tabella 9**

**Principali Contratti di Rete stipulati nel settore agroalimentare e forestale (maggio 2011)**

Nome contratto	Oggetto	Imprese aderenti	Province coinvolte
Rete delle imprese per la tutela dei funghi del bosco	Ricerca scientifica sulla qualità del prodotto, gestire le iniziative e progetti comuni tra le imprese aderenti alla rete favorendo l'elaborazione e l'implementazione di progetti di ricerca e sviluppo sulla qualità del prodotto, consulenza tecnico-scientifica, iniziative per migliorare la qualità del prodotto, consulenza giuridica, relazioni esterne e relazione con enti pubblici	18	Gorizia, Belluno, Verona, Trento, Padova, Treviso, Vicenza, Lecco, Mantova
Rete prodotti Valle dei Templi	Attività di commercializzazione dei propri prodotti nei mercati in cui attualmente non sono presenti, in conformità a specifici disciplinari e regolamenti predefiniti	2	Agrigento
Natura e sviluppo sostenibile	Gestione forestale, produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti primari e secondari del bosco e del sottobosco; promozione del territorio, cura del verde urbano ed extraurbano; esecuzione della protezione e miglioramento delle caratteristiche del suolo	4	Milano, Potenza
Antiche cantine	Progettazione brand, innovazione di processo e di prodotto, sviluppo di nuove tecnologie produttive con particolare riguardo all'impatto ambientale, alla valorizzazione dei prodotti e marchi delle imprese partecipanti volta alla penetrazione nei mercati nazionali ed esteri, alle attività di marketing e promozione commerciale	2	Parma
Rete acque di Calabria	Accrescere la competitività sul mercato locale e il miglioramento della capacità di penetrazione sul mercato nazionale ed internazionale attraverso la certificazione di qualità, di prodotto e di processo	2	Catanzaro

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati RetImpresa

I cinque Contratti di Rete qui riportati (in ordine cronologico), seppur caratterizzati da oggetti tra loro differenti, sembrano puntare su tre dimensioni specifiche: miglioramento della qualità dei prodotti (anche certificata); innovazione tecnologica di prodotto e di processo; miglioramento delle attività di commercializzazione e penetrazione sui mercati. Una certa attenzione sembra essere dedicata anche al tema della salvaguardia e della compatibilità ambientale delle attività produttive. L'ampiezza delle reti mostra livelli di aggregazione eterogenei: tre contratti riguardano solo 2 imprese, un altro aggrega 4 imprese e il più ampio 18. Questa differenza si ripercuote anche sull'ampiezza geografica delle reti stesse: all'aumentare della numerosità delle imprese cresce anche il numero di province coinvolte.

Il Contratto di Rete rappresenta un'innovazione molto importante per favorire la competitività del sistema produttivo nazionale. Si tratta di uno strumento estremamente flessibile, in cui sono le imprese a decidere su quali aspetti cooperare, che non ha un target specifico in relazione a forme giuridiche, dimensioni, settori o territori e che, a differenza delle altre modalità con cui "entra in concorrenza", ha il vantaggio di preservare l'autonomia operativa dei singoli aderenti. Tuttavia, le

reti di impresa possono andare incontro anche ad aspetti critici, come ad esempio problemi legati al coordinamento, alla *governance* e al supporto al funzionamento. Tali criticità potrebbero comunque essere circoscritte promuovendo processi di condivisione di *best practice* tra reti, anche grazie al supporto di organizzazioni (di servizio) che finalizzano parte della loro attività al sostegno delle reti.

## 5.7 I marchi collettivi DOP e IGP come strumento di aggregazione: il caso del Parmigiano Reggiano

Tra gli strumenti di aggregazione che possono permettere un recupero di competitività alle imprese agroalimentari italiane figurano anche i marchi collettivi di origine territoriale DOP e IGP, normati a livello comunitario dal regolamento 510/06. Con 229 prodotti, l'Italia è leader a livello europeo per riconoscimenti DOP e IGP, un primato che non solo riguarda le iscrizioni nel registro delle indicazioni geografiche, ma che attiene anche al valore economico espresso da queste denominazioni: oltre 5,2 miliardi di euro su un totale di 14,5 espressi a livello comunitario.

Quella indotta dai marchi di tutela comunitari rappresenta una sorta di aggregazione “obbligata”, alla luce del disciplinare di produzione che si pone alla base della DOP/IGP medesima e che finisce con il rendere “omogenee” le produzioni delle differenti imprese collegate al sistema certificato. A parte però iniziative di aggregazione spontanee (e quindi scaturite dalla volontà delle imprese) all'interno della filiera tutelata e attinenti finalità commerciali, dal punto di vista normativo i principali aspetti che interessano in maniera condivisa le diverse aziende riguardano obiettivi di promozione, comunicazione e controllo. In particolare, tali attività rappresentano le principali funzioni svolte dai Consorzi di tutela e vigilanza della denominazione. Ad essi non è solitamente demandata l'attività di commercializzazione delle produzioni, che invece rimane in capo alle singole imprese associate. D'altronde, alla luce della ridotta dimensione che mediamente caratterizza le imprese aderenti ai circuiti DOP/IGP, la possibilità di attivare campagne promozionali sui media è sostanzialmente condizionata a tale modalità. Prendendo infatti ad esempio il sistema del Parmigiano Reggiano, si pensi che, a fronte di 409 caseifici attivi nel 2009 per un fatturato medio di poco superiore a 2,3 milioni di euro, nello stesso anno il Consorzio di Tutela ha effettuato investimenti pubblicitari per oltre 6,3 milioni di euro. Gli investimenti minimi per poter accedere ai canali pubblicitari (TV, radio, ecc...) rappresentano quindi barriere all'entrata che singole aziende di questa dimensione non sono in grado di superare.

La filiera del Parmigiano Reggiano, unita sotto il marchio DOP, si configura come un sistema produttivo fortemente polverizzato e in continua riorganizzazione. A fine 2010 si contavano 392 caseifici, contro i 524 di appena sette anni prima, rispetto ad una produzione complessiva che al contrario è cresciuta di oltre il 5% (passando da 113.455 a 119.221 tonnellate). In tal modo, la produzione media annua per caseificio è passata da 216,5 a 304,1 tonnellate di formaggio. Per fornire un termine di paragone, si pensi che a livello nazionale la produzione media annua di formaggi per caseificio si aggira attorno alle 571 tonnellate.

Questo binomio tra ridotta dimensione dei caseifici e polverizzazione commerciale è andato progressivamente scontrandosi con una significativa crescita della concentrazione degli operatori distributivi, attraverso lo sviluppo e la diffusione della Grande Distribuzione Organizzata, che oggi veicola oltre i 2/3 della produzione di Parmigiano Reggiano.

L'insieme di questi fattori ha provocato, nel corso degli anni, variazioni nei prezzi alla produzione che, in certi periodi, hanno condotto a vere e proprie crisi di mercato, portando la redditività dei caseifici a livelli sotto la soglia della sostenibilità economica. Basti guardare, a tale proposito, al crollo dei prezzi alla produzione intervenuti per questo formaggio nei bienni 2005-2006 e 2008-2009 (Figura 7).

Figura 7

Prezzi all'origine del Parmigiano Reggiano (media di tutte le tipologie commercializzate, €/kg)

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Ismea



Tali crisi periodiche producono, nel sistema certificato, un doppio effetto: da un lato conducono (nel medio periodo) all'espulsione dalla filiera dei produttori più marginali e meno competitivi. Dall'altro, influiscono - in particolare nel breve periodo - sui livelli qualitativi del formaggio DOP. Occorre infatti sottolineare che, in presenza di quantità di prodotto omogenee (determinate dai disciplinari di produzione), di un mercato di sbocco maturo (quello italiano) e di un'elevata concentrazione dei distributori, i produttori di DOP/IGP diventano in tutto e per tutto *price taker* e tendono a subire le conseguenze del mercato analogamente a quanto accade per i produttori di *commodity*. Tuttavia, al contrario di quanto avviene per le *commodity*, l'esistenza di un disciplinare di produzione fa sì che per ridurre i costi si finisca inevitabilmente con l'incidere sulla qualità, portando al "declassamento" delle produzioni (non in grado di ottenere così la certificazione DOP).

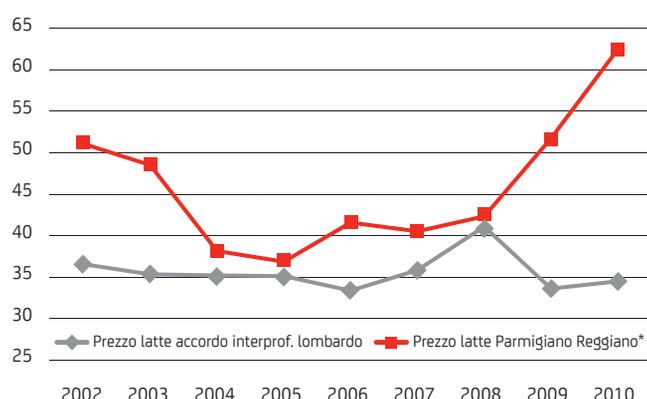
Al fine di evitare il più possibile tali effetti, le funzioni del Consorzio di Tutela si sono arricchite dello strumento di programmazione delle produzioni in funzione della domanda di mercato e, più in particolare, del miglioramento qualitativo. Si tratta di un provvedimento attribuito per legge e che si basa sulla definizione di una quota di produzione annuale "di equilibrio" rispetto alla domanda di mercato, poi ripartita tra i singoli caseifici. Le quantità prodotte in eccesso rispetto ai singoli livelli vengono gravate di un contributo economico che finisce al Consorzio di Tutela e che viene destinato a sostenere investimenti promozionali aggiuntivi, finalizzati quindi ad incentivare i consumi di Parmigiano Reggiano (in particolare sui mercati esteri).

Per comprendere come queste attività esercitate congiuntamente dal Consorzio (promozione, programmazione e controllo) abbiano condotto ad un incremento della competitività del prodotto attraverso funzioni "aggregative" - seppur non di commercializzazione - è utile analizzare il divario

Figura 8

Differenze di prezzo tra il latte destinato al Parmigiano Reggiano e il latte ad uso industriale (euro/quintale)

Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Ismea  
Nota: \* quotazioni del mercato di Reggio Emilia



di prezzo tra il latte destinato alla produzione di Parmigiano Reggiano DOP e il latte destinato ad usi industriali (il cui riferimento è dato dall'accordo interprofessionale lombardo). La Figura 8 mostra come tale divario, pur mantenendosi durante tutto l'ultimo decennio, abbia subito forti riduzioni nei periodi di crisi precedentemente citati e, al contrario, significativi ampliamenti dopo il 2008.

## Conclusioni

Le valutazioni condotte nel capitolo hanno evidenziato le criticità più importanti del sistema agroalimentare nazionale e messo in luce l'esigenza di un miglioramento dei profili strutturali e organizzativi delle imprese. Questi elementi acquisiscono un peso ancora maggiore in un momento storico come quello attuale, caratterizzato da una congiuntura economica fortemente negativa, che pare non accennare ad esaurirsi nel breve periodo. In futuro, inoltre, i mercati diverranno sempre più competitivi rispetto al passato, con un riferimento non più esclusivamente nazionale. La geografia dei consumi si sta infatti trasformando e si sta ridefinendo l'importanza delle aree geografiche dal punto di vista del valore dei consumi alimentari: crescono a tassi notevoli nei Paesi emergenti, mentre si mantengono stabili se non in flessione in quelli sviluppati. Nei prossimi cinque anni i cosiddetti "nuovi ricchi" (reddito annuo superiore ai 30.000 dollari) saranno concentrati soprattutto nei BRIC<sup>20</sup>.

Questi fenomeni richiedono processi di adeguamento importanti, in cui la dimensione di impresa diventa un prerequisito. La strada dell'aggregazione può essere uno strumento per arginare molte delle criticità presenti e garantirsi i presupposti indispensabili per poter essere competitivi sui nuovi mercati, dove l'efficienza e l'innovazione possono concorrere ad assicurare un vantaggio competitivo. I processi di aggregazione sono funzionali non solo all'incremento delle capacità commerciali, ma rappresentano anche una modalità con cui sostenere la realizzazione di nuovi investimenti non alla portata delle singole imprese; questi fattori, oltre ad assicurare vantaggi diretti, contribuiscono anche al miglioramento del rating bancario per le aziende coinvolte, fondamentale in un quadro di instabilità economico-finanziaria.

Nel tempo sono stati diversi gli strumenti a disposizione delle imprese per favorire l'aggregazione e rafforzare la competitività (molti di matrice politica, altri a carattere più spontaneo), con un'efficacia fortemente differenziata, in ragione degli obiettivi di fondo e delle risorse pubbliche collegate alla loro promozione e sviluppo. Attualmente poi, i processi aggregativi possono essere considerati necessari ma non sufficienti, in quanto dagli stessi possono discendere esigenze nuove: l'aggregazione intorno ad obiettivi predefiniti potrebbe necessitare di risorse e competenze nuove rispetto a quelle disponibili (di formazione, logistiche, ecc.), per le quali potrebbero non esserci strumenti a supporto. In questo caso, l'aggregazione va considerata un primo passo di un percorso molto più lungo e complesso.

Rispetto a queste dinamiche il sistema agroalimentare nazionale sembra essere particolarmente in ritardo, in quanto il nanismo produttivo ed economico caratterizza ancora buona parte delle imprese. Si tratta di punti di debolezza che non solo non garantiscono le condizioni necessarie rispetto al rinnovato scenario, ma espongono anche al rischio di acquisizioni da parte di realtà più strutturate, anche straniere, posto che queste ultime vedono il nostro Paese come fiorente terra di conquista di marchi storici del *food and beverage*. Occorre dunque ripensare in fretta modelli e strumenti di aggregazione, valorizzando quelli più adattabili al tessuto delle imprese italiane, che siano al tempo stesso funzionali a sostenere strategie di innovazione, efficientamento, miglioramento organizzativo e commerciale.

<sup>20</sup> Brasile, Russia, India e Cina. Su circa 123 milioni di nuovi ricchi a livello mondiale, il 49% risiederà in questi Paesi.

06

Voce ai protagonisti  
del fare impresa:  
i risultati  
dell'indagine 2011



INNOVATION

FLEXIBILITY

STRATEGY

PLANNING

GLOBALISATION

OPPORTUNITY

CREATIVITY

FINANCE

TECHNOLOGY

# Voce ai protagonisti del fare impresa: i risultati dell'indagine 2011

TERRITORIAL RESEARCH AND STRATEGIES - UNICREDIT

## Introduzione

Nei precedenti capitoli si è posto l'accento sui fattori di contesto che caratterizzano l'attuale scenario economico, sottolineando - ove possibile - differenze e analogie rispetto ai principali competitor europei. Il quadro che ne emerge non è incoraggiante, e i pericoli di progressiva perdita di competitività del sistema italiano sul mercato globale sono concreti. Un limite aggiuntivo potrebbe essere rinvenuto nell'accresciuta importanza della competitività dei sistemi territoriali come fattore chiave dello sviluppo. Infatti, la globalizzazione spinge verso una competizione tra sistemi territoriali, dato che la caduta di barriere e distanze rende potenzialmente accessibile tutto il mondo, moltiplicando la mobilità dei fattori produttivi. Ogni sistema territoriale si trova dunque a competere con le omologhe realtà all'estero per attrarre le risorse umane e finanziarie che si fanno sempre più scarse. Le trasformazioni in atto rendono più complessa la definizione di competitività e più articolato l'insieme dei fattori necessari per misurarla. In particolare, il fenomeno della globalizzazione delle filiere produttive suggerisce la necessità di sviluppare nuovi indicatori di competitività, non più basati su soli dati settoriali aggregati, ma che piuttosto combinino informazioni territoriali con dati a livello di impresa<sup>1</sup>.

Il panorama italiano relativo alle performance d'impresa si presenta variegato, tanto a livello intersettoriale quanto intra-settoriale. Dal 2006, il Rapporto UniCredit sulle piccole imprese offre annualmente uno spaccato sulla realtà produttiva italiana, forte di un'indagine sottoposta a oltre 6.000 piccoli imprenditori clienti. Quest'anno l'analisi si arricchisce di un ulteriore elemento: dato il focus sulle forme di aggregazione tra imprese, è stata condotta un'indagine ad hoc su circa 1.400 medie imprese manifatturiere<sup>2</sup>. La ricchezza delle informazioni raccolte ci consente di andare oltre i dati strutturali esaminati nelle statistiche pubbliche, ricavando dalla voce dei protagonisti del "fare" impresa rilevanti aspetti qualitativi e comportamentali altrimenti impossibili da cogliere in modo sistematico.

1 Si veda ad esempio Quintieri (2006) per un'analisi più approfondita della questione.

2 L'indagine ai piccoli imprenditori è basata su 6.025 interviste CATI (Computer Assisted Telephone Interview), distribuite su tutto il territorio nazionale a clienti UniCredit individuati secondo uno schema che riconduce il campione alla popolazione delle imprese che esso rappresenta. L'indagine sulle medie imprese manifatturiere è invece basata su 1.408 interviste CATI a imprese clienti e non clienti, anch'esse stratificate a livello territoriale. In entrambi i casi, le interviste sono state somministrate da Doxa nel periodo giugno-settembre 2011. Le imprese sono classificate sulla base del fatturato: da 0 a 5 milioni di euro per le piccole imprese, da 5 a 50 milioni di euro per le medie imprese.



Nello specifico, le interviste, condotte tramite questionario, riguardano:

- le caratteristiche strutturali delle imprese
- le strategie imprenditoriali: innovazione e internazionalizzazione
- le caratteristiche della produzione: appartenenza a filiere produttive e rapporti di subfornitura
- il rapporto con le altre imprese: forme di collaborazione e aggregazione
- gli aspetti di credito e struttura finanziaria
- il rapporto banca-impresa

Nel presente capitolo, dopo aver fornito una descrizione dei due campioni di indagine, ci concentriamo sugli aspetti di contesto, sulle strategie imprenditoriali inerenti l'attività di innovazione e internazionalizzazione e sull'appartenenza a filiere produttive. Nel capitolo successivo il focus è sulle forme di aggregazione e collaborazione, mentre l'ultimo capitolo approfondisce gli aspetti più squisitamente creditizi, compreso il tema del rapporto banca-impresa.

## 6.1 Le piccole imprese e le medie imprese intervistate: principali caratteristiche

Come sottolineato nell'introduzione, quest'anno la tradizionale indagine UniCredit sulle piccole imprese viene affiancata da un'indagine sulle medie imprese manifatturiere. Le interviste (6.025 alle piccole imprese, 1.408 alle medie imprese manifatturiere), condotte sulla base di un analogo questionario, forniscono una fotografia accurata della realtà imprenditoriale, e permettono di far luce sulle diverse dinamiche che caratterizzano i due aggregati.

La Tabella 1 mostra la distribuzione per area geografica dei due campioni. Le piccole imprese sono distribuite in modo abbastanza uniforme sul territorio nazionale, con una lieve prevalenza nel Nord Ovest (29,4%) rispetto alle altre aree, mentre sono meno numerosi gli operatori del Centro (19,1%). Tra le medie imprese, invece, vi è una prevalenza di intervistati settentrionali (rispettivamente, 38,6% del Nord Ovest e 33,3% del Nord Est), mentre solo l'11,6% del campione è del Sud<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Si ricorda che entrambi i campioni sono disegnati sulla base della distribuzione effettiva delle imprese sul territorio nazionale, a livello regionale.

**Tabella 1****Distribuzione per area geografica**

	Piccole imprese	Medie imprese manifatturiere
Nord Ovest	29,4	38,6
Nord Est	24,9	33,3
Centro	19,1	16,5
Sud	26,6	11,6
<b>Totale rispondenti</b>	<b>6.025</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali

Le piccole imprese intervistate appartengono a tutti i settori merceologici con l'esclusione dell'agricoltura. Come illustrato nella Tabella 2, il campione è costituito prevalentemente da operatori del settore dei servizi, esclusi il commercio e il turismo (37,2% del totale). Molto ben rappresentate anche le imprese del commercio al dettaglio, che sono oltre un quarto del campione. Seguono le costruzioni (12,3%) e la manifattura (9%).

**Tabella 2****Distribuzione delle piccole imprese per settore di attività economica**

	Piccole imprese
Industria in senso stretto	9,0
Costruzioni	12,3
Commercio al dettaglio	26,6
Commercio all'ingrosso	8,5
Alberghi e altri servizi del turismo	3,3
Servizi	37,2
Altro - non sa - non indica	3,1
<b>Totale rispondenti</b>	<b>6.025</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali

Le medie imprese appartengono alla sola manifattura. La Tabella 3 riporta la suddivisione del campione per comparti. Le più rappresentate sono le imprese dell'industria alimentare (10,7%), della metallurgia (7,4%), dell'industria tessile (5,8%) e dei macchinari ed apparecchi non classificati (5,3%).

**Tabella 3**
**Distribuzione delle medie imprese per comparto della manifattura**

	Medie imprese manifatturiere
Industria alimentare	10,7
Industria delle bevande	1,6
Industria del tabacco	0,8
Industria tessile	5,8
Confezione di articoli di abbigliamento, in pelle e pelliccia	2,0
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	1,2
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi mobili); fabbricazione articoli di paglia e materiali da intreccio	2,6
Fabbricazione di carta e prodotti di carta	1,6
Stampa e riproduzione di supporti registrati	0,7
Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	1,1
Fabbricazione di prodotti chimici	3,5
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici	1,6
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	4,8
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di metalli non metalliferi	3,8
Metallurgia	1,7
Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	7,4
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	1,3
Fabbricazione di apparecchi elettrici e apparecchiature per uso domestico non elettriche	3,0
Fabbricazione di macchinari e altri apparecchi non classificati altrimenti	5,3
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	0,9
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	1,0
Fabbricazione di mobili	1,5
Altre industrie manifatturiere	3,3
Riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature	1,1
Altro - non sa - non indica	31,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: valori percentuali; classificazione Ateco 2007 a due cifre

Per quanto riguarda la forma giuridica, si osserva una prevalenza di ditte individuali tra le piccole imprese intervistate (56,3% del totale), ma anche una discreta presenza di operatori organizzati in forma societaria: il 19,2% come società di persone e il 16,7% come società di capitali (Tabella 4). Decisamente diversa la distribuzione per forma giuridica delle medie imprese manifatturiere, campione nel quale le società costituiscono oltre il 90% del totale, con una preponderanza di operatori organizzati come società di capitali (65,6%).

**Tabella 4**

**Distribuzione per forma giuridica**

	Piccole imprese	Medie imprese manifatturiere
Ditta individuale	56,3	3,1
Libero professionista (indipendente)	5,6	n.a.
Libero professionista (studio associato)	1,0	n.a.
Consorzio \ cooperativa	0,8	3,1
Società di persone	19,2	26,7
Società di capitali	16,7	65,6
Altro - non sa - non indica	0,4	1,5
<b>Totale rispondenti</b>	<b>6.025</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali

Analizzando nel dettaglio le imprese più strutturate - escludendo quindi le ditte individuali e i liberi professionisti indipendenti - si osserva che tra gli operatori di dimensioni minori i soci sono principalmente familiari e parenti (61,9% dei rispondenti) oppure persone fisiche al di fuori del contesto familiare (32,8%). Decisamente contenuta la quota di piccole imprese che dichiarano di avere come soci altre imprese (2,2%).

**Tabella 5**

**I soci delle piccole imprese**

	Piccole imprese
Familiari / parenti	61,9
Persone fisiche non familiari \ non parenti	32,8
Altre imprese o gruppi di imprese non finanziarie	1,5
Altre imprese o gruppi di imprese finanziarie	0,7
Altro - Non sa - Non indica	3,1
<b>Totale rispondenti</b>	<b>2.273</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali; domanda posta a chi ha dichiarato una delle seguenti forme giuridiche: libero professionista (studio associato), consorzio / cooperativa, società di persone, società di capitali (2.273 piccole imprese)

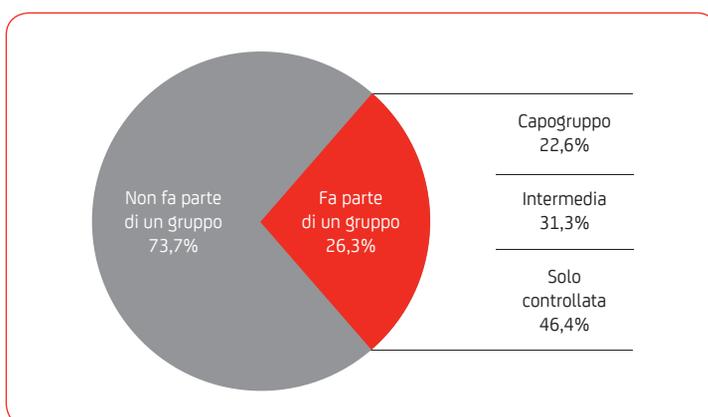
Solo parzialmente diverso è il quadro che emerge per le medie imprese manifatturiere. Escludendo anche in questo caso le ditte individuali (restano 1.364 intervistati), il 63,2% dei rispondenti dichiara che l'impresa fa capo a una persona fisica o a una famiglia proprietaria o controllante. Tra queste, solo il 29,1% ha al proprio interno manager esterni (ovvero, non appartenenti alla famiglia proprietaria o controllante) che ricoprono ruoli chiave nella gestione dell'azienda. In altre parole, anche tra le medie imprese prevalgono le aziende familiari con una *governance* legata alla proprietà (43,5% del totale campione).

L'appartenenza a gruppi di impresa caratterizza il 26,3% degli intervistati. Come mostrato nella Figura 1, la gran parte degli operatori facenti parte di un gruppo di impresa risulta essere una controllata (46,4%), mentre quasi un terzo si pone in posizione intermedia, ossia è sì controllata, ma controlla a sua volta altre aziende del gruppo. Infine, poco più di un quinto dei rispondenti dichiara di essere la capogruppo (22,6%). La distribuzione geografica dei gruppi a cui afferiscono le medie imprese intervistate è concentrata in Italia (76% del totale) o tuttalpiù si estende ai confini dell'Unione europea (13,8%). Solo l'8,6% delle medie imprese manifatturiere appartiene a gruppi al fuori del continente e ancora meno sono gli operatori il cui gruppo è nei Paesi europei extra-UE27 (1,6%).

**Figura 1**

### L'appartenenza delle medie imprese manifatturiere a gruppi di impresa

Fonte: Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali



Consideriamo infine il commercio elettronico, che rappresenta un'applicazione della tecnologia esistente ed introduce dunque al prossimo tema che verrà trattato, quello dell'innovazione. Tra le piccole imprese il 34,7% degli intervistati dichiara di utilizzare un sito internet per commercializzare i propri prodotti e servizi, dato che sale al 54,8% tra gli operatori di dimensioni maggiori. Questo risultato segnala che le aziende più grandi, più diffusamente fanno uso nella propria attività delle tecnologie esistenti, il che, come si sottolinea nel paragrafo successivo, costituisce un prerequisito per garantire alle economie più avanzate - come quella italiana - un percorso di crescita sostenibile.

## 6.2 L'innovazione

Nell'attuale contesto internazionale, la tecnologia e l'innovazione sono diventate sempre più essenziali per la crescita economica dei Paesi. Infatti, l'adozione delle tecnologie esistenti - specie quelle legate all'informazione e comunicazione (ICT) - consente alle imprese di migliorare la produttività, accrescendone in ultima analisi l'efficienza e la competitività. Anche l'innovazione è fondamentale per aumentare la produttività e sostenere la crescita nel tempo, specie per le economie più mature che sono più prossime alle frontiere della conoscenza e per le quali le possibilità di integrare ed adattare nel sistema economico le tecnologie esterne sono più contenute. Tuttavia, mentre l'origine della tecnologia - sviluppata nel Paese o all'estero - è irrilevante rispetto all'impatto positivo che può avere sulla produttività, non così è per l'attività innovativa e la capacità di espandere le frontiere della conoscenza, processi che richiedono a livello locale un ambiente economico, culturale e istituzionale favorevole e che debbono essere sostenuti sia dal settore pubblico che dal settore privato.

L'Italia si colloca tra le economie più avanzate, in cui l'innovazione, più che la buona diffusione nel sistema produttivo della tecnologia esistente, è una determinante fondamentale per la sostenibilità della crescita nel tempo. Tuttavia, nei confronti internazionali, il Paese risulta in ritardo proprio sul fronte dell'attività innovativa.

Un primo segnale in questo senso lo fornisce il rapporto pubblicato annualmente dal World Economic Forum sulla competitività di 142 Paesi<sup>4</sup>. Il quadro che si delinea per l'Italia è quello di un Paese a due facce. Da un lato, l'Italia registra un salto in avanti di 5 posizioni rispetto all'anno precedente (43°) e rientra tra le 35 economie identificate come *"innovation-driven"*, ossia le economie più evolute in cui le imprese sono in grado di competere con prodotti nuovi e unici, grazie a processi produttivi più sofisticati e all'innovazione<sup>5</sup>. Dall'altro, l'Italia continua a risultare l'economia meno competitiva tra i Paesi del G7 e, soprattutto, si colloca sotto la media del gruppo di economie *innovation-driven* proprio per l'innovazione, uno dei fattori chiave delle economie più avanzate<sup>6</sup>. Per di più, il Paese risulta meno competitivo rispetto ai suoi pari anche in relazione alla capacità di trarre i massimi benefici dalla tecnologia esistente, un fattore cruciale per il gruppo di economie allo stadio precedente di sviluppo, che dovrebbe essere oramai "acquisito" per le economie più evolute a cui l'Italia appartiene. Nello specifico, il Paese mostra un grave ritardo nell'uso delle nuove tecnologie da parte delle imprese (si piazza 102° su 142) e ancor di più nel trasferimento tecnologico dall'estero grazie agli investimenti diretti di altri Paesi (116°)<sup>7</sup>. Per quanto riguarda più direttamente l'innovazione, la maggiore debolezza italiana si riscontra nella collaborazione tra imprese e università per la ricerca e sviluppo (R&S, 79° posizione), nella qualità delle istituzioni scientifiche di ricerca (57°) e nella presenza di scienziati ed ingegneri (52°). In ogni caso, l'Italia mostra un ritardo rispetto alle altre economie *innovation-driven* anche sugli elementi per i quali si posiziona - in valore assoluto - a livelli più alti, ossia per capacità innovativa delle imprese (la tecnologia è ottenuta soprattutto grazie alla ricerca formale e sviluppando in proprio nuovi prodotti e processi) e spesa privata in ricerca e sviluppo.

Per capire meglio quali siano i nodi da sciogliere per migliorare la capacità innovativa del Paese può essere interessante considerare il *Global Innovation Index*, analisi stilata da un gruppo di lavoro internazionale guidato dall'INSEAD che fornisce annualmente un quadro complessivo sulla performance innovativa dei singoli Paesi<sup>8</sup>. Nel 2011 l'Italia si posiziona 35° (su 125), in una classifica in cui le prime dieci posizioni sono dominate dall'Europa, con ben 6 Paesi. L'Italia guadagna una posizione rispetto all'anno scorso, dopo averne perse 5 tra il 2009 e il 2010, sulla base di una graduatoria ponderata per il numero di Paesi monitorati, che nel 2010 erano 132 e nel 2009 130. Tuttavia, il Paese spicca più per gli input (ossia gli elementi necessari per promuovere l'innovazione in un'economia) che per gli output innovativi (i risultati dell'attività di innovazione). In particolare, tra gli input innovativi l'Italia può contare su un sistema formativo ben sviluppato (il Paese si piazza in 13° posizione), su un'alta percentuale di occupati nei servizi ad alta tecnologia (ossia, professionisti, tecnici, personale amministrativo e contabile, 21°), su un sistema creditizio trasparente (25°) e su un settore dell'energia efficiente (29° posizione). Tra gli output è molto buona la performance su cultura, attività ricreative, editoria e servizi tecnico-professionali (17°), a cui segue la creazione di conoscenza (brevetti e pubblicazioni su riviste scientifiche, 32° posizione). Le aree di maggiore criticità italiane negli input sono legate sia a fattori istituzionali (una pressione fiscale elevata rispetto ai profitti generati e alti costi per avviare un'impresa, 85° posizione) che a fattori di mercato, sia nel commercio estero (89°) che nel sistema finanziario non creditizio (74°). Infine, l'Italia mostra un forte ritardo su due ambiti di output innovativi: la produttività del lavoro (99° posizione) e i benefici delle ICT nell'efficiare i modelli organizzativi e nel dar vita a nuovi prodotti, servizi o modelli di business (rispettivamente, 82° e 81° posizione).

In sintesi, emerge dunque il quadro di un Paese che, pur presentando diversi buoni elementi di contesto per favorire l'innovazione, non riesce a veicolarli in maniera produttiva nell'economia.

4 World Economic Forum, "The Global Competitiveness Report 2011-2012", 2011.

5 Lo studio suddivide i Paesi monitorati in cinque gruppi, a seconda del grado di sviluppo raggiunto. Nel gruppo delle economie *innovation-driven* rientrano quei Paesi che sono allo stadio più avanzato di sviluppo e per i quali hanno un maggiore peso, nel definire la posizione competitiva, i fattori della sofisticatezza del business e dell'innovazione.

6 Sull'altro fattore chiave per le economie più avanzate, la sofisticatezza del business, l'Italia è sostanzialmente allineata agli altri Paesi del gruppo.

7 La posizione nella graduatoria complessiva è determinata dalla performance su singoli elementi, come quelli appena citati. A loro volta, questi valori sono il risultato di un'indagine condotta presso circa 100 imprese in ciascun Paese monitorato, alle quali viene chiesta una valutazione con giudizi da 1=peggiore a 7=migliore.

8 INSEAD (a cura di), "The Global Innovation Index 2011. Accelerating growth and development", 2011.

Anche restringendo il campo alla sola Unione europea, l'Italia non figura tra i primi. Come in passato, anche nel 2010 il Paese risulta tra gli "innovatori moderati" - nella terza di quattro classi - in 14° posizione e al di sotto della media UE27 nella graduatoria annuale sull'innovazione stilata dalla Commissione Europea (*Innovation Union Scoreboard*). Il poco entusiasmante posizionamento del Paese è dovuto anche alla scarsità di investimento in innovazione: l'Italia è, insieme alla Spagna, l'unico tra i grandi Paesi europei a presentare un'intensità medio-bassa di spesa in ricerca e sviluppo<sup>9</sup>. La composizione dell'investimento in ricerca e sviluppo indica, tuttavia, che l'anello debole è costituito dalle imprese: mentre la quota di spesa pubblica in ricerca e sviluppo in Italia è uguale o superiore a quanto osservato per i Paesi con una maggiore intensità di spesa, l'investimento privato è poco al di sopra del 50% del totale<sup>10</sup>. Del resto, anche la Commissione Europea indica la scarsità di investimento privato in ricerca e sviluppo quale quarto fattore di ostacolo per la performance innovativa dell'Italia. Per certi versi questa debolezza è connessa alla struttura produttiva italiana, costituita principalmente da micro e piccole imprese, tendenzialmente meno attrezzate per svolgere in proprio l'attività innovativa. Infatti, l'investimento privato in ricerca e sviluppo svolto all'interno dell'impresa stessa è perlopiù prerogativa degli operatori di medie (12,3%) e soprattutto grandi (79,2%) dimensioni<sup>11</sup>.

Dati questi elementi di contesto, il paragrafo analizza in primo luogo le caratteristiche dell'attività di innovazione svolta dalle piccole imprese intervistate (6.025) e successivamente rivolge l'attenzione agli operatori della sola manifattura, distinguendo tra quelli di dimensioni minori (540) e quelli medi (1.408).

### 6.2.1 I risultati dell'indagine 2011 sulle piccole imprese

La forma più radicale di innovazione è quella costituita dall'introduzione di un prodotto o servizio tecnologicamente nuovo (o significativamente migliorato) rispetto a quelli precedentemente disponibili, in termini di caratteristiche tecniche e funzionali, prestazioni, facilità d'uso, ecc., esclusa la vendita di nuovi prodotti o servizi acquistati da altre imprese. Nel triennio 2009-2011, il 5% delle piccole imprese intervistate ha introdotto un prodotto o un servizio tecnologicamente nuovo, mentre il 16,3% ha significativamente migliorato un bene o servizio già esistente (Tabella 6). C'è poi una quota ancora più rilevante di operatori che ha sviluppato entrambe le forme di innovazione di prodotto, pari al 26%. Nel complesso quindi l'innovazione di prodotto o servizio è stata realizzata da poco meno della metà degli intervistati (47,3% del totale).

**Tabella 6**

#### Innovazione di prodotto o servizio nel triennio 2009-2011

	Piccole imprese
Prodotti o servizi tecnologicamente nuovi	5,0
Prodotti o servizi tecnologicamente pre-esistenti ma significativamente migliorati	16,3
Entrambe le tipologie di innovazione di prodotto	26,0
Nessuna innovazione di prodotto	52,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>6.025</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: tabella costruita sulla base di risposte multiple; percentuale di risposte sì

<sup>9</sup> Dati OCSE per il 2006. L'intensità della spesa in ricerca e sviluppo è data dal rapporto tra l'ammontare di investimenti in ricerca e sviluppo e il PIL. Il valore per l'Italia è 1,09%, per la Spagna 1,2%, mentre per Francia e soprattutto Germania supera il 2%.

<sup>10</sup> Ad esempio in Germania, la seconda nazione in Europa per performance innovativa, il dato sulla spesa in R&S delle imprese sale a circa il 70%.

<sup>11</sup> Dati Istat relativi al 2008.

La principale tipologia di innovazione effettuata è quella diretta al mercato di riferimento (51,4% degli intervistati che hanno introdotto l'innovazione di prodotto o servizio), ma non è comunque trascurabile il numero di coloro che hanno puntato sull'aspetto innovativo riguardante solo l'impresa stessa (40,7%). Come mostrato nella Tabella 7, la quota di intervistati che dichiara che l'innovatività di prodotto non è legata né al mercato di riferimento né all'impresa in sé e per sé è minoritaria (7,9%).

**Tabella 7**

**Qualità dell'innovazione di prodotto o servizio nel triennio 2009-2011**

	Piccole imprese
Prodotti o servizi tecnologicamente nuovi (o significativamente migliorati) per il mercato di riferimento	51,4
Prodotti o servizi tecnologicamente nuovi (o significativamente migliorati) solo per l'impresa	40,7
Non sa - non indica	7,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>2.851</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: risposte multiple, percentuale di risposte sì; domanda posta a chi ha compiuto almeno una tipologia di innovazione di prodotto o servizio negli ultimi tre anni (2.851 piccole imprese)

Anche in termini di fatturato realizzato, risulta significativa la componente di attività di innovazione di prodotto o di servizio legata al mercato di riferimento (Tabella 8). Posto infatti pari a 100 il fatturato realizzato nel 2010, gli intervistati dichiarano che, in media, oltre il 40% è generato da prodotti o servizi nuovi (o significativamente migliorati) per il mercato di riferimento. Molto importante anche la quota media di fatturato realizzata grazie all'innovazione di prodotto tale solo per l'impresa (33% dei rispondenti). C'è infine un 25% di fatturato realizzato nel 2010 che, in media, è imputabile a prodotti o servizi non modificati o modificati solo marginalmente (compresa la vendita di nuovi prodotti o servizi acquistati da altre imprese).

