

# INDAGINE SULLE PICCOLE IMPRESE ITALIANE

A cura di

**Centro Studi Confindustria - Doxa**

## Indice

1. Premessa
2. Alcune questioni di fondo in fatto di piccola impresa
3. Necessità e significato della crescita per la piccola impresa
  - 3.1 *la necessità della crescita per la piccola impresa*
  - 3.2 *il significato della crescita per la piccola impresa*
4. I fattori di natura interna che ostacolano la crescita della piccola impresa
  - 4.1 *La mancanza di risorse umane*
  - 4.2 *I limiti della cultura imprenditoriale*
  - 4.3 *La mancanza di risorse finanziarie*
5. I fattori di natura esterna che ostacolano la crescita della piccola impresa
  - 5.1 *La pressione fiscale*
  - 5.2 *L'offerta di lavoro*
  - 5.3 *Le leggi e il funzionamento dell'amministrazione pubblica*
  - 5.4 *Il patrimonio infrastrutturale e la qualità del territorio*
6. I problemi di competitività delle piccola impresa
7. I possibili modelli per il recupero di competitività e per la crescita della piccola impresa
8. Gli interventi per sostenere lo sviluppo della piccola impresa
  - 8.1 *il miglioramento della posizione nel sistema ambientale*
  - 8.2 *il sostegno al recupero di efficienza operativa*

APPENDICE

*Questo rapporto è stato realizzato da un gruppo di lavoro costituito da, in ordine alfabetico; Antonia Camarra (Doxa), Matteo G. Caroli (Università Luiss Guido Carli), Giampaolo Galli (Centro Studi Confindustria Coordinatore), Carla Paoletti (Confindustria, Attività Piccola Industria), Fabrizio Traù (Centro Studi Confindustria)*

## **1. Premessa**

Questo rapporto riflette sul complesso tema dello sviluppo della piccola impresa italiana; a tal fine, analizza i fattori che ne ostacolano l'evoluzione fisiologica e le condizioni che occorre garantire affinché tali imprese riescano a mantenere la vitalità mostrata fino ad ora e possano, anzi, rafforzare il loro grado di competitività sui mercati nazionali e internazionali. Le considerazioni che saranno svolte sono basate sui risultati di un'ampia indagine che, in questi mesi, è stata condotta dal Comitato nazionale di Piccola Industria con la collaborazione del Centro studi di Confindustria e della Doxa, con l'obiettivo di verificare direttamente la percezione che gli imprenditori hanno riguardo alle problematiche in questione.

La ricerca è stata sviluppata attraverso due livelli di indagine. In primo luogo è stata condotta una rilevazione statistica che ha riguardato un ampio campione stratificato di piccole e medie imprese italiane. Questa indagine è stata condotta dalla Doxa che ha intervistato telefonicamente 1.030 aziende con un numero di addetti compreso tra 5 e 250 unità e attive nei settori manifatturieri e dei servizi. Il campione è rappresentativo di un universo che è costituito da circa 250.000 unità<sup>1</sup>, ed è stato stratificato in funzione: a) dell'area geografica di localizzazione della sede principale dell'azienda (Nord, Centro, Sud/isole); b) del numero di addetti in Italia (classi 5-10; 11-49; oltre 50)<sup>2</sup>; c) del settore di attività economica nell'ambito dell'industria manifatturiera e dei servizi, escluso il commercio e i servizi finanziari.

---

<sup>1</sup> La dimensione di questo universo è stata desunta dalla Doxa dal Censimento intermedio dell'industria e dei servizi 1996. Istat.

<sup>2</sup> La stratificazione utilizzata nell'indagine Doxa, distingue ulteriormente, per quanto riguarda l'area geografica di localizzazione tra Nord Ovest e Nord Est; per quanto concerne il numero di dipendenti, le classi 50 – 199 e 200 – 250.

La distribuzione del campione analizzato per categorie di impresa è la seguente (tab.1)

**Tab.1 – distribuzione del campione**

		<b>Interviste realizzate</b>
<b>Area</b>	Nord Ovest	<b>354</b>
	Nord Est	<b>293</b>
	Totale Nord	<b>647</b>
	Centro	<b>202</b>
	Sud/Isole	<b>181</b>
<b>Numero di addetti</b>	5 – 10	<b>353</b>
	11 – 49	<b>461</b>
	50 – 199	<b>166</b>
	200 – 250	<b>50</b>
<b>Settore di attività</b>	Industria	<b>651</b>
	Servizi (escluso commercio e servizi finanziari)	<b>379</b>

Fonte: Doxa, 2001

I risultati dell'indagine statistica sono stati ulteriormente approfonditi attraverso l'invio elettronico di un questionario con contenuti simili a quello utilizzato dalla Doxa, a cui hanno risposto circa 500 imprese associate alle organizzazioni territoriali di Confindustria; inoltre, attraverso nove incontri - dibattito con gli imprenditori, organizzati in altrettante città italiane<sup>3</sup>. Questa seconda fase dell'indagine ha permesso di arricchire sul piano qualitativo molte delle informazioni quantitative disponibili e di ottenere così un quadro piuttosto accurato sulle tematiche oggetto di indagine.

