

*Approfondimento tematico:*

# ***FARE IMPRESA NEL TERZO MILLENNIO***



*Modulo 1:****ESSERE IMPRENDITORI NEI  
MERCATI CHE CAMBIANO***

L'imprenditore è una persona che rischia e che è consapevole che le sue scelte potranno, in futuro, non essere più in linea con i bisogni del mercato; infatti, i gusti dei consumatori cambiano molto velocemente, come molto velocemente cambiano le condizioni che danno successo ad una impresa. Per questo occorre saper affrontare i cambiamenti e le innovazioni. L'impresario è il primo decisore rispetto alle scelte di mercato, di organizzazione, finanziarie e di prodotto della sua azienda. La capacità di innovazione e l'adattamento ai vari cambiamenti aiutano gli imprenditori a far fronte all'entrata nel mercato di concorrenti più efficienti. Per governare questo tipo di avvenimenti, l'imprenditore deve essere in grado di modificare il tipo di prodotto/servizio offerto, di studiare nuove strategie e nuovi mercati da servire. In generale il lavoratore autonomo deve essere in grado di innovare, cambiare, modificare la sua azienda; infatti, gestire un'impresa significa saper organizzare il lavoro (proprio e altrui), saper programmare la realizzazione del prodotto e l'erogazione del servizio rispetto ai tempi di approvvigionamento dei fornitori, ai tempi di lavorazione delle macchine, e ai tempi di consegna concordati con i clienti. Queste competenze organizzative e gestionali si possono potenziare con appositi azioni formative e informative, pertanto l'imprenditore deve sapersi adeguare ad ogni innovazione. In tal senso, con questa ricerca intendiamo approfondire le problematiche che le aziende del territorio devono affrontare, in questa difficile fase di cambiamenti. I tempi cambiano, le professionalità si evolvono per cui le aziende si devono innovare. Molte delle aziende del nostro territorio, sono ancora prive di sistemi informatizzati sia per l'amministrazione, sia per le produzioni. Per rispondere alle attuali sfide e affrontare le esigenze dei mercati che cambiano, sono necessari maggiori investimenti strutturali e formativi, per non essere impreparati ad affrontare le trasformazioni ed i cambiamenti che una inevitabile evoluzione delle professionalità impone. Migliorare di conseguenza le proprie capacità e competenze, consentirà di assicurarsi un vantaggio competitivo sui concorrenti non solo nazionali ma di portata globale, poiché il futuro appartiene a chi saprà essere innovativo e saprà intercettare i nuovi modelli di consumo. Le nuove tecnologie hanno indubbiamente facilitato le relazioni commerciali nazionali ed internazionali; le barriere

istituzionali si sono ridotte con conseguente apertura dei mercati; la logistica è stata interessata da enormi progressi, l'informatizzazione ha consentito di gestire i processi logistici in modo rapido e permesso di accontentare consumatori sempre più esigenti ed informati; quindi riformulare il proprio marketing strategico e operativo può portare dei vantaggi. Sarà fondamentale interpretare i cambiamenti dello scenario sociale, economico e culturale generale, per saper cogliere elementi utili e nuovi modelli di business. La crisi economica che stiamo vivendo determinerà profondi cambiamenti nei mercati e nulla rimarrà come era prima. In generale, si prevede un calo della spinta consumistica e un'attenzione crescente per l'ambiente e per l'etica. Alcuni economisti sono convinti che ci sarà un "ritorno all'essenziale" e che ciò comporterà il ridimensionamento di molti mercati e una maggiore attenzione dei clienti per il "valore reale" dei prodotti/servizi. Il verificarsi di tali scenari porterà diverse conseguenze per l'azienda. Per molte imprese questo è un periodo di grandi preoccupazioni e difficile da gestire perché da un lato, il calo delle vendite impone di intervenire, nel più breve tempo possibile, ed è necessario abbattere i costi e rendere più snella e più efficiente l'organizzazione. Dall'altro lato è necessario investire tempo e denaro per studiare i cambiamenti in atto e individuare rapidamente le strategie da adottare per dare un futuro alla propria attività.

*IMPRESE ISCRITTE 4° TRIMESTRE 2011*

<i>Registrate</i>	<i>Attive</i>	<i>Iscritte</i>	<i>Cessate</i>
22.528	19.134	309	329

*IMPRESE ISCRITTE 1° TRIMESTRE 2012*

<i>Registrate</i>	<i>Attive</i>	<i>Iscritte</i>	<i>Cessate</i>
22.414	19.046	505	624

*IMPRESE ARTIGIANE ISCRITTE 4° TRIMESTRE 2011*

<i>Registrate</i>	<i>Attive</i>	<i>Nuove Iscritte</i>	<i>Cessate</i>
6.104	6.081	86	122

*IMPRESE ARTIGIANE ISCRITTE 1° TRIMESTRE 2012*

<i>Registrate</i>	<i>Attive</i>	<i>Nuove Iscritte</i>	<i>Cessate</i>
6.045	6.022	177	236

## SETTORI ECONOMICI ESAMINATI

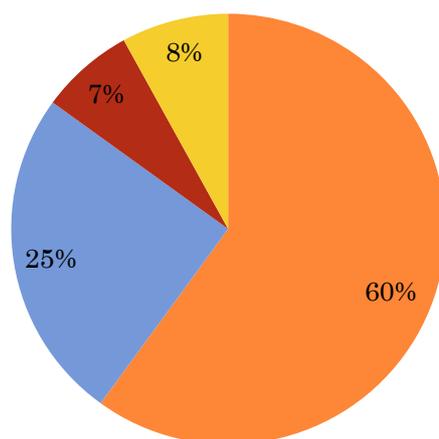
Edilizia
Autoriparazione
Meccanica
Impianti
Servizi alle imprese
Servizi alle persone
Alimentazione
Benessere
Comunicazione
Moda
Artistico
Trasporti
Legno

*L'approfondimento tematico è finalizzato a rilevare le problematiche e i fabbisogni delle imprese, rispetto alle tipologie dei cambiamenti evolutivi nel terzo millennio. I dati sono stati raccolti tramite la consultazione degli Osservatori del Centro Studi Confartigianato nazionale e regionale, l'archivio Movimprese- Unioncamere, il rapporto economico 2011 e 2012 dell'Istituto di Studi e Ricerche della C.C.I.A.A. di Massa Carrara, attraverso l'analisi di un report dell'Università di Pisa riguardante le imprese provinciali, l'archivio dati Confartigianato Imprese Massa Carrara, comunicati Istat 2011, il documento riguardanti le politiche economiche della Regione Toscana e attraverso momenti formativi di confronto e di studio con imprenditori dei vari settori artigiani.*

Graf. 1

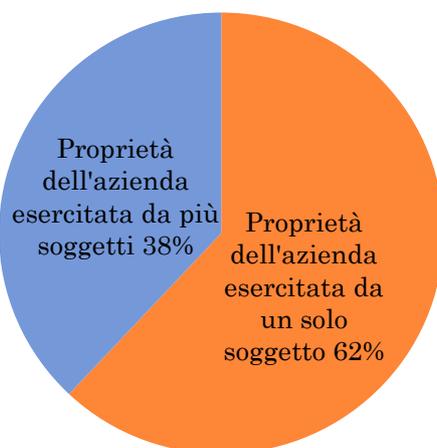
### Natura giuridica dei settori esaminati

- Ditte individuali 60%
- Società di persone 25%
- Società di capitali 7%
- Consorzie e cooperative 8%



Graf. 2

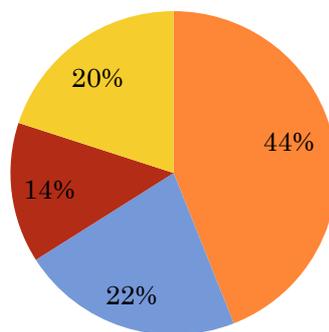
### Proprietà delle aziende esaminate



Graf. 3

### Legami di parentela esistenti fra i gestori aziendali esaminati

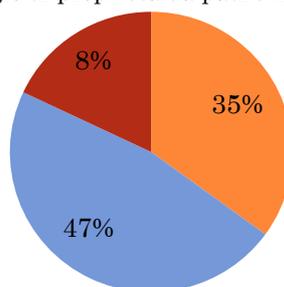
- Esistono legami di parentela 44%
- Non esistono legami di parentela 22%
- Altri rapporti 14%
- Nessun rapporto 20%



Graf.4

### Motivi che hanno determinato la nascita delle imprese esaminate

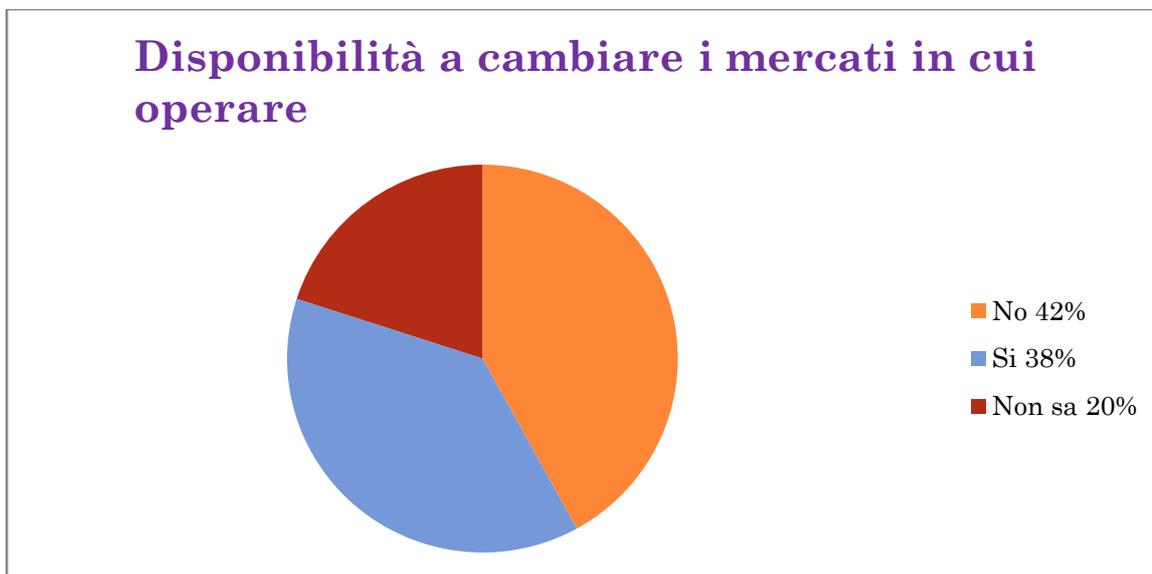
- Proprietari fondatori 35%
- Proprietari tramite acquisto 47%
- Passaggio di proprietà da padre in figlio 18%



Tab. 1

<b>Mercati di riferimento delle aziende esaminate</b>	
Locale	47%
Provinciale	32%
Regionale	10%
Nazionale	8%
Eestero	3%
Totale	100%

Graf.5



Tab. 2

**Settori maggiormente disponibili a cambiare i mercati in cui operare**

Edilizia

Marmo

Meccanica

Impianti

Alimentazione

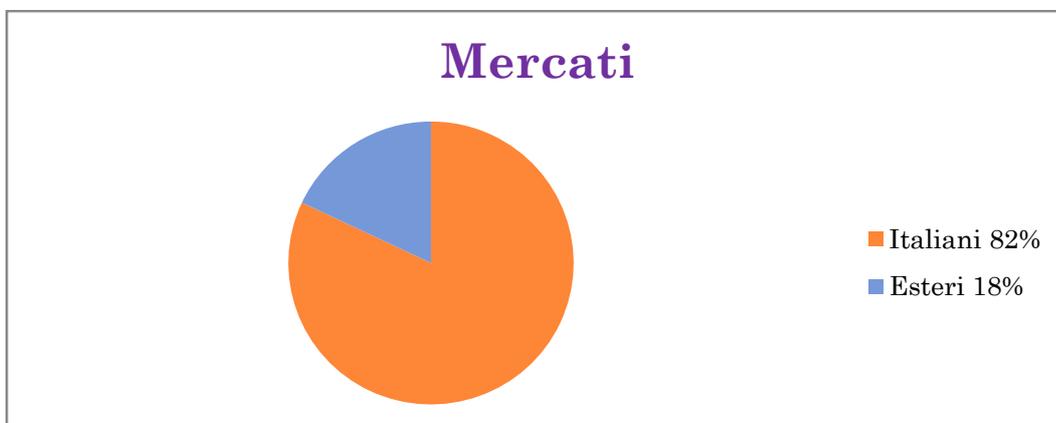
Comunicazione

Moda

Artistico

Trasporti

Legno

**Graf.6** Mercati in cui operare

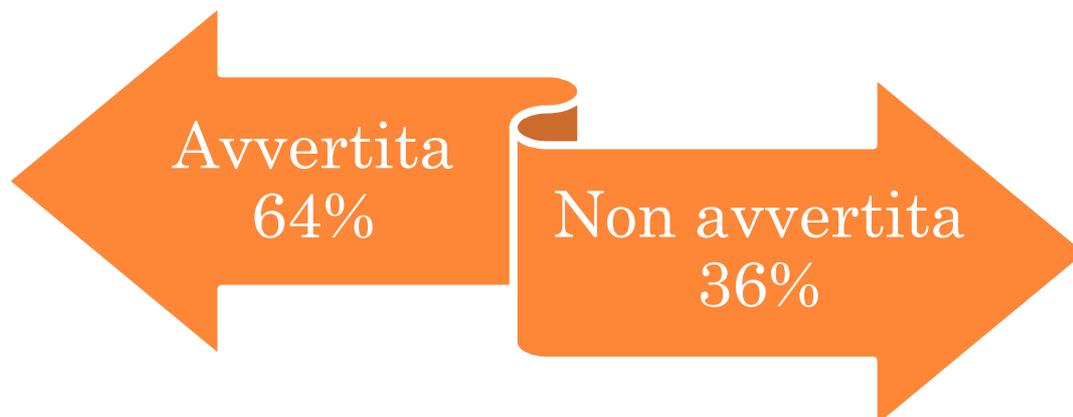
**Tab.3** *Tipologia della clientela abituale*



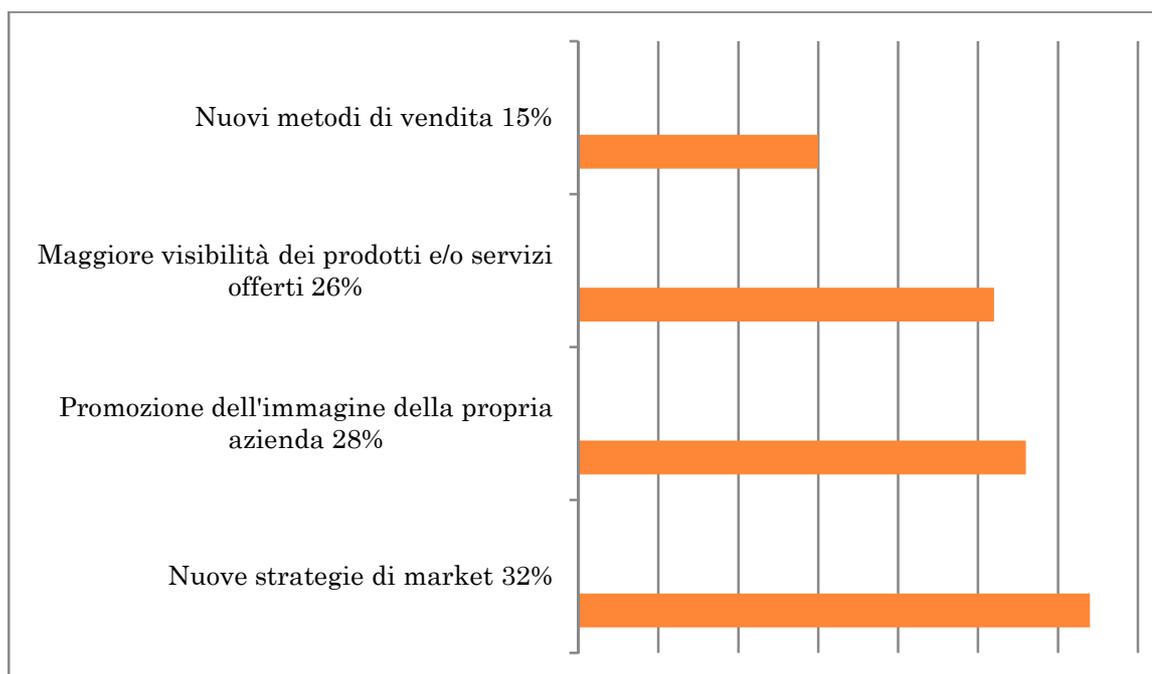
**Tab.4** *Cambiamenti avvertiti negli ultimi mesi, per quanto riguarda l'affluenza della clientela di riferimento*