**Tabella 8**

**Composizione percentuale del fatturato realizzato nel 2010 distinguendo i prodotti/servizi innovativi dagli altri beni**

	Piccole imprese
Prodotti o servizi nuovi (o significativamente migliorati) per il mercato di riferimento	42,0
Prodotti o servizi nuovi (o significativamente migliorati) solo per l'impresa	33,0
Prodotti o servizi non modificati o modificati solo marginalmente (compresa la vendita di nuovi prodotti o servizi acquistati da altre imprese)	25,0
<b>Totale rispondenti</b>	<b>2.527</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: domanda posta a chi ha compiuto almeno una tipologia di innovazione di prodotto o servizio negli ultimi tre anni (2.851 piccole imprese); valori medi, calcolati sulla base degli effettivi rispondenti alla domanda (2.527 piccole imprese)

Come illustrato nella Tabella 9, l'introduzione di innovazione di prodotto nel triennio 2009-2011 non è tuttavia associata ad un contemporaneo cambiamento nel settore prevalente di attività delle

imprese: quasi l'80% del campione dichiara di non aver effettuato alcuno spostamento. Tra coloro che invece hanno modificato il settore di attività prevalente nel periodo indicato, si registra una maggioranza di imprese che hanno mantenuto anche l'attività nel settore di provenienza (15,9%).

**Tabella 9**

**Nel triennio 2009-2011 ha modificato il proprio settore prevalente di produzione?**

	Piccole imprese
Sì, continuando l'attività anche nel precedente settore	15,9
Sì, abbandonando il precedente settore di attività	4,4
No	79,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>6.025</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali

Una seconda forma di innovazione in ambito aziendale è quella di processo, che si caratterizza per l'introduzione di processi o tecniche di produzione tecnologicamente nuovi (o significativamente migliorati) rispetto a quelli precedentemente adottati dall'impresa, in termini di caratteristiche tecniche e funzionali, prestazioni, facilità d'uso, ecc. Come mostrano i valori riportati in Tabella 10, nel triennio 2009-2011 questa forma di innovazione è stata la più diffusa tra gli operatori di dimensioni minori (ha riguardato quasi il 55% delle aziende), che hanno rivolto i loro sforzi soprattutto verso l'ambito gestionale, a favore dei sistemi amministrativi e informatici e della contabilità (33,2% degli intervistati) e degli acquisti (28,6%). L'innovazione nei processi produttivi è invece relegata in ultima posizione, introdotta solo dal 20,9% delle piccole imprese. Infine, poco meno di un quarto del campione ha effettuato innovazioni più strettamente connesse alla commercializzazione: il 24,9% nell'attività di manutenzione e supporto (compresa l'introduzione di servizi post-vendita, come ad esempio l'invio di tecnici ed esperti), il 24,4% nei sistemi di logistica e nei metodi di distribuzione o fornitura.

**Tabella 10**

**Innovazione di processo nel triennio 2009-2011**

	Piccole imprese
Innovazioni nella gestione dei sistemi amministrativi e informatici, contabilità	33,2
Innovazioni nella gestione degli acquisti	28,6
Innovazioni nell'attività di manutenzione e supporto, compresa l'introduzione di servizi post-vendita (es. invio di tecnici ed esperti)	24,9
Innovazioni nei sistemi di logistica, metodi di distribuzione o fornitura	24,4
Innovazioni nei processi di produzione	20,9
Nessuna innovazione di processo	45,3
<b>Totale rispondenti</b>	<b>6.205</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple; percentuale di risposte sì

Considerando l'attività di innovazione nel suo complesso (Tabella 11), si nota come una parte non trascurabile (33,6%) delle piccole imprese indichi di non avere introdotto, negli ultimi tre anni, né innovazioni di prodotto né innovazioni di processo. Resta tuttavia l'evidenza che la maggior parte degli intervistati dichiara di aver svolto entrambe le tipologie di innovazione (35,7%). In aggiunta, il 19% ha introdotto solo innovazioni di prodotto o servizio ed un altro 11,7% si è concentrato unicamente sulle innovazioni di processo.

**Tabella 11**

**Innovazione di prodotto e processo nel triennio 2009-2011**

	Piccole imprese
Solo innovazione di prodotto o servizio	11,7
Solo innovazione di processo	19,0
Sia innovazione di prodotto che di processo	35,7
Né innovazione di prodotto né innovazione di processo	33,6
<b>Totale rispondenti</b>	<b>6.205</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: risposte multiple; percentuale di risposte sì

Un ulteriore elemento che permette di quantificare la rilevanza dell'attività innovativa delle piccole imprese è il deposito di brevetti per innovazioni di prodotto e/o di processo<sup>12</sup>. Anche alla luce del posizionamento italiano in tema di innovazione delineato all'inizio del capitolo, non sorprende che i risultati sull'attività brevettuale non siano particolarmente brillanti: solo il 6% ha depositato un brevetto nel triennio 2009-2011. Distinguendo in base alla tipologia di innovazione introdotta (di prodotto o servizio e/o di processo), emergono comunque alcune peculiarità (Tabella 12): l'intensità dell'attività brevettuale è infatti la medesima per coloro che hanno svolto solamente innovazione di prodotto o di processo (2,7% delle risposte), mentre risulta triplicata tra coloro che hanno svolto entrambe le attività (8,7%).

**Tabella 12**

**Distribuzione dei brevetti depositati per tipologia di attività di innovazione nel triennio 2009-2011**

	Piccole imprese
Solo innovazione di prodotto o servizio	2,7
Solo innovazione di processo	2,7
Sia innovazione di prodotto che di processo	8,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>238</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: risposte multiple; percentuale di risposte sì; domanda posta a chi ha depositato un brevetto (238)

<sup>12</sup> Il brevetto costituisce una forma di tutela legale che si applica a scoperte nuove, ed è utile per scongiurare il rischio che qualcuno le utilizzi durante i 20 anni di validità. Esso conferisce espliciti diritti di sfruttamento esclusivi al titolare dell'innovazione.

Le difficoltà incontrate dalle piccole imprese nello sviluppare innovazioni di prodotto e di processo che si evincono dai risultati commentati in precedenza possono essere alleviate dalla collaborazione con partner esterni. In effetti, meno di un terzo degli intervistati dichiara che le innovazioni introdotte sono frutto dell'attività svolta interamente all'interno dell'azienda, a conferma dell'importanza delle sinergie con altri soggetti (Tabella 13). I principali interlocutori sono quelli a più stretto contatto nell'attività quotidiana, ossia i partner commerciali; tra questi, il ruolo più rilevante spetta ai fornitori (31,1% delle risposte), seguiti ad una certa distanza dalle altre aziende clienti (18,8%). Di minore importanza i rapporti e gli accordi con le altre imprese appartenenti allo stesso gruppo, soggetti a cui fa riferimento, quale partner principale per l'attività di innovazione, il 7,5% degli intervistati. Il numero di aziende che dichiarano di collaborare soprattutto con centri di ricerca e università è ancora una volta molto basso, a conferma di un rapporto tuttora debole tra sistema produttivo italiano e sistema dei saperi<sup>13</sup>.

**Tabella 13**

**Principale partner con cui l'impresa ha sviluppato rapporti o accordi di cooperazione per favorire l'attività di innovazione**

	Piccole imprese
Fornitori	31,1
Imprese clienti	18,8
Altre imprese appartenenti allo stesso gruppo	7,5
Associazioni di categoria	6,7
Altre imprese concorrenti	2,4
Centri di ricerca / università	2,4
Nessuno, l'innovazione è stata sviluppata interamente all'interno dell'azienda	31,1
<b>Totale rispondenti</b>	<b>3.997</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: valori percentuali; domanda posta solo a coloro che hanno compiuto almeno una tipologia di innovazione di prodotto o di processo (3.997 piccole imprese)

Anche l'analisi relativa alla localizzazione geografica del principale partner per l'attività innovativa segnala l'importanza della vicinanza per le piccole imprese. Come illustrato nella Tabella 14, le realtà di ridotte dimensioni privilegiano i rapporti di prossimità: per quasi la metà degli intervistati, infatti, il partner principale nell'attività innovativa è collocato nella medesima provincia. Di contro, è davvero modesta la percentuale di piccoli operatori per cui gli interlocutori esteri hanno un ruolo fondamentale nell'attività di innovazione (3,8%).

<sup>13</sup> Questi risultati confermano quanto evidenziato dagli studi internazionali prima citati, e quanto già emerso nella precedente edizione del Rapporto (VII edizione del Rapporto UniCredit sulle Piccole Imprese, 2010-2011, pp. 139-144).

**Tabella 14****Collocazione del partner principale con cui l'impresa ha sviluppato rapporti o accordi di cooperazione per favorire l'attività di innovazione**

	Piccole imprese
Nella provincia in cui ha sede amministrativa l'impresa	49,0
Sul restante territorio nazionale	26,9
Nella regione in cui ha sede amministrativa l'impresa	20,3
All'estero	3,8
<b>Totale rispondenti</b>	<b>2.752</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali; domanda posta solo a coloro che hanno compiuto almeno una tipologia di innovazione di prodotto o di processo e che hanno sviluppato accordi con partner esterni all'impresa (2.752 piccole imprese)

Nella Tabella 15 sono riportate le principali fonti di informazione a cui un'impresa può ricorrere per svolgere l'attività di innovazione di prodotto o servizio e/o di processo. Un primo dato che spicca è che tre sono le fonti di primaria importanza per le imprese: fornitori, imprese clienti e fonti interne. Come già visto nella Tabella 13, dunque, anche in questo caso è cruciale il ruolo dei fornitori (saldo percentuale pari al 37,5%<sup>14</sup>) e, in misura minore, delle imprese clienti (19,1%); le fonti interne all'impresa risultano invece terze (12%). Le altre fonti informative hanno invece scarsa o nulla importanza per le piccole imprese e si segnala, nuovamente, la mancanza di rilevanza attribuita a centri di ricerca e università (-62,9%), a conferma di un debole canale di trasmissione tra le une e gli altri.

**Tabella 15****Grado di importanza delle fonti di informazione per l'attività di innovazione di prodotto o servizio e/o di processo**

	Piccole imprese
Fornitori	37,5
Imprese clienti	19,1
Fonti interne all'impresa	12,0
Fiere, conferenze, pubblicazioni di settore	-17,7
Associazioni di categoria	-17,9
Altre imprese appartenenti allo stesso gruppo	-24,4
Altre imprese concorrenti	-26,6
Centri di ricerca / università	-62,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>3.997</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: saldo percentuale, dato dalla differenza tra la somma delle modalità di risposta "alto" e "medio" e la somma delle modalità di risposta "basso" e "nullo"; domanda posta solo a coloro che hanno compiuto almeno una tipologia di innovazione di prodotto o di processo (3.997 piccole imprese)

<sup>14</sup> Saldo percentuale calcolato come differenza tra la somma delle modalità di risposta "alto" e "medio" e la somma delle modalità di risposta "basso" e "nullo". Un valore negativo del saldo indica il prevalere di risposte associate a un grado di importanza "basso" o "nullo".

Consideriamo infine una terza forma di innovazione, ovvero quella inerente l'organizzazione e le attività di marketing, introdotta nel corso del triennio considerato da oltre la metà delle piccole imprese intervistate (52,1%). Come illustrato nella Tabella 16, gli operatori hanno rivolto principalmente l'attenzione all'organizzazione del lavoro (per esempio, la definizione di nuove unità divisionali o operative, la riduzione dei livelli gerarchici o il decentramento delle decisioni aziendali), scelta dichiarata nel 31,4% dei rispondenti. Quasi un quarto delle imprese ha invece adottato nuove (o significativamente migliorate) pratiche di commercializzazione o distribuzione dei prodotti o servizi, quali il commercio elettronico, il franchising, le vendite dirette, le licenze di distribuzione. Le altre modalità di innovazione organizzativa o di marketing raccolgono invece consensi simili (intorno al 22%), con l'eccezione dell'introduzione di cambiamenti nelle relazioni con istituzioni pubbliche (come accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione), modalità a favore della quale si esprime solo il 13,4% degli intervistati.

**Tabella 16**

**Attività di innovazione organizzativa o di marketing nel triennio 2009-2011**

	Piccole imprese
Introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro (definizione di nuove unità divisionali o operative, riduzione dei livelli gerarchici, decentramento delle decisioni aziendali)	31,4
Adozione di nuove (o significativamente migliorate) tecniche manageriali per potenziare l'uso e lo scambio di informazioni, conoscenza e competenze tecniche e lavorative all'interno dell'impresa	24,4
Adozione di nuove (o significativamente migliorate) pratiche di commercializzazione o distribuzione dei prodotti o servizi, quali commercio elettronico, franchising, vendite dirette, licenze di distribuzione	22,8
Introduzione di cambiamenti nelle relazioni con altre imprese (accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione)	22,7
Modifiche estetiche dei prodotti, incluso il confezionamento	22,4
Introduzione di cambiamenti nelle relazioni con istituzioni pubbliche (accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione)	13,4
Nessuna innovazione organizzativa o di marketing	47,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>6.205</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple; percentuale di risposte sì

Come già rilevato nelle precedenti edizioni del Rapporto<sup>15</sup>, il principale fattore di ostacolo all'attività di innovazione delle piccole imprese - sia essa di prodotto, di processo o organizzativa - riguarda l'eccessiva onerosità dell'investimento, a cui si accompagnano benefici troppo distanti nel tempo (saldo percentuale pari al 38,8%, vedi Tabella 17). La poca sostenibilità dei costi connessi all'attività di innovazione è un punto di attenzione anche per la mancanza di adeguate risorse finanziarie provenienti dai canali esterni. Gli intervistati lamentano soprattutto la difficoltà di ottenere finanziamenti bancari o capitale di rischio (22,5% del totale), più che la scarsità di finanziamenti pubblici (10,8%). Quest'ultima, che si ritiene abitualmente sia un tema caro alle realtà di dimensioni minori, costituisce dunque un fattore di ostacolo solo relativamente importante: le imprese

15 Vedi ad esempio la VII edizione del Rapporto UniCredit sulle Piccole Imprese, paragrafo 5.2.2.

intervistate soffrono decisamente di più per la presenza di operatori consolidati che dominano il mercato (17,3%). Interessante notare inoltre come l'unico fattore di ostacolo all'attività innovativa che rileva poco o niente sia la mancanza di personale qualificato (-3,3%).

**Tabella 17**

### Grado di importanza dei fattori di ostacolo all'attività di innovazione

	Piccole imprese
I costi elevati connessi all'investimento, con benefici troppo lontani nel tempo	38,8
La difficoltà ad ottenere finanziamenti bancari o capitale di rischio per l'attività di innovazione	22,5
La presenza di imprese consolidate che dominano il mercato	17,3
La scarsità dei finanziamenti pubblici	10,8
La difficoltà di individuare / stringere accordi con partner con cui collaborare	4,9
Una domanda insufficiente per prodotti o servizi innovativi	2,2
La scarsità di informazioni sulle tecnologie e/o sui mercati	1,4
La mancanza di personale qualificato	-3,3
<b>Totale rispondenti</b>	<b>6.025</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: saldo percentuale, dato dalla differenza tra la somma delle modalità di risposta "alto" e "medio" e la somma delle modalità di risposta "basso" e "nullo"

## 6.2.2 I risultati dell'indagine 2011 sulle piccole e medie imprese manifatturiere

L'analisi si concentra ora sul mondo della manifattura, distinguendo l'attività in tema di innovazione delle micro e piccole imprese (in totale 540) da quella delle medie (complessivamente 1.408).

Partendo dalla forma più radicale di innovazione, ovvero quella costituita dall'introduzione di un prodotto o servizio tecnologicamente nuovo (o significativamente migliorato)<sup>16</sup>, l'indagine mostra che nel triennio 2009-2011 poco meno del 5% delle imprese manifatturiere intervistate ha introdotto un prodotto o un servizio tecnologicamente nuovo, senza particolari differenze tra piccoli e medi operatori (Tabella 18). Il miglioramento significativo di un bene o servizio già esistente è stato invece relativamente più diffuso tra le imprese di dimensione maggiore (18,7% delle risposte, che scende al 17,6% per le più piccole). C'è poi una parte di intervistati - ancora più rilevante di quelle sopra citate - che ha sviluppato entrambe le forme di innovazione di prodotto: si va dal 32,8% degli operatori industriali di dimensioni minori al 48,4% di quelli più grandi. Tra questi ultimi - come atteso - l'attività di innovazione di prodotto è stata complessivamente più diffusa (71,8% dei rispondenti, a fronte di un 55,2% registrato presso le piccole aziende manifatturiere).

<sup>16</sup> Vedi la precedente sezione per una descrizione più dettagliata dell'innovazione di prodotto o servizio.

**Tabella 18**

**Innovazione di prodotto o servizio nel triennio 2009-2011**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Prodotti o servizi tecnologicamente nuovi	4,8	4,7
Prodotti o servizi tecnologicamente pre-esistenti ma significativamente migliorati	17,6	18,7
Entrambe le tipologie di innovazione di prodotto	32,8	48,4
Nessuna innovazione di prodotto	44,8	28,2
<b>Totale rispondenti</b>	<b>540</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: tabella costruita sulla base di risposte multiple; percentuale di risposte sì

Nello specifico, l'innovatività del prodotto riguarda prevalentemente il mercato di riferimento (64,4% delle risposte per le medie e 58,7% per le piccole). Come mostrato nella Tabella 19, è minoritaria la quota di intervistati che dichiara che l'innovatività del prodotto non è legata né al mercato di riferimento né all'impresa in sé e per sé (6,5% per le medie aziende manifatturiere, mentre i piccoli operatori sono il 6,7% del totale).

**Tabella 19**

**Qualità dell'innovazione di prodotto o servizio nel triennio 2009-2011**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Prodotti o servizi tecnologicamente nuovi (o significativamente migliorati) per il mercato di riferimento	58,7	64,4
Prodotti o servizi tecnologicamente nuovi (o significativamente migliorati) solo per l'impresa	34,6	29,1
Non sa - non indica	6,7	6,5
<b>Totale rispondenti</b>	<b>298</b>	<b>1.011</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple, percentuale di risposte sì; domanda posta a chi ha compiuto almeno una tipologia di innovazione di prodotto o servizio negli ultimi tre anni (298 piccole imprese e 1.011 medie imprese)

Anche in termini di fatturato realizzato, risulta significativa la componente di attività di innovazione di prodotto o servizio legata al mercato di riferimento (Tabella 20). Infatti, posto pari a 100 il fatturato realizzato nel 2010, gli intervistati dichiarano che in media oltre il 45% è generato da prodotti o servizi nuovi (o significativamente migliorati) per il mercato di riferimento. Si noti inoltre che il risultato è sostanzialmente il medesimo a prescindere dalla dimensione di impresa. Diversa è invece l'importanza del fatturato che proviene dagli altri beni: specie per le aziende più grandi, rilevano soprattutto i prodotti o servizi non modificati o modificati solo marginalmente, compresa la vendita di nuovi prodotti o servizi acquistati da altre imprese (la media si attesta al 30,9%, rispetto al 28% per le piccole).

**Tabella 20**

**Composizione percentuale del fatturato realizzato nel 2010 distinguendo i prodotti/servizi innovativi dagli altri beni**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Prodotti o servizi nuovi (o significativamente migliorati) per il mercato di riferimento	45,9	45,6
Prodotti o servizi nuovi (o significativamente migliorati) solo per l'impresa	26,1	23,5
Prodotti o servizi non modificati o modificati solo marginalmente (compresa la vendita di nuovi prodotti o servizi acquistati da altre imprese)	28,0	30,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>273</b>	<b>816</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: domanda posta a chi ha compiuto almeno una tipologia di innovazione di prodotto o servizio negli ultimi tre anni (298 piccole imprese e 1.011 medie imprese); valori medi, calcolati sulla base degli effettivi rispondenti alla domanda (273 piccole imprese e 816 medie imprese)

L'importanza dell'innovazione di prodotto svolta negli ultimi tre anni e testimoniata dai risultati sin qui commentati non è tuttavia associata ad un contemporaneo cambiamento nel settore prevalente di attività (Tabella 21). Anzi, la maggiore stabilità di attività si riscontra proprio tra le imprese che più hanno innovato, ossia le medie (84,1% degli intervistati).

Tra coloro che dichiarano di aver modificato il settore di attività prevalente si registra una maggioranza di intervistati che hanno mantenuto anche l'attività nel settore di provenienza. Il fenomeno è più accentuato per gli operatori di piccola dimensione (16,3% del totale dei rispondenti); tra le medie imprese dell'industria invece la quota si attesta al 13,1% del campione complessivo. Minoritaria infine la quota di aziende che hanno abbandonato il precedente settore di produzione, più risicata tra gli intervistati di dimensioni più grandi (2,8%).

**Tabella 21**

**Nel triennio 2009-2011 ha modificato il proprio settore prevalente di produzione?**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Sì, continuando l'attività anche nel precedente settore	16,3	13,1
Sì, abbandonando il precedente settore di attività	4,4	2,8
No	79,3	84,1
<b>Totale rispondenti</b>	<b>540</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: valori percentuali

La Tabella 22 illustra i risultati relativi alla seconda forma di innovazione considerata nell'indagine, ossia quella di processo, sempre con riferimento al periodo 2009-2011<sup>17</sup>. Come nel caso dell'innovazione di prodotto, si osserva una maggiore diffusione tra le medie imprese: quasi il 75% degli operatori dichiara di aver effettuato almeno una tra le tipologie di innovazione di processo indicate in tabella. Tuttavia, anche gran parte delle piccole imprese manifatturiere sono impegnate su questo fronte (62%), che di fatto risulta essere quello su cui esse sono più attive.

Alcune tipologie di innovazione risultano relativamente più diffuse tra le medie imprese: quella relativa ai processi di produzione riguarda oltre la metà degli intervistati (54,3%), sebbene rimanga l'attività più seguita anche dagli operatori più piccoli (36,9%). Anche negli ambiti dei sistemi amministrativi e informatici e della contabilità, così come in quelli dei sistemi di logistica e dei metodi di distribuzione o fornitura, l'attività innovativa delle medie imprese è stata più intensa (rispettivamente, 48,4% e 34,6%) di quella svolta dagli operatori di dimensioni minori (rispettivamente, 35,9% e 21,5%). Le innovazioni nella gestione degli acquisti rivestono invece un'importanza simile in entrambi i gruppi di intervistati (30,7% per le piccole, 35,2% per le medie). Non si riscontrano sostanziali differenze sul fronte delle innovazioni nell'attività di manutenzione e supporto, compresa l'introduzione di servizi post-vendita (per esempio l'invio di tecnici ed esperti), a cui fanno riferimento il 28,9% delle piccole imprese e il 30,2% delle medie.

**Tabella 22**

**Innovazione di processo nel triennio 2009-2011**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Innovazioni nei processi di produzione	36,9	54,3
Innovazioni nella gestione dei sistemi amministrativi e informatici, contabilità	35,9	48,4
Innovazioni nella gestione degli acquisti	30,7	35,2
Innovazioni nell'attività di manutenzione e supporto, compresa l'introduzione di servizi post-vendita (es. invio di tecnici ed esperti)	28,9	30,2
Innovazioni nei sistemi di logistica, metodi di distribuzione o fornitura	21,5	34,6
Nessuna di queste	38,0	25,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>540</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple; percentuale di risposte sì

Considerando l'attività di innovazione nel suo complesso, spicca nuovamente la differenza tra imprese di dimensioni diverse (Tabella 23). Tra le più grandi, solo il 12,8% degli intervistati non ha effettuato alcuna tipologia di innovazione tra quelle indicate in precedenza, a fronte di una percentuale quasi doppia (25,5%) riscontrata presso gli operatori industriali di minori dimensioni. Tra chi ha invece dichiarato di aver introdotto solo innovazioni di prodotto o servizio non si segnalano forti diversità in termini di dimensione (poco più del 12% in entrambi i campioni). Non così per l'innovazione di processo, la cui diffusione caratterizza maggiormente le piccole (19,3%) rispetto alle medie (15,4%). Da sottolineare come la maggior parte degli intervistati dichiarò di aver svolto innovazione sia di prodotto che di processo, con un'intensità che aumenta al crescere della dimensione di impresa: quasi il 60% per le medie, poco meno del 43% per le piccole.

<sup>17</sup> Vedi la precedente sezione per una descrizione dettagliata dell'innovazione di processo.

**Tabella 23**

**Innovazione di prodotto e processo nel triennio 2009-2011**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Solo innovazione di prodotto o servizio	12,4	12,9
Solo innovazione di processo	19,3	15,4
Sia innovazione di prodotto che di processo	42,8	58,9
Né innovazione di prodotto né innovazione di processo	25,5	12,8
<b>Totale rispondenti</b>	<b>540</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple; percentuale di risposte sì

I risultati sull'attività brevettuale confermano quanto appena indicato<sup>18</sup>. Nel periodo 2009-2011, ben il 24% delle medie imprese manifatturiere che hanno introdotto innovazioni di prodotto o servizio e/o di processo ha depositato anche dei brevetti. Tale quota crolla al 9% per le piccole. Inoltre, analizzando le risposte in base alla tipologia di innovazione introdotta, emergono altre peculiarità che contraddistinguono realtà di dimensione diversa (Tabella 24). Tra le imprese manifatturiere che hanno depositato brevetti nel periodo in esame sono più numerose quelle che hanno svolto un'attività innovativa sia di prodotto che di processo. Tuttavia, anche in questo caso, l'attività brevettuale è più diffusa tra le aziende di maggiori dimensioni: il 29% registrato tra le medie imprese crolla al 12,1% tra gli operatori più piccoli. La distanza tra piccole e medie imprese si accentua se il brevetto è stato depositato da chi ha effettuato la sola innovazione di prodotto o servizio: nel primo caso si tratta del 6% del totale, dato più che triplicato nel secondo segmento (22,5%). Anche per l'attività brevettuale associata all'innovazione di processo si osserva una maggiore diffusione tra gli operatori di medie dimensioni (6,5% delle risposte) che tra quelli più piccoli (3,8%).

**Tabella 24**

**Distribuzione dei brevetti depositati per tipologia di attività di innovazione nel triennio 2009-2011**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Solo innovazione di prodotto o servizio	6,0	22,5
Solo innovazione di processo	3,8	6,5
Sia innovazione di prodotto che di processo	12,1	29,0
<b>Totale rispondenti</b>	<b>36</b>	<b>295</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple; percentuale di risposte sì; domanda posta a chi ha depositato un brevetto (36 piccole imprese e 295 medie imprese)

<sup>18</sup> Vedi la precedente sezione per una descrizione del brevetto.

La maggiore dimensione di impresa non è solo associata ad un'attività innovativa più diffusa, ma si accompagna anche ad una maggiore autonomia nel promuovere la stessa. Infatti, mentre tra le medie aziende la percentuale di intervistati che ha prodotto internamente innovazioni di prodotto o servizio e/o di processo sfiora il 40%, tra i piccoli operatori tale quota non raggiunge il 32% (Tabella 25). Risultano invece fondamentali, per le imprese che svolgono l'attività di innovazione grazie a rapporti ed accordi di collaborazione, i principali interlocutori commerciali, ossia i fornitori e le altre aziende clienti. In particolare, i fornitori sono più diffusamente citati come principali partner dalle medie imprese (20,4% del totale di chi ha effettuato almeno una attività innovativa). Tra le piccole imprese manifatturiere risultano invece più importanti i rapporti con le imprese clienti (24,9%), a cui seguono quelli con i fornitori (20,6%). In generale, nelle realtà più piccole rilevano anche i rapporti e gli accordi con le altre imprese appartenenti allo stesso gruppo, soggetti a cui fa riferimento quale partner principale per l'attività di innovazione il 9,4% degli operatori. Per le medie imprese risultano decisamente più frequenti i rapporti e gli accordi di collaborazione con i centri di ricerca e le università (10,7%). Come osservato in precedenza per altri aspetti dell'attività innovativa, anche in questo ambito si osserva una divaricazione tra piccole e medie imprese: sono poche, infatti, le aziende di dimensioni minori che dichiarano di collaborare principalmente con centri di ricerca e università (4% degli intervistati). Nel complesso, anche per le imprese manifatturiere si conferma l'evidenza, già sottolineata nel paragrafo precedente per l'intero campione dei piccoli operatori, di un rapporto ancora troppo lasco con il mondo della ricerca pubblica.

**Tabella 25**

**Principale partner con cui l'impresa ha sviluppato rapporti o accordi di cooperazione per favorire l'attività di innovazione**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Imprese clienti	24,9	17,8
Fornitori	20,6	20,4
Altre imprese appartenenti allo stesso gruppo	9,4	6,9
Associazioni di categoria	6,5	3,9
Centri di ricerca / università	4,0	10,7
Altre imprese concorrenti	3,0	1,4
Nessuno, l'innovazione è stata sviluppata interamente all'interno dell'azienda	31,6	38,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>402</b>	<b>1.228</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali; domanda posta a chi ha compiuto almeno una tipologia di innovazione di prodotto o di processo (402 piccole imprese e 1.228 medie imprese)

Anche l'analisi relativa alla localizzazione geografica del principale partner per l'attività innovativa segnala una demarcazione tra piccole e medie imprese. Come illustrato nella Tabella 26, le realtà di dimensioni minori privilegiano i rapporti di prossimità: per il 42,2% delle piccole aziende manifatturiere il partner principale nell'attività innovativa è collocato nelle medesima provincia, mentre tale situazione si riscontra solo per poco più di un quarto degli operatori più grandi. Di contro, sono le medie imprese manifatturiere che più diffusamente intrattengono rapporti di cooperazione per l'innovazione con interlocutori esteri (13,9% dei rispondenti), quota che si dimezza tra le aziende

di dimensione minore (6,6%). Per buona parte degli operatori più grandi, inoltre, il partner principale nell'attività di innovazione è collocato sul territorio nazionale, al di fuori della provincia in cui ha sede l'azienda (35,3%), mentre tale collocazione non riguarda nemmeno un terzo degli operatori più piccoli (27,6%), sebbene risulti essere per questi la seconda per importanza.

**Tabella 26**

**Collocazione del partner principale con cui l'impresa ha sviluppato rapporti o accordi di cooperazione per favorire l'attività di innovazione**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Nella provincia in cui ha sede amministrativa l'impresa	42,2	25,3
Sul restante territorio nazionale	27,6	35,3
Nella regione in cui ha sede amministrativa l'impresa	23,6	25,5
All'estero	6,6	13,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>275</b>	<b>750</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali; domanda posta solo a coloro che hanno compiuto almeno una tipologia di innovazione di prodotto o di processo e che hanno sviluppato accordi con partner esterni all'impresa (275 piccole imprese e 750 medie imprese)

Nella Tabella 27 sono riportate le principali fonti di informazione a cui un'impresa può ricorrere per svolgere l'attività di innovazione di prodotto o servizio e/o di processo. Tre sono i canali di primaria importanza per le imprese, a prescindere dal settore di appartenenza o dalla dimensione

**Tabella 27**

**Grado di importanza delle fonti di informazione per l'attività di innovazione di prodotto o servizio e/o di processo**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Imprese clienti	23,4	18,9
Fonti interne all'impresa	20,9	16,9
Fornitori	20,9	46,4
Fiere, conferenze, pubblicazioni di settore	-22,9	-7,7
Associazioni di categoria	-30,8	-27,2
Altre imprese appartenenti allo stesso gruppo	-31,8	-30,0
Altre imprese concorrenti	-35,3	-33,4
Centri di ricerca / università	-69,2	-40,4
<b>Totale rispondenti</b>	<b>402</b>	<b>1.228</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: saldo percentuale, dato dalla differenza tra la somma delle modalità di risposta "alto" e "medio" e la somma delle modalità di risposta "basso" e "nullo"; domanda posta solo a coloro che hanno compiuto almeno una tipologia di innovazione di prodotto o di processo (402 piccole imprese e 1.228 medie imprese)

dell'azienda: fornitori, imprese clienti e fonti interne. Il grado di importanza è tuttavia diverso tra i due aggregati. Gli operatori più piccoli assegnano grande rilevanza ai fornitori (saldo percentuale pari al 23,4%), mentre nelle medie imprese manifatturiere giocano un ruolo fondamentale le fonti interne (46,4%). Si segnala invece in senso negativo il contributo proveniente da centri di ricerca e università: prevale in questo caso chi dichiara che questi istituti hanno scarsa o nulla importanza per l'attività innovativa. Per quanto riguarda le medie imprese manifatturiere, il saldo percentuale è pari a -40,4%; ancora più netto il giudizio degli operatori di dimensioni minori (-69,2%). Insomma, il canale di trasmissione tra saperi industriali e saperi accademici mostra una volta di più una dimensione insufficiente e, al tempo stesso, un potenziale da sviluppare nell'interesse reciproco. Risulta poco rilevante anche il ruolo delle altre imprese appartenenti allo stesso gruppo (rispettivamente -31,8% per le piccole aziende e -30% per le medie).

Prima di analizzare gli elementi che ostacolano l'attività di innovazione delle imprese manifatturiere, consideriamo i risultati relativi alla terza forma di innovazione investigata nell'indagine, ovvero quella relativa all'organizzazione e alle attività di marketing. Come si evince dalla Tabella 28, questa tipologia di innovazione è più diffusa tra gli operatori più grandi: quasi il 70% degli intervistati in questa categoria dichiara di aver introdotto almeno una delle forme segnalate in tabella, a fronte del 57,8% delle imprese industriali più piccole. Anche nella manifattura prevale l'introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro (come la definizione di nuove unità divisionali o operative, la riduzione dei livelli gerarchici o il decentramento delle decisioni aziendali), sia tra le piccole imprese (32,4% dei casi) che, in misura maggiore, tra le medie (43,5%). A differenza invece

**Tabella 28**

### Innovazione organizzativa o di marketing nel triennio 2009-2011

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro (definizione di nuove unità divisionali o operative, riduzione dei livelli gerarchici, decentramento delle decisioni aziendali)	32,4	43,5
Modifiche estetiche dei prodotti, incluso il confezionamento	25,6	40,6
Introduzione di cambiamenti nelle relazioni con altre imprese (accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione)	25,4	24,7
Adozione di nuove (o significativamente migliorate) pratiche di commercializzazione o distribuzione dei prodotti o servizi, quali commercio elettronico, franchising, vendite dirette, licenze di distribuzione	23,3	28,1
Adozione di nuove (o significativamente migliorate) tecniche manageriali per potenziare l'uso e lo scambio di informazioni, conoscenza e competenze tecniche e lavorative all'interno dell'impresa	22,6	33,0
Introduzione di cambiamenti nelle relazioni con istituzioni pubbliche (accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione)	9,1	12,7
Non sa - non indica	42,2	30,3
<b>Totale rispondenti</b>	<b>540</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple; percentuale di risposte sì

di quanto riscontrato per il complesso delle piccole imprese, appaiono qui rilevanti le modifiche estetiche dei prodotti, incluso il confezionamento, specie per le aziende di medie dimensioni (40,6% degli intervistati). Per le piccole imprese manifatturiere questa forma è poco più diffusa rispetto all'introduzione di cambiamenti nelle relazioni con altre imprese (quali accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione), dichiarata dal 25,4% dei rispondenti (un dato analogo a quello delle medie, 24,7%). Circa il 23% degli operatori di dimensioni minori ha adottato nuove (o significativamente migliorate) pratiche di commercializzazione o distribuzione dei prodotti o servizi (quali commercio elettronico, franchising, vendite dirette, licenze di distribuzione) e nuove (o significativamente migliorate) tecniche manageriali per potenziare l'uso e lo scambio di informazioni, conoscenza e competenze tecniche e lavorative all'interno dell'impresa. Anche tra le medie imprese queste modalità risultano di una certa importanza: il 33% degli intervistati ha introdotto innovazione nelle tecniche manageriali, mentre il 28,1% ha investito nell'adozione di pratiche di commercializzazione o distribuzione dei prodotti o servizi. Infine, anche nell'industria risulta ancor meno diffusa l'introduzione di cambiamenti nelle relazioni con le istituzioni pubbliche (quali accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione), sia tra le piccole (9,1%) che tra le medie imprese (12,7%).

**Tabella 29**

**Grado di importanza dei fattori di ostacolo all'attività di innovazione**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
I costi elevati connessi all'investimento, con benefici troppo lontani nel tempo	45,6	46,6
La difficoltà ad ottenere finanziamenti bancari o capitale di rischio per l'attività di innovazione	27,0	19,0
La scarsità dei finanziamenti pubblici	20,4	30,8
La presenza di imprese consolidate che dominano il mercato	11,1	17,3
La mancanza di personale qualificato	1,9	6,1
La difficoltà di individuare / stringere accordi con partner con cui collaborare	0,0	11,4
Una domanda insufficiente per prodotti o servizi innovativi	-1,9	6,8
La scarsità di informazioni sulle tecnologie e/o sui mercati	-12,6	4,0
<b>Totale rispondenti</b>	<b>540</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: saldo percentuale, dato dalla differenza tra la somma delle modalità di risposta "alto" e "medio" e la somma delle modalità di risposta "basso" e "nullo"

### 6.3 L'internazionalizzazione<sup>19</sup>

In analogia con quanto fatto per l'innovazione, prima di passare ai risultati dell'indagine relativi all'internazionalizzazione analizziamo la performance delle esportazioni italiane tramite dati di sistema, considerando quanto si esporta, dove si esporta e cosa si esporta.

<sup>19</sup> Paragrafo a cura di Corporate Analysis, UniCredit.

Dall'Italia, nel 2010, si sono originate circa il 3% delle esportazioni mondiali; quota che, seppur calante, fa del nostro Paese l'ottavo esportatore mondiale. Rispetto alla graduatoria del 2009, l'Italia ha perso un posto in favore della Corea del Sud e precede, sia pure di poco, il Belgio e il Regno Unito. Le statistiche dell'FMI permettono di avere un quadro aggiornato a maggio 2011: nei primi 5 mesi dell'anno questa quota mostra una certa stabilità, segno che l'export italiano è cresciuto in linea con quello mondiale. In effetti, i dati Istat relativi al valore delle esportazioni, disponibili al momento di scrivere ad agosto 2011, evidenziano una crescita pari al 14,2% nei primi 8 mesi dell'anno rispetto al corrispondente periodo del 2010; i valori medi unitari sono in crescita del 7,5% nello stesso periodo, mentre i volumi sono in crescita del 6,3%. Per avere un termine di paragone di questa dinamica, consideriamo il volume del commercio mondiale misurato dal World Trade Monitor del CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, che segnala una crescita nello stesso periodo dell'8,1%, molto simile quindi a quella italiana.

Che queste dinamiche sostanzialmente positive non esauriscano tutto il quadro diventa però evidente se si guarda alle importazioni e al saldo della bilancia commerciale: nei primi otto mesi il disavanzo ha registrato un peggioramento rispetto al corrispondente periodo del 2010, portandosi a 23,8 miliardi di euro (a fronte dei 17,3 dell'anno precedente). Il trend di deterioramento del saldo di bilancia commerciale italiano è notevole e non può essere interamente imputato alla bolletta energetica. Cercando di riferire questa evidenza al tessuto imprenditoriale cosa se ne può trarre? Guardando alle sole esportazioni, si può dire che esiste un nucleo di imprese non trascurabile che è in grado di misurarsi sui mercati globali con buonissimi risultati; c'è però difficoltà per il sistema-paese nel complesso a trarre beneficio da questi risultati, a trasmettere queste capacità alle aziende che sono "più indietro". Sul fronte della bilancia commerciale invece ci sono due possibili interpretazioni. La positiva, è che le imprese (e i consumatori) sono diventate più abili e comprano meglio o di più anche da produttori lontani. La negativa, è che è diminuita la competitività italiana, dato che meno spesso i compratori esteri si avvicinano a produttori italiani nell'allargare lo spettro dei loro fornitori. Questi due aspetti coesistono nel nostro tessuto imprenditoriale.