Sul piano statistico, va sottolineato il fatto che si è manifestata una significativa convergenza tra le tendenze rilevate dall'indagine statistica Doxa e quelle emerse dall'approfondimento compiuto sul campione di piccole imprese di Confindustria. I pochi scostamenti che si rilevano sono sostanzialmente spiegati dalla circostanza che questo secondo campione è

---

<sup>3</sup> Le sedi di questi incontri sono state, in ordine cronologico: Torino, Bologna, Roma, Milano, Bari, Aquila, Palermo, Venezia, Napoli.

per sua natura costituito da imprese tendenzialmente più piccole di quelle contenute nel campione stratificato utilizzato nella ricerca Doxa.

## **2. Alcune questioni di fondo in fatto di piccola impresa**

Le indicazioni raccolte portano ad individuare alcuni elementi che caratterizzano in via generale il sistema delle piccole imprese italiane e di cui, pertanto, è importante tenere conto per inquadrare nel modo corretto la successiva analisi delle tematiche specifiche.

Il primo di questi elementi consiste nella significativa convergenza manifestata sul piano sia quantitativo, sia qualitativo, dagli imprenditori su determinate problematiche; esistono, dunque, alcune questioni che possono essere considerate “*driver strategici*” nel processo di sviluppo della piccola impresa italiana. Questi *driver* sono:

- a) la necessità di un mercato del lavoro più efficiente e più ricco di offerta;
- b) il miglioramento del grado di cultura d'impresa dello stesso imprenditore;
- c) la riduzione della pressione fiscale;
- d) la radicale trasformazione del *modus operandi* delle amministrazioni pubbliche e dell'assetto normativo sulle questioni riguardanti l'impresa;
- e) il progresso del patrimonio infrastrutturale e della “qualità” del territorio.

La soluzione a questi problemi, o quantomeno la riduzione della loro intensità, porrebbe le piccole imprese nelle condizioni adeguate per poter crescere. Nonostante le gravi difficoltà attraversate in questi anni e i rischi impliciti nelle attuali tendenze degli scenari competitivi, le piccole imprese mantengono, infatti, notevoli segni di vitalità e, soprattutto quelle relativamente più grandi, significative potenzialità di sviluppo.

Per dar seguito a queste potenzialità, le piccole imprese non chiedono particolari sostegni o incentivi per la loro attività. Sono coscienti di dover in primo luogo proseguire il proprio processo di maturazione imprenditoriale; sono anche impegnate nel miglioramento dell'efficienza aziendale e nella realizzazione di nuovi investimenti. Chiedono soprattutto l'eliminazione di quelle esternalità negative che gli assetti attualmente prevalenti del contesto

ambientale fanno gravare sull'attività d'impresa, causando notevoli quanto non produttivi costi diretti e indiretti. Nel dettaglio, le imprese ritengono che sia prioritario creare adeguate condizioni per: a) migliorare le relazioni che esse sono in grado di stabilire con i propri interlocutori esterni; b) aiutare il recupero di efficienza e delle condizioni di economicità della gestione aziendale.

Nell'ambito della forte convergenza su questi temi, emergono però altrettanto importanti diversità nel modo, nell'intensità e, per certi versi, anche nella prospettiva con cui gli imprenditori percepiscono i problemi comuni segnalati. Tali diversità sono spiegate essenzialmente da tre fattori: a) l'area territoriale di appartenenza; b) il settore di attività; c) la dimensione aziendale.

I primi due elementi costituiscono una conferma (comunque da approfondire nelle sue specifiche articolazioni) di condizioni già verificate in passato; il terzo aspetto merita particolare attenzione poiché sottolinea come il concetto di "piccola impresa" sia, nella pratica, piuttosto sfuocato. Dall'indagine statistica si osservano, infatti, notevoli differenze tra i segmenti di aziende di minori dimensioni e quelli costituiti dalle imprese relativamente più grandi. Anche nell'ambito delle piccole, si individuano almeno tre segmenti che hanno problematiche e aspettative significativamente diverse: quello costituito da aziende con qualche dipendente e pochissimi miliardi (o anche meno) di fatturato; il segmento delle aziende che arrivano o superano di poco la soglia dei quindici dipendenti, con fatturati sui quindici, venti o anche trenta miliardi; infine, il segmento delle imprese consolidate con dipendenti e fatturati significativi. Le caratteristiche delle aziende appartenenti a questi tre gruppi sono profondamente diverse, in termini di "patrimonio genetico", di struttura, di dinamiche evolutive. L'opportunità di distinguere l'analisi (almeno) per queste tre categorie è fortemente sentita dagli stessi imprenditori, i quali sottolineano la necessità di individuare soluzioni significativamente differenziati per le diverse tipologie di piccola impresa.