*Tab. 5 Esigenza di diversificare l'offerta di prodotti e servizi*



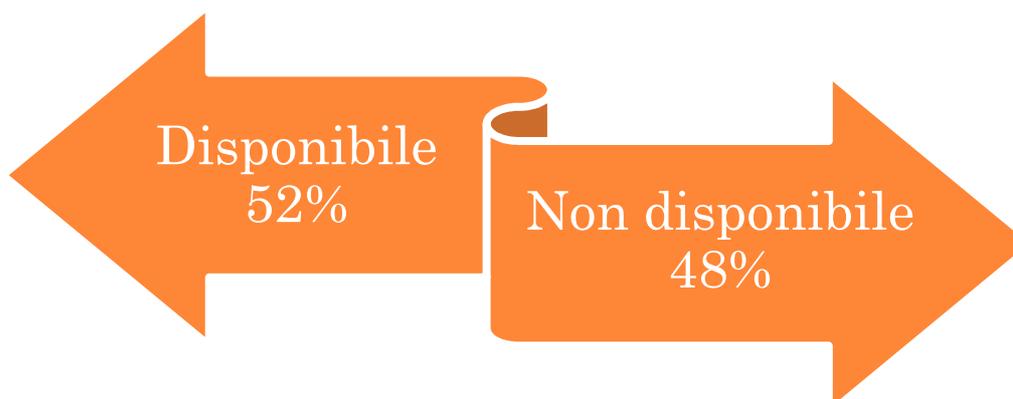
*Graf. 7 Iniziative messe in atto dalle aziende, per conquistare nuove quote di mercato*



**Tab.6** *Fattori che potrebbero favorire le aziende per ottenere nuove quote di mercato*

Agevolazioni fiscali da parte dello Stato	54%
Finanziamenti agevolati e a fondo perduto	42%
Attività di informazioni specifiche	38%
Ricerche e studi su nuove realtà economiche	34%
Mappe dei mercati di sbocco promettenti	30%
Attività formative per l'individuazione, la collocazione, le prospettive e i necessari adattamenti strategici delle imprese	28%
Il rapporto banca-impresa su misura	25%

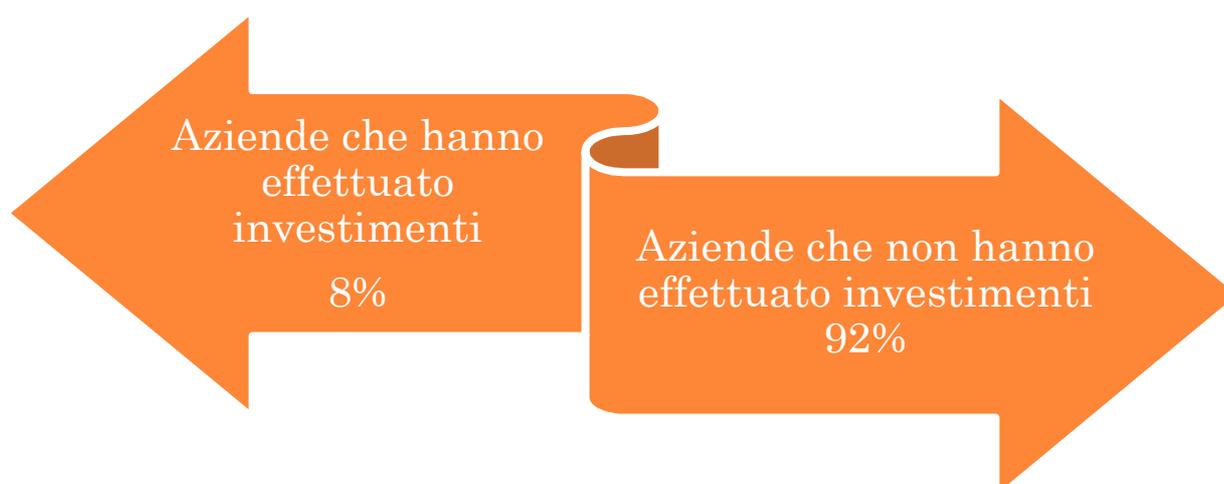
**Tab.7** *Disponibilità a modificare le strategie di vendita dei servizi e/o dei prodotti offerti per entrare in nuovi mercati*



*Tab.8 Settori maggiormente disponibili a modificare le strategie di vendita dei servizi e/o dei prodotti offerti*

Servizi alle imprese
Meccanica
Impianti
Alimentazione
Comunicazione
Moda
Artistico
Legno

*Tab.9 Investimenti effettuati dalle aziende esaminate nel 2011 in generale*



**Tab.10** *Tipologia delle fonti finanziarie***Tab. 11****Tipologia degli investimenti effettuati nei settori esaminati**

<i>Impianti, macchinari e attrezzature</i>	38%
<i>Immobili</i>	26%
<i>Hardware e apparecchiature per telecomunicazioni</i>	20%
<i>Mezzi di trasporto</i>	19%
<i>Software e /o programmi per gestione dati</i>	15%
<i>Formazione obbligatoria</i>	12%
<i>Formazione tecnica</i>	7%
<i>Tutela dell'ambiente</i>	6%
<i>Spesa per analisi di mercato</i>	4%
<i>Altri beni materiali e altri servizi immateriali</i>	3%

Tab. 12

### **Le aree aziendali dove sono orientati gli investimenti che saranno realizzati in futuro**

Nuovi servizi	32%
Nuove linee di prodotti e/o miglioramento prodotti esistenti	28%
Processo produttivo (organizzazione e tecnologia)	27%
Rete distributiva e commerciale	25%
Capitale umano (formazione e organizzazione)	20%
Logistica (in entrata, interna, in uscita)	18%
Adeguamento alle normative ambientali	10%
Internazionalizzazione (produttiva e commerciale)	3%

Tab. 13

### **Ostacoli incontrati nella realizzazione degli investimenti**



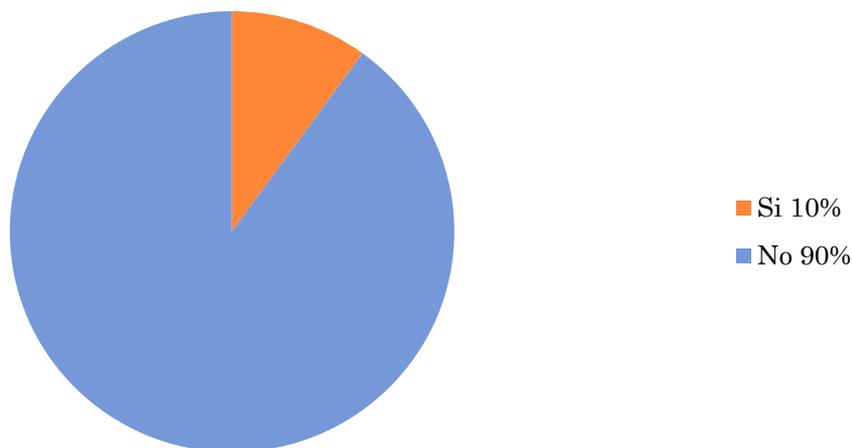
Tab.14

### **Fattori rilevanti che hanno ostacolato la realizzazione degli investimenti previsti**

<i>Difficoltà nel reperire risorse finanziarie</i>	78%
<i>Investimenti elevati realizzati negli anni precedenti</i>	38%
<i>Costi elevati dei terreni o immobili</i>	34%
<i>Difficoltà nel reperimento delle informazioni necessarie</i>	29%
<i>Inadeguatezza dei servizi presenti nel territorio</i>	18%
<i>Mancanza di personale da dedicare alle innovazioni tecnologiche e alla progettazione</i>	15%
<i>Inadeguatezza delle infrastrutture locali</i>	12%

Graf. 8

### **Propensione ad investire in nuovi mercati**



Tab.15

**Settori disponibili ad effettuare investimenti per trovare un nuovo posizionamento nei mercati in evoluzione**

Servizi alle imprese

Artistico

Servizi alle persone

Impiantistica

Alimentazione

Comunicazione

Lapideo

Moda

Tab.16

**Maggiori problematiche riscontrate nell'attività aziendale nel 2011 e nei primi mesi del 2012**

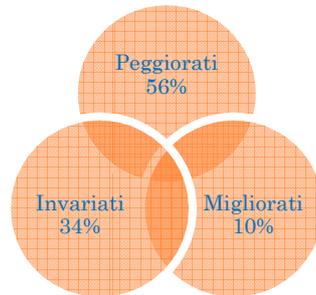
Accesso al credito	56%
Mancanza di liquidità	52%
Aumento della pressione fiscale	50%
Allungamento dei tempi di pagamento	47%
Riduzione dei margini di guadagno	46%
Aumento dei prezzi delle materie prime	43%
Aumento dei costi per l'andamento dell'attività	40%

<i>Diminuzione della clientela</i>	35%
<i>Perdita di quote di mercato</i>	22%
<i>Maggiori esigenze della clientela</i>	20%
<i>Complessità della burocrazia</i>	12%

**Tab. 17**

<b>Fattori limitativi nel trovare nuovi mercati</b>	
<i>Ridotte dimensioni dell'azienda</i>	38%
<i>Insufficiente organizzazione dei canali distributivi e della promozione</i>	32%
<i>Insufficiente disponibilità finanziaria</i>	30%
<i>La proliferazione dei nuovi canali di comunicazione</i>	28%
<i>Il sistema burocratico nazionale</i>	27%
<i>Concorrenza dei grandi gruppi</i>	26%
<i>La localizzazione dell'azienda</i>	24%
<i>La trasformazione delle esigenze della clientela</i>	20%
<i>I nuovi cambiamenti imposti dai mercati</i>	18%
<i>Eccessiva pressione fiscale</i>	16%
<i>Le variazioni della competitività</i>	15%
<i>Difficoltà nel recepire i nuovi modelli consumistici</i>	14%

**Tab.18** *Andamento dei rapporti con le banche negli ultimi due anni*

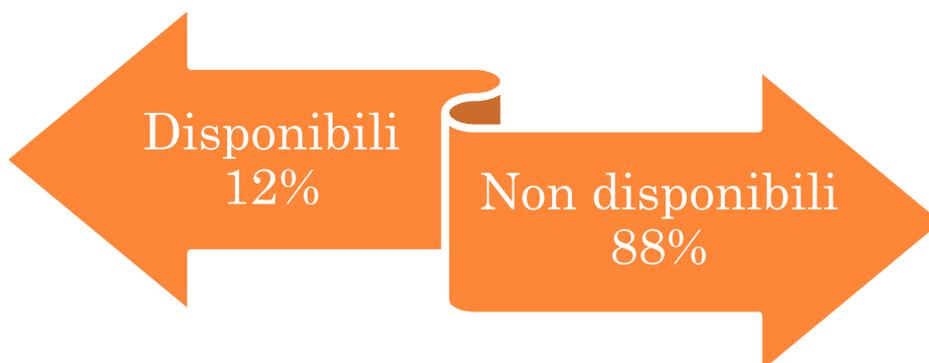


**Tab. 19**

**Giudizio sull'adeguatezza del credito erogato dalle banche**

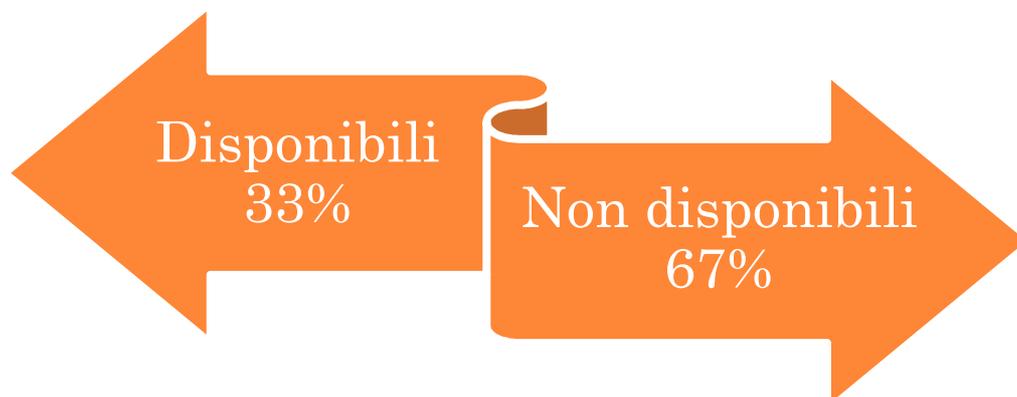
<i>Inadeguato</i>	53%
<i>Adeguato</i>	29%
<i>Non sa / Non risponde</i>	18%
<i>Totale</i>	100%

**Tab. 20** *Disponibilità degli istituti bancari nell'erogazione del credito per agevolare le aziende per accedere a nuovi mercati*



Tab. 21

*Disponibilità degli Enti ad agevolare le imprese nei percorsi per accedere a nuovi mercati*



Tab.22

***Tendenze dell'attività produttiva nel 2011 e nei primi mesi del 2012***

<i>Stazionaria</i>	<i>55%</i>
<i>In diminuzione</i>	<i>42%</i>
<i>In aumento</i>	<i>3%</i>
<i>Totale</i>	<i>100%</i>

Tab.23

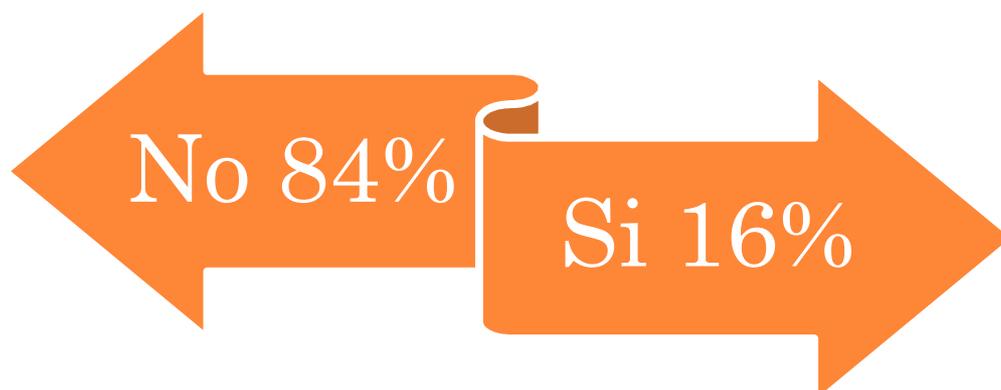
***Ricaduta della crisi finanziaria su investimenti e accantonamenti***

<i>Blocco di tutti gli investimenti</i>	<i>52%</i>
<i>Mantenimento dei soli investimenti già in corso</i>	<i>40%</i>
<i>Mantenimento degli investimenti in corso e progettazione di nuovi</i>	<i>8%</i>
<i>Totale</i>	<i>100%</i>

Tab.24

<b>Riscontro su ordini e fatturato nell'anno 2011 e i primi mesi del 2012</b>	
Negativo	54%
Stazionario	36%
Positivo	10%
Totale	100%

Tab.25 Esperienze in aggregazioni di imprese (cooperative, consorzi)



Tab.26

<b>Principali caratteristiche dei gruppi di impresa a cui gli imprenditori hanno aderito</b>	
Imprese che operano in diversi settori	74%
Imprese che operano nello stesso settore	26%
Totale	100%

Tab.27

<b>Provenienza delle aziende dei gruppi di imprese</b>	
<i>Imprese locali</i>	78%
<i>Imprese extraterritoriali</i>	22%
<i>Totale</i>	100%

Tab.28

<b>Principali vantaggi derivanti dall'appartenenza ad un gruppo di imprese per la conquista di nuovi mercati</b>	
<i>Vantaggi per l'area commerciale e produttiva</i>	64%
<i>Vantaggi per la promozione dell'immagine aziendale</i>	52%
<i>Vantaggi per l'area amministrativa</i>	32%
<i>Vantaggi per gli approvvigionamenti</i>	26%
<i>Vantaggi per lo sviluppo</i>	12%

