

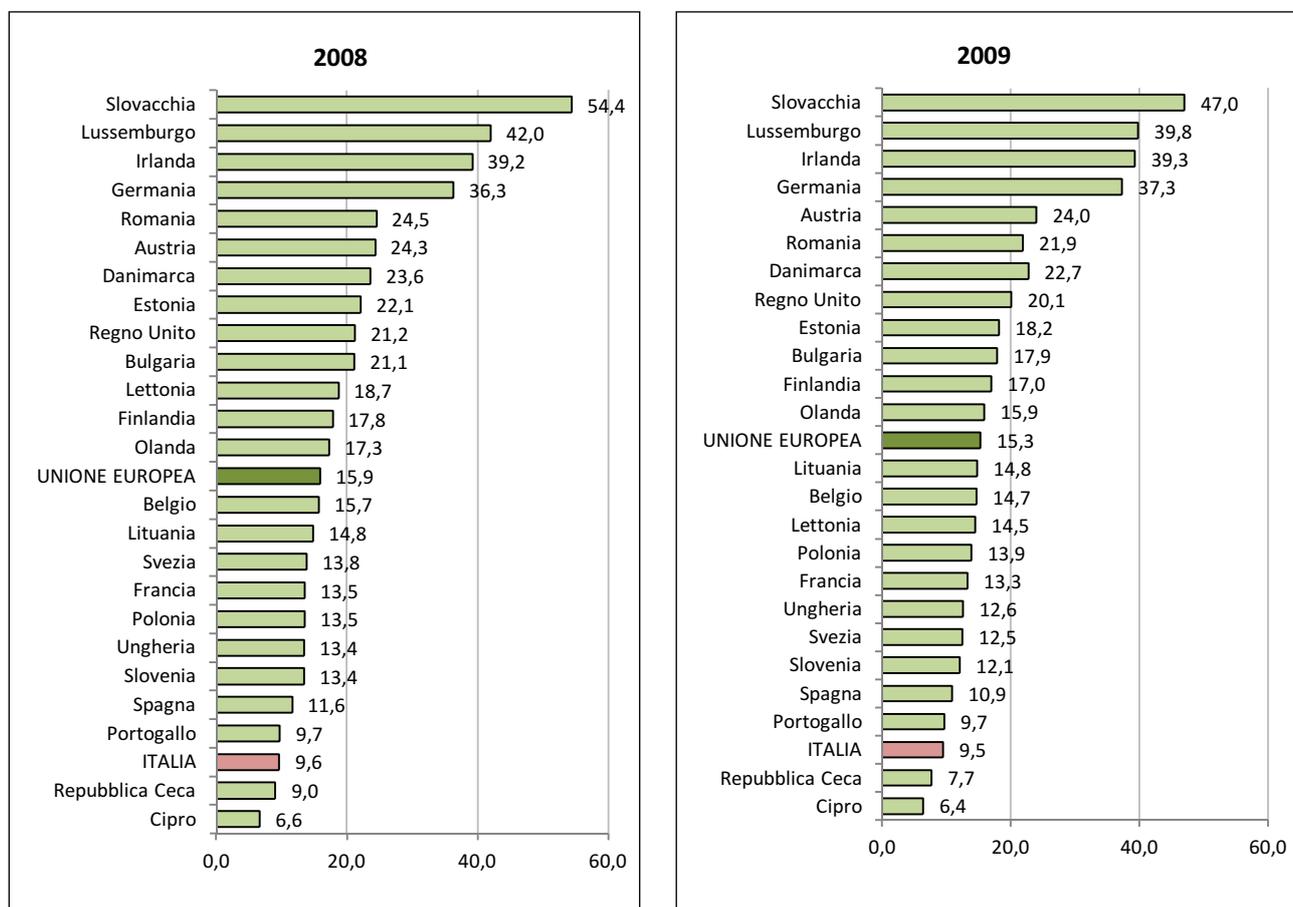
## 2. Innovazione, reti e territorio: le chiavi di lettura per comprendere l'evoluzione del sistema produttivo italiano

### 2.1 Il contributo delle PMI alla creazione di occupazione e ricchezza in Italia e in Europa

Il tessuto imprenditoriale italiano di piccola e media dimensione, nonostante il rallentamento osservato negli ultimi anni sul piano strettamente congiunturale, continua a contraddistinguere il modello di sviluppo del nostro Paese rispetto alle principali economie europee. Nonostante negli anni si sia verificata una graduale crescita della dimensione media aziendale, segno di un processo ancora in atto di irrobustimento del tessuto imprenditoriale, l'Italia presenta infatti un elevato differenziale dimensionale rispetto alla gran parte dei Paesi comunitari. Nel 2009, il numero medio di addetti dell'industria manifatturiera italiana risulta pari a 9,5, dimostrandosi tra i più bassi in Europa, dove solo Repubblica Ceca (7,7 addetti) e Cipro (6,4 addetti) si assestano su valori inferiori. Diversamente, tutte le grandi economie europee mostrano valori medi superiori. Ciò vale soprattutto per la Germania (37,3 addetti) e il Regno Unito (13,3), ma anche la Francia (13,3) e la Spagna (10,9) mostrano valori più elevati. Ai vertici per dimensione aziendale si posizionano invece la Slovacchia (47 addetti) e la già menzionata Germania (37,3), anche per effetto di specializzazioni manifatturiere in attività strutturalmente orientate alla grande dimensione (metallurgia e mezzi di trasporto) e caratterizzate da più elevate economie di scala interne.

#### Dimensione media delle imprese manifatturiere dei Paesi dell'Unione Europea

Anni 2008-2009 (valori assoluti in numero di addetti)



Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Eurostat

Più nel dettaglio, anche dal confronto delle dimensioni medie settoriali dell'industria manifatturiera italiana con i principali paesi dell'Unione europea (Germania, Spagna e Regno Unito, oltre all'Italia) emergono considerazioni coerenti con quelle appena sviluppate (la dimensione aziendale italiana è inferiore in tutti i settori tranne quello del tabacco e del farmaceutico), a evidenza di un differenziale dimensionale italiano associato sia a fattori legati alla 'vocazione' produttiva (specializzazione in settori con un numero medio di addetti strutturalmente inferiore), sia a diverse modalità organizzative della produzione.

**Dimensione media delle imprese delle divisioni di attività economica dell'industria manifatturiera dei principali Paesi dell'Unione Europea**

*Anno 2009 (numero medio di addetti per impresa)*

<b>Divisioni di attività economica</b>	<b>Germania</b>	<b>Spagna</b>	<b>Italia</b>	<b>Regno Unito</b>	<b>Media 4 Paesi</b>
Alimentari	34,4	14,0	<b>7,1</b>	57,6	17,0
Bevande	31,5	11,2	<b>13,0</b>	45,4	19,4
Tabacco	466,1	79,0	<b>361,3</b>	371,1	239,9
Tessile	20,7	7,3	<b>9,4</b>	14,7	11,0
Abbigliamento	15,8	6,6	<b>7,1</b>	9,0	7,6
Pelle e calzature	17,0	7,2	<b>8,7</b>	12,0	8,9
Legno e prodotti in legno	10,9	5,4	<b>4,2</b>	8,0	6,0
Carta	78,8	25,2	<b>18,2</b>	23,1	31,5
Stampa e supporti registrati	13,5	5,2	<b>6,1</b>	7,8	7,8
Prodotti petroliferi	240,3	633,7	<b>48,8</b>	38,7	82,4
Chimica	104,6	23,5	<b>25,4</b>	44,2	46,2
Farmaceutica	157,5	112,5	<b>131,9</b>	86,9	127,6
Gomma e plastica	52,3	19,8	<b>17,1</b>	24,9	27,8
Lav. minerali non metalliferi	25,7	14,0	<b>9,7</b>	25,0	14,9
Metallurgia	93,4	46,6	<b>34,2</b>	45,6	54,8
Prodotti in metallo	20,7	7,5	<b>7,7</b>	12,8	11,1
Computer, elettronica ed ottica	37,5	13,1	<b>18,5</b>	17,1	23,8
Apparecchi elettrici	87,5	27,7	<b>18,8</b>	31,7	40,2
Meccanica	67,9	17,5	<b>19,7</b>	21,3	33,0
Automobili e rimorchi	311,9	67,9	<b>78,0</b>	52,5	125,7
Altri mezzi di trasporto	119,9	53,9	<b>32,1</b>	83,0	61,4
Mobili	20,9	6,0	<b>8,0</b>	14,7	9,9
Altre attività manifatturiere	14,6	4,4	<b>4,2</b>	8,8	7,3
Installazione e riparazione	21,7	6,1	<b>4,4</b>	16,2	8,3
<b>Totale industria manifatturiera</b>	<b>37,3</b>	<b>10,9</b>	<b>9,5</b>	<b>20,1</b>	<b>16,6</b>

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Eurostat

Sulla base dei dati Eurostat, al 2009 la produzione manifatturiera italiana è risultata pari a 742.725 milioni di euro<sup>1</sup>. Dei principali paesi europei, solo la Germania presenta un valore superiore (quasi il doppio di quello italiano) mentre, a un livello inferiore, si posizionano la Francia, il Regno Unito e la Spagna.

Considerando solo le piccole e medie imprese, tuttavia, si evince chiaramente la leadership italiana in termini produttivi. Oltre un quinto della produzione manifatturiera europea relativa alle piccole e medie imprese, infatti, è da associare all'Italia (quasi 471 miliardi di euro). Anche la Germania che, come visto, presenta un valore della produzione complessiva ben superiore a quella italiana, escludendo le imprese con almeno 250 addetti, raggiunge un ammontare di poco inferiore a 424 miliardi.

La composizione percentuale per classe dimensionale conferma il ruolo decisivo delle Pmi nell'industria manifatturiera italiana. Quasi due terzi della produzione proviene dalle imprese con meno di 250 addetti. In media, tra i cinque più grandi Paesi comunitari (Francia, Germania, Italia, Regno Unito e Spagna), la quota di produzione sostenuta dalle imprese di piccola e media dimensione risulta di appena il 43,5%, con un minimo inferiore ad un terzo per ciò che riguarda la Germania (30,8%).

### Produzione manifatturiera nei principali Paesi dell'Unione Europea, per classe di addetti

Anno 2009 (valori assoluti in milioni di euro e composizioni percentuali)

Paesi	Fino a 9 addetti	10-49 addetti	50-249 addetti	Totale Pmi	250 addetti e oltre	TOTALE
Francia*	63.238	85.470	171.269	319.977	358.533	<b>678.510</b>
Germania	32.528	113.987	277.331	423.845	954.372	<b>1.378.217</b>
<b>Italia</b>	<b>85.577</b>	<b>186.873</b>	<b>198.449</b>	<b>470.900</b>	<b>271.826</b>	<b>742.725</b>
Regno Unito	24.838	48.315	95.436	168.588	294.258	<b>462.846</b>
Spagna	33.147	78.685	94.791	206.623	187.521	<b>394.143</b>
<b>Media 5 Paesi</b>	<b>239.328</b>	<b>513.329</b>	<b>837.275</b>	<b>1.589.932</b>	<b>2.066.510</b>	<b>3.656.442</b>
<b>Composizione percentuale per classi di addetti</b>						
Francia*	9,3	12,6	25,2	47,2	52,8	<b>100,0</b>
Germania	2,4	8,3	20,1	30,8	69,2	<b>100,0</b>
<b>Italia</b>	<b>11,5</b>	<b>25,2</b>	<b>26,7</b>	<b>63,4</b>	<b>36,6</b>	<b>100,0</b>
Regno Unito	5,4	10,4	20,6	36,4	63,6	<b>100,0</b>
Spagna	8,4	20,0	24,0	52,4	47,6	<b>100,0</b>
<b>Media 5 Paesi</b>	<b>6,5</b>	<b>14,0</b>	<b>22,9</b>	<b>43,5</b>	<b>56,5</b>	<b>100,0</b>

\* I dati della Francia sono parzialmente stimati.

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Eurostat

All'interno delle tre suddivisioni delle Pmi è evidente la rilevanza in Italia del ruolo esercitato dalle imprese di più piccola dimensione rispetto alle altre grandi economie europee, anche solo considerando come esse contribuiscano a circa un quarto della produzione manifatturiera complessiva del Paese, ed evidenziando, rispetto alle economie qui adottate come *benchmark* di confronto, un differenziale di oltre 11 punti percentuali.

<sup>1</sup> Si precisa che i dati Eurostat sulla produzione e sul margine operativo lordo hanno natura aziendale in quanto sono desunti dall'indagine sui conti economici delle imprese. Quindi, non sono comparabili con le serie di contabilità nazionale, prese a base delle stime del valore aggiunto delle Pmi oggetto di analisi nei successivi paragrafi.

Pur costituendo un segmento di spessore ai fini della produzione nazionale, le Pmi italiane nel confronto europeo scontano, tuttavia, un certo ritardo sul piano della redditività, evidenziata da una minore capacità di generare risultati di gestione, misurata in termini di Margine Operativo Lordo (Mol)<sup>2</sup>. In percentuale sul totale del fatturato, il Mol delle Pmi italiane assorbe una quota appena pari al 5% (media UE pari a 7,5%), inferiore di circa 1,5-2 punti percentuali alla media europea per tutte le classi dimensionali.

### Margine operativo lordo delle imprese manifatturiere nei Paesi dell'Unione Europea\*, per classi di addetti

Anno 2009 (valori percentuali)

Paesi	Fino a 9 addetti	Da 10 a 49 addetti	Da 50 a 249 addetti	Pmi	250 addetti e oltre	Totale
Irlanda	8,9	7,1	16,1	13,9	22,4	19,8
Polonia	16,5	12,7	13,1	13,6	11,9	12,5
Cipro	11,6	13,2	11,3	12,1	12,8	12,2
Regno Unito	18,0	14,3	11,7	13,3	10,4	11,5
Ungheria	8,6	8,8	9,2	9,0	11,5	10,7
Romania	11,8	12,1	11,6	11,8	9,5	10,4
Repubblica Ceca	19,3	7,3	8,6	10,2	9,2	9,6
Austria	19,1	10,0	6,8	8,8	9,8	9,4
Bulgaria	11,6	13,2	10,6	11,5	7,0	9,0
Lettonia	6,8	11,2	10,6	10,4	5,6	9,0
Portogallo	7,1	8,2	8,3	8,1	7,5	7,9
Paesi Bassi	13,7	9,6	8,3	9,3	6,5	7,8
Estonia	7,9	5,9	7,3	6,9	8,6	7,4
Spagna	9,5	9,4	6,9	8,3	6,5	7,4
Svezia	8,3	4,0	4,2	4,7	8,7	7,2
Slovenia	13,4	6,7	4,9	7,0	7,0	7,0
<b>Italia</b>	<b>11,6</b>	<b>7,2</b>	<b>6,3</b>	<b>7,6</b>	<b>5,0</b>	<b>6,6</b>
Lituania	2,5	4,4	8,4	7,1	5,5	6,2
Finlandia	12,6	9,6	5,9	8,1	3,9	5,0
Germania	15,7	8,3	6,4	7,6	3,5	4,6
Francia	6,5	4,5	4,7	5,0	3,7	4,2
Slovacchia	14,5	6,8	5,4	6,4	2,8	3,8
<b>Totale</b>	<b>13,6</b>	<b>8,8</b>	<b>7,8</b>	<b>8,9</b>	<b>6,6</b>	<b>7,5</b>

\* I dati di Malta, Grecia, Lussemburgo e Danimarca non sono disponibili. Per il Belgio non si dispone della suddivisione per classe di addetti.

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Eurostat

Nonostante tutto, nel confronto di redditività (misurata, come detto, dall'incidenza del Mol sul fatturato) con i cinque più importanti Paesi dell'Unione (tra i quali Germania e Francia) si evidenzia un posizionamento certamente migliore per l'Italia, con valori lievemente superiori per tutte le classi dimensionali, ad esclusione delle piccole imprese (10-49 addetti). Le migliori performance in termini di capacità del fatturato di generare utili sono da associare alle attività di riparazione e installazione (13%) e alla farmaceutica (15,6%). Inoltre, in quest'ultimo caso è interessante notare come la piccola e media impresa mostri maggiori capacità di generare utili di quanto

<sup>2</sup> Il Margine Operativo Lordo (Mol) è un indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda al lordo di interessi (gestione finanziaria), tasse (gestione fiscale), deprezzamento di beni e ammortamenti.

avvenga altrove. L'incidenza percentuale del margine operativo lordo è, per le imprese fino a 250 addetti, pari al 15,6%, ovvero più di quanto osservato considerando anche le altre quattro grandi economie comunitarie. Sempre nel confronto con i quattro Paesi qui utilizzati come *benchmark*, i settori dai risultati di redditività delle Pmi comparativamente migliori risultano quello del legno-mobilia, dell'alimentare, dell'automotive, del metallurgico, del chimico e gomma. In complesso si tratta di ben 13 comparti di attività su un totale di 23.

### Margine operativo lordo, per divisioni di attività economica manifatturiere e classe di addetti in Italia e nei grandi Paesi dell'Unione Europea

Anno 2009 (valori percentuali)

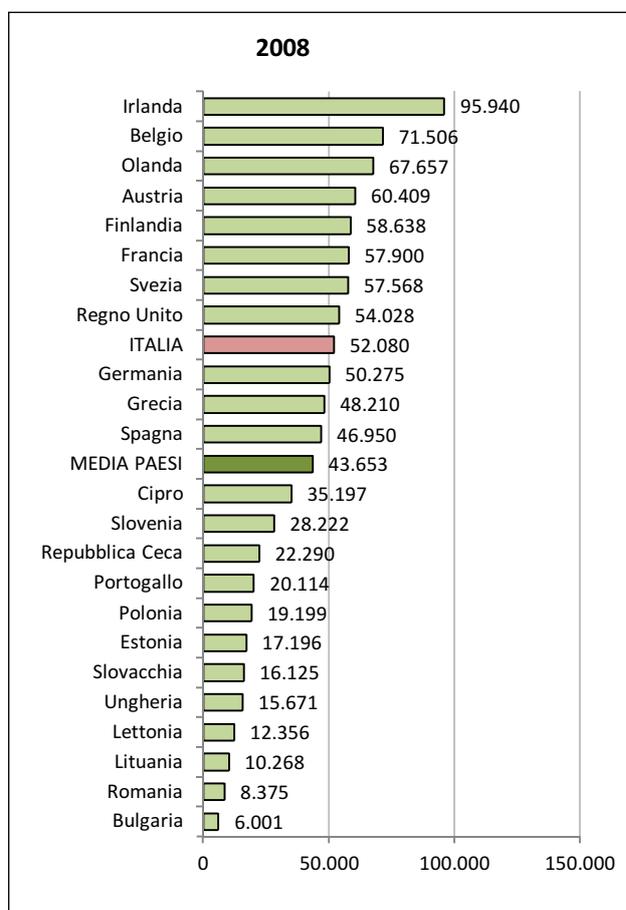
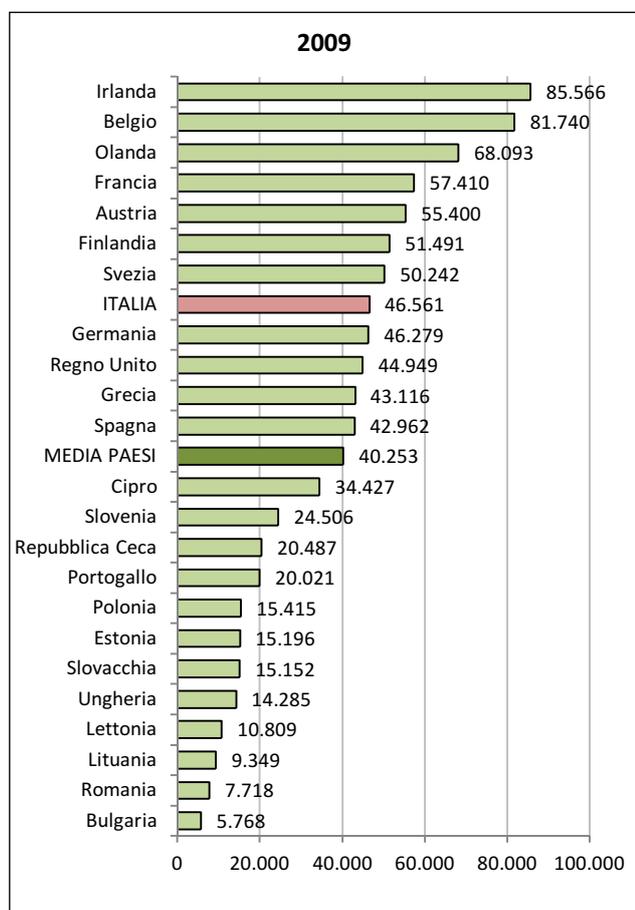
Divisioni di attività economica	Italia						Media Francia, Germania, Italia, Regno Unito e Spagna					
	Fino a 9 addetti	Da 10 a 49 addetti	Da 50 a 249 addetti	Pmi	Oltre 250 addetti	Totale	Fino a 9 addetti	Da 10 a 49 addetti	Da 50 a 249 addetti	Pmi	Oltre 250 addetti	Totale
Alimentari	10,9	7,5	5,1	7,2	7,7	<b>7,4</b>	10,5	7,7	5,3	6,8	7,9	<b>7,6</b>
Bevande	8,2	9,5	10,8	9,9	6,2	<b>8,5</b>	7,3	11,0	10,1	10,0	11,7	<b>11,4</b>
Tessile	12,4	4,1	2,9	5,4	2,5	<b>4,9</b>	11,5	5,0	3,7	5,4	3,9	<b>5,2</b>
Abbigliamento	6,7	3,5	3,5	4,2	7,2	<b>5,2</b>	7,5	4,6	4,2	5,0	6,6	<b>5,8</b>
Pelle e calzature	-0,1	6,8	1,4	3,7	10,4	<b>5,2</b>	2,8	6,9	3,0	4,6	11,5	<b>6,6</b>
Legno	16,0	6,8	4,9	9,4	5,2	<b>9,1</b>	13,4	6,6	3,6	7,0	4,6	<b>7,1</b>
Carta	10,1	6,6	-4,3	1,4	10,0	<b>4,8</b>	8,5	7,1	4,9	5,7	7,5	<b>6,8</b>
Stampa	11,4	7,9	7,6	8,6	8,9	<b>8,7</b>	15,3	6,9	4,2	7,5	9,8	<b>8,6</b>
Prodotti petroliferi	6,5	7,0	6,1	6,4	0,0	<b>0,7</b>	10,2	2,9	5,6	4,5	1,1	<b>1,3</b>
Chimica	9,8	9,4	9,2	9,3	1,0	<b>6,0</b>	7,5	9,0	7,2	7,7	7,1	<b>7,5</b>
Farmaceutica	23,7	16,3	15,0	15,6	10,8	<b>11,9</b>	15,7	8,2	14,3	12,9	16,1	<b>15,7</b>
Gomma e plastica	8,7	8,5	8,6	8,6	4,5	<b>7,5</b>	7,9	9,0	7,4	7,9	5,7	<b>7,2</b>
Minerali non metalliferi	9,7	7,3	6,5	7,5	6,3	<b>7,1</b>	11,5	8,5	6,5	8,0	6,6	<b>7,9</b>
Metallurgia	3,9	5,2	3,6	4,1	-1,0	<b>1,3</b>	3,4	5,6	2,9	3,6	1,7	<b>2,3</b>
Prodotti in metallo	13,6	8,2	8,5	9,5	9,9	<b>9,6</b>	13,2	9,1	6,0	8,3	6,7	<b>8,5</b>
Elettronica ed ottica	12,9	6,9	5,7	6,9	7,0	<b>6,9</b>	12,5	8,7	6,4	7,7	4,6	<b>5,9</b>
Apparecchi elettrici	9,7	7,9	7,7	8,0	7,7	<b>7,9</b>	8,2	8,5	7,9	8,1	5,6	<b>6,4</b>
Meccanica	10,1	7,1	7,4	7,6	5,7	<b>6,9</b>	11,8	8,0	5,7	7,0	4,2	<b>5,5</b>
Automobili e rimorchi	11,1	7,1	3,7	5,3	2,1	<b>2,6</b>	9,6	4,2	3,4	4,0	-0,5	<b>-0,1</b>
Altri mezzi di trasporto	3,9	5,4	-0,3	2,4	6,2	<b>5,1</b>	3,5	5,5	5,4	5,0	5,4	<b>5,4</b>
Mobili	16,2	4,2	6,3	7,1	5,5	<b>6,8</b>	13,1	6,1	5,6	7,0	5,1	<b>7,0</b>
Altre attività manifatturiere	14,1	8,2	8,9	10,5	8,6	<b>10,1</b>	15,3	11,7	10,0	12,1	10,5	<b>11,9</b>
Installazione e riparazione	21,5	9,2	7,0	13,0	5,3	<b>11,7</b>	14,0	8,2	6,0	8,8	4,4	<b>7,2</b>
<b>Industria manifatturiera</b>	<b>11,6</b>	<b>7,2</b>	<b>6,3</b>	<b>7,6</b>	<b>5,0</b>	<b>6,6</b>	<b>11,1</b>	<b>7,9</b>	<b>6,0</b>	<b>7,3</b>	<b>4,9</b>	<b>6,1</b>

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Eurostat

Il 2009 è stato caratterizzato da una flessione occupazionale di intensità inferiore rispetto alla contrazione del prodotto, come effetto di un mercato del lavoro, quello europeo, contraddistinto da una minore elasticità immediata rispetto al ciclo economico (anche per una maggiore tutela dell'occupazione, vista dal lato del lavoratore) e, quindi, in grado di contrastare in parte gli effetti recessivi nel brevissimo termine esercitati sulla base lavorativa dall'emergere delle difficoltà congiunturali. Una rigidità che, tuttavia, potrebbe avere inciso negativamente sulla produttività del lavoro, alla luce di una flessione del valore aggiunto per addetto subita da quasi tutti i paesi europei.

Valore aggiunto per addetto della Pmi manifatturiera nei Paesi dell'Unione Europea

Anno 2009 (valori assoluti nominali in euro)



\* I dati di Malta, Lussemburgo e Danimarca non sono disponibili.

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Eurostat

In Italia gli effetti si sono, però, ampliati: mentre nel 2008 il vantaggio del nostro Paese nei confronti della media UE era di quasi 9mila euro (52mila euro contro poco più di 43mila euro), nel giro di un solo anno, in un contesto di diffusa contrazione della produttività del lavoro, tale scarto è sceso a poco più di 3mila euro. L'unico Paese in cui il valore aggiunto per addetto riferibile alle piccole e medie imprese è cresciuto risulta l'Olanda (circa 68mila euro per addetto al 2009), che non a caso presenta, insieme alla Danimarca, uno dei mercati del lavoro più dinamici e flessibili, in uscita quanto in entrata.

Nonostante le difficoltà che le imprese possono incontrare negli ultimi anni lungo i processi di strutturazione organizzativa e dimensionale, è certamente utile ricordare ancora come la piccola e media impresa italiana mostri una capacità competitiva e una produttività elevata, testimoniata da un livello di valore aggiunto per addetto tra i più elevati in Europa (anche se lontano da quanto registrato dall'Irlanda, dal Belgio e dall'Olanda). Alla più elevata produttività sembrano corrispondere maggiori opportunità per i lavoratori, in termini di salari nominali. E in effetti, il valore medio del costo del personale tra le Pmi italiane, pari a 32.519 euro nel 2009, risulta anch'esso superiore alla media dei Paesi dell'Unione europea, e solo poco inferiore a quello tedesco che conta, tuttavia, di un'industria improntata su attività ad alta intensità tecnologica.

Ovviamente, la presenza di aree dal più basso costo del lavoro solleva riflessioni sulla delocalizzazione imprenditoriale oltre confine, con particolare riferimento ai settori tradizionali del sistema moda o dei prodotti per la casa, per larga parte costituiti da attività a basso valore aggiunto e scarso contenuto tecnologico e innovativo.

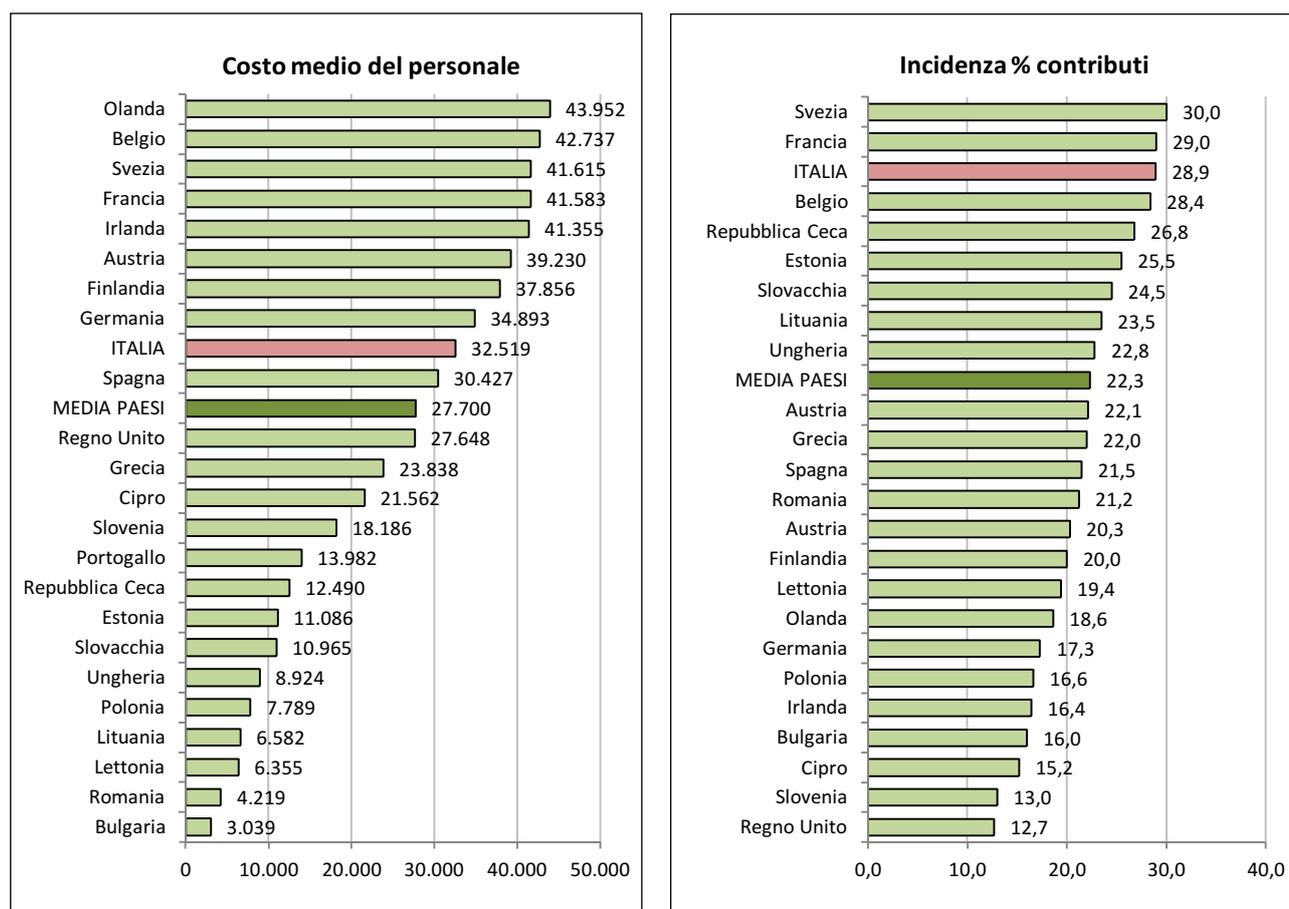
Ad esempio, in Bulgaria, Romania, Lettonia e Lituania si riscontrano valori del costo del personale mediamente inferiori ai 7mila euro, che lasciano intendere vantaggi insiti nella delocalizzazione della fase produttiva.

Negli equilibri tra domanda e offerta, un livello del costo del personale così alto dovrebbe tradursi nel nostro Paese in una capacità di spesa altrettanto elevata. Eppure, uno degli aspetti che ha caratterizzato la nostra economia negli ultimi anni - e che risulta oggi ancor più evidente, come verrà in seguito illustrato nel presente rapporto - riguarda proprio la debolezza dei consumi delle famiglie, rispetto ai principali Paesi comunitari come nei confronti della media europea generale. Un'asimmetria che, presumibilmente, trova spiegazione, tra i vari fattori, nella presenza di un cuneo fiscale e contributivo piuttosto elevato, costituito dalla presenza di una serie di elementi di costo, sopportati dal lavoratore e dall'impresa, che alimentano il differenziale negativo tra il reddito percepito dagli addetti e il costo effettivamente sostenuto dall'impresa per l'utilizzo del fattore lavoro.

Non a caso, una delle voci che maggiormente contribuisce a formare tale costo è certamente costituita dalla spesa per contributi sociali, che in Italia rappresenta, per le piccole e medie Imprese, il 28,9% dei costi complessivamente sostenuti per l'impiego di manodopera. Si tratta di una quota ben maggiore di quella relativa alla media comunitaria (22,3%) e inferiore solo a quella francese (29,0%) e svedese (30,0%).

### Costo del lavoro e incidenza dei contributi per le Pmi manifatturiere dei Paesi dell'Unione Europea\*

Anno 2009 (valori assoluti in euro e incidenze percentuali)



\* I dati di Malta, Lussemburgo e Danimarca non sono disponibili.

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Eurostat

Il problema collegato al cuneo fiscale e contributivo, oltre a limitare l'impiego della forza lavoro da parte delle imprese a favore di altri fattori produttivi (capitale), con ripercussioni negative sulle condizioni reddituali delle famiglie, genera svantaggi competitivi di non poca entità per ciò che riguarda le imprese più piccole, che come

abbiamo visto, in Italia rappresentano l'ossatura del sistema manifatturiero, oltre che, in alcuni casi, un vero e proprio serbatoio di ricchezza.

Accanto un'analisi sul posizionamento competitivo in termini di risultati aziendali delle nostre Pmi in campo europeo, è altrettanto utile approfondire la strutturazione del sistema manifatturiero italiano analizzandolo al suo interno e facendo per questo ricorso ai dati derivabili dall'Archivio Statistico delle Imprese Attive ASIA dell'Istat<sup>3</sup>.

In Italia, sempre al 2009, si contano poco oltre 444mila imprese manifatturiere attive. Una quota assolutamente preponderante di tali aziende (99,7%), come già desumibile dalle precedenti analisi, impiega un numero di addetti inferiore alle 250 unità ed è quindi ascrivibile all'universo delle Piccole e Medie Imprese. In aggiunta a ciò, è importante precisare come l'82,1% delle imprese impieghi meno di 10 addetti, appartenendo alla classe dimensionale delle micro imprese.