Un ulteriore elemento che caratterizza in linea generale il sistema delle piccole aziende, è il notevolissimo impatto che il passaggio generazionale ha

sulla natura e sulle condizioni di funzionamento di tali aziende. Le imprese “di seconda generazione” o quelle comunque guidate da imprenditori relativamente meno anziani mostrano un grado di cultura imprenditoriale e un dinamismo decisamente superiori alle altre, con una differenza che appare, in proporzione, relativamente più forte nelle aree centrali e meridionali del Paese.

Nel quadro generale che è stato tratteggiato, si è cercato di sciogliere il nodo dello sviluppo della piccola impresa attraverso l'approfondimento di sei questioni logicamente connesse:

- che cosa significa “crescere” per una piccola impresa;
- i fattori di natura interna che ostacolano la crescita della piccola impresa;
- i fattori di natura esterna che ostacolano la crescita della piccola impresa;
- i problemi di competitività della piccola impresa legati agli ostacoli evidenziati
- i possibili modelli di recupero della competitività e sviluppo della piccola impresa;
- gli interventi più rilevanti per sostenere le strategie di sviluppo.

### **3. *Necessità e significato della “crescita” per la piccola impresa***

#### *3.1 La necessità della crescita per la piccola impresa*

L'attributo con cui è più immediato connotare il concetto di “crescita” è “dimensionale”; la crescita dell'impresa è comunemente intesa come aumento del livello di fatturato, del capitale investito ed, eventualmente, del numero di addetti. Gli attuali (e presumibilmente anche i futuri) contesti competitivi sono caratterizzati da una serie di elementi che convergono nel rendere l'espansione (dei fatturati e della capacità d'investimento) una condizione quasi vincolante per il mantenimento dell'equilibrio aziendale. Si pensi, in particolare: all'intensità della competizione sui costi con la conseguente necessità di sfruttare al meglio le economie di scala e di scopo; all'allargamento internazionale dei mercati; alla rapidità e complessità del progresso tecnico con il parallelo accorciamento del ciclo di vita dei prodotti; ancora, alla riduzione del rilievo delle barriere geografiche ed economiche e

al processo di selezione internazionale condotto dai grandi gruppi nei confronti dei loro fornitori.

Il rilievo che occorre attribuire all'opzione della crescita è ampiamente percepito dalle piccole imprese: il 35% di queste indica, infatti, la dimensione troppo piccola come un ostacolo interno allo sviluppo aziendale e il 7%, addirittura come il principale tra questi ostacoli. Questa indicazione è confermata dal "focus" sulle piccole imprese associate a Confindustria, che nell'11,5% dei casi segnalano questo problema, addirittura al secondo posto tra i limiti "interni" più rilevanti per la piccola impresa. Inoltre, nel 10% del campione Doxa, il "non riuscire a crescere" rappresenta la principale manifestazione della perdita di competitività delle aziende. Nella stessa direzione, si osserva che per il 18% del campione costituito dalle piccole imprese di Confindustria, il problema della mancata crescita costituisce una delle tre principali manifestazioni di perdita di competitività della piccola impresa (e nel 14% dei casi, la principale tra tali manifestazioni).

La scarsa dimensione è in sé stessa l'origine di un duplice svantaggio: da un lato, la difficoltà di seguire efficacemente l'evoluzione dei mercati che, come osservato, tende sempre più diffusamente a premiare dimensioni operative maggiori. Non è un caso, che la "difficoltà di penetrazione nei mercati" sia al secondo posto tra i limiti interni allo sviluppo delle imprese, con quasi il 42% del campione Doxa che lo indica e quasi l'11% che lo ritiene il principale problema interno. Dall'altro, la minore capacità di attrarre risorse, in particolare quelle umane e quelle intangibili, che riduce la capacità competitiva dell'impresa e il suo potenziale di sviluppo. La gravità di questo svantaggio si manifesta, oltre che sul fronte delle risorse umane, anche sulla questione del reperimento di risorse finanziarie, problema che è al secondo posto tra i limiti interni considerati più rilevanti in assoluto, con il 14% del totale delle segnalazioni.

Tre fenomeni rilevati dalla nostra indagine inducono, tuttavia, a considerare con una certa attenzione l'imperativo dell'espansione quantitativa per la piccola azienda.