Tab.29

<b>Forme imprenditoriali che possono agevolare la conquista di potenziali mercati</b>			
	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Totale</i>
<i>Imprese appartenenti a gruppi di imprese</i>	54%	46%	100%
<i>Imprese non appartenenti a gruppi di imprese</i>	47%	53%	100%

Tab.30

**Risorse umane utilizzate per avviare iniziative per conquistare nuove quote di mercato, negli ultimi due anni**

Utilizzo manodopera esistente	79%
Nuovi assunzioni	21%
Totale	100%

Tab.31

**Pianificazione degli investimenti per l'innovazione tecnologica**

Imprese che hanno pianificato di effettuare investimenti nei prossimi due anni	12%
Imprese che hanno già effettuato investimenti negli anni passati	18%

Tab.32

**Settori che hanno intrapreso iniziative per cercare nuovi mercati all'estero, negli ultimi anni**

Lapideo

Alimentazione

Servizi alle imprese

Comunicazione

Artistico

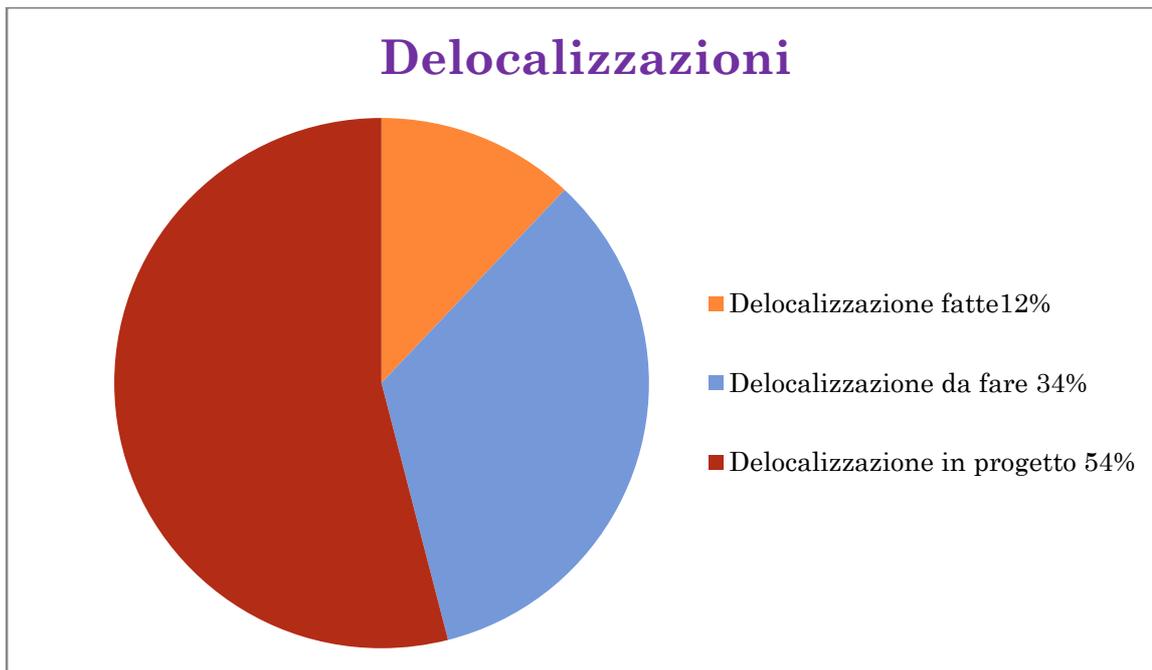
Legno

Tab.33

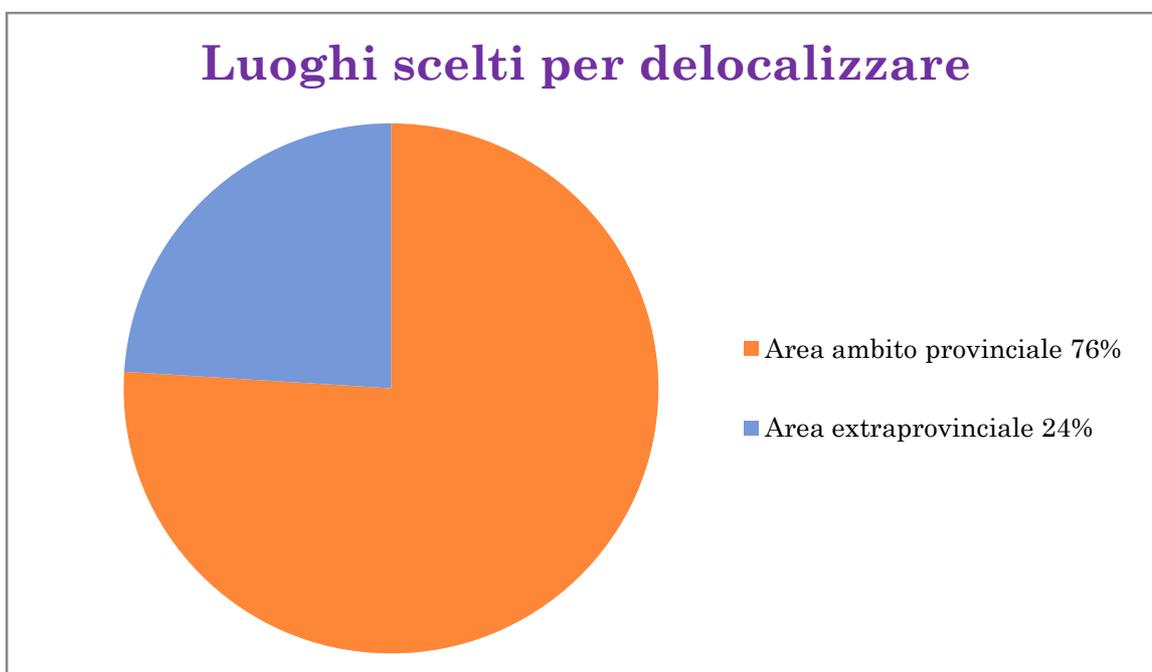
**Fattori che possono agevolare la competitività delle imprese nei nuovi mercati**

<i>Prezzi e condizioni di pagamento</i>	64%
<i>Prodotti (qualità, gamma, design)</i>	47%
<i>Marchio (notorietà e immagine)</i>	36%
<i>Servizi (assistenza pre e post vendita)</i>	27%
<i>Trasporto, tempi di consegna, rapidità, ecc.</i>	25%
<i>Localizzazione geografica</i>	19%
<i>Capacità innovativa</i>	13%
<i>Altro</i>	5%

**Graf.9** Cambiamenti del posizionamento strategico dell'azienda



**Graf.10** Luoghi scelti per la delocalizzazione

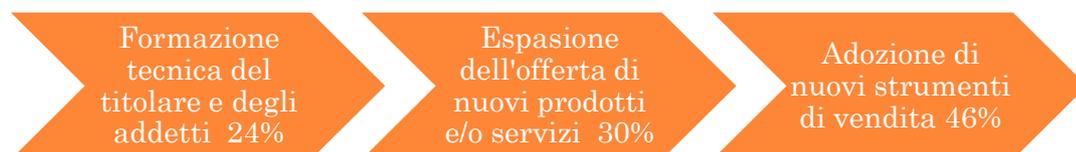


Tab.34

**Settori maggiormente disponibili a modificare le strategie d'investimento per conquistare nuove quote di mercato***Edilizia**Autoriparazione**Meccanica**Impianti**Servizi alle imprese**Servizi alle persone**Alimentazione**Benessere**Comunicazione**Moda**Artistico**Trasporti**Legno*

### Tab.35

*Direzioni degli investimenti per impossessarsi di quote di mercato*



**Tab.36** *Disponibilità ad aumentare il budget destinato alla formazione del personale per agevolare l'accesso a nuovi mercati*



### Tab.37

#### **Cambiamenti prodotti dall'evoluzione dei mercati nell'attività aziendale**

<i>Avvento di nuovi strumenti di comunicazione</i>	39%
<i>Maggiori esigenze della clientela</i>	36%
<i>Difficoltà degli approvvigionamenti</i>	30%
<i>Necessità di una maggiore disponibilità finanziaria</i>	27%
<i>Esigenza di modifiche dei rapporti con gli Istituti di credito</i>	24%
<i>Modifiche dell'afflusso della clientela</i>	18%
<i>Difficoltà nel conoscere le nuove modalità di promozione e distribuzione</i>	14%
<i>Perdita di specificità dei prodotti</i>	12%

Tab.38

<b>Aspettative dall'evoluzione dei mercati</b>	
<i>Aumento della clientela</i>	47%
<i>Miglioramento nell'andamento dei ricavi</i>	35%
<i>Maggiore diffusione dell'immagine dell'azienda</i>	28%
<i>Aumento della produzione</i>	23%
<i>Rapporti con nuovi fornitori</i>	18%

Tab.39

<b>Previsioni per il futuro dell'andamento economico della Provincia</b>	
<i>In netta caduta</i>	35%
<i>In leggera flessione</i>	30%
<i>Sostanzialmente stabile</i>	26%
<i>In leggera crescita</i>	6%
<i>In netta crescita</i>	3%
<i>Totale</i>	100%

Tab.40

<b>Alcuni fatti conseguenti all'evoluzione dei mercati per il sistema economico locale</b>	
<i>Maggiore richiesta di figure professionali qualificate</i>	35%
<i>La perdita di occupazione per i lavoratori meno qualificati</i>	33%
<i>La chiusura delle imprese di subfornitura locali</i>	28%
<i>Una maggiore diffusione di servizi come il marketing e la pubblicità, etc.</i>	18%
<i>Una maggiore necessità di introdurre nell'attività, nuove tecnologie</i>	15%
<i>Cambiamenti organizzativi</i>	13%
<i>Le trasformazioni dei bisogni del cliente</i>	10%
<i>Necessità di stabilire partnership con altre imprese</i>	8%
<i>Dotazione di migliori tecnologie e/o infrastrutture</i>	6%
<i>Imprese più esposte alla concorrenza</i>	5%
<i>Margini di guadagno più stretti e minore redditività</i>	4%

Tab.41

### **Difficoltà che le imprese provinciali devono affrontare per competere nei nuovi mercati**

<i>Insufficiente innovazione tecnologica e mancanza di cultura dell'innovazione;</i>	64%
<i>Cambiamenti nell'organizzazione interna aziendale;</i>	62%
<i>Difficoltà di accesso alle informazioni (normative, innovazioni tecnologiche, ecc.) per mancanza di tempo, di conoscenze o di strumenti idonei;</i>	60%
<i>Scarsa propensione delle imprese, a far gruppo, rete o consorzio, per contare di più a livello locale o nazionale;</i>	38%
<i>Inadeguata influenza degli interessi delle PMI a livello decisionale europeo;</i>	34%
<i>Mancanza di infrastrutture materiali e immateriali adeguate per poter competere;</i>	32%
<i>Difficoltà nell'accesso al credito per le PMI;</i>	30%
<i>Fragilità finanziaria delle imprese;</i>	28%
<i>Minore competitività dei costi;</i>	25%
<i>Carenza nei servizi e/o prodotti offerti;</i>	22%
<i>Scarsità manodopera qualificata;</i>	20%
<i>Agevolazioni pubbliche insufficienti;</i>	17%
<i>Difficili rapporti con la Pubblica Amministrazione locale;</i>	15%
<i>Minore competitività dei prodotti locali;</i>	14%

<i>Trasformazione dei bisogni del cliente;</i>	<i>12%</i>
<i>Impatto di internet e del web;</i>	<i>10%</i>
<i>Cambiamento dei modelli di spesa;</i>	<i>8%</i>
<i>La necessità di una revisione dei modelli di business abituali;</i>	<i>7%</i>
<i>Difficoltà delle associazioni di organizzare il contesto competitivo per le imprese;</i>	<i>4%</i>
<i>Il rapporto banca-impresa non più su misura</i>	<i>3%</i>

*Tab. 42*

***Settori che sembrano avere maggiori difficoltà ad affrontare la competizione dovuta all'evoluzione dei mercati***

*Servizi alle imprese*

*Edilizia*

*Autoriparazione*

*Meccanica*

*Impianti*

*Servizi alle persone*

*Trasporti*

*Legno*

Tab.43

**Strategie utili alle aziende del territorio, per eventuale miglioramento dell'attività per competere in nuovi mercati**

Apportare miglioramenti nelle strategie promozionali	38%
Ridurre i prezzi e i margini	35%
Intercettare nuovi modelli di consumo	34%
Continuare ad agire da sole sul mercato	33%
Formare dei consorzi con altre imprese	26%
Offerta di nuovi prodotti e/o servizi	25%
Creare fusioni con altre aziende	13%
Acquisire nuove aziende che svolgono altre attività	10%
Rimescolamento settoriale	8%

Graf.11

Innovazioni e trasformazioni organizzative introdotte negli ultimi 3 anni, per conquistare nuovi mercati



Graf. 12



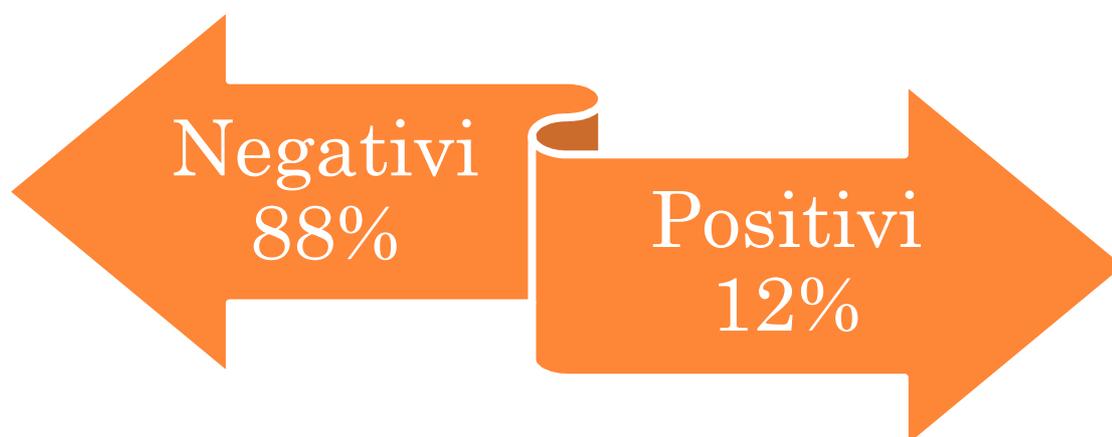
Tab.44

**I settori che hanno subito maggiori cambiamenti nell'attività per l'impatto di internet e del web**

Servizi alle imprese	36%
Impiantisti	34%
Lapideo	32%
Autoriparazioni	28%
Meccanica	25%
Costruzioni	22%
Tintolavanderie	20%
Servizi alle persone	14%
Alimentazione	18%
Trasporti	8%

**Tab.45**

*Cambiamenti riscontrati nell'andamento dell'attività lavorativa, derivati dalla crisi economica*

**Tab.46**

**Previsione della durata dell'attuale crisi economica mondiale**

<i>Due anni- tre anni</i>	<i>57%</i>
<i>Più di due anni</i>	<i>45%</i>
<i>Un anno</i>	<i>28%</i>
<i>E' già in atto la ripresa</i>	<i>5%</i>

Tab.47

<b>I mercati più promettenti nei prossimi 3/5 anni</b>	
<i>Unione Europea (zona euro)</i>	45%
<i>Altri Paesi extraeuropei</i>	33%
<i>Italia</i>	22%
<i>Totale</i>	100

Tab.48

<b>Strategie per far fronte al mutamento dei mercati</b>	
<i>Nuova organizzazione produttiva</i>	52%
<i>Nuova organizzazione della promozione</i>	48%
<i>Maggiori investimenti nella formazione</i>	44%
<i>Diversa organizzazione del personale</i>	40%
<i>Nuova capitalizzazione</i>	32%
<i>Nuove politiche di marketing, comunicazione, pubblicità</i>	30%
<i>Contenimento dei costi di produzione</i>	25%
<i>Cambiamento dell'organizzazione</i>	23%

Tab.49

<b>Fiducia nell'operato:</b>	
dell'Unione Europea	38%
della Regione	34%
del Governo	28%
delle Amministrazioni locali e dei vari Enti	18%
della Banca Centrale Europea	14%
dei Sindacati	12%
delle Associazioni di categorie	10%
delle Banche	4%