### Imprese manifatturiere, per divisione di attività economica e classe dimensionale

Anno 2009 (valori assoluti)

Divisioni di attività economica	Pmi				250 addetti e oltre	Totale
	Fino a 9 addetti	Da 10 a 49 addetti	Da 50 a 249 addetti	Totale		
Alimentari, bevande e tabacco	51.287	6.377	745	58.409	120	<b>58.529</b>
Tessile	14.050	2.859	454	17.363	57	<b>17.420</b>
Abbigliamento	30.103	5.032	396	35.531	59	<b>35.590</b>
Pelle e calzature	12.775	3.255	313	16.343	25	<b>16.368</b>
Legno	31.497	2.834	184	34.515	15	<b>34.530</b>
Carta	2.705	1.243	228	4.176	28	<b>4.204</b>
Stampa	14.988	2.265	171	17.424	17	<b>17.441</b>
Prodotti petroliferi	154	129	24	307	14	<b>321</b>
Chimica	2.857	1.301	371	4.529	71	<b>4.600</b>
Farmaceutica	172	125	131	428	63	<b>491</b>
Gomma e plastica	7.184	3.343	625	11.152	73	<b>11.225</b>
Minerali non metalliferi	19.597	4.098	497	24.192	80	<b>24.272</b>
Metallurgia	2.365	1.192	368	3.925	68	<b>3.993</b>
Prodotti in metallo	63.397	13.448	1.375	78.220	94	<b>78.314</b>
Elettronica ed ottica	4.658	1.417	296	6.371	54	<b>6.425</b>
Apparecchi elettrici	6.471	2.313	432	9.216	75	<b>9.291</b>
Meccanica	15.109	7.487	1.435	24.031	206	<b>24.237</b>
Automobili e rimorchi	1.125	792	257	2.174	99	<b>2.273</b>
Altri mezzi di trasporto	2.172	723	148	3.043	44	<b>3.087</b>
Mobili	18.046	3.488	441	21.975	38	<b>22.013</b>
Altre att. manifatturiere	29.666	1.835	214	31.715	23	<b>31.738</b>
Installazione e riparazione	34.320	3.173	209	37.702	19	<b>37.721</b>
<b>Totale industria manifatturiera</b>	<b>364.698</b>	<b>68.729</b>	<b>9.314</b>	<b>442.741</b>	<b>1.342</b>	<b>444.083</b>

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Istat

<sup>3</sup> A tal proposito si precisa che, nonostante la possibilità di comparare le risultanze tra i due archivi (Eurostat ed ASIA), i valori rappresentativi delle stesse grandezze possono presentare differenze.

Le imprese di piccola e media dimensione (che ammontano rispettivamente a circa 68.700 e 9.300 unità) rappresentano il 15,5% e il 2,1% del totale delle aziende manifatturiere. Si tratta di realtà che, in termini numerici, potrebbero essere erroneamente considerate come marginali o residuali ma che, invece, soprattutto in termini di competitività e performance, rappresentano (e hanno rappresentato) il cuore del sistema manifatturiero italiano, anche durante anni difficili come quelli attuali.

Dal punto di vista settoriale<sup>4</sup>, le Pmi si concentrano in particolare nei settori della fabbricazione, rispettivamente, di prodotti in metallo (17,7% del totale Pmi), di prodotti alimentari, bevande e tabacco (13,2%), della riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature (8,5%) e della confezione di articoli di abbigliamento (8%).

Esaminando l'incidenza delle Pmi rispetto alla totalità delle imprese di ciascun settore emergono tipologie produttive caratterizzate da economie di scala crescenti, in cui il peso sul totale detenuto dalle Pmi risulta inferiore alla media manifatturiera. E' il caso dell'industria farmaceutica (dove rappresentano l'87,2% del totale), degli autoveicoli (95,6%), raffinazione del petrolio (95,6%) e fabbricazione di prodotti chimici (98,5%).

### Imprese manifatturiere, per divisione di attività economica e classe dimensionale

Anno 2009 (valori percentuali)

Divisioni di attività economica	Pmi				250 addetti e oltre	Totale
	Fino a 9 addetti	Da 10 a 49 addetti	Da 50 a 249 addetti	Totale		
Alimentari, bevande e tabacco	87,6	10,9	1,3	99,8	0,2	100,0
Tessile	80,7	16,4	2,6	99,7	0,3	100,0
Abbigliamento	84,6	14,1	1,1	99,8	0,2	100,0
Pelle e calzature	78,0	19,9	1,9	99,8	0,2	100,0
Legno	91,2	8,2	0,5	100,0	0,0	100,0
Carta	64,3	29,6	5,4	99,3	0,7	100,0
Stampa	85,9	13,0	1,0	99,9	0,1	100,0
Prodotti petroliferi	48,0	40,2	7,5	95,6	4,4	100,0
Chimica	62,1	28,3	8,1	98,5	1,5	100,0
Farmaceutica	35,0	25,5	26,7	87,2	12,8	100,0
Gomma e plastica	64,0	29,8	5,6	99,3	0,7	100,0
Minerali non metalliferi	80,7	16,9	2,0	99,7	0,3	100,0
Metallurgia	59,2	29,9	9,2	98,3	1,7	100,0
Prodotti in metallo	81,0	17,2	1,8	99,9	0,1	100,0
Elettronica ed ottica	72,5	22,1	4,6	99,2	0,8	100,0
Apparecchi elettrici	69,6	24,9	4,6	99,2	0,8	100,0
Meccanica	62,3	30,9	5,9	99,2	0,8	100,0
Automobili e rimorchi	49,5	34,8	11,3	95,6	4,4	100,0
Altri mezzi di trasporto	70,4	23,4	4,8	98,6	1,4	100,0
Mobili	82,0	15,8	2,0	99,8	0,2	100,0
Altre att. manifatturiere	93,5	5,8	0,7	99,9	0,1	100,0
Installazione e riparazione	91,0	8,4	0,6	99,9	0,1	100,0
<b>Totale industria manifatturiera</b>	<b>82,1</b>	<b>15,5</b>	<b>2,1</b>	<b>99,7</b>	<b>0,3</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Istat

<sup>4</sup> L'articolazione settoriale adottata nelle elaborazioni è l'ATECO 2007 a livello di divisioni (con l'accorpamento di alimentare, bevande e tabacco), corrispondente a livello europeo alla classificazione delle attività produttive NACE Rev. 2.

Anche analizzando i dati sull'occupazione, è possibile osservare come il ruolo delle Pmi sia certamente fondamentale: esse impiegano circa 3 milioni e 200mila addetti incidendo, in tal maniera, per il 77% sul totale manifatturiero.

Una distinzione tra le classi di addetti permette di porre in luce come le piccole imprese occupino la quota più considerevole degli addetti Pmi (oltre 1 milione e 290mila unità, pari al 31% del totale), seguite dalle imprese di micro e media dimensione (rispettivamente con circa un milione nel primo caso e 900mila unità nel secondo, pari al 24,4% e al 21,6% del totale). Volgendo poi l'attenzione ai singoli settori di attività economica, si evidenzia come l'incidenza dell'occupazione nelle imprese con meno di 250 addetti sia superiore alla media generale laddove l'esistenza di economie di scala è meno evidente. È questo il caso, ad esempio, dei comparti del legno (95,7% del totale), dei prodotti in metallo (93,5%), delle riparazioni, manutenzioni e installazioni di macchine e apparecchiature (92,5%) e degli articoli in pelle (90,3%). Per converso, nei settori di attività economica nei quali si ricorre maggiormente all'implementazione di impianti su larga scala, le Pmi mostrano una minor intensità occupazionale (farmaceutica: 28,8%; autoveicoli: 27,7%; coke e raffinazione petrolio: 37,8%; altri mezzi di trasporto: 37,4%).

### Addetti delle imprese manifatturiere, per divisione di attività economica e classe dimensionale

Anno 2009 (valori assoluti)

Divisioni di attività economica	Pmi				250 addetti e oltre	Totale
	Fino a 9 addetti	Da 10 a 49 addetti	Da 50 a 249 addetti	Totale		
Alimentari, bevande e tabacco	154.720	115.640	73.745	344.104	85.801	<b>429.905</b>
Tessile	39.584	54.074	42.325	135.982	26.793	<b>162.775</b>
Abbigliamento	83.245	90.723	35.954	209.922	35.883	<b>245.806</b>
Pelle e calzature	38.970	60.059	28.411	127.440	13.695	<b>141.134</b>
Legno	72.129	49.265	17.455	138.849	6.187	<b>145.036</b>
Carta	9.388	24.093	22.310	55.791	20.272	<b>76.063</b>
Stampa	40.948	39.630	15.925	96.502	9.670	<b>106.172</b>
Prodotti petroliferi	617	2.736	2.686	6.038	9.954	<b>15.992</b>
Chimica	9.663	26.923	37.592	74.179	41.205	<b>115.383</b>
Farmaceutica	447	3.152	15.384	18.982	46.913	<b>65.895</b>
Gomma e plastica	25.220	66.582	58.416	150.218	39.944	<b>190.162</b>
Minerali non metalliferi	58.546	76.589	49.007	184.143	48.280	<b>232.423</b>
Metallurgia	8.469	24.968	39.538	72.975	61.864	<b>134.839</b>
Prodotti in metallo	190.286	246.764	124.471	561.522	39.160	<b>600.682</b>
Elettronica ed ottica	13.454	28.830	30.363	72.647	45.630	<b>118.277</b>
Apparecchi elettrici	21.505	45.580	42.274	109.360	63.943	<b>173.303</b>
Meccanica	54.392	149.899	143.700	347.990	126.117	<b>474.107</b>
Automobili e rimorchi	4.263	17.024	27.493	48.780	127.025	<b>175.805</b>
Altri mezzi di trasporto	6.555	13.660	16.282	36.497	60.994	<b>97.491</b>
Mobili	52.135	65.331	40.079	157.546	17.703	<b>175.249</b>
Altre att. manifatturiere	58.981	33.021	20.145	112.147	19.270	<b>131.417</b>
Installazione e riparazione	75.495	56.468	18.966	150.930	12.182	<b>163.112</b>
<b>Totale industria manifatturiera</b>	<b>1.019.013</b>	<b>1.291.011</b>	<b>902.520</b>	<b>3.212.544</b>	<b>958.484</b>	<b>4.171.028</b>

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Istat

In termini di contributo all'occupazione nazionale impiegata nelle Pmi manifatturiere, emerge come il comparto della fabbricazione di prodotti in metallo, assorbendo il 17,5% del totale, sia il più rilevante. Settori strategicamente "di peso" risultano essere, inoltre, quelli della meccanica (10,8%), degli alimentari, bevande e tabacco (10,7%), dell'abbigliamento (6,5%) e della lavorazione dei minerali non metalliferi (5,7%).

### Addetti delle imprese manifatturiere, per divisione di attività economica e classe dimensionale

Anno 2009 (valori percentuali)

Divisioni di attività economica	Pmi				250 addetti e oltre	Totale
	Fino a 9 addetti	Da 10 a 49 addetti	Da 50 a 249 addetti	Totale		
Alimentari, bevande e tabacco	36,0	26,9	17,2	80,0	20,0	100,0
Tessile	24,3	33,2	26,0	83,5	16,5	100,0
Abbigliamento	33,9	36,9	14,6	85,4	14,6	100,0
Pelle e calzature	27,6	42,6	20,1	90,3	9,7	100,0
Legno	49,7	34,0	12,0	95,7	4,3	100,0
Carta	12,3	31,7	29,3	73,3	26,7	100,0
Stampa	38,6	37,3	15,0	90,9	9,1	100,0
Prodotti petroliferi	3,9	17,1	16,8	37,8	62,2	100,0
Chimica	8,4	23,3	32,6	64,3	35,7	100,0
Farmaceutica	0,7	4,8	23,3	28,8	71,2	100,0
Gomma e plastica	13,3	35,0	30,7	79,0	21,0	100,0
Minerali non metalliferi	25,2	33,0	21,1	79,2	20,8	100,0
Metallurgia	6,3	18,5	29,3	54,1	45,9	100,0
Prodotti in metallo	31,7	41,1	20,7	93,5	6,5	100,0
Elettronica ed ottica	11,4	24,4	25,7	61,4	38,6	100,0
Apparecchi elettrici	12,4	26,3	24,4	63,1	36,9	100,0
Meccanica	11,5	31,6	30,3	73,4	26,6	100,0
Automobili e rimorchi	2,4	9,7	15,6	27,7	72,3	100,0
Altri mezzi di trasporto	6,7	14,0	16,7	37,4	62,6	100,0
Mobili	29,7	37,3	22,9	89,9	10,1	100,0
Altre att. manifatturiere	44,9	25,1	15,3	85,3	14,7	100,0
Installazione e riparazione	46,3	34,6	11,6	92,5	7,5	100,0
<b>Totale industria manifatturiera</b>	<b>24,4</b>	<b>31,0</b>	<b>21,6</b>	<b>77,0</b>	<b>23,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Istat

Nonostante la distribuzione territoriale delle imprese manifatturiere concentri la piccola e media imprenditorialità in poche regioni del Centro-Nord (Lombardia, Veneto, Toscana ed Emilia Romagna), è il Mezzogiorno ad essere prevalentemente costituito da imprese sotto i 250 addetti.

Se a livello nazionale, infatti, come già accennato, le imprese con meno di 10 addetti rappresentano l'82,1% dell'imprenditoria manifatturiera totale, nel Mezzogiorno si riscontrano incidenze notevoli in Calabria (93,2%), Sicilia (91,4%) e Sardegna (91,2%). Di contro vi è, in proporzione, una abbondanza di imprese di medie dimensioni nelle regioni del Nord-Est: a fronte di un dato medio Italia del 2,1%, in Friuli Venezia Giulia si registra, infatti, un 3,4% ed in Veneto il 3%. Ugualmente importante è il ruolo delle medie imprese in Lombardia (3,1% del totale).

Più in generale, anche esaminando la sola composizione dei sistemi manifatturieri regionali è possibile arguire le differenti storie, i diversi modelli di sviluppo e i momenti in cui il processo di industrializzazione ha subito un'accelerazione.

Imprese manifatturiere, per regione e per classe dimensionale

Anno 2009 (valori percentuali)

Regioni	Pmi				250 addetti e oltre	Totale
	Fino a 9 addetti	Da 10 a 49 addetti	Da 50 a 249 addetti	Totale		
Piemonte	81,2	15,8	2,6	99,5	0,5	100,0
Valle d'Aosta	88,8	9,9	1,0	99,7	0,3	100,0
Lombardia	77,1	19,3	3,1	99,5	0,5	100,0
Trentino Alto Adige	81,9	15,3	2,5	99,6	0,4	100,0
Veneto	76,6	20,0	3,0	99,6	0,4	100,0
Friuli-Venezia Giulia	76,0	20,1	3,4	99,6	0,4	100,0
Liguria	87,1	11,5	1,1	99,8	0,2	100,0
Emilia Romagna	78,3	18,4	2,8	99,5	0,5	100,0
Toscana	84,6	14,1	1,2	99,9	0,1	100,0
Umbria	81,9	15,8	2,0	99,7	0,3	100,0
Marche	78,5	18,9	2,3	99,8	0,2	100,0
Lazio	88,5	10,1	1,2	99,8	0,2	100,0
Abruzzo	83,7	14,1	1,9	99,7	0,3	100,0
Molise	88,5	10,1	1,3	99,9	0,1	100,0
Campania	87,5	11,3	1,1	99,9	0,1	100,0
Puglia	87,0	12,0	0,9	99,9	0,1	100,0
Basilicata	89,2	9,8	1,0	99,9	0,1	100,0
Calabria	93,2	6,3	0,4	100,0	0,0	100,0
Sicilia	91,4	8,1	0,5	100,0	0,0	100,0
Sardegna	91,2	8,1	0,6	99,9	0,1	100,0
<b>Nord-Ovest</b>	<b>78,9</b>	<b>17,8</b>	<b>2,8</b>	<b>99,5</b>	<b>0,5</b>	<b>100,0</b>
<b>Nord-Est</b>	<b>77,5</b>	<b>19,1</b>	<b>2,9</b>	<b>99,6</b>	<b>0,4</b>	<b>100,0</b>
<b>Centro</b>	<b>84,2</b>	<b>14,2</b>	<b>1,5</b>	<b>99,8</b>	<b>0,2</b>	<b>100,0</b>
<b>Mezzogiorno</b>	<b>88,7</b>	<b>10,3</b>	<b>0,9</b>	<b>99,9</b>	<b>0,1</b>	<b>100,0</b>
<b>Italia</b>	<b>82,1</b>	<b>15,5</b>	<b>2,1</b>	<b>99,7</b>	<b>0,3</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Istat

D'altra parte, gli addetti manifatturieri delle Pmi si distribuiscono in maniera piuttosto disomogenea sul territorio nazionale. Alcune regioni, generalmente localizzate nel Nord, possiedono una tradizione manifatturiera, sedimentata nel corso del tempo, che rappresenta, ancor oggi, una forza catalizzatrice delle iniziative di localizzazione imprenditoriale. È altrettanto vero che altre regioni, soprattutto nel Mezzogiorno, si sono specializzate in attività diverse dalla manifattura come, ad esempio, le costruzioni e, soprattutto, i servizi (specie se tradizionali). Conseguentemente, la disamina della distribuzione regionale degli occupati manifatturieri richiede una contestualizzazione - storica, culturale e strategica - fortemente collegata alle peculiarità territoriali. In primo luogo è doveroso evidenziare come le piccole e medie imprese manifatturiere della Lombardia, impiegando una forza lavoro di circa 809mila persone, incidano, a livello nazionale, per una quota pari al 25,2% del totale addetti delle Pmi. A tale regione si affiancano, rivestendo anch'esse un importante ruolo in termini di occupazione, il Veneto (circa 455mila addetti, pari al 14,2% del totale Pmi nazionale), l'Emilia Romagna (quasi 363mila unità; pari

all'11,3%), il Piemonte (quasi 273mila unità; pari all'8,5%) e la Toscana (circa 256mila unità; pari all'8%). Relativamente al Mezzogiorno, l'occupazione manifatturiera da parte di imprese con un numero inferiore ai 250 addetti riveste, rispetto al totale nazionale, un peso significativo nel caso della Campania (4,9%) e della Puglia (4%). I dati finora esposti debbono essere contestualizzati, per ogni regione, andando a ponderare il peso specifico rivestito, rispettivamente, dalle Pmi e dalle grandi industrie. Una analisi condotta in tal senso permette di distinguere, limitatamente al settore manifatturiero, da un lato le regioni per le quali le piccole e medie imprese rivestono un ruolo importante in termini occupazionali, e dall'altro le regioni per le quali risulta relativamente più abbondante la manodopera nella grande industria.

Tale distinzione evidenzia, adottando quale valore di confronto il dato medio nazionale (77%), come nelle regioni meridionali le Pmi impieghino relativamente più manodopera che altrove (in media 87,9% del totale ripartizionale, per regione: Calabria, 97,6% del totale regionale, Sicilia, 95,7%, Puglia, 92,5%, Sardegna, 90,5%). Questo scenario vede il suo contraltare nel Nord e, anche se in misura minore, nel Centro del Paese (Piemonte: 61,5%; Liguria: 59,5%; Friuli-Venezia Giulia: 74,2%; Lazio: 74,2%), laddove la grande industria riveste un ruolo più consistente.

### Addetti delle imprese manifatturiere, per regione e per classe dimensionale

Anno 2009 (valori percentuali)

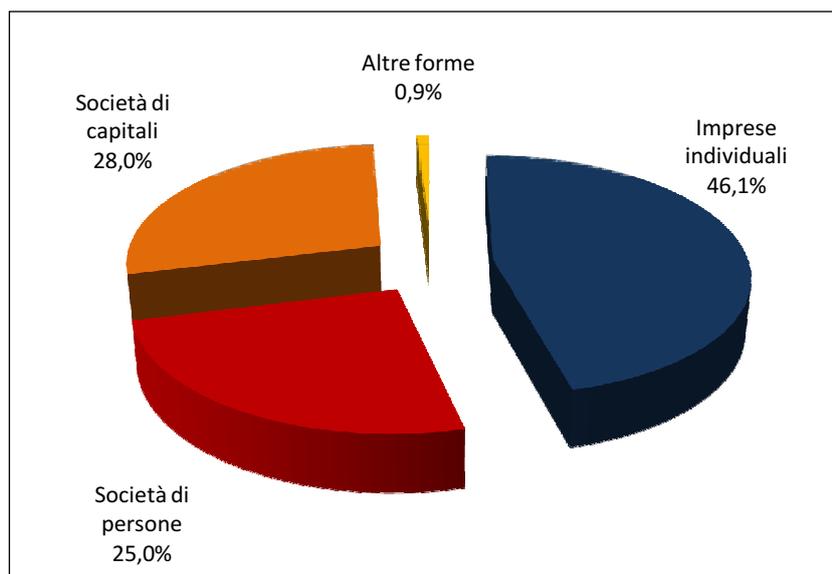
Regioni	Pmi				250 addetti e oltre	Totale
	Fino a 9 addetti	Da 10 a 49 addetti	Da 50 a 249 addetti	Totale		
Piemonte	17,8	23,6	20,1	61,5	38,5	100,0
Valle d'Aosta	31,5	25,7	16,0	73,2	26,8	100,0
Lombardia	19,3	30,1	25,1	74,5	25,5	100,0
Trentino Alto Adige	23,2	30,6	27,6	81,3	18,7	100,0
Veneto	20,7	34,5	25,5	80,7	19,3	100,0
Friuli-Venezia Giulia	17,8	30,3	26,1	74,2	25,8	100,0
Liguria	24,8	22,5	12,2	59,5	40,5	100,0
Emilia Romagna	20,3	29,9	24,0	74,1	25,9	100,0
Toscana	34,6	36,2	15,4	86,2	13,8	100,0
Umbria	26,0	33,2	22,2	81,4	18,6	100,0
Marche	24,7	36,8	22,2	83,7	16,3	100,0
Lazio	31,8	26,0	16,5	74,2	25,8	100,0
Abruzzo	24,2	29,5	20,6	74,3	25,7	100,0
Molise	36,1	31,2	19,5	86,8	13,2	100,0
Campania	34,9	34,8	16,3	85,9	14,1	100,0
Puglia	39,4	38,2	14,9	92,5	7,5	100,0
Basilicata	32,2	28,0	14,1	74,3	25,7	100,0
Calabria	57,6	30,7	9,4	97,6	2,4	100,0
Sicilia	50,9	33,3	11,5	95,7	4,3	100,0
Sardegna	47,5	29,7	13,3	90,5	9,5	100,0
<b>Nord-Ovest</b>	<b>19,2</b>	<b>27,9</b>	<b>23,1</b>	<b>70,2</b>	<b>29,8</b>	<b>100,0</b>
<b>Nord-Est</b>	<b>20,4</b>	<b>32,1</b>	<b>25,1</b>	<b>77,5</b>	<b>22,5</b>	<b>100,0</b>
<b>Centro</b>	<b>30,7</b>	<b>33,7</b>	<b>18,0</b>	<b>82,4</b>	<b>17,6</b>	<b>100,0</b>
<b>Mezzogiorno</b>	<b>39,0</b>	<b>33,7</b>	<b>15,2</b>	<b>87,9</b>	<b>12,1</b>	<b>100,0</b>
<b>Italia</b>	<b>24,4</b>	<b>31,0</b>	<b>21,6</b>	<b>77,0</b>	<b>23,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Istat

In Italia, al 2009, il 46,1% delle aziende manifatturiere è classificabile come imprenditoria individuale (imprenditore individuale non agricolo, libero professionista, lavoratore autonomo), a maggior riprova di quel vivo capitalismo molecolare caratterizzante il nostro tessuto produttivo.

**Imprese manifatturiere italiane, per forma giuridica**

Anno 2009 (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni Unioncamere su dati Istat

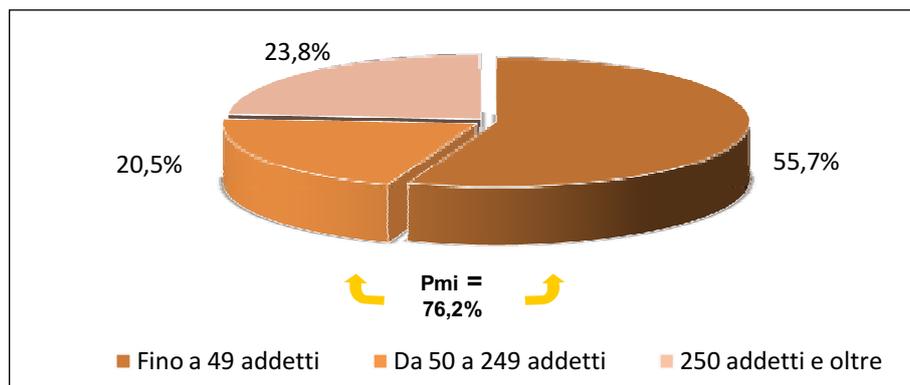
Forme giuridiche più complesse dal punto di vista sia strutturale che organizzativo, quali le società di capitali, compongono il 28% del corrispettivo aggregato nazionale. Di seguito, le società di persone incidono per il 25% tra le diverse forme giuridiche adottabili.

Un ulteriore tassello utile ai fini di una completa analisi di questo importante segmento imprenditoriale è certamente rappresentato dal contributo fornito alla formazione del prodotto nazionale. La ricostruzione dei dati sul valore aggiunto delle Pmi manifatturiere qui analizzata<sup>5</sup> permette di valutare il ruolo delle Pmi in campo produttivo (con dettaglio provinciale), sia di ogni fascia dimensionale sia dei sottosettori di attività economica.

<sup>5</sup> Le serie presentate si riferiscono all'anno 2009 e si giovano dei contenuti delle basi informative desunte dagli archivi ASIA imprese e unità locali dell'ISTAT. La disponibilità di queste informazioni sulla presenza di attività economiche sul territorio permettono di ricostruire una matrice occupazionale, riferita alle divisioni e alla classe dimensionale (fino a 49 addetti, da 50 a 249 addetti, 250 addetti e oltre), con una distinzione tra occupazione dipendente e indipendente. Il legame esistente tra unità locali e aziende "madri" consente, per le attività plurilocalizzate, di "agganciare" l'occupazione alle dimensioni di impresa. L'attribuzione dei parametri di produttività, passaggio obbligato per giungere alla stima del valore aggiunto, è stata effettuata seguendo una logica aziendale (o meglio, di dimensioni di impresa). Per l'articolazione di tali parametri, disponibili per il totale delle fasce dimensionali a partire dalle valutazioni di fonte Istat e Istituto Tagliacarne, ci si è avvalsi delle indagini Istat sui conti economici delle imprese e sui dati riguardanti le retribuzioni rilevate da Inps e Inail. In particolare, per quanto riguarda le statistiche di fonte previdenziale, si è risaliti dalle retribuzioni lorde al costo complessivo del lavoro, comprendente gli oneri sociali a carico dei datori di lavoro. A tal fine, la maggiorazione apportata alle retribuzioni pro capite per passare dall'uno all'altro aggregato è stata desunta dalle indagini Istat e dalle statistiche di contabilità nazionale. Infine, per passare dal reddito medio di puro lavoro così calcolato al valore aggiunto pro capite, è stato necessario incrementare il primo aggregato dell'incidenza dei margini, rappresentati dal reddito di capitale-impresa al lordo degli ammortamenti. Anche in questo caso, per la quantificazione di questi ultimi, sono stati utilizzati i risultati delle indagini Istat sulle imprese e i dati sui conti economici regionali (si veda in proposito Rinaldi A. (2008), "Costruzione di stime del valore aggiunto a livello territoriale: situazione e prospettive", Rivista italiana di economia demografia e statistica, Volume LXI, nn.3-4, luglio-dicembre 2007, Roma).

## Distribuzione percentuale del valore aggiunto manifatturiero, per classe dimensionale

Anno 2009



Fonte: Unioncamere – Istituto Tagliacarne

Nel 2009, il valore aggiunto prodotto complessivamente dalle piccole e medie imprese manifatturiere ammonta a circa 165 miliardi di euro, con un'incidenza del 76,2% sul totale del settore (per l'anno 2008 si attestava su un più basso 75,2%); tale quota si scompone, a sua volta, in un'incidenza pari al 20,5% per le medie imprese e al 55,7 % per le piccole.

Dal punto di vista geografico, il Nord-Ovest risulta l'area con maggior peso specifico di valore aggiunto delle Pmi sul totale nazionale, con un'incidenza pari al 39,9%, seguito dal Nord-Est (29,1%). Il 76,2% di incidenza media nazionale di prodotto proveniente dalle Pmi cresce al 77,6% nel caso del Centro Italia e del Mezzogiorno, mentre l'area caratterizzata dalla quota inferiore è il Nord-Ovest (74,8%).

## Valore aggiunto ai prezzi base del settore manifatturiero, per dimensione di impresa e ripartizione geografica

Anno 2009 (milioni di euro correnti)

Ripartizioni geografiche	Piccole e Medie Imprese			250 addetti e oltre	Totale
	Fino a 49 addetti	Da 50 a 249 addetti	Totale		
<b>Valori assoluti</b>					
Nord-Ovest	44.785,3	19.814,1	64.599,3	21.764,7	86.364,0
Nord-Est	33.582,7	14.717,7	48.300,3	14.795,5	63.095,9
Centro	21.422,3	5.515,6	26.937,9	7.786,8	34.724,7
Centro nord	99.790,2	40.047,3	139.837,6	44.347,0	184.184,6
Mezzogiorno	20.795,7	4.338,0	25.133,8	7.267,7	32.401,4
<b>Italia</b>	<b>120.586,0</b>	<b>44.385,4</b>	<b>164.971,3</b>	<b>51.614,7</b>	<b>216.586,1</b>
<b>% sul totale Italia</b>					
Nord-Ovest	37,1	44,6	39,2	42,2	39,9
Nord-Est	27,8	33,2	29,3	28,7	29,1
Centro	17,8	12,4	16,3	15,1	16,0
Centro nord	82,8	90,2	84,8	85,9	85,0
Mezzogiorno	17,2	9,8	15,2	14,1	15,0
<b>Italia</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>% sul totale valore aggiunto</b>					
Nord-Ovest	51,9	22,9	74,8	25,2	100,0
Nord-Est	53,2	23,3	76,6	23,4	100,0
Centro	61,7	15,9	77,6	22,4	100,0
Centro nord	54,2	21,7	75,9	24,1	100,0
Mezzogiorno	64,2	13,4	77,6	22,4	100,0
<b>Italia</b>	<b>55,7</b>	<b>20,5</b>	<b>76,2</b>	<b>23,8</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Unioncamere – Istituto Tagliacarne

Il ruolo delle medie imprese (50-249 addetti) appare particolarmente consistente nel Nord-Est del Paese, dove il contributo è del 23,3%. Ugualmente elevata è la quota caratteristica del Nord-Ovest (22,9%), mentre molto più basso è l'apporto delle medie imprese alla formazione del prodotto nel Sud del Paese (13,4%).

Il contributo delle micro e piccole imprese (soglia dimensionale inferiore a 50 addetti) è pari, complessivamente, al 55,7%, laddove stavolta il valore più elevato si registra nel Mezzogiorno (64,2%) e quello più contenuto nel Nord-Ovest (51,9%).

Entrando invece all'interno del manifatturiero, si nota che il contributo delle imprese con meno di 50 addetti supera i tre quarti del totale nei casi dell'abbigliamento e pelle, nel legno e mobilio e nelle altre industrie manifatturiere (compresa la riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature), dove la quota arriva all'86,7% del comparto. Quote rilevanti di apporto di prodotto delle micro e piccole imprese (fino a 49 addetti) si ritrovano anche nella stampa e riproduzione di supporti registrati e nelle produzioni in metallo (esclusi macchinari e attrezzature), i cui valori si aggirano intorno al 70% del totale del valore aggiunto prodotto dai rispettivi comparti.

**Valore aggiunto ai prezzi base del settore manifatturiero,  
per settore di attività economica e classe dimensionale**

*Anno 2009 (milioni di euro correnti)*

Settori di attività economica	Piccole e Medie Imprese			250 addetti e oltre	Totale
	Fino a 49 addetti	Da 50 a 249 addetti	Totale		
Alimentari, bevande e tabacco	13.926,8	4.217,9	18.144,8	5.881,9	24.026,7
Tessile	2.424,2	1.242,2	3.666,3	676,5	4.342,8
Abbigliamento	8.798,9	1.634,9	10.433,8	1.110,4	11.544,2
Pelle e calzature	6.396,2	1.219,1	7.615,2	648,1	8.263,3
Legno	7.160,3	1.570,3	8.730,7	793,6	9.524,2
Carta	2.321,5	1.167,8	3.489,3	1.251,7	4.741,0
Stampa	3.891,4	884,0	4.775,5	925,0	5.700,5
Prodotti petroliferi	407,0	136,3	543,3	1.259,5	1.802,8
Chimica	4.418,5	3.459,5	7.877,9	3.772,9	11.650,8
Farmaceutica	499,8	1.395,3	1.895,1	4.093,9	5.989,0
Gomma e plastica	3.494,7	2.278,5	5.773,2	1.546,3	7.319,4
Minerali non metalliferi	5.270,8	2.270,1	7.540,9	3.034,5	10.575,5
Metallurgia	2.467,2	1.955,5	4.422,7	2.699,7	7.122,4
Prodotti in metallo	18.869,9	5.862,6	24.732,5	1.973,6	26.706,2
Elettronica ed ottica	3.988,6	1.481,5	5.470,1	2.419,7	7.889,8
Apparecchi elettrici	4.265,8	1.949,5	6.215,3	2.882,8	9.098,1
Meccanica	11.629,8	7.852,9	19.482,7	6.377,3	25.860,0
Automobili e rimorchi	1.859,3	1.489,0	3.348,3	5.644,8	8.993,0
Altri mezzi di trasporto	2.199,4	666,7	2.866,2	3.057,0	5.923,2
Mobili	7.042,4	806,3	7.848,7	992,8	8.841,5
Altre attività manifatturiere	9.253,4	845,6	10.099,0	572,5	10.671,5
<b>Totale industria manifatturiera</b>	<b>120.586,0</b>	<b>44.385,4</b>	<b>164.971,3</b>	<b>51.614,7</b>	<b>216.586,1</b>

Fonte: Unioncamere – Istituto Tagliacarne

Le medie imprese forniscono invece un apporto che supera il 25% alla formazione del prodotto del comparto nel caso delle industrie tessili, della fabbricazione di prodotti chimici, nella fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche, nella metallurgia e nella meccanica.