Il primo riguarda il fatto che, se si considera il campione analizzato, il 68% è costituito da aziende che hanno iniziato la loro attività prima del 1980 (con



una prevalenza di aziende “anziane” nel nord-ovest, mentre nell’area del Sud/isole prevalgono le imprese relativamente giovani). Tra le imprese da più tempo sul mercato, oltre il 64% ha un fatturato che non supera i 10 miliardi e quasi il 90% non va oltre i 50 miliardi. Inoltre, quasi il 30% non ha più di 10 dipendenti e due terzi non arriva a 50 addetti. Esiste, dunque, una popolazione di imprese che ha saputo svilupparsi nel tempo (con livelli di redditività generalmente adeguati o addirittura, brillanti), pur essendo rimasta piccola in termini di fatturato o di numero di addetti. Questa indicazione è pienamente rispecchiata dall’andamento del campione di piccole imprese di Confindustria. Esso è costituito per il 59% da aziende fondate prima del 1980. Di queste, il 52% ha un fatturato che non supera i 10 miliardi, e quasi il 90% non va oltre i 50. Inoltre, quasi il 30% non ha più di 20 dipendenti e il 73% non supera i 50 addetti.

Si potrà obiettare che questa “stabilità nella piccola dimensione” è stata possibile nei decenni passati proprio perché non caratterizzati da quei fenomeni che connotano l’attuale contesto competitivo. Tuttavia, anche in passato si sono manifestate condizioni che hanno determinato un’incertezza e una rischiosità ambientale per la piccola impresa di portata in qualche modo analoga a quella attuale. Nonostante queste condizioni, il sistema delle piccole imprese è riuscito a rimanere sul mercato e anzi, in alcune circostanze a registrare performance migliori di altre tipologie di organizzazioni aziendali.

Questa sensazione è confermata dalla notevole relazione diretta che si osserva nel campione tra età dell’impresa e livello di fatturato. L’85% delle aziende che dichiarano vendite superiori ai 50 miliardi opera da prima del 1980; questo stesso segmento rappresenta il 77% delle aziende che realizzano più di 10 miliardi. (anche in questo caso, il campione Confindustria rispecchia pienamente questa tendenza, con valori rispettivamente del 95% e del 76%).

Del resto le piccole imprese sono tutt’ora caratterizzate da rilevanti aspetti di vitalità, pur con un’intensità piuttosto diversa in funzione della dimensione e dell’area geografica di appartenenza.

Tra questi aspetti c'è, senz'altro, il grado di internazionalizzazione che, se misurato in termini di esportazioni risulta per il complesso delle piccole e medie imprese abbastanza significativo (tab.1). Negli ultimi due esercizi, un terzo del campione analizzato ha realizzato all'estero oltre il 10% del proprio fatturato e il 13% circa, addirittura più del 50%. Nello stesso periodo, più di metà delle imprese ha compiuto comunque una certa parte delle sue vendite sui mercati esteri.

La presenza internazionale è ancora più consolidata per alcuni segmenti delle Pmi analizzate; in particolare, per quelle relativamente più grandi in termini di addetti, e per quelle originarie del nord e del centro-nord. Tra le imprese con oltre 50 dipendenti, solo un terzo non ha esportato negli ultimi due anni; il 52% ha venduto sui mercati esteri più del 10% del proprio fatturato e un quinto del campione, addirittura oltre il 50%. Circa il 55% delle aziende del nord è stata impegnata negli ultimi due anni nei mercati esteri e quasi il 38% vi ha realizzato vendite relativamente significative (oltre il 10% del totale).

L'apertura internazionale trova conferma in un altro dato: quasi il 30% del campione indica come proprio concorrente più temibile i grandi gruppi internazionali; se si considerano le sole imprese con oltre 50 addetti, questo valore supera il 35%.

**Tab.2 – Fatturato esportato negli ultimi due anni dalle Pmi**

% delle imprese

	<b>Totale</b>	<b>Nord</b>	<b>Centro</b>	<b>Sud/isole</b>	<b>&lt; 50 addetti</b>	<b>&gt;50 addetti</b>
0	<b>49,9</b>	45,6	51,5	63,5	54,1	34,3
< 10%	<b>15,3</b>	15,9	14,8	13,8	15,9	12,9
11% - 50%	<b>20,6</b>	21,9	22,3	13,8	17,6	31,9
> 50%	<b>12,8</b>	15,8	8,9	6,7	10,8	20,4
Non indica	<b>1,4</b>	0,8	2,5	2,2	1,6	0,5

Fonte: Doxa, 2001

Notevole è anche la capacità delle imprese di “stare sul mercato”. Dalle indicazioni ottenute risulta che, in media, ogni impresa serve più di un mercato. Il 68% opera nel “mercato privato intermedio”, quindi come fornitore di altri operatori; il 60% circa è direttamente presente nei mercati finali. Solo un quarto delle aziende ha come cliente il soggetto pubblico.