**Tab.49** Enti che maggiormente potranno aiutare le aziende nei percorsi necessari per entrare in nuovi mercati

La Camera di Commercio	36%
L'Unione Europea	28%
Le Associazioni di categoria	18%
La Provincia	10%
La Regione	9%
Le Amministrazioni locali	8%
Il Governo	7%
I Sindacati	5%
Le Banche	3%

## **CONSIDERAZIONI FINALI DEL MODULO 1**

---

Nel Graf. 1 si legge che le ditte del territorio sono in prevalenza ditte individuali, infatti, queste risultano essere il 58%, le società di persone il 25%, le cooperative e/o consorzi il 8% e le società di capitale il 7%. La proprietà dell'azienda risulta essere esercitata da un solo soggetto nel 62% dei casi come rappresentato dal Grafico 2; nel 44% risultano legami di parentela fra i soggetti che gestiscono l'attività imprenditoriale (Graf.3). Il Graf.4 mostra i motivi legati alla nascita dell'impresa, ove spicca che la maggioranza degli imprenditori (47%) ha acquistato l'attività; mentre il 35% ha rivelato di esserne il fondatore. Dagli elementi acquisiti si può dedurre che i mercati in cui operano, sono soprattutto quelli locali 47% come si vede dalla Tab.1. Nel Graf.5 si può leggere che il 28% degli imprenditori, hanno indicato la disponibilità a cambiare i mercati di riferimento e nel Graf.6, vi sono elencati le tipologie dei mercati e i settori di dove eventualmente sarebbero disposti ad operare. La tipologia di clientela risulta essere sia pubblica che privata a seconda della categoria (Tab.3). Per il 57% delle imprese l'affluenza della clientela risulta che negli ultimi 6 mesi è calata (Tab.4). Nel leggere la Tab. 5 si percepisce la necessità di diversificare l'offerta di prodotti e servizi. Per quanto riguarda la conquista di nuove quote di mercato, nel Graf.7 si possono leggere alcune iniziative messe in atto dalle aziende. Dai dati ricavati dalla Tab.6 è emerso che il 54% auspica maggiori agevolazioni fiscali da parte dello Stato, il 42% ritiene utili finanziamenti agevolati. L'approfondimento fornisce dati relativi alla disponibilità a modificare le strategie di vendita dei servizi e/o dei prodotti offerti, da parte delle aziende prese in esame (Tab.7) nella Tab.8 vi sono contemplati i settori maggiormente disponibili. Dai dati della Tab.9 risulta che solo l'8% delle aziende esaminate ha effettuato investimenti. Di questi il 75% li ha realizzati avvalendosi di fonti finanziarie esterne all'azienda (Tab.10). Nei dati della Tab. 11 si notano le tipologie degli investimenti effettuati nei settori esaminati, il 38% ha acquistato impianti, macchinari e attrezzature, successivamente nella Tab.12 vediamo le aree aziendali dove potrebbero esser orientati gli investimenti che saranno realizzati nel 2012. Nella Tab. 13 e 14 vi sono elencati gli ostacoli incontrati nella realizzazione degli investimenti. I fattori strutturali sembrano essere gli ostacoli prevalenti per la realizzazione degli investimenti e il 68% delle imprese denuncia la difficoltà nel reperire risorse finanziarie. Solo il 10% ha previsto investimenti, per migliorare l'organizzazione aziendale, in previsione di conquistare nuovi mercati. Nel Graf.8 sono evidenziate le intenzioni delle aziende

ad investire in nuovi mercati; nella Tab.15, spiccano i settori più propensi a fare ciò. L'approfondimento fornisce un quadro delle maggiori problematiche riscontrate nell'attività nel 2011 e nei primi mesi del 2012 (Tab.16). La ricerca analizza anche i fattori limitativi nel trovare nuovi mercati (Tab.17). Dall'andamento dei rapporti con le banche negli ultimi due anni emergono delle difficoltà, infatti il 56% denota che c'è stato un peggioramento e il 53% di questi afferma che il credito erogato dalle banche è inadeguato. Dai dati risulta che le banche sono poco disponibili ad erogare credito per accedere a nuovi mercati, infatti, solo il 12% degli Istituti ha dato fiducia alle imprese. Con l'approfondimento abbiamo esaminato anche l'andamento dei rapporti con la pubblica amministrazione negli ultimi due anni, dai dati rilevati è emerso che le relazioni sono rimaste stabili (Tab.21). Il 55% degli imprenditori, ha dichiarato che le tendenze dell'attività produttiva sono stazionarie (Tab.22). La crisi finanziaria ha avuto una ricaduta negli investimenti; infatti, il 52% li ha bloccati mentre il 40% ha mantenuto i soli investimenti già in corso il 10% (Tab.23). Il riscontro su ordini e fatturato nell'anno 2011 e i primi mesi del 2012 risulta essere negativo per il 54%. Dall'approfondimento è emerso che solo il 16% ha avuto esperienze in raggruppamenti di imprese come le cooperative o i consorzi (Tab.25). Analizzando i risultati della Tab.26 si evince che gli imprenditori hanno aderito ad iniziative aggreganti, formate soprattutto da aziende che operano in diversi settori e da fabbriche locali (68%). Le informazioni raccolte hanno individuato i principali vantaggi di questa appartenenza e le agevolazioni che ne derivano per conquistare nuovi mercati. Le risorse umane utilizzate ad avviare iniziative per conquistare nuove quote di mercato, sono state nella maggioranza (79%) quelle già esistenti. L'inchiesta fornisce, inoltre, una serie di indicazioni circa la pianificazione degli investimenti per ottenere maggiori innovazioni tecnologiche in futuro, solo il 12% ha pianificato di fare investimenti (Tab.31). Nel caso delle iniziative intraprese all'estero, i settori che le hanno avviate sono stati il lapideo, l'alimentazione e i servizi alle imprese. Dall'esame dei dati in nostro possesso, è risultato che i fattori che possono agevolare la competitività delle imprese nei nuovi mercati, sono soprattutto i prezzi, le condizioni di pagamento (64%) e i prodotti stessi (qualità, gamma, design) per il 47%. Leggendo i Grafici 9 e 10 si evince che solo il 12% ha effettuato delocalizzazioni e 76% ha scelto l'ambito provinciale. Gli investimenti adottati per il possesso di nuove quote di mercato riguardano soprattutto l'adozione di nuovi strumenti di vendita (46%). Analizzando i dati della Tab.36, si deduce che solo il 20% è disponibile ad aumentare il budget destinato alla formazione del personale. Nelle Tab.37 e 38 si possono vedere i cambiamenti prodotti dall'evoluzione dei mercati e le aspettative degli imprenditori di fronte a questa nuova realtà; infatti, il 47% auspica un aumento della clientela, il 35% spera nel miglioramento dei guadagni. Per quanto riguarda il futuro

dell'andamento economico della Provincia, si prevede che sarà in netta caduta (35%), in leggera flessione (30%) e stabile (26%). I dati ricavati sottolineano alcuni fatti conseguenti all'evoluzione dei mercati per il sistema economico locale, come si può vedere dalla Tab.40. Nella Tab.41 vi sono elencate le maggiori difficoltà, che le imprese provinciali devono affrontare per competere nei nuovi mercati. I settori che sembrano avere maggiori difficoltà ad affrontare la competizione dovuta all'evoluzione dei mercati risultano essere l'edilizia, l'autoriparazione, la meccanica. Nell'ottica di approfondire le strategie che potrebbero essere adottate dalle imprese per competere nei nuovi mercati, è venuto alla luce che sarebbe opportuno apportare miglioramenti nelle strategie promozionali (38%), ridurre i prezzi e i margini di guadagno(35%) e intercettare nuovi modelli di consumo(34%). Con il Graf.11 illustriamo le innovazioni e le trasformazioni organizzative introdotte negli ultimi 3 anni, per conquistare nuovi mercati. Nel Graf. 12 vi sono indicati i cambiamenti avvenuti nell'attività, dopo l'avvento di internet, il 48% reputano che è cambiato il modo di comunicare, il 22% che anche il modo di fare marketing (22%) si è evoluto. Nella Tab. 44 vi sono riportati i settori che hanno subito maggiori cambiamenti nell'attività per l'impatto di internet e del web. Il 52% delle imprese ha riscontrato cambiamenti nell'andamento dell'attività lavorativa, derivati dalla crisi economica (Tab.45). Nel 57% del campione vi è la convinzione che la crisi economica durerà due o tre anni, il 45% crede che durerà molto di più (Tab.46). Dal quadro generale emerge che i mercati più promettenti nei prossimi 3/5 anni, saranno quelli dell'UE (45%), il 33% considera promettenti i mercati degli altri Paesi extraeuropei, solo il 22% propende per i mercati italiani. In Tab.48 vi sono illustrate alcuni modi di affrontare il mutamento dei mercati. Osservando i dati della Tab.49 si nota che vi è una percentuale del 38%, che spera di uscire dalla crisi economica grazie all'operato dell'Unione Europea.



*Modulo 2*

---

***LE DIMENSIONI AZIENDALI DELLE  
IMPRESE DEL TERRITORIO***

---



Le dimensioni delle imprese dipendono dagli assetti operativi ed organizzativi entro i quali si svolge la gestione e dalle strutture dei mercati nei quali l'azienda opera. La dimensione di ciascuna azienda è influenzata dal livello delle relazioni che intrattiene con altre aziende, giacché aumenta il livello produttivo e la complessiva economicità. È importante valutare le caratteristiche strutturali dell'azienda, le caratteristiche dei mercati in cui opera, le relazioni interaziendali dell'impresa. Con questo approfondimento tematico cercheremo di far luce su quali siano le dimensioni delle aziende presenti nel territorio, analizzandone le potenzialità e le problematiche. A seconda delle loro dimensioni le imprese si differenziano in grandi, medie e piccole. Da un punto di vista della disciplina legale, le grandi e le medie imprese sono equiparate, mentre esiste una distinzione tra queste e le piccole imprese. La piccola impresa è caratterizzata dal lavoro personale dell'imprenditore. Il sistema imprenditoriale territoriale si basa fondamentalmente sulle piccole e medie imprese (PMI), in particolare su aziende di piccole e piccolissime dimensioni che operano nei settori tradizionali. Queste ultime rappresentano la componente principale del tessuto economico della provincia. All'interno di uno scenario così problematico, le PMI si trovano ad affrontare ulteriori sfide, strettamente legate all'attività d'impresa e al business aziendale. La produttività dipende spesso dalla dimensione dell'impresa. Sia l'artigianato, che i servizi, l'industria e il commercio, sono ben presenti nel territorio della provincia di Massa Carrara, con attività diversificate ed efficienti. Con il nostro studio abbiamo approfondito il settore dell'artigianato. Analizzando tuttavia i risultati dell'approfondimento tematico si deduce che le imprese con dipendenti mostrano un andamento produttivo più elevato, mentre le imprese senza dipendenti hanno maggiori difficoltà. Le piccole imprese, generalmente, sono spesso caratterizzate da conduzione familiare, ruoli e funzioni informali; gestione spesso "a vista"; relazioni prevalentemente con partner locali (fornitori, banche, ecc.); scarsa innovazione tecnologica rivolta al miglioramento delle fasi produttive; struttura di innovazione tecnologica spesso assente. In questo contesto, pertanto, le associazioni di categoria dovranno essere sempre più un punto di

riferimento primario per le imprese del territorio provinciale. Le aziende per rimanere competitive dovranno cambiare gli aspetti di tipo culturale e organizzativo e dovranno sapersi mettere in discussione, aprirsi sempre più verso l'innovazione tecnologica, poiché questa sarà generata anche da aspetti di tipo normativo, come ad esempio quelli legati a Basilea 2 o alle norme relative all'emissione e archiviazione dei documenti in formato elettronico (come le fatture elettroniche). Basilea 2, in particolare, richiederà alle aziende una maggiore quantità di dati e informazioni da fornire alle banche e di conseguenza una maggiore quantità di elementi da conservare e archiviare. Le imprese di piccole dimensioni che non hanno investito, né dal punto di vista delle infrastrutture, né dal punto di vista applicativo, avranno necessità di investire per restare sul mercato. Le aziende invece, che hanno fatto investimenti in infrastrutture rappresentano terreno fertile per qualunque tipo di evoluzione applicativa, per soluzioni volte a coprire qualsiasi esigenza. Di conseguenza saranno vincenti le imprese che useranno l'innovazione come fattore di competitività.



**SETTORI ECONOMICI DEL COMPARTO ARTIGIANO ESAMINATI***Edilizia**Autoriparazione**Meccanica**Impianti**Servizi alle imprese**Servizi alle persone**Alimentazione**Benessere**Comunicazione**Moda**Artistico**Trasporti**Legno*

Tab. 1 DIPENDENTI PRESENTI NEI VARI SETTORI

	<i>Aziende con dipendenti</i>	<i>Aziende senza dipendenti</i>	<i>Totale</i>
<i>Edilizia</i>	85%	15%	100%
<i>Autoriparazione</i>	65%	35%	100%
<i>Meccanica</i>	67%	33%	100%
<i>Impianti</i>	58%	42%	100%
<i>Servizi alle imprese</i>	55%	45%	100%
<i>Servizi alle persone</i>	75%	25%	100%
<i>Alimentazione</i>	63%	37%	100%
<i>Benessere</i>	64%	40%	100%
<i>Comunicazione</i>	58%	36%	100%
<i>Moda</i>	44%	56%	100%
<i>Artistico</i>	52%	48%	100%
<i>Trasporti</i>	53%	47%	100%
<i>Legno</i>	55%	45%	100%

Tab.2 STRUTTURE PER FORMA GIURIDICA

	<i>Aziende con dipendenti</i>	<i>Aziende senza dipendenti</i>	<i>Totale</i>
Ditta individuale	52%	48%	100%
SAS	83%	17%	100%
SNC	85%	15%	100%
SRL	88%	12%	100%
Consorzi e cooperative	92%	8%	100%

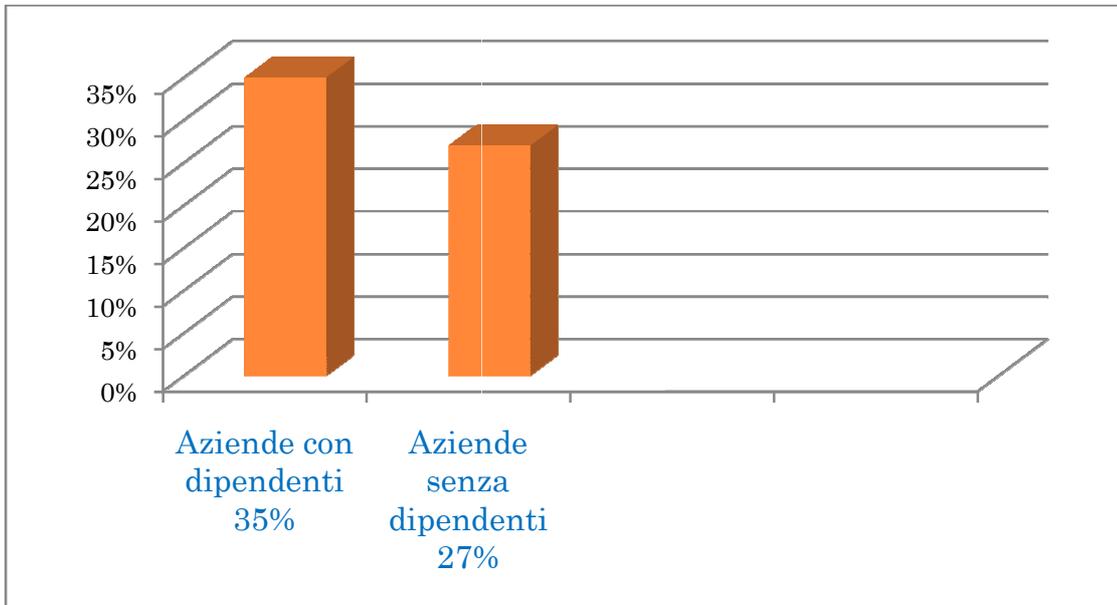
Tab.3 TENDENZE DEL FATTURATO DELLE AZIENDE ESAMINATE

	<i>Aziende con dipendenti</i>	<i>Aziende senza dipendenti</i>
Negativo	55%	54%
Stazionario	40%	38%
Positivo	5%	8%
Totale	100%	100%