Prendendo insieme i due raggruppamenti, ovvero focalizzando l'attenzione sulle Pmi complessivamente considerate, sono diversi i settori manifatturieri in cui il ruolo di questo segmento supera, all'interno del comparto, i tre quarti del totale valore aggiunto prodotto. E' il caso delle industrie alimentari, delle bevande e del tabacco, delle industrie tessili e dell'abbigliamento, dell'industria della concia e del confezionamento di articoli in pelle e pelliccia, dell'industria del legno e dei mobili, della meccanica, della stampa e riproduzione di supporti registrati, dell'industria della gomma e materie plastiche, della fabbricazione di prodotti in metallo, delle altre industrie manifatturiere e della riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature, raggiungendo e superando in molti casi anche il 90%.

Il contributo delle imprese con 250 e più addetti alla formazione del valore aggiunto manifatturiero è, come già accennato, pari a 23,8%. In molti settori il ruolo della grande impresa è molto più marcato. Non è solamente il caso di settori quali la fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio, della fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici e dell'industria dei mezzi di trasporto, tutti casi in cui il peso delle imprese maggiori supera il 50% del prodotto. Rilevante è anche la quota di valore aggiunto prodotta dalle grandi imprese della metallurgia, della chimica, della fabbricazione di apparecchiature elettriche, elettroniche e strumentazione di precisione; tutti casi in cui l'apporto al prodotto della grande impresa supera i trenta punti percentuali.

**Valore aggiunto ai prezzi base del settore manifatturiero,  
per settore di attività economica e classe dimensionale**

*Anno 2009 (percentuali di riga)*

Settori di attività economica	Piccole e Medie Imprese			250 addetti e oltre	Totale
	Fino a 49 addetti	Da 50 a 249 addetti	Totale		
Alimentari, bevande e tabacco	58,0	17,6	75,5	24,5	100,0
Tessile	55,8	28,6	84,4	15,6	100,0
Abbigliamento	76,2	14,2	90,4	9,6	100,0
Pelle e calzature	77,4	14,8	92,2	7,8	100,0
Legno	75,2	16,5	91,7	8,3	100,0
Carta	49,0	24,6	73,6	26,4	100,0
Stampa	68,3	15,5	83,8	16,2	100,0
Prodotti petroliferi	22,6	7,6	30,1	69,9	100,0
Chimica	37,9	29,7	67,6	32,4	100,0
Farmaceutica	8,3	23,3	31,6	68,4	100,0
Gomma e plastica	47,7	31,1	78,9	21,1	100,0
Minerali non metalliferi	49,8	21,5	71,3	28,7	100,0
Metallurgia	34,6	27,5	62,1	37,9	100,0
Prodotti in metallo	70,7	22,0	92,6	7,4	100,0
Elettronica ed ottica	50,6	18,8	69,3	30,7	100,0
Apparecchi elettrici	46,9	21,4	68,3	31,7	100,0
Meccanica	45,0	30,4	75,3	24,7	100,0
Automobili e rimorchi	20,7	16,6	37,2	62,8	100,0
Altri mezzi di trasporto	37,1	11,3	48,4	51,6	100,0
Mobili	79,7	9,1	88,8	11,2	100,0
Altre attività manifatturiere	86,7	7,9	94,6	5,4	100,0
<b>Totale industria manifatturiera</b>	<b>55,7</b>	<b>20,5</b>	<b>76,2</b>	<b>23,8</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Unioncamere – Istituto Tagliacarne

Volendo scendere con più dettaglio a livello territoriale, arrivando fino alle province, interessanti informazioni emergono dalla graduatoria secondo l'incidenza percentuale, con specifico riferimento al manifatturiero, del valore aggiunto delle Pmi sul totale provinciale, che trova completa espressione grafica nel cartogramma costruito secondo una suddivisione dei valori in terzili, ovvero ripartendo le province in tre classi di uguale consistenza per valori crescenti dell'incidenza di valore aggiunto manifatturiero proveniente dal sistema di Pmi.

**Prime dieci e ultime dieci province secondo l'incidenza percentuale del valore aggiunto ai prezzi base delle Pmi manifatturiere sul totale manifatturiero**

Anno 2009

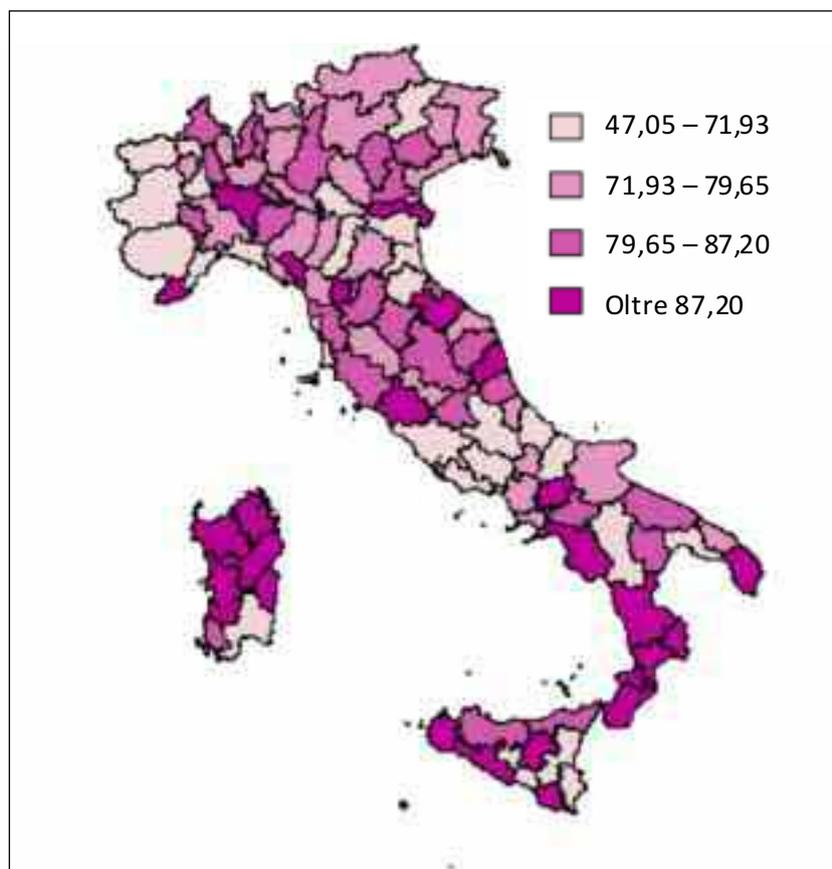
Pos.	Provincia	%	Pos.	Provincia	%
<b>Prime dieci</b>			<b>Ultime dieci</b>		
1)	Ogliastra	99,9	98)	Potenza	60,8
2)	Oristano	98,9	99)	Chieti	60,4
3)	Agrigento	98,4	100)	Trieste	59,8
4)	Enna	97,9	101)	Frosinone	59,5
5)	Imperia	97,3	102)	Livorno	57,4
6)	Trapani	97,3	103)	Caltanissetta	55,2
7)	Nuoro	96,9	104)	Taranto	53,4
8)	Viterbo	96,3	105)	Belluno	52,4
9)	Benevento	96,3	106)	Latina	52,3
10)	Catanzaro	96,1	107)	Siracusa	47,0

Fonte: Unioncamere – Istituto Tagliacarne

Il primo posto della graduatoria è occupato dalla provincia di Ogliastra (99,9%). Nelle prime dieci posizioni, eccettuate Imperia (quinta, con il 97,3%) e Viterbo (ottava, 96,3%), compaiono solo province meridionali: Oristano (98,9%), Agrigento (98,4%), Enna (97,9%), Trapani (97,3%), Nuoro (96,9%), Benevento (96,3%) e Catanzaro (96,1%). Nella zona alta della graduatoria si collocano diverse province del Centro Italia (oltre la già citata Viterbo, Pistoia, Ascoli Piceno, Massa-Carrara, Pesaro e Urbino, Macerata, Grosseto, Prato). Per trovare la prima provincia del Nord-Est bisogna scendere al ventitreesimo posto (Rovigo, 87,8%).

**Peso percentuale del valore aggiunto ai prezzi base delle Pmi sul totale del settore manifatturiero**

Anno 2009



Fonte: Unioncamere – Istituto Tagliacarne

Le province con minore incidenza di valore aggiunto Pmi manifatturiero sono Torino nel Nord-Ovest (62,7%), Belluno nel Nord-Est (52,4%), Latina (52,3%) nel Centro e Siracusa (valore più basso fra tutte le province, pari a 47%) nel Mezzogiorno.

## **2.2 La rimodulazione dei fattori competitivi e degli orientamenti strategici delle PMI manifatturiere in risposta alla crisi**

Il quadro congiunturale in cui opera il manifatturiero italiano, con particolare riferimento al tessuto di Pmi sopra analizzato, resta oggi critico nonostante alcuni elementi di dinamismo, non tali da innescare però una sostanziale inversione di tendenza. L'inversione del ciclo, prevista per il 2011, non si è verificata e nonostante il livello delle esportazioni - soprattutto dei comparti del *Made in Italy* - dimostri un'apprezzabile tenuta, il sistema manifatturiero appare in affanno, contrassegnato da un calo progressivo della produzione industriale.

Si registra, dunque, un'apparente contraddizione tra la spinta in avanti, determinata dall'intensificarsi del processo di internazionalizzazione, e il permanere di una mancata crescita sul fronte interno, oggi decisamente preoccupante. Secondo l'indagine annuale condotta dal Centro Studi Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 dipendenti), se, nel 2011 rispetto al 2010, aumenta leggermente il numero di aziende caratterizzate da un incremento del fatturato, le previsioni per il 2012 restano improntate ad una forte cautela. Oltre il 40% delle

imprese oggetto di analisi ha chiuso il 2011 con un giro d'affari in aumento (sensibile o marcato). Il dato appare, tutto sommato, incoraggiante poiché andrebbe aggiunto ad una quota del 25% di aziende che ha indicato un fatturato stazionario. Le previsioni per il 2012 sono, tuttavia, al ribasso o comunque molto caute: solo il 15% delle aziende analizzate ha, infatti, previsto un incremento degli ordini interni, a fronte di una tendenza ben più positiva di quelli esteri (previsti in aumento dal 35% delle imprese in esame), il che peraltro conferma la dicotomia sempre più evidente tra la caduta di domanda sul mercato nazionale e la ripresa di dinamismo sul fronte estero.

In un contesto siffatto, sebbene non manchino spiragli di nuova crescita e tentativi di reazione ad una situazione da troppo tempo stagnante, appare difficile fare previsioni. La forte propensione all'internazionalizzazione che contraddistingue una parte molto consistente di quello strato del manifatturiero che supera la micro-dimensione, come ad esempio le imprese con più di 20 addetti, potrebbe non essere, nel medio periodo, sufficiente ad alimentare quei processi di crescita e di innovazione che si rivelano sempre più essenziali per molti comparti maturi del sistema produttivo nazionale.

Il vero nodo critico resta attualmente quello riguardante il mercato del lavoro. Per la prima volta da molti anni, il problema appare trasversale a tutti gli strati del sistema manifatturiero del *Made in Italy*, nel senso che le aziende più grandi e quelle localizzate nel Nord del Paese appaiono investite della questione occupazionale, quasi in eguale misura rispetto ad ambiti notoriamente più critici come il Mezzogiorno e le aziende più piccole. Si ripropone, così, la necessità di ridefinire le azioni che portino alla crescita e alla valorizzazione del capitale umano e ritorna ad essere centrale il tema delle politiche attive e passive del lavoro, in grado di preservare, lì dove sono a rischio, e di generare, lì dove sono scarse, competenze professionali adeguate alla complessità delle molteplici funzioni cui ormai le aziende manifatturiere devono far fronte.

Forte è l'impressione che l'elevata disoccupazione sia non solo il risultato di condizioni avverse del mercato, ma anche il portato di un disallineamento tra domanda e offerta di lavoro. Paradossalmente, infatti, sono numerose le aziende manifatturiere che, pur dichiarando di non poter incrementare i livelli occupazionali, nel contempo lamentano la difficoltà a reperire, nel mercato locale, personale qualificato. Sembra, pertanto, tornare centrale il ruolo della formazione a tutti i livelli (per ruoli esecutivi, per quelli direttivi e per la gestione di processi innovativi), così come la necessità di incentivare, soprattutto le imprese di dimensioni ridotte, ad investire in nuove competenze di medio e alto livello, riorganizzando ed innovando, in questo modo, la struttura aziendale.

Tornare a crescere, in un contesto così difficile come quello attuale, significa investire in un sistema manifatturiero aperto a nuove competenze, a nuove forme di apprendimento, a nuove conoscenze ed a nuove e più complesse forme di innovazione. E' difficile stabilire se il tessuto produttivo, in particolare quello industriale, stia tendendo verso una effettiva modernizzazione o se si tratti di un più semplice adattamento ai movimenti di mercato.

L'impressione, a oggi, è che nel nucleo centrale del manifatturiero più tradizionale, come il tessile-abbigliamento, l'alimentare, il mobile-arredo e la meccanica, si profili una *dicotomia* piuttosto evidente, ovvero: da un lato, un interessante processo di modernizzazione delle strategie aziendali, che portano a forme molteplici di innovazione e, dall'altro, però, una certa vischiosità a trasformare la struttura aziendale in sistema aperto di competenze, ad incamerare capitale umano con *know-how* nuovo e quindi capace di incentivare il miglioramento delle funzioni aziendali strategiche; Dall'altro la presenza di un'impresa familistica che si accompagna, soprattutto nelle strutture di minori dimensioni, all'accentramento delle principali funzioni nelle mani del capo-azienda, con poco spazio, quindi, per quell'investimento in figure professionali nuove ed in funzioni strategiche (manageriali, di branding e marketing, ecc.) che potrebbero rappresentare una delle leve della competitività.

Nella debolezza che il sistema manifatturiero mostra, come detto, sul piano dello sviluppo di specifiche competenze e, più in generale, nella crescita del capitale umano, è da individuare la cifra interpretativa di ciò che accade in questa parte rilevante del tessuto produttivo. Se la ripresa tarda, infatti, a manifestarsi e se molti localismi manifatturieri rivelano sempre più una sorta di deficit in termini di cultura d'impresa, è pur vero che si mantiene in vita un modello competitivo con molti elementi di originalità, fondato sulla cura e qualità del prodotto 'figlie' anche della cultura e dei saperi del territorio, come pure su nuovi approcci ai mercati esteri emergenti.

Più nel dettaglio, le analisi sul comportamento delle imprese manifatturiere che vanno oltre la micro-dimensione e che tendono più verso un livello intermedio in termini di addetti e di fatturato, chiariscono il persistere di un modello competitivo efficace, che ruota intorno a tre essenziali assi di progressione:

- la modernizzazione delle strategie organizzative e di mercato;
- le reti di produzione e di collaborazione, che restano in molti casi strumenti per sopperire al deficit dimensionale al crescere dei costi di produzione e alla necessità di affrontare i mercati in modo più organizzato rispetto al passato;
- il territorio come *brand* (capace di rendere riconoscibile o maggiormente identificabile la qualità di alcune produzioni) e come 'foro di competenze', ovvero come punto di concentrazione di *know-how* specifico che spesso si muove lungo reti implicite o formalizzate.

Lo sviluppo e l'affermazione di molte aree a elevata specializzazione manifatturiera, soprattutto nel Nord-Est e nel Centro Italia, negli ultimi venti anni e più, si è fondato non solo ma, certamente, anche sulle reti di collaborazione e su un livello di coesione e di unità di intenti tra soggetti diversi (non solo le imprese, ma gli enti locali, le fondazioni bancarie, le autonomie funzionali come le Camere di commercio). I distretti industriali sono un esempio paradigmatico di questo processo, in cui, per l'appunto, alcuni territori sono stati, nello stesso tempo, attrattori di investimenti e generatori di conoscenze organizzate e in rete; ma molte altre aree, non necessariamente con l'impronta del distretto produttivo, hanno compiuto il medesimo percorso, sia che fosse presente un'impresa di medio-grandi dimensioni capace di creare un indotto diffuso, ma che fossero presenti produzioni organizzate in filiera (si pensi alla termomeccanica di Fabriano, alla componentistica auto di Livorno, all'industria della nautica di Messina, al polo farmaceutico Sud-pontino nel Lazio).

Oggi, però, vale la pena di chiedersi quanto questo modello organizzativo dell'impresa sia ancora diffuso e rappresenti una leva effettiva dello sviluppo. Lasciano infatti molto riflettere la mancata crescita degli ultimi anni, la forte flessione della produzione industriale e la presenza di un fronte piuttosto esiguo di imprese che prevedono il miglioramento delle performance in termini di fatturato, di esportazioni, di occupazione e di capacità di investimento.

*Innovazione, reti e territorio* sono, peraltro tre chiavi di lettura in costante trasformazione.

L'innovazione che fa crescere il tessuto manifatturiero segue schemi nuovi e si sostanzia, nei fatti, in strategie di mercato ed organizzative molto articolate. Lì dove la piccola e media impresa del *Made in Italy* non riesce ad acquisire nuova tecnologia, si sopperisce con investimenti nel controllo di qualità, nel *design* o nuove e accattivanti forme di distribuzione del prodotto. Occorre, tuttavia, riconoscere che questo modo di fare innovazione è prerogativa di un numero piuttosto ridotto di aziende, il che pone il problema di identificare quali strati si stiano evolvendo e quali ambiti rivelano segni di cedimento. Se si guarda al sistema industriale che tende alla media dimensione, certamente è facile individuare nuove prassi interessanti, tentativi di organizzare l'impresa in modo nuovo, traendo così spunti e casi 'virtuosi' che possono aiutare ad individuare la via della crescita.

Per ciò che riguarda il secondo aspetto, *le reti* rappresentano oggi un tratto distintivo rilevante di una parte abbastanza cospicua del tessuto produttivo industriale; sia che si tratti di legami informali con fornitori e clienti o di reti finalizzate all'innovazione tecnologica, nella maggior parte dei casi esse rappresentano un'esperienza positiva di arricchimento delle competenze e di efficientamento dell'azienda che vi prende parte. Sebbene la rete non possa essere intesa, da sola, come strumento principale di una nuova politica industriale, certamente essa rappresenta una modalità di rafforzamento dell'impresa, specie in una fase di crisi profonda come quella attuale. D'altra parte, la rapida diffusione dei *Contratti di rete* in Italia dalla fine del 2010 a oggi, con più di 1.600 aziende coinvolte, indica che i legami per organizzare meglio una filiera, per tentare forme di sperimentazione sui prodotti o per esplorare e penetrare nuovi mercati, rappresentano per molte aziende un'opzione credibile sulla quale vale la pena di investire.

Infine, *il territorio* resta per molti *cluster* manifatturieri luogo di coesione in grado di alimentare quelle reti collaborative e fiduciarie che hanno permesso a molte imprese manifatturiere di crescere ed affermarsi. Vale certamente la pena di riconoscere, però, che il concetto di comunità produttiva e coesa è sottoposto ad una serie di mutamenti determinati sia da fattori esogeni, come la crisi finanziaria, la turbolenza dei mercati e la

competizione delle economie emergenti, sia da fattori endogeni come l'indebolimento del ruolo di alcuni soggetti intermedi e la spinta di molte imprese *leader* a fare da sole, ovvero a decidere i propri investimenti e le proprie strategie indipendentemente dalle sorti della filiera che esse governano.

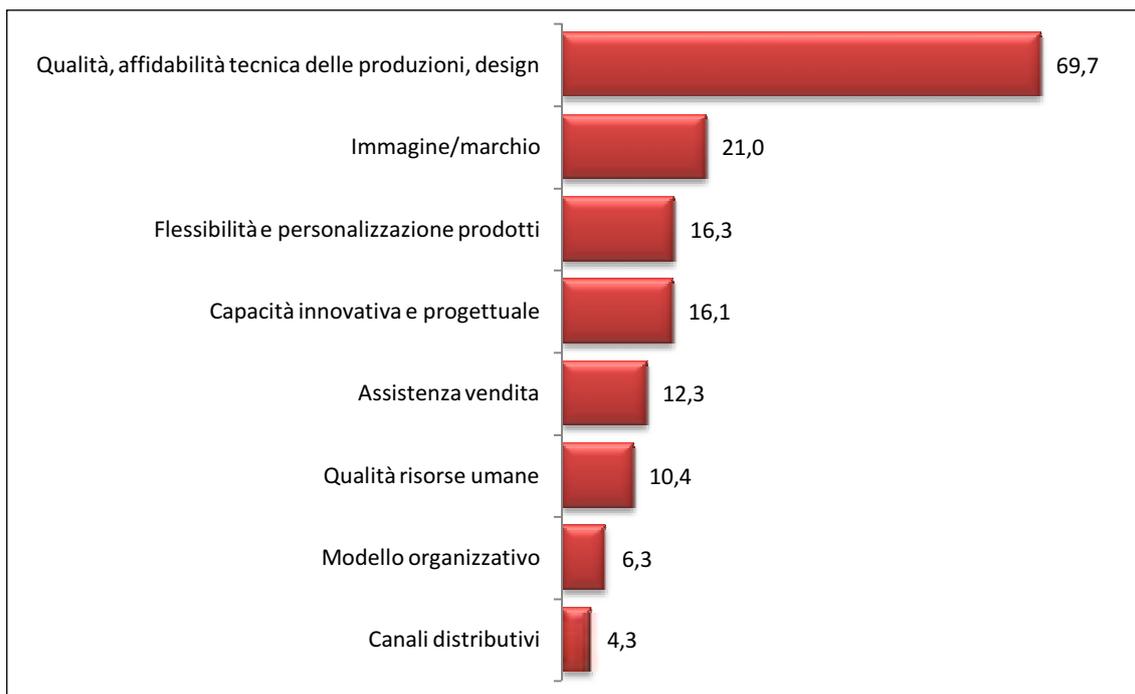
Resta, inoltre, accentuato il divario tra i molti sistemi manifatturieri del Centro-Nord e le poche filiere organizzate del Mezzogiorno. Il percorso che le comunità territoriali dovrebbero compiere resta, pertanto, uno dei temi più aperti al dibattito. Se in molti casi l'impresa e le filiere da più tempo radicate in un territorio rappresentano un patrimonio (che peraltro attinge dalla cultura del Paese al contempo arricchendola), allora occorre cercare di capire cosa possano fare le Istituzioni locali ed i soggetti intermedi per sostenere le proprie imprese, agevolare il cambiamento e favorire lo sviluppo. E' questo il tema di sempre, per il quale è indispensabile stringere il legame tra le imprese e i soggetti istituzionali di territorio, anche attraverso nuovi processi. Individuare le basi su cui costruire un nuovo rapporto impresa-territorio costituisce, pertanto, una delle priorità per l'immediato futuro. Vi è una sorta di contraddizione che emerge dalla lettura in sequenza dei fattori competitivi e delle strategie organizzative delle Pmi manifatturiere: i primi troppo focalizzati su pochi elementi e le seconde, viceversa, sempre più aperte a ventaglio, ovvero capaci di fare leva su opzioni ed azioni differenziate. La contraddizione è forse più apparente che reale ed è comunque l'ineludibile espressione di un modello di sviluppo originale che, pur con i suoi elementi critici, è riuscito a creare valore e a garantire l'affermazione del manifatturiero italiano in mercati più ampi.

Sempre secondo l'indagine condotta dal Centro Studi Unioncamere su un campione di Pmi manifatturiere (20-499 dipendenti) il primo fattore competitivo e distintivo (rispetto ai concorrenti) è l'elevata qualità e affidabilità tecnica delle produzioni. Quasi il 70% delle aziende analizzate ritiene, dunque, che tali fattori determinino la peculiarità delle singole produzioni. La cura del dettaglio, il miglioramento continuo apportato al prodotto e, non ultimo, il *design* appaiono, sempre più, come la chiave di volta dell'affermazione del *Made in Italy*.

Ciò che colpisce, tuttavia, è il distacco rispetto ad altri fattori critici di successo. Il marchio, la flessibilità delle produzioni e la capacità di sviluppare e progettare in modo efficiente sono, sì, elementi di forza del sistema manifatturiero italiano, ma non in modo così pervasivo ed evidente come l'attenzione alla qualità.

### Principali fattori competitivi segnalati dalle PMI manifatturiere

Valori percentuali; risposte multiple



Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere, 2012

D'altra parte occorre anche riflettere sul fatto che il concetto stesso di qualità racchiude molti degli altri fattori competitivi qui considerati, come la capacità di innovazione e la personalizzazione del prodotto.

Vi è, inoltre, una leggera differenza di approccio tra le imprese più piccole e quelle di medie dimensioni qui considerate. Tra le prime, è presente, ad esempio, una relativa maggiore attenzione alla flessibilizzazione del processo produttivo, mentre le seconde puntano decisamente più della media generale sul marchio e sul miglioramento delle competenze e della capacità di progettazione.

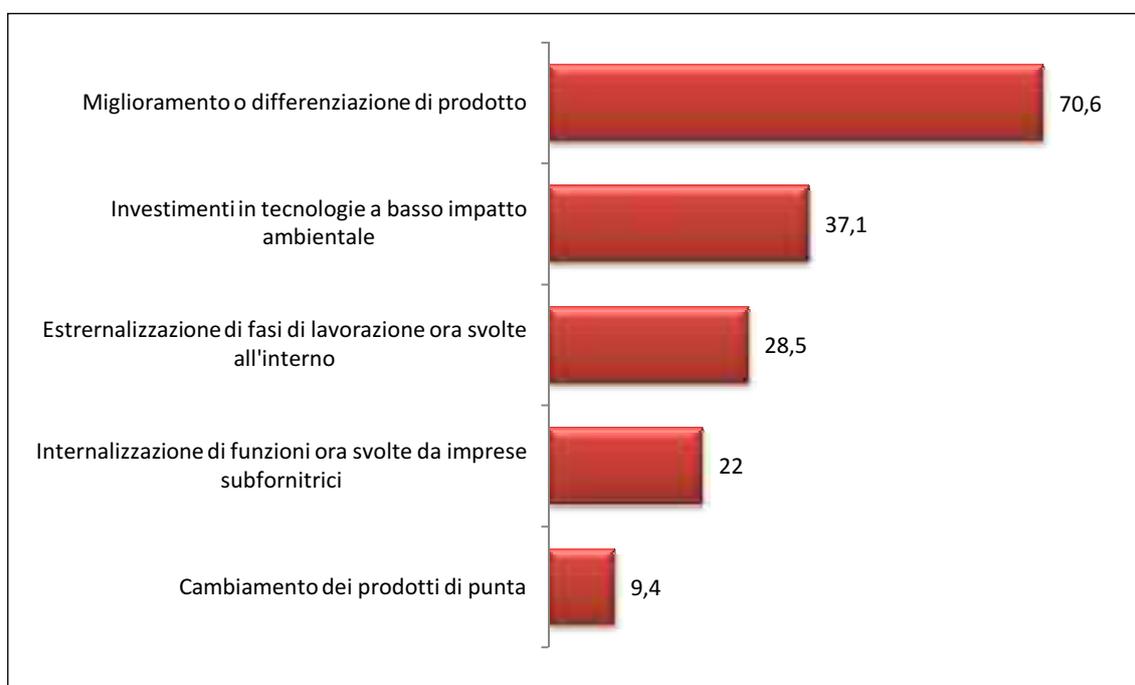
Ciò che colpisce è, tuttavia, il peso relativamente ridotto o marginale che assumono fattori come la qualità delle risorse umane, l'efficientamento dell'organizzazione dell'impresa o l'attenzione al maggiore controllo dei canali distributivi. Certamente molte imprese manifatturiere stanno puntando ad una migliore organizzazione interna, attraverso l'acquisizione di nuove e migliori competenze tecniche e molte considerano ormai la strategia distributiva come un *plus* irrinunciabile. Eppure, resta il fatto che tali strategie assumono, nel panorama generale, un ruolo ancora secondario, nella percezione degli imprenditori, rispetto ad un modello molto focalizzato sull'innovazione del prodotto e sull'innalzamento della qualità.

Ciò viene in gran parte confermato dall'analisi delle principali innovazioni o modifiche dell'organizzazione della produzione. Se più del 70% delle imprese prevede di investire nel miglioramento o nella differenziazione della produzione, decisamente minore, seppure interessante, è la focalizzazione su altri aspetti quali:

- il ricorso a tecnologie capaci di ridurre l'impatto ambientale delle attività di produzione (37,1%);
- il ricorso all'*outsourcing* di alcune attività (28,5%);
- l'acquisizione all'interno di funzioni prima svolte da aziende subfornitrici (22%);
- il cambiamento sostanziale della produzione e dei prodotti di punta (9,4%).

### Principali innovazioni introdotte dalle PMI manifatturiere con riferimento all'organizzazione della produzione

Valori percentuali; risposte multiple



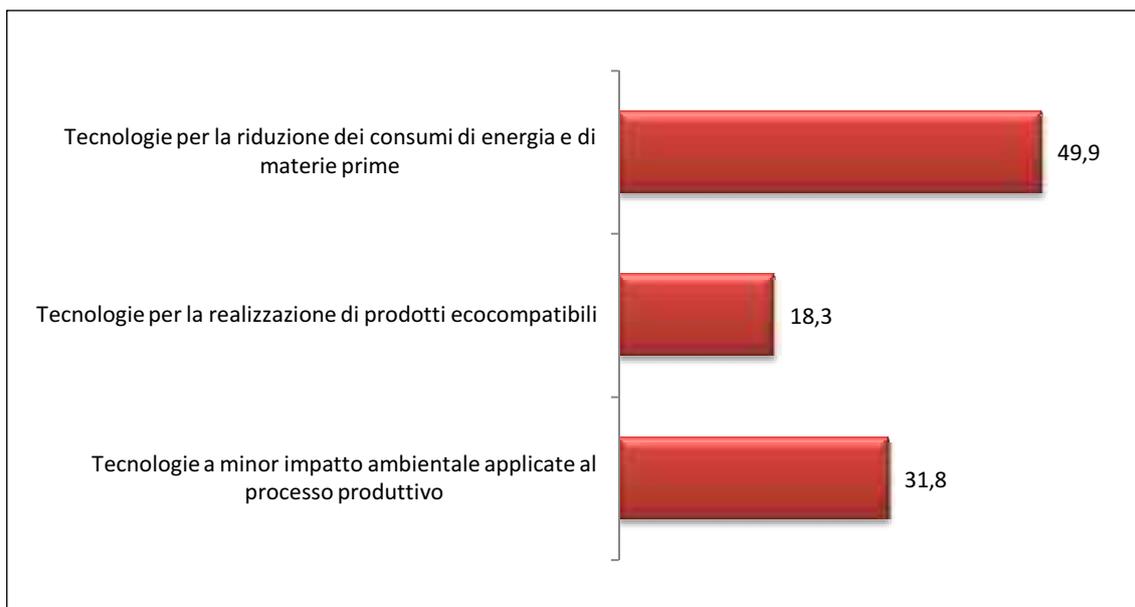
Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere, 2012

Il fatto che la strategia produttiva prevalente consista nel miglioramento dei prodotti conferma l'assunto secondo cui la prima vera forma di innovazione nel manifatturiero è quella incrementale riguardante proprio il prodotto. Ciò, tuttavia, non deve far pensare ad una sorta di miopia in termini di strategia. Colpisce non poco, infatti, la

percentuale, ormai prossima al 40% delle imprese considerate, che ha indicato di avere in programma nel 2012, investimenti in *tecnologie verdi*, ovvero a ridotto impatto ambientale e tendenti al risparmio energetico. Si tratta di un cambio di passo realizzato in un arco temporale relativamente breve e che può essere considerato come un buon indicatore di una spinta ad affermare una nuova cultura d'impresa, più sensibile ai temi ambientali e sociali. La parte più consistente degli investimenti nelle tecnologie a ridotto impatto ambientale riguardano gli impianti di cogenerazione per il risparmio energetico ed il più efficiente uso di materie prime (50% delle imprese che prevedono di investire nelle *tecnologie verdi*), ma risulta abbastanza elevata anche la percentuale di chi si impegna o intende impegnarsi in pratiche più complesse, legate alla riduzione delle sostanze inquinanti o a processi per il riuso delle materie di scarto (31,8%). Il 18,3%, infine, è impegnato nella realizzazione di prodotti ecocompatibili, dimostrando non solo un orientamento a soddisfare le esigenze di nuove fasce di clientela, maggiormente attente ai temi ambientali, ma soprattutto di saper cogliere le implicazioni della *green economy* in termini di rivitalizzazione e innovazione dell'offerta produttiva.

**Ambiti di applicazione delle tecnologie a basso impatto ambientale da parte delle PMI manifatturiere**

*Composizioni percentuali*



Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere, 2012

Un secondo aspetto rilevante delle strategie produttive riguarda il numero relativamente elevato di imprese che prevedono di esternalizzare o, viceversa, di internalizzare alcune attività di gestione. Questo travaso di funzioni, per molti aspetti, indica come un numero abbastanza consistente di imprese sia in continuo movimento, cercando di apportare modifiche alla struttura organizzativa, alla ricerca di maggiore efficienza interna e di efficacia dei processi. Il fatto che il 28% delle imprese considerate abbia indicato di voler acquisire attività in *outsourcing*, come indicato in precedenza, significa che un numero abbastanza consistente di imprese (circa 7mila delle 25mila considerate) genererà una considerevole domanda aggiuntiva di servizi e di altre attività, alimentando un indotto e dei sistemi a rete già oggi molto ampi.

Alcune strategie di miglioramento produttivo, inoltre, come la maggiore differenziazione e, quindi, l'allargamento della gamma dei prodotti o l'apporto di modifiche sostanziali ai prodotti di punta, risultano più diffuse, come è facile immaginare, tra le imprese del Nord-Est e del Nord-Ovest, tra quelle più grandi, ovvero con più di 50 addetti e tra le aziende del tessile-abbigliamento, dell'alimentare e del mobile-arredo, rispetto a ciò che possibile

constatare nel vasto comparto della meccanica. Ciò significa, per molti versi, che il sistema manifatturiero è percorso da movimenti interni e differenze che sembrano delineare un *sistema a cerchi concentrici*, con un nucleo centrale di aziende innovatrici e cerchi esterni in cui la propensione al cambiamento ed a strategie proattive risultano più sfumate.

Infine, occorre considerare che rispetto agli anni precedenti, la percentuale di aziende che intende adottare nuove strategie produttive è considerevolmente cresciuta: ad esempio, tra il 2010 ed il 2011, la quota di imprese che ha segnalato di voler effettuare investimenti in tecnologie a ridotto impatto ambientale è passata dal 22,3% al 37,1% e la quota di aziende che intendono investire nell'acquisto di servizi in *outsourcing* è passato dal 16,9% al 28,5%. I dati di indagine segnalano, dunque, un dinamismo molto più marcato di quanto non appaia da un'analisi più superficiale e, soprattutto, mettono in evidenza il tentativo di un cambio di paradigma non sempre facile da percepire nell'attuale congiuntura negativa.