Un’attenta lettura dei dati mostra, inoltre, che la questione della dimensione aziendale troppo piccola come fattore di svantaggio in sé è percepita in modo significativamente diverso dalle diverse tipologie di piccola impresa che costituiscono il campione. Le aziende con pochi dipendenti (5-10) indicano questo come il principale limite interno alla crescita in una percentuale molto superiore rispetto alla media; del resto, da questa categoria di aziende proviene oltre il 50% delle indicazioni relativi al problema della dimensione. Solo il 10% delle imprese con oltre 50 dipendenti, invece, segnala la scarsa dimensione come principale ostacolo alla propria competitività.

Un ulteriore approfondimento di questa evidenza è ottenuto dall’analisi dei dati sul campione di piccole imprese di Confindustria. Del totale di imprese di questo campione che hanno indicato questo tema tra i principali limiti interni alla propria crescita, si osserva che il 73% è costituito da imprese con meno di 10 miliardi di fatturato e solo il 2% dalle aziende che superano i 50 miliardi<sup>4</sup>. Inoltre, nell’ambito del segmento di aziende con meno di 10 miliardi, la presenza di risposte provenienti dalle imprese minori che non superano un miliardo di vendita è proporzionalmente superiore al peso che questa tipologia di aziende ha sul campione totale. La tendenza rilevata è ampiamente confermata dalla distribuzione delle imprese relativamente ai limiti interni connessi alla piccola dimensione. Le aziende che appartengono alla categoria di fatturato al di sotto dei dieci miliardi rappresentano il 72% di quelle che ha segnalato come limite interno: “la difficoltà di penetrazione dei mercati” e il 70% di quelle che ha indicato la “difficoltà nel reperimento di risorse finanziarie”.

---

<sup>4</sup> Questo dato è significativo se confrontato con il peso delle categorie di piccole imprese considerate sul totale del campione. Si ricorda che le imprese con meno di 10 miliardi di fatturato sono circa il 65% del campione; quelle con meno di 1 miliardo sono il 9% del campione. Le imprese con più di 50 miliardi sono oltre il 4%.

Appare abbastanza evidente, dunque, che la scarsa dimensione quantitativa rappresenta un limite intrinseco prevalentemente per le imprese più piccole; il crescente consolidamento, pur nella piccola dimensione, determina, in proporzione, via via, una minore sensibilità al problema dell'espansione in sé.

Il secondo fenomeno che è importante rilevare è quello dei “gruppi” di piccole imprese. Il 20% del campione analizzato (con una naturale prevalenza delle aziende con oltre 50 dipendenti) fa parte di gruppi di imprese. In un numero di casi che può essere considerato anche più sostanzioso di questa percentuale (e per ragioni che, come si chiarirà più avanti, sono sostanzialmente legate ad inadeguatezze normative), l'imprenditore preferisce sviluppare la propria attività non attraverso l'espansione del nucleo aziendale originario, ma creando un certo numero di nuove unità operative, legate da interdipendenze tangibili e intangibili più o meno intense. In questo modo, anche un sistema costituito da piccole imprese riesce a cogliere una serie di condizioni (specializzazione, economie di produzione, massa critica nel mercato ecc.) utili per competere con operatori di dimensioni maggiori.

La terza considerazione deriva dalla comprensione del “perché” le aziende, in particolare quelle che sono presenti sul mercato non da pochi anni, sono “piccole”. In buona parte dei casi, la ragione sta nella estensione del mercato in cui queste aziende operano: mercati generalmente piuttosto piccoli o, più precisamente, “nicchie” di mercato. L'aver focalizzato la propria attività in un segmento relativamente modesto di domanda non deve, tuttavia, essere considerato necessariamente come un fattore di debolezza (anche se può costituire un elemento di rischio e un limite alla crescita futura); anzi, come sarà discusso più avanti, può rappresentare l'origine di una strategia competitiva vincente.

### *3.2 Il significato della “crescita” per la piccola impresa*

La crescita della piccola impresa non si manifesta, dunque, necessariamente nell'espansione della dimensione quantitativa dei parametri aziendali. Piuttosto, appare prioritario perseguire una crescita di tipo

“qualitativo”. Con tale termine s’intende la maturazione di condizioni interne e di un posizionamento esterno che consentano di valorizzare al meglio la condizione di piccola impresa e di perseguire in maniera fisiologica il suo processo evolutivo, eventualmente anche sul piano della dimensione. Del resto, la natura quantitativa di un’azienda non è un parametro che può essere valutato in senso assoluto; deve, piuttosto, essere considerato in relazione all’estensione dell’ambiente e, in particolare, del mercato in cui tale azienda intende (o è spinta) ad operare.