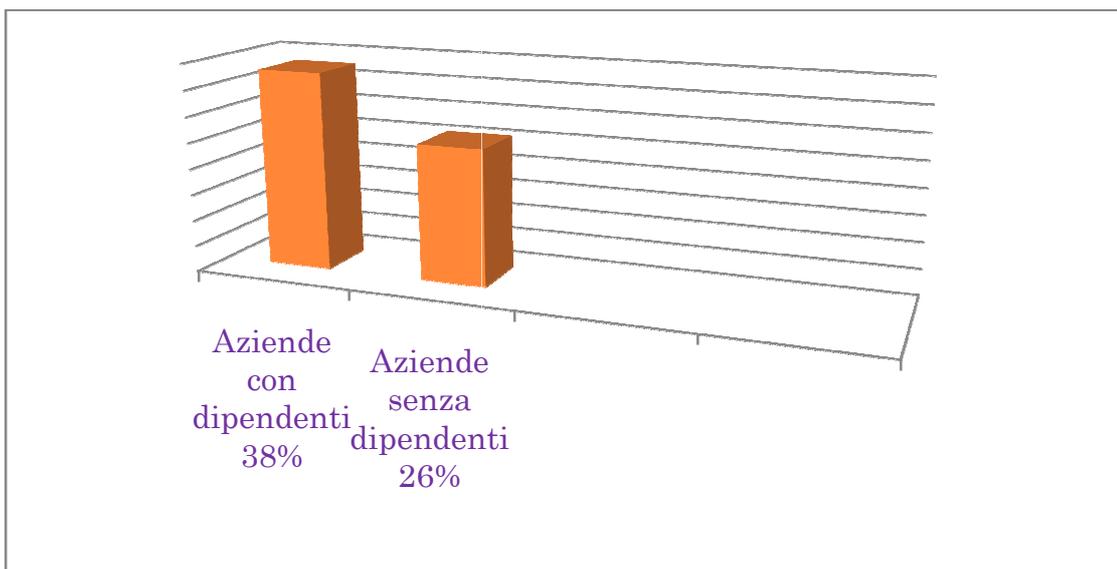
Tab.4 NUMERO DEI LOCALI UTILIZZATI PER L'ATTIVITA'

	<i>Aziende con dipendenti</i>	<i>Aziende senza dipendenti</i>
Da 1 a 2	44%	66%
Da 2 a 3	36%	22%
Più di 3	20%	12%
Totale	100%	100%

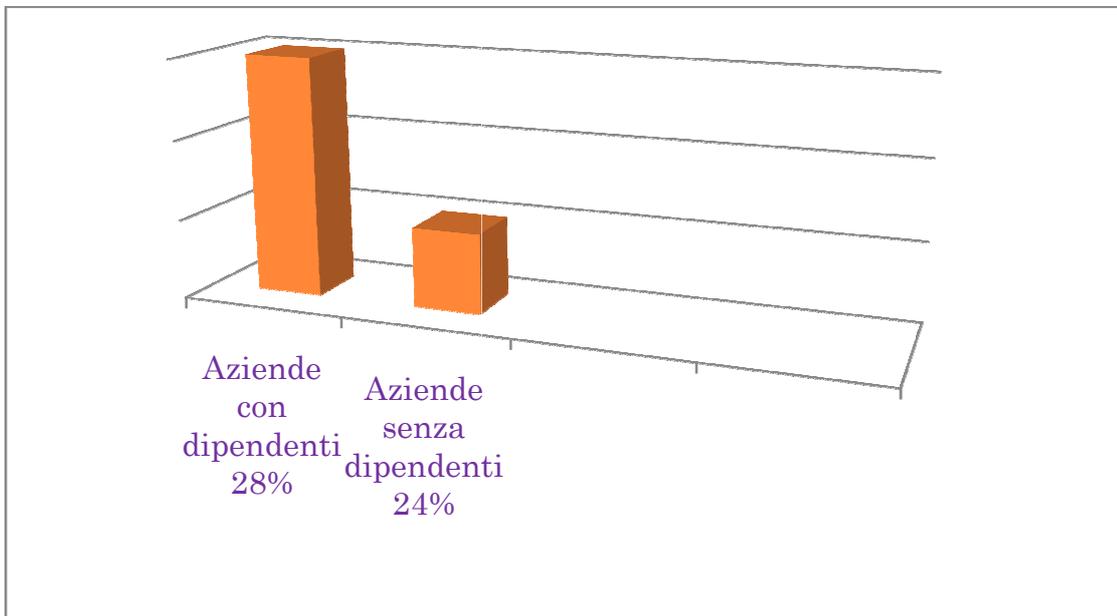
**Graf.1 DISPONIBILITA' DELLE AZIENDE AD INVESTIRE PRIMA DELL'AVVENTO DELLA CRISI ECONOMICA, PER ATTREZZATURE E IMMOBILI**



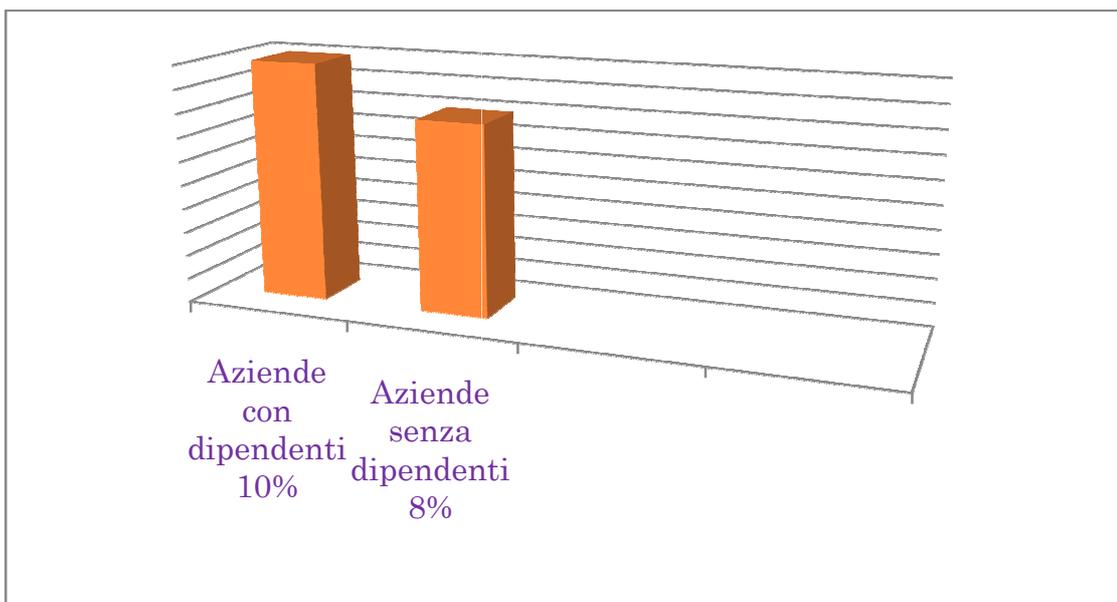
**Graf.2 DISPONIBILITA' DELLE AZIENDE AD INVESTIRE PRIMA DELL'AVVENTO DELLA CRISI ECONOMICA, PER L'ESPANSIONE DELL'ATTIVITA'**



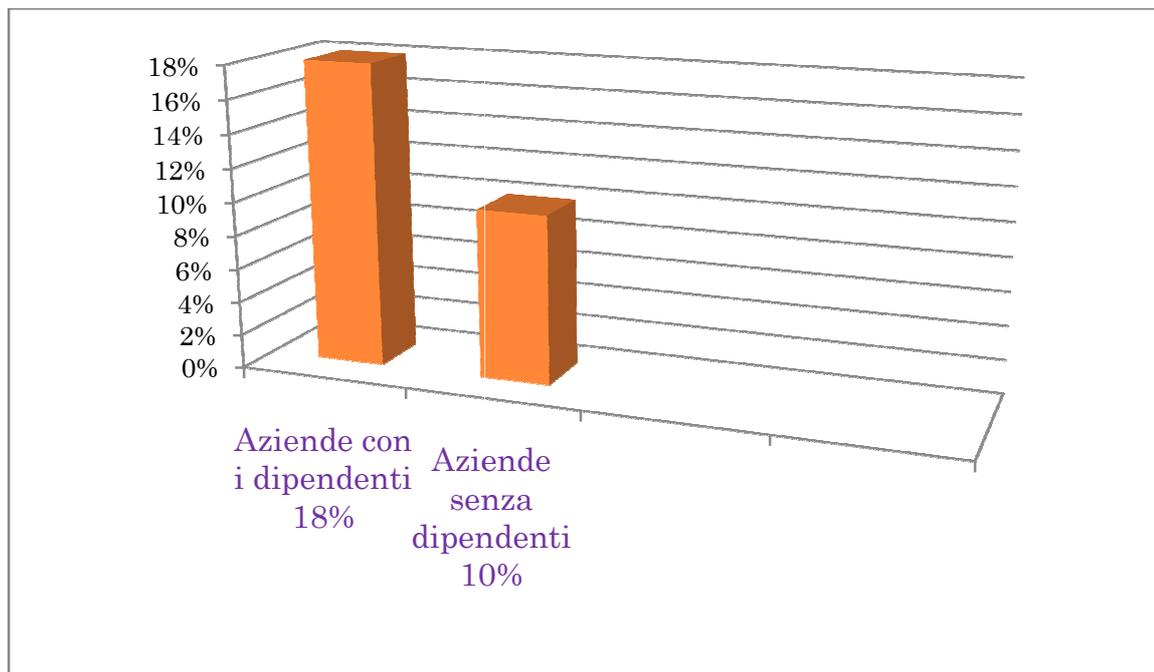
Graf. 3 DISPONIBILITA' DELLE AZIENDE AD INVESTIRE PRIMA DELL'AVVENTO DELLA CRISI ECONOMICA, PER LA PROMOZIONE



Graf.4 DISPONIBILITA' DELLE AZIENDE AD INVESTIRE PRIMA DELL'AVVENTO DELLA CRISI ECONOMICA, PER LA FORMAZIONE TECNICA DEL TITOLARE



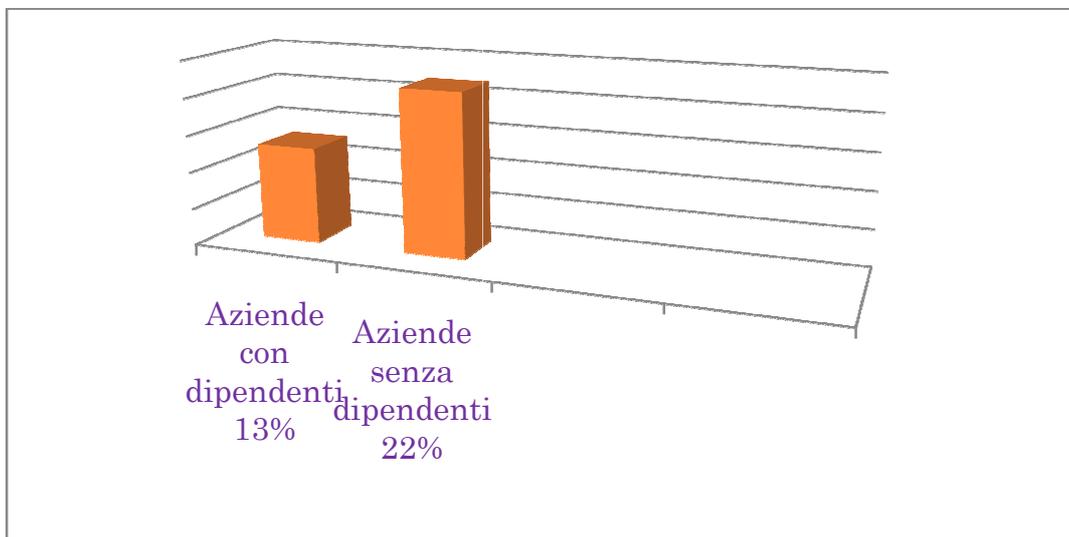
## Graf.5 INVESTIMENTI PROGRAMMATI PER LA TUTELA AMBIENTALE



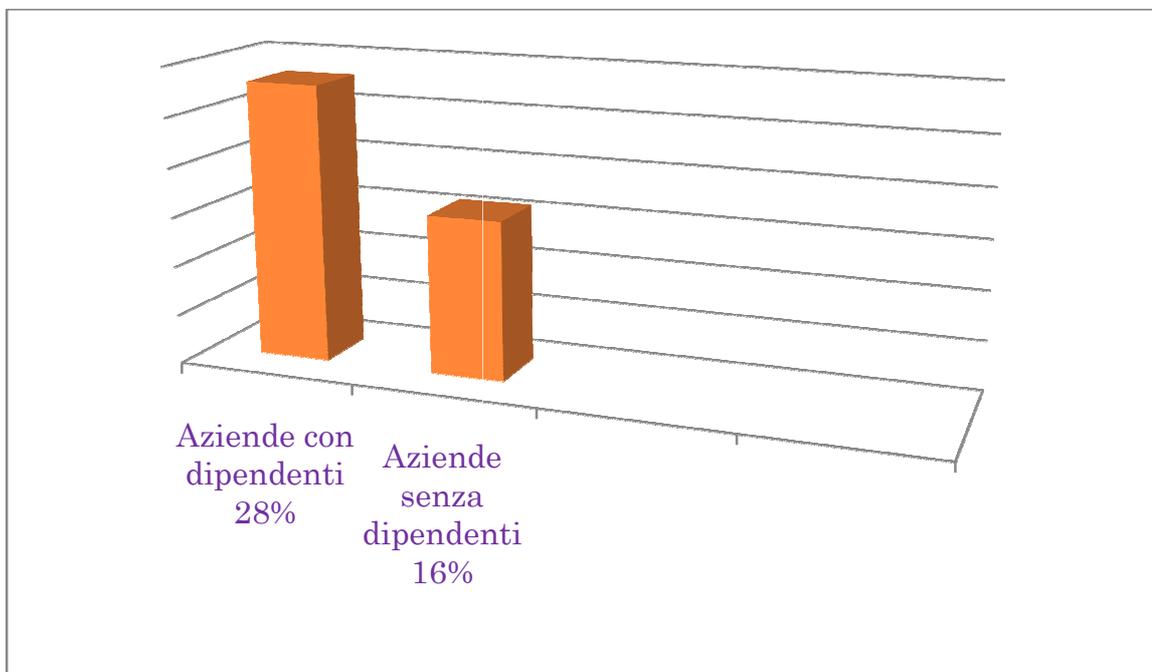
## Tab.5 DISPONIBILITA' AD INVESTIRE DURANTE I TEMPI DELLA CRISI ECONOMICA

	PER ATTREZZATURE E IMMOBILI	PER L'ESPANSIONE DELL'ATTIVITA'	PER LA PROMOZIONE	PER LA FORMAZIONE TECNICA DEL TITOLARE	PER LA TUTELA AMBIENTALE
Aziende con dipendenti	13%	8%	12%	8%	6%
Aziende senza dipendenti	9%	3%	7%	4%	2%

## Graf.6 RICAMBIO GENERAZIONALE DA PARTE DELLE IMPRESE



## Graf.7 NUOVE TECNOLOGIE INTRODOTTE NEGLI ULTIMI DUE ANNI



Tab.6 ATTIVITA' TECNOLOGICHE ATTIVATE NELLE SPECIFICHE AREE

	Aziende con dipendenti	Aziende senza dipendenti
Settore promozioni/marketing	54%	48%
Settore acquisti e forniture	38%	30%
Amministrazione/risorse umane	35%	25%
Comunicazioni	33%	28%
Servizi	28%	10%
Ambito produttivo	4%	2%