Se, infatti, dall'analisi dei fattori competitivi e dalle previsioni di riorganizzazione del processo produttivo si passa alle strategie più generali di miglioramento del posizionamento dell'impresa, il quadro cambia considerevolmente. In particolare, il fatto che molti imprenditori abbiano indicato di essere ancora legati ad un modello d'impresa che ruota intorno alla cura e all'innovazione del prodotto, perpetuando così un paradigma che dura da decenni, non significa che questo tipo di strategia non sia accompagnata da un maggiore interesse anche per ciò che succede nel mercato.

Così, dunque, se la prima strategia di sviluppo segnalata dal campione analizzato riguarda, ancora una volta, il potenziamento delle attività di progettazione, quindi espressione di una marcata focalizzazione sul prodotto (71,9%), immediatamente dopo compaiono più sofisticate tipologie di intervento, basate su politiche di prezzo (vi ricorre il 65,2% delle imprese), sul miglioramento delle reti di distribuzione (53,2%), sul più intenso ricorso a sistemi ICT (50,4%), oltre che al potenziamento del processo di internazionalizzazione (il 45,7% intende ampliare la propria quota di mercato in Europa). Altri aspetti, come gli investimenti per il rafforzamento del marchio o la propensione a spostare il *target* di mercato verso una fascia più alta, per quanto segnalati da una componente minoritaria del campione, si attestano su quote comunque apprezzabili.

### Principali strategie di sviluppo delle PMI manifatturiere

Valori percentuali; risposte multiple



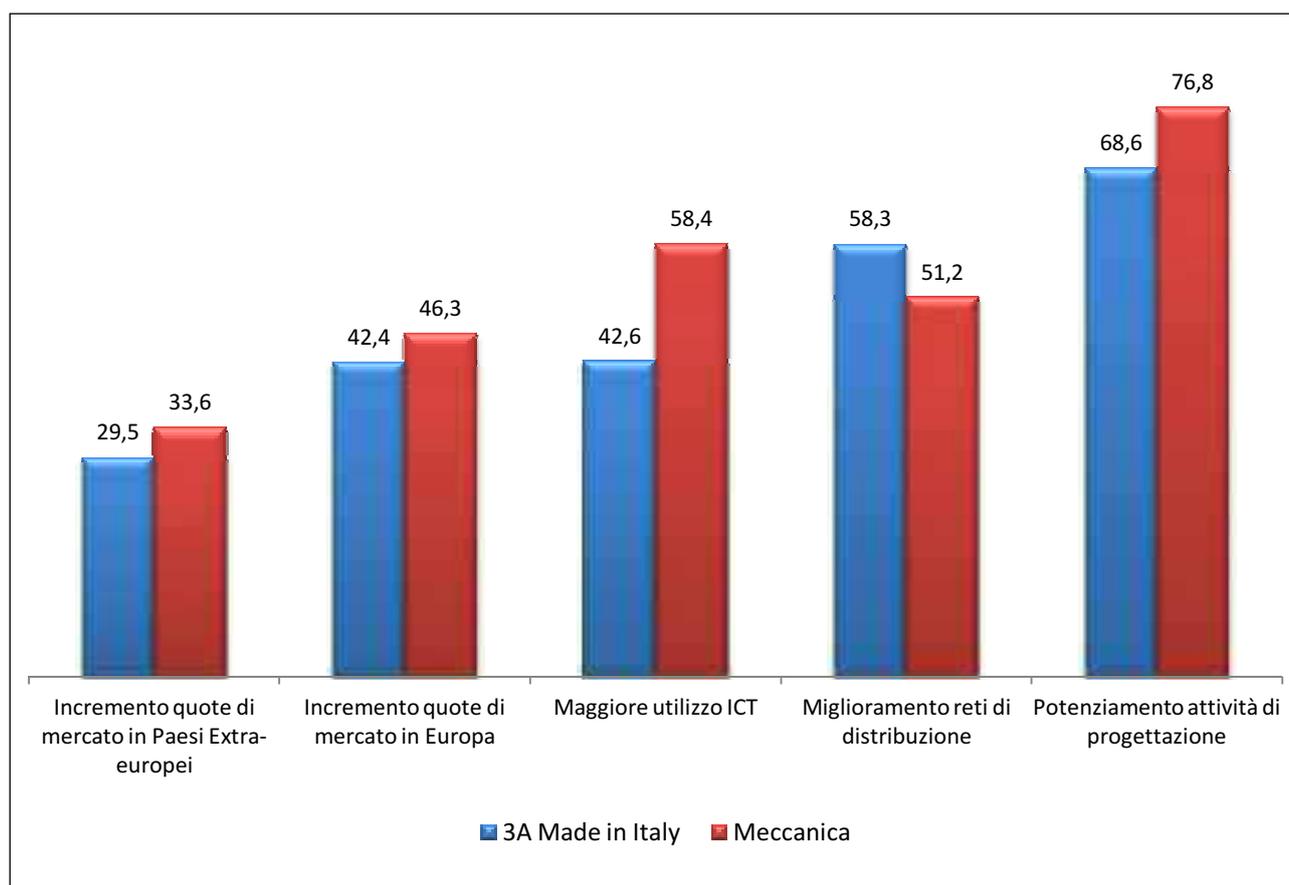
Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere, 2012

Sembra esservi, dunque, uno spostamento da una strategia interamente focalizzata sul prodotto e sul suo miglioramento, ad una strategia che inevitabilmente prende in considerazione la variabile “mercato” e che spinge l'imprenditore manifatturiero a controllare maggiormente anche le fasi a monte e a valle del processo produttivo. L'imposizione di specifici *standard* qualitativi ai fornitori ed il controllo su ciò che avviene nei canali distributivi rientrano in questa prospettiva. Detto in altri termini, se è vero che il primo fattore competitivo resta la cura e la qualità del prodotto, l'orientamento al mercato e, nei casi migliori, il controllo diretto dei canali distributivi (ad esempio, attraverso strutture logistiche dedicate, punti di vendita monomarca e accordi con la grande distribuzione) rappresentano ormai il secondo pilastro di politiche aziendali particolarmente efficaci.

I dati d'indagine mettono, inoltre, in evidenza come l'orientamento al potenziamento delle attività di progettazione e la propensione ad investire in ICT, oltre che a presidiare maggiormente il mercato europeo, risulti più diffuso tra le aziende della meccanica, mentre tra i comparti dell'alimentare, del mobile-arredo e soprattutto dell'abbigliamento-moda emerge un forte orientamento ad investire nel potenziamento e nel miglioramento delle reti di distribuzione.

### Principali strategie di mercato delle PMI manifatturiere, per settore di appartenenza

Valori percentuali; risposte multiple



Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere, 2012

E' questo uno degli aspetti più interessanti dell'evoluzione in atto, fondata sull'apertura dell'azienda al controllo di variabili fino a non molti anni fa considerate secondarie o delegate ad attori esterni all'azienda manifatturiera e che oggi permettono, viceversa, come indicato in precedenza, un controllo più diretto del modo attraverso cui singoli prodotti vengono veicolati nel mercato e comunicati al cliente finale.

Forte è la sensazione che nel nucleo ristretto di aziende che mostrano segnali di crescita, anche nell'attuale difficile congiuntura, sia più marcata la propensione a mettere in atto un *mix* di strategie che non si focalizzino esclusivamente sulla cura del prodotto e sull'osservanza di standard qualitativi elevati, ma anche sulla definizione di una più ampia ed originale organizzazione dell'impresa. In altri termini, chi cresce più velocemente o si adatta meglio ai continui cambiamenti di mercato ricorre più intensamente a leve che generano qualità non solo all'interno della singola linea di produzione, ma in ambiti esterni ad essa, ovvero a monte e a valle del processo produttivo. L'innovazione si sostanzia, così, in strumenti diversi quali:

- nuove politiche di *pricing*;
- controllo delle fasi di distribuzione del prodotto;
- investimenti nelle ICT per il miglior uso dei dati dell'azienda e per l'efficientamento delle attività di gestione;
- politiche di marchio;
- percorsi di internazionalizzazione sempre più articolati, perché finalizzati non solo ad esportare o a delocalizzare, ma a presidiare meglio sia i mercati più vicini che quelli emergenti.

Il ricorso a queste leve configura, pertanto, un percorso virtuoso che presuppone l'affermazione di una *cultura d'impresa* aperta al cambiamento, pronta a focalizzarsi su strumenti che non siano solo quello della qualità del prodotto, ma su strategie più complesse.

### 2.3 Riorganizzazione produttiva e nuova articolazione territoriale delle reti e delle filiere

Gli anni Duemila sono anni di profondi processi di trasformazione e riorganizzazione aziendale, in cui le nostre imprese, anche a causa di una relativa stagnazione dei consumi interni, sono impegnate costantemente a reinventarsi nel ruolo di esploratrici di nuovi mercati, nello sviluppare quella flessibilità necessaria per rispondere appieno alle esigenze di una domanda in continua evoluzione e nel ricercare nuove formule per relazionarsi con i clienti sempre più oltre confine.

La relazionalità di impresa rappresenta uno degli ambiti maggiormente interessati da tali processi, sulla spinta di due fattori legati, da un lato, alla pressione dell'internazionalizzazione, che ha portato alla costruzione di nuovi gruppi o reti tali da superare l'elemento territoriale e stringere relazioni di produzione e di conoscenza adeguate al carattere sovranazionale e, dall'altro, all'irrobustimento del ruolo delle imprese industriali di medie dimensioni, *leader* nel settore produttivo di riferimento e spesso a capo di reti produttive e di servizi metadistrettuali.

In questo contesto, risulta sempre più aperto il dibattito sul ruolo delle reti d'impresa, anche alla luce di nuovi strumenti che ne formalizzano l'esistenza e che dovrebbero agevolare la diffusione in forma organizzata, come nel caso dei *Contratti di rete*. All'interno del sistema manifatturiero italiano, storicamente contrassegnato da sistemi collaborativi e fiduciari all'interno dei distretti industriali, si stanno esprimendo due forme essenziali di sistemi collaborativi:

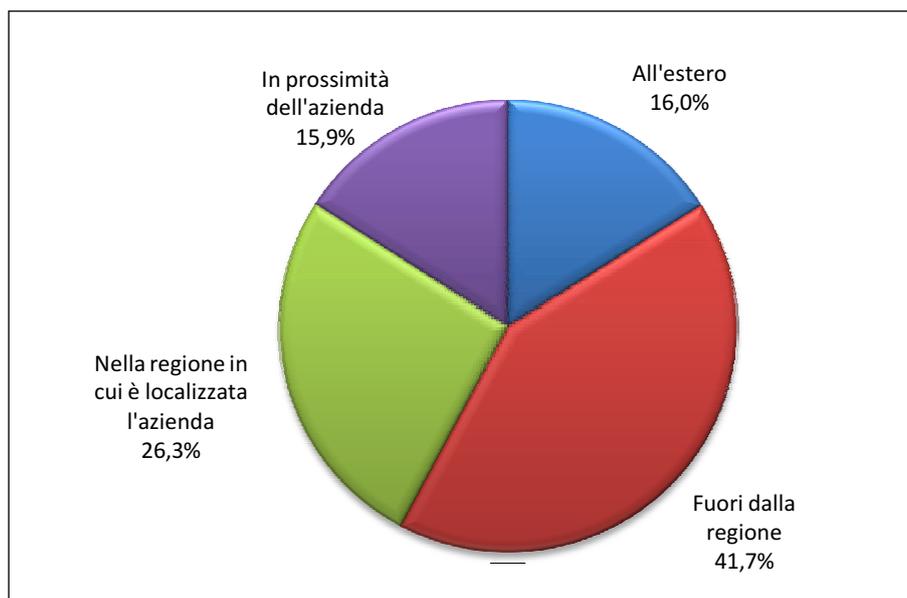
- reti di produzione;
- reti di collaborazione e di circolazione di *know-how*.

Nel primo caso, il *network* è quello che si sostanzia nei rapporti di fornitura che, sempre più spesso, non si esauriscono in un mero rapporto contrattuale di vendita di prodotti e servizi, ma in una sorta di dialogo tra fornitore e cliente – anche in un'ottica di maggiore presidio sul canale distributivo come visto nel precedente paragrafo – e nel passaggio, informale, di conoscenze e competenze.

Oggi sembra prevalente la tendenza all'articolazione più complessa di questa tipologia di rete, alimentata ovviamente dall'intensificarsi dei percorsi di internazionalizzazione che coinvolgono una parte rilevante del manifatturiero italiano. Nell'ambito della rilevazione annuale realizzata dal Centro Studi Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 dipendenti), ben il 41% delle imprese analizzate ha indicato come i propri fornitori principali siano localizzati in un'altra regione rispetto a quella di localizzazione dell'impresa e come il 16% faccia riferimento soprattutto a fornitori esteri.

Localizzazione dei principali fornitori delle PMI manifatturiere

Composizioni percentuali



Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere, 2012

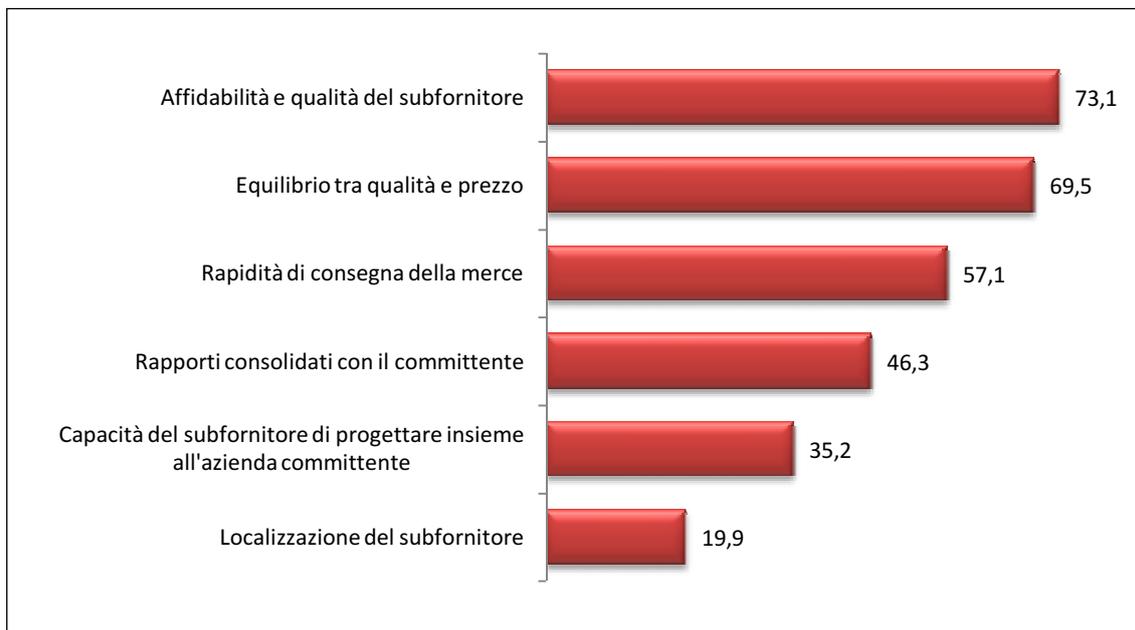
Sono ovviamente le strutture di maggiori dimensioni a costruire più intensamente legami con altre imprese oltre confine (il 25,9% delle aziende tra 50 e 499 addetti ricorre in prevalenza a fornitori stranieri), mentre le più piccole ricorrono in maggiore misura a fornitori di prossimità.

Resta tuttavia evidente il *fenomeno della prossimità*, nel senso che il 42% del campione analizzato ha comunque indicato che i propri fornitori principali sono localizzati o vicino all'azienda o nella stessa regione. In questo caso, il dato è sufficientemente ampio da spingere a ritenere che il territorio di appartenenza e la localizzazione esercitino, in molti casi, ancora un potere attrattivo e di coesione, tale per cui l'innovazione non risiede solo nella costruzione di reti lunghe e, ancora meno, di reti a corto raggio imperniate nel singolo territorio di produzione, ma nel *mix* tra le due formule, capace di valorizzare il *know-how* del localismo e in grado di aprirsi ad un sistema esterno di conoscenze e competenze.

E' interessante rilevare, inoltre, come le reti di fornitura e di produzione possano costituire un potente veicolo di conoscenza e di sviluppo di prassi innovative, non risolvendosi, come detto in precedenza, in una semplice formula di *do ut des*, ovvero di interscambio paritario di beni o servizi. Se fattori di ordine economico certamente figurano ai primi posti tra i criteri di scelta dei fornitori, ben il 46,3% delle aziende analizzate ha comunque segnalato di fare riferimento anche a rapporti di fiducia consolidati con i fornitori e più di un terzo ha indicato di vedere in essi un *partner* nella fase di progettazione di un prodotto o nel percorso finalizzato al miglioramento del processo produttivo.

### Principali criteri di scelta dei subfornitori da parte delle PMI manifatturiere

*Incidenza % della risposta "molto" sul totale di ciascun criterio\**



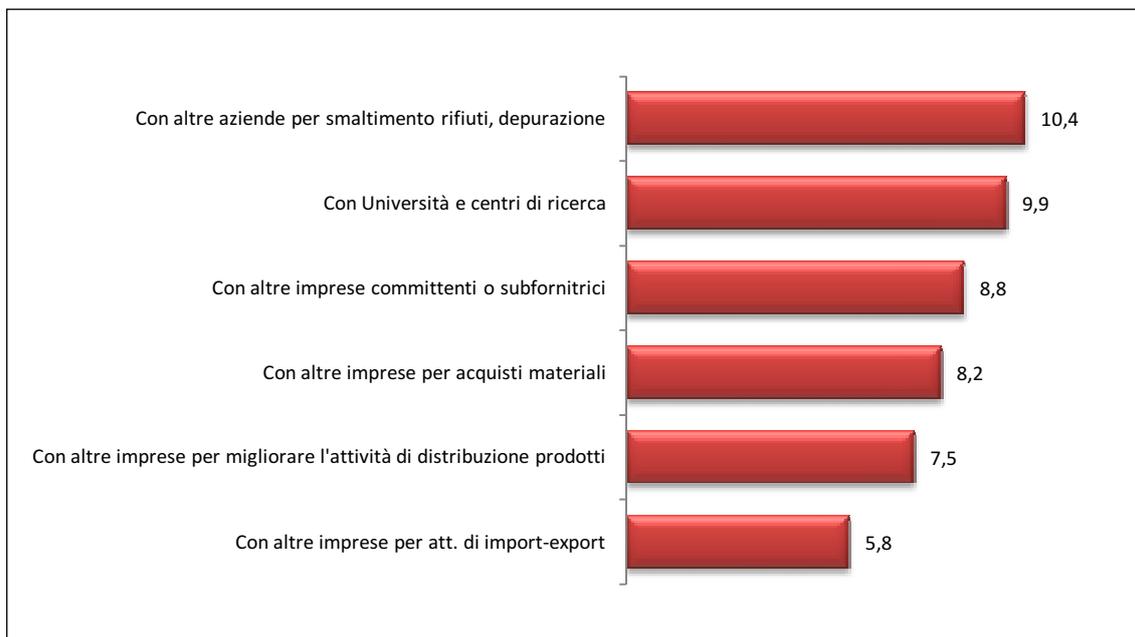
\*Trattandosi di domanda a risposta multipla, il totale supera il 100%.

Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere, 2012

E' chiaro, tuttavia, che il sistema a rete non si esaurisce nei legami a monte ed a valle dell'attività produttiva. Se si guarda ai soli accordi formali (che richiedono in quanto tali l'individuazione di impegni abbastanza precisi tra le parti), emergono ulteriori elementi di forte interesse per la costruzione di *policy* a sostegno delle imprese. Tra le PMI analizzate nel campione, i casi più frequenti di collaborazione riguardano la costituzione, con altre imprese, di consorzi per la gestione di aree per insediamenti produttivi o per la condivisione delle spese di centri di smaltimento rifiuti o di impianti di depurazione; al secondo posto, a pochissima distanza, figurano gli accordi con Università e Centri di ricerca ed al terzo le collaborazioni, con fornitori e clienti, imperniate quindi sulle reti di produzione. E' interessante rilevare l'attenzione che oggi viene posta alle relazioni tra mondo accademico ed imprese. Se è vero, infatti, che la percentuale rilevata non è particolarmente alta - vicina al 10% - è anche vero che si tratta di accordi formali, quindi meno frequenti. A questi andrebbero aggiunte tutte le collaborazioni più sporadiche, meno esplicite, e tutti i casi piuttosto diffusi di collaborazione per la sperimentazione di nuovi prodotti e processi, attivati o tra le sole imprese o tra le imprese e le strutture di ricerca.

Accordi formali di collaborazione sottoscritti dalle PMI manifatturiere nel periodo 2010-2011

Valori percentuali

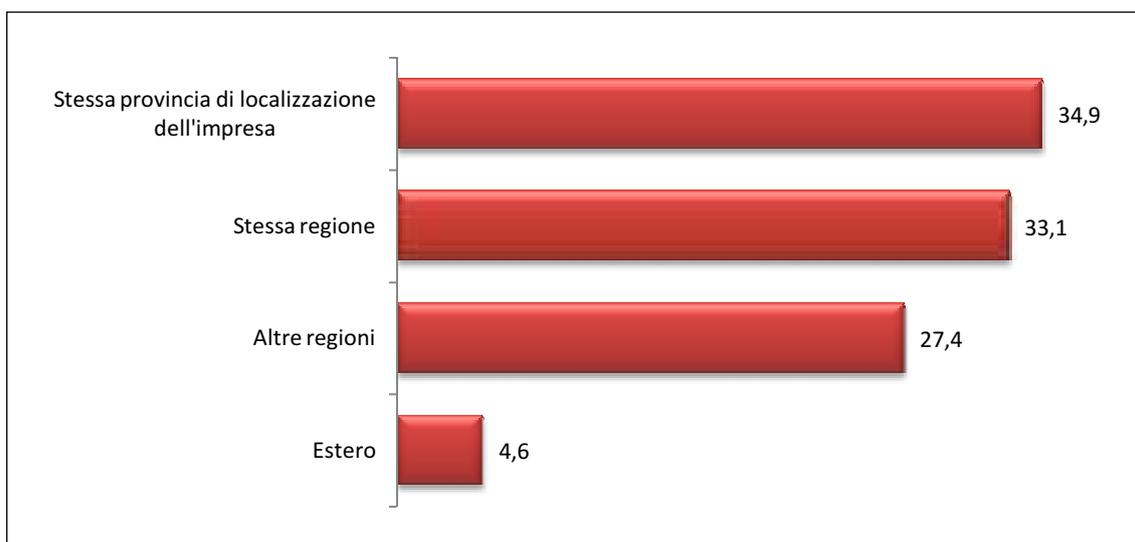


Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere, 2012

Se una debolezza è ravvisabile in questo processo di aggregazione essa, probabilmente, consiste in una sorta di forte connotazione localistica degli accordi tra imprese. Nella maggior parte dei casi, infatti, i *network* riguardano soggetti collocati nella medesima provincia (34,9% delle reti sottoscritte), oppure, se non della medesima provincia, nella stessa regione (33,1% dei casi). Tuttavia, è vero anche che più di un quarto di chi opera in reti formalizzate ha come *partner* soggetti collocati fuori regione, configurando così un discreto numero di legami di più ampia portata geografica.

Localizzazione dei partner partecipanti ad una rete formale di collaborazione

Valori percentuali



Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere, 2012

Le informazioni disponibili consentono due tipi di riflessioni. Da un lato, occorre certamente tentare di incentivare reti che consentano lo scambio di conoscenze finalizzate non solo a migliorare il posizionamento di mercato, ma anche ad attivare l'*ibridazione* di competenze specifiche e ad incentivare il massimo numero possibile di sperimentazioni ed innovazioni. La costruzione di *reti lunghe* che consentano pertanto di arricchire i singoli localismi di impresa di nuove esperienze, competenze e prassi innovative appare una priorità per tutti i *policy maker* che operano a favore dei sistemi produttivi. In sostanza, lo scambio di conoscenze, al di là dei ristretti confini del localismo, appare come una priorità e dovrebbe normalmente generare maggiore valore aggiunto rispetto a reti corte. Dall'altro lato, tuttavia, la presenza di numerosi legami *intraterritoriali*, ovvero tra imprese vicine, conferma il valore intrinseco del territorio, di un'organizzazione del lavoro in filiere complesse che consentono di superare il limite della ridotta dimensione.

Pertanto, alla forza centrifuga registrata soprattutto nel Nord-Est negli anni passati, sostanziatasi soprattutto nella delocalizzazione di fasi della produzione manifatturiera, sembra ancora oggi fare da contraltare la diffusa presenza in Italia di localismi produttivi, certamente messi alla prova da una fase di crisi prolungata ma espressione di un modello non solo produttivo, bensì anche culturale. Non è azzardato affermare che i casi più evoluti di distretto produttivo o di *cluster* di impresa sono quelli in cui il territorio si caratterizza per una elevata coesione sociale ed in cui i soggetti intermedi operano per generare un contesto favorevole all'impresa, rappresentandone le istanze, partecipando alla realizzazione di infrastrutture materiali e immateriali ad uso del tessuto produttivo, favorendo la creazione di stabili reti di collaborazione e, non ultimo, favorendo lo sviluppo di nuova cultura d'impresa e di nuove competenze.

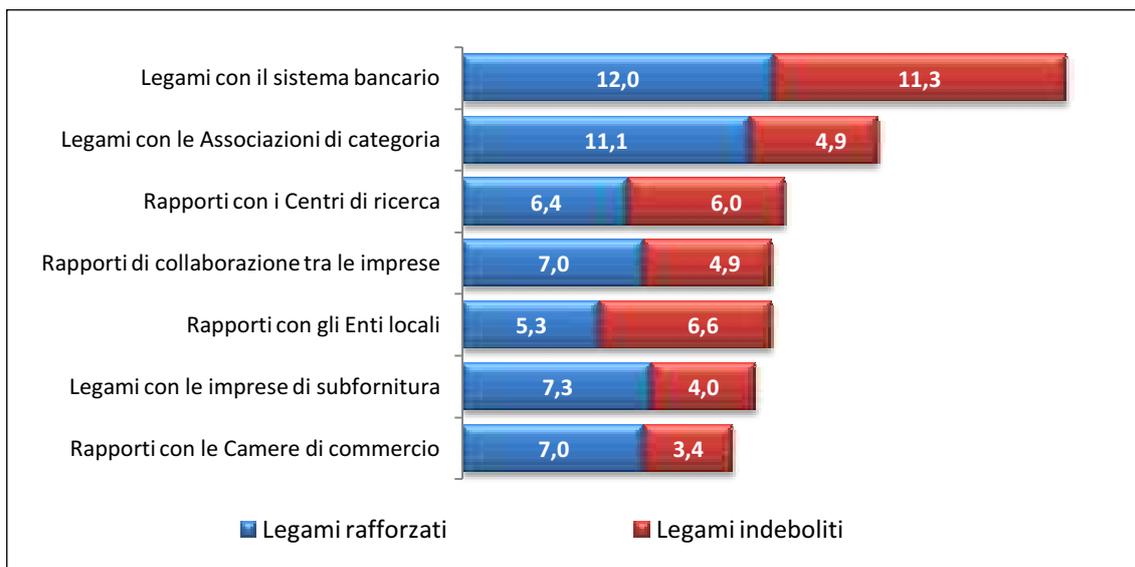
Se il territorio è, ancora oggi, una chiave interpretativa importante delle evoluzioni del sistema manifatturiero italiano, occorre tuttavia tenere conto di come si stanno nuovamente plasmando le forze che attraversano le singole comunità produttive. La trasformazione dei legami tra le imprese, da un lato, ed alcuni soggetti intermedi, dall'altro, sono un indicatore che aiuta ad immaginare lo scenario futuro, che dovrà essere certamente fondato su un recupero di competitività anche attraverso un ruolo più definito di strutture di accompagnamento ed ascolto delle imprese, a partire dalle Camere di commercio, dalle strutture a sostegno dell'innovazione, da quelle della formazione, fino alle stesse Associazioni di categoria.

Se si guarda, tuttavia, ai dati dell'indagine del Centro Studi Unioncamere, non sono identificabili sostanziali cambiamenti di equilibrio nei territori o una trasformazione radicale del modello di coesione del localismo d'impresa. Nonostante la crisi in atto e la ristrutturazione di numerose aziende in molti ambiti territoriali, il livello di coesione appare sostanzialmente stabile. Anzi, per alcuni aspetti i casi di rafforzamento del sistema di relazioni appaiono più numerosi di quelli in cui viene segnalato un indebolimento. Le esperienze in cui si può ravvisare un relativo deterioramento dei rapporti sembrano riguardare, con tutti i dovuti distinguo, solo quelli con il sistema bancario e quelli con gli Enti locali.

Occorre sottolineare, tuttavia, che nella maggior parte dei casi, le imprese considerano stabili tali legami, il che, se da un lato ribadisce il buon livello di coesione che caratterizza numerose comunità produttive, dall'altro può anche essere l'espressione di scarso dinamismo, ovvero della difficoltà di molti soggetti intermedi a reinterpretare il proprio ruolo e ad offrire nuovi servizi a sostegno delle imprese.

**Rapporti tra le PMI manifatturiere e altri soggetti del territorio**

Valori percentuali



Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere, 2012

D'altra parte, gli imprenditori segnalano con molta chiarezza una serie di fenomeni che attraversano gran parte del territorio in cui essi operano e che non sempre hanno una valenza positiva. Se è vero, infatti, che quasi il 50% concorda sul fatto che un fenomeno ancora più evidente che nel passato è quello della crescente apertura del localismo ai mercati esteri, resta elevata anche la percentuale di chi evidenzia problemi come la difficoltà delle imprese a gestire correttamente il passaggio generazionale (47,2%), la mancanza nel territorio di personale qualificato (40,7%), la fuga degli investimenti in altre province (36%) o la concorrenza sleale determinata dalla più forte presenza di imprenditori stranieri (è questo un problema segnalato quasi da un imprenditore su tre).

**Fenomeni emergenti e di cambiamento nel territorio di localizzazione delle PMI manifatturiere**

Valori percentuali; risposte multiple



Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere, 2012

Se il contesto locale non è più competitivo come nel passato, perché, il più delle volte, privo di infrastrutture materiali o immateriali al servizio delle imprese o per la presenza di nuovi attori, nonché per il continuo mutamento dello scenario di mercato, esso deve essere ripensato. Per molti aspetti la ridefinizione di politiche a sostegno dell'industria manifatturiera dovrebbe ripartire proprio dal territorio, incentivando le reti, l'innovazione, la formazione e l'aggiornamento delle competenze specialistiche, la qualificazione della forza lavoro e, non ultimo, le infrastrutture materiali e di conoscenza verso le quali da sempre, le aziende ed i distretti produttivi hanno manifestato un fabbisogno mai completamente soddisfatto. Tutti fattori alla base della competitività interna di un territorio, *input* primario dello sviluppo della competitività esterna delle imprese.

Trovare la strada per contrastare la crisi che il Paese sta da tempo attraversando non è certamente facile. Probabilmente non esiste un'unica soluzione, ma un insieme di misure che, dall'alto e dal basso, favoriscano il rafforzamento dei fattori competitivi del manifatturiero italiano, che valorizzino i molti elementi di dinamismo oggi presenti e che rafforzino i casi di buone prassi emergenti. Per questi motivi è proprio dal territorio che occorre ripartire, rimettendo a sistema le strutture portatrici di innovazione e ridefinendo il ruolo di quei soggetti intermedi che nel passato sono stati, se non promotori del cambiamento, quanto meno un contributo efficace alla parabola di sviluppo di molti localismi d'impresa.

## 2.4 I territori dell'innovazione: sistemi locali e imprese che innovano

Il territorio, inteso come ambito di concentrazione d'impresе, sembra svolgere ancora un ruolo rilevante alla luce dell'evoluzione del concetto di innovazione sopra approfondito. Lì dove la tradizione manifatturiera è più consolidata e dove le reti collaborative e di produzione sono più numerose e radicate, è indubbio che la propensione ad innovare, anche e soprattutto in forme complesse, risulta più evidente. In particolare, il Nord mantiene ancora un primato in tal senso, anche quando ad essere analizzate siano le imprese più piccole.

Al fine di delineare una prima mappa di orientamento, il Centro Studi Unioncamere, in collaborazione con il Censis, ha elaborato, attraverso una tecnica di statistica multivariata (*cluster analysis*), un set di 21<sup>6</sup> diverse variabili che possono essere considerate come *proxy* della propensione e capacità di innovazione delle imprese. Sono così identificabili *profili diversi di territori innovativi*, sfumature essenziali del fare impresa e generare innovazione, tali da delineare un *mosaico complesso*, dalla trama fitta, in cui le aggregazioni e le reti di impresa e, ancor più, la presenza di distretti produttivi genera differenze sostanziali tra un territorio e l'altro. I *cluster* territoriali identificati sono cinque e vengono di seguito descritti.

### *Le aree metropolitane del terziario knowledge intensive*

Il primo raggruppamento è costituito solo da 3 aree metropolitane, ovvero quella di Milano, di Torino e di Roma, note per la presenza di attività di ricerca e sviluppo e per la marcata concentrazione di attività terziarie. Soprattutto nel caso di Torino e di Milano, la forte tradizione manifatturiera ha influito consistentemente sulla generazione di strutture di sperimentazione applicata ai processi produttivi, sulla presenza di laboratori di ricerca e, più di recente, sulla presenza di imprese *knowledge intensive*, come nel caso delle ICT.

<sup>6</sup> Di seguito vengono elencate le variabili statistiche utilizzate per l'elaborazione della *cluster analysis* territoriale: quota % di esportazioni di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione 2010; indice sintetico di specializzazione in esportazioni di pc e prodotti dell'elettronica 2010; quota % di importazioni di computer e prodotti di elettronica, e ottica, apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione 2010; quota % di esportazione dei settori "science based" (classificazione Pavitt) 2010; specializzazione in esportazione nei settori "science based" 2010; incidenza delle domande di brevetto depositate sulla popolazione 2010; incidenza delle domande di brevetto depositate sulle forze di lavoro 2010; quota % unità locali dei servizi informatici e di telecomunicazioni 2010; quota % di addetti alle unità locali di servizi informatici e di telecomunicazione 2010; quota % sul totale manifatturiero delle imprese di fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica 2010; quota % su imprese attive totali delle imprese attive nella fabbricazione di computer, prodotti di elettronica e ottica 2010; quota % UL d'impresa hi-tech e medium hi-tech manifatturiero III trim 2011; quota % UL d'impresa hi-tech e medium hi-tech nei servizi III trim. 2011; quota % addetti hi-tech e medium hi-tech manifatturiero III trim 2011; quota % addetti hi-tech e medium hi-tech nei servizi III trim. 2011; indicatore sintetico addetti e unità locali hi-tech III trim. 2011; tasso di occupazione giovanile 2010, tasso di disoccupazione giovanile 2010, valore aggiunto/unità di lavoro 2008, tasso di sviluppo imprenditoriale 2010.