In questa prospettiva, l’espansione dell’azienda non rappresenta né il fine ultimo, né lo strumento ineluttabile dello sviluppo; costituisce, piuttosto, un possibile effetto del miglioramento delle condizioni strutturali, strategiche ed operative dell’impresa. La crescita di quest’ultima va, quindi, interpretata nel senso del suo “sviluppo fisiologico”; di ricerca della corretta armonia tra il suo raggio di azione e l’articolazione del mercato. Uno sviluppo che può (ma non necessariamente deve) servirsi dell’espansione dimensionale, o che può (ma non necessariamente deve) essere finalizzato a tale espansione.

In questa prospettiva, l’obiettivo di crescita potrebbe essere inteso nel senso di superamento di una posizione eccessivamente localistica per raggiungere le condizioni, anche dimensionali, per competere su mercati più ampi e complessi. In effetti, il campione analizzato mostra un sistema di piccole imprese ancora fortemente centrato sulla propria area geografica di appartenenza e in molti casi poco sensibile al confronto competitivo con le imprese maggiori. Il 50% del campione (e in misura ancora maggiore per quanto riguarda le imprese più giovani) indica come concorrenti più significativi altre aziende operanti nella propria regione.

#### ***4. I fattori di natura interna che ostacolano la crescita della piccola Impresa***

L’analisi delle difficoltà di origine interna che ostacolano la crescita fisiologica dell’impresa mostra, oltre al già discusso problema della scarsa dimensione considerata in sé, una serie di questioni che possono essere ricondotte a tre problemi fondamentali per la grande maggioranza degli imprenditori (tab.2):

- a) la mancanza delle risorse umane necessarie per svolgere le attività creatrici di valore;
- b) una cultura d'impresa spesso eccessivamente focalizzata sui soli aspetti produttivi, e non sempre adeguata a cogliere in maniera efficace gli stimoli provenienti dall'esterno.
- c) La difficoltà a disporre della capacità finanziaria per sostenere in modo adeguato la crescita.

**Tab.3 - Fattori interni che limitano la competitività delle PMI**

	% indicazioni come fattore più grave	% indicazioni come fattore rilevante
Difficoltà dell'impresa a reperire tecnici ed operai specializzati	<b>41,5</b>	<b>63,7</b>
Difficoltà di reperimento delle risorse finanziarie	<b>13,9</b>	<b>40,6</b>
Incapacità di sviluppare visione strategica e trovare impulsi allo sviluppo	<b>11,5</b>	<b>37,4</b>
Difficoltà di penetrazione nei mercati	<b>10,6</b>	<b>41,9</b>
Dimensione dell'impresa complessivamente troppo piccola	<b>7,1</b>	<b>35,3</b>
Difficoltà dell'impresa a reperire manager adeguati	<b>4,1</b>	<b>28,4</b>
<i>Altro</i>	<b>11,4</b>	

Fonte: Doxa, 2001

#### 4.1 La mancanza di risorse umane

Il problema della mancanza di risorse umane deriva in buona misura da un crescente deficit di offerta nel mercato del lavoro che, come sarà discusso più avanti, è uno tra i principali problemi “ambientali” sofferti dalle piccole imprese. Tuttavia, la limitata dimensione rende ancora più difficile per l'azienda riuscire a disporre degli organici di cui la propria attività avrebbe necessità. La piccola impresa, infatti, ha inevitabilmente una minore capacità di attrarre e soprattutto di mantenere al proprio interno le figure professionali più valide.

La misura di quanto questo problema sia considerato cruciale per lo sviluppo dell'impresa è data dal fatto che la “difficoltà di reperimento delle

risorse umane” rappresenta il primo limite interno dell’impresa per il 41,5% del campione ed è comunque segnalato come un problema dal 64% degli intervistati; in entrambi i casi, si tratta di valori nettamente superiori a quelli registrati dagli altri ostacoli potenziali.

La grave difficoltà della piccola impresa ad acquisire operai specializzati e tecnici è spiegata, in parte, dalla concorrenza esercitata da organizzazioni di maggiore dimensione che, non di rado, utilizzano le piccole aziende come serbatoio dove trovare personale tecnico (già formato) per le proprie esigenze. In parte, è anche conseguenza della semplicità organizzativa della piccola azienda che limita inevitabilmente le opportunità di crescita professionale dei dipendenti. Questo aspetto, unito alla presenza generalmente “dominante” dell’imprenditore rende piuttosto difficile immaginare percorsi di carriera significativi, soprattutto per le figure “ad alto potenziale” anche in campo tecnico. È interessante sottolineare che il problema della limitata “attrattività” delle piccole aziende come opzione di sviluppo professionale permanga nonostante queste, in molti casi, offrano compensi che risultano in media anche superiori a quelli delle grandi imprese.