Per quanto concerne la destinazione, le esportazioni italiane continuano a dirigersi per la gran parte verso un mercato che la globalizzazione rende "domestico": quello europeo. Nel 2010 le esportazioni verso Germania (13%) e Francia (11,6%) assommavano a circa un quarto del totale delle esportazioni italiane. Nelle prime dieci posizioni per destinazione (per il 56,6% del totale esportato) ci sono solo due Paesi non europei: gli Stati Uniti, cui è destinato il 6% delle esportazioni, e la Cina (2,5%). Questa graduatoria non è mutata in modo particolare negli ultimi anni, fatta eccezione per l'ingresso della Cina nella top ten (nel 2007 era in 14° posizione) e la corrispondente uscita della Russia. Dunque, il quadro resta quello della presenza su un unico mercato, essenzialmente europeo, con una certa partecipazione a due *hub* internazionali quali Stati Uniti e Cina.

Negli ultimi tempi vi è stato ampio dibattito sul posizionamento geografico dell'export, visto che la capacità di presenziare su mercati ad elevata crescita è una delle chiavi per garantirsi prospettive di domanda crescente per i propri prodotti. Abbiamo dunque comparato la dinamica della quota che le esportazioni italiane rappresentano nel paniere delle importazioni di un insieme di Paesi che potremmo denominare "*growth stars*" (cioè, Paesi ad alta crescita): Cina, Hong Kong, India, Corea del Sud, Russia, Turchia, Brasile. Con riferimento al 2001 e al 2010, l'Italia presenta una quota in calo in tutti e sette i Paesi; analizzando le stesse dinamiche in Germania, Belgio e Paesi Bassi, si nota come per ognuno di essi sia possibile individuare almeno un paio di casi in cui la quota non scende o addirittura sale (Tabella 30). Allargare il mercato potenziale rappresenta dunque una sfida importante e non ancora colta per le imprese italiane, non eludibile se si vuol tenere o accelerare il passo.

**Tabella 30****La dinamica delle esportazioni italiane nei Paesi ad alta crescita a confronto con Germania, Belgio e Paesi Bassi**

	Brasile	Cina	India	Hong kong	Turchia	Russia	Corea
Italia	-	-	-	-	-	-	-
Germania	-	+	-	-	-	-	=
Belgio	+	=	-	=	-	-	-
Paesi Bassi	+	+	-	-	-	-	+

Fonte: elaborazioni UniCredit Corporate Analysis su dati FMI Direction of Trade

Per quanto riguarda infine i beni esportati, basta uno sguardo rapido ai comunicati stampa dell'Istat sul commercio estero per notare come il settore di gran lunga determinante per le performance italiane sia quello della meccanica e delle macchine. Da solo, nel 2010 esso ha generato un saldo attivo di 36 miliardi di euro su un totale attivo per la manifattura di 46 miliardi<sup>20</sup>. I settori tradizionalmente indicati come made in Italy (tessile, abbigliamento e calzature) assommano ad un surplus di 11 miliardi di euro. Gli altri settori che presentano surplus commerciali significativi sono i prodotti in metallo (9,3 miliardi), le ceramiche-vetro (5 miliardi), i mobili (6 miliardi) e gli altri mezzi di trasporto (ossia altri rispetto agli autoveicoli, con 4,9 miliardi).

Cercando di scendere nel dettaglio, può rivelarsi utile il ricorso a un indice di specializzazione produttiva come quello di Lafay<sup>21</sup>, in modo da porre in risalto il livello di specializzazione o di dipendenza dall'estero di un certo comparto industriale rispetto alla media dell'insieme di tutti i comparti industriali facenti parte della stessa realtà territoriale. La Tabella 31 suggerisce come i settori di specializzazione italiana manifestino generalmente delle buone performance, in particolare per quanto riguarda la meccanica e i settori collegati alla metallurgia<sup>22</sup>. Anche i settori connessi ai comparti della moda mostrano buoni tassi di crescita; più lenti invece i settori legati al comparto casa (mobili, materiali da costruzione e apparecchi di uso domestico, cioè elettrodomestici). Se per i settori di specializzazione la forbice tra le performance non è amplissima (lato sinistro della tabella), c'è molta più volatilità nelle dinamiche dei settori in cui l'export italiano è meno presente (lato destro della tabella). Si coglie insomma qualche segnale positivo di movimento nei comparti in cui è più forte la dipendenza dall'estero: mostrano infatti tassi di crescita ragguardevoli alcuni settori della metallurgia e della siderurgia, ma anche l'elettronica di consumo e i computer e periferiche. È inoltre relativamente buona la performance di alcuni comparti della chimica. Tenendo conto che tra gli elementi di debolezza del nostro tessuto produttivo spicca l'eccessiva staticità della specializzazione, questi segnali indicano un possibile ri-orientamento delle produzioni manifatturiere.

20 Si ricorda che la manifattura rappresenta oltre il 95% del valore delle esportazioni italiane.

21 L'indice di specializzazione di Lafay è calcolato come saldo commerciale normalizzato (cioè rapportato alla somma di import e export) relativo ad un prodotto, cui viene sottratto il saldo commerciale (normalizzato) complessivo; il tutto viene poi moltiplicato per il peso del flusso commerciale del settore sul flusso commerciale totale del Paese. La classificazione utilizzata è la Ateco 2007 a livello di "gruppo", con 104 categorie di prodotto.

22 Il dato sulle esportazioni è relativo al periodo gennaio-luglio e quindi andrebbe confrontato con un tasso di crescita complessivo su base annua pari al 16,4%.

**Tabella 31**
**Indici di specializzazione di Lafay e tasso di variazione delle esportazioni nella manifattura**

	Indice di Lafay (2009)	Var % a/a esportazioni (gen-lug 2011)		Indice di Lafay (2009)	Var % a/a esportazioni (gen-lug 2011)
Altre macchine per impieghi speciali	1,92	19,2	Legno tagliato e piallato	-0,19	7,3
Macchine di impiego generale	1,82	11,6	Altri prodotti chimici	-0,21	11,2
Altre macchine di impiego generale	1,71	15,1	Animali vivi e prodotti di origine animale	-0,25	-13,1
Mobili	1,01	4,8	Oli e grassi vegetali e animali	-0,30	11,8
Altri prodotti in metallo	0,83	14,7	Prodotti farmaceutici di base	-0,31	4,3
Articoli in materie plastiche	0,70	10,6	Antracite	-0,32	45,0
Prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	0,64	21,3	Pasta, carta, carta e cartone	-0,34	12,8
Tubi, condotti, profilati cavi e relativi accessori in acciaio (esclusi quelli in acciaio colato)	0,63	22,9	Componenti elettronici e schede elettroniche	-0,35	0,7
Bevande	0,60	11,5	Apparecchiature per le telecomunicazioni	-0,36	-6,1
Macchine per la formatura dei metalli e altre macchine utensili	0,60	21,1	Medicinali e preparati farmaceutici	-0,37	5,4
Parti ed accessori per autoveicoli e loro motori	0,56	18,5	Tabacco	-0,38	48,7
Apparecchi per uso domestico	0,52	-1,0	Prodotti di colture agricole non permanenti	-0,39	2,3
Materiali da costruzione in terracotta	0,48	1,4	Pesce, crostacei e molluschi lavorati e conservati	-0,44	2,3
Navi e imbarcazioni	0,46	7,6	Carne lavorata e conservata e prodotti a base di carne	-0,49	12,7
Gioielleria, bigiotteria e articoli connessi; pietre preziose lavorate	0,46	14,5	Prodotti della siderurgia	-0,52	36,3
Cuoio conciato e lavorato; articoli da viaggio, borse, pelletteria e selleria; pellicce	0,45	20,2	Prodotti di elettronica di consumo audio e video	-0,56	21,8
Calzature	0,44	14,2	Metalli di base preziosi e altri metalli non ferrosi; combustibili nucleari	-0,59	40,7
Tessuti	0,42	10,1	Computer e unità periferiche	-0,72	55,5
Articoli di abbigliamento, escluso l'abbigliamento in pelliccia	0,41	12,4	Prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie	-1,36	15,4
Aeromobili, veicoli spaziali e relativi dispositivi	0,38	7,0	Autoveicoli	-2,53	8,8

Fonte: elaborazioni UniCredit Corporate Analysis su dati Istat e Comtrade

### 6.3.1 I risultati dell'indagine 2011 sulle piccole imprese

Delle 6.025 piccole imprese intervistate, il 13,3% gestisce rapporti con l'estero nello svolgimento della propria attività. L'individuazione di controparti commerciali costituisce il primo (e forse più importante) scoglio che le piccole imprese incontrano nel momento in cui decidono di espandere la propria attività all'estero. L'esperienza degli intervistati riportata in Tabella 32 ci parla di iniziative autonome, ovvero la partecipazione a fiere di settore (33%), il passaparola tra imprese (19,8%), la ricerca diretta su internet, grazie a piattaforme di "incontri" e banche dati (16,4%). Dunque, la rete come *driver*, intesa sia in senso letterale, sia in senso relazionale. Il ricorso a soggetti esterni appare ancora limitato, probabilmente legato a una mancata conoscenza di iniziative e servizi ad hoc, così come a un'innata tendenza a "fare da sé". In questo senso, il dato può essere letto in positivo: sul fronte dell'internazionalizzazione esistono ancora ampi spazi di manovra, grazie a un'adeguata attività informativa e all'intervento di soggetti specializzati che accompagnino l'impresa nei primi passi verso i mercati esteri. In particolare, risposte e soluzioni concrete possono arrivare dalle banche, specie se a loro volta internazionalizzate, e quindi in grado di fornire, accanto ai tradizionali servizi per le esportazioni, una consulenza specifica su approccio iniziale ai mercati esteri, ricerca di controparti e investimenti, nonché supporto in loco grazie alle presenza di una rete capillare dislocata a livello internazionale<sup>23</sup>.

**Tabella 32**

#### Il primo contatto con le controparti estere

	Piccole imprese
Durante fiere di settore	33,0
Grazie a contatti forniti da altre imprese	19,8
Ricerca diretta tramite internet e banche dati	16,4
Grazie a specifiche iniziative proposte da soggetti pubblici	5,5
Tramite la propria associazione di categoria	4,4
Tramite i consorzi export	2,5
Grazie a iniziative e servizi offerti dalla banca	1,3
Non sa - non indica	17,1
<b>Totale rispondenti</b>	<b>799</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple, percentuale di risposte sì

La Tabella 33 mostra le principali modalità di internazionalizzazione delle piccole imprese intervistate. Come atteso, l'attività prevalente è quella di vendita all'estero di prodotti e servizi (66,7%<sup>24</sup>). Seguono gli acquisti di materie prime e semilavorati (40,3%<sup>25</sup>) e, ad una certa distanza, le attività connesse alla realizzazione all'estero di almeno una parte della produzione aziendale, tramite *joint venture* o comunque accordi che utilizzano strutture preesistenti nei Paesi esteri (12,3%), così come tramite una delocalizzazione vera e propria (8%).

<sup>23</sup> Il tema del supporto bancario all'attività di internazionalizzazione è approfondito nel capitolo 8.

<sup>24</sup> Di queste, solo poco più della metà lo fa in maniera sistematica, mentre il 44,3% circa esporta in maniera occasionale. Il dato risente certamente della eterogeneità dell'aggregato di riferimento: guardando alle sole imprese manifatturiere, infatti, la percentuale di imprese che vende con sistematicità i propri prodotti all'estero sale al 64% circa (vedi sezione successiva).

<sup>25</sup> Di queste, il 60,6% lo fa in maniera sistematica, il 39,4% lo fa occasionalmente.

**Tabella 33****Tipologie di attività internazionale svolte dall'impresa**

	Piccole imprese
Vendita di prodotti o servizi all'estero	66,7
Acquisto di materie prime o semilavorati dall'estero	40,3
Produzione all'estero utilizzando strutture pre-esistenti	12,3
Delocalizzazione o apertura di una sede all'estero	8,0
Altro - non sa - non indica	14,5
<b>Totale rispondenti</b>	<b>799</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple, percentuale di risposte sì

L'interesse delle piccole imprese per i mercati esteri non è un fenomeno nuovo, sebbene si sia intensificato negli anni più recenti. Oltre il 35% delle imprese che lavorano con l'estero dichiara di farlo da più di dieci anni; il numero è cresciuto nel corso del tempo, registrando una vera accelerazione nell'ultimo quinquennio, quando il 34% circa delle imprese ha iniziato la sua attività internazionale, probabilmente a seguito della debolezza della domanda interna e della necessità, resa più urgente dalla crisi, di diversificare i mercati di riferimento (Tabella 34).

**Tabella 34****Da quanto tempo l'impresa svolge attività internazionale?**

	Piccole imprese
Da meno di un anno	8,5
Da 1 a 5 anni	33,9
Da 6 a 10 anni	19,6
Da oltre 10 anni	35,9
Non sa - Non indica	2,0
<b>Totale rispondenti</b>	<b>799</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali

Guardando al numero dei mercati di riferimento (Tabella 35), emerge un discreto grado di dinamicità delle piccole imprese nell'arena internazionale: sono poco meno di un quarto le imprese che dichiarano di operare su un solo mercato; le rimanenti operano su più mercati e, tra queste, la percentuale di coloro che ne raggiungono più di cinque si attesta al 24,7%. Il dato è interessante, dato che la differenziazione dei mercati di riferimento, oltre a consentire un controllo maggiore del rischio, svincolando i risultati aziendali dagli andamenti di pochi partner commerciali, può essere anche un indice di successo competitivo.

**Tabella 35****Numero di mercati esteri di operatività**

	Piccole imprese
Un solo mercato	24,7
Due mercati	18,6
Da 3 a 5 mercati	28,3
Oltre 5 mercati	24,7
Non sa - Non indica	3,8
<b>Totale rispondenti</b>	<b>799</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali

Nello specifico, la Tabella 36 evidenzia il ruolo preponderante dei mercati europei più tradizionali, seguiti a distanza dai Paesi dell'Est Europa e dagli altri Paesi europei. Tali risultati non sorprendono: le destinazioni più vicine sono naturalmente predominanti, dati i minori costi di accesso, legati non solo alla contiguità geografica, ma anche a quella culturale, sia d'impresa che generale.

**Tabella 36****Mercati di sbocco**

	Piccole imprese		
	Export	Import	Produzione
Principali Paesi europei (es. Francia, Germania, Spagna, Regno Unito, ecc.)	79,7	76,1	49,6
Est Europa (nuovi membri UE, Balcani e Russia)	35,5	20,2	24,8
Altri Paesi europei (es. Svizzera, Belgio, ecc.)	41,1	22,7	21,1
America settentrionale	19,7	9,0	11,3
America centrale e Sud America	16,9	7,8	10,5
Cina, India	18,9	18,9	22,6
Altri paesi asiatici	19,1	9,6	9,8
Paesi del bacino del Mediterraneo (Nord Africa, Medio Oriente)	24,2	8,7	12,0
Africa centrale e del Sud	10,3	4,3	8,3
Oceania	6,6	2,8	6,8
<b>Totale rispondenti</b>	<b>533</b>	<b>322</b>	<b>133</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple; percentuale di risposte sì

Ancora basso il peso di Cina e India per quanto riguarda esportazioni e importazioni (18,9%), tuttavia in crescita rispetto a quanto rilevato negli anni precedenti; di particolare rilievo il risultato riferito alla produzione in loco: il 22,6% del relativo sottocampione, più di quanto registrato per la voce "altri Paesi europei" (21,1%). Sul fronte delle esportazioni, anche le Americhe rappresentano aree di sbocco importanti, in linea con quanto emerge dai dati nazionali sul commercio con l'estero; meno attesi, invece, risultano i dati sulla presenza dei piccoli imprenditori in aree molto lontane e meno "di richiamo" rispetto a Cina e India, come gli altri Paesi asiatici (19,1%), o in aree più prossime ma "emergenti", come il Nord Africa e il Medio Oriente (24,2%) e l'Africa centrale e del Sud (10,3%).

L'intensità dell'attività di esportazione, misurata tramite la quota di fatturato derivante dall'export sul fatturato complessivo, risulta piuttosto differenziata tra le piccole imprese (Tabella 37 - colonna di sinistra). Accanto a quasi il 40% delle imprese che dichiara un'esposizione molto limitata sui mercati esteri - con un fatturato che deriva dalle vendite all'estero compreso tra lo 0 e il 10% - emerge infatti una percentuale non trascurabile di imprese (28,5%) per le quali le vendite all'estero rappresentano invece una quota significativa del fatturato totale - compresa tra il 21% e il 50%. Anche la quota di acquisti dall'estero sul totale acquisti di materie prime e semilavorati è nella grande maggioranza dei casi (56,5%) piuttosto bassa e compresa tra lo 0 e il 20% (Tabella 37 - colonna di destra); tra questi, peraltro, prevalgono di gran lunga le imprese per le quali quella stessa quota non supera il 10% (43,8%). Non mancano comunque le aziende che acquistano in misura massiccia da Paesi terzi: dei 322 rispondenti, il 6,5% ha dichiarato che gli acquisti dall'estero rappresentano addirittura l'80-100% degli acquisti totali di materie prime e semilavorati. Queste risposte prospettano dunque la possibilità che molte di queste imprese siano inserite in catene di produzioni globali.

**Tabella 37**

**Quota di fatturato e quota di spesa realizzate con l'estero nel 2010**

	Piccole imprese	
	Export	Import
Fino al 10%	39,4	43,8
Da 11% al 20%	14,8	12,7
Da 21% a 50%	28,5	24,8
Da 51% a 80%	12,0	12,1
Da 81% a 100%	5,3	6,5
<b>Totale rispondenti</b>	<b>533</b>	<b>322</b>

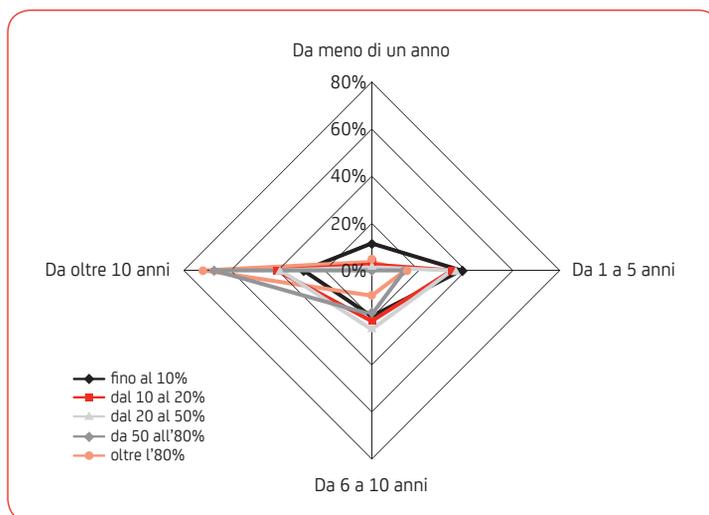
Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali

La dimensione temporale ha un ruolo determinante nelle performance di impresa. La Figura 2 mostra come la parte di fatturato realizzata con l'estero cresca al crescere della durata dell'operatività: il 67,2% delle imprese esportatrici che dichiarano un peso del fatturato realizzato con l'estero sul totale fatturato tra il 50% e l'80% e il 71,4% di coloro che superano l'80% ha in essere transazioni commerciali con l'estero da oltre dieci anni.

**Figura 2**

### Il ruolo dell'esperienza: anni di operatività con l'estero e quota sul fatturato complessivo nel 2010

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: totale rispondenti 533 (pari al numero di imprese esportatrici); percentuali calcolate sulla base dei singoli totali di fatturato



La strategia di internazionalizzazione commerciale di un'impresa varia fortemente in relazione ad alcuni parametri che ne identificano il livello di sofisticazione: in particolare essa si qualifica - oltre che per l'intensità stessa dell'attività di esportazione, il numero di Paesi di destinazione raggiunti e la loro prossimità al mercato domestico - anche per la qualità dei prodotti e servizi venduti all'estero. Tra le piccole imprese esportatrici l'*upgrading* qualitativo ha giocato un ruolo importante: per quasi la metà degli imprenditori intervistati, andare sui mercati esteri ha significato introdurre modifiche ai propri prodotti o servizi, a conferma che la competizione internazionale sollecita in genere comportamenti innovativi (Tabella 38). Oltre il 22% delle imprese esportatrici ha puntato sulla qualità, mentre un altro 22,9% ha introdotto modifiche marginali, ad esempio sull'estetica del prodotto o servizio venduto. È interessante anche il dato relativo alla percentuale di imprese che hanno addirittura introdotto un nuovo prodotto o servizio per raggiungere i mercati esteri (11,3%).

**Tabella 38**

### *Upgrading* qualitativo nel passaggio dal mercato nazionale a quello estero

	Piccole imprese
Introduzione di un nuovo prodotto	11,3
Miglioramento significativo dei prodotti esistenti	22,3
Modificazioni marginali ai prodotti esistenti	22,9
Nessuna modificazione di prodotto	50,8
<b>Totale rispondenti</b>	<b>533</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: risposte multiple, percentuale di risposte sì

In merito alle strategie di ampliamento del numero di mercati esteri, valgono sostanzialmente le stesse considerazioni di cui sopra, solo leggermente attenuate (Tabella 39). La quota di imprese che non ha introdotto alcuna modifica al prodotto risulta comprensibilmente più alta, presumibilmente perché l'*upgrading* qualitativo è già stato realizzato o perché il nuovo mercato è molto simile ad altri mercati dove l'impresa è già presente.

**Tabella 39**

**Upgrading qualitativo nell'ampliamento del numero di mercati di esportazione**

	Piccole imprese
Introduzione di un nuovo prodotto	9,9
Miglioramento significativo dei prodotti esistenti	21,0
Modificazioni marginali ai prodotti esistenti	21,4
Nessuna modificazione di prodotto	54,8
<b>Totale rispondenti</b>	<b>533</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: risposte multiple, percentuale di risposte sì

### 6.3.2 I risultati dell'indagine 2011 sulle piccole e medie imprese manifatturiere

In questa sezione ci si focalizza sul sistema manifatturiero, caratterizzando l'attività di internazionalizzazione delle micro e piccole imprese del settore rispetto a quella delle medie imprese.

Dai risultati dell'indagine emerge che il 29,4% delle piccole imprese manifatturiere e il 68,8% delle medie imprese manifatturiere intrattengono rapporti con l'estero. Per la maggior parte delle aziende il primo contatto con le controparti estere è avvenuto tramite fiere. Per le medie imprese questa percentuale raggiunge il 43,4% contro il 37,1% delle piccole, le quali ricorrono preferibilmente ad altri canali, quali, nell'ordine, i contatti forniti da altre imprese, la ricerca diretta tramite internet e banche dati, le specifiche iniziative proposte da soggetti pubblici come camere di commercio, ICE, missioni governative all'estero.

**Tabella 40**

**Il primo contatto con le controparti estere**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Durante fiere di settore	37,1	43,4
Grazie a contatti forniti da altre imprese	22,0	16,9
Ricerca diretta tramite internet e banche dati	14,5	11,7
Grazie a specifiche iniziative proposte da soggetti pubblici	6,3	4,7
Tramite la propria associazione di categoria	2,5	2,7
Tramite i consorzi export	2,5	2,3
Grazie a iniziative e servizi offerti dalla banca	1,9	0,8
Non sa - non indica	13,2	17,4
<b>Totale rispondenti</b>	<b>159</b>	<b>969</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: valori percentuali

Per quanto riguarda il tipo di attività svolta dalle imprese che intrattengono rapporti internazionali (Tabella 41), le differenze maggiori tra piccole e medie sono relative all'acquisto di materie prime o semilavorati dall'estero. Infatti, la maggior parte delle piccole imprese manifatturiere acquista gli input produttivi sul mercato interno e solo il 45,9% ricorre ai mercati esteri, al contrario delle medie imprese, che per il 62,2% acquisiscono materie prime e semilavorati dall'estero. Può sembrare sorprendente, ma è proprio qui - dal lato cioè degli acquisti più che da quello delle vendite - che si coglie la maggior capacità delle medie imprese ad inserirsi nelle catene di fornitura internazionali.

Differenze meno marcate tra piccole e medie imprese emergono rispetto alle altre forme di internazionalizzazione. La quota di operatori che vendono prodotti all'estero non è molto diversa (86,8% per le piccole e 90,6% per le medie), confermando quindi la notevole propensione ad esportare delle imprese manifatturiere di dimensioni minori, non inferiore a quella delle più grandi. La stessa cosa vale sia per la produzione all'estero utilizzando strutture pre-esistenti, come accordi di produzione, *joint-venture*, fusioni e acquisizioni con altre imprese, sia, seppur in minor misura, per la delocalizzazione o l'apertura di nuove sedi all'estero.

**Tabella 41**

**Tipologie di attività internazionale svolte dall'impresa**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Vendita di prodotti o servizi all'estero	86,8	90,6
Acquisto di materie prime o semilavorati dall'estero	45,9	62,2
Produzione all'estero utilizzando strutture pre-esistenti	10,7	11,9
Delocalizzazione o apertura di una sede all'estero	8,2	12,8
Nessuna di queste attività	4,4	2,3
<b>Totale rispondenti</b>	<b>159</b>	<b>969</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple; percentuale di risposte sì

Le medie imprese, come atteso, vantano rapporti consolidati con l'estero da più tempo rispetto alle piccole imprese (Tabella 42). Infatti, il 71,5% delle medie imprese svolge attività internazionale da oltre dieci anni, contro il 47,2% delle piccole; tra queste ultime, viceversa, si trova una quota maggiore di aziende che operano sull'estero da meno di un anno (7,5% contro l'1,2% delle medie).

**Tabella 42**

**Da quanto tempo l'impresa svolge attività internazionale?**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Da meno di un anno	7,5	1,2
Da 1 a 5 anni	22,0	12,3
Da 6 a 10 anni	22,6	13,8
Da oltre 10 anni	47,2	71,5
Non sa - Non indica	0,6	1,1
<b>Totale rispondenti</b>	<b>159</b>	<b>969</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali

Allo stesso modo, le medie imprese manifatturiere operano su molti più mercati (Tabella 43): il 60% dichiara infatti di avere relazioni con oltre cinque mercati, contro appena un terzo delle micro e piccole imprese. Il 20% di queste ultime opera su un solo mercato (contro il 7% delle medie), mentre la maggior parte di piccoli operatori (35,2%) si rapporta a un numero di mercati compreso tra tre e cinque.

**Tabella 43**

**Numero di mercati esteri di operatività**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Un solo mercato	20,1	7,0
Due mercati	9,4	8,3
Da 3 a 5 mercati	35,2	22,8
Oltre 5 mercati	33,3	60,1
Non sa - Non indica	1,9	1,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>159</b>	<b>969</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali

Per quanto riguarda gli specifici mercati di sbocco, l'Unione europea rappresenta la principale destinazione delle esportazioni sia per le piccole (81,9%) che per le medie imprese (89,6%). Maggiori differenze, come mostra la Tabella 44, si riscontrano per gli altri mercati. Dalla lettura comparata dei dati dei due campioni, è evidente come al crescere della lontananza aumentino le difficoltà delle piccole imprese, che avrebbero bisogno di una struttura aziendale più articolata e/o di un maggior ricorso ad accordi di collaborazione con altre aziende per poter penetrare mercati più lontani e più complessi.

I principali Paesi europei rimangono, per l'intero settore manifatturiero, i più importanti mercati di riferimento anche in relazione all'acquisto di materie prime e semilavorati e alla produzione al di fuori dei confini nazionali, effettuata sia attraverso accordi di collaborazione e *joint-venture* con partner stranieri, sia tramite l'apertura di nuove sedi (investimenti *greenfield* e delocalizzazioni). Per quanto riguarda le importazioni, si nota inoltre come le medie imprese acquistino in maggior misura rispetto alle piccole anche al di fuori dell'Europa.

**Tabella 44**  
**Mercati di sbocco**

	Manifattura					
	Export		Import		Produzione	
	Piccole imprese	Medie imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Piccole imprese	Medie imprese
Principali paesi europei (es. Francia, Germania, Spagna, Regno Unito...)	81,9	89,6	74,0	78,1	36,0	45,1
Est Europa (nuovi membri UE, Balcani e Russia)	36,2	59,2	16,4	33,2	20,0	34,6
Altri paesi europei (es. Svizzera, Belgio, ecc.)	42,0	59,8	21,9	33,7	32,0	24,2
America settentrionale	21,7	33,7	5,5	14,9	20,0	15,9
America centrale e Sud America	18,1	34,4	5,5	10,9	16,0	15,9
Cina, India	19,6	35,8	17,8	33,3	24,0	26,9
Altri paesi asiatici	21,0	36,7	12,3	14,9	8,0	9,3
Paesi del bacino del Mediterraneo (Nord Africa, Medio Oriente)	26,8	38,3	2,7	10,8	16,0	12,1
Africa centrale e del Sud	10,1	18,2	1,4	5,1	4,0	6,6
Oceania	7,2	18,5	1,4	3,8	4,0	4,4
<b>Totale rispondenti</b>	<b>138</b>	<b>878</b>	<b>73</b>	<b>603</b>	<b>25</b>	<b>182</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple; percentuale di risposte sì

Nell'industria, l'attività esportativa è sistematica per l'89% delle medie imprese contro il 63,8% delle piccole. La quota di fatturato realizzata all'estero è ovviamente più alta per le medie imprese (Tabella 45 - parte sinistra). Tra queste troviamo infatti il 31,2% di aziende che ha una quota di fatturato estero che supera il 50% del fatturato totale, contro il 19,6% delle piccole imprese. All'opposto, nelle piccole imprese esportatrici il 36,2% ha realizzato una quota di fatturato estero non superiore al 10%, contro il 28% delle medie.

Anche per l'acquisto di materie prime e semilavorati all'estero le medie imprese svolgono un'attività sistematica in percentuale maggiore rispetto alle piccole (78,8% contro 53,4%). In generale, le piccole imprese acquistano dall'estero una quota di input produttivi inferiore rispetto alle medie (Tabella 45 - parte destra). Per oltre il 50% delle piccole imprese infatti la quota di materie prime e semilavorati acquisiti dall'estero non supera il 10% degli acquisti totali. Tra le medie imprese, al contrario, troviamo il 17,7% di aziende che comprano dall'estero oltre il 50% delle materie prime e dei semilavorati.

**Tabella 45**

**Quota di fatturato e quota di spesa realizzate con l'estero nel 2010**

	Manifattura			
	Export		Import	
	Piccole imprese	Medie imprese	Piccole imprese	Medie imprese
Fino al 10%	36,2	28,0	52,1	43,4
Da 11% al 20%	15,9	12,3	11,0	15,4
Da 21% a 50%	28,3	28,5	21,9	23,4
Da 51% a 80%	15,2	23,8	12,3	10,9
Da 81% a 100%	4,3	7,4	2,7	6,8
<b>Totale rispondenti</b>	<b>138</b>	<b>878</b>	<b>73</b>	<b>603</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali

Analizzando in maggior dettaglio l'attività di esportazione, i risultati di indagine ci dicono che nel passare dal mercato interno ai mercati esteri la maggior parte delle imprese, sia piccole sia medie, non ha modificato i propri prodotti (Tabella 46). In altri termini, nella maggior parte dei casi, le imprese manifatturiere competono nell'arena internazionale con gli stessi prodotti con cui si misurano sul mercato domestico. Tuttavia, tra le piccole imprese si riscontrano percentuali più alte di aziende che hanno introdotto un nuovo prodotto (10,1%, a fronte di un 8,7% registrato presso le medie) o che hanno fatto modifiche marginali ai prodotti esistenti (25,4% contro 19,8%). Questo può significare che, in alcuni casi, i prodotti di aziende di dimensioni minori, per essere venduti sul mercato estero, necessitano di un *upgrading* qualitativo che non sempre è richiesto alle medie imprese.

**Tabella 46**

**Upgrading qualitativo nel passaggio dal mercato nazionale a quello estero**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Introduzione di un nuovo prodotto	10,1	8,7
Miglioramento significativo dei prodotti esistenti	16,7	16,6
Modificazioni marginali ai prodotti esistenti	25,4	19,8
Nessuna modificazione di prodotto	55,1	61,2
<b>Totale rispondenti</b>	<b>138</b>	<b>878</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple; percentuale di risposte sì

Considerazioni pressoché analoghe valgono per le strategie di allargamento dei mercati di vendita, anche se in questo caso le differenze tra piccole e medie imprese sono meno nette (Tabella 47).

Tabella 47

**Upgrading qualitativo nell'ampliamento del numero di mercati di esportazione**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie imprese
Introduzione di un nuovo prodotto	10,1	9,5
Miglioramento significativo dei prodotti esistenti	15,2	16,1
Modificazioni marginali ai prodotti esistenti	23,2	20,0
Nessuna modificazione di prodotto	56,5	61,5
<b>Totale rispondenti</b>	<b>138</b>	<b>878</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: risposte multiple; percentuale di risposte sì

## 6.4 L'appartenenza a filiere produttive

A fronte di una profonda metamorfosi nello scenario globale, il sistema italiano delle piccole imprese deve avviare un processo di rafforzamento che consenta alle aziende di partecipare con profitto ai nuovi equilibri del commercio internazionale. Importanti, in questo senso, sono i meccanismi imitativi tra imprese di diverse dimensioni, nella forma di *best practice* da adottare o di standard di prodotto e/o di processo che, richiesti da un determinato cliente, siano da estendere all'intera produzione. Una più stretta contaminazione spingerebbe le più grandi a valorizzare le competenze distintive delle piccole, e le piccole a sfruttare maggiormente i propri vantaggi competitivi, tra i quali spicca una maggiore flessibilità produttiva a fronte di rapidi cambiamenti nel mercato. Questa logica di imitazione e contaminazione nasce e si sviluppa naturalmente all'interno delle filiere produttive, specie se a carattere globale, ove le piccole imprese rappresentano lo snodo tra aziende leader che definiscono gli standard qualitativi e di prodotto e aziende fornitrici di materie prime, anch'esse generalmente di dimensioni maggiori.

Nelle prossime pagine si analizza se e con quali modalità le piccole imprese e le medie imprese manifatturiere oggetto di indagine partecipino alle filiere produttive, anche internazionali.

### 6.4.1 I risultati dell'indagine 2011 sulle piccole imprese

Una prima indicazione di carattere generale sulla possibile appartenenza a filiere produttive emerge dalla ricostruzione dei principali mercati di sbocco in cui operano le piccole imprese (Tabella 48). In analogia con quanto rilevato negli anni passati, i dati mostrano un elevato grado di importanza rivestito dall'ambito provinciale (saldo percentuale pari al 62,7%<sup>26</sup>), e in misura sostanzialmente minore, dagli ambiti regionale (14%) e nazionale (-34,4%). Solo una modesta quota del campione opera in prevalenza sui mercati internazionali, come si evince dai saldi percentuali pari a -73,6% se Unione europea, -80,9% se resto del mondo.

<sup>26</sup> Saldo percentuale calcolato come differenza tra la somma delle modalità di risposta "alto" e "medio" e la somma delle modalità di risposta "basso" e "nullo". Un valore negativo del saldo indica il prevalere di risposte associate a un grado di importanza "basso" o "nullo".

**Tabella 48**

**Grado di importanza degli ambiti territoriali di sbocco**

	Piccole imprese
Provinciale	62,7
Regionale	14,0
Nazionale	-34,4
Internazionale (Unione europea)	-73,6
Internazionale (resto del mondo)	-80,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>6.025</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: saldo percentuale, dato dalla differenza tra la somma delle modalità di risposta "alto" e "medio" e la somma delle modalità di risposta "basso" e "nullo"

Caratteristiche più precise si delineano a partire dal fatturato realizzato per tipologia di cliente (Tabella 49). Il contributo del circuito della Pubblica Amministrazione è minoritario, mentre in media quasi due terzi del fatturato provengono da beni o servizi destinati al consumo finale. Il 35,7% del fatturato è infine collegato all'interscambio con altre imprese, il che fornisce un primo segnale circa l'appartenenza a filiere produttive.

**Tabella 49**

**Composizione percentuale del fatturato realizzato nel 2010 per tipologia della clientela**

	Piccole imprese
Clienti privati	57,5
Altre imprese	35,7
Pubblica Amministrazione	6,8
<b>Totale rispondenti</b>	<b>5.773</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: valori medi, calcolati sulla base degli effettivi rispondenti alla domanda (5.773)

Altre informazioni raccolte nel corso dell'indagine contribuiscono a qualificare meglio la natura dei legami di questo sottogruppo di imprese. Come sottolineato nel capitolo 4, in uno scenario competitivo in cui la divisione internazionale del lavoro porta le imprese ad essere anelli successivi di una catena di compiti, le aziende italiane dovrebbero avviare processi di ristrutturazione che consentano loro di migliorare il proprio posizionamento strategico all'interno delle filiere produttive, andando a occupare segmenti più remunerativi e con più alte barriere all'entrata. In particolare, sono due i processi che favoriscono una crescita strutturale e duratura nel tempo: l'*upgrading* funzionale, ovvero l'acquisizione di nuove (e più complesse) funzioni aziendali, quali ad esempio il design o la logistica, e l'*upgrading* relazionale, ovvero l'ampliamento delle relazioni di scambio dell'impresa all'interno della catena del valore.

Una prima indicazione di *upgrading* relazionale si rileva dalla variazione del numero di partner commerciali delle piccole imprese nel triennio 2009-2011. Come si evidenzia nella Tabella 50, il 32,1% dei piccoli operatori ha aumentato il numero di imprese clienti, mentre complessivamente il 19,7% del campione ha aumentato il numero di fornitori. Nonostante le percentuali di coloro che dichiarano valori invariati siano maggiori, questi numeri segnalano una sorta di *upgrading* relazionale effettuato dalle piccole imprese all'interno della filiera.

**Tabella 50**

**Variazione nel numero di imprese clienti e fornitori nel triennio 2009-2011**

	Piccole imprese	
	N. imprese clienti*	N. fornitori
Aumentato	32,1	19,7
Diminuito	17,5	12,2
Rimasto invariato	49,5	65,5
Non sa - non indica	1,0	2,6
<b>Totale rispondenti</b>	<b>3.304</b>	<b>6.025</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: valori percentuali; \*domanda posta solo a coloro che hanno dichiarato di avere altre imprese come clienti (3.304)

Un'indicazione più robusta sulle forme di *upgrading* emerge dalle risposte riguardo ad alcune modalità di innovazione organizzativa o di marketing (Tabella 51). Il 38,8% delle piccole imprese ha intrapreso un percorso di *upgrading* funzionale nel triennio 2009-2011, nella forma di nuove modalità di organizzazione del lavoro (31,4%) e/o di nuove tecniche manageriali per la gestione e diffusione delle informazioni e della conoscenza (24,4%)<sup>27</sup>. L'*upgrading* relazionale caratterizza invece il 28% dei rispondenti, con una preferenza relativa accordata all'attivazione di nuove relazioni con altre imprese (22,7%) piuttosto che con le istituzioni pubbliche (13,4%)<sup>28</sup>.