**Caratteristiche del cluster territoriale "Aree territoriali del terziario knowledge intensive"**

	Media del gruppo	Media Italia
Addetti alle unità locali dei servizi informatici e di telecomunicazioni sul totale addetti	5,4	1,8
Brevetti depositati per 10.000 residenti	200	46,6
Brevetti depositati per 10.000 forze di lavoro	85,2	16,6
Quota % di unità locali dei servizi hi-tech e medium hi-tech sul totale unità locali dei servizi	8,7	2,9
Indice sintetico di imprese e addetti nei settori hi-tech e medium hi-tech	120,9	99,1
Quota % di unità locali delle imprese di servizi informatici e di comunicazione sul totale unità locali	3	1,6
Quota % unità locali delle imprese manifatturiere hi-tech e medium hi-tech sul totale manifatturiero	17	10,5
Quota % degli addetti in hi-tech e medium hi-tech manifatturiero sul totale degli addetti manifatturieri	26,2	13,3
Valore aggiunto per unità di lavoro (euro, 2008)	62249	54252

Fonte: elaborazione Unioncamere-Censis su dati Istat, Infocamere, Eurostat

Questo raggruppamento comprende poche province, esattamente quelle di Rieti, l'Aquila, Frosinone, Latina, Napoli e Catania. Il profilo di questi territori è abbastanza particolare, nel senso che *la carica innovativa risulta temperata da una serie di criticità sedimentate nel tempo*. Si tratta, infatti, per lo più di aree che hanno beneficiato in passato di interventi pubblici di carattere straordinario per fare fronte a situazioni di ritardo nello sviluppo e che hanno ospitato imprese di medio-grandi dimensioni operanti per lo più in settori come l'ICT, la componentistica auto, il chimico-farmaceutico. Nonostante fasi alterne di crisi e ripresa e di diffuse difficoltà occupazionali, come nel caso dell'informatica a Rieti, dell'*automotive* di Cassino, del chimico-farmaceutico a Latina, dell'elettronica e del farmaceutico nell'area di Catania (con i casi di *ST Microelectronics* e di *Wyeth Lederle*), questi territori hanno evidentemente mantenuto l'impronta del passato, ovvero degli anni in cui settori a media o alta intensità di innovazione (guidati da attività di R&S) hanno registrato un fase espansiva.

**Caratteristiche del cluster territoriale "Poli critici dell'industria science based"**

	Media del gruppo	Media Italia
Quota % delle esportazioni science base sul totale export	54,1	8
Indice di specializzazione delle esportazioni di settori science based sul totale export	644,5	90,3
Quota % di importazioni nei settori science based sul totale importazioni	34,1	11,4
Indice di specializzazione delle esportazioni di pc e elettronica sul totale esportazioni	440,3	78,9
Quota % degli addetti in hi-tech e medium hi-tech manifatturiero sul totale degli addetti manifatturieri	27,4	13,3

Fonte: elaborazione Unioncamere-Censis su dati Istat, Infocamere, Eurostat

Il terzo raggruppamento si compone di 19 province localizzate prevalentemente nelle regioni settentrionali. Si tratta di un *cluster* nel quale la diffusa presenza di imprese manifatturiere e, soprattutto, di distretti industriali ha alimentato nel tempo segmenti di unità produttive di piccole e medie dimensioni legate da sistemi a rete, ovvero da forme di interscambio di informazioni e da legami di collaborazione. L'innovazione di prodotto e quella organizzativa, tipica soprattutto dei distretti produttivi, unita anche ad investimenti in settori *hi-tech* o in attività di

ricerca e di sperimentazione, ha permesso il configurarsi di questi territori di impresa diffusa, spesso operante in settori maturi, ma con una carica innovativa piuttosto marcata se messa a confronto con la media nazionale. Non è un caso che ricadano in questo *cluster* territoriale province come Bologna, Modena, Parma, Pordenone, Verona, Vicenza, Udine, Pisa e Firenze, tutti accomunati da esperienze consolidate nel campo dei distretti industriali e comunque con un'industria particolarmente competitiva e *performante* se messa a confronto con il resto del Paese.

### Caratteristiche del cluster territoriale "Sistemi diffusi dell'impresa a rete"

	Media del gruppo	Media Italia
Indice sintetico di imprese e addetti nei settori hi-tech e medium hi-tech	106,8	99,1
Quota % di unità locali dei servizi hi-tech e medium hi-tech sul totale unità locali dei servizi	3,7	2,9
Quota % di addetti nei settori hi tech e medium hi-tech dei servizi sul totale addetti nei servizi	4,3	2,9
Quota % di unità locali delle imprese manifatturiere hi-tech e medium hi-tech sul totale unità locali manifatturiere	13,3	10,5
Quota % degli addetti in servizi informatici e di comunicazione sul totale addetti	2,5	1,8
Valore aggiunto per unità di lavoro (euro, 2008)	58.213	54.252
Quota % addetti del manifatturiero hi-tech e medium hi-tech sul totale addetti manifatturieri	18,9	13,3
Tasso di occupazione giovanile	24,8	21,5

Fonte: elaborazione Unioncamere-Censis su dati Istat, Infocamere, Eurostat

Questo raggruppamento si pone su un gradino più basso rispetto al cluster descritto precedentemente, ma assume egualmente importanza nelle dinamiche di sviluppo del sistema produttivo nazionale. Il livello di specializzazione nei settori della meccanica e dell'elettronica è elevato, mentre sono meno presenti imprese operanti in altri comparti *hi-tech* come la produzione di componenti per l'informatica e le comunicazioni; inoltre risultano più diradati anche i servizi *knowledge intensive*. Nel complesso, la matrice manifatturiera di questo ampio *cluster* territoriale, che comprende infatti ben 42 province del Centro-Nord, è molto evidente e contribuisce pertanto a generare livelli di valore aggiunto e livelli occupazionali al di sopra della media nazionale. Il valore aggiunto per unità di lavoro è in questo pari, infatti, a 57.139 euro, a fronte dei 54.242 euro rilevati a livello nazionale, mentre il tasso di occupazione giovanile è pari al 26%, a fronte del 21,5% della media Italiana.

### Caratteristiche del cluster territoriale "Poli produttivi manifatturieri in ristrutturazione"

	Media del gruppo	Media Italia
Tasso di occupazione giovanile (val. %)	26	21,5
Valore aggiunto per unità di lavoro (euro, 2008)	57.139	54.252
% del valore aggiunto manifatturiero sul totale del valore aggiunto	24,1	20,8
% del valore delle esportazioni della meccanica sul totale esportazioni	29,5	33,7
% esportazioni di prodotti alimentari sul totale esportazioni	8,6	6,6
!Quota % delle esportazioni dei settori science based sul totale esportazioni	2,8	8,0
Esportazioni per addetto (euro, 2011)	23.449	19.291

Fonte: elaborazione Unioncamere-Censis su dati Istat, Infocamere, Eurostat

In questo raggruppamento rientrano 37 province localizzate prevalentemente nel Mezzogiorno, caratterizzate dalla presenza di comparti manifatturieri e di servizi a medio-alta tecnologia più contenuta della media nazionale e, in alcuni casi, con tassi di imprenditorialità e livelli di crescita economica decisamente più bassi di quanto rilevabile in vaste aree del Centro-Nord. Sebbene non manchino ambiti nei quali soprattutto la manifattura raggiunge elevati livelli di qualità e si organizza in filiere articolate o in veri distretti produttivi, questa parte del territorio nazionale rivela una capacità competitiva meno marcata rispetto al resto del Paese.

**Caratteristiche del cluster "Territori a basso tenore di innovazione"**

	Media del gruppo	Media Italia
Quota % imprese di imprese di fabbricazione di computer e di prodotti dell'elettronica sul totale imprese manifatturiere	1,6	1,9
Quota % di addetti nei servizi hi-tech e medium hi-tech sul totale addetti nei servizi	2,3	2,9
Brevetti depositati per 10.000 residenti	25,5	46,6
Quota % unità locali delle imprese hi-tech e medium hi-tech dei servizi sul totale unità locali di servizi	2,6	2,9
Quota % addetti del manifatturiero hi-tech e medium hi-tech sul totale addetti manifatturieri	7,4	13,3
Tasso di occupazione giovanile (val. %)	15,6	21,5
Valore aggiunto per unità di lavoro (euro, 2008)	48.044	54.252

.Fonte: elaborazione Unioncamere-Censis su dati Istat, Infocamere, Eurostat

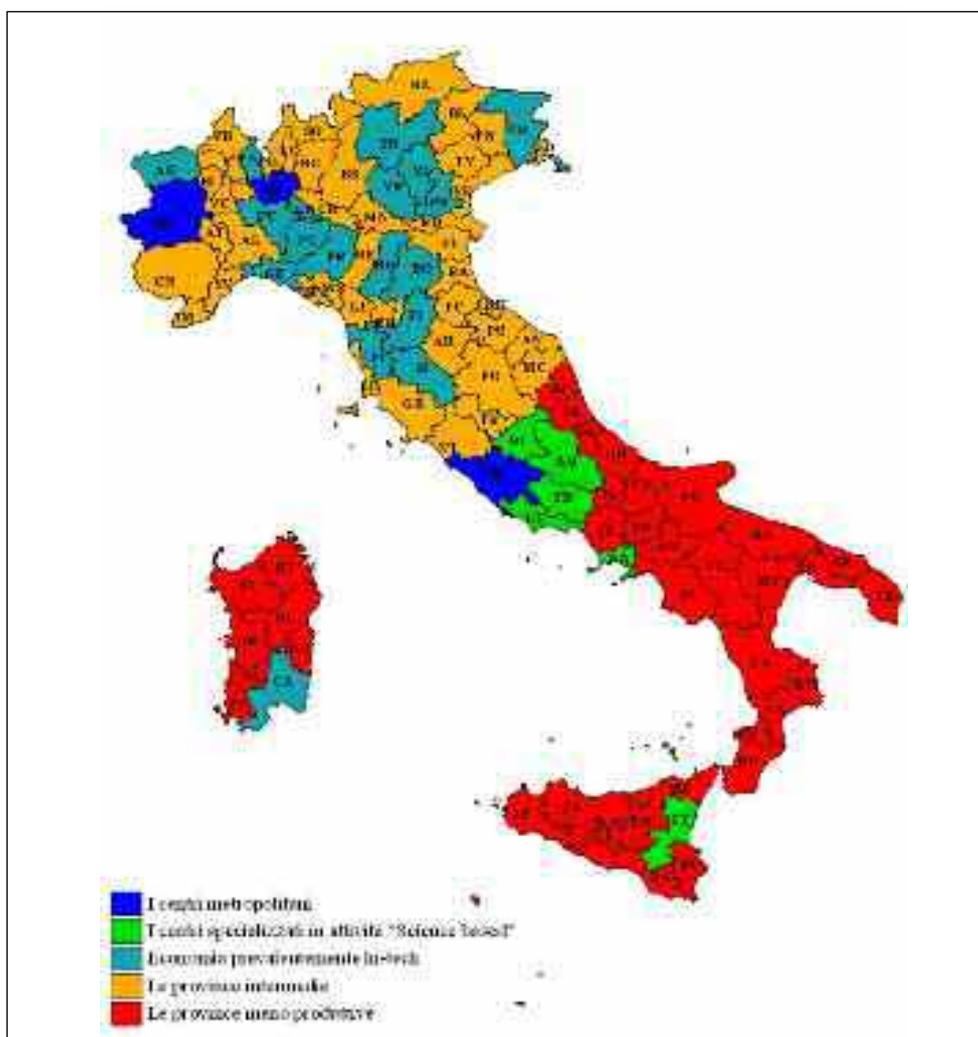
La mappa che emerge dalla *cluster analysis* presenta una configurazione "a macchia di leopardo" che rivela al contempo:

- marcate polarizzazioni (territori con una evidente carica innovativa e territori in ritardo di sviluppo e di innovazione),
- configurazioni sostanzialmente diverse tra i localismi d'impresa.

In effetti, relativamente a questo secondo aspetto, le aree metropolitane del terziario *knowledge intensive* (come definite nelle pagine precedenti), i poli critici del manifatturiero *science based*, i territori dei distretti produttivi tradizionali, i localismi manifatturieri in ristrutturazione, i nuovi poli tecnologici del Mezzogiorno seguono tutti percorsi abbastanza originali.

Ciò che la mappa suggerisce, inoltre, è che nei territori in cui la relazione tra imprese manifatturiere e terziario avanzato o tra imprese manifatturiere e servizi *knowledge intensive* risulta più accentuata, le possibilità di crescita o i percorsi di rafforzamento dell'industria e del localismo risultano più frequenti o probabili: i casi di Milano e di Torino sono abbastanza emblematici.

### Cluster analysis dei territori dell'innovazione



Fonte: elaborazione Unioncamere-Censis su dati Istat, Infocamere, Eurostat

Parallelamente, la mappa dei localismi sopra delineata sembra ulteriormente confermare che la presenza di *reti collaborative*, più o meno formalizzate e consolidate nel tempo, a partire dai distretti industriali, dovrebbe quanto meno fungere da corroborante della competitività. Non è un caso, come indicato in precedenza, che le aree a maggiore tenore di crescita e di innovazione siano quelle nelle quali la presenza di distretti industriali è inequivocabile: Verona, Vicenza, Padova, Parma, Modena, Bologna e Firenze mostrano una tradizione in tema distrettuale e, quindi, esperienze consolidate di forme di collaborazione, esplicita o implicita.

Un ultimo aspetto che emerge con minore evidenza rispetto agli altri, ma che comunque dovrebbe essere egualmente cruciale per interpretare i territori dell'innovazione, è il processo di riposizionamento e di ristrutturazione stimolato certamente dalla lunga fase di crisi che il Paese registra. Le rilevazioni più recenti sui sistemi d'impresa indicano criticità evidenti sul fronte occupazionale, oltre ad una bassa crescita del fatturato ed un senso di incertezza molto diffusa. Tutto ciò nonostante i segnali provenienti sul fronte delle esportazioni - soprattutto nei distretti industriali - siano tornati ad essere incoraggianti. Rispetto ad uno scenario che resta, dunque, altamente critico ovunque nel Paese, diventa prioritario attivare percorsi di innovazione che comprendano un ventaglio di strategie che riguardino il processo, il prodotto e, soprattutto, l'organizzazione d'impresa.

In questo senso, peraltro, può risultare strategico individuare quei territori che fungano da *benchmark*, ovvero territori che hanno continuato a crescere negli anni della crisi o che hanno affrontato meglio gli effetti della recessione, cercando di declinare le buone prassi aziendali che hanno consentito il raggiungimento di tali risultati.

## 2.5 Il Contratto di rete nelle prime applicazioni: principali ambiti operativi e modalità organizzative

Il Contratto di rete è stato introdotto nel 2009 e la disciplina ha subito successive modificazioni nel 2010 fino a pervenire all'assetto attuale. Si tratta di uno strumento contrattuale privo di soggettività giuridica che si aggiunge a quelli disponibili, in particolare ai consorzi e alle ATI per arricchire la scelta diretta a realizzare forme di collaborazione inter-imprenditoriale. La disciplina è, tuttavia, scarsa e solo una puntuale analisi del contenuto dei contratti consente di comprendere l'uso del contratto di rete. In particolare, al fine di valutare oggetto e finalità del contratto di rete, risulta necessaria non solo un'attenta analisi del contenuto dei contratti ma anche un esame del piano industriale sottostante e delle effettive dinamiche che il disegno di *governance* realizza.

Alla luce di tali esigenze conoscitive, Unioncamere e RetImpresa-Confindustria hanno promosso una ricerca<sup>7</sup> realizzata dalla Fondazione Bruno Visentini – nell'ambito delle attività del Laboratorio sulle Reti di Imprese – volta a monitorare l'evoluzione dei Contratti di rete, il cui coordinamento scientifico è curato dal professor Fabrizio Cafaggi<sup>8</sup>. Di tale ricerca si presentano in questa sezione alcuni risultati preliminari, insieme all'illustrazione delle informazioni più recenti relative all'estrazione di dati di fonte camerale riferiti al 17 marzo 2012: i primi del nuovo anno, dai quali emergono ben 91 contratti in più rispetto all'inizio del mese di dicembre del 2011.

### L'evoluzione dei Contratti di rete fino al 17 marzo 2012

<b>2010</b>	<b>25 contratti</b>	<b>Complessivamente 305 Contratti di rete</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.605 imprese coinvolte</li> <li>• 91 province</li> <li>• 19 regioni</li> </ul>
- di cui:		
Marzo - luglio	7 contratti	
Settembre - dicembre	18 contratti	
<b>2011 (fino al 5 dicembre)</b>	<b>189 contratti</b>	
- di cui:		
Gennaio - aprile	29 contratti	
Maggio - agosto	81 contratti	
Settembre - dicembre	79 contratti	
<b>Totale al 5 dicembre 2011</b>	<b>214 contratti</b>	
<b>2012 (fino al 17 marzo)</b>	<b>91 contratti</b>	
<b>Totale al 17 marzo 2011</b>	<b>305 contratti</b>	

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 17 marzo 2012)

La crescita dei contratti di rete nell'ultimo trimestre è stata, dunque, molto elevata, con picchi in alcune regioni quali la Lombardia e la Toscana e incrementi significativi in Veneto, dove sono aumentati sia il numero di contratti che il numero di imprese, seppur non secondo la medesima traiettoria. In alcuni casi, infatti, il numero di imprese è cresciuto molto, rivelando una propensione alla costituzione di reti a composizione più ampia.

<sup>7</sup> Tale ricerca è stata realizzata anche grazie al contributo della Camera di commercio di Brescia, di Confindustria Brescia e di Aprisviluppo.

<sup>8</sup> Il presente contributo è stato redatto da Fabrizio Cafaggi, sulla base dei dati della ricerca svolta dal gruppo coordinato da Fabrizio Cafaggi, Paola Iamiceli e Giandomenico Mosco e composto da L. Bebber, S. Corradi, A. Corsi, E. Cremona, C. Ferrari e R. Mangione.

### Numerosità dei Contratti di rete e delle imprese partecipanti

Regione	Numero di imprese nei Contratti di rete	Numero di contratti
Lombardia	364	91
Emilia Romagna	184	49
Veneto	148	49
Toscana	282	43
Marche	89	28
Lazio	54	28
Puglia	82	26
Campania	49	24
Piemonte	67	22
Friuli Venezia Giulia	49	20
Abruzzo	54	13
Sardegna	48	12
Basilicata	47	10
Sicilia	16	10
Trentino Alto Adige	18	9
Calabria	21	7
Liguria	19	7
Umbria	10	6
Molise	4	2

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 17 marzo 2012)

Questi dati rivelano una propensione ancora fortemente localistica, solo in parte spiegabile per la correlazione con i bandi regionali che promuovono aggregazioni prevalentemente locali. Appare, dunque, necessario promuovere la creazione di reti al cui interno vi siano imprese collocate su tutto il territorio nazionale, rendendo così possibile anche il trasferimento di know-how e la condivisione di strategie innovative (nel campo dell'innovazione, dell'internazionalizzazione, dell'eco-sostenibilità, ecc.) tra soggetti operanti nelle diverse aree del Paese. Non vi sono, invece, al momento contratti di rete transnazionali. Ciò è dovuto in parte a difficoltà derivanti dalla normativa che, omettendo previsioni specifiche e strumenti di coordinamento con il regolamento Roma I in materia di diritto internazionale privato, rende più complessa, ma certo non impossibile, la creazione di reti con la partecipazione di imprese con sede in altri paesi, europei o extraeuropei.

### Localizzazione delle imprese nei Contratti di rete

216	Contratti di rete insistono	su una sola regione
59		su due regioni
30		su tre o più regioni

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 17 marzo 2012)

La dimensione della rete, misurata in base al numero delle imprese partecipanti, appare ancora relativamente piccola. Sommando le reti con tre imprese e quelle composte da quattro a nove imprese si ottiene un totale di 208 contratti di rete su 305. Dunque, circa i due terzi dei contratti riguardano un numero di imprese partecipanti che varia da 3 a 9. I due dati rilevanti sono, da un lato, il numero elevato di reti bilaterali (pari a circa un quinto del totale) e, dall'altro, la (quasi totale) assenza di macro-reti con un numero di imprese partecipanti superiore alle 50 imprese (una sola rete su 305 contratti). Sotto il profilo giuridico, la differenza tra reti di due e reti di tre o più imprese si può tradurre anche in una disciplina diversa dedicata ai contratti bilaterali ed a quelli plurilaterali.

**Dimensione delle reti**

Numero delle imprese partecipanti	Numero di contratti di rete
2	63
3	78
4 < x ≤ 9	130
10 < x ≤ 50	33
> 50	1

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 17 marzo 2012)

L'esame dei contratti di rete bilaterali rivela differenze importanti al loro interno. Da un lato, infatti, vi si trovano reti bilaterali composte da organizzazioni a loro volta reticolari, comprensive dunque di un numero elevato di imprese. In questo caso si tratta di 'rete di reti', ovvero di un Contratto di rete stipulato tra due soggetti che hanno già struttura reticolare. Dall'altro lato, vi sono ipotesi in cui la rete nasce bilaterale ma aperta, con il dichiarato obiettivo di promuovere l'adesione di nuove imprese. La bilateralità in questa circostanza è, tuttavia, temporanea. Il nucleo di reti bilaterali destinate a restare tali è, dunque, inferiore e tuttavia degno di considerazione, perché rivela la duttilità dello strumento e la necessità che anche nella famiglia dei contratti bilaterali il modello Contratto di rete sia in grado di aggiungere qualcosa ai contratti tipici disciplinati dal codice civile, ovvero a quelli solo socialmente tipici.

Discorso diverso concerne le possibili ragioni che spieghino la mancata costituzione di macro-reti. Tipicamente, queste reti si costituiscono per l'offerta integrata di servizi sia alle imprese che ai consumatori. Il Contratto di rete costituisce uno strumento ideale per disegnare un'offerta integrata che consenta di regolare la relazione di una pluralità di imprese eroganti servizi o beni complementari a una pluralità di imprese o consumatori che vogliono fruire di tali servizi. In realtà, il Contratto di rete potrebbe essere utilmente impiegato anche nell'ipotesi di offerta competitiva quando, ad esempio, vengano costituite piattaforme on line per lo scambio di beni e servizi.

E' evidente che la numerosità delle imprese nell'ipotesi di macro-rete richiederà una *governance* diversa da quella disegnata per reti con un numero limitato di imprese.

Le imprese partecipanti ai contratti di rete sono prevalentemente società di capitali, con un numero limitato di imprese esercitate con la forma di società di persone e di imprese individuali. Da un lato emerge, quindi, chiaramente che le imprese coinvolte sono di piccole e medie dimensioni, mentre, sino ad ora, il Contratto di rete non ha catturato la micro-impresa. Dall'altro lato, risulta contenuto il numero delle imprese sociali e delle imprese esercitate in forma cooperativa, segno che il Contratto di rete non ha ancora trovato adeguato sviluppo nell'ambito del mondo dell'impresa senza scopo di lucro, dove pure la rete ha trovato ampio riconoscimento con la formula della cooperativa sociale.

### Forma giuridica delle imprese partecipanti alla rete

Forma giuridica delle imprese partecipanti	Numero di imprese partecipanti per forma giuridica	Imprese partecipanti (% sul totale)	Imprese registrate in Italia nel 2010 (% sul totale)
Imprese individuali	182	11,3%	55,29%
Società di persone	215	13,4%	19,12%
Società di capitali	1.097	68,3%	22,13%
<i>Società a responsabilità limitata</i>	878	54,7%	
<i>Società per azioni</i>	219	13,6%	
Società cooperative	83	5,2%	
Fondazioni	2	0,001%	
Altre forme	26	1,6%	3,46%
<b>Totale</b>	<b>1.605</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 17 marzo 2012)

La mappa dei settori rivela come il Contratto di rete si sia diffuso molto ampiamente sia tra le imprese manifatturiere che del terziario. È proprio la commistione tra produzione di beni ed erogazione di servizi che denota, allo stesso tempo, la flessibilità del Contratto e la sua capacità di andare oltre le tradizionali partizioni del contratto bilaterale di scambio. Nello specifico, all'industria in senso stretto fa riferimento il 43% delle imprese che hanno sottoscritto un Contratto di rete, seguita dall'insieme dei servizi alle imprese (31%). Più contenuta è, invece, l'incidenza dell'edilizia (9%), dell'agricoltura (6%), della distribuzione commerciale al dettaglio e all'ingrosso (6%) e delle altre attività terziarie (5%).

Scendendo nel dettaglio settoriale, una presenza più diffusa all'interno dei Contratti si rileva nel caso delle aziende del terziario avanzato (188), seguite da quelle operanti nella metallurgia (169), nelle attività edili (149) e nella meccanica (108). Scarsa rispetto alle potenzialità dello strumento, invece, sembra la partecipazione diretta del settore della distribuzione, dove pure reti verticali ed orizzontali sono tra le forme più diffuse. Se si incrocia questo dato con quello dell'oggetto si scopre tuttavia che la promozione commerciale costituisce l'area di attività più comune nelle reti, segno evidente che vi sia una volontà dei produttori di intraprendere autonomamente l'attività di commercializzazione, specialmente quella orientata ai mercati esteri.

**Distribuzione delle imprese aderenti a Contratti di rete  
in base al settore di attività economica**

Settore di attività	Numero di imprese
Servizi avanzati alle imprese	188
Lavorazione metalli	169
Costruzioni e bioedilizia	149
Meccanica	108
Agricoltura, silvicoltura	89
Beni per casa e tempo libero	88
Sistema moda	87
Elettronica	82
Servizi informatici	80
Altri servizi	79
Servizi operativi	72
Commercio all'ingrosso	71
Attività ricreative	67
Chimica, gomma, plastica	60
Industrie alimentari	57
Altre ind. manifatturiere	42
Trasporti e logistica	32
Commercio al dettaglio	25
Formazione, attività artistiche	19
Turismo (alloggio e ristorazione)	18
Servizi finanz. e assicurativi	12
Altre attività di estrazione da cave	1
Non classificate	10

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 17 marzo 2012)

Passando a un esame più specifico del contenuto dei contratti di rete, nel prosieguo nell'analisi ci si concentrerà su quelli registrati entro il 5 dicembre 2011, data alla quale risultava registrato un totale di 214 contratti.

Un primo elemento significativo per definire il livello di stabilità della collaborazione inter-imprenditoriale è rappresentato dalla durata del contratto. Essa, tuttavia, va bilanciata con il dato concernente il recesso. È, infatti, dal bilanciamento tra durata e modalità di *exit* che possono trarsi inferenze sulla stabilità. Ad un livello di maggiore approfondimento la stabilità andrà misurata correlando le modalità di entrata, ammissione alla rete, quelle di uscita, recesso, esclusione e la durata.

**Durata del Contratto di rete**

Anni	Numero di contratti di rete
Inferiore a 5	62
Da 5 a 10	68
Superiore a 10	79
A tempo indeterminato	3
Durata non regolata	2

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 5 dicembre 2011)

Le clausole sulla durata mostrano una tendenza alla stabilità della relazione. Il nucleo più ampio di contratti di rete si colloca infatti nell'intervallo temporale superiore a 10 anni. Si tratta di reti stabili nel tempo che spesso si associano a forme di *governance* complesse. In pochi casi il contratto stesso disegna un percorso di stabilizzazione definito, includendo una clausola sulla trasformazione del contratto in un ente, specificamente in una società. Se simile previsione formula un percorso eventuale senza vincolare le parti, sarebbe per converso improprio dedurre dalla mancata inserzione di una clausola sulla trasformazione il disinteresse verso il consolidamento della collaborazione in una forma societaria. Solo un'indagine qualitativa consentirà di comprendere in quali casi il Contratto di rete è prodromico di un percorso diretto a consolidare la collaborazione ed in quali invece sia destinato a stabilizzare la collaborazione con la struttura di *governance* prevista dal contratto stesso.

La stabilità della rete dipende tuttavia non solo dalla durata ma anche dalla disciplina dell'uscita e da quella dello scioglimento. Il recesso viene disciplinato nella maggior parte dei contratti. Si tratta di un recesso libero anche se non accompagnato dalla restituzione del conferimento.

### Recesso e stabilità della rete

Apertura/chiusura in uscita	N. contratti (214)
Il Contratto di rete non disciplina il recesso dalla rete	8
Il Contratto di rete disciplina il recesso dalla rete	206
<b>Presupposti</b>	
Si ammette il recesso senza onere di addurre alcuna specifica ragione ( <i>salvo rispettare eventuali vincoli procedurali, es. termine iniziale, preavviso, ecc.</i> ) - di cui con vincolo di non recedibilità prima di un periodo franco	184 (11)
Si ammette il recesso senza onere di addurre alcuna specifica ragione, ma subordinandone l'efficacia all'autorizzazione di un organo della rete ( <i>es. Organo Comune</i> )	1
Si ammette il recesso solo se supportato da giusta causa, giustificato motivo o formula analoga	4
Si ammette il recesso solo in casi determinati previsti dal contratto ( <i>es. in caso di disaccordo con talune delibere, es. di imposizione di nuovi contributi</i> )	17

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 5 dicembre 2011)

Si tratta pertanto di reti caratterizzate da un livello significativo di stabilità temperato tuttavia da sistemi di uscita individuale semplificati e generalmente indifferenziati. In pochi casi si prevede che il recesso di una singola parte conduca allo scioglimento del contratto, ma è chiaro che il peso del recesso e della sua minaccia dipende molto dal soggetto che lo esercita anche quando la clausola si applica indistintamente a tutti i contraenti. Se il recesso viene minacciato dal leader della rete, le probabilità che ad esso segua lo scioglimento e, dunque, l'effetto destabilizzante che ne deriva sono molto elevate. In altri casi il recesso potrà produrre discontinuità ma i suoi effetti destabilizzanti saranno limitati.

**Principali ambiti operativi del programma di rete**

Ambiti operativi del programma di rete	Numero di contratti di rete
Promozione commerciale	180
R&S, Ideazione e Progettazione	159
Creazione di un marchio collettivo	130
Internazionalizzazione	126
Adozione di protocolli di produzione	109
Selezione dei fornitori	100
Altre attività	90
Distribuzione di prodotti degli aderenti	87
Coordinamento dell'offerta di beni/servizi per il mercato	82
Attività di reperimento delle risorse finanziarie	77
Consulenza, servizi amministrativi e finanziari	61
Selezione dei clienti/committenti	53
Realizzazione congiunta o coordinata di uno specifico prodotto	42
Realizzazione di un progetto industriale	9

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 5 dicembre 2011)

I contratti stipulati nel 2010 e nel 2011 riflettono modelli operativi di rete sviluppati sia in senso orizzontale che in senso verticale.

Le reti orizzontali sono quelle composte da imprese che si collocano al medesimo livello della filiera in quanto svolgono attività equiparabili (es. produttore di macchinari industriali), soddisfacendo domande integrate caratterizzate dalla complementarità (es. fornitori di diverse tipologie di materiali).

Le reti verticali sono quelle composte da imprese che si collocano su segmenti contigui della filiera (es. produttore di componenti – assemblatore – produttore finale).

**Reti e filiere: reti orizzontali e reti verticali**

Struttura della filiera e delle reti	Numero di contratti di rete
Reti orizzontali	123
Reti verticali	91

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 5 dicembre 2011)

I contratti di rete si dividono quasi equamente tra i due gruppi. Considerata la maggiore eterogeneità delle reti orizzontali, il numero di reti verticali è significativo. Le reti verticali rispondono ad una esigenza duplice e correlata: accrescere e rendere più efficiente il controllo sulla filiera sostituendo, parzialmente, la sequenza di contratti bilaterali con un contratto plurilaterale. Bisogna però subito precisare che, se da un lato vi sono reti bilaterali verticali (sebbene in numero proporzionalmente inferiore a quelle orizzontali), dall'altro la sostituzione non è invece integrale. Il Contratto di rete plurilaterale copre infatti solo alcuni aspetti del governo della filiera, rimanendo i contratti di subfornitura prevalentemente bilaterali. Rinviando ad un'indagine più approfondita, si può fin d'ora anticipare che nelle reti verticali rara è la presenza della grande impresa committente all'interno della rete. Tuttavia, il dato non dovrebbe portare a conclusioni affrettate: spesso, infatti, pur da soggetto esterno

la grande impresa promuove la costituzione della rete la cui leadership viene affidata al fornitore di primo livello con il quale la grande impresa intrattiene una relazione di durata spesso in esclusiva. Il fenomeno riflette un'esigenza emergente anche da altre ricerche empiriche, dalle quali risulterebbe che la grande impresa committente sta riducendo il livello pre-esistente di delega nel governo della filiera per coordinare sia l'applicazione di procedure di regolazione tecnica (applicazione standard ISO), sia il coordinamento legato a modalità organizzative *just in time* o *lean production*.

Le reti orizzontali coprono fattispecie assai diverse tra loro. Si va dalla rete di produttori che crea un marchio comune per prodotti destinati a mercati stranieri alla rete di consulenti per la fornitura di servizi amministrativi e contabili-finanziari; dalle reti per la gestione di trasporti, alla rete per l'offerta integrata di servizi ad una o più filiere. L'orizzontalità non è necessariamente il riflesso di una pariteticità della posizione delle imprese nella filiera. Vi sono infatti modelli di *governance* assai variegati che vanno da quelli gerarchici, caratterizzati dalla presenza di organi comuni monocratici a (e si tratta della prevalenza) modelli contraddistinti da una *governance* condivisa, con un organo comune pluripersonale onnicomprensivo (in cui ogni impresa esprime un rappresentante).

Questa dicotomia è indicativa della flessibilità del Contratto di rete, ma suggerisce anche la possibilità che il Contratto di rete stia occupando spazi diversi, solo in parte sovrapponibili a quelli di figure contigue quali i consorzi, le ATI e le *joint ventures*. Ne deriva che, in taluni casi, risponde ad una domanda che non aveva una precisa risposta sul versante dell'offerta, mentre in altri compete con strumenti pre-esistenti.

Sul piano delle politiche industriali e degli strumenti di finanziamento, si apre la questione se sia desiderabile che il medesimo bando incentivi reti verticali ed orizzontali o se, seppure entrambe collegate ad un medesimo strumento, la costituzione di queste reti possa riflettere obiettivi diversi da perseguire con strategie opportunamente differenziate.

Più in dettaglio, le *reti orizzontali* sono distinguibili a seconda che l'aggregazione operi tra fornitori (di stessa tipologia di bene o servizio), tra produttori finali, tra imprese operanti come distributori o intermediari della commercializzazione di beni o servizi<sup>9</sup>. La categoria delle reti orizzontali tra fornitori è di gran lunga prevalente sulla seconda e sulla terza categoria sopra menzionate. In particolare le reti orizzontali tra imprese di distribuzione appaiono oggi molto limitate.