Con un rilievo sicuramente molto più contenuto, ma tuttavia non trascurabile in senso assoluto, le piccole imprese soffrono di una difficoltà di reperimento di risorse umane anche per quanto riguarda le figure manageriali. Poco meno del 30% indica questo come un limite interno della competitività della propria impresa e il 4% come l’ostacolo principale.

Questa evidenza non è spiegata tanto da una maggiore disponibilità sul mercato del lavoro delle figure manageriali, quanto, soprattutto, dalla circostanza che le piccole imprese nella loro generalità sono molto prudenti, quando non restie, ad inserire al proprio interno persone con funzioni dirigenziali. Questa cautela ha origine, in primo luogo, nella spiccata tendenza del piccolo imprenditore ad accentrare su di sé o al massimo presso i familiari operanti in azienda tutte le funzioni direttive e di responsabilità. Del resto l’organizzazione di una piccola impresa, normalmente caratterizzata da un numero contenuto di dipendenti e da poche funzioni aziendali realmente strutturate, rende piuttosto ridondante un’eventuale figura di dirigente. C’è però anche un problema di natura

“ambientale” estremamente grave; in modo particolare nelle aziende impegnate in significativi processi espansivi, l'imprenditore si mostra, infatti, cosciente della necessità di rafforzare la struttura manageriale della propria impresa con l'innesto di figure professionali esterne. L'ostacolo che si incontra nell'attuare questo inserimento (oltre ai naturali casi di contraddizione umana tra pensiero e azione) sta nei costi che esso richiede: il costo aziendale per un dirigente è, infatti, del tutto spropositato rispetto alla dimensione del budget di spese di una piccola impresa. Del resto, si tratta di un costo parametrato sulle competenze detenute da queste figure, le quali sono in prevalenza le competenze necessarie ad una media o grande azienda. Il problema è quindi anche quello di “costruire” una nuova figura di dirigente che abbia caratteristiche e competenze adeguate alle esigenze della piccola impresa, e che possa essere remunerato con modalità sostenibili da tale impresa.

La scarsa attenzione verso le figure manageriali rappresenta comunque un limite decisivo della possibilità dell'impresa di svilupparsi e di sfruttare eventuali opportunità esterne favorevoli. Il miglioramento di questa situazione costituisce per gli stessi imprenditori un obiettivo tra i più rilevanti nell'immediato futuro, collegato al prossimo tema della maturazione del proprio grado di cultura imprenditoriale.

#### *4.2 I limiti della cultura d'impresa*

Il problema culturale è fortemente sentito dagli imprenditori che, in questo, riconoscono con notevole lucidità un proprio limite e un pericolo rilevante per lo sviluppo futuro delle loro aziende. Si tratta di una difficoltà che assume connotati e implicazioni abbastanza diverse ed ha, comunque, una intensità piuttosto differenziata nelle diverse regioni del Paese.

Questo limite si traduce in una incapacità di indirizzare l'attività d'impresa secondo un coerente ed efficace orientamento strategico, attraverso il quale si ampli l'orizzonte temporale degli obiettivi e dei programmi di azione. Non di rado, questa scarsa visione strategica si traduce anche in mancanza di impulsi per lo sviluppo, in un appiattimento della gestione sulle questioni ordinarie, nella speranza che nuove spinte



competitive non alterino gli equilibri in qualche modo raggiunti. È questo un problema che riguarda circa il 37% delle imprese analizzate e che, nel 11,5% dei casi è ritenuto addirittura prioritario.

Le ragioni di questi limiti sono diverse. In primo luogo, riguarda la difficoltà psicologica e, appunto culturale che l'imprenditore incontra nel separare l'azienda da se stesso e dalla propria famiglia; a rinunciare a porzioni di controllo, almeno nelle sfere gestionali; a "far crescere" professionalmente i propri collaboratori. Questa difficoltà ha evidenti riflessi negativi proprio su questi ultimi che tendono ad essere "schiacciati" tra un imprenditore molto protagonista e un'organizzazione dell'azienda non di rado poco strutturata. Essi hanno difficoltà a trovare nella piccola impresa lo spazio per la propria crescita professionale e per una significativa progressione di ruolo e di responsabilità.

La natura dell'azienda fortemente centrata sull'imprenditore o sulla sua famiglia costituisce, inoltre, un ostacolo intrinseco alle sue stesse possibilità di sviluppo. Da un lato, infatti, si rischia che il ciclo di vita dell'impresa segua l'evoluzione umana dell'imprenditore e arrivi a conclusione semplicemente per il naturale concludersi dell'impegno professionale di quest'ultimo e per la mancanza di un valido ricambio nell'ambito della sua famiglia. Dall'altro, le possibilità di trovare opportunità di crescita per l'impresa sono esclusivamente basate sull'azione dell'imprenditore, azione inevitabilmente rallentata dai molteplici impegni operativi che questi è normalmente chiamato ad assolvere.