Consideriamo ora più nello specifico il processo produttivo. Come illustrato nella Tabella 52, delle 6.025 piccole imprese intervistate, il 24% opera individualmente, acquistando materie prime e realizzando un bene finale. Molte di più, tuttavia (30%), dichiarano di essere inserite all'interno di una catena produttiva: realizzano un bene intermedio, a partire da materie prime (8,2%) o semilavorati (5,7%), oppure un bene finale, sulla base di semilavorati forniti da altre imprese (16,1%).

In generale, le decisioni inerenti la produzione sono compiute sulla base di scelte autonome (oltre il 60% dei rispondenti), o quanto meno concordate con i committenti/fornitori (oltre il 20%). Residuale una forma di *governance* della filiera di tipo gerarchico, in cui le imprese di dimensioni maggiori dettano gli standard produttivi di riferimento (al massimo il 7,3% dei rispondenti nel caso di produzione di un bene intermedio realizzata con materie prime).

27 Il 17,1% dei rispondenti dichiara di avere compiuto entrambe le tipologie di *upgrading* funzionale considerate.

28 L'8,1% dei rispondenti dichiara di avere compiuto entrambe le tipologie di *upgrading* relazionale considerate.

**Tabella 51**

**Upgrading funzionale e upgrading relazionale nel triennio 2009-2011**

		Piccole imprese
Upgrading funzionale	Introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro (definizione di nuove unità divisionali o operative, riduzione dei livelli gerarchici, decentramento delle decisioni aziendali)	31,4
	Adozione di nuove (o significativamente migliorate) tecniche manageriali per potenziare l'uso e lo scambio di informazioni, conoscenza e competenze tecniche e lavorative all'interno dell'impresa	24,4
	<b>Totale upgrading funzionale</b>	<b>38,8</b>
Upgrading relazionale	Introduzione di cambiamenti nelle relazioni con altre imprese (accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione)	22,7
	Introduzione di cambiamenti nelle relazioni con istituzioni pubbliche (accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione)	13,4
	<b>Totale upgrading relazionale</b>	<b>28,0</b>
<b>Totale rispondenti</b>		<b>6.025</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: risposte multiple; tabella costruita a partire dalle risposte sull'innovazione organizzativa o di marketing, totali calcolati come somma delle due tipologie di innovazione, al netto di coloro che avevano risposto sì ad entrambe

**Tabella 52**

**La dimensione della filiera: posizionamento e centri decisionali**

	Totale campione	Decisioni all'interno della filiera *			
		Imprese leader	Decisione concordate	Scelte Autonome	Non sa - non indica
Acquista materie prime e realizza un bene finale	24,0	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Acquista materie prime e realizza un bene intermedio	8,2	7,3	24,8	62,8	5,1
Utilizza semilavorati di imprese fornitrici e produce beni finali	16,1	6,8	23,4	66,0	3,8
Utilizza semilavorati di imprese fornitrici e produce beni intermedi	5,7	5,5	26,9	65,0	2,6
Non sa - non indica	46,0	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<b>Totale rispondenti</b>	<b>6.025</b>	<b>121</b>	<b>442</b>	<b>1.175</b>	<b>71</b>

■ Imprese in filiera

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: valori percentuali; \*domanda posta solo alle imprese che producono in filiera (1.809, valori evidenziati)

Un ulteriore segnale di possibile *upgrading* funzionale è dato dalla percentuale di coloro che ritengono importante ampliare il numero di fasi in cui l'impresa opera lungo la filiera (47,7%), specie se tale ampliamento riguarda il posizionamento su segmenti a più alto valore aggiunto e caratterizzati da maggiori barriere all'entrata (Tabella 53). Specializzarsi in un'unica fase della filiera (elemento ritenuto importante dal 37,4% del rispondenti) d'altro canto, permette alle piccole imprese di migliorare progressivamente la qualità del proprio prodotto e la propria competitività, scongiurando la minaccia posta da nuovi entranti. Resta tuttavia fondamentale per gli operatori più piccoli la diversificazione delle relazioni di committenza/fornitura all'interno della fase specifica di attività, onde scongiurare fenomeni di spiazzamento legati a processi di delocalizzazione produttiva da parte delle imprese di dimensioni maggiori, come avvenuto durante la recente crisi economico-finanziaria.

**Tabella 53**

**Per il successo della sua impresa, cosa ritiene sia più importante?**

	Piccole imprese
Specializzarsi in un'unica fase della filiera produttiva	37,4
Ampliare il numero di fasi in cui l'impresa interviene lungo la filiera	47,7
Non sa - Non indica	14,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>1.809</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali; domanda posta solo alle imprese che producono in filiera (1.809)

Una particolare forma di collaborazione che si verifica all'interno di filiere produttive è la subfornitura, ovvero la produzione di beni intermedi sulla base di specifiche tecniche concordate con il committente (generalmente, un'impresa di medio-grandi dimensioni). Il 20,1% delle imprese in filiera dichiara di produrre in subfornitura (216 intervistati, equiripartiti in termini dimensionali), per lo più sulla base di caratteristiche in accordo con i committenti (48,6% dei rispondenti). Inoltre, la subfornitura costituisce una parte ridotta dell'attività di produzione complessiva delle piccole imprese in filiera: nel 38,4% dei casi essa contribuisce solo fino al 25% del fatturato totale, a cui si aggiunge un altro 22,7% di rispondenti per i quali la quota di fatturato interessata è compresa tra il 26% e il 50%; risultano invece residuali le percentuali associate a quote di fatturato superiori.

Alcune interessanti peculiarità emergono se si considera il ruolo del committente principale, il cui peso relativo aumenta e diviene effettivamente significativo a partire da livelli di subfornitura elevati, ovvero con quote sul fatturato complessivo superiori al 75% (Tabella 54). Al di sotto di tale soglia prevale, a parità di quota di fatturato realizzato in subfornitura, la molteplicità delle relazioni di scambio, con un contributo del committente principale contenuto e pari per lo più al 25% o al massimo alla metà del totale. Per le imprese che producono quasi interamente in subfornitura, si nota infine una polarizzazione tra rapporti in esclusiva e presenza di committenze multiple: all'interno di tale classe, il 38,1% dei rispondenti ha rapporti con un unico committente, mentre per il 42,9% il committente principale copre solo fino a un quarto del fatturato complessivo.

**Tabella 54**

**Fatturato realizzato in subfornitura sul totale fatturato nel 2010 e peso del committente principale**

	Piccole imprese						
	Quota di fatturato realizzata in subfornitura	Quota di fatturato relativa al committente principale					
		Fino al 25%	Dal 26% al 50%	Dal 51% al 75%	Oltre il 75%	La quasi totalità del fatturato è realizzata su un unico committente	Non sa - Non indica
Fino al 25%	38,4	69,9	15,7	4,8	7,2	1,2	1,2
Dal 26% al 50%	22,7	26,5	44,9	12,2	10,2	2,0	4,1
Dal 51% al 75%	9,3	40,0	35,0	15,0	10,0	0,0	0,0
Oltre il 75%	11,1	20,8	16,7	16,7	37,5	4,2	4,2
La quasi totalità del fatturato è realizzata in subfornitura	9,7	42,9	14,3	4,8	0,0	38,1	0,0
Non sa - Non indica	8,8	15,8	15,8	0,0	5,3	10,5	52,6
<b>Totale rispondenti</b>	<b>216</b>	<b>96</b>	<b>52</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>14</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali; domanda posta solo alle imprese che producono in subfornitura (216)

Considerando infine la ripartizione del fatturato per nazionalità delle imprese committenti (Tabella 55), si nota come le piccole imprese italiane privilegino ancora relazioni con partner nazionali (in media, nel 92,1% dei casi), sintomo di un *upgrading* relazionale avviato ma ancora acerbo<sup>29</sup>. Sostanzialmente analoga la collocazione geografica del principale committente (tabella non riportata): nel 93,5% dei casi è un'impresa italiana, nel 5,1% dei casi è un'impresa comunque europea (tedesca, 1,4%), e nell'1,4% dei casi non europea. Nessuna impresa ha indicato una controparte cinese quale committente principale.

**Tabella 55**

**Ripartizione del fatturato realizzato in subfornitura nel 2010 a seconda della nazionalità delle imprese committenti**

	Piccole imprese
Italia	92,1
Paesi Unione europea	6,1
<i>di cui Germania</i>	1,6
Paesi Extra Unione europea	1,8
<i>di cui Cina</i>	0,4
<b>Totale rispondenti</b>	<b>207</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali; domanda posta solo alle imprese che producono in subfornitura (216), valori medi, calcolati sulla base degli effettivi rispondenti alla domanda (207)

<sup>29</sup> Come sottolineato nel capitolo 4, l'*upgrading* relazionale si traduce nella capacità di un'azienda di estendere la rosa dei committenti anche all'estero.

## 6.4.2 I risultati dell'indagine 2011 sulle piccole e medie imprese manifatturiere

Tra le imprese del settore manifatturiero emergono alcune differenze legate alla dimensione per quanto riguarda gli ambiti territoriali di sbocco. Come illustrato dalla Tabella 56, gli operatori più piccoli hanno come principale riferimento il perimetro provinciale (saldo percentuale pari al 55,2%) e in seconda battuta il territorio regionale (32,2%), mentre risulta assai poco rilevante l'ambito internazionale, sia europeo che al di fuori dell'UE27 (entrambi i saldi fortemente negativi). Le medie imprese manifatturiere invece dichiarano di andare più lontano: molto importante è il territorio nazionale (saldo percentuale pari al 54,1%), a cui seguono i mercati dei Paesi UE27 (27,6%). I territori più prossimi rivestono una minore rilevanza (rispettivamente, 22,9% per la regione e 7,2% per la provincia), mentre per i mercati extra-europei prevale di poco il giudizio di scarsa importanza.

**Tabella 56**

**Grado di importanza degli ambiti territoriali di sbocco**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie Imprese
Provinciale	55,2	7,2
Regionale	32,2	22,9
Nazionale	1,5	54,1
Internazionale (Unione europea)	-54,1	27,6
Internazionale (resto del mondo)	-65,6	-0,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>540</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: saldo percentuale, dato dalla differenza tra la somma delle modalità di risposta "alto" e "medio" e la somma delle modalità di risposta "basso" e "nullo"

Per comprendere se e in quale misura le imprese manifatturiere intervistate partecipino a filiere produttive è utile esaminare la distribuzione del fatturato per tipologia di clientela (Tabella 57). Per le piccole, e ancora di più per le medie imprese, è molto rilevante il fatturato che proviene dai clienti privati: nel primo caso il valore medio si attesta al 59,7% del totale, mentre nel secondo caso arriva al 72,2%. Di contro, risulta poco importante il cliente istituzionale: con la Pubblica Amministrazione gli intervistati realizzano una quota di fatturato che varia dal 3,8% degli operatori più grandi al 5,8% di quelli di dimensioni minori. Infine, la clientela costituita da altre imprese, che rappresenta un indicatore dell'appartenenza a una filiera produttiva. La quota di fatturato prodotta da questa tipologia di clientela è più elevata in media per le piccole imprese manifatturiere, per le quali costituisce il 34,5% del totale. Anche il valore per le aziende più grandi non è tuttavia trascurabile (24,1%).

**Tabella 57**

**Ripartizione del fatturato realizzato nel 2010 per tipologia della clientela**

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie Imprese
Clienti privati	59,7	72,2
Altre imprese	34,5	24,1
Pubblica Amministrazione	5,8	3,8
<b>Totale rispondenti</b>	<b>528</b>	<b>1.346</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: valori medi, calcolati sulla base degli effettivi rispondenti alla domanda (528 piccole imprese e 1.346 medie imprese)

Un altro elemento che consente di valutare la qualità della presenza nelle filiere produttive emerge dalla Tabella 58, che riporta la variazione del numero di partner commerciali delle imprese manifatturiere intervistate, con riferimento al triennio 2009-2011. Oltre un terzo degli operatori - sia piccoli (34,8% del totale rispondenti) che più grandi (36,6%) - ha aumentato il numero di imprese clienti, mentre l'aumento del numero di fornitori ha riguardato il 19,6% delle aziende di piccola dimensione e il 26,9% delle altre. Il fenomeno può essere letto come un segnale di *upgrading* relazionale<sup>30</sup> effettuato dalle imprese intervistate all'interno della filiera, nonostante le percentuali di coloro che dichiarano numeri invariati di clienti e fornitori siano più elevate.

**Tabella 58**

**Variazione nel numero di imprese clienti e fornitori nel triennio 2009-2011**

	Manifattura			
	Piccole imprese		Medie Imprese	
	N. imprese clienti*	N. fornitori	N. imprese clienti*	N. fornitori
Aumentato	34,8	19,6	36,6	26,9
Diminuito	18,0	10,6	13,1	8,4
Rimasto invariato	46,5	68,5	49,4	63,6
Non sa - non indica	0,7	1,3	0,8	1,1
<b>Totale rispondenti</b>	<b>411</b>	<b>540</b>	<b>1.181</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: valori percentuali; \*domanda posta solo a coloro che hanno dichiarato di avere altre imprese come clienti (411 piccole imprese manifatturiere e 1.181 medie imprese manifatturiere)

<sup>30</sup> Si veda la sezione precedente per una breve disamina sull'*upgrading* relazionale e la sua importanza nel definire le caratteristiche dell'appartenenza a filiere produttive.

Esaminando più in dettaglio le forme di *upgrading* funzionale e relazionale (Tabella 59), nel settore manifatturiero si osserva una maggiore diffusione di questi fenomeni tra le imprese più grandi. In particolare, il 39,4% delle piccole imprese ha intrapreso un percorso di *upgrading* funzionale nel triennio 2009-2011, quota che sale al 52,9% delle medie; meno forte è invece la differenza per quanto concerne l'*upgrading* relazionale (rispettivamente, 28,7% degli operatori di dimensioni minori e 29,8% degli altri). Inoltre, l'*upgrading* funzionale ha assunto più spesso la forma di nuove modalità di organizzazione del lavoro, che quella dell'adozione di nuove tecniche manageriali per la gestione e diffusione delle informazioni e della conoscenza, sia tra le piccole che tra le medie imprese. Per l'*upgrading* relazionale si sono privilegiati invece i cambiamenti nei rapporti con le altre imprese, piuttosto che con le istituzioni pubbliche, specie tra gli operatori di dimensioni minori (rispettivamente, 25,4% e 9,1%).

**Tabella 59**

***Upgrading* funzionale e *upgrading* relazionale nel triennio 2009-2011**

		Manifattura	
		Piccole imprese	Medie imprese
<i>Upgrading</i> funzionale	Introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro (definizione di nuove unità divisionali o operative, riduzione dei livelli gerarchici, decentramento delle decisioni aziendali)	32,4	43,5
	Adozione di nuove (o significativamente migliorate) tecniche manageriali per potenziare l'uso e lo scambio di informazioni, conoscenza e competenze tecniche e lavorative all'interno dell'impresa	22,6	33,0
	<b>Totale <i>upgrading</i> funzionale</b>	<b>39,4</b>	<b>52,9</b>
<i>Upgrading</i> relazionale	Introduzione di cambiamenti nelle relazioni con altre imprese (accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione)	25,4	24,7
	Introduzione di cambiamenti nelle relazioni con istituzioni pubbliche (accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione)	9,1	12,7
	<b>Totale <i>upgrading</i> relazionale</b>	<b>28,7</b>	<b>29,8</b>
<b>Totale rispondenti</b>		<b>540</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple; tabella costruita a partire dalle risposte sull'innovazione organizzativa o di marketing, totali calcolati come somma delle due tipologie di innovazione, al netto di coloro che avevano risposto sì ad entrambe

Per comprendere meglio le caratteristiche delle filiere produttive a cui appartengono gli intervistati è necessario definire più in dettaglio il processo produttivo delle imprese. Come mostra la Tabella 60, meno della metà degli operatori industriali ha un'attività totalmente autonoma: solo il 37,6% dei piccoli, a fronte del 47,9% dei più grandi, dichiara di realizzare un bene finale acquistando materie prime. Diverse sono invece nei due campioni le modalità prevalenti di produzione all'interno di una filiera. Tra le aziende di dimensioni minori prevale, seppur di poco, l'utilizzo di semilavorati per la produzione di beni intermedi (15,9%), mentre tra le medie imprese è più diffuso l'acquisto delle materie prime funzionale alla realizzazione di un bene intermedio (16,9%). Inoltre, le piccole imprese mostrano anche un certo grado di potere decisionale all'interno della filiera<sup>31</sup> (tabella non riportata):

31 I dati non sono disponibili per le medie imprese.

in gran parte, le decisioni sono compiute sulla base di scelte autonome degli intervistati (oltre il 45% dei rispondenti), oppure concordate con i committenti/fornitori (oltre il 30%). La forma di *governance* più squisitamente di tipo gerarchico, in cui prevalgono le imprese leader, risulta meno diffusa, specie per quanto riguarda gli operatori in filiera che acquistano materie prime (2,3%).

**Tabella 60**

### Il posizionamento all'interno della filiera

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie Imprese
Acquista materie prime e realizza un bene finale	37,6	47,9
Acquista materie prime e realizza un bene intermedio	15,9	16,9
Utilizza semilavorati di imprese fornitrici e produce beni finali	9,3	8,0
Utilizza semilavorati di imprese fornitrici e produce beni intermedi	17,4	15,3
Non sa - non indica	19,8	11,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>540</b>	<b>1.408</b>

 Imprese in filiera  
 Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: valori percentuali

Una seconda indicazione circa l'importanza attribuita all'*upgrading* funzionale proviene dall'analisi delle risposte relative ai fattori di successo dell'impresa (Tabella 61). Tra gli operatori del settore emerge la rilevanza dell'ampliamento del numero di fasi in cui l'impresa interviene lungo la filiera, come sottolineato dal 44,4% delle medie e da un più corposo 47,8% delle piccole. Il fattore di competitività speculare - ossia la specializzazione in un'unica fase - raccoglie consensi soprattutto tra le aziende di dimensioni maggiori (42,2%), evidenziando per le più piccole la consapevolezza della necessità di rafforzare la propria posizione all'interno della filiera.

**Tabella 61**

### Per il successo della sua impresa, cosa ritiene sia più importante?

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie Imprese
Specializzarsi in un'unica fase della filiera produttiva	37,4	42,2
Ampliare il numero di fasi in cui l'impresa interviene lungo la filiera	47,8	44,4
Non sa - Non indica	14,8	13,4
<b>Totale rispondenti</b>	<b>230</b>	<b>567</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: valori percentuali; domanda posta solo alle imprese che producono in filiera (230 piccole imprese e 567 medie imprese)

La collaborazione tra imprese in filiera in forma di subfornitura riguarda il 32,2% delle piccole, tra le medie il dato si attesta al 26,6%. I rapporti di subfornitura degli intervistati sono tuttavia caratterizzati da un certo grado di condivisione delle decisioni con i committenti, specie per le imprese di medie dimensioni (60,9% dei subfornitori, che scende al 44,6% per le piccole).

Come mostrato nella Tabella 62, la produzione in subfornitura non è tuttavia centrale nella redditività delle imprese intervistate: per il 31,1% delle piccole e il 43% delle medie essa rappresenta una quota di fatturato che raggiunge al massimo il 25%. Di contro, solo il 12,2% delle aziende di dimensioni minori e il 16,6% delle più grandi realizzano la quasi totalità del fatturato grazie alla subfornitura.

**Tabella 62**

**Fatturato realizzato in subfornitura sul totale fatturato nel 2010 e peso del committente principale**

	Piccole imprese manifatturiere						
	Quota di fatturato realizzata in subfornitura	Quota di fatturato relativa al committente principale					
		Fino al 25%	Dal 26% al 50%	Dal 51% al 75%	Oltre il 75%	La quasi totalità del fatturato è realizzata su un unico committente	Non sa - Non indica
Fino al 25%	31,1	69,6	13,0	4,3	13,0	0,0	0,0
Dal 26% al 50%	16,2	25,0	50,0	8,3	8,3	8,3	0,0
Dal 51% al 75%	13,5	30,0	40,0	30,0	0,0	0,0	0,0
Oltre il 75%	16,2	25,0	16,7	8,3	33,3	8,3	8,3
La quasi totalità del fatturato è realizzata in subfornitura	12,2	44,4	22,2	0,0	0,0	33,3	0,0
Non sa - Non indica	10,8	25,0	37,5	0,0	0,0	0,0	37,5
<b>Totale rispondenti</b>	<b>74</b>	<b>31</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
	Medie imprese manifatturiere						
	Quota di fatturato realizzata in subfornitura	Quota di fatturato relativa al committente principale					
		Fino al 25%	Dal 26% al 50%	Dal 51% al 75%	Oltre il 75%	La quasi totalità del fatturato è realizzata su un unico committente	Non sa - Non indica
Fino al 25%	43,0	73,8	15,4	4,6	1,5	1,5	3,1
Dal 26% al 50%	15,9	45,8	37,5	12,5	4,2	0,0	0,0
Dal 51% al 75%	6,0	22,2	22,2	22,2	22,2	11,1	0,0
Oltre il 75%	12,6	47,4	21,1	5,3	26,3	0,0	0,0
La quasi totalità del fatturato è realizzata in subfornitura	16,6	36,0	40,0	0,0	8,0	12,0	4,0
Non sa - Non indica	6,0	11,1	0,0	0,0	0,0	0,0	88,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>151</b>	<b>80</b>	<b>35</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>11</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali; domanda posta solo alle imprese che producono in subfornitura (74 piccole imprese e 151 medie imprese)

Del resto, anche la ripartizione del fatturato imputabile al committente principale rafforza questo quadro, specie nel caso delle medie imprese. Infatti, a parità di quota del fatturato in subfornitura sul totale, la quota di fatturato derivante da commesse del cliente principale si attesta al massimo entro il 25% per la gran parte dei casi. Per le piccole imprese invece il quadro è meno netto, essendoci classi di fatturato realizzato in subfornitura più direttamente connesse a quote meno marginali del fatturato associato al committente principale.

Come atteso sulla base dei risultati riportati a inizio sezione, sia per le piccole che per le medie imprese manifatturiere, il fatturato realizzato in subfornitura è principalmente associato a committenti italiani (rispettivamente, 88,3% e 71,8%), segnale di un processo di *upgrading* relazionale che ha ancora forti margini di miglioramento<sup>32</sup>. Tuttavia, per gli operatori di dimensioni maggiori si osserva anche la rilevanza - in termini di fatturato realizzato in subfornitura - di committenti con sede in Paesi dell'UE27 (17,3%) o al di fuori dei confini dell'Unione (10,9%). Viceversa, tra le piccole, in media, neanche il 10% del fatturato per produzioni in subfornitura proviene dai Paesi dell'Unione europea, che ormai costituiscono più un mercato interno che un vero e proprio mercato internazionale.

**Tabella 63**

### Ripartizione del fatturato realizzato in subfornitura nel 2010 a seconda della nazionalità delle imprese committenti

	Manifattura	
	Piccole imprese	Medie Imprese
Italia	88,3	71,8
Paesi Unione europea	9,8	17,3
<i>di cui Germania</i>	1,9	4,6
Paesi Extra Unione europea	1,9	10,9
<i>di cui Cina</i>	0,0	2,1
<b>Totale rispondenti</b>	<b>70</b>	<b>141</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: valori percentuali; domanda posta solo alle imprese che producono in subfornitura (74 piccole imprese e 151 medie imprese), valori medi, calcolati sulla base degli effettivi rispondenti alla domanda (70 piccole imprese e 141 medie imprese)

## Conclusioni

Le trasformazioni in atto nei sistemi economici mondiali rendono più complessa la definizione di competitività e più articolato l'insieme dei fattori necessari a misurarla. In quest'ottica, andare al di là di dati settoriali aggregati e capire le strategie a disposizione delle singole imprese è fondamentale, in una concezione di sviluppo endogeno che parta dal basso e si diffonda per imitazione, fino a pervadere il territorio nel suo complesso. I risultati di indagine presentati in questo capitolo fanno riferimento in particolare a tre dimensioni fondamentali per la crescita e lo sviluppo del tessuto imprenditoriale italiano: l'innovazione, l'internazionalizzazione e l'appartenenza a filiere produttive.

<sup>32</sup> Come ricordato nella sezione precedente, l'*upgrading* relazionale si traduce nella capacità di un'azienda di estendere la rosa dei committenti anche all'estero.

L'analisi evidenzia la necessità di attivare strumenti e processi di sistema che favoriscano l'innovazione. Non mancano in Italia iniziative in tal senso; tuttavia è carente l'aspetto sistemico, l'azione sinergica tra gli attori economici ed istituzionali a vario titolo coinvolti nei processi di innovazione.

Da parte delle imprese, è auspicabile una maggiore e migliore capacità di interagire con il mondo della ricerca universitaria - che strutturalmente rappresenta l'ambito in cui più si sviluppa la ricerca in Italia - capacità ancora alquanto carente. Anche se in maniera meno drammatica, questo aspetto riguarda anche le relazioni tra le imprese: scarseggiano, infatti, le forme di collaborazione o di aggregazione che consentirebbero a gran parte degli operatori italiani di superare l'ostacolo all'attività innovativa posto dalla piccola dimensione e di potenziare il trasferimento tecnologico. In effetti, uno dei più recenti strumenti a disposizione delle imprese, il Contratto di Rete, è stato concepito anche per favorire i processi di innovazione<sup>33</sup>.

Alle istituzioni è richiesta la capacità di definire strumenti agili ed efficaci che riescano a mettere a sistema le molte iniziative innovative o volte a promuovere l'innovazione - non ultime le *start-up* universitarie. Il sistema finanziario, d'altro canto, può predisporre strumenti a favore delle imprese innovative, che siano al tempo stesso competitive, e può svolgere un ruolo di stimolo ai processi di innovazione, come meglio analizzato nel capitolo 8. In termini più generali, sarebbe utile - a livello Paese - sostenere i processi innovativi in due ambiti. In primo luogo, potenziando il mercato del *private equity*, i cui operatori giocano in altri Paesi un ruolo di primo piano specie nel caso di nuove imprese innovative. In secondo luogo, puntando al miglioramento della capacità di attrarre in Italia imprese multinazionali, la cui presenza costituisce uno dei possibili canali di trasferimento tecnologico e di spinta all'innovazione.

L'internazionalizzazione rimane un tema centrale per la crescita del Paese, e l'indagine conferma che le piccole e medie imprese hanno registrato negli ultimi anni una decisa accelerazione su questo fronte. Benché la dimensione d'impresa costituisca una variabile decisiva nel processo di internazionalizzazione - che richiede ingenti investimenti economici, specifiche competenze delle risorse umane, capacità di movimento in Paesi spesso sconosciuti - l'interesse dei piccoli operatori per i mercati esteri non è in realtà un fenomeno nuovo. L'indagine, tuttavia, sottolinea come negli ultimi cinque anni tale interesse si sia intensificato, probabilmente in risposta alle difficoltà causate dalla crisi, oltre che alla crescente globalizzazione.

Ciò che emerge è certamente una grande eterogeneità nei comportamenti, cui fanno da sfondo caratteristiche comuni che permettono di individuare potenziali aree di intervento. Risulta confermata, in particolare, l'idea che ancora troppo spesso l'impresa internazionalizzata giochi da sola. Le risposte degli intervistati raccontano prevalentemente storie legate ad iniziative autonome, soprattutto nell'individuazione dei mercati e dei partner esteri di riferimento: si parla spesso di passaparola, ricerca diretta su internet, partecipazione a fiere di settore. Ciò risulta tanto più vero per le piccole imprese, che non hanno ancora trovato un partner adeguato per le loro strategie di ricollocazione all'estero.

Il "fare da sé", tuttavia, rappresenta spesso un vincolo alle strategie di internazionalizzazione, limitandone i benefici connessi all'allargamento dei mercati di sbocco (o di fornitura) e alla differenziazione del rischio. Non è un caso, quindi, che le strategie più complesse di internazionalizzazione siano spesso associate ad una collaborazione strategica tra imprese, come specificatamente evidenziato nel capitolo 7. Le imprese con una più elevata intensità relazionale e più aperte alle collaborazioni di tipo strategico sono anche quelle che sono maggiormente coinvolte nei mercati esteri e che lo sono in maniera più sistematica e persistente, riuscendo a mantenere nel tempo rapporti commerciali attivi con un numero maggiore di Paesi. Queste evidenze risultano tanto più consistenti tra le piccole imprese.

<sup>33</sup> Per una trattazione del Contratto di Rete si veda il capitolo 4.

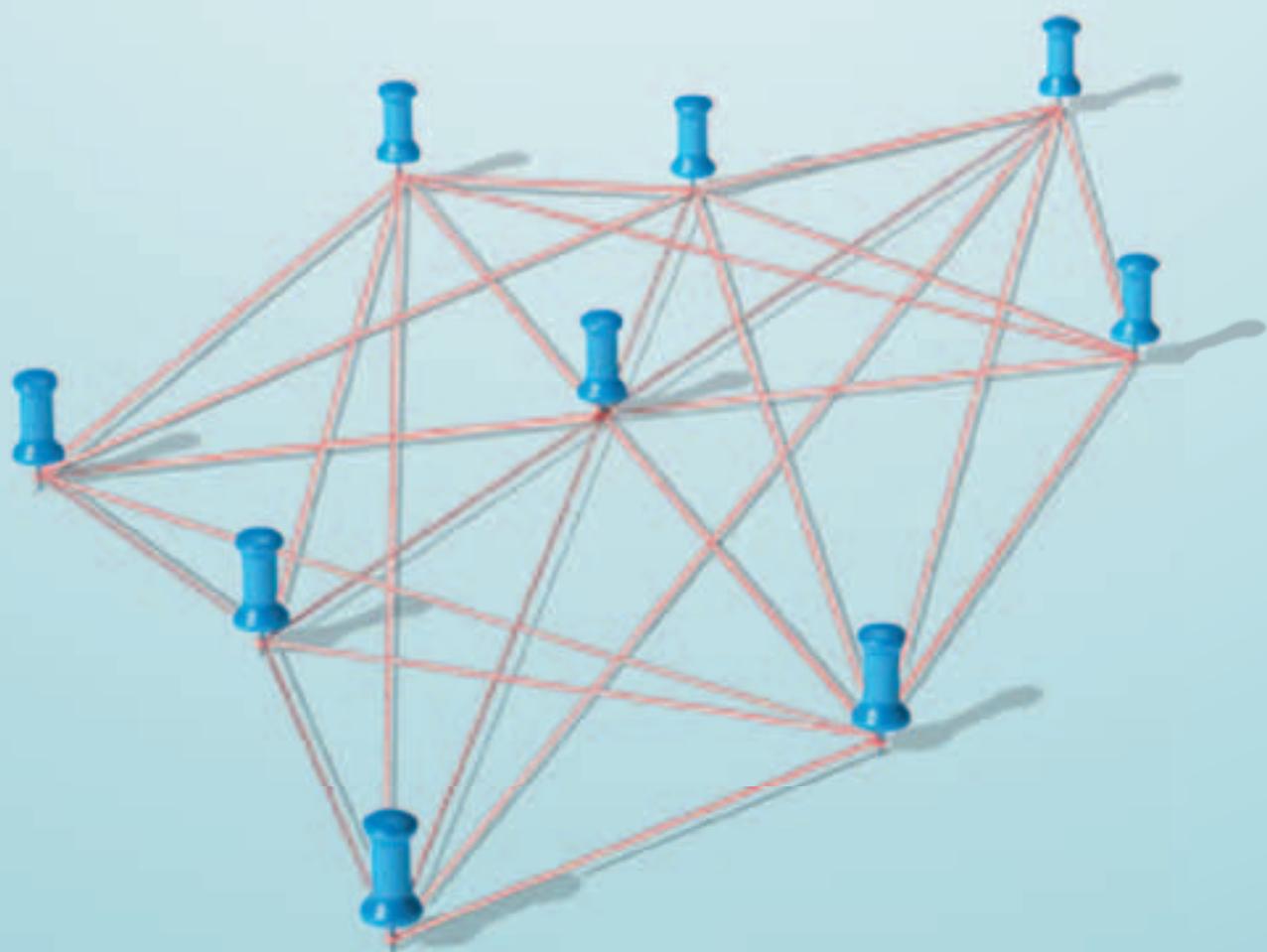
L'indagine segnala quindi che sul fronte dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese permangono ancora ampi spazi di manovra per quanto riguarda una adeguata attività informativa, sia in merito alle caratteristiche dei mercati esteri dove si intende andare, sia in merito alla possibilità di un incontro e di un collegamento tra imprese. A livello pubblico, dopo l'abolizione dell'ICE decisa a luglio scorso con la manovra fiscale, diventa più urgente la riforma degli enti per l'internazionalizzazione delle imprese; a livello privato, rimane un'area di intervento per soggetti specializzati, che accompagnino l'impresa nella penetrazione e nel presidio dei mercati esteri. In particolare, come analizzato in maniera più approfondita nel capitolo 8, risposte e soluzioni concrete possono arrivare dalle banche, specie se a loro volta internazionalizzate, che sempre di più dovrebbero essere in grado di fornire, accanto ai tradizionali servizi per le esportazioni, una consulenza specifica su questioni centrali per l'impresa: approccio iniziale ai mercati esteri, ricerca di controparti, supporto logistico tramite una rete capillare dislocata a livello internazionale.

Dal punto di vista della produzione in senso stretto, le piccole imprese risultano ancora molto legate al contesto locale, indipendentemente dal settore di operatività. Buona parte di esse tuttavia sono in filiera, e hanno avviato nell'ultimo triennio processi di *upgrading* relazionale - ovvero, ampliato il numero di committenti o fornitori, seppur in ambito quasi esclusivamente nazionale - e funzionale - ad esempio, tramite l'adozione di nuove tecniche manageriali per la gestione delle informazioni e la diffusione della conoscenza all'interno dell'impresa e, soprattutto, tramite l'adozione di nuove modalità di organizzazione del lavoro. Le medie imprese guardano invece più lontano, operano prevalentemente a livello nazionale o sui mercati dell'Unione europea, e si contraddistinguono per una maggiore attivazione di processi di *upgrading* funzionale. Rispetto alle realtà di dimensioni minori, sembrano tuttavia essere meno bisognose di ampliare il numero di fasi di intervento all'interno della filiera.

Una particolare forma di collaborazione che si verifica all'interno di filiere produttive è la subfornitura, ovvero la produzione di beni intermedi sulla base di specifiche tecniche concordate con il committente (generalmente, un'impresa di medio-grandi dimensioni). L'attività di subfornitura è relativamente presente tanto tra le piccole quanto tra le medie imprese intervistate, e in entrambi i casi in forma evoluta: decisioni concordate con le controparti e non da esse imposte; quote di fatturato collegate forse contenute, ma comunque non associate alla presenza di un unico committente.

07

Cooperare  
per competere:  
collaborazioni  
strategiche,  
innovazione,  
internazionalizzazione



# Cooperare per competere: collaborazioni strategiche, innovazione, internazionalizzazione

FONDAZIONE RES

## Introduzione

Viene spesso sottolineato - in documenti pubblici ai più elevati livelli di governo o in ricerche scientifiche - che la collaborazione e la cooperazione rappresentano un ingrediente importante e per molti aspetti sottovalutato della crescita, del cambiamento, della possibilità di assorbire eventi esterni negativi. Una ormai vasta letteratura a carattere empirico - ad esempio quella relativa alle esperienze distrettuali - ha mostrato che la realizzazione di forme più o meno intense di collaborazione con soggetti esterni al proprio perimetro aziendale può consentire a un'impresa di rispondere in modo flessibile a una domanda di mercato sempre più variabile e frammentata. Ma anche di costruire nuove competenze, di riqualificare la propria offerta di beni e servizi attraverso l'introduzione di nuove tecniche o di nuove strategie produttive, di penetrare con maggiore efficacia nei mercati internazionali. Gli stessi storici dell'economia hanno da tempo attribuito a questo particolare "fattore" della vita economica di un'azienda - come di un Paese - un'importanza sempre maggiore per spiegare la natura e le caratteristiche di particolari momenti di svolta nelle condizioni e nelle prospettive di sistemi economici locali, nazionali o internazionali. In definitiva, la possibilità di superare alcuni vincoli imposti dalla carenza di risorse o dalla presenza di diseconomie esterne attraverso forme più strette e diversificate di rapporti di collaborazione, può favorire il riposizionamento competitivo delle imprese e facilitare la realizzazione di processi di integrazione e di trasferimento tecnologico, soprattutto a beneficio di quelle unità produttive che appartengono al segmento della piccola e media dimensione.

L'obiettivo di questo capitolo è quello di descrivere e di analizzare l'importanza delle attività di collaborazione tra le piccole e le medie imprese intervistate. È opportuno ricordare che, mentre le imprese di dimensioni minori operano in tutti i settori produttivi, il campione delle medie rappresenta un approfondimento che riguarda esclusivamente la sola manifattura.

Non è certamente facile definire o identificare la collaborazione, le sue caratteristiche, la sua intensità, gli effetti che vengono generati dalla definizione di accordi sia di tipo formale che informale. Anche a livello più propriamente microeconomico, esistono per le aziende molteplici modalità o occasioni di collaborazione che implicano impegni assai diversi sul fronte degli investimenti, degli strumenti disponibili o della vera e propria definizione delle strategie aziendali. Sono forme di collaborazione che coinvolgono molteplici "attori" imprenditoriali e istituzionali fra coloro che



abituamente interagiscono con l'attività ordinaria dell'impresa. D'altra parte, vi possono essere forme di collaborazione che, presumibilmente, esercitano un impatto assai diverso sulle grandezze fondamentali che identificano lo stato e l'andamento delle nostre imprese sul piano reddituale e patrimoniale, ma anche su livelli meno strettamente legati alla loro dinamica economica.

Abbiamo, quindi, cercato di delimitare preliminarmente l'arco delle potenziali collaborazioni, trascurando quelle occasionali, più blande, che le imprese, anche di piccola o piccolissima dimensione, intrattengono con soggetti esterni al proprio contesto aziendale: i fornitori, i clienti, gli attori istituzionali, gli stessi concorrenti. Si tratta, sicuramente, di momenti non irrilevanti nella vita di un'azienda, che quotidianamente coinvolgono e influenzano l'operatività delle imprese, ma che, probabilmente, rivestono una minore importanza per realizzare "salti di qualità", attraverso trasformazioni delle attività e l'acquisizione di nuove capacità e di nuovi margini di competitività. Al contrario, abbiamo cercato di offrire un contributo per analizzare la presenza, l'intensità e l'importanza di alcune specifiche tipologie di collaborazioni strategiche che le due diverse categorie di imprese realizzano nei particolari ambiti settoriali o territoriali dove esercitano la loro attività produttiva.

La nostra attenzione si è dunque concentrata sulle strategie collaborative che stanno alla base di poche, mirate opportunità di apertura allo scambio attivo con l'esterno e che, verosimilmente, implicano conseguenze più rilevanti sulle prospettive di crescita, di cambiamento o di affermazione in nuovi mercati per le imprese che decidono di realizzarle. In altre parole, collaborazioni e cooperazioni strategiche che sono in grado di esercitare un impatto di medio o lungo periodo sulle dinamiche aziendali. Nel corso dell'indagine effettuata sulle piccole imprese e sulle medie imprese manifatturiere queste decisioni di apertura alle collaborazioni strategiche hanno essenzialmente riguardato tre fenomeni:

- l'organizzazione di attività comuni per la realizzazione di investimenti destinati a potenziare o trasformare la capacità produttiva (quali, ad esempio, l'acquisto in comune di uno stabilimento)
- l'organizzazione di attività comuni per sostenere progetti di ricerca e sviluppo e rafforzare la ricerca industriale
- l'organizzazione di attività comuni per mettere a punto nuove e più efficienti tecniche di commercializzazione e distribuzione, per favorire l'assorbimento della produzione in nuovi mercati o nei mercati di tradizionale insediamento.