### Reti orizzontali

Tipologia di aderenti alla rete orizzontale	N. contratti (tot. 123)
Fornitori	89
Produttori finale	31
Imprese di distribuzione, intermediari, ecc.	3

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 5 dicembre 2011)

Tale dato conferma quello di carattere generale secondo cui il Contratto di rete viene impiegato prevalentemente nella parte alta della filiera ma non ha finora trovato grande applicazione nella distribuzione, dove tradizionalmente si sono sviluppate forme reticolari.

<sup>9</sup> Ai fini di questa analisi si considerano *fornitori* le imprese che producono beni e/o servizi per imprese inserendosi così all'interno di un processo produttivo; *produttori finali* le imprese che, anche sulla base dei beni o servizi forniti da fornitori, realizzano il prodotto/servizio finito apportando valore aggiunto al processo produttivo al di là di una semplice funzione di intermediazione (è ascrivibile al produttore finale, se non una vera e propria fase produttiva, almeno l'assemblaggio e/o l'apposizione di un marchio); *imprese di distribuzione* le imprese che, acquistando prodotti finiti, svolgono funzione di intermediazione rivolta alla circolazione di merci, beni e servizi sul mercato.

Anche nell'ipotesi di reti verticali possono distinguersi diverse tipologie a seconda della posizione degli aderenti lungo la filiera. Come per le reti orizzontali, le reti (verticali) tra fornitori (pur distribuiti su anelli diversi e successivi della filiera) prevalgono grandemente sulle altre categorie. In altri termini, sono ancora relativamente limitate (ma anche per questo di particolare interesse) le reti che includono i produttori finali e/o più ancora imprese operanti come distributori o intermediari.

In alcuni casi, ancorché limitati, è possibile individuare la presenza di tali imprese (in particolare produttori finali quali committenti principali per la rete) seppur esterna al contratto.

### Reti verticali

Tipologia di aderenti alla rete verticale	N. contratti (tot. 91)
Solo fornitori ( <i>in punti diversi della filiera</i> )	61
Solo fornitori con capofila interno ( <i>fornitore di I livello o fornitore leader</i> )	5
Fornitori e produttore finale/cliente principale ( <i>con * sottodato relativo a casi in cui tale impresa abbia ruolo di leadership o capofila</i> )	15 (di cui: *3 con capofila committente; *1 con capofila capogruppo; *1 con capofila da progetto finanziato dalla regione)
Fornitori con capofila esterno ( <i>fornitore di I livello</i> )	-
Fornitori con capofila esterno ( <i>produttore finale</i> )	1
Fornitori con capofila esterni ( <i>fornitore di I livello e produttore finale</i> )	1
Fornitori con capofila interno/i e PF-capofila esterno	1 (n.b. in questo caso i capofila sono 2 dei 10 aderenti + PF esterno legato alla rete da contratto di sponsorship)
Fornitori e impresa operante come distributore/intermediario	3
Produttore/i finale/i e impresa/e di distribuzione	3
Fornitore/i, produttore/i fin. e impresa di distribuzione	1

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 5 dicembre 2011)

Questa tabella suggerisce due profili di rilievo degni di ulteriore approfondimento. Da un lato, le reti verticali coprono la parte alta della filiera, dove il valore aggiunto tende ad essere minore. Potrebbe dunque ipotizzarsi che per il momento, vista anche la giovane età dello strumento, forme di collaborazione attraverso il Contratto di rete non coinvolgano il segmento dove il valore risulta più elevato. Il secondo e più chiaro dato concerne la presenza di un capofila, di un'impresa leader nella rete. Questa ricorre in un numero limitato di casi, distinguendosi almeno tre fattispecie: (1) quella del capofila fornitore interno, (2) quella del capofila committente (interno) e (3) quella con il distributore. Come ricordato in precedenza, la variabile della presenza interna od esterna al Contratto di rete di committenti e distributori non significa rilevanza nel primo ed irrilevanza nel secondo caso. L'ipotesi di ricerca che va approfondita, quando le evidenze raggiungeranno un numero più cospicuo, concerne i casi in cui, pur non essendo tecnicamente parte del Contratto di rete, l'impresa committente ne abbia influenzato la configurazione e ne influenzi il governo incidendo significativamente sulla definizione ed attuazione del programma di rete.

**Reti orizzontali, reti verticali e durata del contratto**

	<b>Durata inferiore a 5 anni (tot. 62 su 214)</b>	<b>Durata tra 5 e 10 anni (tot. 68 su 214)</b>	<b>Durata superiore a 10 anni (tot. 79 su 214)</b>	<b>Durata a tempo indeterminato (tot. 3 su 214)</b>	<b>Durata non regolata (tot. 2 su 214)</b>
Reti orizzontali (Totale: 123)	32 (su 123) 26%	42 (su 123) 34%	46 (su 123) 37,3%	1 (su 123)	2 (su 123)
Reti verticali (Totale: 91)	30 (su 91) 32%	26 (su 91) 28%	33 (su 91) 36%	2 (su 91)	0 (su 91)

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 5 dicembre 2011)

Sia nelle reti verticali che nelle reti orizzontali, prevale la durata del Contratto di rete superiore a 10 anni. Le reti orizzontali presentano una propensione più spiccata verso una durata medio-lunga del contratto (tra 5 e 10 anni e superiore a 10 anni), mentre le reti verticali spaziano in maniera abbastanza equilibrata tra contratti di rete di breve durata (inferiore a 5 anni) e di lunga durata (superiore a 10 anni). La soluzione della durata indeterminata del Contratto di rete risulta decisamente marginale in entrambe le tipologie di rete.

**Reti orizzontali per tipologia e durata del contratto**

<b>Tipologia di aderenti alla rete</b>	<b>Durata inferiore a 5 anni (tot. 62 su 214)</b>	<b>Durata tra 5 e 10 anni (tot. 68 su 214)</b>	<b>Durata superiore a 10 anni (tot. 79 su 214)</b>	<b>Durata a tempo indeterminato (tot. 3 su 214)</b>	<b>Durata non regolata (tot. 2 su 214)</b>
Reti orizzontali (Tot.: 123)	(tot. 32 su 123)	(tot. 42 su 123)	(tot. 46 su 123)	(tot. 1 su 123)	(tot. 2 su 123)
Tra fornitori (di beni o servizi a imprese, inclusi consulenti e servizi informatici)	26 (su 89)	29 (su 89)	33 (su 89)	-	1 (su 89)
Tra produttori finali	6 (su 31)	11 (su 31)	12 (su 31)	1 (su 31)	1 (su 31)
Tra imprese operanti nella distribuzione	-	2 (su 3)	1 (su 3)	-	-

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 5 dicembre 2011)

Reti verticali per tipologia e durata del contratto

Tipologia di aderenti alla rete	Durata inferiore a 5 anni (tot. 62 su 214)	Durata tra 5 e 10 anni (tot. 68 su 214)	Durata superiore a 10 anni (tot. 79 su 214)	Durata a tempo indeterminato (tot. 3 su 214)	Durata non regolata (tot. 2 su 214)
Reti verticali (Tot.: 91)	(tot. 30 su 91)	(tot. 26 su 91)	(tot. 33 su 91)	(tot. 2 su 91)	(tot. 0 su 91)
Tra fornitori (di beni o servizi a imprese, inclusi consulenti e servizi informatici)	24 (su 62)	18 (su 62)	20 (su 62)	-	-
Tra fornitori con capofila interno (fornitore leader o fornitore di I livello)	1 (su 5)	1 (su 5)	2 (su 5)	1 (su 5)	-
Tra fornitore/i e produttore finale (con * se PF assume chiara leadership interna da capofila)	3 (su 14)	3 (su 14)	7 (su 14)	1 (su 14)	-
Tra fornitori con capofila esterno (fornitore di I livello)	-	-	-	-	-
Tra fornitori con capofila esterno (produttore finale)	-	1 (su 1)	-	-	-
Tra fornitori con capofila esterni (F I livello e PF)	-	1 (su 1)	-	-	-
Tra fornitori con capofila interno/i (fornitore/i di I livello) e PF-capofila esterno	-	1 (su 1)	-	-	-
Tra fornitore/i, produttore/i fin. e impresa di distribuzione (distributore, impresa di intermediazione commerciale, ecc.)	-	-	1 (su 1)	-	-
Tra produttore/i finale/i e impresa/e di distribuzione	-	1 (su 3)	2 (su 3)	-	-
Tra fornitori e impresa operante come distributore/intermediario	2 (su 3)	-	1 (su 3)	-	-

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 5 dicembre 2011)

La durata del Contratto di rete non muta significativamente nelle reti verticali ed orizzontali. Il dato risulta molto interessante per le reti orizzontali, dove la mancanza di una gerarchia perlomeno apparente indurrebbe a ritenere la partecipazione a reti stabili più rischiosa dell'ipotesi di reti verticali, dove invece essa riflette l'appartenenza ad una filiera tendenzialmente consolidata. Ne risulta confermato il dato generale della struttura tendenzialmente stabile nel tempo delle reti emergenti dai contratti.

Per quanto concerne l'oggetto della collaborazione, va innanzitutto ricordato che, all'Art. 42, d.l. 78/2010, conv. con modif. con l. 122/2010, si indica che "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:

1. collaborare in forme ed ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero
2. scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero
3. esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa"

Le informazioni finora a disposizione mettono in evidenza che il riferimento più diffuso è quello all'esercizio in comune di attività ma vengono richiamati anche lo scambio di informazioni e quello di prestazioni. Si inferisce che vi sia un sottoinsieme limitato di contratti che non fa riferimento all'esercizio in comune, dove l'oggetto principale è rappresentato dallo scambio di informazioni e di prestazioni. Si sarebbe, in questa ipotesi, di fronte ad un contratto plurilaterale di scambio. Lo scambio rappresenterebbe l'obiettivo prevalente, mentre nel caso di concorso dell'attività in comune e di quella di scambio vi sarebbe una prevalenza della comunione di scopo e lo scambio potrebbe interpretarsi come strumentale piuttosto che finale.

### Oggetto della collaborazione

Oggetto	Numero di contratti di rete (esiti cumulabili)
Esplicita menzione dell'esercizio in comune di attività	172
Scambio di informazioni	148
Scambio di specifiche prestazioni industriali o commerciali tra i membri della rete	110

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 5 dicembre 2011)

Una lettura più complessa dovrebbe guardare alla modalità di realizzazione del programma di rete, e, in particolare, alla possibilità che la rete costituita abbia l'obiettivo di realizzare una molteplicità di progetti nell'ambito dei quali vengano coinvolte solo alcune delle imprese partecipanti.

Un numero limitato (precisamente 40) ma non irrilevante di Contratti di rete fa esplicitamente riferimento a questa modalità di realizzazione del proprio programma. Il programma di rete si compone, in questo caso, di una pluralità di progetti che si realizzano attraverso la stipulazione di uno o più contratti. Tali progetti possono essere tra loro coordinati o interdipendenti, ovvero risultare autonomi e necessitare pertanto di veicoli separati in modo da separare il rischio di impresa rendendo dunque più efficiente la gestione di responsabilità per singoli progetti. Nella fase di approfondimento della ricerca verranno indagate le correlazioni tra questa modalità di realizzazione del programma di rete e la struttura di *governance*, in particolare la possibilità che l'attuazione di alcuni progetti possa richiedere la costituzione di strumenti e veicoli *ad hoc* tra cui quello della società di capitali. Sotto il profilo della *governance*, con la riforma del 2010, l'istituzione dell'organo comune (OC) è stata resa eventuale e non obbligatoria, orientando l'istituto verso un'identità prevalentemente contrattuale. In assenza di un organo comune le deliberazioni circa l'attuazione del programma di rete vengono assunte dai contraenti, partecipanti alla rete, che possono definire modalità di decisione differenziate per la realizzazione del programma e per le modifiche del Contratto di rete.

### La governance del contratto di rete

Istituzione di organi (riferimenti principali)	N. contratti (214)
Contratti di rete senza organo comune	6
Contratti di rete senza organo comune ma che ne prevedono e regolano la possibile futura istituzione	1
Contratti di rete che, pur contemplando un comitato di gestione, non lo regolano come organo comune	2
Contratti di rete con organo comune	205
Contratti di rete che, nel definire le regole di decisione degli aderenti, istituiscono, al di fuori dell'OC, una c.d. Assemblea dei partecipanti	59

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 5 dicembre 2011)

La tabella rivela che le parti esercitano la propria autonomia in modo relativamente uniforme procedendo all'istituzione di un OC. Una questione aperta è quella che riguarda le ragioni di tale scelta, specialmente se letta alla luce della tabella successiva che distingue le diverse tipologie di organo.

### Tipologie di organo comune (OC)

Tipologia di OC	N. contratti (205)
<b>Monocratico</b> (es. <i>persona fisica o una impresa partecipante</i> )	<b>31</b>
<b>Pluripersonale</b>	<b>166</b>
<b>Società organo</b>	
<i>Composta dagli stessi partecipanti</i>	<b>2</b>
<i>Società organo esterna (composta solo da alcuni partecipanti o da soggetti esterni alla rete)</i>	-
<b>OC bipartito</b>	
<i>Organo pluripersonale + organo monocratico (es. Assemblea +Presidente)</i>	<b>5</b>
<i>2 organi collegiali (es. Assemblea e Cda o affine)</i>	<b>1</b>

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 5 dicembre 2011)

I modelli di OC appaiono differenziati, polarizzandosi su due opzioni alternative: l'organo monocratico e l'organo pluripersonale. Quest'ultimo prevale nettamente sul primo.

La scelta di un organo monocratico riguarda sia reti bilaterali che reti plurilaterali e denota un livello di delega decisionale elevatissimo in capo al gestore del programma di rete. Il modello si caratterizza dunque per un elevato livello di gerarchizzazione del processo decisionale concernente l'attuazione del programma, fermo restando che si tratta di poteri esercitabili nel quadro del contratto di mandato che per legge caratterizza la relazione tra partecipanti alla rete ed OC.

Nell'ipotesi dell'OC pluripersonale, la maggior parte dei contratti sceglie di coinvolgere tutti i contraenti. Dunque la composizione dell'OC riflette in buona sostanza quella della rete. All'opposto del modello precedente, qui la gerarchia è inesistente, dal momento che mandanti e mandatarî coincidono. Una distinzione funzionale da approfondire riguarda la differenza dei metodi decisionali per i contraenti, siano essi costituiti o meno in assemblea e quelle concernenti l'OC. La coincidenza soggettiva non fa venir meno la relazione di mandato anche quando sussista identità soggettiva. Qui come detto, a differenza del modello precedente, la delega è molto limitata e pur tuttavia la scelta di costituire comunque un OC per l'attuazione del programma non è di poco conto rispetto all'opzione di attribuire ai membri della rete il potere di attuare direttamente il programma senza costituire un organo comune.

La scarsa presenza di modelli intermedi con delega ad un numero limitato rivela probabilmente un'avversione al rischio e la necessità di un controllo diffuso operante attraverso la presenza nell'organo gestore piuttosto che tramite più sofisticate tecniche di monitoraggio e di reporting ovvero aumentando le regole procedurali definite dai partecipanti alla rete.

In questo quadro un ruolo rilevante potrebbe avere il manager di rete. Va tuttavia evidenziato che l'individuazione di un manager di rete non è prevista dalla disciplina ma costituisce un elemento assai rilevante nel disegno di *governance* della rete.

L'istituzione di un manager di rete (avvenuta in 14 dei 214 contratti in esame) consente di professionalizzare la gestione della rete e la realizzazione del suo programma. Dovrebbe trattarsi di una figura dedicata e possibilmente indipendente dalle imprese partecipanti. Evidenza aneddotica rivela che diverse scelte sono state compiute. In taluni casi, effettivamente, il manager è una figura indipendente, in altri è invece uno degli imprenditori contraenti. A seconda dei casi la sua funzione è indirizzata ad integrare quella dell'OC come organo

esecutivo ovvero, specialmente nelle ipotesi di OC pluripersonale ed onnicomprensivo, ad eseguire il programma di rete con un livello di delega più elevato.

Sotto il profilo patrimoniale, inoltre, la legge ammette che il contratto istituisca:

- una rete *senza* specifica dotazione patrimoniale
- una rete con *fondo patrimoniale comune*; tale fondo può essere:
  - a. alimentato dai soli conferimenti iniziali e da eventuali contributi successivi cui i partecipanti siano tenuti;
  - b. costituito anche o solo per effetto dell'istituzione di un patrimonio destinato nell'ambito del patrimonio generale dell'impresa aderente (solo per le S.p.A.)<sup>10</sup>.

In linea di principio, la scelta è rimessa all'autonomia delle parti; tuttavia, oggi la costituzione del fondo comune è incoraggiata dalla disciplina fiscale di favore. È il contratto a definire il modello patrimoniale prescelto, stabilendo eventuali obblighi contributivi e regole di gestione del fondo.

### La struttura patrimoniale della rete

Modelli patrimoniali	N. contratti (214)
Mancata istituzione del fondo comune	12
<i>di cui regolano sistemi di riparto dei costi senza istituire un FC</i>	7
Sola previsione di una eventuale futura istituzione del FC per modificazione del contratto	3
Sola previsione di una eventuale futura istituzione del FC quale possibile attuazione del contratto	6
Il CR non istituisce né regola il FC ma vi fa riferimento in disposizioni correlate ( <i>es. future adesioni</i> )	1
Istituzione del fondo comune ( <i>senza riferimento a patrimoni destinati</i> )	184
Istituzione del fondo comune ( <i>con riferimento a eventuale futura istituzione di p.d.</i> )	7
Istituzione di patrimoni destinati ex art. 2447-bis, lett. A, c.c.	1 ( <i>futura istit.; aderenti s.r.l.</i> )

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 5 dicembre 2011)

Dalla tabella risulta, inoltre, evidente che la maggior parte dei contratti abbia previsto l'istituzione del fondo comune, mentre la soluzione alternativa della eventuale futura costituzione di patrimoni destinati risulta poco o per nulla impiegata. I contratti non specificano le modalità di gestione del fondo, spesso rinviando ad atti dell'organo comune cui spetta, in linea di massima la gestione del medesimo.

Spesso il valore del fondo comune non riflette la dotazione di risorse necessaria per realizzare programmi di rete molto ampi ed ambiziosi. Inoltre, il valore del fondo indicato nel contratto non corrisponde necessariamente a quanto versato, avendosi clausole che prevedono una contribuzione incrementale. In taluni casi si prevede una differenziazione tra finanziamento del fondo e finanziamento dei singoli progetti per i quali viene prevista una contabilità separata, affidata al coordinatore del progetto piuttosto che all'OC.

Il fondo comune viene dotato di una capienza sufficiente al funzionamento della rete ma spesso inadeguato alla gestione del progetto di rete che verrà successivamente finanziato sulla base di contributi richiesti dall'OC. Criteri e misura del conferimento possono variare a seconda del numero e della dimensione delle imprese partecipanti ma, ad una prima indagine, prevalgono criteri uniformi a una spiccata differenziazione.

<sup>10</sup> Al 5 dicembre 2011, le S.p.A. rappresentavano circa il 15% delle imprese aderenti a Contratti di rete.

Valore del fondo comune

Misura del fondo comune	N. contratti (191)
Pari o inferiore a 5.000 euro	57
Tra 5.001 e 50.000 euro	76
Tra 50.001 e 300.000 euro	12
Oltre 300.000 euro	23
Misura del fondo non determinata nel contratto	23

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere - Infocamere (aggiornamento al 5 dicembre 2011)

In conclusione, la diffusione del Contratto di rete risulta aver seguito un percorso di crescita esponenziale, determinato presumibilmente da una pluralità di fattori, tra i quali va menzionata la promozione regionale attraverso bandi. Da una prima impressione, da sottoporre ad attenta e rigorosa verifica, non sembrano esserci differenze troppo rilevanti tra Contratti di rete sorti spontaneamente e contratti stipulati in occasione della partecipazione a bandi. Presumibilmente, questo dipende dal fatto che i bandi non pongono specifiche condizioni se non, e neppure sempre, un numero minimo di partecipanti. Va comunque rilevato che l'innovazione organizzativa segue percorsi propri, determinati da una combinazione tra incentivi a sperimentare nuove soluzioni e avversione al rischio determinato dall'adozione di comportamenti opportunistici.

I primi risultati dell'analisi confermano alcune aspettative formulate sulla base di precedenti rilevazioni effettuate su un numero inferiore di contratti. L'opzione dell'istituzione dell'organo comune e del fondo comune viene abitualmente esercitata, dando luogo a forme di governo e gestione patrimoniale di un certo livello di complessità. Tale complessità è anche confermata dalla durata relativamente lunga del Contratto di rete, di solito accompagnata da una clausola sulla rinnovabilità. La misura della patrimonializzazione del fondo comune rivela tuttavia una importante differenziazione, in parte riflesso della diversità delle filiere e dei settori, in parte delle modalità di finanziamento del programma. Come accennato, in alcuni casi si patrimonializza il fondo, in altri casi invece il fondo rimane relativamente basso e sono i singoli progetti ad essere oggetto di finanziamento specifico.

La ricerca rivela, inoltre, come si stiano sviluppando due modelli di rete: uno verticale, diretto ad un più efficace ed efficiente governo della filiera, dipendente direttamente o indirettamente dall'influenza di una grande impresa; l'altro, quello delle reti orizzontali, che collega in un progetto di collaborazione imprese conferenti risorse complementari. In entrambe le ipotesi, viene confermata l'idea che la costituzione della rete avviene per svolgere attività che le singole imprese non sarebbero state in grado di svolgere individualmente, ma è del tutto evidente che la crescita di competitività avviene assai diversamente nei due modelli. La costituzione delle reti attraverso il Contratto di rete riflette, dunque, modelli diversi di collaborazione reticolare caratterizzati da un numero limitato di imprese partecipanti, sebbene non eccessivamente ridotto. Sollecita una riflessione sia il numero elevato di reti bilaterali, sia la presenza limitata di macro-reti.

I risultati preliminari confermano, in sintesi, l'interesse per lo strumento che ha rilanciato la discussione sulle forme di collaborazione per la promozione della competitività e della crescita del sistema produttivo, anche al di là di possibili ulteriori interventi sul piano dell'innovazione e della regolamentazione organizzativa.

## 2.6 Qualificazione e allungamento delle filiere produttive guidate dalle medie imprese

Leader delle tante filiere del *Made in Italy* a forte proiezione sui mercati internazionali ma, al tempo stesso, profondamente radicate nel territorio di origine, le medie imprese rappresentano l'eccellenza del sistema industriale del nostro Paese. Lo studio realizzato annualmente da Mediobanca e Unioncamere contribuisce in modo fondamentale alla comprensione delle strategie che caratterizzano l'evoluzione di questo importante segmento del tessuto produttivo italiano. Con l'ultimo censimento, relativo al 2009, sono state individuate 3.220 medie imprese (definite nella classe 50-499 dipendenti e 15-330 milioni di euro di fatturato) appartenenti ai

diversi settori del tradizionale modello di specializzazione manifatturiera italiano: dal tessile alla meccanica, dall'*automotive* all'agroalimentare, dalla chimica alla farmaceutica, fino ad arrivare ai comparti a maggior contenuto tecnologico come l'aerospazio e l'aeronautica. In termini di incidenza sul fatturato complessivamente generato, la rilevanza dei settori convenzionalmente definiti *high tech* risulta tuttavia ancora marginale: l'alta tecnologia copre, infatti, appena il 4,2% del fatturato (contro il 12% dei maggiori gruppi italiani), mentre prevalgono le produzioni tradizionali a tecnologia bassa e medio-bassa, dove i punti di forza, più che tecnologici, sono fondamentalmente di natura commerciale (tecniche e reti di vendita, assistenza post vendita, pubblicità, design) e immateriali (marchi e brevetti). Non a caso, proprio il continuo impegno nel rafforzamento dell'immagine e del marchio delle produzioni tipiche è ritenuto da quasi la metà delle medie imprese il sostegno più intenso all'aumento delle esportazioni.

Dal punto di vista della localizzazione geografica, le medie imprese appaiono concentrate essenzialmente nell'area Nec<sup>11</sup> (dove si trova il 49,4% del totale delle medie imprese) e, all'opposto, meno diffuse nel Lazio e nel Sud-Isole (dove è complessivamente localizzato il 10,6% del totale delle medie imprese). A livello regionale, è forte la loro presenza in Lombardia che ne ospita il 30,8% (la sola provincia di Milano ne conta 252) contro il 20% di tutte le imprese manifatturiere italiane; le altre due regioni dove la numerosità di medie imprese è più elevata sono Veneto (18,3%) ed Emilia-Romagna (14,2%). Più contenuta, invece, la presenza in Toscana (vi si trova il 5,6% delle medie imprese italiane contro il 9,5% di tutte le imprese), Campania (rispettivamente, 2,8% contro 6,8%), Lazio (2,1% contro 5,3%) e Puglia (1,6% contro 5,4%).

Le medie imprese censite nel 2009 contribuiscono per il 15% circa al valore della produzione manifatturiera italiana, percentuale che sale al 21% considerando l'indotto: come dire, quindi, che un buon quinto del valore aggiunto manifatturiero sviluppato dalla nostra economia proviene proprio da queste importanti filiere capeggiate dalle medie imprese.

Rispetto al 2000 – primo anno del decennio considerato nell'indagine – la diffusione della media impresa è tuttavia diminuita, a causa della crisi economica della fine del decennio: il decremento netto è stato di 669 società, pari al 17,2% dato del saldo tra 3.473 ingressi e 4.142 uscite. I dati mettono in evidenza vivaci processi di riorganizzazione aziendale soprattutto in prossimità della soglia inferiore: basti pensare che, nel decennio considerato, vi sono state 3.127 piccole imprese divenute medie e 2.915 medie tornate piccole. Il passaggio alla grande impresa ha riguardato, invece, solamente 620 società, cui si sono contrapposte 223 grandi imprese che hanno percorso la strada inversa verso la media dimensione. Focalizzando l'attenzione al solo 2009, emerge che 628 medie imprese sono tornate piccole (non superando i parametri di fatturato e dipendenti), mentre dal lato delle imprese maggiori, a fronte di 32 imprese che hanno varcato la soglia della grande dimensione, 39 hanno percorso la strada inversa ritornando medie.

Le analisi svolte ci restituiscono comunque l'immagine di un anello ancora forte della catena organizzativa e produttiva dell'industria italiana, costituito da un nucleo di imprese che, nonostante i processi di trasformazione susseguitisi nel tempo, mantiene costantemente bilanci in attivo e strutture finanziarie solide. Nel periodo 2000-2009, il bilancio aggregato delle 3.220 società si è sempre saldato in utile, sebbene il risultato del 2009, scontando gli effetti di una crisi che proprio in quell'anno ha raggiunto il picco, sia il più basso in termini assoluti (1.219 migliaia di euro) come in quelli relativi (0,9% del fatturato ovvero 1,1 punti in meno rispetto al massimo toccato nel 2007). Nonostante tutto, risultati positivi grazie a un aumento del fatturato, sempre tra il 2000 e il 2009, del 29,4%, sostenuto tanto dalle esportazioni, cresciute del 42,9%, quanto dalle vendite in Italia, aumentate del 22,8%. Volendo allungare la serie al 2010 ricorrendo a stime, le esportazioni raggiungerebbero un incremento pari addirittura al 55%: risultati frutto di un profondo impegno, quello delle medie imprese, nel competere su uno scenario sempre più ampio, arrivando ad intercettare le esigenze di una clientela in parte nuova (come quella dei Paesi emergenti), in parte con esigenze nuove (come quella dei Paesi europei, Germania in testa).

<sup>11</sup> Per area Nec si intende il complesso delle regioni del Nord-Est (Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia ed Emilia-Romagna) e tre delle quattro regioni del Centro (Toscana, Umbria e Marche)

I favorevoli risultati economici contribuiscono a rendere la struttura finanziaria solida, con il patrimonio netto che supera gli impieghi in attivi immobilizzati e contribuisce all'avanzo delle partite correnti; gli indici di redditività sono sempre superiori a quelli dei grandi gruppi industriali italiani: 18,6% contro 1,7% il rapporto tra margine operativo netto e valore aggiunto nel 2010. Rispetto sempre ai grandi gruppi, le medie imprese segnano migliori performance anche in termini di valore aggiunto (+20% contro -1,8%) e sul piano occupazionale (+11,8% la crescita degli occupati contro -9,6%), a dimostrazione quindi della loro indubbia capacità di rendere produttivi sia la forza lavoro che gli stessi processi di produzione.

La vocazione di "fare sistema" delle medie imprese trova piena conferma nel fatto che i due terzi di esse hanno sede in aree aventi natura distrettuale sfruttando importanti vantaggi competitivi. Infatti, il principale aspetto discriminante di queste imprese continua ad essere la maggiore propensione all'export: essa è pari al 45,7% del fatturato nel caso di imprese ubicate nei distretti veri e propri; 31,9% relativamente all'ubicazione in altri Sistemi Produttivi Locali; e, solo il 31,5% nel caso di imprese localizzate in altre aree.

### Indici di sviluppo delle medie imprese industriali italiane nel periodo 2000-2009 (1)

#### Variazioni percentuali

	Fatturato netto	Esportazioni	Valore aggiunto	Immobilizzazioni materiali lorde (2)	Numero dipendenti
<b>Totale generale</b>	<b>29,4</b>	<b>42,9</b>	<b>20,0</b>	<b>61,3</b>	<b>11,8</b>
Totale Nord-Ovest	26,4	45,9	16,1	57,5	8,7
Totale Nord Est e Centro Nec	29,5	37,5	22,4	60,3	13,5
Totale Nord-Est	29,0	36,2	22,1	58,4	12,7
Totale Centro Nec	31,4	43,6	23,2	67,9	16,4
Totale Centro Sud e Isole (3)	43,4	68,6	27,2	83,9	17,7
Piemonte e Valle d'Aosta	15,0	25,2	4,8	54,4	5,2
Liguria	68,1	175,6	17,4	54,1	13,8
Lombardia	28,4	50,1	19,4	58,4	9,6
Veneto	21,5	29,6	17,6	59,5	11,5
Trentino-Alto Adige	51,4	56,2	40,3	58,9	21,3
Friuli Venezia Giulia	43,4	71,6	43,2	71,3	16,0
Emilia-Romagna	31,9	36,1	20,8	54,0	12,3
Toscana	18,2	37,0	13,0	66,2	12,2
Marche	47,2	48,0	34,8	77,1	22,0
Umbria	42,5	63,0	30,6	59,9	15,2
Lazio	19,4	73,3	10,1	69,9	3,0
Abruzzo	33,8	49,5	8,4	68,4	18,3
Campania	77,3	116,9	65,3	95,8	28,6
Puglia	39,2	25,1	30,5	103,0	37,3
Altre Regioni Meridionali e Isole	38,0	46,3	23,6	90,7	8,4
Società appartenenti a distretti	17,2	28,4	8,1	57,7	9,3
Società appartenenti ad altri sistemi produttivi locali	27,5	39,6	16,9	62,3	9,2
Società non appartenenti a distretti e ad altri SPL	35,9	54,1	26,2	62,7	13,8
Alimentare	49,8	79,8	52,0	71,5	15,7
Beni per la persona e la casa	9,7	9,0	0,8	48,9	6,1
Carta e stampa	26,2	59,2	10,3	70,6	8,3
Chimico e farmaceutico	33,7	57,5	31,4	56,8	11,4
Meccanico	30,8	51,1	21,0	62,1	14,9
Metallurgico	34,7	81,3	16,4	79,2	14,2
Altri settori	43,7	63,8	8,4	54,0	14,5

(1) Elaborazioni su insiemi chiusi e su dati non consolidati.

(2) Al netto delle rivalutazioni ex leggi n. 342-2000, n. 448-2001, n. 350-2003, n. 266-2005 e n 2-2009.

(3) Si intende le otto regioni del Mezzogiorno e il Lazio

Fonte: Mediobanca – Unioncamere

All'analisi censuaria sui bilanci è stata poi affiancata un'indagine diretta svolta su un campione rappresentativo dell'universo delle medie imprese industriali, volta a ricostruire non solo un quadro più aggiornato delle *performance* di mercato e reddituali, ma soprattutto le strategie produttive e commerciali oggi seguite per fronteggiare la crisi, con le ovvie ripercussioni che tali orientamenti potranno avere sulle filiere da loro guidate e sullo sviluppo dei territori in cui sono localizzate.

Se il 2011 si era chiuso con una buona metà delle medie imprese che dichiaravano il fatturato in crescita (sensibile o forte aumento), nel 2012 tale percentuale si assesta poco al di sotto del 40%. Lo stesso si può dire per i livelli produttivi, anche se il divario, anno su anno, in questo caso è meno drammatico. Il 39,7% delle medie imprese era riuscita nel 2011 infatti ad aumentare la produzione rispetto al 2010, mentre le prospettive di crescita per il 2012 si fermano al 32,6%. Le buone *performance* del 2011 trovano conferma anche nel fatto che solo un'impresa su cinque ha dichiarato una capacità produttiva inutilizzata superiore al 20%, quando invece due anni prima a dichiararlo era ben una su tre.

A salvare i conti delle medie imprese è ancora una volta la loro capacità ad affrontare i mercati internazionali. La propensione all'export è rimasta infatti molto elevata, tanto che la quota di aziende esportatrici rimane superiore al 90% (erano l'83% nel 2009), con le vendite all'estero che hanno quasi raggiunto la parità con le vendite di prodotti nel mercato interno, grazie ad un'incidenza delle prime che ha raggiunto nel 2011 il 44% del totale, in crescita rispetto al 41% del 2009.

Quattro medie imprese su dieci hanno visto nel 2011 aumentare l'export, contando prevalentemente sulla crescita della domanda del *Made in Italy* (25% dei casi) e sul marchio aziendale (20%), oltre che sulla stessa qualità intrinseca dei prodotti o servizi offerti. Altrettante hanno mantenuto lo stesso volume di vendite all'estero del 2010 e circa una su sette ha subito una flessione, ascrivibile in misura preponderante (52%) al calo, verosimilmente fisiologico per cause congiunturali, della domanda del prodotto.

Comunque, il traino della domanda estera sembra che possa continuare anche quest'anno: nel 2012 gli ordinativi esteri saranno in crescita nel 39,8% dei casi, mentre il mercato interno sarà più fiacco: solo il 15,9% delle medie imprese si attende una ripresa degli ordini, mentre il 32% prevede un'ulteriore flessione. Sarà la domanda proveniente dai Paesi emergenti (Bric), del Mediterraneo e, dalla vicina Germania, a sostenere la crescita delle esportazioni, premiando tutte quelle imprese che voglio espandere e diversificare i propri mercati di riferimento.