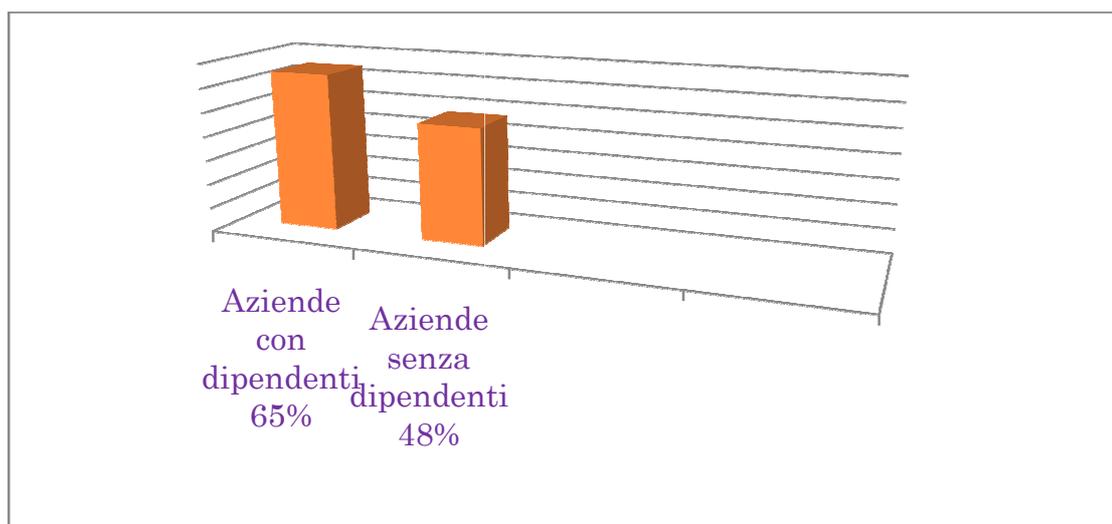
Tab.7 GIUDIZIO SUGLI ENTI CHE OFFRONO MAGGIORI SERVIZI ON LINE

Regione	39%
Camera di Commercio	24%
Provincia	20%
Comuni	18%
Associazioni di categoria	14%
Sindacati	12%
Unione dei comuni Lunigiana	10%

Tab.8 COMPORTAMENTO INNOVATIVO NELLO SVOLGIMENTO DELL' ATTIVITA' AZIENDALE

	<i>Propense</i>	<i>Poco propense</i>	<i>Totale</i>
Aziende con dipendenti	62%	38%	100%
Aziende senza dipendenti	45%	55%	100%

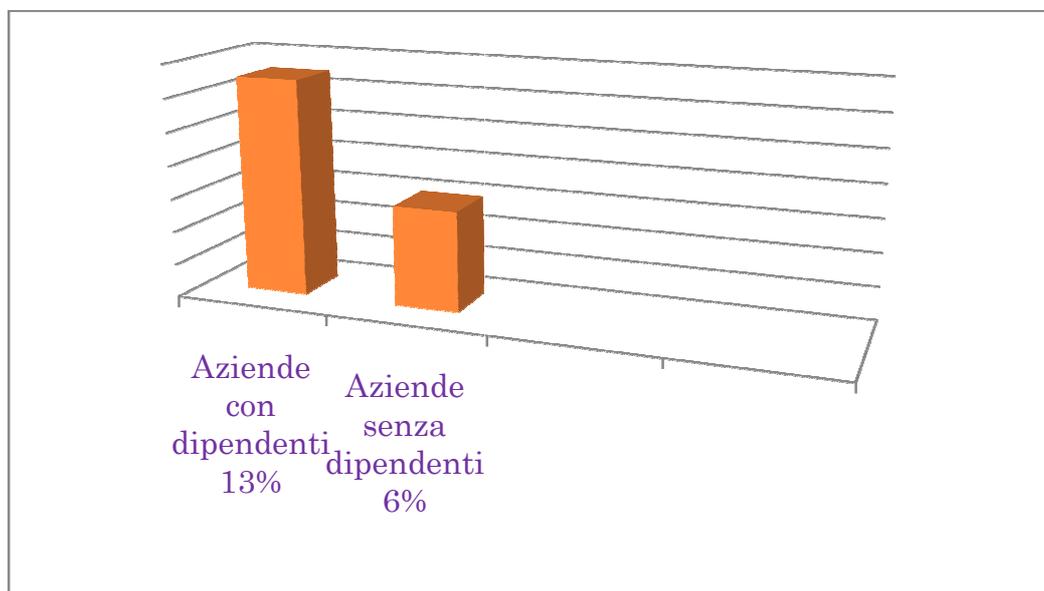
Graf.8 COMPETENZE TECNOLOGICHE PRESENTI NELLE AZIENDE



Tab.9 PROPENSIONE AD EVENTUALI ALLEANZE FRA IMPRESE

Aziende con dipendenti	38%
Aziende senza dipendenti	22%

### Graf.9 PROPENSIONE A FARE ESPERIENZE INTERNAZIONALI PER CONQUISTARE NUOVI MERCATI



### Tab.10 INCIDENZA DELLE DIMENSIONI DELLE AZIENDE NEL SUPERAMENTO DELLA CRISI

	<i>Si</i>	<i>NO</i>	<i>Totale</i>
Aziende con dipendenti	62%	48%	100%
Aziende senza dipendenti	55%	45%	100%

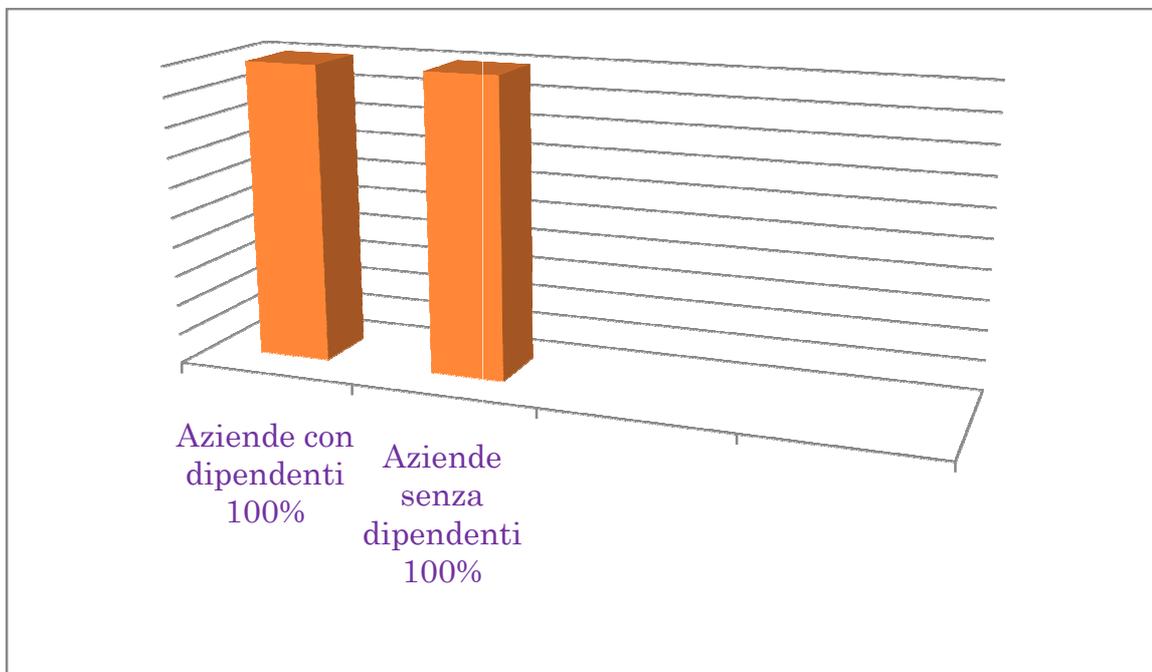
**Tab. 11 MOTIVAZIONI PER CUI LE DIMENSIONI AZIENDALI POSSONO ESSERE DETERMINANTI NEL SUPERAMENTO DELLA CRISI**

	<i>Piccole dimensioni</i>	<i>Maggiori dimensioni</i>
Possono rendere maggiormente flessibili le aziende nell'inseguire i mutamenti dell'economia;	42%	68%
Possono determinare le capacità delle aziende di insediarsi stabilmente sui mercati;	58%	56%
Possono determinare le strategie di internazionalizzazione;	34%	74%
Possono fare pesare il valore finanziario posseduto;	50%	60%
Possono precludere le possibilità di accesso ai finanziamenti;	78%	32%
Possono determinare la produzione del valore aggiunto;	56%	44%
Determinano la capacità di competere;	67%	45%
Evidenziano i limiti strutturali;	68%	48%
Possono migliorare e velocizzare la comunicazione;	50%	60%
Possono condizionare la possibilità di elaborare strategie di aggregazione;	74%	36%
Sono determinanti nell'abbattimento dei costi;	55%	50%
Precludono la capacità di puntare sull'innovazione.	58%	44%

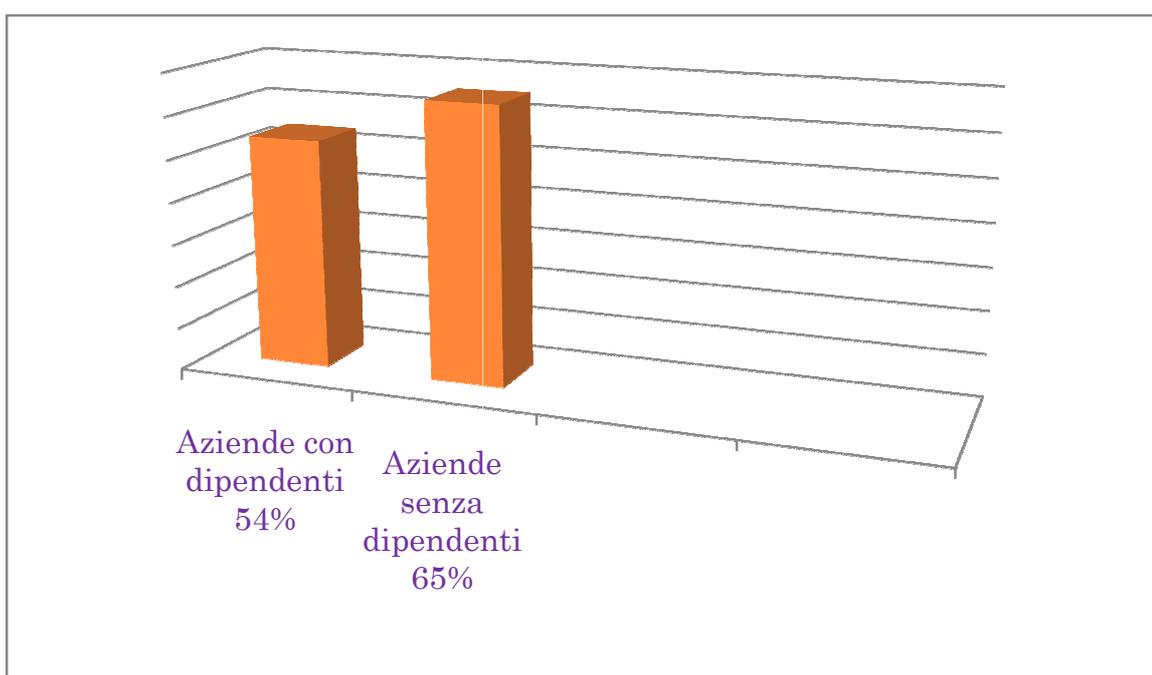
**Tab. 12 AMPIEZZA DIMENSIONALE DEI SETTORI ESAMINATI RISPETTO AL PERSONALE**

	<i>Aziende con dipendenti</i>	<i>Aziende senza dipendenti</i>
Edilizia	Maggiori dimensioni	Minori dimensioni
Autoriparazione	Differenze poco rilevanti	Differenze poco rilevanti
Meccanica	Differenze poco rilevanti	Differenze poco rilevanti
Impianti	Differenze poco rilevanti	Differenze poco rilevanti
Servizi alle imprese	Maggiori dimensioni	Minori dimensioni
Servizi alle persone	Maggiori dimensioni	Minori dimensioni
Alimentazione	Maggiori dimensioni	Minori dimensioni
Benessere	Maggiori dimensioni	Minori dimensioni
Comunicazione	Maggiori dimensioni	Minori dimensioni
Moda	Maggiori dimensioni	Minori dimensioni
Artistico	Maggiori dimensioni	Minori dimensioni
Trasporti	Differenze poco rilevanti	Differenze poco rilevanti
Legno	Maggiori dimensioni	Minori dimensioni

## Graf.10 NECESSITÀ DI ACCESSO AL CREDITO DA PARTE DELLE AZIENDE



## Graf.11 DIFFICOLTA' DI ACCESSO AL CREDITO



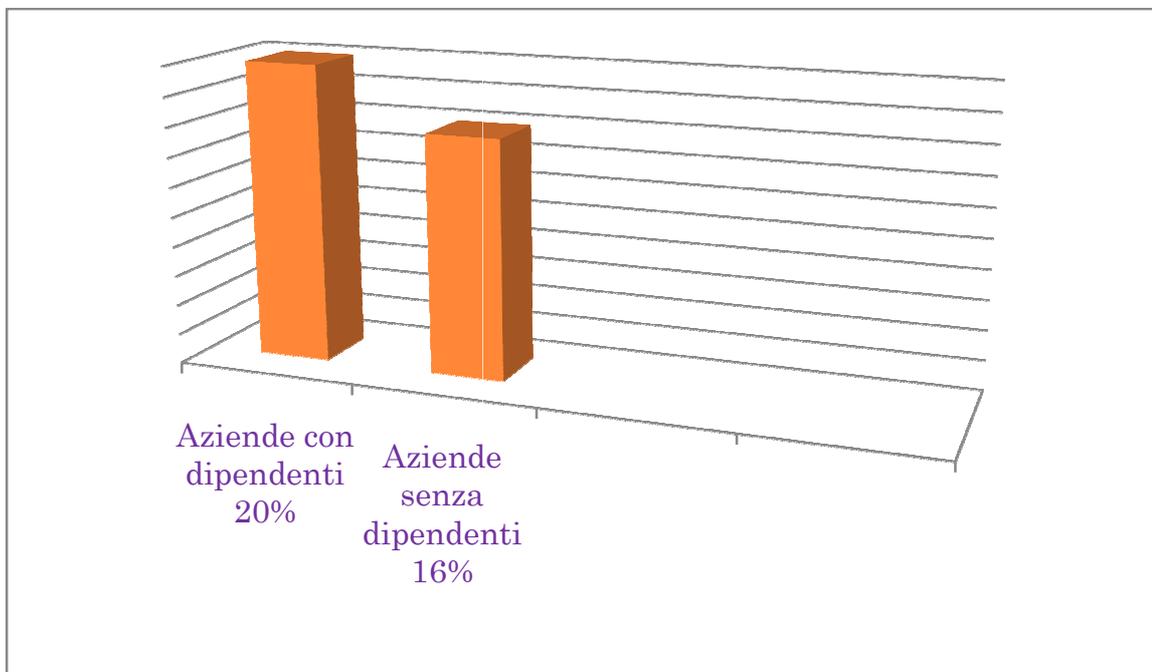
**Tab.13 LA PROMOZIONE REALIZZATA DALLE IMPRESE CON DIPENDENTI**

Agenti e/o rappresentanti	48%
Siti internet	36%
Radio e Tv locali	30%
Manifesti e locandine	26%
Email	24%
Telemarketing	22%
Pagine gialle	20%
Passaparola	8%

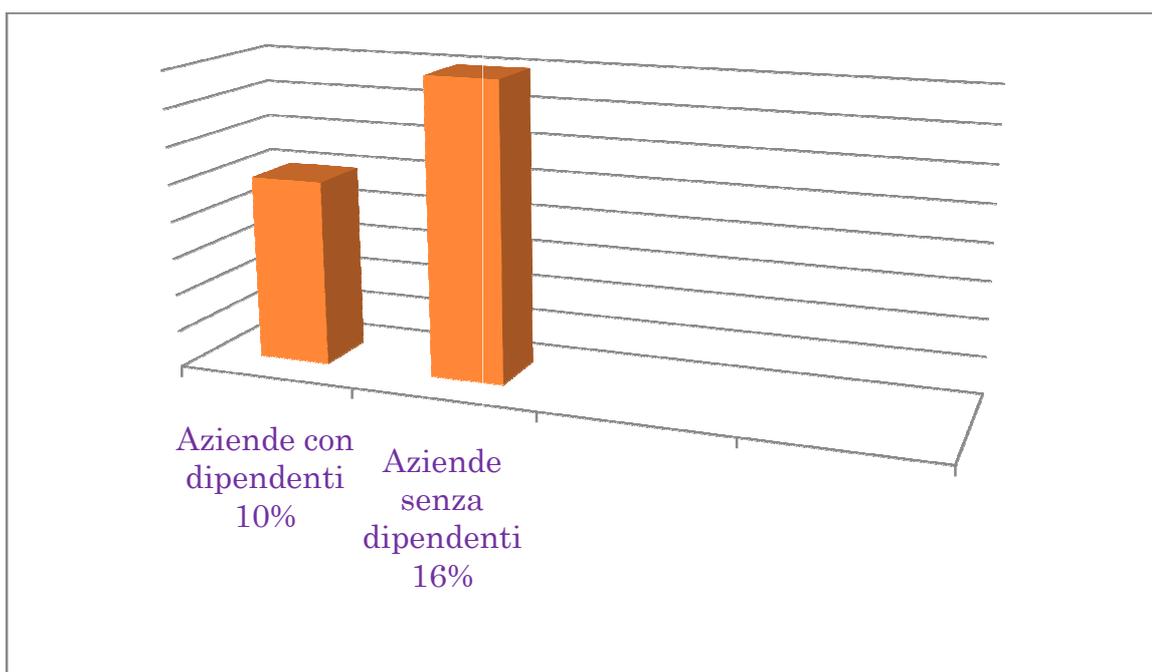
**Tab.14 LA PROMOZIONE REALIZZATA DALLE IMPRESE SENZA DIPENDENTI**