È dunque evidente che si tratta di strategie particolarmente impegnative, soprattutto per le microimprese e per le piccole imprese, sia sul fronte delle risorse necessarie che sul piano della vera e propria cultura aziendale e dei cambiamenti organizzativi che queste collaborazioni richiedono.

Per cercare di cogliere l'intensità e lo spessore di queste reti di "elevata collaborazione o cooperazione" che le piccole e medie imprese costruiscono in un'ottica di programmazione strategica di lungo periodo, abbiamo elaborato un indicatore che suddivide il campione delle poco più di 6.000 piccole imprese e delle circa 1.400 medie imprese manifatturiere intervistate in quattro classi di intensità delle collaborazioni strategiche - nulla, bassa, media, alta:

- le imprese che appartengono alla categoria "nulla" hanno dichiarato di non aver attivato nessuna tipologia di collaborazione strategica
- le imprese che appartengono alla categoria "bassa" hanno dichiarato di aver esclusivamente attivato una categoria residuale di "altre forme di collaborazione", a cui abbiamo dato un peso modesto nella costruzione dell'indice rispetto alle tre tipologie di collaborazioni strategiche che sono state sopra elencate
- le imprese che appartengono alla categoria "media" hanno invece dichiarato di aver attivato soltanto una delle tre forme specifiche di collaborazioni strategiche oggetto di indagine o, al massimo, anche qualche "altra forma di collaborazione" di tipo residuale
- infine, le imprese che appartengono alla categoria "alta" hanno dichiarato di aver attivato almeno due tra le tre forme specifiche di collaborazioni strategiche. Appartengono a quest'ultima classe anche quelle imprese che hanno risposto positivamente alla categoria residuale di "altre forme di collaborazioni" avendo però attivato almeno due tra le tre tipologie specifiche di rapporti di collaborazione.

In questo modo, inserendo dei giudizi di valore sul tipo di collaborazione, l'indicatore attribuisce un peso maggiore alle collaborazioni di tipo strategico, segnalando la propensione a realizzare scelte di lungo periodo congiuntamente ad altri soggetti esterni.

Date queste caratteristiche, abbiamo ritenuto fosse utile provare ad associare questo indicatore ad alcuni fenomeni che maggiormente rappresentano l'espressione delle strategie che le piccole e medie imprese affrontano per rispondere alle sfide della concorrenza e alle difficili condizioni economiche generali, e cioè: lo sviluppo di reti per la subfornitura; la realizzazione di innovazioni; la penetrazione in nuovi mercati internazionali.

Il capitolo è quindi strutturato come segue: dopo una breve descrizione di questo indicatore e di alcuni risultati descrittivi su come effettivamente si caratterizza il campione delle imprese relativamente all'intensità collaborativa, le parti successive sono dedicate ad approfondire le relazioni che emergono fra la collaborazione strategica, la partecipazione ad accordi di subfornitura, la realizzazione di innovazioni e la capacità di internazionalizzarsi. Nel far questo abbiamo cercato anche di approfondire alcuni aspetti che influenzano la trama di rapporti che la piccola impresa o la media impresa manifatturiera cerca di intrecciare con altri rilevanti attori del sistema in cui opera o vorrebbe operare. In particolare abbiamo analizzato, relativamente ai vari ambiti di applicazione e di interesse, quali sono le principali motivazioni e quali sono, al contrario, i principali ostacoli che condizionano il buon esito della cooperazione strategica.

## 7.1 L'intensità delle collaborazioni strategiche

In questo paragrafo affrontiamo, preliminarmente, la questione della individuazione delle collaborazioni di tipo strategico che ci consente di giungere alla costruzione di un indicatore di intensità della collaborazione strategica. Quest'ultimo, lo ripetiamo, intende mostrare quale sia la propensione dei due gruppi di imprese a realizzare forme importanti di collaborazione destinate, presumibilmente, a durare e a produrre effetti nel medio-lungo periodo.

La Tabella 1 mostra le evidenze raccolte per le tre diverse tipologie di collaborazione strategica, per la categoria residuale di "altre collaborazioni" e per la mancanza di qualsiasi tipo di collaborazione. La distribuzione delle frequenze mette in risalto, in primo luogo, una somiglianza straordinariamente forte, in qualche caso assoluta, fra i due campioni oggetto d'indagine. In entrambi i gruppi prevale infatti, in termini relativi, l'assenza di qualsiasi forma di collaborazione strategica realizzata con altre imprese o con attori esterni: 61,6% per quanto riguarda le piccole imprese, valore che sale fino al 63,4% per le medie imprese manifatturiere.

Questa elevata numerosità di risposte "nulle" ci restituisce un risultato forse in linea con le nostre aspettative, in quanto si tratta di modalità di collaborazioni e di cooperazioni strategiche che richiedono investimenti e mutamenti nel modo di fare e di vivere la propria impresa e che la maggioranza (assoluta) delle piccole e medie unità produttive non ritiene di poter (o di dover) affrontare. Neanche la dimensione e la più forte vocazione industriale del secondo campione comportano una significativa variazione in questo risultato. E, tuttavia, la nostra intenzione in questo capitolo non è tanto quella di mostrare l'esistenza di pratiche o di strategie di esternalizzazione ancora poco sviluppate. È, piuttosto, quella di verificare a quali caratteristiche, a quali particolari fenomeni e con quali conseguenze è possibile associare le imprese che, al contrario, hanno scelto di dar vita a forme di collaborazione strategica, anche attraverso un confronto con questa maggioranza di imprese meno aperte alla sperimentazione di nuove relazioni.

Fra le collaborazioni strategiche, per entrambi gli aggregati prevalgono, in misura esattamente speculare, le attività comuni avviate dalle imprese per promuovere la fase terminale del processo produttivo, e cioè le iniziative per rafforzare la commercializzazione e la distribuzione dei prodotti: esse sono state intraprese dal 13,3% delle piccole e dal 13,4% delle medie imprese manifatturiere.

**Tabella 1**

### Tipi di collaborazione strategica

	Piccole imprese		Medie imprese	
	frequenza	percentuale	frequenza	percentuale
Attività comuni per la commercializzazione e distribuzione	804	13,3	188	13,4
Attività comuni per l'attività di ricerca e sviluppo	378	6,3	150	10,7
Attività comuni per il potenziamento della capacità produttiva (es: acquisto in comune di uno stabilimento)	555	9,2	130	9,2
Altre forme di collaborazione	929	15,4	148	10,5
Nessuna forma di collaborazione	3.709	61,6	893	63,4
<b>Totale rispondenti</b>	<b>6.025</b>		<b>1.408</b>	

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple

Percentuali più modeste - in questo caso uguali e pari al 9,2% degli intervistati - le ritroviamo per il secondo tipo di collaborazioni strategiche, che riguardano tutte le attività comuni per il potenziamento della capacità produttiva delle imprese, quali ad esempio l'acquisto in compartecipazione di uno stabilimento industriale. Una più chiara distinzione emerge, invece, per le collaborazioni realizzate per investire in nuove attività di ricerca e di sviluppo nel campo industriale. Anche per via della caratteristica settoriale più circoscritta, in questo caso sono le medie imprese manifatturiere a mostrare una assai più consistente attività collaborativa che, in termini relativi, è quasi doppia rispetto a quanto emerge dall'analisi del campione delle piccole imprese (10,7% contro 6,3%). Quest'ultimo gruppo, infatti, è caratterizzato da imprese più propense a stringere "altre" forme di collaborazione e risulta invece meno attivo nel partecipare a iniziative destinate a rafforzare il proprio impegno nella ricerca industriale e nello sviluppo di nuove idee legate alla propria attività produttiva.

Questa rappresentazione delle diverse modalità di apertura alle collaborazioni esterne di tipo strategico risulta funzionale alla costruzione dell'indicatore con cui misurare l'intensità del fenomeno. Come è stato anticipato nell'introduzione, l'indicatore è stato costruito in modo da mettere in evidenza quattro classi di intensità relazionale: "nulla", "bassa", "media" e "alta". Le prime due ci restituiscono un'immagine di assente (o scarsa) propensione alla collaborazione strategica, mentre le seconde due ci indicano, seppure con intensità diversa, la presenza di imprese che hanno realizzato un numero di accordi di collaborazione strategica mediamente (o eccezionalmente) elevati.

Essendo abbastanza simili i dati di partenza, l'indicatore non mostra differenze rilevanti (Tabella 2). Tuttavia, se si vanno a confrontare le due classi di maggiore intensità collaborativa, notiamo che le medie imprese manifatturiere mostrano una propensione significativamente più elevata a chiudere accordi di importanza strategica. È infatti il 22,9% del campione (a differenza del 20,9% delle piccole) ad aver sottoscritto almeno una forma di collaborazione strategica, mentre è il 4,5% delle medie imprese (a differenza del 3,5% delle piccole) ad aver sottoscritto due o tutte e tre le tipologie previste di collaborazione strategica. Quindi, mentre soltanto il 24,4% delle piccole imprese entra a far parte del gruppo caratterizzato da una chiara propensione a collaborare per obiettivi strategici di lungo periodo, questa percentuale sale di tre punti (27,4%) tra le medie imprese manifatturiere, che si mostrano evidentemente più attrezzate e predisposte a realizzare questo tipo di attività. In entrambi i campioni resta, comunque, assai elevata la differenza che esiste fra le classi "media" e "alta", a dimostrazione della scarsa numerosità di imprese caratterizzate da una eccezionale intensità nelle collaborazioni strategiche.

**Tabella 2**

### Intensità della collaborazione strategica

	Piccole imprese		Medie imprese	
	frequenza	percentuale	frequenza	percentuale
Nulla	3.709	61,6	893	63,4
Bassa	845	14,0	130	9,2
Media	1.262	20,9	322	22,9
Alta	209	3,5	63	4,5
<b>Totale rispondenti</b>	<b>6.025</b>		<b>1.408</b>	

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network

Il paragrafo successivo è dedicato all'analisi delle prime elaborazioni condotte sull'indice di intensità collaborativa. L'obiettivo è quello di descrivere in che modo si caratterizzano e si distinguono le imprese che appartengono alle quattro classi, in funzione delle diverse ripartizioni territoriali e settoriali e di altri fenomeni che individuano alcuni elementi che tipicamente influenzano la propensione a delineare il modello organizzativo di un'impresa.

## 7.2 Alla scoperta delle imprese altamente collaborative: i luoghi, i settori, le motivazioni

Entrando ora nel vivo dell'indagine, dedichiamo questo paragrafo alla descrizione di alcune caratteristiche generali delle imprese analizzate nel campione. Nel presentare e commentare le evidenze raccolte, dedicheremo particolare attenzione all'analisi delle aziende appartenenti ai segmenti a più elevata intensità collaborativa (classi "media" e "alta") individuati dal nostro indicatore.

La Tabella 3 offre una rappresentazione dei risultati registrati dal nostro indicatore nelle principali macro aree geografiche del Paese. Se si considerano congiuntamente le due classi "media" e "alta", le piccole imprese mostrano una più elevata concentrazione di collaborazioni strategiche nel Nord Est (25,9%), mentre il Centro Italia fa registrare i dati più elevati di aziende caratterizzate da assenza e da scarsità di accordi (con la presenza di solo il 22,1% nelle classi "media" e "alta"). È da notare che le imprese meridionali sono seconde per intensità di collaborazione superiore a quelle del Centro Italia e, seppure marginalmente, fanno registrare i valori più alti nella colonna corrispondente alla massima intensità collaborativa (3,8%): è probabile che, fra le piccole imprese attive in questi territori e caratterizzate da un'elevata propensione all'apertura relazionale, si stiano affermando pratiche rivolte al rafforzamento delle collaborazioni strategiche per superare le difficoltà di tipo territoriale. Ma si tratta di un'ipotesi che, eventualmente, dovrà essere verificata con ricerche successive.

Il quadro che emerge dalla rappresentazione territoriale delle medie imprese manifatturiere appare un po' più chiaro, forse anche per la maggiore omogeneità del campione: anche qui, sono soprattutto le imprese localizzate nel Nord Est a prediligere in maniera significativa la strada delle collaborazioni strategiche (31,4%), seguite da quelle del Sud (27,6%). Tuttavia, è nel Centro che si registra il numero

**Tabella 3**

### Intensità della collaborazione strategica per area geografica

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Nord Ovest	61,8	13,8	20,8	3,6	29,4	65,4	10,7	20,0	3,9	38,6
Nord Est	61,9	12,2	22,5	3,4	24,9	60,8	7,9	26,9	4,5	33,3
Centro	62,2	15,7	19,1	3,0	19,1	64,2	8,6	20,7	6,5	16,5
Sud	60,5	14,8	20,9	3,8	26,6	63,2	9,2	23,9	3,7	11,6
<b>Totale campione</b>	<b>61,6</b>	<b>14,0</b>	<b>20,9</b>	<b>3,5</b>	<b>100,0</b>	<b>63,4</b>	<b>9,2</b>	<b>22,9</b>	<b>4,5</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network

Nota: intensità della collaborazione in percentuale di riga, totale campione in percentuale di colonna

più elevato di imprese caratterizzate da un “alto” profilo di collaborazioni strategiche (il 6,5% del campione). Infine, per il gruppo di medie imprese manifatturiere, questo genere di investimenti e di relazioni esterne risulta poco diffuso nel Nord Ovest dove, mediamente, si registrano i valori più alti nelle due classi di collaborazione “nulla” o “bassa”.

Relativamente ai settori di attività, non è possibile effettuare confronti sistematici fra i due gruppi di imprese, in quanto quelle di media dimensione appartengono esclusivamente al manifatturiero. Fra le piccole imprese (Tabella 4), l'intensità collaborativa prevale nell'attività manifatturiera (29,4% del campione per le due classi “media” e “alta”) e, soprattutto, nel commercio all'ingrosso (32,5% per le due classi “media” e “alta”). Cioè in due settori dove più marcata è la tendenza ad allacciare rapporti di collaborazione non occasionali e dove più avvertita è l'esigenza di stabilizzare le forniture in termini sia di qualità che di quantità. Esistono invece tutta una serie di attività condotte dalle piccole imprese - il commercio al dettaglio, la gestione di alberghi e, soprattutto, le costruzioni e i servizi - decisamente meno aperte alla collaborazione e alla cooperazione strategica. Le ragioni vanno probabilmente ricercate nelle maggiori pressioni indotte dalla concorrenza e, soprattutto, nelle più forti esigenze di rifornirsi prevalentemente sui mercati locali.

**Tabella 4**

**Intensità della collaborazione strategica per settori di attività**

	Piccole imprese				Totale campione
	Intensità				
	Nulla	Bassa	Media	Alta	
Industria in senso stretto	58,9	11,7	24,8	4,6	9,0
Costruzioni	60,8	17,2	19,2	2,7	12,3
Commercio al dettaglio	66,2	10,0	20,4	3,4	26,6
Commercio all'ingrosso	55,5	12,0	28,8	3,7	8,5
Alberghi e altri servizi del turismo	52,5	20,2	23,7	3,5	3,3
Servizi	61,4	16,2	18,8	3,6	37,2
Altro - non sa - non indica	60,5	15,9	22,1	1,5	3,2
<b>Totale campione</b>	<b>61,6</b>	<b>14,0</b>	<b>20,9</b>	<b>3,5</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese, UniCredit Family & SME Italy Network

Nota: intensità della collaborazione in percentuale di riga, totale campione in percentuale di colonna

È opportuno aggiungere che anche i dati sulle classi di fatturato (qui non riportati) offrono una conferma ulteriore di queste prime evidenze. Sono, infatti, soprattutto le piccole imprese appartenenti alle classi di fatturato più basse a mostrare una minore propensione alle collaborazioni strategiche, probabilmente a causa della carenza di risorse finanziarie o di personale specializzato da destinare a queste tipologie di investimento. Se, invece, si considerano insieme le classi di collaborazione “media” e “alta”, emerge una chiara relazione lineare dell'intensità collaborativa al crescere del fatturato, con le piccole che operano nella classe di fatturato più alta (dai tre milioni di euro in su) che tendono ad attribuire una maggiore importanza alle collaborazioni strategiche.

Per quanto riguarda la specializzazione settoriale delle medie imprese manifatturiere, l'intensità collaborativa non sembra caratterizzare in maniera evidente particolari industrie (Tabella 5).

**Tabella 5**
**Intensità della collaborazione strategica per settori di attività**

	Medie imprese					Totale campione
	Intensità					
	Nulla	Bassa	Media	Alta		
Industria alimentare	62,9	7,9	25,2	4,0	10,7	
Industria delle bevande	69,6	13,0	13,0	4,3	1,6	
Industria del tabacco	45,5	9,1	36,4	9,1	0,8	
Industria tessile	71,6	2,5	19,8	6,2	5,8	
Confezione di articoli di abbigliamento, in pelle e pelliccia	53,6	14,3	25,0	7,1	2,0	
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	70,6	11,8	17,6	0,0	1,2	
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi mobili); fabbricazione articoli di paglia e materiali da intreccio	69,4	11,1	13,9	5,6	2,6	
Fabbricazione di carta e prodotti di carta	59,1	0,0	27,3	13,6	1,6	
Stampa e riproduzione di supporti registrati	90,0	0,0	10,0	0,0	0,7	
Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	60,0	6,7	33,3	0,0	1,1	
Fabbricazione di prodotti chimici	69,4	4,1	22,4	4,1	3,5	
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici	43,5	4,3	47,8	4,3	1,6	
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	67,2	11,9	20,9	0,0	4,8	
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di metalli non metalliferi	77,4	5,7	15,1	1,9	3,8	
Metallurgia	54,2	4,2	41,7	0,0	1,7	
Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	67,3	8,7	20,2	3,8	7,4	
Fabbricazione di computer e prodotti elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi	63,2	5,3	21,1	10,5	1,3	
Fabbricazione di apparecchi elettrici e apparecchiature per uso domestico non elettriche	64,3	9,5	26,2	0,0	3,0	
Fabbricazione di macchinari e altri apparecchi non classificati altrimenti	53,3	8,0	33,3	5,3	5,3	
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	50,0	16,7	33,3	0,0	0,9	
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	50,0	7,1	28,6	14,3	1,0	
Fabbricazione di mobili	61,9	9,5	19,0	9,5	1,5	
Altre industrie manifatturiere	70,2	12,8	14,9	2,1	3,3	
Riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature	68,8	12,5	18,8	0,0	1,1	
Altro - non sa - non indica	61,2	11,8	21,7	5,4	31,8	
<b>Totale campione</b>	<b>63,4</b>	<b>9,2</b>	<b>22,9</b>	<b>4,5</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family &amp; SME Italy Network

Nota: intensità della collaborazione in percentuale di riga, totale campione in percentuale di colonna

Sicuramente, le produzioni più collegate all'agricoltura o al made in Italy più tradizionale comprendono attività che risultano assai poco aperte alle collaborazioni strategiche: le medie imprese che operano nell'agroalimentare, nel tessile, nelle confezioni, nei prodotti in pelle o nei derivati del legno mostrano generalmente una scarsa attitudine alle collaborazioni strategiche. Risultati più interessanti li troviamo in alcuni comparti "leggeri" del made in Italy, ossia tra le imprese che operano nell'arredamento o nei derivati della carta (il 13,6% collocate nella classe "alta"). Sono però le imprese che operano in settori tecnologicamente più avanzati - quali, ad esempio, il farmaceutico e la fabbricazione di macchinari e apparecchi, compresi i prodotti elettromedicali o i prodotti ottici - a mostrare una più consistente attitudine alle collaborazioni strategiche. Anche nei settori pesanti si rilevano casi simili e, in particolare, le medie imprese che fabbricano mezzi di trasporto diversi dalle autovetture sembrano particolarmente orientate a stabilire forme di collaborazione di lungo periodo con fornitori e altri soggetti esterni (il 14,3% nella classe "alta").

Va rilevato tuttavia che la percentuale di medie imprese manifatturiere altamente collaborative coincide esattamente con la percentuale di piccole imprese altamente collaborative attive nell'industria in senso stretto (4,5%). Ciò porta a ritenere che la dimensione non sia un fenomeno significativo in campo industriale nel determinare la presenza di intense collaborazioni di lungo periodo, soprattutto per quelle imprese che hanno una elevata propensione ad avviare rapporti strategici.

Diverse sono, invece, le evidenze per quanto riguarda la scelta del partner con cui avviare le attività di collaborazione o cooperazione strategica, che appare molto più chiaramente legata alla rilevanza dimensionale e settoriale (Tabella 6). Per le piccole imprese, infatti, la quasi totalità delle relazioni di collaborazione o cooperazione ha luogo con soggetti che operano in Italia, con percentuali che variano fra il 92% e il 95%, in funzione inversa al grado di intensità relazionale. Ne consegue che coloro che realizzano accordi di collaborazione con soggetti che operano e risiedono in Paesi esteri hanno generalmente, almeno nel caso delle piccole imprese, indici di intensità relazionale più elevati. Né la Germania in ambito europeo, né la Cina in ambito mondiale sembrano essere al momento centri di particolare attrazione per lo sviluppo di questi accordi. Il quadro, tuttavia, è molto più articolato per quanto riguarda le medie imprese manifatturiere, a conferma che la dimensione e la specializzazione rappresentano un elemento importante capace di modificare le tendenze a sviluppare strategie di collaborazione prevalentemente interne. In particolare, seppure non esistano grosse differenze fra le tre

**Tabella 6**

**Localizzazione dei collaboratori per intensità della collaborazione strategica**

	Piccole imprese				Medie imprese			
	Intensità			Totale campione	Intensità			Totale campione
	Bassa	Media	Alta		Bassa	Media	Alta	
Italia	94,7	92,9	91,8	93,5	75,1	77,4	76,9	76,8
Paesi Unione Europea	4,2	5,4	6,2	5,0	17,9	16,3	16,5	16,7
<i>di cui Germania</i>	1,3	1,4	1,0	1,3	4,3	4,0	1,9	3,8
Paesi Extra Unione Europea	1,1	1,6	2,0	1,5	7,0	6,3	6,6	6,5
<i>di cui Cina</i>	0,4	0,3	0,2	0,3	1,3	1,6	1,4	1,5
<b>Totale rispondenti</b>	<b>821</b>	<b>1.218</b>	<b>207</b>	<b>2.246</b>	<b>119</b>	<b>313</b>	<b>61</b>	<b>493</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network

Nota: domanda posta solo a coloro che hanno indicato una partecipazione a forme di collaborazione tra imprese (2.316 piccole imprese e 515 medie imprese); valori medi, calcolati sulla base degli effettivi rispondenti alla domanda (2.246 piccole imprese e 493 medie imprese)

diverse classi di intensità collaborativa, le medie imprese si mostrano assai più predisposte a stabilire rapporti di collaborazione strategica con altri soggetti che operano al di fuori del territorio nazionale<sup>1</sup>. Infatti, poco meno di un quarto del campione ha scelto partner non italiani, con una prevalenza per l'Europa (circa il 17% delle imprese), ma con un significativo gruppo di medie imprese manifatturiere che ha costruito reti lunghe di collaborazioni con Paesi extra europei (circa il 6,5% del campione).

Un altro elemento descrittivo utile per caratterizzare le forme di collaborazione strategica riguarda la tipologia di aggregazione formale che maggiormente viene adottata dalle imprese con più elevata intensità collaborativa (Tabella 7). Qui, per semplicità espositiva, riduciamo a due le classi di intensità delle collaborazioni: nulla-bassa (ossia senza alcuna forma specifica di cooperazione di tipo strategico) e media-alta (con almeno una forma di collaborazione strategica). Così riorganizzati i dati, per le piccole imprese è possibile individuare una particolare preferenza per i gruppi di acquisto o di vendita (19,9% degli intervistati), i contratti di rete (17,0%), le associazioni temporanee di impresa (15,2%) e i consorzi di distribuzione (14,5%). Ne consegue che gli operatori caratterizzati da un'intensità relazionale medio-alta sono molto più sensibili ad aderire a queste particolari forme di aggregazione rispetto alle imprese che non avviano collaborazioni strategiche o le avviano secondo la modalità "bassa" e che in percentuale assai rilevante (76% del campione) denunciano di non aver mai attivato alcuna tipologia di aggregazione formale. Queste evidenze sono generalmente confermate anche per le medie imprese manifatturiere, le quali però mostrano una preferenza più netta per la costituzione di gruppi di acquisto o di vendita (16,9%), associazioni temporanee di impresa (14,3%) e di consorzi di distribuzione (13%). Non trascurabile appare peraltro il coinvolgimento delle medie imprese in "altre forme di aggregazione formale", che interessano oltre il 19% delle imprese a media-alta intensità collaborativa.

**Tabella 7**

### Tipologie di aggregazione formale tra imprese per intensità della collaborazione strategica

	Piccole imprese			Medie imprese		
	Intensità		Totale campione	Intensità		Totale campione
	Nulla-Bassa	Media-Alta		Nulla-Bassa	Media-Alta	
Consorzi di produzione	4,2	12,1	6,2	4,6	12,2	6,7
Consorzi di distribuzione	4,8	14,5	7,1	3,6	13,0	6,2
Consorzi all'esportazione	2,1	6,3	3,1	4,0	10,1	5,7
Cooperative	3,0	9,4	4,6	4,3	7,8	5,3
Associazioni temporanee di impresa (ATI)	5,0	15,2	7,5	5,4	14,3	7,8
Gruppo di acquisto o di vendita	8,7	19,9	11,4	7,7	16,9	10,2
Contratto di Rete	6,1	17,0	8,8	2,8	10,9	5,0
Altre forme di aggregazione tra imprese	7,0	17,1	9,5	5,3	19,5	9,2
Nessuna forma di aggregazione formale	76,0	47,3	69,0	77,3	53,2	70,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>4.554</b>	<b>1.471</b>	<b>6.025</b>	<b>1.023</b>	<b>385</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple

<sup>1</sup> Un risultato analogo si osserva per quanto riguarda il principale partner con cui gli operatori di medie dimensioni interagiscono per svolgere l'attività di innovazione. Si veda il capitolo 6, paragrafo 6.2.

È opportuno ora interrogarsi su quali siano gli elementi, interni ed esterni, che, secondo la valutazione delle imprese, rappresentano i principali ostacoli alla possibilità di realizzare collaborazioni strategiche (Tabella 8). Anche in questo caso procediamo ad un'aggregazione delle quattro classi di intensità in due macro classi, cercando di evidenziare le similitudini e le differenze significative fra il campione delle piccole imprese e quello delle medie imprese manifatturiere.

Va detto, in primo luogo, che in entrambe le indagini emerge un'indicazione di potenziale interesse: la percezione degli ostacoli alla collaborazione è avvertita in modo più chiaro e più forte da coloro che hanno un'intensità collaborativa elevata, e ciò è particolarmente vero per le medie imprese manifatturiere, i cui casi di risposte "nulle" (modalità "non sa, non indica") si riducono sensibilmente passando dal 23% per l'intensità "nulla-bassa" al 10% circa per l'intensità "media-alta". Altrettanto trasversale, sia sul piano dimensionale che relazionale, è la forte resistenza a porre in essere collaborazioni per il desiderio/paura di non voler rinunciare alla propria autonomia nella conduzione degli affari aziendali. Questo limite alla cooperazione è denunciato da poco meno della metà delle imprese intervistate, con lievi scostamenti al ribasso per quelle che hanno un'elevata apertura alle collaborazioni.

Se si va invece a distinguere in base alla propensione a collaborare, sono soprattutto le medie imprese manifatturiere ad elevata intensità collaborativa a denunciare che le collaborazioni strategiche non si realizzano per mancanza di opportunità concrete, attribuendo in alcuni casi ai potenziali partner la responsabilità maggiore della loro scelta di "chiusura" (8,8%). Sicuramente si tratta, in gran parte, di imprese poco flessibili, che non intendono facilmente rinunciare alla

**Tabella 8**

**Fattori di ostacolo alla collaborazione per intensità della collaborazione strategica**

	Piccole imprese			Medie imprese		
	Intensità		Totale campione	Intensità		Totale campione
	Nulla-Bassa	Media-Alta		Nulla-Bassa	Media-Alta	
Non intendo rinunciare alla mia autonomia	47,8	46,2	47,4	47,9	46,2	47,4
Non ci sono imprese con cui collaborare per le cose di cui abbiamo bisogno, quindi dobbiamo fare da soli	14,9	15,4	15,0	14,8	19,7	16,1
Le imprese con cui collaborare ci sarebbero, ma non ci si può fidare abbastanza, quindi preferiamo fare da soli	12,0	16,5	13,1	6,5	11,2	7,8
Le imprese con cui collaborare sono lontane dalla nostra zona e lavorare con loro è costoso	2,2	3,5	2,5	2,5	4,2	3,0
Le potenziali collaboratrici non intendono rinunciare alla propria autonomia	5,3	8,3	6,0	5,4	8,8	6,3
Altro - non sa - non indica	17,8	10,0	15,9	22,9	9,9	19,3
<b>Totale rispondenti</b>	<b>4.554</b>	<b>1.471</b>	<b>6.025</b>	<b>1.023</b>	<b>385</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: percentuali di colonna

propria autonomia decisionale (46,2%). Tuttavia, al tempo stesso, sono imprese che sottolineano le difficoltà di individuare imprese con gli stessi interessi cooperativi (19,7%) e gli elevati costi di transazione che spesso condizionano i rapporti con i potenziali partner localizzati in territori lontani (4,2%), con percentuali assai superiori rispetto a quanto dichiarato dal gruppo caratterizzato da una scarsa propensione alla collaborazione.

Per quanto riguarda le imprese di più piccola dimensione a più alta intensità collaborativa, esse sottolineano anche la difficoltà di superare problemi fiduciari verso quei soggetti con cui potenzialmente si potrebbero porre in essere progetti di cooperazione strategica (16,5%).

Esiste poi un ultimo aspetto che contribuisce a descrivere le caratteristiche delle imprese intervistate relativamente alla loro diversa intensità relazionale, ossia quali possono essere le motivazioni principali che, nonostante i costi e gli ostacoli da affrontare, hanno indotto le imprese a partecipare a forme di aggregazione o di collaborazione. Anche in questo caso abbiamo scelto, per comodità espositiva, di accorpate le quattro classi di intensità relazionale in due: “nulla+bassa” e “media+alta”. Come mostra la Tabella 9, emergono significative differenze fra i due aggregati di imprese.

Le piccole imprese sottolineano l'importanza di poter creare e sfruttare economicamente le sinergie a livello locale (30,1% del totale campione), mentre risulta ancora relativamente bassa la percentuale di coloro che vedono la collaborazione tra imprese anche come un mezzo per riuscire a superare i limiti imposti dal territorio (13,1%). Letto in positivo, il risultato ci segnala che esistono ancora

**Tabella 9**

**Principali motivazioni alle collaborazioni e/o aggregazioni formali per intensità della collaborazione strategica**

	Piccole imprese			Medie imprese		
	Intensità		Totale campione	Intensità		Totale campione
	Nulla-Bassa	Media-Alta		Nulla-Bassa	Media-Alta	
Accedere a mercati esteri	11,2	10,9	11,1	29,0	25,7	27,2
Sfruttare sinergie a livello locale	29,8	30,5	30,1	18,3	22,3	20,6
Sfruttare sinergie a livello trans-territoriale	12,1	14,1	13,1	16,0	13,8	14,7
Effettuare politiche commerciali - di marketing - pubblicità	20,5	23,0	21,8	18,7	18,7	18,7
Aumentare il capitale a disposizione per realizzare progetti di crescita	22,5	22,5	22,5	15,7	13,8	14,6
Condividere investimenti strategici (stabilimenti, macchinari)	11,7	12,2	12,0	11,0	13,0	12,1
Realizzare innovazioni - condividere le tecnologie	13,1	17,1	15,1	15,3	22,9	19,6
<b>Totale rispondenti</b>	<b>1.531</b>	<b>1.471</b>	<b>3.002</b>	<b>300</b>	<b>385</b>	<b>685</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple; domanda posta solo a coloro che hanno indicato una partecipazione a forme di collaborazione tra imprese e/o a forme di aggregazione formale (3.002 piccole imprese e 685 medie imprese)

notevoli spazi di miglioramento: collaborare e dar vita a “reti lunghe” è uno strumento importante per una politica commerciale maggiormente in grado di sfruttare i vantaggi competitivi e abbattere i costi di una commercializzazione esclusivamente *in house*. Una seconda importante motivazione alla base degli accordi di collaborazione è la possibilità di incrementare il capitale a disposizione delle aziende per realizzare progetti di crescita (22,5%). Sottolineata soprattutto dalle imprese ad intensità relazionale medio-alta, vi è anche la possibilità che, attraverso le collaborazioni, si riescano ad effettuare politiche commerciali o di marketing (23%, contro il 20,5% registrato per le aziende a bassa o nulla intensità relazionale), o a condividere nuove tecnologie, anche al fine di realizzare innovazioni (17,1% contro 13,1%).

Va notato, tuttavia, che le evidenze raccolte per le medie imprese manifatturiere sembrano decisamente più robuste, anche in virtù della relativa specializzazione produttiva. Questo è vero soprattutto per la maggiore propensione a concludere accordi per accedere ai mercati esteri: 27,2% del totale, a fronte di un 11,1% registrato presso il campione delle piccole. Segue, a breve distanza, la decisione di collaborare per realizzare innovazioni e condividere investimenti strategici (19,6% sul totale campione medie manifatturiere, valore che sale al 22,9% se si considerano gli operatori a intensità relazionale medio-alta), risultato che probabilmente risente anche della vocazione esclusivamente industriale delle imprese oggetto di questa seconda indagine.

Esiste dunque una relazione positiva tra la dimensione e l'intensità collaborativa in tutti i diversi livelli di politiche aziendali che riguardano l'internazionalizzazione o l'investimento.

Queste considerazioni ci introducono alla seconda parte di questo capitolo. Nei prossimi paragrafi verranno infatti esaminati quali possono essere alcuni effetti associabili alle collaborazioni strategiche, in termini di una maggiore propensione a realizzare (o appartenere a) forme di aggregazione di tipo distrettuale, a esprimere una maggiore capacità innovativa, a entrare a far parte in maniera più sistematica e persistente dei processi di internazionalizzazione. A queste tematiche sono dedicati, in successione, i prossimi tre paragrafi.

### 7.3 Collaborazione e subfornitura

Un aspetto particolare e fortemente caratterizzante le relazioni economiche delle imprese con l'ambiente di riferimento, sia esso inteso in senso territoriale o produttivo, è quello della subfornitura, ovvero la produzione di beni intermedi sulla base di specifiche tecniche concordate con il committente. Definita dalla posizione delle imprese nella catena produttiva, verticale o orizzontale che sia, la subfornitura evidenzia dunque il sussistere di relazioni produttive forti, spesso al limite della vera e propria dipendenza, e l'intensità e la qualità di questo tipo di relazioni.

Nell'ambito dei due campioni dell'indagine, la produzione o l'acquisto in subfornitura risultano diversamente diffusi, con una relativa prevalenza fra le medie imprese. Occorre sottolineare come, data la specificità dell'ambito di analisi, le domande relative alla subfornitura sono state sottoposte unicamente alle piccole imprese appartenenti ai settori dell'industria, delle costruzioni e dei servizi (escluso il turismo). Su entrambi i campioni inoltre, per quanto riguarda la produzione in subfornitura, sono state escluse le imprese che acquistano materie prime e realizzano un bene finale; per l'acquisto in subfornitura, sono state escluse le imprese che acquistano materie prime e producono un bene finale o un bene intermedio. Fra le piccole imprese sono dunque 1077 (17,9% del totale campione) le aziende che potenzialmente producono in conto terzi e 763 (12,7% del totale campione) quelle che utilizzano come input la produzione di terzi. Di esse, 216 producono effettivamente in subfornitura (20,1% delle potenziali) e 147 acquistano in subfornitura (19,3% delle potenziali). In linea con le attese, data la diversa scala della produzione e il diverso posizionamento

nella filiera produttiva, il fenomeno della subfornitura appare relativamente più presente fra le imprese di media dimensione. La produzione di beni e servizi destinata ad altre imprese produttrici è comune a 567 imprese (40,3% del totale campione), di cui il 26,6% effettivamente subfornitrici, per un totale di 151 imprese. L'acquisto di semilavorati e servizi da terzi caratterizza invece 329 imprese (23,4% del totale campione); tra esse, il 20,4% opera in subfornitura, per un totale di 67 imprese.

La Tabella 10 riporta la distribuzione della diversa intensità collaborativa fra le imprese che producono o acquistano in subfornitura. Fra le piccole imprese, un'intensità collaborativa medio-alta caratterizza il 42,6% delle imprese subfornitrici di terzi, presumibilmente di maggiori dimensioni; fra le medie imprese tale percentuale scende al 34,4%. Anche gli acquisti in subfornitura, che come abbiamo visto, interessano una parte relativamente minore delle imprese campionate, sono associati in prevalenza alla presenza di collaborazioni, specie di media intensità, anche se nel complesso il sussistere di relazioni significative in questo senso, nelle risposte delle imprese, non raggiunge il 60% dei rispettivi campioni.

**Tabella 10**

**Collaborazione strategica e attività di subfornitura**

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Produzione in subfornitura	41,7	15,7	32,9	9,7	216	53,6	11,9	25,2	9,3	151
Acquisti in subfornitura	46,3	16,3	30,6	6,8	147	46,3	16,4	31,3	6,0	67

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: intensità della collaborazione in percentuale di riga; percentuali riferite solo a coloro che effettivamente producono o acquistano in subfornitura (rispettivamente, 216 e 147 piccole imprese, e 151 imprese e 67 medie imprese)

La Tabella 11 riporta le principali modalità relazionali associate alla produzione in subfornitura. Sebbene la modalità relazionale prevalente - a prescindere dalla dimensione di impresa - sia quella per la quale le caratteristiche della produzione sono concordate con i committenti, la situazione appare differente per le piccole imprese con maggiore propensione alla collaborazione. Per queste ultime, infatti, le caratteristiche della produzione risultano essere prevalentemente determinate da una elaborazione interna all'impresa e successivamente proposta al cliente (con massima frequenza per la classe ad alta intensità relazionale), e in misura minore e decrescente, nelle produzioni concordate con i committenti e direttamente da essi proposte.

Non dissimile appare la situazione per le imprese di medie dimensioni, fra le quali l'attitudine e la prassi alla collaborazione attiva nell'elaborare autonomamente e proporre nuovi semilavorati al committente riguardano quasi il 60% dei produttori. Anche in questo caso, modalità e prodotti concordati con i committenti o proposti direttamente da questi risultano relativamente meno frequenti.