### Produzione, fatturato ed esportazioni delle medie imprese italiane

*Indicazioni di aumento, stabilità, diminuzione (in percentuale);  
saldi tra indicazioni di aumento e diminuzione (in punti percentuali). Consuntivo 2011 e previsione 2012*

Andamento	Produzione		Fatturato		Export	
	2011	Prev. 2012	2011	Prev. 2012	2011	Prev. 2012
Forte aumento	6,5	3,3	10,2	2,7	7,8	5,5
Sensibile aumento	33,2	29,3	40	35,3	34,3	34,3
Stazionaria	35,1	45,5	22,2	42,2	44,6	47,8
Sensibile diminuzione	20,2	19,5	23,4	17,9	10,7	10,7
Forte diminuzione	5,1	2,5	4,2	1,9	2,6	1,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Saldo fra risposte in aumento e in diminuzione</b>	<b>14,4</b>	<b>10,6</b>	<b>22,6</b>	<b>18,2</b>	<b>28,8</b>	<b>27,3</b>

Fonte: Unioncamere - Mediobanca, Indagine sulle medie imprese industriali italiane, aprile 2012

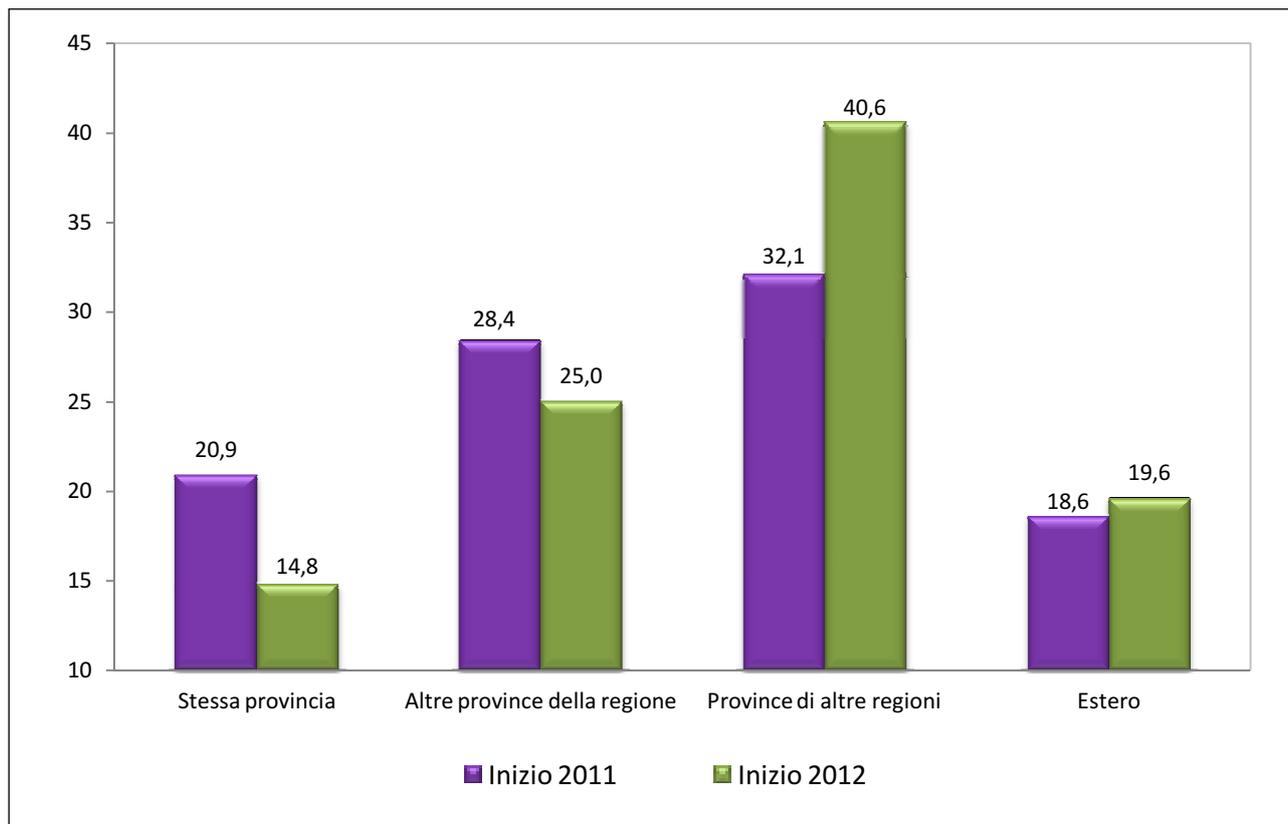
Inseguendo possibili e auspicabili crescite produttive tanto nella quantità quanto nell'innovazione tecnologica, gli investimenti realizzati nel 2011 si sono concentrati nei macchinari (72,7%), nelle apparecchiature informatiche (69,2%) e nei *software* e servizi informatici (68,4%); e su tali *asset* le imprese continueranno a puntare prioritariamente anche durante il 2012, anche se con più cautela, dato che solo il 17% delle medie imprese investirà nel 2012 più di quanto ha investito nel 2011.

La realizzazione degli investimenti troverà, nella maggior parte dei casi (57%), copertura finanziaria tramite l'autofinanziamento, a ulteriore testimonianza della solidità finanziaria di queste imprese, mentre poco più di un terzo ricorrerà a prestiti bancari. La riduzione di quest'ultima quota rispetto a quanto rilevato lo scorso anno sembra evidenziare l'esistenza di maggiori difficoltà nei rapporti con le banche: il 45% delle medie imprese (solo il 22% l'anno passato) che ha fatto ricorso al credito segnala infatti diffusi problemi legati alla limitazione dell'ammontare concesso o ai tassi più onerosi. Non stupisce, quindi, come quasi tre medie imprese su quattro (72%) temano di ottenere condizioni ancora più onerose rispetto ad un anno fa. Nonostante ciò, la domanda di credito rallenta ma non si arresta: oltre la metà delle medie imprese intende richiedere finanziamenti bancari nel primo semestre di quest'anno, essenzialmente per realizzare nuovi investimenti (34,2%) o implementare quelli già avviati (11,2%). Non trascurabili sono, tuttavia, le esigenze legate alla gestione delle attività correnti (nel 43% circa dei casi), come dover pagare gli stipendi o i fornitori. Quest'ultima circostanza sembra dunque evidenziare il permanere – se non addirittura l'intensificarsi - di difficoltà relative ai tempi di pagamento a favore di queste imprese, che secondo il 54% delle stesse sono ulteriormente peggiorati rispetto ad un anno fa. Solo il 13% dei soggetti riceve pagamenti a 60 giorni, mentre per circa la metà il lasso di tempo si allunga a 90 giorni, con una percezione pessimistica sui pagamenti che saranno in scadenza nei prossimi mesi (con maggiore allerta verso le piccole e medie strutture industriali e commerciali e molto meno verso la pubblica amministrazione). Pur tuttavia, anche le medie imprese, dal canto loro, cercano di ricorrere a dilazioni nei pagamenti verso i fornitori (27% dei casi).

Restano ancora diffuse criticità sul versante occupazionale (-1,2% la flessione occupazionale attesa a fine 2012), nonostante un'impresa su quattro annunci un ampliamento della forza lavoro tra il 2011 e il 2012. D'altro canto, il 40% delle aziende prevede comunque un'occupazione stabile, mentre solo il 13% segnala un calo. Non subisce modifiche sostanziali il ricorso atteso agli ammortizzatori sociali: nel 2012 verranno usati dal 35% delle imprese (contro il 37% nel 2011) con una diminuzione di quelle che ricorreranno alla cassa integrazione ordinaria (dal 24% del 2011 al 19% del 2012) contando su una scia congiunturale favorevole dei propri mercati. Il 17% circa delle aziende adotterà comunque provvedimenti alternativi per salvaguardare l'occupazione (contratti di solidarietà, modifiche all'orario di lavoro e riqualificazione del personale), contribuendo quindi, nonostante tutto, a sostenere la tenuta della base occupazionale pur in un momento in cui il clima di fiducia generale sembra ancora piuttosto debole.

A fronte di tali difficoltà inerenti alla crescita dimensionale, le medie imprese rafforzano invece il loro orientamento verso la crescita "strategica", ridefinendo e irrobustendo i legami lungo le filiere orizzontali e verticali di maggior interesse. Oltre ai collegamenti più flessibili e "informali" caratterizzanti quei due terzi delle medie imprese che, come visto, hanno sede in aree distrettuali, sempre più diffuse appaiono le modalità "formali" di strutturazione organizzativa "a rete": il 62% delle medie imprese dichiara che, entro la fine di quest'anno, farà parte di una rete "formale" (spesso in posizione di leadership) per scopi legati principalmente all'espansione delle iniziative di ricerca applicata in comune. Seguono una serie di motivi legati allo sviluppo e all'efficienza delle fasi produttive all'interno della filiera di appartenenza (rapporti di sub-fornitura, logistica e distribuzione con altre imprese o enti, acquisti di forniture in comune con altre imprese, ecc.) o alla volontà di innalzare la capacità di proiezione internazionale attraverso attività di import/export con altre imprese. Evidenza di un'eccellenza che non riguarda solo le medie imprese, ma di un'eccellenza che "si fa sistema", attraverso attente politiche di selezione lungo l'intera filiera produttiva. Una filiera che si allunga sia strutturalmente (con il numero medio di fornitori che passa da 29 ad inizio 2011 a 35 all'inizio di quest'anno), sia geograficamente, dato l'aumento nel 2012 delle medie imprese che dichiarano di avere fornitori localizzati in province di altre regioni, passate dal 32,1% del 2011 al 40,6% del 2012) o all'estero (da 18,6 a 19,6%); nel caso dei fornitori esteri, si ricorre a loro non solo per semplici vantaggi di costo (indicato dal 47% dei casi) ma anche per opportunità commerciali e tecnologiche (43%).

Distribuzione percentuale delle medie imprese in base alla prevalente localizzazione dei fornitori industriali



Fonte: Unioncamere - Mediobanca, Indagine sulle medie imprese industriali italiane, aprile 2012

All'importanza delle risorse umane proprie delle medie imprese si affiancano, quindi, le competenze strategiche dei loro fornitori, che rappresentano una garanzia per la qualità (fattore indicato come importante nella scelta dei fornitori dal 77,1% delle medie imprese) e per il contenuto innovativo delle produzioni (37,2%). Basti pensare che per quasi la metà delle medie imprese (46%) gli acquisti dai propri fornitori selezionati rappresentano più di un quarto del valore dei prodotti che alla fine vengono piazzati sui mercati nazionali e internazionali. E anche gli stessi rapporti di filiera nel 2012 sembrano in mutamento, con una esternalizzazione di fasi di lavorazione a minor contenuto tecnologico fino ad oggi interne (sarà effettuato dal 31% delle imprese), a vantaggio di una maggiore concentrazione sulle attività di progettazione e produzione a maggior valore (79%). Sono fornitori per lo più di piccole e piccolissime dimensioni - anche a carattere artigiano - che da soli non sarebbero in grado di proiettarsi sui mercati esteri, ma che insieme a chi è più grande di loro contribuiranno a rafforzare quella presenza sui mercati internazionali così necessaria per la ripresa del nostro Paese. Non c'è dubbio, quindi, che l'elemento discriminante nella scelta e nella costruzione della propria filiera sia rappresentato da quei saperi che arricchiscono di valore le reti del *Made in Italy* e che rendono ancora conveniente produrre nel nostro Paese.

## 2.7 Il ruolo dell'artigianato tra congiuntura economica e prospettive di sviluppo

In una situazione di profonda evoluzione dello scenario internazionale e di fronte a evidenti difficoltà sul mercato interno, il tessuto produttivo nazionale sembra mostrare andamenti estremamente diversificati: se, da un lato, le imprese con una maggiore vocazione internazionale (come quelle industriali di media dimensione, sopra analizzate) hanno potuto sfruttare la crescita della domanda estera (ma anche subirne, più di recente, i raffreddamenti), dall'altro lato le imprese con una più limitata apertura commerciale sembrano subire costantemente la perdurante debolezza dei consumi e l'interruzione di molti canali di subfornitura.

All'andamento delle principali variabili va poi ad aggiungersi l'intensificarsi di alcuni fenomeni a carattere strutturale che avevano peraltro già caratterizzato una parte consistente della base imprenditoriale prima della crisi, e dei quali si erano iniziati a raccogliere i primi risultati in termini di miglioramento del posizionamento competitivo sui mercati. In tali processi di riorganizzazione sono stati coinvolti, a diverso livello, anche gli operatori di più piccole dimensioni, buona parte dei quali appartenenti al mondo artigiano. Tali soggetti stanno cercando di reagire sia attraverso processi di ristrutturazione e consolidamento delle strutture societarie, ma anche tramite interventi sugli assetti produttivi volti ad ampliare le reti di collaborazione, alla ricerca dell'inserimento in filiere che permettano la diversificazione delle fonti della domanda e riducano così la vulnerabilità rispetto agli andamenti di mercati che in talune fasi congiunturali possono rivelarsi scarsamente dinamici e non sufficientemente ampi.

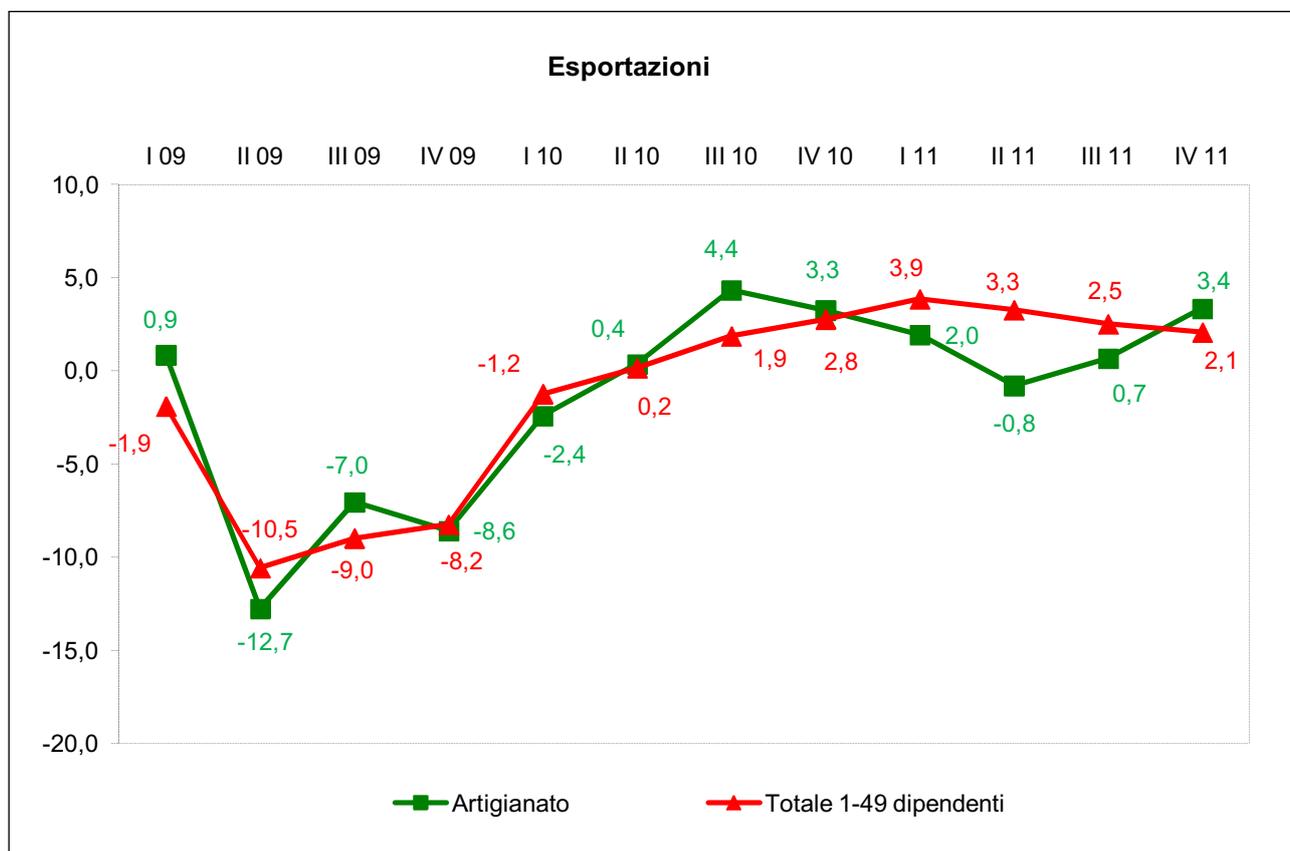
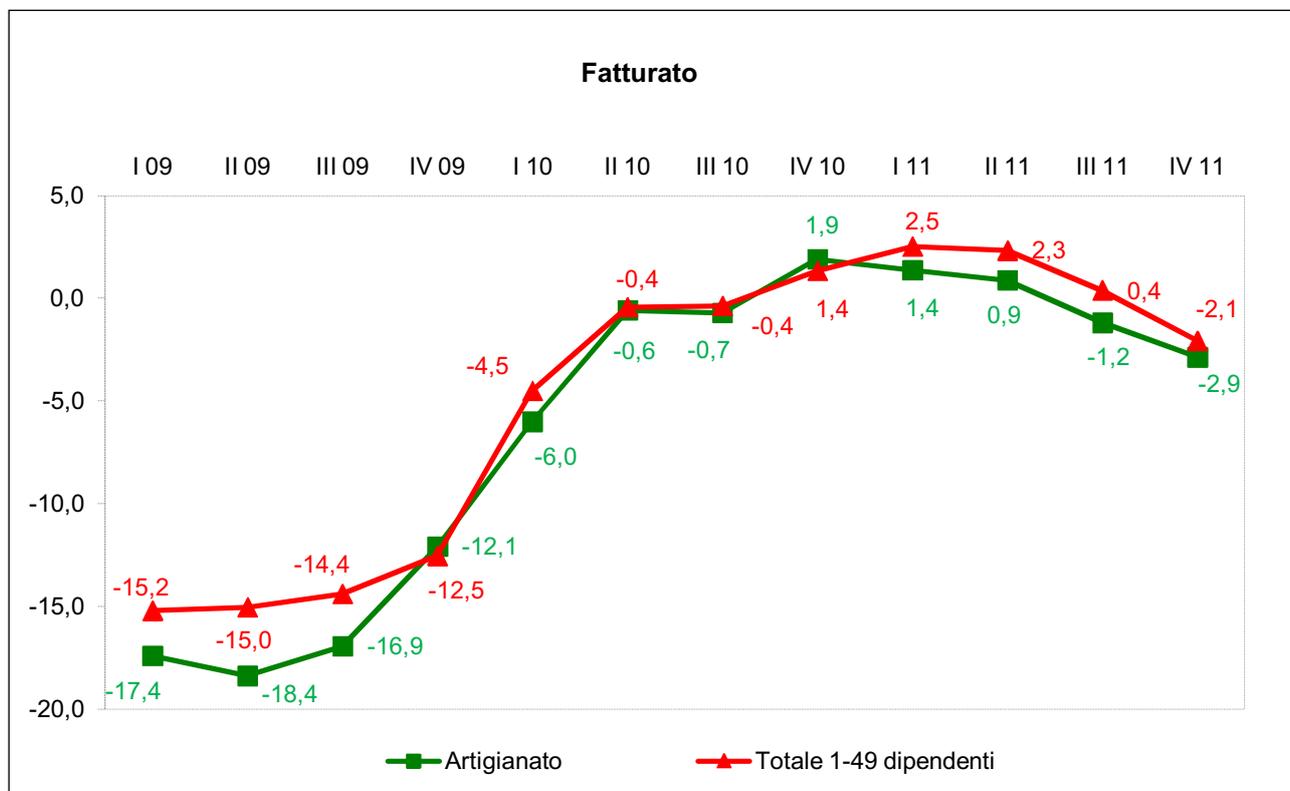
L'urgenza di tali cambiamenti è attestata dalle criticità incontrate dalle imprese artigiane nel corso del 2009, che solo in parte hanno visto una inversione di tendenza durante il 2010, per poi ricadere in un'ulteriore fase recessiva nella seconda parte del 2011, scontando un generale raffreddamento del clima di fiducia per l'insorgere di problemi legati alla sostenibilità delle finanze pubbliche.

Come evidenziato dall'indagine congiunturale trimestrale curata dal Centro Studi Unioncamere, proprio a cavallo tra il 2010 e il 2011 il fatturato delle imprese artigiane è riuscito a tornare in area positiva, con incrementi tendenziali nell'ultimo trimestre del 2010 e nel primo del 2011 dell'1,9 e dell'1,4%, sostenuti anche da una crescita delle esportazioni iniziata già a partire dal secondo trimestre del 2010. Un momento in cui le previsioni per il trimestre successivo sembravano volgere al meglio, con saldi positivi (tra aspettative in aumento e di diminuzione) che hanno toccato nel secondo trimestre del 2011 i 16 punti percentuali nel caso del fatturato e quasi 7 punti per le esportazioni, seppur più cautelative a confronto con le attese delle piccole imprese.

Ma è sul finire del 2011, in conseguenza di un netto indebolimento generale del ciclo economico – dovuto ad un ulteriore raffreddamento della domanda interna – che per l'artigianato, e non solo, sono ritornati a soffiare i venti della crisi, con due contrazioni tendenziali del fatturato crescenti per intensità, pari a -1,2% e -2,9% negli ultimi due trimestri dell'anno: variazioni più marcate rispetto a quanto registrato dal totale delle piccole imprese (ossia quelle con meno di 50 dipendenti), che solo nell'ultimo trimestre hanno visto il proprio fatturato diminuire su base annua (-2,1%).

**Andamento tendenziale del fatturato e delle esportazioni delle imprese manifatturiere artigiane e del totale delle imprese di piccola dimensione**

*Variazioni percentuali sullo stesso trimestre dell'anno precedente*

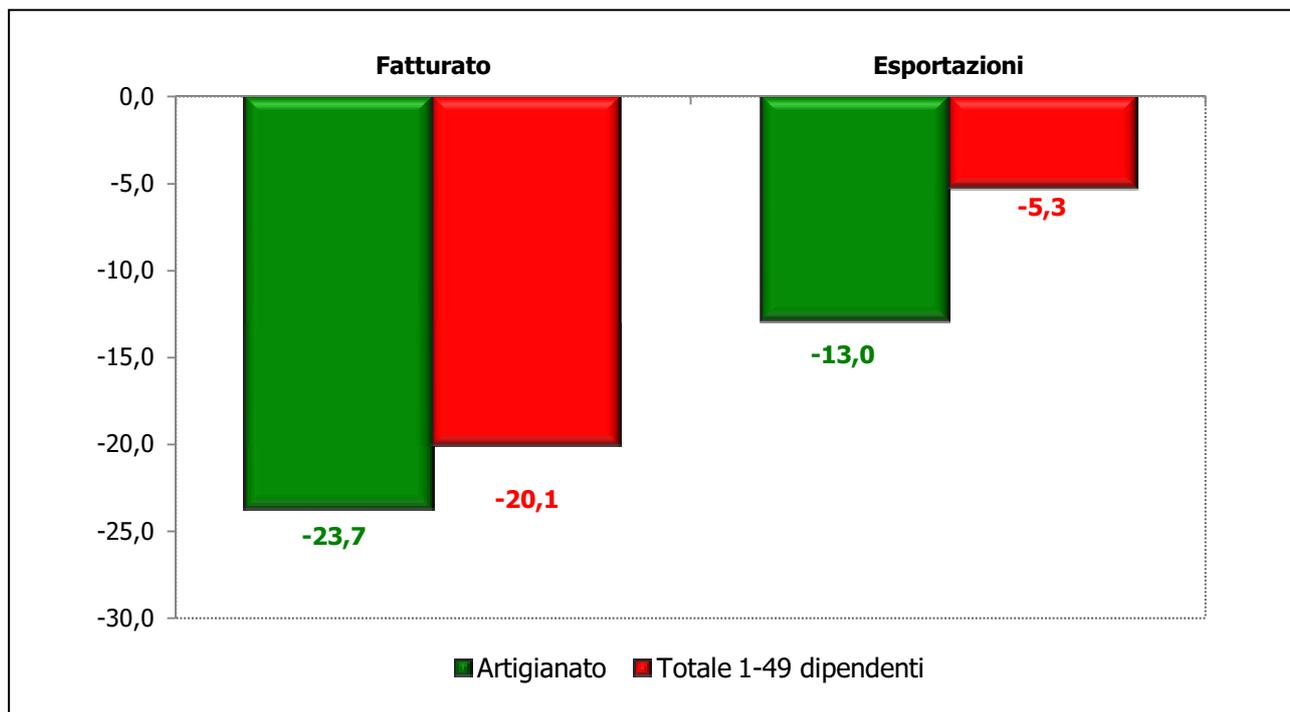


Fonte: Centro Studi Unioncamere – indagine sull'industria manifatturiera

La forza che sembra aver un po' sostenuto l'artigianato nell'ultima parte del 2011 è stata la domanda estera, grazie ad aumenti tendenziali delle esportazioni dello 0,7% nel terzo trimestre e di un più sostanzioso 3,4% nel quarto (superando il 2,1% della piccola impresa). Un effetto che sembra esaurirsi con la fine dello stesso 2011, alla luce di previsioni sulle vendite estere decisamente negative per il primo trimestre di quest'anno (-13 il saldo tra aspettative in aumento e quelle in diminuzione), in linea con quelle sul fatturato (-23,7 il saldo); entrambi le più critiche dall'inizio del 2010 ad oggi.

**Previsioni del fatturato e delle esportazioni delle imprese manifatturiere artigiane e del totale delle imprese di piccola dimensione – I trimestre 2012**

*Saldi tra aspettative di aumento e di diminuzione rispetto al trimestre precedente, in punti percentuali*



Fonte: Centro Studi Unioncamere – indagine sull'industria manifatturiera

In mancanza di una ripresa solida del ciclo economico, gli effetti della crisi si stanno trascinando sul mercato del lavoro, coinvolgendo anche le imprese artigiane, spesso meno strutturate nel reagire di fronte alle difficoltà congiunturali. Secondo l'indagine del Sistema Informativo Excelsior (Unioncamere - Ministero del Lavoro), nel 2011, pur in misura più contenuta rispetto al 2010, è risultato nuovamente negativo il saldo tra gli ingressi e le uscite di lavoratori dipendenti previsti dalle aziende dell'artigianato (sia di produzione che di servizi): -22.730 il saldo del 2011 contro -48.930 unità del 2010. Un risultato che, nello specifico caso di questo comparto, poggia su una base occupazionale alle dipendenze stimata pari a circa 1 milione e 518mila unità, ossia il 13% dei dipendenti di tutte le imprese industriali e dei servizi.

Questa flessione occupazionale non è però il riflesso di una mancanza di vitalità di tali operatori sotto il profilo della domanda di lavoro; al contrario, con un tasso di entrata nel 2011 del 9,2% - due punti percentuali sopra la media generale di tutte le imprese dell'industria e dei servizi - l'artigianato mostra di essere caratterizzato, semmai, da un elevato turnover occupazionale, visto che anche il tasso di uscita eccede decisamente il valore riportato dalla media generale (10,6 contro 8%). Un contributo sostanziale all'andamento delle uscite viene tuttavia fornito dalla dinamica ancora in ripiegamento delle costruzioni, dove l'occupazione dipendente artigiana, secondo una stima sui più recenti dati disponibili (2010), rappresenta il 40% circa del totale di settore, e

dovrebbe aver riportato nel 2011 un tasso di variazione degli occupati dipendenti in netta contrazione (-2,8%). Invece, l'artigianato manifatturiero, che spiega da solo oltre il 40% dei dipendenti artigiani, sembra presentare una flessione (-0,7%) addirittura più contenuta rispetto a quella complessiva del comparto (-1,5%).

Dei quasi 139mila nuovi ingressi preventivati nel 2011 dalle imprese artigiane, una quota attorno all'83% dovrebbe essere destinata ad assunzioni non stagionali. E' significativo segnalare che in un momento così complesso e sfidante per tutte le imprese, ma in particolare per le più piccole, le aziende artigiane abbiano reagito sotto il profilo occupazionale intraprendendo strategie di *upgrading* del capitale umano, puntando quindi su figure in grado di migliorare i processi produttivi e di favorire progressi organizzativi.

In un'ottica di medio periodo, va evidenziato che tra il 2007 e il 2010 si è verificato un *trade-off* nella struttura della assunzioni programmate dalle imprese artigiane, riflesso in un orientamento a favore di figure specializzate a scapito di quelle non specializzate. Probabilmente, questo fenomeno potrebbe essere anche il frutto di una maggiore "ingegnerizzazione" dei processi produttivi industriali, con l'automatizzazione, seppure parziale, di lavorazioni precedentemente manuali. Sebbene questa evoluzione fosse già in atto dal 2007, nel 2010 essa ha trovato un nuovo slancio proprio nella reazione alla crisi. Successivamente, il miglioramento delle prospettive economiche nella prima parte del 2011 può aver invece orientato le imprese artigiane (l'indagine Excelsior viene svolta nei mesi primaverili) a rafforzare quella forza lavoro più direttamente operativa dal punto di vista produttivo e commerciale, spiegando così, in parte, l'aumento del peso delle assunzioni nel 2011 delle stesse figure operaie specializzate assieme a quelle commerciali e dei servizi (rispettivamente, +2,1 e +0,7 punti percentuali rispetto al 2010); queste ultime, fondamentali per il supporto nella vendita e nello sviluppo dei rapporti con la clientela, ormai asset strategici da coltivare anche per le aziende di minori dimensioni.

### Assunzioni non stagionali previste nell'artigianato, per gruppo professionale

Anni 2007-2011

Gruppi professionali	2007	2008	2009	2010	2011	Variazione quota 2007-2011	Valori assoluti 2011
<b>Totale assunzioni previste*</b>	<b>162.550</b>	<b>158.270</b>	<b>93.410</b>	<b>97.700</b>	<b>115.540</b>		<b>115.540</b>
<i>di cui (quote % sul totale)</i>							
Professioni dirigenziali	0,0	0,0	0,0	0,2	0,1	0,1	90
Professioni specialistiche intellettuali e scientifiche	0,9	1,4	1,4	1,5	1,1	0,2	1.280
Professioni tecniche	8,0	9,5	10,7	11,6	8,5	0,5	9.800
Impiegati	6,1	6,6	8,0	6,0	6,6	0,5	7.670
Professioni commerciali e dei servizi	9,2	8,4	9,5	10,4	11,1	1,9	12.840
Operai specializzati	46,5	46,8	46,4	45,1	47,2	0,7	54.520
Conduttori di impianti e addetti a macchin.fissi e mobili	17,6	16,2	13,6	15,8	16,1	-1,5	18.610
Professioni non qualificate	11,7	10,9	10,4	9,5	9,3	-2,4	10.730
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		

\* Valori assoluti arrotondati alle decine. A causa di questi arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.

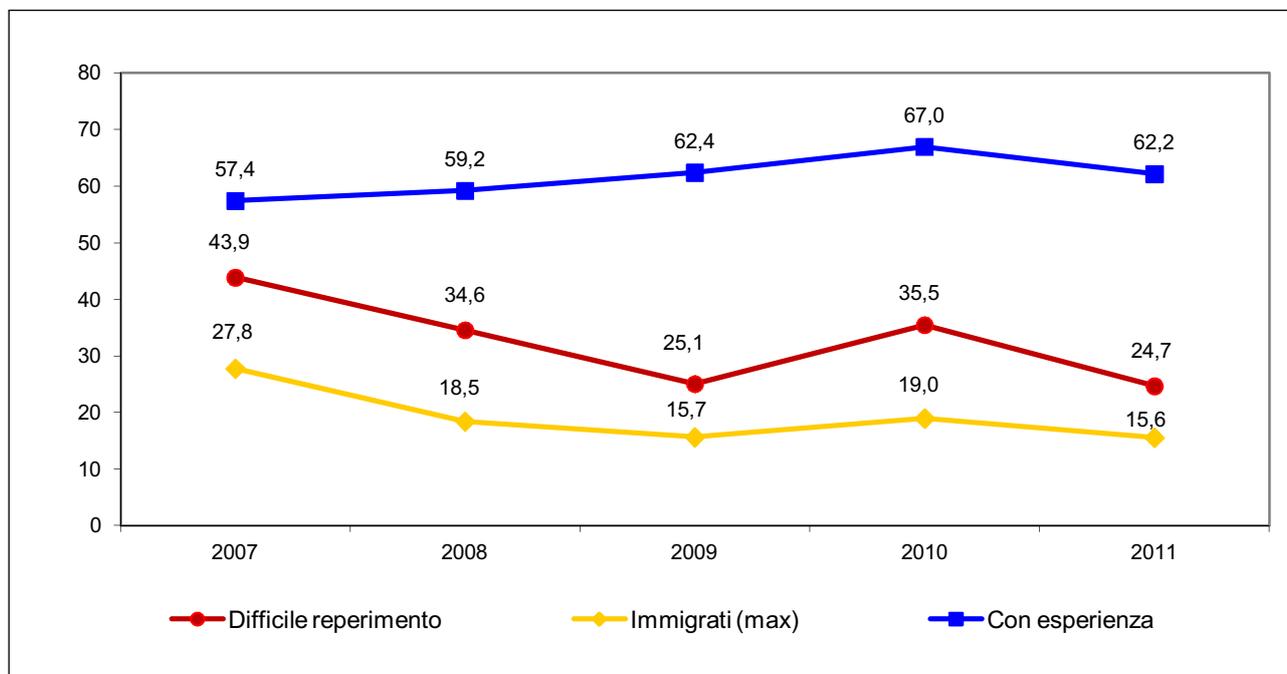
Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2007-2011

Dopo una costante crescita negli ultimi anni della quota di assunzioni da parte delle imprese artigiane di personale con esperienza, nel 2011 si registra una lieve flessione, ritornando (62,2%) sul livello del 2009 ma ancora superiore al biennio pre-crisi 2007-2008. Un requisito che nella maggior parte dei casi deve essere relativo alla specifica esperienza nel settore rispetto a quella professionale, a testimonianza di quanto la peculiarità di questo segmento dell'economia richieda ai nuovi assunti conoscenze più settoriali che professionali. Potrebbe sembrare un controsenso la rilevanza attribuita alla presenza di esperienza, da una parte, e la propensione relativamente più

elevata delle imprese artigiane ad assumere personale al di sotto dei 24 anni (14,1% il peso dei giovani sulle assunzioni programmate nel 2011 dalle imprese artigiane contro l'8,9% per tutte le imprese), dall'altra. In realtà, queste due caratteristiche congiunte si devono alla sempre maggiore diffusione degli strumenti di formazione professionale *in itinere*, quali i tirocini in azienda e, soprattutto, la formula dell'apprendistato, che rappresentano un tassello basilare per favorire l'orientamento sia dal lato della domanda, sia da quello dell'offerta di lavoro. L'esperienza è, comunque, sempre più da intendersi come la composizione di un insieme di azioni formative sia pratiche sia teoriche: se nel 2007 alla maggioranza assoluta dei nuovi assunti nell'artigianato non era richiesta alcuna formazione specifica, negli anni successivi la quota di coloro cui è richiesto il possesso di un diploma è salita rapidamente, guadagnando 15,5 punti percentuali fino al 2010, spiazzando in parte anche la domanda di coloro in possesso della semplice qualifica professionale. Per questi ultimi, tuttavia, come riflesso della riorganizzazione della forza lavoro delle imprese artigiane nel 2011 a favore di figure più operative a livello produttivo, si è assistito ad un rimbalzo della propria quota sul totale delle assunzioni programmate di circa sette punti percentuali (dall'11,2% del 2010 al 18,3% del 2011).