Manifesti e locandine	42%
Radio e Tv locali	30%
Pagine gialle	22%
Telemarketing	15%
Passaparola	14%
Email	10%
Sito internet	6%

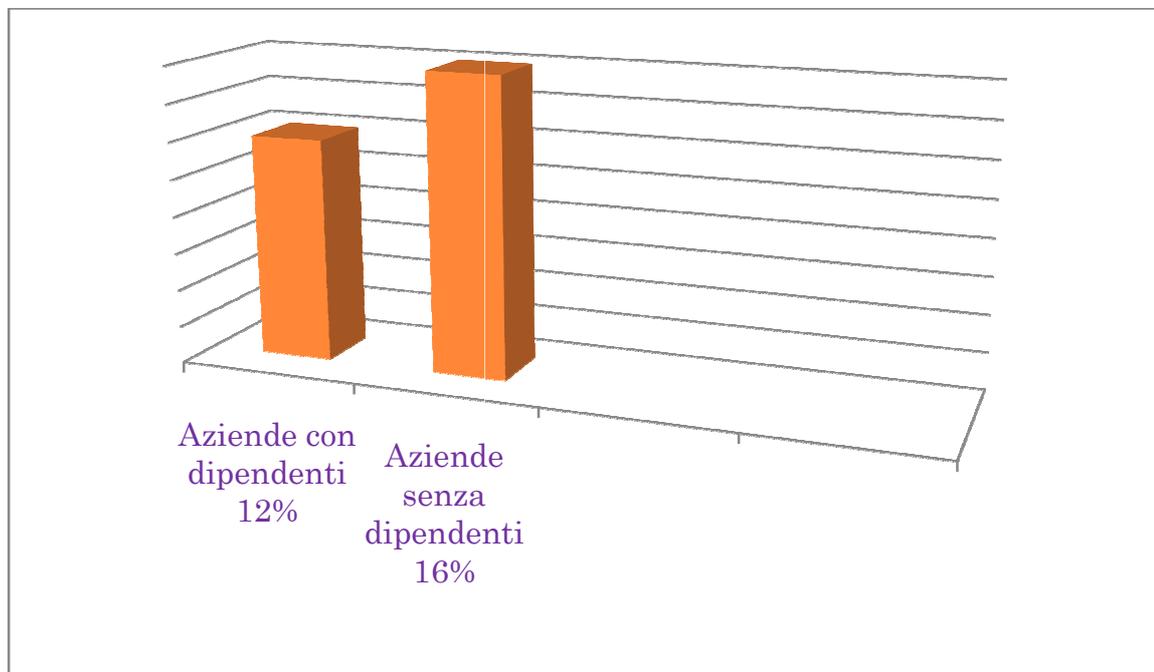
**Graf.12 VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO TRAMITE I SERVIZI OFFERTI DALLE IMPRESE ESAMINATE**



**Graf.13 VALORIZZAZIONE DEI PRODOTTI LOCALI DA PARTE DELLE AZIENDE DEI SETTORI ALIMENTARI**



Graf.14 POSSIBILITA' DI CONTROLLO DELLE FASI DEL LAVORO



Tab.15 QUALITA' DEI RAPPORTI CON LA CLIENTELA

	<i>Maggiore cura</i>	<i>Minore cura</i>	<i>Totale</i>
Aziende con dipendenti	46%	54%	100%
Aziende senza dipendenti	56%	44%	100%

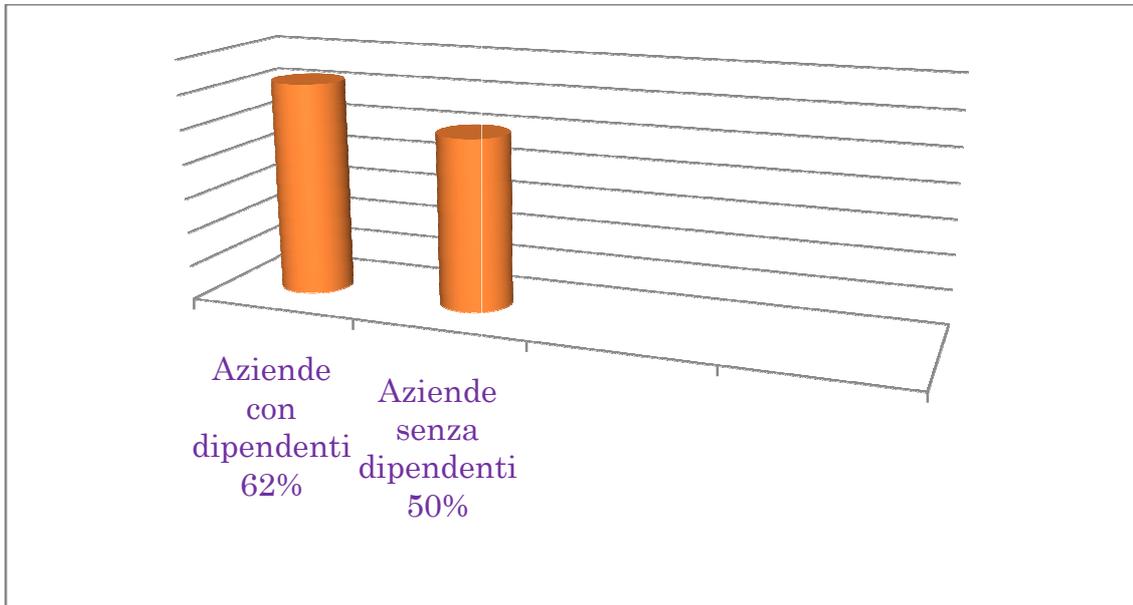
Tab.16 CAPACITÀ DI COMPETERE NEI NUOVI SCENARI ECONOMICI

	Migliori capacità	Minori capacità
Aziende con dipendenti	75%	37%
Aziende senza dipendenti	35%	68%

Tab. 17 STRATEGIE MESSE IN CAMPO PER COMPETERE NEI NUOVI SCENARI ECONOMICI

	Aziende con dipendenti	Aziende senza dipendenti
Offerta di nuovi prodotti e/o servizi	62%	50%
Ricerca di nuovi mercati	38%	25%
Nuova politica dei prezzi per richiamare la clientela	22%	12%
Aumentare promozioni via web	14%	8%
Mantenimento delle attuali posizioni	18%	25%

## Graf.15 CAPACITA' DI DIVERSIFICARSI NELL'OFFERTA DEI PRODOTTI E/O SERVIZI



Tab. 18 FATTORI SU CUI PUNTARE PER MIGLIORARE L'OFFERTA

	Aziende con dipendenti	Aziende senza dipendenti
L'innovazione dei servizi o dei prodotti offerti	43%	32%
Le proprie conoscenze e manualità specifiche	44%	68%
Le proprie capacità organizzative	72%	46%
Le effettive possibilità di inserirsi in una determinata fascia di mercato	68%	48%
Una efficace promozione dell'immagine dell'azienda	35%	20%

Tab.19 QUALITA' DEI RAPPORTI CON I FORNITORI

	Reperimento delle materie prime, beni e servizi	Tempi di consegna	Prezzi convenienti	Tempi dei pagamenti
Aziende con dipendenti	23%	20%	18%	25%
Aziende senza dipendenti	22%	18%	12%	20%

Tab.20 CAPACITA' DI APPROCCIO A NUOVI MERCATI

	Aziende con dipendenti	Aziende senza dipendenti
La gestione del cliente pre e post-vendita	32%	20%
La gestione delle commesse	28%	15%
Strumenti di marketing strategico e operativo	26%	18%
Conoscenza dei sistemi commerciali delle località in cui operare	35%	22%
Conoscenza delle normative in vigore nei luoghi in cui operare	10%	8%
Conoscenza degli usi e costumi dei luoghi in cui operare	12%	9%
Conoscenza delle lingue straniere	20%	12%
Conoscenza delle tipologie di contratti di lavoro usati nei luoghi in cui operare	9%	6%
Conoscenza dei sistemi di pagamento innovativi	14%	10%

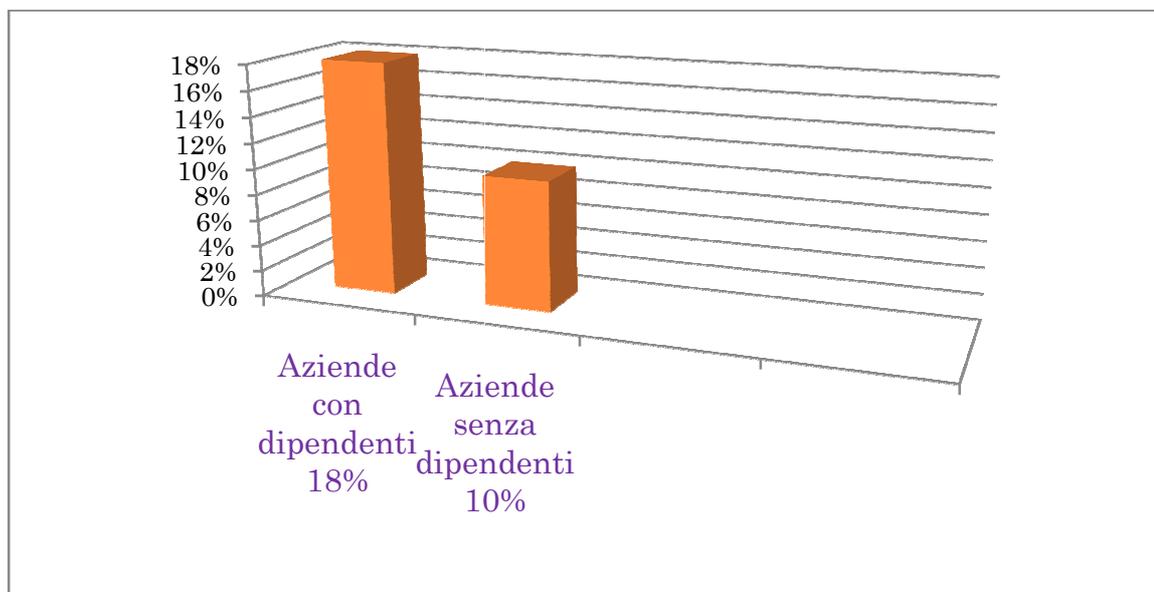
Tab.21 CAPACITA' DI FRONTEGGIARE LA CONCORRENZA

	Strategie dei prezzi	Offerta di nuovi servizi e/o prodotti	Promozione dell'azienda
Aziende con dipendenti	36%	30%	32%
Aziende senza dipendenti	32%	24%	26%

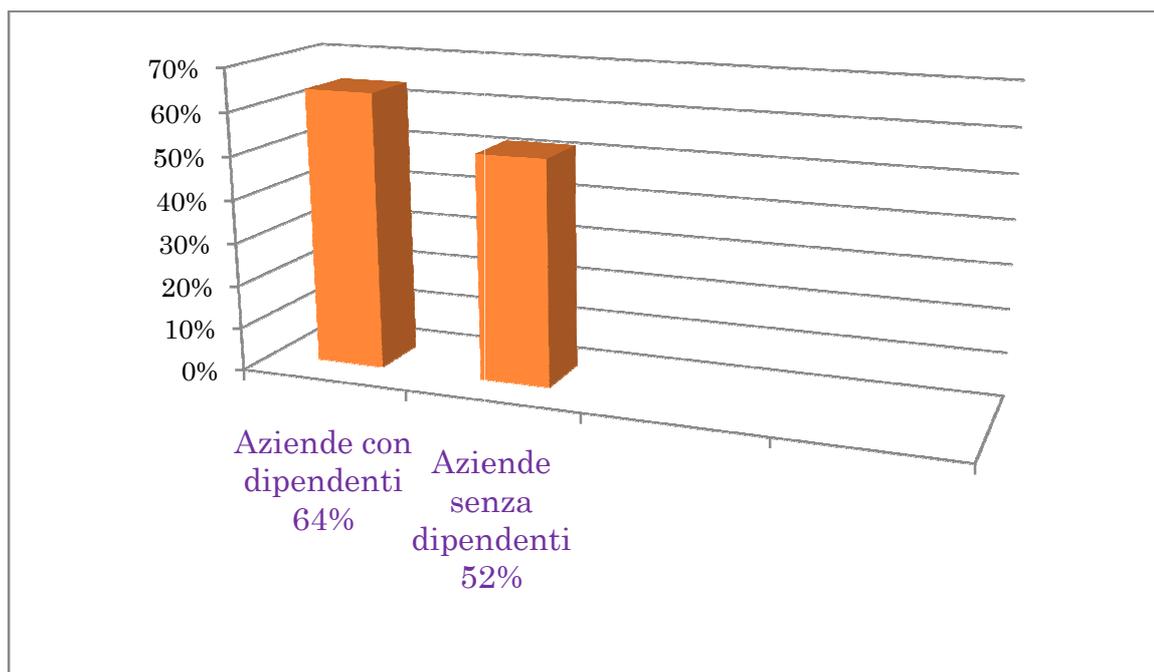
Tab.22 ATTIVITÀ SVOLTE PER MANTENERE LA POSIZIONE DI VANTAGGIO COMPETITIVO

	Aziende con dipendenti	Aziende senza dipendenti
Riduzione dei margini per ottenimento competitività dei prezzi	45%	76%
Qualità della produzione dei prodotti e dei servizi	46%	64%
Produzione articolata	63%	44%
Prodotti altamente differenziati	12%	8%
Sostenibilità di prezzi elevati	5%	2%

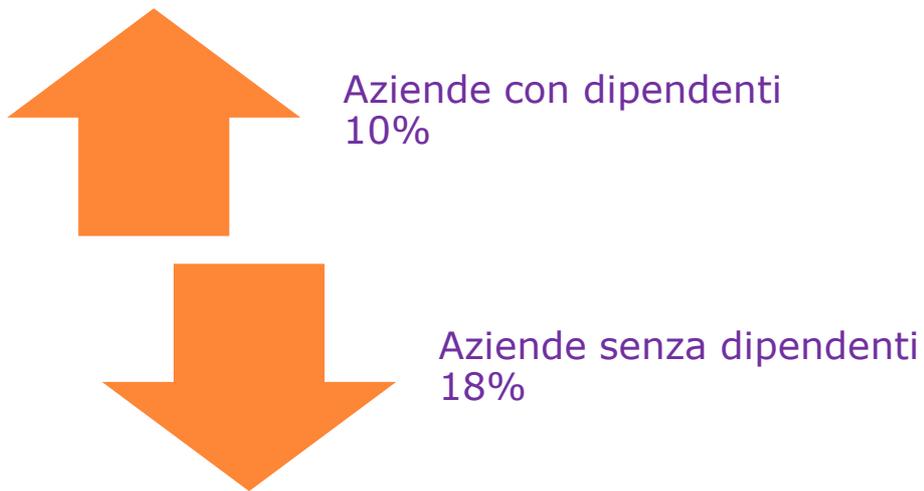
**Graf.16** DISPONIBILITA' A SERVIRSI DI PROFESSIONISTI, CONSULENTI E MANAGER ESTERNI ALL'AZIENDA, PER INCENTIVARE LA CLIENTELA