**Tabella 11**

**Collaborazione strategica e caratteristiche della produzione in subfornitura**

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Caratteristiche della produzione determinate dall'impresa e poi proposte ai committenti	30,8	19,2	34,6	15,4	24,1	23,8	19,0	52,4	4,8	13,9
Caratteristiche della produzione concordate con i committenti	43,8	15,2	31,4	9,5	48,6	57,6	8,7	21,7	12,0	60,9
Caratteristiche della produzione determinate dai committenti e poi proposte all'impresa	47,5	13,6	33,9	5,1	27,3	60,5	15,8	18,4	5,3	25,2
<b>Totale rispondenti</b>	<b>90</b>	<b>34</b>	<b>71</b>	<b>21</b>	<b>216</b>	<b>81</b>	<b>18</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	<b>151</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: intensità della collaborazione in percentuale di riga, totale campione in percentuale di colonna; domanda posta solo a coloro che producono in subfornitura (216 piccole imprese 151 medie imprese)

Anche nell'ambito delle imprese che acquistano in subfornitura sussistono alcune interessanti differenze dal punto di vista relazionale, come mostra la Tabella 12. Per le piccole imprese le relazioni con i fornitori/collaboratori appaiono relativamente più intense nel caso delle lavorazioni su commessa, dove ad esempio le classi di collaborazione media e alta raccolgono il 47,6% delle risposte. Nel caso delle medie imprese, gli intervistati che dichiarano di commissionare lavorazioni a terzi sulla base di caratteristiche definite si concentrano (in maniera equamente distribuita) fra le classi di collaborazione "bassa" e "media", evidenziando una minore intensità relazionale e implicitamente un numero minore di fornitori.

Concordare le caratteristiche dei prodotti acquistati con i venditori appare invece relativamente più frequente per le imprese di maggiori dimensioni (collaborazioni in classe medio-alta pari al 39% circa dei casi, contro il 31% delle piccole, che in questa modalità si rivolgono, per un quinto, a un numero minore di fornitori). A prescindere dalle dimensioni aziendali, di più difficile interpretazione è l'evidenza relativa agli acquisti concordati con i fornitori per la classe di collaborazione "nulla", che in questo caso raccoglie il 50% o poco più delle imprese rispondenti; il dato va probabilmente letto più nei termini di una semplice relazione diretta che di una vera e propria collaborazione funzionale. Tra le imprese che acquistano input caratterizzati da standard unilateralmente determinati dai produttori/venditori, infine, oltre il 60% è di piccole dimensioni (distribuite fra le diverse classi di intensità collaborativa), contro il 50% di medie dimensioni; fra queste ultime, tuttavia, la consistenza della classe di intensità relazionale "media" (37,5%) segnala una certa varietà di fornitori e, implicitamente, possibili forme di concorrenza fra loro.

**Tabella 12**

**Collaborazione strategica e caratteristiche degli acquisti in subfornitura**

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Caratteristiche dei beni intermedi acquistati determinate dall'impresa e poi proposti ai fornitori	42,9	9,5	38,1	9,5	28,6	39,3	25,0	25,0	10,7	41,8
Caratteristiche dei beni intermedi acquistati concordate con i fornitori	50,0	19,0	25,0	6,0	57,1	51,6	9,7	35,5	3,2	46,3
Caratteristiche dei beni intermedi acquistati determinate dai fornitori e poi proposte all'impresa	38,1	19,0	38,1	4,8	14,3	50,0	12,5	37,5	0,0	11,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>68</b>	<b>24</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	<b>147</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>67</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: intensità della collaborazione in percentuale di riga, totale campione in percentuale di colonna; domanda posta solo a coloro che acquistano in subfornitura (151 piccole imprese e 67 medie imprese)

## 7.4 Collaborazione e innovazione

L'innovazione è un fenomeno complesso, che trae origine da elementi di vario genere, di natura individuale, ambientale e relazionale. La letteratura e l'analisi economica di contesto fanno ormai sempre più spesso riferimento alle radici sociali e relazionali dell'innovazione, sottolineando l'importanza delle reti di relazione, del loro spessore e della loro intensità, che sono tra gli elementi di base del fenomeno innovativo.

Le evidenze dell'indagine permettono una verifica empirica positiva, in questo senso, delle ipotesi avanzate in sede teorica. L'analisi degli incroci effettuati fra l'indice di intensità relazionale e l'introduzione e sviluppo di innovazioni di prodotto o servizio e di processo offre, infatti, un quadro caratterizzato da elementi piuttosto espliciti di corrispondenza fra le due variabili, specie per le piccole imprese.

Sul fronte dell'innovazione di prodotto o servizio, la Tabella 13 indica un'intensità collaborativa relativamente maggiore fra le imprese innovative rispetto a quelle non innovative. Oltre il 50% delle piccole imprese che hanno introdotto nuovi prodotti o servizi negli ultimi tre anni manifesta forme attive di presenza in reti di relazione. Il fenomeno si presenta, in misura più moderata, anche fra le imprese di medie dimensioni. Al contrario, oltre il 70% delle imprese non innovative - sia piccole che medie - rimane confinato nelle classi di intensità collaborativa "nulla". Nel caso specifico di innovazione legata a prodotti o servizi pre-esistenti ma significativamente migliorati, risulta meno netta la distinzione tra imprese che dichiarano forme di collaborazione strategica e chi invece presenta scarsi livelli di intensità relazionale.

**Tabella 13**

**Collaborazione strategica e innovazioni di prodotto o servizio introdotte dall'impresa negli ultimi tre anni**

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Prodotti o servizi tecnologicamente nuovi	48,4	17,2	29,5	4,9	31,0	57,4	10,4	26,5	5,7	53,1
Prodotti o servizi tecnologicamente pre-esistenti ma significativamente migliorati	51,2	16,8	27,1	4,9	42,3	59,6	10,3	25,1	5,1	67,1
Nessuno di questi	70,5	11,6	15,5	2,3	52,7	71,8	7,1	18,4	2,8	28,2
<b>Totale rispondenti</b>	<b>3.709</b>	<b>845</b>	<b>1.262</b>	<b>209</b>	<b>6.025</b>	<b>893</b>	<b>130</b>	<b>322</b>	<b>63</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: risposte multiple, percentuale di risposte sì; intensità della collaborazione in percentuale di riga

In analogia con quanto discusso relativamente alla forma di innovazione introdotta, il dettaglio offerto dalla Tabella 14 mostra una preponderanza di piccole imprese con forme attive di collaborazione strategica e che hanno introdotto un'innovazione di prodotto rivolta al mercato di riferimento, mentre è più ridotta l'evidenza per le medie imprese. Si osserva inoltre una differente

**Tabella 14**

**Collaborazione strategica e caratteristiche delle innovazioni di prodotto o servizio introdotte dall'impresa negli ultimi tre anni**

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Prodotti o servizi tecnologicamente nuovi (o significativamente migliorati) per il mercato di riferimento	49,2	16,7	28,6	5,5	57,2	58,5	10,0	26,0	5,5	73,5
Prodotti o servizi tecnologicamente nuovi (o significativamente migliorati) solo per l'impresa	50,7	17,9	26,5	4,9	45,4	63,0	9,3	23,6	4,2	33,1
Altro - non sa - non indica	66,9	13,9	17,1	2,0	8,8	69,3	10,7	18,7	1,3	7,4
<b>Totale rispondenti</b>	<b>1.471</b>	<b>476</b>	<b>769</b>	<b>135</b>	<b>2.851</b>	<b>608</b>	<b>102</b>	<b>249</b>	<b>52</b>	<b>1.011</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: risposte multiple, percentuale di risposte sì; intensità della collaborazione in percentuale di riga; domanda posta a chi ha realizzato almeno una tipologia di innovazione di prodotto o servizio negli ultimi tre anni (2.851 piccole imprese e 1.011 medie imprese)

diffusione della qualità delle innovazioni introdotte fra i due raggruppamenti: il 57,2% delle piccole imprese innovative ha realizzato prodotti nuovi per il mercato di riferimento, mentre il 45,4% ha realizzato prodotti o servizi nuovi per l'azienda<sup>2</sup>. La percentuale è nettamente più alta fra le imprese innovative di medie dimensioni nel primo caso (prodotti o servizi nuovi per il mercato): 73,5%, a fronte tuttavia di un 33,1% nel secondo caso.

Innovazione, reti di relazioni e collaborazioni intense hanno influito sugli obiettivi o sulla *mission* dell'impresa? La risposta, in questo caso, conferma le attese e riguarda una quota minore di produttori: il 20,3% delle piccole imprese, più flessibili sotto questo profilo, e il 15,9% di quelle maggiori hanno dichiarato di aver modificato il settore prevalente di attività. Come evidenziato paragrafo 6.2, solo il 4,4% delle piccole imprese ha radicalmente modificato il proprio *core business*, mentre quasi il 16% ha continuato a produrre anche nel vecchio settore. Le percentuali scendono di poco, rispettivamente al 3% e 13% circa, fra le imprese di medie dimensioni. Tale tipo di scelte appare parzialmente correlato con una certa intensità relazionale, soprattutto per le aziende di dimensioni minori: oltre la metà delle piccole imprese che hanno in essere forme di collaborazione ha modificato il settore prevalente di attività, pur continuando il proprio business anche nel settore di partenza (Tabella 15).

**Tabella 15**

**Collaborazione strategica e modificazione del settore prevalente di produzione negli ultimi tre anni**

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Sì, continuando a produrre anche nel vecchio settore	49,9	17,2	27,0	5,8	15,9	58,5	10,0	26,0	5,5	13,1
Sì, abbandonando il vecchio settore di produzione	58,8	12,7	22,5	6,0	4,4	63,0	9,3	23,6	4,2	2,8
No	64,0	13,5	19,6	2,9	79,7	69,3	10,7	18,7	1,3	84,2
<b>Totale rispondenti</b>	<b>3.709</b>	<b>845</b>	<b>1.262</b>	<b>209</b>	<b>6.025</b>	<b>893</b>	<b>130</b>	<b>322</b>	<b>63</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: intensità della collaborazione in percentuale di riga, totale campione in percentuale di colonna

Consideriamo ora le innovazioni di processo. La Tabella 16 evidenzia il sussistere di una corrispondenza fra collaborazioni di media intensità e sviluppo dell'innovazione (piccole imprese: fra il 27,2% e il 29,7% del totale; medie imprese: fra il 25% e il 27,3%). Per le piccole imprese le elaborazioni indicano un vantaggio relativamente maggiore per l'innovazione di processo legata, appunto, al sussistere di relazioni di varia intensità con altri imprenditori (oltre il 50%, nel loro insieme), mentre in termini percentuali per le imprese di maggiori dimensioni l'intensità collaborativa manifesta un ruolo relativamente meno significativo (circa dieci punti percentuali in meno per ogni voce).

<sup>2</sup> I due dati sono parzialmente sovrapponibili, data la possibilità di risposta multipla offerta dal questionario.

**Tabella 16**

**Collaborazione strategica e innovazioni di processo introdotte dall'impresa negli ultimi tre anni**

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Processi di produzione	46,4	18,4	29,3	5,9	20,9	59,6	10,3	25,0	5,1	54,3
Sistemi di logistica, metodi di distribuzione o fornitura	47,8	17,0	29,7	5,6	24,4	58,5	9,9	25,9	5,7	34,6
Gestione degli acquisti	49,6	16,1	28,8	5,5	28,6	56,2	12,1	25,5	6,3	35,2
Attività di manutenzione e supporto, compresi l'introduzione di servizi post-vendita (es. invio di tecnici ed esperti)	47,2	18,5	28,7	5,6	24,9	56,0	11,8	27,3	4,9	30,2
Gestione dei sistemi amministrativi e informatici, contabili	49,8	17,7	27,2	5,2	33,2	57,6	11,1	26,0	5,3	48,4
Nessuno di questi	72,7	10,5	14,8	1,9	45,3	74,0	6,1	16,6	3,3	25,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>3.709</b>	<b>845</b>	<b>1.262</b>	<b>209</b>	<b>6.025</b>	<b>893</b>	<b>130</b>	<b>322</b>	<b>63</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple; intensità della collaborazione in percentuale di riga

Collaborazione e cooperazione risultano, ancora, di maggior rilievo per il 54,2% delle piccole imprese che hanno depositato brevetti negli ultimi tre anni (Tabella 17)<sup>3</sup>, mentre la stessa voce riguarda nel complesso il 48,5% delle medie imprese, che agiscono in maniera relativamente più autonoma (la frequenza in classe medio-bassa scende dal 49,2% al 41,4%) e tuttavia risultano più collegate a un numero maggiore di soggetti: la frequenza delle collaborazioni in classe “alta” supera il 7%, contro un 5% registrato presso le imprese di dimensioni minori.

**Tabella 17**

**Collaborazione strategica e brevetti per le innovazioni di prodotto o processo depositati negli ultimi tre anni**

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Sì	45,8	15,5	33,6	5,0	6,0	51,5	13,6	27,8	7,1	24,0
No	55,3	16,1	24,4	4,3	94,0	64,7	8,9	22,5	3,9	76,0
<b>Totale rispondenti</b>	<b>2.186</b>	<b>641</b>	<b>996</b>	<b>174</b>	<b>3.997</b>	<b>756</b>	<b>123</b>	<b>292</b>	<b>57</b>	<b>1.228</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: intensità della collaborazione in percentuale di riga, totale campione in percentuale di colonna; domanda posta solo a coloro che hanno realizzato almeno una tipologia di innovazione di prodotto o di processo (3.997 piccole imprese e 1.228 medie imprese)

<sup>3</sup> Saldo rispetto alle risposte “nulla”.

Anche nel caso dell'introduzione di innovazioni organizzative o di marketing, realizzata dal 52,1% delle piccole e dal 69,7% delle medie imprese intervistate, il sussistere di una più intensa rete di relazioni collaborative appare di maggior rilievo per le prime. Il risultato può apparire atteso, ma è proprio rispetto alla modalità di innovazione riguardante l'introduzione di cambiamenti nelle relazioni con altre imprese (accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione) che il sussistere e la consistenza di forme di collaborazione evidenzia valori massimi (complessivamente superiori al 60% dei casi, Tabella 18).

Decisamente diversa la posizione delle imprese di medie dimensioni, maggiormente orientate allo sviluppo dell'innovazione per linee interne, soprattutto nell'organizzazione del lavoro, nelle modifiche estetiche e di confezionamento dei prodotti, nelle scelte e nelle tecniche di commercializzazione.

**Tabella 18**

**Collaborazione strategica e innovazioni organizzative o di marketing introdotte negli ultimi tre anni**

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro (definizione di nuove unità divisionali o operative, riduzione dei livelli gerarchici, decentramento delle decisioni aziendali)	46,4	18,4	28,7	6,5	31,4	58,2	11,3	25,2	5,4	43,5
Introduzione di cambiamenti nelle relazioni con altre imprese (accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione)	39,1	18,6	34,0	8,3	22,7	48,0	13,5	29,6	8,9	24,7
Introduzione di cambiamenti nelle relazioni con istituzioni pubbliche (accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di subfornitura, esternalizzazione)	43,1	18,5	31,2	7,2	13,4	53,6	12,3	27,4	6,7	12,7
Adozione di nuove (o significativamente migliorate) tecniche manageriali per potenziare l'uso e lo scambio di informazioni, conoscenza e competenze tecniche e lavorative all'interno dell'impresa	44,3	18,5	30,2	6,9	24,4	53,3	11,0	28,6	7,1	33,0
Modifiche estetiche dei prodotti, incluso il confezionamento	50,0	14,7	29,5	5,8	22,4	59,7	9,8	24,5	6,0	40,6
Adozione di nuove (o significativamente migliorate) pratiche di commercializzazione o distribuzione dei prodotti o servizi, quali il commercio elettronico, franchising, vendite dirette, licenze di distribuzione	44,5	15,7	33,2	6,6	22,8	54,7	8,9	29,6	6,8	28,1
Nessuna di queste	74,4	11,2	12,8	1,6	47,9	74,0	5,9	18,0	2,1	30,3
<b>Totale rispondenti</b>	<b>3.709</b>	<b>845</b>	<b>1.262</b>	<b>209</b>	<b>6.025</b>	<b>893</b>	<b>130</b>	<b>322</b>	<b>63</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple, percentuale di risposte sì; intensità della collaborazione in percentuale di riga

Le piccole imprese risultano maggiormente attive e vivaci nelle collaborazioni, anche per quanto riguarda il coinvolgimento di soggetti esterni nel processo innovativo (Tabella 19), con una relativa prevalenza dei rapporti con centri di ricerca e università e altre imprese appartenenti allo stesso gruppo (per il 70% circa). È interessante notare l'apparente paradosso offerto dall'evidenza relativa alla *partnership* con le "altre imprese concorrenti", che risulta significativa, in misura diversa, per quasi il 60% degli intervistati, un fenomeno (quello della collaborazione con i concorrenti) tradizionalmente osservato nell'analisi dei distretti industriali.

Diverso è il caso degli operatori più grandi, per i quali collaborazione e cooperazione a fini innovativi rivestono un'importanza relativamente minore (poco più del 60% del totale innovative), soprattutto nei confronti di aziende appartenenti allo stesso gruppo (rispetto alle quali evidentemente l'impresa ha prevalentemente un ruolo gerarchicamente superiore). Di un certo rilievo sono gli input innovativi legati ai rapporti con i fornitori (circa il 50%), ma anche in questo caso le frequenze più elevate riguardano le spinte dovute ad altre imprese concorrenti, di particolare importanza per le aziende in classe relazionale media e alta (rispettivamente nel 41,2% e nell'11,8% dei casi fra le rispondenti). Anche i rapporti con le Associazioni di categoria hanno un ruolo evidente, ma il loro apporto risulta rilevante soprattutto per le imprese più "chiuse" (intensità collaborativa bassa, 18,8%; media, 33,3%). Scontato, infine, il risultato relativo alla classe di collaborazione "nulla", quando l'innovazione è sviluppata interamente all'interno dell'azienda.

**Tabella 19**

**Collaborazione strategica e partner principale con il quale l'impresa ha sviluppato rapporti per l'innovazione**

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Centri di ricerca - Università	31,9	14,9	46,8	6,4	2,4	49,6	9,2	35,1	6,1	10,7
Imprese Clienti	47,2	18,1	29,0	5,7	18,8	53,9	11,4	29,2	5,5	17,8
Fornitori	50,1	17,1	28,3	4,5	31,1	50,8	14,4	29,6	5,2	20,4
Altre imprese appartenenti allo stesso gruppo	31,9	22,5	35,9	9,7	7,5	61,2	8,2	24,7	5,9	6,9
Altre imprese concorrenti	40,8	27,6	23,5	8,2	2,5	47,1	0,0	41,2	11,8	1,4
Associazioni di categoria	46,6	20,5	29,1	3,7	6,7	45,8	18,8	33,3	2,1	3,9
Nessuno, l'innovazione è stata sviluppata interamente all'interno dell'azienda	73,8	10,4	14,1	1,8	31,1	76,2	7,1	13,4	3,3	38,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>2.186</b>	<b>641</b>	<b>996</b>	<b>174</b>	<b>3.997</b>	<b>756</b>	<b>123</b>	<b>292</b>	<b>57</b>	<b>1.228</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: intensità della collaborazione in percentuale di riga, totale campione in percentuale di colonna; domanda posta solo a coloro che hanno realizzato almeno una tipologia di innovazione di prodotto o di processo (3.997 piccole imprese e 1.228 medie imprese)

La prossimità geografica dei partner ha un ruolo relativamente più evidente per le piccole imprese (Tabella 20), circa la metà delle quali ha le sue collaborazioni a fini innovativi, prevalentemente di media intensità, con imprese residenti nella stessa provincia. Un'evidenza interessante è la frequenza di piccoli operatori che si relazionano con soggetti residenti all'estero, con i quali risultano

intrattenere collaborazioni di intensità media nel 41% e alta nel 9,5% dei casi. Per le imprese di medie dimensioni si segnala invece una prevalenza di collaborazioni di media intensità soprattutto a livello interno (nazionale, regionale, locale), anche se complessivamente sono più numerose le aziende innovative che intrattengono relazioni con partner esteri (13,9% del totale; per le piccole il dato si attesta al 3,8%).

**Tabella 20**

**Collaborazione strategica e localizzazione del partner principale con il quale l'impresa ha sviluppato rapporti per l'innovazione**

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Nella provincia in cui ha sede amministrativa l'impresa	49,1	18,8	28,1	4,1	49,0	53,2	10,5	32,1	4,2	25,3
Nella regione in cui ha sede amministrativa l'impresa	44,3	15,1	33,4	7,2	20,2	53,4	9,4	30,4	6,8	25,5
Sul restante territorio nazionale	44,0	20,9	28,7	6,3	26,9	52,5	12,5	30,6	4,5	35,3
All'estero	30,5	19,0	41,0	9,5	3,8	48,1	17,3	26,9	7,7	13,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>1.267</b>	<b>512</b>	<b>821</b>	<b>152</b>	<b>2.752</b>	<b>392</b>	<b>89</b>	<b>228</b>	<b>41</b>	<b>750</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: intensità della collaborazione in percentuale di riga, totale campione in percentuale di colonna; domanda posta solo a coloro che hanno realizzato almeno una tipologia di innovazione di prodotto o di processo e che hanno sviluppato accordi con partner esterni all'impresa (2.752 piccole imprese e 750 medie imprese)

La relazione fra intensità delle collaborazioni e grado di importanza delle fonti informative è particolarmente rilevante. La Tabella 21, che riporta una selezione degli incroci fra le due variabili<sup>4</sup>, segnala due fenomeni di rilievo. Innanzitutto, le imprese che per lo sviluppo delle innovazioni attribuiscono un'elevata importanza alle varie fonti informative citate presentano un "saldo collaborazioni" (intensità bassa+media+alta) sistematicamente eccedente la media generale delle imprese intervistate (con una sola, rilevante, eccezione fra le imprese di medie dimensioni, della quale si dirà più avanti). In secondo luogo, pur nell'omogeneità dei comportamenti rilevati, la differenza fra i due raggruppamenti di imprese analizzati è sensibile e le piccole manifestano un'attitudine alla collaborazione fra i dieci e i venti punti percentuali superiore alle medie.

La principale eccezione al profilo sistemico osservato, alla quale si è fatto ora riferimento, riguarda la rilevanza per le medie imprese delle fonti interne, che risultano in questo caso cruciali per lo sviluppo di innovazioni e a cui si associa un'intensità delle collaborazioni esterne "nulla" nel 66,7% dei casi. Per questo segmento di imprese un ruolo relativamente più importante sembrano avere solo le informazioni tratte dalle relazioni con centri di ricerca e università e dalla partecipazione a fiere o eventi di settore.

<sup>4</sup> Relativamente al grado di importanza delle varie fonti informative per le imprese è stata considerata, come nel caso successivo, la sola modalità "alto".

**Tabella 21**

**Collaborazione strategica e grado di importanza delle fonti di informazione per l'innovazione**

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Fonti interne all'impresa	46,3	16,5	31,4	5,8	18,6	66,7	7,0	21,4	4,8	37,0
Altre imprese appartenenti allo stesso gruppo	40,7	17,7	36,5	5,1	8,8	59,8	10,6	23,5	6,1	10,7
Altre imprese concorrenti	43,5	17,2	33,2	6,0	8,3	60,0	6,3	27,5	6,3	6,5
Fornitori	47,2	16,6	31,0	5,1	25,9	48,4	13,0	31,7	6,9	20,0
Imprese Clienti	45,7	14,4	33,7	6,1	18,7	56,9	12,5	25,1	5,5	20,8
Centri di ricerca - Università	39,1	12,1	41,4	7,5	4,4	47,6	11,9	30,2	10,3	10,3
Fiere, conferenze, pubblicazioni di settore	49,0	15,9	29,2	5,9	11,0	49,7	9,4	35,6	5,4	12,1
Associazioni di categoria	44,9	18,5	31,9	4,7	10,0	46,9	12,2	31,6	9,2	8,0
<b>Totale rispondenti</b>	<b>2.186</b>	<b>641</b>	<b>996</b>	<b>174</b>	<b>3.997</b>	<b>756</b>	<b>123</b>	<b>292</b>	<b>57</b>	<b>1.228</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: risposte multiple, percentuali riferite a un grado di importanza "alto"; intensità della collaborazione in percentuale di riga; domanda posta solo a coloro che hanno realizzato almeno una tipologia di innovazione di prodotto o di processo (3.997 piccole imprese e 1.228 medie imprese)

Per quanto riguarda invece gli ostacoli all'attività innovativa, collaborazione e cooperazione con altri soggetti sembrano essere per le imprese un esplicito fattore di alleggerimento, anche se la lettura offerta dalle elaborazioni dei risultati è complessa e presenta alcune apparenti ambiguità. Una prima evidenza che emerge (Tabella 22 - sezione A - Frequenze campionarie) è che, in media, più del 50% delle piccole imprese considera di elevata importanza gli ostacoli allo sviluppo dell'innovazione e al tempo stesso non ha relazioni strategiche di collaborazione; tale percentuale sale - sempre in media - al 60% per le imprese di maggiori dimensioni con le stesse caratteristiche relazionali<sup>5</sup>. Concentrando l'attenzione sulle imprese che invece dichiarano forme di collaborazione, si osserva un fenomeno per certi versi sconcertante: man mano che le relazioni hanno maggiore intensità, gli ostacoli sembrano infatti aumentare (Tabella 22 - sezione B - Indicatori standard)<sup>6</sup>. In altre parole, al crescere delle relazioni di collaborazione gli ostacoli all'innovazione risultano meno diffusi, ma acquistano un'importanza relativamente maggiore: il numero di imprese che considera "alto" il grado di importanza di ciascun ostacolo è sempre più elevato della media di classe. È evidente, tuttavia, che al crescere delle relazioni e della loro vivacità non aumentano tanto gli ostacoli quanto la percezione di essi da parte delle imprese, percezione dovuta alle maggiori difficoltà connesse agli ostacoli stessi (e dichiarata in termini di grado di importanza "alto").

Anche nel caso degli ostacoli all'innovazione si nota come relazioni e collaborazioni positive caratterizzino in maniera più evidente il mondo delle piccole imprese, e fra queste sono soprattutto quelle con reti relazionali di media intensità a registrare i maggiori limiti allo sviluppo delle proprie attività innovative. Nel loro ambito, una graduatoria di tali limiti vede in testa la scarsa domanda di

5 Come nel caso precedente, per ragioni di spazio e per la loro minore rilevanza, i gradi di importanza "medio", "basso" e "nullo" attribuiti ai fattori di ostacolo non vengono riportati in tabella; il confronto con il "Totale di riferimento" (media generale) evidenzia tuttavia implicitamente la più ridotta incidenza dei valori non riportati.

6 L'indicatore standard è basato sulla media delle distribuzioni di frequenza dell'intensità collaborativa nelle imprese rispondenti ed è costruito semplicemente rapportando le percentuali di riga in risposta ai singoli item alle percentuali complessive di classe (riga "Totale di riferimento").

prodotti o di servizi innovativi da parte del mercato (indice 1,23), associata alla scarsa informazione sulle tecnologie e sui mercati (che leggiamo in termini di qualità e varietà dell'offerta) e alla mancanza di personale qualificato (che potremmo leggere più in termini relazionali - di marketing - che produttivi in senso stretto). La scarsità dei finanziamenti pubblici risulta un problema relativamente minore e la possibile difficoltà a ottenere finanziamenti bancari non appare prioritaria.

**Tabella 22**

**Collaborazione strategica e grado di importanza dei principali fattori di ostacolo all'innovazione**

A - FREQUENZE CAMPIONARIE											
	Piccole imprese					Medie imprese					
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione	
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta		
La difficoltà di individuare/stringere accordi con partner con cui collaborare	56,7	15,2	23,8	4,3	15,8	61,6	8,3	24,5	5,7	16,3	
La scarsità di informazioni sulle tecnologie e/o sui mercati	57,3	13,2	25,4	4,0	13,6	51,9	8,3	28,2	11,6	12,9	
La mancanza di personale qualificato	55,6	14,4	25,4	4,5	17,9	59,0	8,0	26,5	6,5	14,2	
Una domanda insufficiente per prodotti o servizi innovativi	59,4	10,8	25,8	3,9	11,8	62,4	6,1	23,2	8,3	12,9	
La presenza di imprese consolidate che dominano il mercato	56,4	15,0	24,0	4,6	22,6	60,7	6,9	25,5	6,9	17,5	
I costi elevati connessi all'investimento, con benefici troppo lontani nel tempo	58,1	14,8	23,2	3,9	36,6	60,0	9,2	24,7	6,1	32,5	
La scarsità dei finanziamenti pubblici	55,3	15,2	25,0	4,5	30,9	60,1	5,9	26,5	7,5	31,3	
La difficoltà ad ottenere finanziamenti bancari o capitale	56,9	14,7	24,1	4,3	28,9	59,1	7,1	28,5	5,3	23,9	
<b>Totale di riferimento *</b>	<b>61,6</b>	<b>14,0</b>	<b>20,9</b>	<b>3,5</b>	<b>100,0</b>	<b>63,4</b>	<b>9,2</b>	<b>22,9</b>	<b>4,5</b>	<b>100,0</b>	

B - INDICATORI STANDARD **											
	Piccole imprese					Medie imprese					
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione	
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta		
La difficoltà di individuare/stringere accordi con partner con cui collaborare	0,92	1,09	1,13	1,24	n.a.	0,97	0,90	1,07	1,27	n.a.	
La scarsità di informazioni sulle tecnologie e/o sui mercati	0,93	0,94	1,21	1,16	n.a.	0,82	0,90	1,23	2,59	n.a.	
La mancanza di personale qualificato	0,90	1,03	1,21	1,31	n.a.	0,93	0,87	1,16	1,45	n.a.	
Una domanda insufficiente per prodotti o servizi innovativi	0,97	0,77	1,23	1,14	n.a.	0,98	0,66	1,01	1,85	n.a.	
La presenza di imprese consolidate che dominano il mercato	0,92	1,07	1,15	1,31	n.a.	0,96	0,75	1,12	1,54	n.a.	
I costi elevati connessi all'investimento, con benefici troppo lontani nel tempo	0,94	1,05	1,11	1,14	n.a.	0,95	1,00	1,08	1,37	n.a.	
La scarsità dei finanziamenti pubblici	0,90	1,08	1,19	1,30	n.a.	0,95	0,64	1,16	1,67	n.a.	
La difficoltà ad ottenere finanziamenti bancari o capitale	0,92	1,05	1,15	1,23	n.a.	0,93	0,77	1,25	1,19	n.a.	
<b>Totale (standard)</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>n.a.</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>n.a.</b>	

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple, percentuali riferite a un grado di importanza "alto"; sezione A: intensità della collaborazione in percentuale di riga; \* totale di riferimento relativo alla distribuzione dell'intensità delle collaborazioni nel campione; \*\* percentuali di riga standardizzate rispetto alla distribuzione dell'intensità delle collaborazioni nelle imprese rispondenti

Le piccole imprese più dinamiche, dotate di una più estesa e intensa rete di collaborazioni, risultano invece scontare un diverso ordine di esigenze. La presenza di imprese maggiori in posizione dominante sul mercato (indice 1,31) è infatti sofferta quanto la mancanza di personale qualificato per competere (1,31) e le difficoltà di accesso ai finanziamenti pubblici (1,30), ma queste sono seguite a stretto giro dalle difficoltà di stringere accordi con i potenziali partner (indice 1,24) e dalle difficoltà di accesso al credito bancario e al mercato dei capitali (1,23).

Fra le imprese di medie dimensioni, come si è detto, una bassa intensità relazionale caratterizza la maggior parte delle rispondenti (intorno al 60%), ma, come per le piccole, va rilevato anche qui il crescente onere degli ostacoli all'aumentare dell'intensità delle relazioni, con le classi di intensità media e alta che, in ragione delle difficoltà registrate, superano sistematicamente il loro indicatore medio di rappresentazione standard nel campione. Il caso più eclatante è quello relativo alla scarsità di informazioni sulle tecnologie o sui mercati che, sorprendentemente, viene registrato con maggiore evidenza fra le imprese in classe di collaborazione "media" (indice 1,23) e soprattutto da quelle in classe "alta", dove l'indice risulta più che doppio (2,59) rispetto alla media generale della classe. E sono ancora le imprese più vivaci, caratterizzate da elevati indici di collaborazione, a soffrire maggiormente i disagi dovuti a un'insufficiente domanda di prodotti o servizi innovativi da parte del mercato (indice 1,85), allo scarso supporto pubblico in termini di finanziamenti (1,67), alla presenza di imprese consolidate in posizione dominante sul mercato (1,54), alla mancanza di personale qualificato (1,45) e, di conseguenza, alla difficoltà di pianificare investimenti di più ampio orizzonte temporale (1,37). Infine, come per le piccole imprese, le difficoltà di accesso al credito bancario e al mercato dei capitali sono segnalate con analogà intensità nelle classi di collaborazione media (indice 1,25) e alta (1,19).

Al termine di questo paragrafo dedicato al rapporto fra innovazione e intensità collaborativa delle imprese, possiamo tentare una lettura di sintesi degli elementi emergenti:

- le imprese innovative hanno reti di collaborazione mediamente più ampie e relazioni più intense rispetto alle imprese non innovative; il fenomeno è più evidente per le piccole imprese (Tabella 13);
- sono soprattutto le imprese più aperte alle collaborazioni (specie in classe medio-alta) quelle che offrono al mercato prodotti e servizi tecnologicamente nuovi o significativamente migliorati, soprattutto fra le piccole imprese (Tabella 14);
- l'introduzione di innovazioni si è spesso associata a una modifica del settore prevalente di produzione (Tabella 15); come nei casi precedenti, il fenomeno ha interessato prevalentemente le imprese di minori dimensioni;
- nel caso delle innovazioni di processo, l'importanza delle relazioni collaborative è elevata e accompagna le imprese al crescere delle relazioni stesse (Tabella 16); ancora una volta è netta la distinzione fra imprese innovative e non innovative e, fra le prime, il fenomeno è più evidente fra le piccole;
- relazioni collaborative più intense (e relativamente più intense nelle piccole che nelle medie imprese) sono associate all'aver depositato brevetti per innovazioni realizzate negli ultimi tre anni (Tabella 17) e all'introduzione di innovazioni organizzative o di marketing (Tabella 18);
- nello sviluppo delle innovazioni, le piccole imprese più attive nelle relazioni intrattengono più intensi rapporti con centri di ricerca, università, altre imprese appartenenti allo stesso gruppo, con i clienti e le Associazioni di categoria e, in misura minore, con gli stessi concorrenti; questi ultimi costituiscono i principali partner delle imprese di maggiori dimensioni e con più solide relazioni strategiche (con valori particolarmente elevati dei nostri indicatori, specie in classe relazionale "alta"; Tabella 19);
- la prossimità geografica (soprattutto regionale) dei principali partner ha un'importanza maggiore per le piccole imprese con media intensità relazionale ma, allo stesso tempo, il rilievo di quelli residenti all'estero si segnala nell'analisi oltre ogni soglia attesa per gli operatori in questa classe e supera gli stessi indicatori relativi alle imprese maggiori con intensità "bassa" e "media" (Tabella 20);
- la domanda di fonti informative di ogni genere caratterizza la vivacità delle relazioni collaborative delle imprese intervistate che, nella classe "media", attribuiscono un'importanza relativamente

maggiore a centri di ricerca e università, imprese clienti e fornitori e, soprattutto per le imprese più grandi, a fiere ed eventi di settore (Tabella 21);

- per quanto riguarda, infine, gli ostacoli all'innovazione, l'evidenza suggerisce che essi siano via via più sentiti al crescere delle reti, dell'intensità delle collaborazioni e, per il massimo grado di intensità collaborativa, della classe dimensionale delle imprese (Tabella 22).

## 7.5 Collaborazione e internazionalizzazione

Per quanto riguarda l'apertura internazionale delle imprese oggetto dell'indagine e le possibili associazioni con il nostro indicatore di intensità relazionale, emerge un quadro piuttosto ben definito: le imprese che hanno una più elevata intensità relazionale e sono più aperte alle collaborazioni di tipo strategico sono anche quelle che sono maggiormente coinvolte nei processi di internazionalizzazione, che lo sono in maniera più sistematica e persistente e che riescono a mantenere nel tempo rapporti commerciali attivi con un numero maggiore di Paesi.

Queste chiare associazioni emergono da entrambe le indagini, anche se le evidenze sono più consistenti per il campione delle piccole imprese (Tabella 23): circa il 40% delle piccole imprese internazionalizzate è caratterizzato da un'intensità relazionale medio-alta; inoltre, l'alta intensità delle collaborazioni strategiche triplica le probabilità di risultare coinvolti in attività di internazionalizzazione, mentre l'assenza di collaborazioni aumenta di un terzo la possibilità di restar fuori da qualunque rapporto con i mercati esteri. Per quanto riguarda, invece, le medie imprese manifatturiere, caratterizzate in termini generali da un tasso di internazionalizzazione cinque volte superiore a quello delle piccole imprese, poco meno del 30% di quelle internazionalizzate sono caratterizzate da un'intensità relazionale "medio-alta".

**Tabella 23**

### Collaborazione strategica e internazionalizzazione

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Internazionalizzate	44,2	15,9	31,9	8,0	13,3	61,8	9,8	23,4	5,0	68,8
Non internazionalizzate	64,2	13,7	19,3	2,8	86,7	67,0	8,0	21,6	3,4	31,2
<b>Totale rispondenti</b>	<b>3.709</b>	<b>845</b>	<b>1.262</b>	<b>209</b>	<b>6.025</b>	<b>893</b>	<b>130</b>	<b>322</b>	<b>63</b>	<b>1.408</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: intensità della collaborazione in percentuale di riga, totale campione in percentuale di colonna

Le collaborazioni strategiche di lungo periodo e la presenza su più mercati internazionali presentano una relazione lineare positiva, con alcune importanti specificazioni (Tabella 24<sup>7</sup>). La maggiore intensità collaborativa genera una minore percentuale di risposte "nulle" ("non sa - non indica"), sia fra le imprese di più piccole dimensioni che fra le medie manifatturiere, e appare alquanto associata alla possibilità di operare su più mercati internazionali. Infatti, concentrando l'attenzione

<sup>7</sup> Anche in questo caso, per comodità espositiva, la tabella non riporta le quattro classi di intensità di collaborazione, ma mostra i risultati aggregati per modalità "nulla-bassa" e "media-alta".

sulla sola classe “media-alta”, è possibile individuare l’esistenza di una relazione ad U rovesciata: la collaborazione contribuisce positivamente, se pur moderatamente, a diversificare e accrescere la presenza sui mercati esteri, anche se, superata la soglia dei 5 mercati, l’esistenza di relazioni strategiche tende a perdere rilevanza. Questa relazione potrebbe essere spiegata richiamandosi ai rendimenti - prima crescenti e poi decrescenti - della strategia collaborativa: inizialmente, l’espansione sui mercati internazionali presenta costi di localizzazione e forti barriere all’ingresso, che possono essere più facilmente superati attraverso accordi strategici, i quali però perdono di rilevanza allorquando la barriera è stata oltrepassata. Si tratta, naturalmente, di un’ipotesi che potrebbe meritare ulteriori approfondimenti e verifiche ad hoc da svolgersi in successive ricerche.