**Principali caratteristiche delle assunzioni non stagionali previste nell'artigianato**

*Anni 2007-2011 (incidenze percentuali su totale assunzioni)*



Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2007-2011

Dopo il lieve aumento evidenziato nel 2010, il peso della componente immigrata nei programmi occupazionali delle imprese artigiane è ritornato nel 2011 (15,6% del totale assunzioni non stagionali) sullo stesso livello del 2009, ma ancora superiore di 1,7 punti a quanto registrato per l'insieme di tutte le imprese dell'industria e dei servizi (13,9%). Un divario ancora più ampio è rintracciabile se si passa alle difficoltà di reperimento delle figure richieste, evidente per il 19,7% delle assunzioni programmate da tutte le imprese e per ben il 24,7% nel caso di quelle artigiane (circa 28.500 unità), sebbene in netta diminuzione rispetto al 2010.

L'inadeguatezza della professionalità dei candidati all'assunzione (circa 17.300) costituisce la prevalente motivazione alla base delle difficoltà di copertura di alcune posizioni cardine per le aziende artigiane, rispetto alla mancanza di un numero adeguato di candidati. Motivo per cui, iniziative dal lato della formazione o azioni per conseguire l'esperienza necessaria a espletare le mansioni richieste possono costituire validi strumenti per migliorare la qualità dell'offerta, considerando anche che circa il 60% delle imprese artigiane segnala comunque

l'intenzione di attivare programmi formativi per migliorare la preparazione dei neo-assunti; nel caso, invece, di "vera scarsità dell'offerta" (sono circa 11.200 le ricorrenze di tale problematica) sembra che siano necessari ripensamenti più radicali sotto l'aspetto comunicativo e formativo da parte di tutti gli attori in campo, per far sì che non venga persa una quota così cospicua di opportunità di sviluppo individuale e produttivo offerta dal mondo artigiano, tanto più in un momento di criticità del mondo del lavoro quale quello attuale.

**Le prime 20 figure professionali più difficili da reperire  
per le imprese artigiane nel 2011**

Professione	Assunzioni programmate nel 2011	% di difficile reperimento
Addetto copertura tetti	570	99,3%
Rivestimentista	310	91,2%
Installatore impianti termici	780	78,8%
Installatore impianti idraulici	600	58,9%
Sciampista	510	58,8%
Piastrellista	300	55,3%
Cuoco	360	53,6%
Termoidraulico	1.600	53,0%
Falegname	570	48,4%
Installatore impianti di allarme	330	48,3%
Serramentista in metallo	410	48,1%
Confezionatore abbigliamento	360	44,8%
Addetto controllo qualità	360	44,4%
Addetto stampi metallo	290	44,3%
Fabbro	490	44,1%
Tornitore	1.130	44,0%
Cucitore a macchina di abbigliamento	510	43,5%
Carpentiere in metallo	1.360	43,3%
Stiratore	420	43,1%
Cablatore	290	43,0%
<b>Totale</b>	<b>28.540</b>	<b>24,7%</b>

N.B. Sono riportate le professioni per le quali il numero di assunzioni di immigrati è superiore alle 250 unità. Il totale comprende i dati non esposti. I valori assoluti sono arrotondati alle decine.

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2011

Tra le figure professionali che hanno dato luogo al maggior numero di posti vacanti difficili da occupare si segnalano molti profili legati alla filiera dell'edilizia civile (addetto copertura tetti, rivestimentista, installatore di impianti termici e idraulici, piastrellista, ecc.), con più della metà delle richieste delle imprese insoddisfatte dai candidati disponibili, raggiungendo, tra l'altro, picchi di difficoltà talmente elevati da coprire in certi casi quasi l'intero fabbisogno. Un'altra famiglia professionale per la quale si segnala carenza di personale è quella degli artigiani specializzati in lavori collegati al metallo (serramentisti, addetti stampi, carpentieri), dove poco meno della metà delle richieste rimarranno molto probabilmente inevase, ai quali si aggiungono anche fabbri e tornitori. Risulta difficile anche il reperimento di alcune figure del settore tessile (confezionatori e cucitori), così come di altre rappresentate da cuochi, falegnami e addetti al controllo qualità.

L'evoluzione quantitativa preventivata per l'occupazione nell'artigianato durante il 2011, descritta in precedenza, è anche il frutto degli andamenti della nati-mortalità delle imprese del comparto, che ancora non hanno consentito di recuperare i livelli di attività persi durante la crisi. Al lieve innalzamento nel 2010 delle iscrizioni delle imprese artigiane (+1,1%), ha fatto seguito nel 2011 un arretramento di quasi cinque punti percentuali (-4,8%), accompagnato da un calo delle cessazioni un po' meno marcato (-3,5%).

Due andamenti dai quali è scaturita una ulteriore riduzione netta delle imprese artigiane di oltre 6mila unità nel corso del 2011 (-6.317 unità il saldo), tale da comportare una diminuzione dello stock di imprese registrate per il terzo anno consecutivo. E' principalmente l'andamento della natalità a non fornire un apporto sufficiente a ristabilire l'equilibrio demografico: alla base di tale risultato potrebbe esserci un incompleto recupero della capacità di attrarre nuove iniziative imprenditoriali da parte di quei mercati dai quali le imprese artigiane attingono le principali fonti di domanda.

### Andamento demografico delle imprese artigiane

Anni 2007-2011

Anno	Imprese Registrare <sup>(1)</sup>	Iscrizioni	Cessazioni <sup>(2)</sup>	Saldo	Tasso di crescita <sup>(3)</sup>
2007	1.494.517	137.304	124.783	12.521	0,84%
2008	1.496.645	125.484	120.027	5.457	0,37%
2009	1.478.224	108.542	124.456	-15.914	-1,06%
2010	1.470.942	109.753	114.817	-5.064	-0,34%
2011	1.461.183	104.438	110.755	-6.317	-0,43%

<sup>(1)</sup> Lo stock delle imprese registrate tiene conto delle cancellazioni d'ufficio delle Camere di Commercio (vedi nota successiva). In considerazione di ciò, il suo ammontare può diminuire anche in presenza di un saldo attivo tra i flussi di iscrizioni e cessazioni, essendo queste calcolate al netto di quelle disposte amministrativamente dalle Camere.

<sup>(2)</sup> A partire dal 2005, in applicazione del D.p.r. 247 del 23/07/2004 e successiva circolare n. 3585/C del Ministero delle Attività Produttive, le Camere di commercio possono procedere alla cancellazione d'ufficio dal Registro delle imprese di aziende non più operative da almeno tre anni. Per tenere conto di tali attività amministrative, ai fini statistici di Movimprese, la pubblicazione statistica di Infocamere, i confronti con gli anni 2004 e 2003 sono stati calcolati depurando i relativi stock dalle cancellazioni disposte d'ufficio.

<sup>(3)</sup> Il tasso di crescita è dato dal rapporto tra il saldo tra iscrizioni e cessazioni nette rilevate nel periodo e lo stock delle imprese registrate all'inizio del periodo considerato.

Fonte: Unioncamere-InfoCamere, Movimprese

Nel dettaglio, il negativo tasso di crescita demografica (-0,43%) delle imprese artigiane nel 2011 è da attribuire prevalentemente al risultato delle ditte individuali, su cui si concentra circa il 78% delle attività del comparto, mentre le forme giuridiche più strutturate, come le società di capitali, stanno conoscendo negli ultimi anni un'importante fase di espansione numerica (+16.800 la crescita dello stock delle società di capitali tra il 2007 e il 2011, di cui +3.500 solo nel 2011). Pur mantenendo ancora un peso esiguo sul totale delle imprese (4%), tale tipologia si sta diffondendo anche nell'artigianato, che sta dunque andando lentamente incontro ad una progressiva trasformazione del tessuto imprenditoriale. Se la flessibilità e la snellezza delle strutture societarie e produttive ha da sempre rappresentato una caratteristica vincente di questo settore, rendendolo un tassello di supporto e un attore determinante per la tenuta di tutta l'industria manifatturiera, sembra che una certa 'maturazione' degli assetti societari sia ormai un processo irreversibile per raggiungere quella massa critica necessaria a continuare a gestire con successo la complessità dei fenomeni economici in costante evoluzione. Nella sua declinazione territoriale, il bilancio demografico delle imprese artigiane presenta andamenti eterogenei: delle cinque regioni che nel 2010 hanno visto espandere la propria base imprenditoriale artigiana (Valle d'Aosta, Lombardia, Liguria, Lazio e Abruzzo), nel 2011 solo la Liguria e il Lazio sono riuscite a ripetersi, grazie a tassi di crescita positivi, rispettivamente, dell'1 e dello 0,2%. Tutte le altre ripartizioni regionali del Paese condividono tassi di crescita negativi che vanno dal -1,9% della Sardegna alla quasi stabilità evidenziata dalla Lombardia

(-0,02%). Certamente, le flessioni subite in alcune delle regioni a maggiore intensità artigiana, come il Veneto, l'Emilia Romagna, il Piemonte e la Toscana (che rappresentano più di un terzo dello stock totale), contribuiscono in misura rilevante al passivo complessivo del comparto (-0,4%). Se nel Mezzogiorno è la Sicilia ha registrare la peggiore performance (-1,4%), nel Centro spicca l'Umbria con un tasso di crescita negativo del -1,3%, mentre nel Nord è la Valle d'Aosta a distinguersi (-1,1%).

### Nati-mortalità delle imprese artigiane nelle regioni italiane

Anno 2011 e confronto con il 2010

Regioni	Iscrizioni	Cessazioni <sup>(1)</sup>	Saldo	Stock al 31.12.2011	Tasso di crescita anno 2011 <sup>(1)</sup>	Tasso di crescita anno 2010 <sup>(1)</sup>
Piemonte	10.592	11.166	-574	135.630	-0,42%	-0,15%
Valle d'Aosta	315	363	-48	4.216	-1,12%	0,52%
Lombardia	19.170	19.231	-61	267.588	-0,02%	-0,18%
Trentino-Alto Adige	1.490	1.503	-13	26.901	-0,05%	0,22%
Veneto	9.937	11.038	-1.101	141.792	-0,77%	-0,20%
Friuli-Venezia Giulia	2.266	2.358	-92	30.354	-0,30%	-0,57%
Liguria	3.842	3.378	464	47.833	0,98%	0,62%
Emilia-Romagna	11.219	11.615	-396	142.731	-0,28%	-1,29%
Toscana	9.668	10.115	-447	116.978	-0,38%	-0,44%
Umbria	1.593	1.913	-320	23.855	-1,32%	-0,61%
Marche	3.629	4.116	-487	50.598	-0,95%	-0,47%
Lazio	7.523	7.288	235	102.769	0,23%	0,64%
Abruzzo	2.557	2.791	-234	36.195	-0,64%	0,52%
Molise	447	500	-53	7.555	-0,70%	-0,78%
Campania	5.072	5.241	-169	75.133	-0,22%	-0,08%
Puglia	5.349	5.957	-608	77.736	-0,77%	-0,58%
Basilicata	538	677	-139	11.824	-1,16%	-0,99%
Calabria	2.350	2.596	-246	36.888	-0,66%	-1,24%
Sicilia	4.643	5.865	-1.222	83.452	-1,43%	-0,33%
Sardegna	2.238	3.044	-806	41.155	-1,92%	-2,07%
<b>Italia</b>	<b>104.438</b>	<b>110.755</b>	<b>-6.317</b>	<b>1.461.183</b>	<b>-0,43%</b>	<b>-0,34%</b>

<sup>(1)</sup> Al netto delle cessazioni di ufficio.

Fonte: Unioncamere-InfoCamere, Movimprese

Ulteriori elaborazioni realizzate da Unioncamere e Istituto Tagliacarne, riguardanti l'apporto alla formazione del prodotto, consentono di apprezzare il ruolo di questo comparto 'trasversale' all'economia.

In coerenza con le definizioni adottate nei Censimenti, ai fini delle elaborazioni presentate in questa sezione del Rapporto sono state considerate artigiane tutte le imprese che hanno dichiarato di essere iscritte all'albo. Con riferimento al calcolo, le serie presentate si riferiscono all'anno 2009 e si giovano delle basi informative desunte dagli archivi Asia imprese e Asia unità locali dell'Istat. La disponibilità di queste informazioni sul versante della presenza di attività economiche sul territorio permettono di ricostruire la matrice occupazionale, con una

distinzione tra occupazione dipendente e indipendente. L'attribuzione dei parametri di produttività, passaggio obbligato per giungere alla stima del valore aggiunto, è stata effettuata seguendo una logica aziendale (o meglio, di dimensioni di impresa). Per il comparto artigiano sono stati utilizzati i parametri propri del settore, a partire dalle informazioni desunte dagli archivi Inail che consentono di effettuare una analisi per Ateco a due cifre, eseguendo il percorso indicato in precedenza.

La tabella seguente evidenzia il contributo del comparto con riferimento a ai quattro macro settori dell'economia in termini di valore aggiunto, ponendo in luce il ruolo preponderante di questa forma di imprenditoria peculiare del nostro Paese nelle costruzioni (51,6%) e la presenza comunque significativa nelle attività industriali (23,2%).

### Valore aggiunto ai prezzi base dell'artigianato, per settore di attività

Anno 2009 (milioni di euro correnti)

Settori di attività	Valore aggiunto dell'artigianato	% di incidenza dell'artigianato sul totale valore aggiunto
Agricoltura	1.174,9	4,5
Industria in senso stretto	59.135,9	23,2
Costruzioni	45.410,1	51,6
Servizi	69.893,7	9,2
<b>Totale</b>	<b>175.614,6</b>	<b>12,8</b>

Fonte: Unioncamere - Istituto Tagliacarne

Rapportato al totale del valore aggiunto prodotto, l'artigianato rappresenta il 12,8% del totale. Dal punto di vista geografico, l'artigianato si concentra in modo particolare nel Nord-Ovest, che rappresenta più di un terzo del prodotto artigiano complessivo nazionale (precisamente il 33,5%), anche se è il Nord-Est la ripartizione nella quale è maggiore il contributo relativo del comparto alla produzione complessiva del territorio (15,4% sul totale della ripartizione). Tale percentuale si attesta su un valore pari a 13,4% nel Nord-Ovest, 11% nel Centro e 11,1% nel Mezzogiorno.

### Valore aggiunto ai prezzi base dell'artigianato, per ripartizione geografica

Anno 2009 (milioni di euro correnti)

Ripartizione geografica	v.a.	% di colonna	% su totale valore aggiunto
Nord Ovest	58.813,2	33,5	13,4
Nord Est	46.509,8	26,5	15,4
Centro	33.451,3	19,0	11,0
Centro Nord	138.774,3	79,0	13,3
Mezzogiorno	36.840,3	21,0	11,1
<b>Italia</b>	<b>175.614,6</b>	<b>100,0</b>	<b>12,8</b>

Fonte: Unioncamere - Istituto Tagliacarne

Come si può cogliere dalla graduatoria di seguito presentata, i dati provinciali mettono in evidenza per l'artigianato quote di presenza di prodotto che superano - o arrivano a sfiorare - il 20% in diverse realtà: Ogliastra e Medio Campidano nel Mezzogiorno, Ascoli Piceno, Macerata, Pesaro e Urbino e Arezzo nel Centro (in cui le Marche rappresentano la regione nettamente "più artigiana" con un apporto del 19% di prodotto artigiano sul totale regionale), Rovigo nel Nord-Est (il Veneto è la seconda regione per incidenza del comparto, arrivando a 16,1%) e Asti assieme a Cuneo nel Nord-Ovest (in cui il Piemonte, con la Valle d'Aosta, costituisce la regione più artigiana).

**Graduatoria decrescente delle province in base all'incidenza percentuale del valore aggiunto ai prezzi base dell'artigianato sul totale valore aggiunto**

Anno 2009

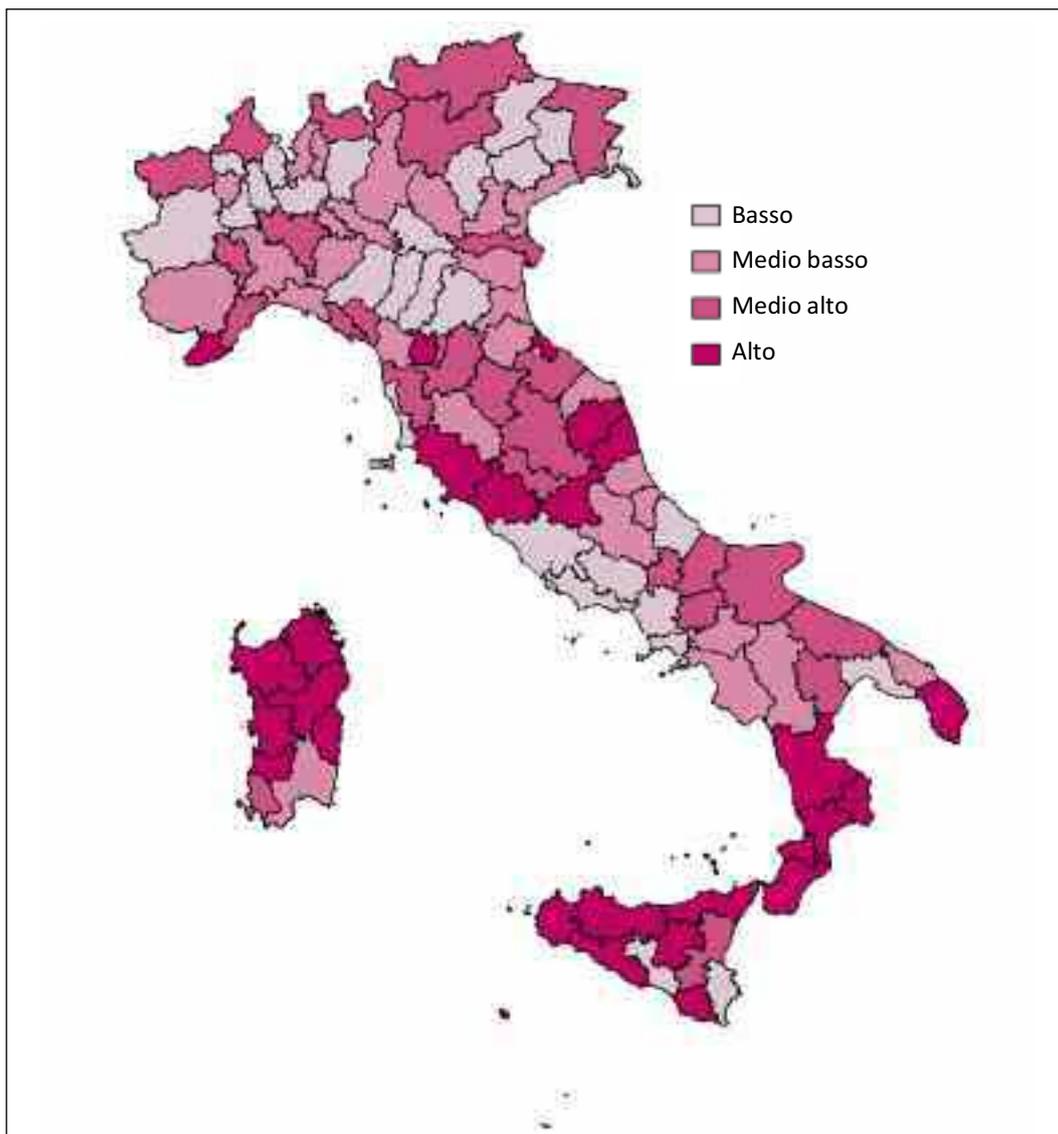
Pos.	Provincia	%	Pos.	Provincia	%	Pos.	Provincia	%
1)	Ogliastra	23,9	37)	Rimini	16,2	73)	Venezia	13,3
2)	Medio Campidano	23,3	38)	Piacenza	16,1	74)	Benevento	13,2
3)	Ascoli Piceno	22,6	39)	Vercelli	16,1	75)	Crotone	13,1
4)	Macerata	21,1	40)	Imperia	16,0	76)	Chieti	13,0
5)	Rovigo	20,1	41)	Verbano-Cusio-Ossola	16,0	77)	Bari	12,7
6)	Pesaro e Urbino	20,0	42)	Nuoro	15,9	78)	Trapani	12,7
7)	Asti	20,0	43)	Bolzano/Bozen	15,7	79)	Firenze	12,6
8)	Arezzo	19,7	44)	Campobasso	15,6	80)	Brindisi	12,5
9)	Cuneo	19,5	45)	Perugia	15,6	81)	L'Aquila	12,5
10)	Sondrio	19,0	46)	Modena	15,5	82)	Bologna	12,4
11)	Lecco	19,0	47)	Varese	15,4	83)	Torino	12,2
12)	Olbia-Tempio	18,9	48)	Novara	15,3	84)	La Spezia	12,2
13)	Cremona	18,5	49)	Terni	15,2	85)	Messina	12,1
14)	Como	18,5	50)	Massa-Carrara	15,2	86)	Frosinone	12,0
15)	Forlì-Cesena	18,5	51)	Viterbo	15,0	87)	Cosenza	11,7
16)	Pistoia	18,2	52)	Enna	15,0	88)	Gorizia	11,6
17)	Bergamo	18,1	53)	Savona	15,0	89)	Reggio di Calabria	11,4
18)	Prato	17,7	54)	Verona	15,0	90)	Catanzaro	11,0
19)	Treviso	17,6	55)	Grosseto	14,9	91)	Salerno	10,8
20)	Pavia	17,3	56)	Belluno	14,9	92)	Cagliari	10,6
21)	Vicenza	17,2	57)	Trento	14,8	93)	Foggia	10,5
22)	Reggio nell'Emilia	17,2	58)	Ancona	14,8	94)	Agrigento	10,4
23)	Carbonia-Iglesias	17,1	59)	Ragusa	14,7	95)	Livorno	10,3
24)	Biella	17,0	60)	Ravenna	14,7	96)	Genova	10,0
25)	Teramo	17,0	61)	Matera	14,7	97)	Caltanissetta	10,0
26)	Brescia	16,9	62)	Valle D'Aosta	14,7	98)	Catania	9,8
27)	Lucca	16,8	63)	Pordenone	14,7	99)	Latina	9,3
28)	Alessandria	16,7	64)	Parma	14,6	100)	Siracusa	9,0
29)	Padova	16,7	65)	Vibo Valentia	14,3	101)	Caserta	8,1
30)	Lecce	16,6	66)	Potenza	14,3	102)	Palermo	8,1
31)	Rieti	16,6	67)	Sassari	14,0	103)	Milano	8,0
32)	Ferrara	16,6	68)	Pisa	13,9	104)	Trieste	7,8
33)	Lodi	16,6	69)	Siena	13,7	105)	Taranto	7,6
34)	Mantova	16,6	70)	Pescara	13,7	106)	Roma	5,
35)	Udine	16,3	71)	Isernia	13,6	107)	Napoli	4,9
36)	Oristano	16,2	72)	Avellino	13,3			
<b>Italia</b>								<b>12,8</b>

Fonte: Unioncamere - Istituto Tagliacarne

Se, come detto, l'artigianato si presenta con rilievo nel Centro-Nord del Paese, come è possibile rilevare dalla lettura della cartina (la classificazione adottata sono i quartili), il Mezzogiorno presenta comunque aree a decisa vocazione artigiana, con regioni che arrivano a superare la soglia nazionale di incidenza del comparto in termini di reddito prodotto sul totale regionale: Molise (15,1%), Sardegna (14,5%), Basilicata (14,4%) e Abruzzo (14%).

**Incidenza % del valore aggiunto ai prezzi base dell'artigianato  
sul totale delle attività economiche (quartili)**

Anno 2009



Fonte: Unioncamere - Istituto Tagliacarne

Con riferimento ancora una volta all'anno 2009<sup>12</sup>, è stata inoltre elaborata una stima dell'export artigianale, complessivamente stimabile in circa 25,9 miliardi di euro, corrispondenti ad una quota sulle esportazioni italiane prese in complesso pari a 8,9 per cento.

<sup>12</sup> In sintesi, la stima proposta parte da una ricostruzione analitica a 5 cifre della classificazione merceologica CPATECO 2007 dell'export posta a confronto con i dati sulle imprese artigiane esportatrici derivati dall'archivio ASIA 2009 con lo stesso livello di dettaglio. L'elaborazione è stata quindi articolata su base provinciale e per tre cifre CPATECO 2007. I parametri di export per addetto ottenuti sono stati corretti rispetto a quanto verificato per il totale economia tenendo conto delle corrispondenti informazioni sul valore aggiunto per addetto.

I dati elaborati per settore consentono di apprezzare la distribuzione per tipologia merceologica della attività delle imprese artigiane sui mercati esteri. Osservando il contributo di ciascuna categoria, emerge come quasi un terzo dell'export delle imprese artigiane riguardi la fabbricazione di macchinari e apparecchiature (15,5%) e il confezionamento di articoli di abbigliamento, articoli in pelle e pelliccia (14,3%). Altri settori merceologici rilevanti in termini di peso sono la fabbricazione di prodotti in metallo (9,7%), la realizzazione di prodotti delle altre industrie manifatturiere (8% riguardante gioielleria e oreficeria, strumenti musicali, giocattoli, ecc.) e la fabbricazione di articoli in pelle e simili (7,2%), categoria con la quale si arriva a superare il 50% del totale dell'export artigiano.

### Contributo delle principali categorie merceologiche all'export artigiano

Anno 2009 (valori percentuali sul totale)

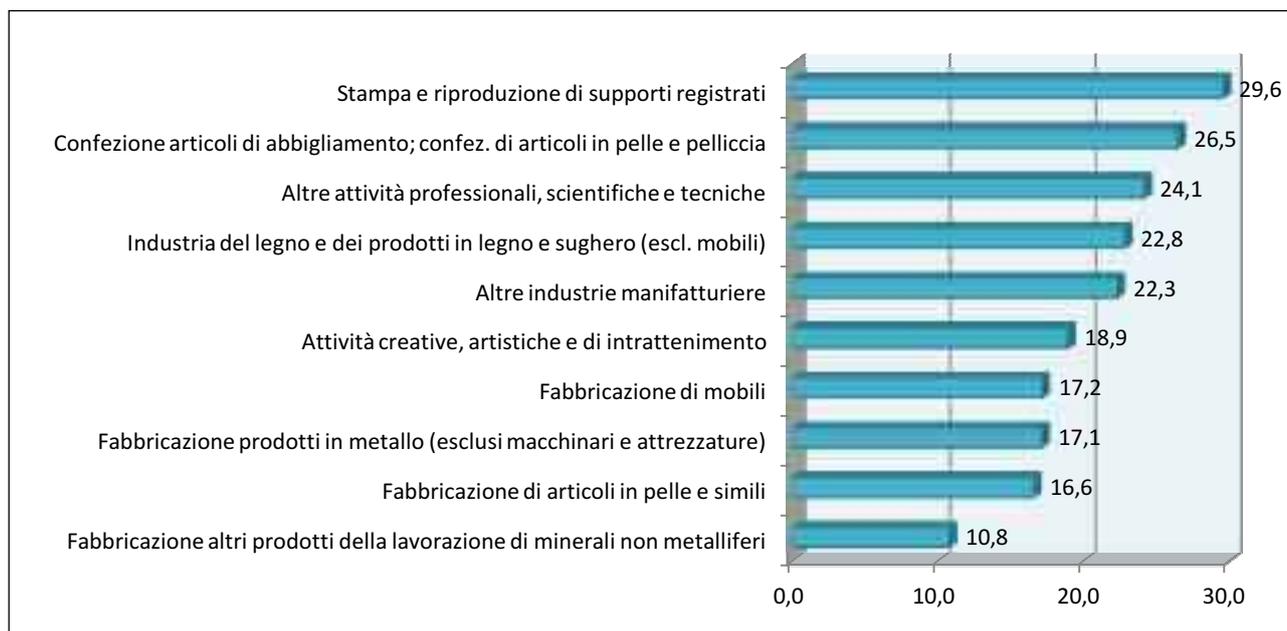
Categorie merceologiche	Peso %
Fabbricazione di macchinari e apparecchiature nca	15,5
Confez. articoli di abbigliamento; confez. di articoli in pelle e pelliccia	14,3
Fabbricazione di prod. in metallo (escl. macchinari e attrezzature)	9,7
Altre industrie manifatturiere	8,0
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	7,2
Fabbricazione apparecchiature elettriche e app. per uso domestico non elettriche	6,7
Industrie alimentari	5,0
Fabbricazione di mobili	4,8
Metallurgia	3,9
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	3,7
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di min. non metalliferi	3,2
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	3,0
Fabbricazione computer e prodotti di elettronica e ottica; app. elettrom., app. di misuraz. e di orologi	2,8
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	2,7
Fabbricazione di prodotti chimici	2,7
Industrie tessili	2,5
Industria delle bevande	1,8
Altro	1,5
Ind. del legno e dei prodotti in legno e sughero (escl. mobili); fabbr. articoli in paglia e mat. da intreccio	1,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Unioncamere

L'export artigiano può essere visto anche nella sua incidenza sul totale dell'export di settore. Tale elaborazione restituisce una classifica che vede in testa la stampa e riproduzione di supporti registrati, per la quale quasi un terzo delle esportazioni si deve all'artigianato (29,6%), il confezionamento di articoli di abbigliamento, articoli in pelle e pelliccia, che quindi non solo rappresenta una quota rilevante delle vendite all'estero del comparto, ma vede anche una peculiare connotazione artigiana (26,5% dell'export totale della categoria). Seguono nella lista i prodotti collegati alle attività professionali scientifiche e tecniche (in particolare lastre e pellicole fotografiche trattate, sviluppate e stampate), l'industria del legno e dei prodotti in legno (ma anche, in una distinta categoria, la fabbricazione di mobili), le creazioni artistiche, la fabbricazione di prodotti in metallo, di articoli in pelle e simili e di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi.

**Incidenza % dell'export artigiano nelle categorie merceologiche**

*Anno 2009 (prime dieci categorie in ordine decrescente)*



Fonte: Unioncamere

I dati territorializzati dell'export artigiano pongono in risalto in termini assoluti un ruolo largamente predominante del Centro-Nord, che concentra 24,6 miliardi di euro di vendite all'estero del comparto, pari al 95% del totale nazionale. Per cogliere la dimensione di questo dato, si consideri quanto riscontrato con riferimento all'export complessivo (89,3%), e ancor più quanto già verificato con riferimento al valore aggiunto del comparto, concentrato per il 79% nell'area centro-settentrionale del Paese.

La peculiare territorializzazione dell'export artigiano emerge in modo ancor più marcato nel caso del Nord-Est, che da solo raccoglie il 41,2% delle esportazioni artigiane, laddove la corrispondente quota di concentrazione di export complessivo è di quasi dieci punti inferiore (32%), e quella di valore aggiunto artigiano scende, come visto in precedenza, a 26,5%. La Lombardia contribuisce per il 23,8% all'export artigiano del nostro Paese, seguita dal Veneto, il cui 19% di assorbimento costituisce una quota ben superiore a quanto verificato per l'export complessivo (13,7%). Tra le altre regioni che contribuiscono in misura consistente all'export artigiano si pongono in evidenza l'Emilia-Romagna (14,8%), la Toscana (11,3%) e il Piemonte (10%). Questi differenziali si riflettono nella "vocazione artigiana" dell'export delle regioni, che propone la Valle d'Aosta quale regione a particolare connotazione artigiana (15,6% sul totale export regionale, dato enfatizzato dalla ridotta dimensione delle cifre di partenza), ma anche il Trentino-Alto Adige (14,7%), le Marche (13,5%), la Toscana (12,7%) e il già menzionato Veneto (12,5%).

### L'export artigiano nelle regioni italiane

Anno 2009 (valori in milioni di euro)

Regioni e ripartizioni geografiche	Export artigiano	Export totale*	Incidenza %	Peso %
Piemonte	2.588,9	29.716,8	8,7	10,0
Valle d'Aosta	710	456,0	15,6	0,3
Lombardia	6.154,2	82.269,0	7,5	23,8
Trentino Alto Adige	755,3	5.145,8	14,7	2,9
Veneto	4.916,4	39.239,4	12,5	19,0
Friuli Venezia Giulia	1.156,7,0	10.741,7	10,8	4,5
Liguria	475,0	5.735,8	8,3	1,8
Emilia Romagna	3.832,4	36.477,5	10,5	14,8
Toscana	2.928,6	22.998,0	12,7	11,3
Umbria	310,7	2.641,6	11,8	1,2
Marche	1.079,1	8.001,0	13,5	4,2
Lazio	325,0	11.946,3	2,7	1,3
Abruzzo	469,6	5.228,9	9,0	1,8
Molise	25,5	416,8	6,1	0,1
Campania	354,4	7.918,2	4,5	1,4
Puglia	217,2	5.749,0	3,8	0,8
Basilicata	9,7	1.523,0	0,6	0,0
Calabria	21,3	327,9	6,5	0,1
Sicilia	180,1	6.241,7	2,9	0,7
Sardegna	28,4	3.279,5	0,9	0,1
Nord Ovest	9.289,1	118.177,6	7,9	35,9
Nord Est	10.660,8	91.604,5	11,6	41,2
Centro	4.643,4	45.586,9	10,2	17,9
<i>Centro Nord</i>	<i>24.593,3</i>	<i>255.369,0</i>	<i>9,6</i>	<i>95,0</i>
<i>Mezzogiorno</i>	<i>1.306,3</i>	<i>30.685,0</i>	<i>4,3</i>	<i>5,0</i>
<b>Italia</b>	<b>25.899,6</b>	<b>286.053,9</b>	<b>9,1</b>	<b>100,0</b>

\* Le esportazioni totali presenti in tabella escludono una quota di vendite non ripartite pari a circa 5,7 miliardi di euro, l'incidenza Italia passa pertanto da 8,9% a 9,1%.

Fonte: Unioncamere