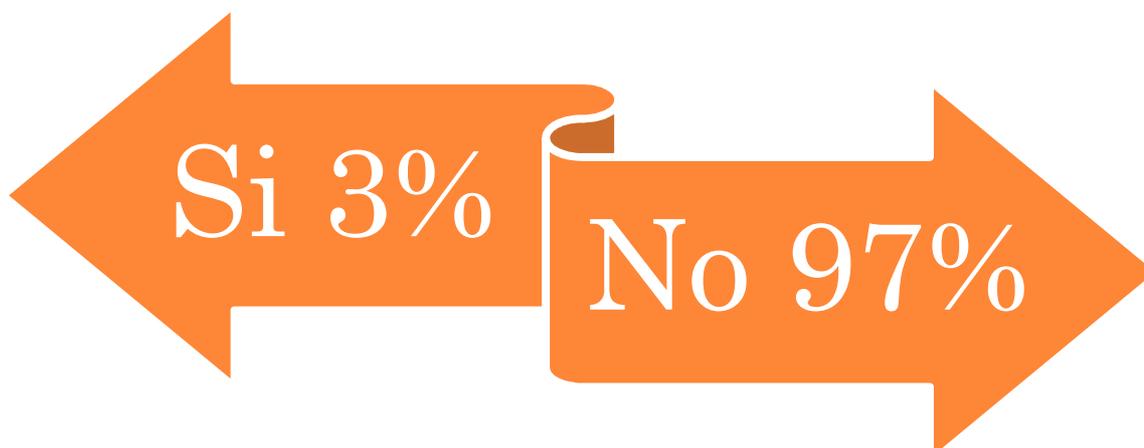
**Graf.17** ABILITA' NEL FRONTEGGIARE I CAMBIAMENTI IN ATTO NELL'ECONOMIA GLOBALE



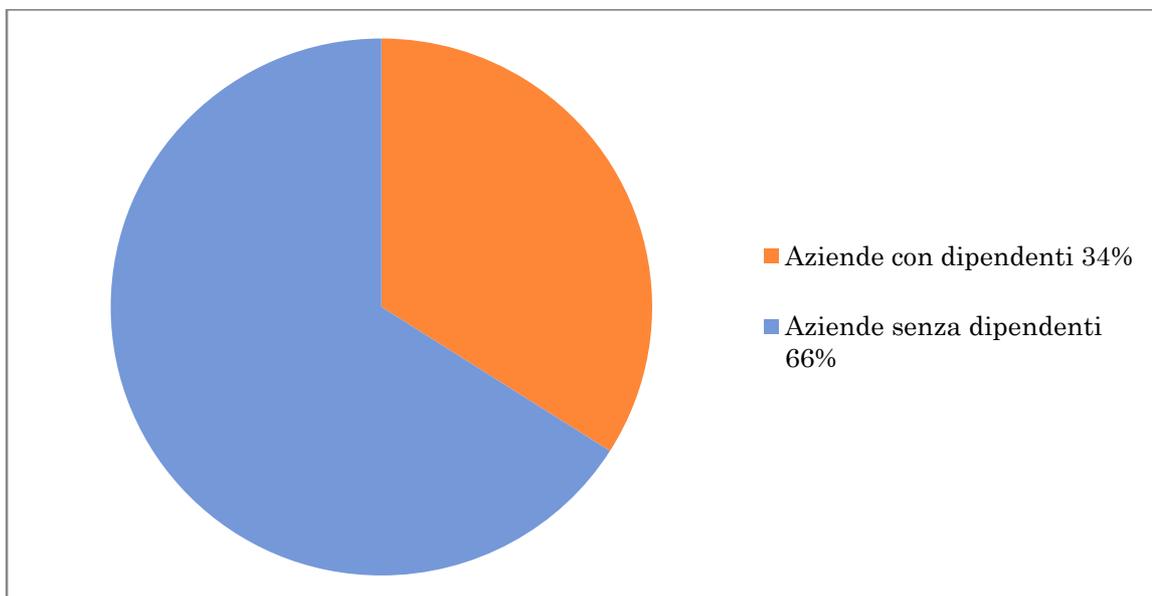
Tab.23 VANTAGGI DERIVATI DALLE DIMENSIONI DELLE AZIENDE  
NEL SOSTENERE STRATEGIE DI NICCHIA



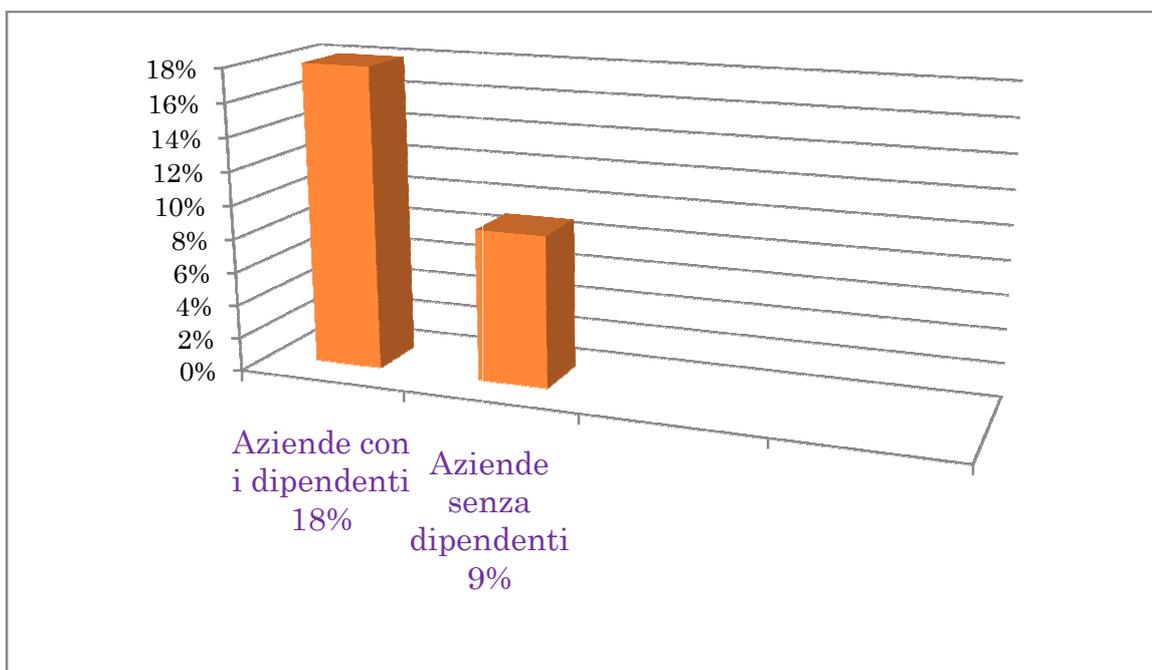
Tab.24 INCREMENTO PRODUTTIVO DA QUANDO E' INIZIATO IL  
PERIODO DI CRISI ECONOMICA DA PARTE DELLE AZIENDE  
ESAMINATE



Graf. 18 SFORZI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI PER OTTENERE LE CERTIFICAZIONI DI QUALITÀ



Graf. 19 UTILIZZO DI UN SITO WEB PER PROMUOVERE L'AZIENDA



**Tab.25 EVENTUALI OSTACOLI CHE LE AZIENDE DEVONO FRONTEGGIARE PER SUPERAARE FUTURI CAMBIAMENTI ECONOMICI**

L'individualismo aziendale	57%
Il localismo	50%
Maggiore visibilità delle imprese	48%
Fare rete con altre aziende per superare i problemi legati alla scarsa dimensione aziendale	46%
Investimenti in nuove tecnologie e innovazioni	42%
Promuovere la crescita dimensionale delle imprese	40%
Promuovere una maggiore internazionalizzazione	32%
Fare più ricerca e innovazione	28%
Superare il timore della crescita	14%
Capacità di mettersi in discussione	12%

**Tab. 26 ESIGENZE DELLE IMPRESE PER FAR FRONTE ALLE NUOVE SFIDE DELLA GLOBALIZZAZIONE**

Manodopera qualificata
Maggiori capitali a disposizione
Maggiore attenzione per le nuove tecnologie
Anticipare le nuove esigenze dei clienti
Migliorare e velocizzare la comunicazione
Maggiore controllo nelle fasi di lavorazione
Formazione tecnica distante dalle reali esigenze delle imprese
Miglioramento dei contatti con il territorio
Rimodulazione dei rapporti bancari

Miglioramento dei rapporti con la clientela

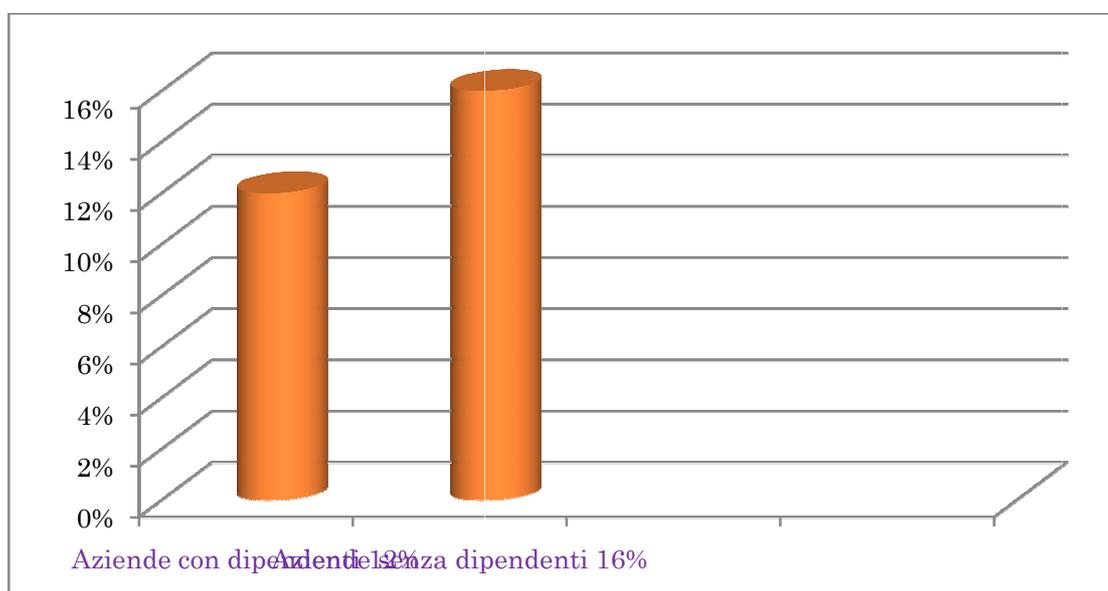
Miglioramento attività promozionale

Accesso a nuovi mercati

Migliore organizzazione interna

Maggiore esigenze nella gestione delle informazioni

### Graf. 20 CESSAZIONE NEL 2011 DELLE IMPRESE ESAMINATE



### Tab.27 MOTIVAZIONI PREVALENTI CHE HANNO CAUSATO LE CESSAZIONI

Conseguimento dell'età pensionabile	32%
Difficoltà di mercato	26%
Crisi economica	14%
Mutamento di natura giuridica dell'azienda	9%
Cambio settore attività	5%
Strategie imprenditoriali	3%

## ***CONSIDERAZIONI FINALI DEL MODULO 2***

---



Abbiamo elencato le attività economiche esaminate e nella Tab. 1 indicato il personale utilizzato in base ai settori, l'edilizia risulta il settore che ha maggiori dipendenti.

Dall'approfondimento tematico emerge che le forme giuridiche utilizzate dalle imprese esaminate, risultano essere le ditte individuali (52% aziende con i dipendenti, 48% senza).

Per quanto riguarda le tendenze del fatturato risulta essere in calo soprattutto per le aziende con i dipendenti (55%). I risultati della Tab.4 raccontano che le aziende senza dipendenti utilizzano per la loro attività uno o due locali (66%) invece le aziende con i dipendenti fanno uso per la loro attività di due o più locali. Nei Graf.1, 2,3,4,5 si può osservare che le aziende prima dell'avvento della crisi avevano in programma maggiori investimenti rispetto ad ora (Tab.5). A seguito delle nostre osservazioni possiamo affermare che gli imprenditori con i dipendenti hanno maggiori difficoltà ad effettuare il ricambio generazionale. Nel Graf.7 si vede che sono soprattutto le aziende con dipendenti ad aver introdotto negli ultimi due anni nuove tecnologie (28%). L'area prevalente in cui sono state attivate le nuove tecnologiche, risultano essere il settore promozioni- marketing e il settore acquisti e forniture (Tab.6).

Gli enti più attivi nell'emanare servizi online sono risultati essere la Regione(39%), la Camera di Commercio(24%) e la Provincia (22%).Le ditte che utilizzano personale sono risultate essere più propense nell'avere un comportamento innovativo nello svolgimento dell'attività (62%). Nel Graf.8 risulta che le ditte con operai hanno maggiori competenze tecnologiche e sono più disponibili ad eventuali alleanze fra imprese(Tab.9). Sono sempre gli imprenditori con i dipendenti ad essere più disponibili ad avere esperienze internazionali come si legge nel Graf.9. Analizzando i dati della Tab.10 si può notare come le dimensioni delle imprese possono essere significative per il superamento della crisi. Nella Tab. 11 vi sono elencate le motivazioni per cui le dimensioni aziendali possono essere determinanti per superare i periodi di magra. In Tab. 12 vi sono illustrate le ampiezze dimensionali dei vari settori. L'approfondimento evidenzia, che a prescindere dalle dimensioni, tutte le imprese hanno necessità di accesso al credito.(Graf.10).Le aziende senza dipendenti risultano avere più difficoltà ad accedervi. Con le Tab.13 e 14 si mettono a confronto le attività promozionali attivate dalle rispettive tipologie di aziende. Dalla lettura dei Graf.12-13 va rilevato che per quanto riguarda la valorizzazione del territorio tramite i servizi offerti, hanno ottenuto risultati validi entrambe le tipologie, invece per la valorizzazione dei prodotti locali, è ritenuto maggiormente positivo l'impegno di quelle prive di lavoratori dipendenti del settori alimentari. Tuttavia i risultati del Graf.14 fanno ritenere che le imprese senza dipendenti riescono meglio a controllare le fasi lavorative. Secondo il nostro studio, le aziende senza personale hanno una migliore cura nei riguardi della clientela (56%). Nelle Tab.16 e 17 vengono messe a confronto le capacità competitive delle imprese esaminate e le strategie messe in campo per competere nei nuovi scenari economici. Vi sono motivi per differenziare le imprese che si avvalgono di collaborazioni da quelle senza: esaminando il grado in cui esse fanno diversificarsi nell'offerta dei prodotti, il paragone è contrassegnato dalla maggior competenza delle aziende che utilizza personale(Graf.15). Nella Tab. 18 vi sono contemplati i fattori su cui puntano gli

imprenditori per migliorare l'offerta. Mentre non vi è una differenza significativa fra le due forme d'impresa, rispetto alla qualità dei rapporti con i fornitori. Per quanto riguarda l'approccio ai nuovi mercati, risultano essere maggiormente competitivi, gli imprenditori che hanno la disponibilità di persone alle loro dipendenze. Dai risultati della Tab.21 si percepisce che è minima anche la differenza fra le due tipologie di imprese di esprimere abilità nel fronteggiare la concorrenza. I risultati della Tab.22 dimostrano che le attività svolte per mantenere la posizione di vantaggio competitivo su cui puntano sono la riduzione dei margini per di prezzi competitivi e la qualità della produzione dei prodotti e dei servizi. Va sottolineato inoltre, che le attività che si avvalgono del lavoro dipendente sono disponibili a servirsi di professionisti, consulenti e manager esterni all'azienda, per incentivare la clientela (18%) come si legge nel Graf.16. Le aziende prive di personale risultano avere maggiori vantaggi nell'attivazione di strategie di nicchia (78%) come si vede nella Tab.23. Solo il 3% delle aziende esaminate ha avuto un incremento produttivo dall'avvento della crisi economica (Tab.24). Sono maggiori gli sforzi organizzativi e gestionali che le imprese devono sostenere per l'ottenimento delle certificazioni di qualità, per le imprese senza il personale (Graf.18). La maggioranza delle aziende che possono contare sulla collaborazione del personale usano a supporto della loro attività un sito web (Graf.19).

Diventano sempre più evidente gli ostacoli che le ditte del territorio devono affrontare per competere nei nuovi contesti economici e per far fronte alla globalizzazione, specialmente in una fase di congiuntura negativa come quella attuale, come si può leggere nelle Tab. 25 e 26. Dalla lettura del Graf. 19 si può osservare che le aziende cessate sono in maggioranza le attività che non si avvalgono del personale e nella Tab. 27 vi sono descritte alcune motivazioni che hanno causato le cessazioni.