**Tabella 24**

**Intensità della collaborazione strategica per numero di mercati esteri di operatività**

	Piccole imprese			Medie imprese		
	Intensità		Totale campione	Intensità		Totale campione
	Nulla-Bassa	Media-Alta		Nulla-Bassa	Media-Alta	
Un solo mercato	62,4	37,6	24,7	73,5	26,5	7,0
Due mercati	59,1	40,9	18,6	72,5	27,5	8,3
Da 3 a 5 mercati	55,8	44,2	28,3	69,2	30,8	22,8
Oltre 5 mercati	62,9	37,1	24,7	72,3	27,7	60,1
Non sa - non indica	63,3	36,7	3,8	66,7	33,3	1,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>480</b>	<b>319</b>	<b>799</b>	<b>694</b>	<b>275</b>	<b>969</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: intensità della collaborazione in percentuale di riga, totale campione in percentuale di colonna; domanda posta solo a coloro che svolgono attività internazionale (799 piccole imprese e 969 medie imprese)

Se si guarda poi al tipo di attività internazionale svolta dalle imprese, le forme prevalenti di operatività presentano legami deboli, anche se non privi di significato a livello interpretativo, con l’intensità della collaborazione strategica. L’attività di vendita di prodotti e di acquisto di materie prime presenta, infatti, una minore sensibilità all’intensità collaborativa, quasi a sottolineare una netta distinzione fra le forme tradizionali di commercio internazionale e i processi più integrati realizzati dalle imprese multinazionali. Infatti, questa distinzione si riduce in presenza di forme più avanzate e più complesse di internazionalizzazione, come la produzione all’estero anche attraverso *joint venture* o la delocalizzazione di fasi del processo produttivo. Per queste forme di attività internazionali, l’esistenza di accordi di cooperazione strategica costituisce un fattore di rilevante supporto, soprattutto per le medie imprese manifatturiere. Nella classe di collaborazione “media-alta” si registrano, infatti, percentuali superiori di imprese - nel caso delle medie, più che doppie - che sono in modi diversi impegnate in attività di produzione all’estero rispetto agli operatori caratterizzati da un’intensità collaborativa “nulla” o “bassa” (Tabella 25).

La collaborazione, in definitiva, diventa un elemento strategico quando il processo di internazionalizzazione assume manifestazioni più complesse che, presumibilmente, coinvolgono una molteplicità di “attori” non interni - quali ad esempio, altre aziende o altre istituzioni necessarie per consolidare i rapporti fra l’impresa multinazionale e il mondo del lavoro, della produzione, della pubblica amministrazione con cui va a interagire. In questi casi, essendo necessaria la costruzione di

“reti” più impegnative, appare con maggiore evidenza l'importanza della collaborazione strategica. Dove, invece, il processo di internazionalizzazione è più legato agli aspetti semplici e tradizionali dell'interscambio di prodotti, allora il peso delle collaborazioni è più sfumato, così come minori sono le aspettative sui suoi benefici potenziali.

**Tabella 25**

**Intensità della collaborazione strategica per tipologia di attività internazionale svolta**

	Piccole imprese			Medie imprese		
	Intensità		Totale campione	Intensità		Totale campione
	Nulla-Bassa	Media-Alta		Nulla-Bassa	Media-Alta	
Vende prodotti o servizi all'estero	66,9	66,5	66,7	92,1	86,9	90,6
Acquista materie prime o semilavorati dall'estero	40,4	40,1	40,3	60,1	67,6	62,2
Produce all'estero utilizzando strutture pre-esistenti (accordi di produzione, <i>joint-venture</i> , fusioni con altre imprese, acquisizioni di imprese estere)	9,8	16,0	12,3	8,8	19,6	11,9
L'impresa ha delocalizzato parti dell'attività produttiva all'estero o aperto una sede all'estero	6,5	10,3	8,0	9,7	20,7	12,8
Altro - non sa - non indica	14,0	15,4	14,5	2,4	1,8	2,3
<b>Totale rispondenti</b>	<b>480</b>	<b>319</b>	<b>799</b>	<b>694</b>	<b>275</b>	<b>969</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: risposte multiple, percentuale di risposte sì; domanda posta solo a coloro che svolgono attività internazionale (799 piccole imprese e 969 medie imprese)

Consideriamo nello specifico l'attività di export. Per le piccole imprese, l'attività di vendita di prodotti e servizi sui mercati internazionali - sia a carattere sistematico che occasionale - si lega a una maggiore intensità collaborativa. Come mostra la Tabella 26, oltre il 55% degli operatori di dimensioni minori aventi una attività di export di tipo sistematico ha attivato una qualche forma di collaborazione con altre imprese. Per coloro che invece non partecipano ad alcun progetto strategico condiviso sembra accentuarsi (seppur lievemente) il carattere di occasionalità della relativa attività di commercio internazionale.

Meno incisivo è, invece, il ruolo delle relazioni collaborative per le medie imprese manifatturiere impegnate sui mercati esteri. Per oltre il 60% del campione registriamo un'intensità collaborativa “nulla” sia fra coloro che hanno rapporti sistematici che fra coloro che hanno relazioni commerciali di tipo più occasionale. Il livello di attività per la vendita di prodotti o servizi sui mercati internazionali delle medie imprese manifatturiere resta infatti solo parzialmente collegabile ad attive collaborazioni strategiche, anche se è possibile rilevare una relazione positiva tra alta intensità collaborativa e forme sistematiche di internazionalizzazione (il 5%, contro il 3% nel caso di occasionalità). Queste relazioni che abbiamo evidenziato per le attività di vendita all'estero di beni e servizi si ripetono per le attività di acquisto di materie prime e semilavorati (dati da noi non riportati), sebbene il legame fra le attività commerciali e l'intensità collaborativa appaia nel secondo caso molto meno marcato.

**Tabella 26**

**Intensità della collaborazione strategica per tipologia dell'attività di export**

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Sistematica	44,4	15,8	31,0	8,8	55,7	62,7	10,0	22,3	5,0	89,0
Occasionale	45,8	14,4	32,6	7,2	44,3	63,9	9,3	23,7	3,1	11,0
<b>Totale imprese esportatrici</b>	<b>45,0</b>	<b>15,2</b>	<b>31,7</b>	<b>8,1</b>	<b>100,0</b>	<b>62,9</b>	<b>9,9</b>	<b>22,4</b>	<b>4,8</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: intensità della collaborazione in percentuale di riga, totale campione in percentuale di colonna; domanda posta solo a coloro che svolgono attività di export (533 piccole imprese e 878 medie imprese)

Infine, per quanto riguarda la destinazione delle esportazioni, le imprese sono in generale prevalentemente orientate verso i mercati avanzati di più tradizionale penetrazione e più prossimi: l'Unione europea, l'Europa orientale, i Paesi del bacino del Mediterraneo (Tabella 27). Tuttavia, anche in questo caso, si osservano differenze tra le imprese che hanno sviluppato in forma più intensa

**Tabella 27**

**Intensità della collaborazione strategica per mercati esteri di export**

	Piccole imprese					Medie imprese				
	Intensità				Totale campione	Intensità				Totale campione
	Nulla	Bassa	Media	Alta		Nulla	Bassa	Media	Alta	
Principali Paesi europei (es. Francia, Spagna, Germania, Regno Unito, ...)	82,9	80,2	76,9	72,1	79,7	90,2	89,7	88,3	88,1	89,6
Est Europa (nuovi Membri UE, Balcani e Russia)	35,8	37,0	31,4	46,5	35,5	59,8	47,1	61,4	66,7	59,2
Altri Paesi europei (es. Svizzera, Belgio, ...)	41,3	43,2	38,5	46,5	41,1	60,3	62,1	57,4	59,5	59,8
America settentrionale	23,3	17,3	13,6	27,9	19,7	32,6	26,4	40,1	33,3	33,7
America centrale e Sud America	17,9	14,8	13,0	30,2	16,9	35,3	28,7	34,5	33,3	34,4
Cina, India	17,5	24,7	16,6	25,6	18,9	35,5	34,5	37,6	33,3	35,8
Altri Paesi asiatici	23,8	18,5	11,8	23,3	19,1	35,9	33,3	41,1	33,3	36,7
Paesi del bacino del Mediterraneo (Nord Africa, Medio Oriente)	25,4	27,2	19,5	30,2	24,2	37,1	27,6	43,1	52,4	38,3
Africa centrale e del Sud	12,1	11,1	7,1	11,6	10,3	18,8	11,5	17,3	28,6	18,2
Oceania	7,1	11,1	2,4	11,6	6,6	18,5	10,3	21,8	19,0	18,5
Altro - non sa - non indica	1,7	2,5	3,0	4,7	2,4	0,4	0,0	0,5	2,4	0,5
<b>Totale rispondenti</b>	<b>240</b>	<b>81</b>	<b>169</b>	<b>43</b>	<b>533</b>	<b>552</b>	<b>87</b>	<b>197</b>	<b>42</b>	<b>878</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: risposte multiple, percentuale di risposte sì; domanda posta solo a coloro che svolgono attività di export (533 piccole imprese e 878 medie imprese)

le collaborazioni strategiche e le altre: le prime tendono infatti a presidiare mercati più lontani, in cui la presenza italiana è più limitata. In particolare, le piccole imprese caratterizzate da valori più elevati dell'indice di intensità relazionale sono relativamente più presenti in Sud America, Cina e India, con differenze di circa dieci punti percentuali rispetto alle imprese che dichiarano un livello di collaborazione nullo. Nel campione delle medie, le differenze tra imprese con diverse intensità collaborative sono complessivamente meno importanti, con l'eccezione dei mercati del bacino del Mediterraneo e dell'Africa centrale e del Sud. Non sorprende, tuttavia, la maggiore preferenza relativa accordata ai principali Paesi europei da parte di quelle imprese che si muovono in modo indipendente e senza aver avviato strategie di collaborazione particolarmente significative.

In ogni caso, la distribuzione percentuale di penetrazione commerciale nei diversi mercati ad opera di imprese di dimensione diversa mostra una certa similitudine, mettendo ancora una volta in evidenza l'esistenza di un doppio livello di attività internazionale: il primo legato ai soli scambi commerciali, meno sensibile alle collaborazioni strategiche di lungo periodo; il secondo legato ad attività complesse per le quali le collaborazioni strutturate divengono un elemento di successo.

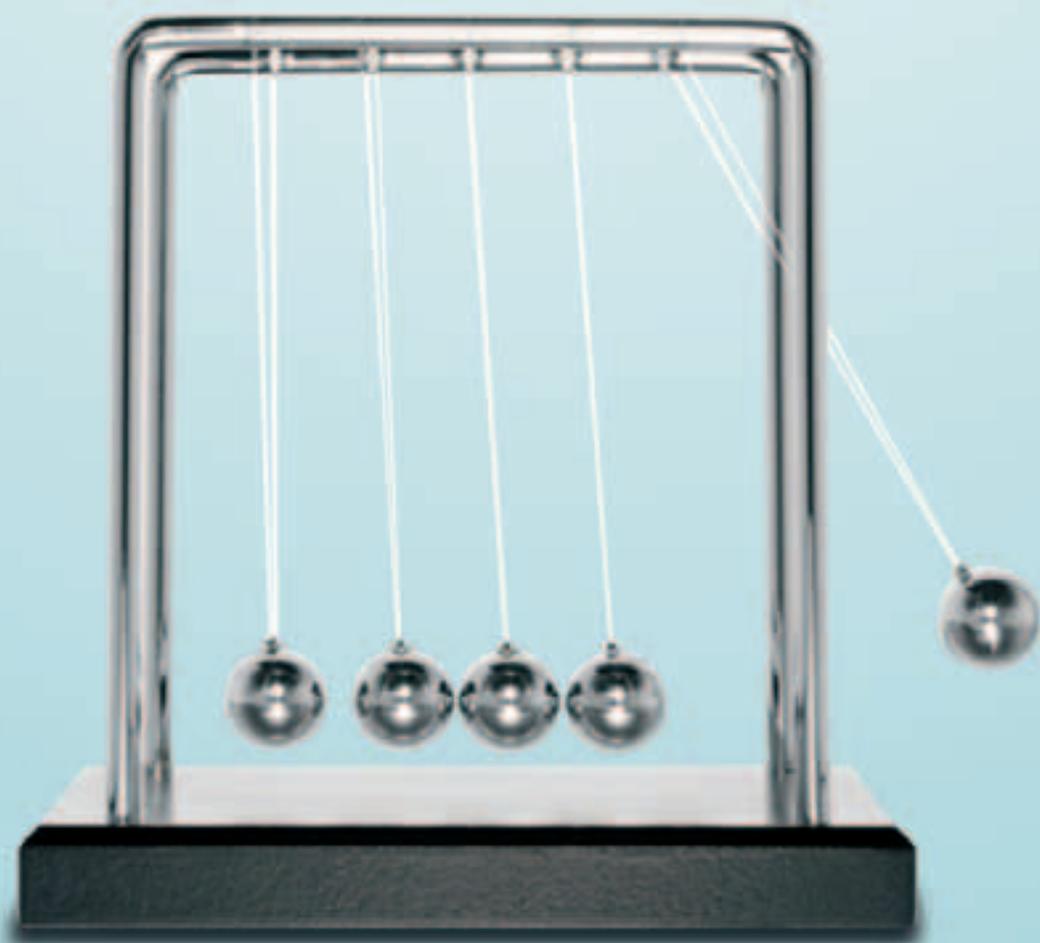
## Conclusioni

Il presente capitolo pone l'accento, in un contesto globale sempre più complesso, sulle forme di collaborazione strategica attivate dalle piccole imprese e dalle medie imprese manifatturiere e approfondisce i legami tra l'intensità relazionale e alcuni aspetti chiave dell'attività aziendale: subfornitura, innovazione e internazionalizzazione.

Non è nostra intenzione caricare di significati eccessivi le associazioni e le rappresentazioni prodotte dalle analisi sulle modalità di collaborazione e di cooperazione delle imprese. Tuttavia, riteniamo che esse contribuiscano a far emergere con buone evidenze alcuni fenomeni e alcune relazioni che spiegano l'importanza degli investimenti in forme di collaborazione strategica e le caratteristiche delle imprese collaborative. Al tempo stesso, sono associazioni che possono fornire indicazioni utili per definire strumenti di intervento che contribuiscano alla costruzione e valorizzazione di sistemi relazionali in grado di alimentare quegli incrementi di produttività e di efficienza da più parti invocati per il sistema produttivo italiano, anche attraverso modifiche nei comportamenti e nei modelli organizzativi delle imprese ed in alternativa a forme di sostegno volte a incentivare investimenti individuali o processi di ristrutturazione di singole realtà aziendali.

08

Opportunità  
e leve strategiche:  
la collaborazione  
con gli attori  
del territorio



# Opportunità e leve strategiche: la collaborazione con gli attori del territorio

TERRITORIAL RESEARCH AND STRATEGIES - UNICREDIT

## Introduzione

Nei capitoli precedenti si è più volte sottolineato come un approccio autonomo (“*stand-alone*”) nella gestione dell’attività dell’impresa non sia più sufficiente per competere sui mercati nazionali ed esteri, soprattutto per quanto riguarda le aziende di limitate dimensioni. Abbiamo già evidenziato l’importanza del non restare “soli”, la necessità di intraprendere percorsi di aggregazione tra imprese. Occorre però andare oltre. Infatti, affrontare e vincere le sfide del mercato globale richiede anche la concertazione tra attori del territorio. Stiamo parlando delle istituzioni con le quali le imprese interagiscono sistematicamente, ovvero le Associazioni di categoria, i Consorzi Fidi (Confidi, d’ora in avanti), e il sistema bancario. Oggi più che mai le imprese hanno bisogno di interlocutori coesi, capaci di attuare interventi concreti e coerenti, che perseguano strategie finalizzate ad aumentare la competitività di sistema del territorio.

Il capitolo presenta inizialmente un’analisi dei risultati dell’indagine annuale sulle Associazioni di categoria e sui Confidi, basata su un questionario ad hoc sottoposto ad un campione di circa 200 unità. Successivamente l’attenzione si sposta sul sistema bancario. L’indagine sulle piccole imprese e l’indagine sulle medie imprese manifatturiere ancora una volta forniscono preziose informazioni sul mondo produttivo, qui in tema di struttura finanziaria, credito e rapporto banca-impresa. Sotto il profilo specifico delle leve strategiche, viene inoltre evidenziato il ruolo di stimolo che può svolgere il sistema bancario a favore dei processi di innovazione, internazionalizzazione e aggregazione.

## 8.1 L’indagine sulle Associazioni di categoria e i Confidi

In un contesto economico ancora caratterizzato da profonda incertezza, Confidi e Associazioni di categoria possono giocare più di prima un ruolo importante per lo sviluppo del territorio e l’avvio di nuove iniziative imprenditoriali. Per questo motivo, al pari di quanto avvenuto gli anni scorsi, è stata dedicata ad Associazioni di categoria e Confidi un’indagine specifica<sup>1</sup>, inerente alla loro struttura, attività e prospettive, e volta a cogliere il loro punto di vista sul tema “reti di impresa”.

1 Indagine svolta grazie all’ausilio delle Direzioni Network e dell’Unità Organizzativa Commercial Agreement Confidi dell’Area SME di UniCredit.



Consideriamo innanzitutto alcuni dati relativi alla composizione del campione. Gli enti intervistati sono 201, di cui 82 Associazioni e 119 Confidi, con una distribuzione territoriale relativamente omogenea, fatta eccezione per le regioni del Nord Ovest, meno rappresentate (Tabella 1).

**Tabella 1**  
**Ripartizione territoriale del campione**

	Totale campione	Associazioni di categoria	Confidi
Nord Ovest	11,9	12,2	11,8
Nord Est	31,8	29,3	33,6
Centro	21,9	30,5	16,0
Sud	34,3	28,0	38,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>201</b>	<b>82</b>	<b>119</b>

Fonte: Indagine sulle Associazioni di categoria e i Confidi, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali

Sotto il profilo dell'operatività, le Associazioni di categoria si confermano polarizzate in ambito provinciale (54,9%) e regionale (39%) - un risultato d'altra parte collegato al tipo di ente intervistato, tradizionalmente radicato sul territorio - mentre solo il 26,1% dei Confidi dichiara di operare in un'unica provincia, concentrandosi per lo più a livello regionale (49,6%). Esiste inoltre un 9,2% di Confidi che estende il proprio raggio di azione a più regioni o a livello nazionale, quota probabilmente destinata a crescere in futuro, data la tendenza all'aggregazione e alla razionalizzazione delle strutture in atto, al fine di raggiungere più elevati livelli di efficienza (vedi sezione 8.1.2).

Dal punto di vista della tipologia di attività, tra gli intervistati prevale il settore artigiano (32,6%), il commercio (30,4%) e, distaccata, l'industria in senso stretto (16,8%). Il 65,7% degli intervistati conta più di 2.000 associati, per lo più piccole imprese, che nell'88,6% dei casi costituiscono oltre l'80% del totale. Tuttavia, è interessante notare come, a seguito delle difficoltà collegate alla crisi

economico-finanziaria, il 23,5% del Confidi rilevi un aumento del numero di medie imprese negli ultimi due anni (vedi Tabella 2).

Il 26% degli intervistati dichiara di non avere tra i propri iscritti imprese di proprietà di cittadini extra-comunitari, e per un altro 15,8% tale quota è limitata all'1% del totale. La quasi totalità del campione (97%) annovera tra i propri associati imprese in fase di *start-up*, che tuttavia nel 44,1% dei casi rappresentano meno del 2% del totale. Questo significa che, seppur presenti, le imprese di nuova costituzione continuano ad essere al di fuori del circuito dei Confidi (dove pesano meno del 6% nell'82,1% dei casi) e delle Associazioni di categoria (il 71,8% ne conta meno del 6%).

Rispetto allo scorso anno, una percentuale crescente del campione intervistato (62,6% contro il 51,7%) dichiara che il principale interlocutore creditizio è una grande banca internazionalizzata (il 59,8% delle Associazioni e il 63,9% dei Confidi), anche se è ancora elevata la percentuale di chi intrattiene rapporti prioritari con banche locali (rispettivamente, 34,1% e 28,6%).

Rimane forte il legame tra Confidi e Associazioni di categoria (di cui storicamente i Confidi sono emanazione): il 91,5% delle Associazioni di categoria ha un Confidi di riferimento, mentre il viceversa vale per l'84% dei Confidi intervistati, che nel 40,3% dei casi si avvalgono della struttura commerciale dell'Associazione di riferimento. D'altra parte, per la prima volta dal 2006 (anno di introduzione di questa indagine all'interno del Rapporto), l'1,7% dei Confidi dichiara che la propria struttura commerciale è una rete di promotori in *franchising*, dimostrando il progressivo emanciparsi dei Consorzi fidi dalle Associazioni. Comunque, già oggi, nell'86,5% dei casi il Confidi segue in autonomia l'intero iter procedurale per i propri associati.

### 8.1.1 Associazioni di categoria e Confidi: il ruolo attuale e il punto di vista sulle reti d'impresa

Negli ultimi due anni sia i Confidi che le Associazioni di categoria dichiarano un cambiamento nella propria operatività, in gran parte legato agli effetti della recente crisi. Come evidenziato nella Tabella 2, complessivamente emerge un ampliamento della propria sfera di attività (43,8%), per rispondere alle esigenze degli associati (26,9%) o attuato di propria iniziativa (16,9%). Le Associazioni mostrano una maggiore proattività rispetto ai Confidi (23,2% quelle che hanno agito su spinta

**Tabella 2**

**Come è cambiata la Vostra attività negli ultimi due anni?**

	Totale campione	Associazioni di categoria	Confidi
C'è stata una maggiore attenzione alle prospettive del mercato/settore al fine di prestare assistenza specifica all'attività dei nostri associati	28,4	24,4	31,1
La sfera di attività si è ampliata in seguito alle richieste pervenute dagli associati	26,9	31,7	23,5
La sfera di attività si è ampliata per nostra iniziativa	16,9	23,2	12,6
È aumentato il numero di medie imprese che si è rivolto a noi*	13,9	-	23,5
È cambiato il modo di fare rappresentanza**	7,5	18,3	-
Le funzioni che svolgiamo sono rimaste invariate	6,5	2,4	9,2
<b>Totale rispondenti</b>	<b>201</b>	<b>82</b>	<b>119</b>

Fonte: Indagine sulle Associazioni di categoria e i Confidi, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Note: valori percentuali; \*modalità proposta unicamente ai Confidi; \*\*modalità proposta unicamente alle Associazioni di categoria

individuale, contro il 12,6% dei Confidi). I Confidi d'altra parte hanno dedicato maggiore attenzione alle prospettive del mercato o del settore di riferimento per essere in grado di prestare l'opportuna assistenza agli associati (31,1% contro il 24,4% delle Associazioni). Minima infine la percentuale di coloro che dichiarano di non aver rilevato mutamenti nella propria attività negli ultimi due anni (il 6,5% del totale).

Nello specifico, sono vari i servizi prestati oggi dalle Associazioni di categoria (Tabella 3). Considerando le percentuali nette (saldo percentuale tra le risposte positive "molto" e "abbastanza" e quelle negative "poco" e "per niente"), tra le funzioni più importanti risultano la consulenza economica e finanziaria (80,5%), il disbrigo di pratiche burocratiche e amministrative richieste dalla Pubblica Amministrazione, l'acquisizione di informazioni relative alla specifica attività economica degli associati (corsi di formazione, fiere, realizzazione di ricerche statistiche) e la consulenza nell'accesso al credito bancario (al 75,6% ognuna delle tre voci). Analogamente a quanto rilevato nel 2010, l'attività meno in evidenza riguarda il sostegno nell'accesso a nuovi mercati, in particolare quelli esteri: solamente il 2,4% delle Associazioni fornisce alle imprese servizi mirati all'attività di internazionalizzazione. Tuttavia, è interessante notare come, rispetto all'anno passato, tale funzione sia in crescita: nel 2010 la somma di coloro che rispondevano "poco" o "per niente" arrivava quasi al 60%, contro il 48,8% attuale.

**Tabella 3**

### Servizi forniti attualmente dalle Associazioni di categoria

	Saldo percentuale	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente
Consulenza economica e finanziaria	80,5	50,0	40,2	9,8	0
Disbrigo di pratiche burocratiche e amministrative richieste dalla Pubblica Amministrazione	75,6	51,2	36,6	8,5	3,7
Acquisizione di informazioni relative alle specificità di ciascuna attività (corsi di formazione, fiere, realizzazione di ricerche statistiche)	75,6	35,4	52,4	9,8	2,4
Consulenza nell'accesso al credito bancario	75,6	45,1	42,7	12,2	0
Consulenza contabile e amministrativa (es. fatturazione)	58,5	53,7	25,6	11,0	9,8
Aiuto nella costituzione di accordi con altre imprese	31,7	23,2	42,7	26,8	7,3
Consulenza strategico-aziendale	29,3	15,9	48,8	28,0	7,3
Aiuto nell'accesso a nuovi mercati nazionali	24,4	23,2	39,0	29,3	8,5
Aiuto nell'accesso a nuovi mercati esteri	2,4	17,1	34,1	30,5	18,3

Fonte: Indagine sulle Associazioni di categoria e i Confidi, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: domanda posta unicamente alle Associazioni di categoria, valori percentuali; saldo percentuale calcolato come differenza tra le risposte positive "molto" e "abbastanza" e le negative "poco" e "per niente"

Consideriamo ora il punto di vista di Associazioni di categoria e Confidi sul tema del “Contratto di Rete”. Come sottolineato a più riprese nei capitoli precedenti, si tratta di uno strumento ancora poco utilizzato, e infatti poco più del 30% degli enti intervistati dichiara che le imprese associate hanno partecipato alla definizione e realizzazione di un Contratto di Rete, stipulato soprattutto per condividere politiche di marketing, comunicazione e pubblicità (35,6% dei casi), così come per effettuare investimenti congiunti per la distribuzione dei propri prodotti all'estero (26,9%) o per l'acquisto di macchinari e impianti (18,3%). Residuale la spinta data dall'innovazione: solo il 10,6% degli intervistati dichiara che le imprese associate si sono aggregate per condividere tecnologie, quota che scende all'8,7% nel caso di investimenti in ricerca e sviluppo. È interessante notare come tali presupposti all'aggregazione rivestano lo stesso ordine di importanza anche dal punto di vista degli enti che non hanno tra gli associati imprese in rete (Tabella 4).

**Tabella 4**

**Motivi per la definizione e realizzazione di un Contratto di Rete**

	Motivi che hanno spinto le imprese associate a costituire un Contratto di Rete*	Motivi che dovrebbero spingere le imprese a costituire un Contratto di Rete**
Condividere politiche commerciali / di marketing / pubblicità	35,6	47,3
Effettuare investimenti congiunti per la distribuzione all'estero	26,9	20,3
Effettuare investimenti congiunti in macchinari / stabilimenti	18,3	13,1
Condividere tecnologie	10,6	10,5
Effettuare investimenti congiunti in R&S	8,7	8,9
<b>Totale rispondenti</b>	<b>61</b>	<b>140</b>

Fonte: Indagine sulle Associazioni di categoria e i Confidi, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: valori percentuali; \*domanda posta ai 61 enti che hanno tra gli associati imprese che hanno costituito un Contratto di Rete;  
 \*\*domanda posta ai 140 enti che non hanno tra gli associati imprese che hanno costituito un Contratto di Rete

In ogni caso, le Associazioni di categoria credono nell'utilità del Contratto di Rete per le imprese (Tabella 5): il 39% dichiara di essersi già fatto promotore di tale strumento, mentre il 54,9% non è ancora pronto ma si sta attrezzando per farlo (il 42,2% entro sei mesi/un anno, il 37,8% oltre l'anno). Dal punto di vista tecnico, il 42,7% delle Associazioni dichiara di fornire già un servizio di consulenza per la predisposizione del Contratto di Rete e addirittura un altro 32,9% sostiene di avere già messo a punto gli strumenti adeguati per sostenere le imprese nel processo di asseverazione<sup>2</sup>. Elevate, d'altra parte, le quote di coloro che, pur non essendo ancora pronti a fornire servizi ad hoc, stanno acquisendo le competenze necessarie: 51,2% a livello di consulenza e 59,8% per quanto riguarda il processo di asseverazione; in entrambi i casi, l'attività dovrebbe essere sviluppata in un arco temporale che va dai sei mesi all'anno per oltre il 50% dei rispondenti.

<sup>2</sup> L'asseverazione del programma di rete riguarda la verifica della sussistenza di tutti gli elementi propri del Contratto di Rete e dei requisiti di partecipazione delle singole imprese che lo hanno sottoscritto. L'asseverazione viene rilasciata da organismi espressione dell'associazionismo imprenditoriale o, in via sussidiaria, da organismi pubblici.

**Tabella 5**

**Il supporto delle Associazioni di categoria al Contratto di Rete**

<b>L'attività di promozione per lo sviluppo dei Contratti di Rete</b>			
Avete intenzione di diventare promotori per lo sviluppo dei Contratti di Rete?		In quanto tempo pensate di diventarlo? (se "sì ma ci stiamo ancora attrezzando")	
Sì, lo siamo già	39,0	Meno di sei mesi	20,0
Sì, ma ci stiamo ancora attrezzando per essere operativi	54,9	Tra sei mesi e un anno	42,2
No, non ci interessa	6,1	Oltre l'anno	37,8
<b>Totale rispondenti</b>	<b>82</b>	<b>Totale rispondenti</b>	<b>45</b>
<b>Il servizio di consulenza per la predisposizione di un Contratto di Rete</b>			
Siete già pronti a fornire un servizio di consulenza per la predisposizione di un Contratto di Rete?		In quanto tempo pensate di essere pronti a fornire un servizio di consulenza specifico? (se "no ma ci stiamo attrezzando")	
Sì, lo siamo già	42,7	Meno di sei mesi	14,3
No, ma ci stiamo attrezzando per essere operativi	51,2	Tra sei mesi e un anno	52,4
No, non ci interessa	6,1	Oltre l'anno	33,3
<b>Totale rispondenti</b>	<b>82</b>	<b>Totale rispondenti</b>	<b>42</b>
<b>Il sostegno nel processo di asseverazione di un Contratto di Rete</b>			
Avete già predisposto gli strumenti adeguati per supportare i vostri associati nel processo di asseverazione di un Contratto di Rete?		In quanto tempo prevedete di attrezzarvi per prestare tale servizio? (se "no ma ci stiamo attrezzando")	
Sì	32,9	Meno di sei mesi	16,3
No, ma ci stiamo attrezzando per essere operativi	59,8	Tra sei mesi e un anno	59,2
No, non ci interessa	7,3	Oltre l'anno	24,5
<b>Totale rispondenti</b>	<b>82</b>	<b>Totale rispondenti</b>	<b>49</b>

Fonte: Indagine sulle Associazioni di categoria e i Confidi, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali

Anche i Confidi mostrano fiducia nello strumento di aggregazione, seppure non tutti gli intervistati si siano mostrati disposti a esprimere un giudizio sul tema, sia per mancanza di esperienza diretta, sia per il desiderio di non pronunciarsi in una fase ancora preliminare del processo. Tra coloro che hanno risposto, più della metà riconosce come l'appartenenza a una rete di impresa influisca sensibilmente (e positivamente) nel processo di valutazione del merito creditizio dei singoli aderenti, mentre un ulteriore 36,4% la ritiene comunque un elemento di cui tenere conto insieme alle altre informazioni qualitative.

## 8.1.2 Confidi, la necessità del cambiamento e il rapporto con le banche

Numerose analisi documentano come la mediazione dei Confidi permetta alle piccole imprese di migliorare sensibilmente le condizioni di accesso ai finanziamenti e di aumentare la qualità del credito bancario<sup>3</sup>, grazie ad una più approfondita conoscenza della solidità industriale e delle prospettive di business delle imprese associate, che viene messa a disposizione degli intermediari finanziari. Il ruolo di “facilitatori” svolto dai Confidi è di estremo valore non solo nelle fasi “normali” della congiuntura, ma anche e soprattutto nei momenti di stress economico e finanziario. Durante la recente crisi l’azione dei Confidi ha infatti favorito la riduzione di asimmetrie informative tra banca e impresa proprio nel momento in cui i sistemi di *rating* mostravano i limiti connaturati al loro essere basati principalmente su indicatori di natura pro-ciclica<sup>4</sup>. Data la particolare congiuntura economica, è altamente probabile che, in assenza di una garanzia Confidi, parte dei finanziamenti non sarebbero stati erogati, portando al conseguente fallimento di un numero di realtà imprenditoriali di piccole e piccolissime dimensioni considerevolmente superiore a quello effettivamente registrato. Sotto questo punto di vista, si può ragionevolmente parlare di Confidi come ammortizzatore sociale. Di fatto, nell’ultimo triennio il volume di attività dei Confidi è aumentato considerevolmente e parallelamente è cresciuta la rischiosità media delle imprese garantite. Come sottolinea una recente ricerca di Finlombarda in collaborazione con l’Università di Torino<sup>5</sup>, l’utilizzo di garanzie è aumentato in misura asimmetrica rispetto agli impieghi bancari (+41,3% la crescita cumulata nel quadriennio 2006-2009, a fronte di una diminuzione complessiva dei finanziamenti in essere); un trend, questo, che mette a rischio la sostenibilità del sistema e rende necessario rafforzare l’impianto economico dei Confidi, migliorandone *governance*, trasparenza contabile e patrimonializzazione. Questo ultimo aspetto è probabilmente il più delicato, in quanto spesso i Confidi non hanno consapevolezza dell’insufficienza della loro dotazione patrimoniale rispetto ai rischi assunti, data la diffusa mancanza di strutture di *risk management* in grado di ponderare adeguatamente i rischi.

Come ha sottolineato il Vice Direttore Generale della Banca d’Italia, Giuseppe Carosio, nel suo intervento all’assemblea generale di Federconfidi<sup>6</sup>, dal punto di vista organizzativo il mercato si è già mosso verso una maggiore dimensione dei Confidi, data la necessità di consolidamento delle strutture per contenere i costi, rafforzare i controlli, ottimizzare gli assetti organizzativi, allocare al meglio le risorse disponibili, fornire un servizio professionale e sofisticato e soprattutto raggiungere quella massa critica che consenta livelli soddisfacenti di redditività. I criteri di Basilea 2 e i requisiti richiesti per diventare Confidi 107 (ossia, ente vigilato dalla Banca d’Italia, con un volume di attività superiori ai 75 milioni di euro) già da tempo avevano imposto scelte di riorganizzazione profonde. Tale processo di consolidamento va ora accelerato, per garantire economie di scala e specializzazione più adeguate alle sfide poste dal contesto attuale. Quali ulteriori spinte alla crescita dimensionale, la pressione concorrenziale esercitata dalle realtà più grandi e la presenza di strumenti alternativi, come le finanziarie regionali e il fondo di garanzia per le PMI (Legge 662/96).

Occorre comunque tener presente che esiste un *trade-off* tra crescita dimensionale dei Confidi e mitigazione del rischio. Citando le parole di Corrado Baldinelli, Capo Vicario del Servizio Supervisione intermediari specializzati della Banca d’Italia: “un’effettiva mitigazione del rischio può essere ottenuta solo se il Confidi “conosce” davvero l’impresa e se la conosce meglio di altri; se è in grado, cioè, di

3 Si veda ad esempio, F. Columba, L. Gambacorta e P.E. Mistrulli, (2010), “Mutual Guarantee Institutions and Small Business Finance”, *Journal of Financial Stability*, Volume 6, Issue 1, April.

4 Per approfondimenti, si veda F. Bartoli, G. Ferri, P. Murro e Z. Rotondi, “Bank-firm relations and the role of Mutual Guarantee Institutions (MGIs) during the crisis”, paper presentato al convegno internazionale “The pro-development role of banking and finance in the economic periphery”, Bellagio, 8-9 ottobre 2010. Inoltre, si veda Mistrulli, P.E. e V. Vacca (a cura di), (2011), “I confidi e il credito alle piccole imprese durante la crisi”, Occasional Papers su Questioni di Economia e Finanza, No. 105, Banca d’Italia.

5 Finlombarda, (2011), “Il sistema dei Confidi in Italia”.

6 G. Carosio, “I Confidi e il sostegno alle imprese”, relazione presentata all’Assemblea annuale di Federconfidi, Roma, 12 luglio 2011.

apportare un valore aggiunto in termini di corretto apprezzamento delle coordinate d'impresa, delle potenzialità del bacino di affari, delle peculiarità del tessuto produttivo-commerciale in cui questa opera<sup>7</sup>. Tale conoscenza è strettamente collegata alla dimensione locale dell'attività del Confidi, alla presenza di contatti abituali e diretti con le imprese, possibilmente espressione di una data categoria o aggregazione. Viceversa, il vantaggio informativo di cui gode il Confidi rischia di affievolirsi all'aumentare della dimensione: più sono le imprese associate, più l'approccio è standardizzato, più ci si avvicina ad un modello di intermediario "mono-prodotto", dove l'unico prodotto è il rilascio di garanzie. Nella misura in cui il valore aggiunto del sistema Confidi risiede nella gestione di un patrimonio di informazioni qualitative che si crea grazie alla prossimità territoriale, il modello di riferimento è quello caratterizzato da una struttura dimensionalmente equilibrata, che coniughi la vicinanza alla clientela con un'elevata qualità dei servizi offerti.

Partendo da questo contesto di riferimento, nella presente indagine è stato chiesto ai Confidi di indicare le strategie ritenute da loro necessarie per stare al passo con i nuovi scenari di mercato, specificando fino a tre elementi in ordine di importanza (Tabella 6). La crescita interna, attraverso l'aumento del volume delle garanzie rilasciate, è la strategia principale, indicata dal 35,3% degli intervistati. Il 31,9% valuta invece collaborazioni con altri Confidi, mentre il 21,8% ha in previsione vere e proprie fusioni. Solamente il 5% dei Confidi indica come primo fattore il penetrare in altri settori o l'allargare i servizi ad aree complementari a quella dell'erogazione di garanzie, come ad esempio l'attività di consulenza (attività probabilmente già avviata dal campione degli intervistati). Tuttavia, entrambe queste strategie ricevono il maggior numero di preferenze in termini di seconda scelta: 22,7% per quanto riguarda l'espansione in nuovi settori, 21,8% per le attività collaterali. Residuale la scelta di specializzarsi su un singolo settore (indicato unicamente in seconda o terza battuta, con percentuali rispettivamente pari al 4,2% e 5,7%), ad ulteriore conferma della più diffusa tendenza all'espansione dell'attività e alla diversificazione del rischio.

**Tabella 6**

### Strategie dei Confidi per stare al passo con i nuovi scenari di mercato

	Prima scelta	Seconda scelta	Terza scelta
Pensiamo di crescere autonomamente aumentando il volume di garanzie rilasciate	35,3	21,0	3,8
Abbiamo in previsione collaborazioni con altri Confidi senza fusioni	31,9	10,1	5,7
Abbiamo in previsione fusioni con altri Confidi	21,8	2,5	2,9
Pensiamo di espanderci in settori diversi da quelli nei quali attualmente operiamo	5,0	22,7	14,3
Vorremmo avviare attività collaterali (es. consulenza)	5,0	21,8	36,2
Pensiamo di specializzarci su un singolo settore di riferimento	-	4,2	5,7
Altro - non sa - non indica	0,8	5,9	11,4
Nessun altro fattore	-	4,8	20,0
<b>Totale rispondenti</b>	<b>119</b>	<b>119</b>	<b>105</b>

Fonte: Indagine sulle Associazioni di categoria e i Confidi, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali; ai Confidi è stato chiesto di indicare fino a tre elementi, in ordine di importanza

7 C. Baldinelli, "L'attuale fase di trasformazione del sistema dei Confidi", pag. 5; relazione presentata al Convegno "Regole, Reputazione e Mercato. Cosa cambia con la riforma del Testo Unico Bancario", Cagliari, 4 febbraio 2011.

Per quel che riguarda la relazione con gli istituti di credito, i Confidi percepiscono un'attenzione specifica soprattutto da parte delle grandi banche (Tabella 7): il 60,5% degli intervistati ritiene che esse tengano in considerazione il tipo di garanzia rilasciata (prima richiesta o sussidiaria), mentre solo il 41,2% rileva un analogo atteggiamento da parte delle piccole banche. Più omogenee le quote di coloro che rilevano un diverso interesse a collaborare a seconda che il Confidi sia 107 piuttosto che 106: 27,7% nel caso delle grandi banche, 22,7% per le piccole. Solamente l'11,8% degli intervistati dichiara che l'interesse è nullo o limitato alla sola relazione da parte degli intermediari di dimensione maggiore, quota che triplica nel caso delle piccole banche.

**Tabella 7**

**Quale livello di attenzione percepite da parte delle banche sul tema garanzia Confidi?**

	Grandi banche	Banche locali
Interesse rispetto al tipo di garanzia rilasciata (prima richiesta - sussidiaria)	60,5	41,2
Interesse rispetto al tipo di Confidi (106 / 107)	27,7	22,7
Interesse limitato alla relazione	10,1	26,9
Nessun interesse	1,7	9,2
<b>Totale rispondenti</b>	<b>119</b>	<b>119</b>

Fonte: Indagine sulle Associazioni di categoria e i Confidi, UniCredit Family & SME Italy Network

Nella percezione dei Confidi una parte del sistema bancario distingue tra intermediari vigilati e non. In particolare, come mostra la Tabella 8, i grandi gruppi bancari riservano prezzi migliori ai Confidi 107 secondo il 34,5% degli intervistati. Un ulteriore 29,4% ritiene che essi distinguano anche tra garanzie a prima richiesta e garanzie sussidiarie, mentre secondo il 13,4% le banche offrono prodotti e servizi differenziati a seconda dello status giuridico dei Confidi. Solo il 22,7% ritiene che gli istituti più grandi non differenzino in nessun modo la relazione tra Confidi 106 e 107. Tale percentuale sale

**Tabella 8**

**Secondo la vostra esperienza/opinione, a livello operativo, le banche operano una distinzione tra Confidi Vigilati e non?**

	Grandi banche	Banche locali
Riservano prezzi migliori alla clientela dei Confidi 107	34,5	16,0
Distinguono anche tra garanzie a prima richiesta e garanzie sussidiarie	29,4	24,4
Offrono prodotti e servizi differenziati	13,4	10,9
Nessuna distinzione	22,7	47,1
Non sono interessate a collaborare con Confidi 106	-	1,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>119</b>	<b>119</b>

Fonte: Indagine sulle Associazioni di categoria e i Confidi, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali

al 47,1% quando si tratta di banche locali. Queste ultime tuttavia, nell'opinione degli intervistati, sembrano applicare un filtro a monte agli intermediari non vigilati, seppure in misura minima: l'1,7% ritiene infatti che le banche locali non siano addirittura interessate a collaborare con Confidi 106.

Quando però si indaga sui vantaggi perseguiti dalle banche nella collaborazione con i Consorzi fidi, le differenze percepite tra grandi e piccole banche quasi si cancellano: la mitigazione del rischio di credito risulta infatti il beneficio principale per tutti gli istituti di credito (75,6% grandi banche, 77,3% banche locali), seguito dall'accREDITAMENTO reputazionale sul territorio. In questo secondo caso, ovviamente, sono le grandi banche a beneficiare maggiormente del radicamento territoriale dei Confidi (Tabella 9).

**Tabella 9**

**A vostro avviso, quali vantaggi persegue la banca nella relazione con il Confidi?**

	Grandi banche	Banche locali
Mitigazione del proprio rischio di credito	75,6	77,3
AccREDITamento sul territorio	15,1	10,9
Sinergia con la propria rete commerciale	9,2	11,8
<b>Totale rispondenti</b>	<b>119</b>	<b>119</b>

Fonte: Indagine sulle Associazioni di categoria e i Confidi, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali

Il diverso interesse delle grandi e piccole banche verso il mondo dei Confidi, sottolineato in precedenza (Tabella 7), si riflette sul livello di preparazione degli istituti di credito (Tabella 10): il 75,6% dei Confidi trova buona la competenza tecnica delle banche maggiori, mentre solo il 35,3% riferisce lo stesso giudizio per le banche minori. Tale divario si riduce quando si parla di qualità della relazione, ovvero capacità di gestione dei problemi o di attenzione alle esigenze della singola impresa (59,7% coloro che sono soddisfatti delle grandi banche, che scende al 37% per le banche locali).

**Tabella 10**

**Come percepite il livello di preparazione delle banche dal punto di vista tecnico e relazionale?**

	Punto di vista tecnico (normativa - operatività)		Punto di vista relazionale (gestione dei problemi - attenzione alle esigenze)	
	Grandi banche	Banche locali	Grandi banche	Banche locali
Buono	75,6	35,3	59,7	37,0
Sufficiente	21,0	51,3	31,9	52,9
Insufficiente	3,4	13,4	8,4	10,1
<b>Totale rispondenti</b>	<b>119</b>	<b>119</b>	<b>119</b>	<b>119</b>

Fonte: Indagine sulle Associazioni di categoria e i Confidi, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali

Ferme restando le distinzioni appena evidenziate, la fiducia dei Confidi verso le competenze degli istituti di credito è comunque elevata, come conferma anche l'indicazione di quelli che sono i soggetti di riferimento sui temi tecnici, in un contesto in cui sempre più Confidi diventeranno intermediari vigilati: la stessa percentuale di intervistati (33,6%) indica le Associazioni di categoria, le Federazioni e le banche, mentre solo il 16% dichiara di operare autonomamente (Tabella 11).

**Tabella 11**

**Prevalentemente, come ritenete utile sviluppare/approfondire i temi tecnici che riguardano i Confidi nell'epoca degli intermediari vigilati?**

	Percentuale
Deleghiamo la materia alle Associazioni / Federazioni	33,6
Ci confrontiamo direttamente con le Banche	33,6
Siamo supportati dai nostri consulenti	16,8
In proprio, preferiamo agire autonomamente	16,0
<b>Totale rispondenti</b>	<b>119</b>

Fonte: Indagine sulle Associazioni di categoria e i Confidi, UniCredit Family & SME Italy Network  
Nota: valori percentuali; risposte multiple

## 8.2 Il rapporto banca-impresa

Secondo studi approfonditi che hanno analizzato la maggiore resistenza dell'industria bancaria italiana alla prova della crisi finanziaria, i fattori che hanno reso speciali le banche italiane rispetto a quelle degli altri Paesi avanzati sono sostanzialmente due<sup>8</sup>. Da un lato, una maggiore flessibilità delle tecnologie di credito utilizzate, caratteristica del modello della cosiddetta Banca Commerciale Territoriale (BCT) adottato dalle banche italiane; dall'altro, l'eterogeneità sia istituzionale che dimensionale degli istituti che adottano tale modello<sup>9</sup>. Durante la crisi finanziaria il modello della BCT si è mostrato robusto in termini di capacità di assicurare quantità e qualità del credito. In tal senso un ruolo determinante è stato giocato dalla flessibilità nella scelta delle metodologie di selezione e monitoraggio del credito. In particolare, il modello della BCT risulta essere in grado di superare la tradizionale dicotomia tra il modello di banca basato su informazioni quantitative standardizzate (*transaction based banking*) e quello basato su informazioni qualitative di relazione (*relationship based banking*). Come hanno dimostrato alcune ricerche, la BCT appare in grado di combinare in modo efficace le informazioni rese disponibili dall'applicazione sempre più sistematica delle tecnologie ICT all'attività bancaria con le informazioni acquisite grazie al radicamento sul territorio e alla vicinanza alla clientela<sup>10</sup>.

8 Vedi D. Masciandaro e G. Bracchi (a cura di), "Le Banche sono Speciali? Nuovi Equilibri tra Finanza, Imprese e Stato", Bancaria Editrice, 2010.

9 Il modello della BCT può essere considerato come una specificazione del modello "Originate to Hold" dove è fondamentale la conoscenza approfondita e duratura (e quindi selezionata) del cliente, mediante un rapporto di tipo verticale. Il modello alternativo è quello "Originate to Distribute", dove prevale una conoscenza superficiale e temporanea mediante un rapporto di tipo orizzontale con la clientela. Quest'ultimo modello è stato uno dei catalizzatori della crisi finanziaria in quanto spinge da un lato a peggiorare l'erogazione del credito commerciale e dall'altro aumenta la propensione al rischio della banca nell'allocazione del portafoglio finanziario.

10 Vedi ad esempio F. Bartoli, G. Ferri, P. Murro e Z. Rotondi, "What's Special About Banking in Italy? Lending Technologies, Complementarity and Impact of Soft Information", in: D. Masciandaro e G. Bracchi (a cura di), "Le Banche sono Speciali? Nuovi Equilibri tra Finanza, Imprese e Stato", 2010, Bancaria Editrice.

La complementarità tra informazione standardizzata e informazione basata sulla relazione è possibile a prescindere dalle caratteristiche della banca in termini di localizzazione geografica e di dimensione. La flessibilità del modello BCT in termini di diversificazione dimensionale risulta anzi un punto di forza.

In prospettiva dunque, dalla crisi economico-finanziaria iniziata nel 2008 si può trarre una lezione che diviene oggi più che mai importante, per affrontare al meglio gli effetti della recente crisi del debito sovrano. Nello sviluppo del credito basato sulla standardizzazione dell'informazione non devono andare persi i vantaggi che possono essere offerti dal credito basato sulla relazione. Viceversa, il credito di relazione deve essere sviluppato secondo procedure che garantiscano un controllo a distanza, in modo da evitare il rischio di distorsioni allocative che possono nascere quando la discrezionalità dei responsabili decentrati è eccessiva.

### 8.2.1 I risultati dell'indagine sulle piccole imprese e sulle medie imprese manifatturiere

Sul tema del rapporto banca-impresa i risultati dell'indagine ci forniscono alcune informazioni rilevanti. In termini generali, gli strumenti finanziari maggiormente utilizzati dalle imprese sono l'autofinanziamento e il finanziamento bancario (Tabella 12): al primo fanno ricorso specialmente le piccole imprese (per il 52% del proprio fabbisogno), mentre il secondo è relativamente più apprezzato dalle più grandi (in media 44,7% del totale, a fronte di un 33,2% registrato presso gli operatori di dimensione minore). Residuale il peso delle altre modalità di finanziamento, fatta parziale eccezione tra le piccole imprese per quanto riguarda il ricorso a finanziamenti di propri familiari o conoscenti (7,9%).

Questi risultati sono il sintomo di una sorta di arretratezza del capitalismo italiano, caratterizzato da un sistema produttivo ancora poco incline all'utilizzo di strumenti più sofisticati, quali ad esempio il finanziamento da parte di un partner industriale o finanziario o, nel caso delle imprese più strutturate, un aumento di capitale o l'emissione di obbligazioni. Come messo in luce da un recente studio sulla leva finanziaria delle piccole e medie imprese<sup>11</sup>, il livello dell'indebitamento delle aziende italiane è superiore del 20% a quello delle aziende europee e comporta dunque un più elevato profilo di rischio dei portafogli creditizi delle banche nel medio termine. Una maggiore capitalizzazione delle imprese, con conseguente abbassamento del tasso di indebitamento, ridurrebbe i requisiti di capitale in relazione al rischio per il sistema bancario e migliorerebbe anche il costo del credito alle aziende. Inoltre, un livello di patrimonio adeguato è essenziale anche e soprattutto per sostenere nel tempo la crescita delle imprese.

Tra coloro che utilizzano il finanziamento bancario come strumento di *funding*, la forma tecnica più utilizzata è quella del mutuo, sia per le piccole (43,9% sul totale finanziamenti bancari in essere) che per le medie (41,2%). Abbastanza utilizzato anche il *leasing*, in maggior misura dalle medie imprese manifatturiere (26,1%, a fronte di una quota pari al 19,6% registrata presso le piccole).

<sup>11</sup> Vedi A. Botticini, C. Capuano, F. Cocco, Z. Rotondi, "Leverage Ratio, Default Cycle and Capitalization of the Italian SME", in: D. Masciandaro e G. Bracchi (a cura di), "Le banche Italiane sono Speciali? Nuovi Equilibri tra Finanza, Imprese e Stato", Bancaria Editrice, 2010.

**Tabella 12**

**Strumenti di finanziamento utilizzati dalle imprese**

<b>Piccole Imprese</b>				
Fatto 100 il fabbisogno finanziario della sua attività nel corso di un anno, in che percentuale attinge dalle seguenti fonti?				
Autofinanziamento ( <i>cash flow</i> )	52,0			
<b>Finanziamento bancario</b>	<b>33,2</b>	→	di cui :	
Finanziamento dei propri familiari/conoscenti	7,9		Mutuo	43,9
Socio d'affari (partner industriale o finanziario)	2,5		<i>Leasing</i>	19,6
Altro	4,4		Altra forma tecnica	36,5
<b>Totale rispondenti</b>	<b>5796</b>		<b>Totale rispondenti</b>	<b>3281</b>
<b>Medie imprese manifatturiere</b>				
Fatto 100 il fabbisogno finanziario della sua attività nel corso di un anno, in che percentuale attinge dalle seguenti fonti?				
Autofinanziamento ( <i>cash flow</i> )	47,2			
<b>Finanziamento bancario</b>	<b>44,7</b>	→	di cui :	
Finanziamenti infragruppo	2,5		Mutuo	41,2
Aumenti di capitale	2,4		<i>Leasing</i>	26,1
Emissione di obbligazioni	0,6		Altra forma tecnica	32,8
Altro	2,6			
<b>Totale rispondenti</b>	<b>1327</b>		<b>Totale rispondenti</b>	<b>992</b>
Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network				
Nota: valori medi calcolati sulla base degli effettivi rispondenti alla domanda				

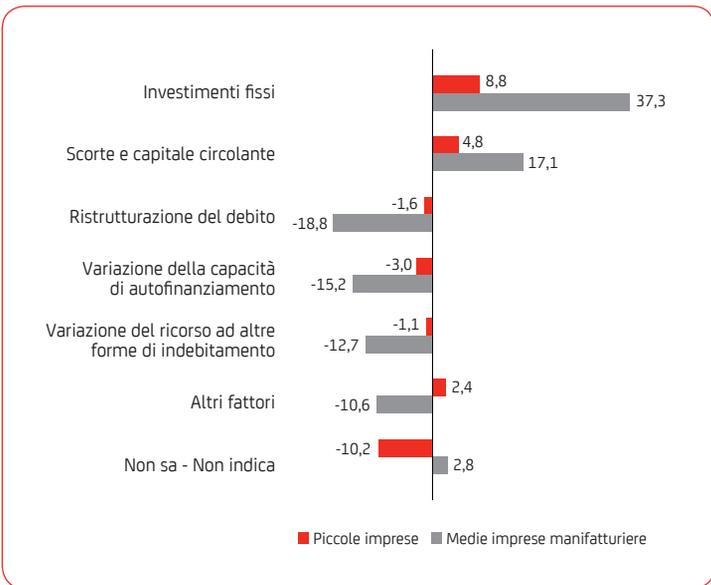
Sempre a coloro che hanno in essere finanziamenti bancari, è stato chiesto quale fosse stato nell'ultimo anno l'andamento della loro domanda di linee di credito. In termini netti, il 2,7% delle piccole imprese e il 6,4% delle medie imprese manifatturiere hanno richiesto più credito rispetto al passato<sup>12</sup>. Come mostra la Figura 1, tale aumento relativo è stato causato da variazioni delle esigenze per investimenti fissi e per scorte e capitale circolante, segnale quindi di una ripresa nell'attività produttiva, specie per quanto riguarda le medie imprese (saldo percentuale pari, rispettivamente, al 37,3% e al 17,1%, a fronte di un 8,8% e di un 4,8% registrati presso le piccole). Notizie positive anche per quanto riguarda le esigenze di ristrutturazione del debito o la capacità di autofinanziamento: tali fattori registrano infatti un saldo percentuale negativo, dovuto al prevalere - tra le imprese che li hanno citati come causa di variazione della domanda di credito - di quelle che hanno sperimentato una contrazione piuttosto che un aumento. Detto in altri termini, sono diminuite le imprese con richieste di finanziamento per ristrutturazione del debito o per far fronte a problemi di liquidità collegati a scarsi guadagni, e anche in questo caso sono le medie imprese a descrivere lo scenario più favorevole.

<sup>12</sup> Questi valori sono calcolati come saldo percentuale, ossia come differenza tra coloro che hanno risposto che la domanda di linee di credito e finanziamenti nell'ultimo anno è stata in "notevole aumento" o in "moderato aumento" e coloro che hanno risposto che è stata in "notevole contrazione" o in "moderata contrazione".

**Figura 1**

**Fattori che hanno indotto una variazione della domanda di linee di credito**

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: saldo percentuale calcolato come differenza tra coloro che hanno risposto, relativamente a ciascun item, che la domanda di linee di credito e finanziamenti nell'ultimo anno è stata in "notevole aumento + moderato aumento" e coloro che hanno risposto che è stata in "notevole contrazione + moderata contrazione"; totale rispondenti: 2.203 piccole imprese e 488 medie imprese manifatturiere

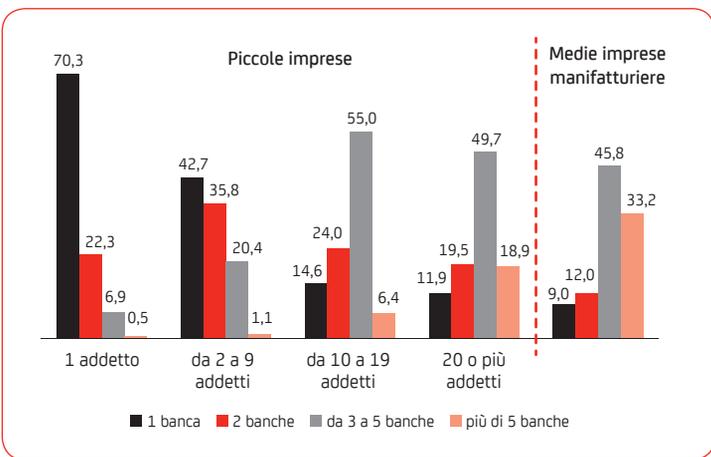


Consideriamo ora più nello specifico il tema del rapporto banca-impresa. In media, le piccole imprese hanno rapporto con più di una banca, mentre le medie imprese manifatturiere con più di quattro. La Figura 2 mostra in maniera più esplicita come esista una relazione tra numero di banche di riferimento e dimensione di impresa: la maggioranza di aziende con un solo addetto ha rapporti con un'unica banca, ma all'aumentare del numero di addetti le percentuali si invertono, e circa la metà degli operatori con almeno dieci occupati ha da tre a cinque banche di riferimento, analogamente a quanto osservato presso le medie imprese.

**Figura 2**

**Numero di banche di riferimento per classe dimensionale**

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: totale rispondenti: 5.813 piccole imprese e 1.408 medie imprese manifatturiere



Negli ultimi tre anni, appena il 3,2% delle piccole imprese intervistate e il 5,7% delle medie hanno cambiato banca principale. Tra i principali motivi di passaggio ad un altro istituto di credito non sono da sottovalutare gli aspetti più tradizionali del rapporto banca-impresa, primo fra tutti la presenza di prodotti e servizi adeguati alle esigenze dell'azienda (76,1% delle piccole imprese e 66,7% delle medie). La Tabella 13 mostra altre voci che risultano importanti, riguardanti il credito: l'aspetto di costo è citato in particolar modo dalle medie imprese (64,4%), ma pesano anche un'eccessiva richiesta di garanzie (indicata prevalentemente dalle piccole, 54,1% dei casi) e bassi volumi di finanziamento concessi (oltre il 40% in entrambe le categorie). Tra i motivi di cambiamento legati all'aspetto "relazionale" rileva una valutazione che non tiene conto delle caratteristiche specifiche dell'impresa e del settore di appartenenza (lamentata dal 51% delle piccole imprese e dal 35,6%

delle medie), e il continuo cambiamento o la mancanza di una persona di riferimento dedicata (rispettivamente, 47,1% e 44,6% delle piccole imprese, 44,4% e 35,6% delle medie).

**Tabella 13**

**Motivi di cambiamento della banca principale**

	Piccole imprese	Medie imprese manifatturiere
Il servizio offerto dalla nuova banca è più adatto alle esigenze della mia impresa, in termini di consulenza e di prodotti	76,1	66,7
Costo eccessivo dei finanziamenti	55,4	64,4
Eccessiva richiesta di garanzie	54,1	40,0
Tempi di risposta troppo lunghi	53,5	51,1
Bassi volumi di finanziamento concessi	51,9	42,2
La valutazione delle richieste di finanziamento non teneva conto delle caratteristiche specifiche della mia impresa e del settore di riferimento	51,0	35,6
La nuova banca offre un'ampia rete internazionale	47,8	37,8
Cambiamento continuo della persona di riferimento a me dedicata	47,1	44,4
Mancanza di una persona di riferimento a me dedicata	44,6	35,6
Scarsa presenza sul territorio	26,1	17,8
Altro - non sa - non indica	5,4	6,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>314</b>	<b>45</b>

Fonte: Indagine sulle piccole imprese e Indagine sulle medie imprese manifatturiere, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: risposte multiple, percentuale di risposte sì; domanda posta a coloro che hanno dichiarato di aver cambiato banca principale negli ultimi 3 anni (314 piccole imprese e 45 medie imprese manifatturiere)

Anche dalle risposte fornite - in termini più generali - sugli elementi chiave del rapporto banca-impresa emerge come l'aspetto relazionale stia assumendo un ruolo sempre più rilevante. La Tabella 14 mostra come la trasparenza reciproca nella comunicazione sia l'elemento ritenuto in assoluto il più importante (saldo percentuale pari al 78,9% delle piccole imprese e all'89,6% delle medie). Seguono a breve distanza, tempi di risposta rapidi, presenza di un referente stabile in agenzia e chiarezza nei criteri di valutazione adottati, a dimostrazione di come sia sempre più necessario che le banche sappiano coniugare professionalità e conoscenza del territorio. Quest'ultimo aspetto è particolarmente sentito dalle piccole imprese, che citano al quinto posto l'esistenza di una rete di sportelli diffusa sul territorio (solo in 11° posizione per le medie imprese). Viceversa, l'esistenza di una rete di sportelli diffusa a livello internazionale, pur ritenuta minoritaria da entrambi i gruppi, è decisamente di scarso interesse per le piccole imprese (21,6%), mentre risulta relativamente importante per le medie (38,2%).

In linea di massima, le medie imprese si mostrano più esigenti rispetto alle piccole: fatta eccezione per la citata capillarità sul territorio nazionale, le risposte date mostrano percentuali decisamente più elevate su tutti gli item indicati.

**Tabella 14**

**Elementi chiave del rapporto banca-impresa**

	Piccole imprese	Medie imprese manifatturiere
Trasparenza reciproca nella comunicazione	78,9	89,6
Tempi di risposta rapidi	73,6	86,1
Presenza di un referente stabile in agenzia	71,7	81,8
Chiarezza nei criteri di valutazione adottati	69,7	80,8
L'esistenza di una rete di sportelli diffusa sul territorio	66,4	46,3
Basso costo dei finanziamenti e dei servizi	66,3	78,0
Un servizio adatto alle esigenze della mia impresa, in termini di consulenza e prodotti	64,0	74,0
Orientamento nelle scelte dei finanziamenti più adatti alle esigenze della mia impresa (forma tecnica)	61,9	77,0
Valutazione nella concessione dei finanziamenti, delle caratteristiche specifiche della mia impresa e del settore di riferimento	61,1	75,6
Facilità di accesso ai finanziamenti (garanzie, altra documentazione richiesta)	57,6	75,0
Orientamento nelle scelte in momenti importanti della vita aziendale (crescita, internazionalizzazione)	57,1	69,9
L'esistenza di una rete di sportelli diffusa a livello internazionale	21,6	38,2
<b>Totale rispondenti</b>	<b>6.025</b>	<b>1.408</b>

Fonte: indagine sulle piccole e medie imprese, UniCredit Family & SME Italy Network  
 Nota: risposte multiple; saldo percentuale calcolato come differenza tra coloro che hanno indicato un grado di importanza "alto + medio" e coloro che hanno indicato un grado di importanza "basso + nullo"

### 8.2.2 Il ruolo della banca nei processi di internazionalizzazione, innovazione e aggregazione tra imprese

La globalizzazione modifica i rapporti con i mercati interni ed esteri di riferimento e spinge le imprese a relazionarsi e a competere con realtà più strutturate e multinazionali. La diversa configurazione della catena del valore all'interno delle filiere che la globalizzazione sembra incentivare implica anche una riconsiderazione dei rapporti tra l'impresa e chi può fornire diversi input intermedi, di cui il credito commerciale rappresenta solo l'esempio più tradizionale e diffuso. In tale ambito, la questione principale finora emersa è quella dell'internazionalizzazione, ma strettamente connessi sono anche i fenomeni dell'innovazione e delle aggregazioni in rete delle imprese.

La ridotta dimensione delle aziende italiane costituisce un forte vincolo alla crescita e all'espansione sui mercati esteri. Le nostre imprese infatti, pur riuscendo ad esportare con discreto successo in Europa, sono tuttavia più in difficoltà quando si tratta di allargare gli orizzonti ed espandersi verso i nuovi mercati dei Paesi emergenti. Risposte e soluzioni concrete possono arrivare dalle banche, che sempre di più dovranno essere in grado di fornire, accanto ai tradizionali servizi per le esportazioni, una consulenza specifica su approccio iniziale ai mercati esteri, ricerca di controparti, supporto logistico tramite una rete capillare dislocata a livello internazionale. Naturalmente, perché il sostegno del sistema bancario

sia realmente efficace, occorre un rinnovamento del rapporto banca-impresa che passi attraverso una maggiore attenzione alle specificità e dinamiche delle economie locali. Al tempo stesso, è necessario che le banche accompagnino le aziende in un processo di ristrutturazione più profonda, attenuando le endemiche problematiche di sottocapitalizzazione delle piccole e medie imprese. Detto in altri termini, la nuova globalizzazione significa pensare a un diverso rapporto che le imprese e le banche devono avere nei confronti con l'estero, in termini di prodotti, funzioni e localizzazioni.

La letteratura più recente ha evidenziato l'importanza del rapporto banca-impresa come fattore chiave per supportare l'attività all'estero delle imprese<sup>13</sup>. Nella stessa direzione va il lavoro di Frazzoni et al. (2011), che mostra l'esistenza di una relazione robusta tra stabilità delle relazioni banca-impresa, capacità di innovare e capacità di esportare<sup>14</sup>. In particolare, uno stretto rapporto tra la banca e l'impresa facilita l'attività di innovazione di processo ma soprattutto quella di prodotto, che verosimilmente necessita di maggiori risorse finanziarie. Non solo: l'effetto di stimolo che uno stretto rapporto banca-impresa ha sull'innovazione di prodotto dell'impresa favorisce in via indiretta la capacità di quest'ultima di presidiare i mercati esteri. Nel favorire l'innovazione c'è dunque un ruolo anche per la banca, che tuttavia deve essere in grado di selezionare le imprese più competitive anche su attività normalmente più difficili da valutare, quali appunto quelle legate all'innovazione. In quest'ottica, è fondamentale migliorare il rapporto con l'università e i centri di ricerca nazionali, in modo da poter sviluppare in sinergia un processo sostenibile di valutazione dell'innovazione.

Inoltre, l'evidenza empirica conferma l'idea che l'effetto dell'intensità del rapporto banca-impresa sull'attività estera risulta amplificato quando l'impresa abbia come banca principale una banca internazionalizzata<sup>15</sup>. Proseguendo questo filone di ricerca, Bartoli et al. (2011) mostrano come la capacità di esportare delle piccole imprese sia maggiore qualora l'interlocutore bancario abbia una dimensione internazionale, in quanto in grado di fornire una gamma più ampia di servizi a sostegno dell'attività di vendita all'estero, servizi che vanno appunto oltre il semplice credito commerciale<sup>16</sup>. Cosa implica questo risultato? Per fornire pieno supporto ai processi di internazionalizzazione delle piccole imprese e mitigare i rischi di razionamento del credito legati alla loro maggiore opacità informativa, la conoscenza del territorio di riferimento per l'impresa - ambito nel quale le banche locali godono di un vantaggio comparato per effetto della prossimità geografica con l'affidato - non è più sufficiente. Occorre una conoscenza specifica dei mercati di sbocco esteri, e in particolare del contesto socio-economico, delle procedure legali, amministrative e istituzionali prevalenti, conoscenza che solo le banche globali sono in grado di possedere. Quindi, la specificità dimensionale dell'apparato produttivo italiano rafforza in modo rilevante il nesso tra internazionalizzazione delle banche e internazionalizzazione delle imprese.

Come si è sottolineato sopra, nell'ottica di una maggiore competitività nel mutato contesto globale, le banche debbono accompagnare le imprese in un processo di ristrutturazione più profonda. Se da un lato la crescita dimensionale rimane la strada maestra per consentire alle nostre imprese

13 Si veda ad esempio R. Minetti e S.C. Zhu, (2011), "Credit constraints and firm export: Microeconomic evidence from Italy," *Journal of International Economics*.

14 Per approfondimenti, si veda S. Frazzoni, M. Mancusi, Z. Rotondi, M. Sombbrero e A. Vezzulli, "Relationship with banks and access to credit for innovation and internationalization of SMEs", in: D. Masciandaro e G. Bracchi (a cura di), "L'Europa e oltre. Banche e imprese nella nuova globalizzazione", 2011, Bancaria Editrice.

15 Alcune ricerche sviluppate sul campione di imprese dell'indagine Corporate di UniCredit, comprendente imprese di maggiori dimensioni rispetto all'indagine piccole imprese, trovano evidenza empirica a sostegno dell'esistenza di un ruolo importante svolto dall'intensità del rapporto banca-impresa (intesa come *informational tightness*, ovvero vicinanza informativa, e approssimata nei lavori empirici con la durata del rapporto) anche per l'internazionalizzazione produttiva delle imprese (delocalizzazione e investimenti diretti all'estero), che risulta amplificato in presenza di una banca principale pure internazionalizzata. Si veda ad esempio: R. De Bonis, G. Ferri e Z. Rotondi, "Firms' Internationalization and Relationships with Banks", in *Banche Italiane e Governo dei Rischi: Imprese, Famiglie, Regole* a cura di G. Bracchi e D. Masciandaro, Fondazione Rosselli, Bancaria Editrice, 2008; e R. De Bonis, G. Ferri e Z. Rotondi, "Rapporti con le Banche e Internazionalizzazione delle Imprese", in "I Vincoli Finanziari alla Crescita delle Imprese", a cura di Zazzaro A., Carocci Editore, 2008.

16 Per approfondimenti si veda: F. Bartoli, G. Ferri, E. Maccarone e Z. Rotondi, "Can banks help small businesses' export performance?" in: D. Masciandaro e G. Bracchi (a cura di), "L'Europa e oltre. Banche e imprese nella nuova globalizzazione", 2011, Bancaria Editrice.

di relazionarsi e competere con le realtà estere più strutturate e multinazionali, dall'altro lato le aggregazioni in rete rappresentano un possibile modello alternativo di sviluppo. In quest'ultimo ambito le banche possono svolgere un importante ruolo di stimolo per i processi di aggregazione tra imprese e, in particolare, per la partecipazione a un Contratto di Rete.

In conclusione, il tema delle aggregazioni quale un elemento di forza per le piccole imprese non può prescindere dall'analisi del rapporto con il sistema bancario. Tuttavia, anche in questo caso, non si tratta di aspetti legati esclusivamente alla questione dell'accesso al credito. I processi di valutazione del merito creditizio (sistemi di *rating*) potrebbero infatti essere resi più efficaci se legati alla presenza di informazioni qualitative sul sistema reticolare in cui opera l'impresa (filiere, fasi di filiere e altre aggregazioni, tra le quali anche i Contratti di Rete), comportando sia un minor irrigidimento delle condizioni di accesso al credito, sia politiche di accantonamento che tengano adeguatamente conto del rischio di effetti di trasmissione degli shock negativi tra aziende che operano in rete<sup>17</sup>. Ciò consentirebbe di andare al di là delle (pur fondamentali) informazioni quantitative fornite dai bilanci, arricchendo quindi il set informativo a disposizione degli istituti di credito.

## Conclusioni

In un contesto economico ancora caratterizzato da profonda incertezza, le imprese hanno bisogno di interlocutori coesi, capaci di attuare interventi concreti e coerenti, che permettano loro di relazionarsi e competere con le realtà estere più strutturate e multinazionali.

L'indagine annuale sulle Associazioni di categoria e i Confidi mostra come negli ultimi due anni entrambi gli enti abbiano sperimentato un ampliamento della propria sfera di attività, per rispondere alle esigenze degli associati o attuato di propria iniziativa. I Confidi, in particolare, hanno dedicato maggiore attenzione alle prospettive del mercato o del settore di riferimento per essere in grado di prestare un'assistenza sempre più legata alle esigenze specifiche delle imprese. Per quanto riguarda le Associazioni di categoria, risultano in crescita i servizi mirati all'attività di internazionalizzazione, e si inizia a parlare di Contratto di Rete: poco meno della metà degli intervistati dichiara di fornire già un servizio di consulenza per la sua predisposizione e addirittura un terzo sostiene di avere già messo a punto gli strumenti adeguati per sostenere le imprese nel processo di asseverazione.

Il sistema bancario non può assistere passivamente ai mutamenti in atto, e deve essere al fianco delle imprese nella nuova sfida della globalizzazione, cruciale per il sistema produttivo. In particolare, la piena valorizzazione dei benefici "di rete" richiede che vengano superate modalità di valutazione del merito creditizio basate esclusivamente su informazioni quantitative standardizzate (*transaction based lending*), a favore di una maggiore considerazione della componente qualitativo-relazionale (*relationship based lending*). In questo senso, la flessibilità del modello della cosiddetta Banca Commerciale Territoriale adottato dalle banche italiane risulta essere un punto di forza, grazie alla capacità di combinare in modo efficace le informazioni rese disponibili dall'applicazione sempre più sistematica delle tecnologie ICT all'attività bancaria con le informazioni acquisite grazie al radicamento sul territorio e alla vicinanza alla clientela.

<sup>17</sup> Un recente studio sull'analisi della *default correlation* tra imprese ha dimostrato che quando un settore attraversa una crisi, i suoi partner commerciali ne sono ugualmente coinvolti. Il contagio viene trasmesso mediante i legami tra settori, stimati con la matrice input-output dell'Istat. Dal momento che la matrice misura quanta parte dell'output di un settore rappresenta l'input di un altro settore, il modello stimato nello studio mostra come i legami commerciali siano fonte di propagazione dei *default*. Per approfondimenti, si veda A. Botticini, C. Capuano, F. Cocco, Z. Rotondi, (2010), op. cit.

Edizioni  
precedenti

**2004**

Il capitalismo dei piccoli in Italia

**2005**

Le piccole imprese al giro di boa. Talenti e modelli.  
Focus turismo e agricoltura

**2006**

Il credito di territorio e la banca.  
L'esperienza dei Consorzi Fidi in Italia

**2007**

Il commercio in Italia, tra tradizione e innovazione.  
I percorsi e le prospettive dei piccoli imprenditori

**2008**

Il Mezzogiorno verso un nuovo modello di sviluppo territoriale

**2009**

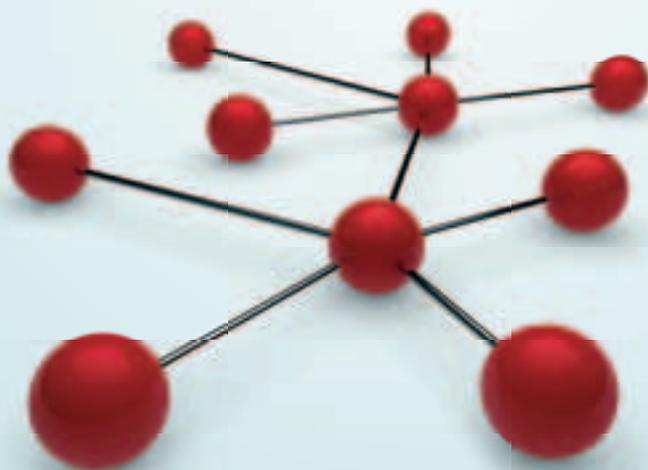
Le piccole imprese e il rilancio del sistema produttivo

**2010**

La ricerca di nuovi mercati: la sfida delle piccole imprese  
tra cambiamento e tradizione



# UniCredit per le Reti d'Impresa



UniCredit, con il contributo delle principali Associazioni di Categoria, facenti capo a Rete Impresa Italia, e grazie ad un accordo di collaborazione con Confindustria, ha definito ed avviato un approccio specifico per supportare lo sviluppo delle Reti d'Impresa attraverso:

- **UN MODELLO DI SERVIZIO DEDICATO**
  - Referente commerciale *pivot* per tutti i soggetti appartenenti alla stessa Rete d'Impresa, per mettere a disposizione la propria consulenza e per proporre prodotti più adeguati
  - Deliberante creditizio unico per la valutazione globale del merito di credito della Rete
- **LA VALUTAZIONE DEL PROGETTO DI RETE E VALORIZZAZIONE ANCHE AI FINI CREDITIZI**
  - Valutazione della Rete e del relativo progetto sulla base di:
    - Credibilità ed adeguatezza del Business Plan proposto
    - Valore aggiunto connesso al contesto strategico-economico della Rete
    - Solidità legale del Contratto di Rete, del disegno organizzativo e della governance e coerenza degli stessi con gli obiettivi di Rete
  - Miglioramento delle condizioni di accesso al credito delle singole imprese appartenenti alla Rete legato alle ricadute positive del progetto di Rete
- **CONSULENZA, PRODOTTI E SERVIZI DEDICATI**
  - Prodotti specifici per supportare il progetto di Rete, fra cui un finanziamento Bond delle Reti - annunciato a Roma l'8 novembre 2011 - ed attualmente in corso di definizione con Cassa Depositi e Prestiti, Confidi, Fondo Centrale di Garanzia, Regioni, Camere di Commercio ed altre Istituzioni Territoriali, per finanziare i progetti delle Reti di Impresa a condizioni particolarmente favorevoli
  - Funzioni specialistiche di UniCredit a supporto sulle principali tematiche: finanza agevolata, internazionalizzazione, innovazione, finanza d'impresa
- **TAVOLO UNICREDIT DI ASCOLTO PERMANENTE**
  - Periodico confronto con Associazioni di Categoria e parti terze interessate, con lo scopo di analizzare proposte e suggerimenti per le Banche, le Imprese e il Legislatore

La vita è fatta di alti e bassi.  
Noi ci siamo in entrambi i casi.

Benvenuto in  
**UniCredit**

Graphic design e realizzazione a cura di:  
Mercurio S.r.l. Galleria del Corso, 2 - Milano  
[www.mercurioitaly.it](http://www.mercurioitaly.it)

© UniCredit SpA. Tutti i diritti riservati.

Finito di stampare nel novembre 2011. Printed in Italy.

La riproduzione anche parziale è vietata.

Le informazioni, le opinioni, le valutazioni contenute in questa pubblicazione sono state ottenute o derivano da fonti che UniCredit SpA ritiene attendibili, ma che non costituiscono una forma di garanzia della loro esattezza o completezza e che non implicano responsabilità alcuna da parte di UniCredit SpA.



La vita è fatta di alti e bassi.  
Noi ci siamo in entrambi i casi.