Va precisato che questo problema si manifesta con intensità piuttosto differenziata; nelle imprese impegnate nei settori ad alta tecnologia o nei servizi avanzati si osserva una significativa (se pur non ancora completata) inversione di questa tendenza, con casi di rilevante responsabilizzazione di figure manageriali e con forme di incentivazione molto avanzate. Allo stesso modo, le imprese che hanno completato il primo o addirittura il secondo passaggio generazionale mostrano nella loro generalità, un valido assetto organizzativo; un'efficace gestione delle risorse umane, e una crescente concreta considerazione dell'azienda come entità a sé stante.

Il problema dell'accentramento imprenditoriale determina un secondo fattore di debolezza che ha impatto cruciale sulle prospettive di competitività delle piccole imprese: la difficoltà a sviluppare forme di collaborazione strutturata che portino alla creazione di “sistemi” di imprese. Occorre subito precisare che questo problema ha una forte connotazione geografica; riguarda, infatti, prevalentemente le imprese collocate nelle regioni centrali e meridionali del Paese, mentre si manifesta in maniera molto sporadica nell'Italia del nord – est e centro settentrionale dove, anzi, la capacità di fare sistema rappresenta uno dei maggiori punti di forza delle piccole imprese.

Un'ulteriore area in cui gli imprenditori riconoscono il proprio limite culturale concerne la gestione aziendale in senso stretto. La piccola impresa nasce e si consolida normalmente sulla base di una profonda competenza relativa al prodotto e al processo produttivo. In linea generale, è notevole anche la conoscenza del mercato, che va però intesa soprattutto come conoscenza diretta dei potenziali acquirenti, più che come comprensione delle dinamiche della domanda e della competizione. Sono invece deboli (o mancano completamente) le competenze più specificatamente gestionali: l'orientamento strategico; il marketing (inteso come tutto ciò che è a monte dell'attività commerciale); l'organizzazione; la gestione finanziaria; la logistica.

#### *4.3 La mancanza di risorse finanziarie*

“La difficoltà di reperire risorse finanziarie” rappresenta il secondo ostacolo maggiormente “sentito” dalle piccole imprese: circa il 41% lo indica tra i problemi di origine interna e per il 14% del campione rappresenta la barriera principale. La scomposizione di questo dato per classi di appartenenza delle imprese rivela che la questione finanziaria riguarda soprattutto le aziende di dimensioni minori e quelle relativamente più giovani (che hanno avviato l'attività dopo il 1980). Il problema, inoltre, è percepito in maniera prevalente dalle aziende del Centro e soprattutto del Sud del paese.

Il problema finanziario deriva da condizioni già ampiamente dibattute che trovano in questa indagine un'ulteriore conferma: la scarsa cultura

“imprenditoriale” degli intermediari finanziari che ancor oggi valutano l'affidabilità di un'azienda in funzione delle sue disponibilità patrimoniali e non delle reali opportunità imprenditoriali. La debolezza, in modo specifico al Sud e in alcune aree del Centro, del sistema finanziario locale. La limitata capacità di autofinanziamento della piccola impresa, gravemente ridotta in questi anni a causa della riduzione dei margini operativi e del forte aumento della pressione fiscale.

## **5. I fattori di natura esterna che ostacolano la crescita della piccola Impresa**

Le sfavorevoli condizioni dell'ambiente in cui la piccola impresa si trova ad operare sono considerate dagli imprenditori la ragione fondamentale delle difficoltà di sviluppo e della perdita di competitività delle loro aziende.

Rispetto ai problemi di natura interna, gli svantaggi che hanno origine nelle condizioni ambientali risultano molto più diffusi. Infatti, sono ben sette i fattori esterni segnalati da oltre il 50% delle imprese come ostacolo rilevante per la competitività dell'impresa (e tre di questi sono indicati in media dal 77% del campione). Solo un limite interno è indicato come causa importante di perdita di competitività da più del 60% delle aziende intervistate. In maniera analoga nel campione di piccole imprese di Confindustria, i primi tre limiti “interni” raccolgono quasi il 70% delle prime indicazioni del campione (e il 41,5% è concentrato sulla prima), i primi tre limiti “esterni” raggruppano, invece, solo il 34% del campione; per arrivare al 70% occorre considerare i primi otto ostacoli proposti (su un totale di 19 indicazioni complessive possibili).

Quattro questioni “ambientali” sono ritenute di massima gravità dalle piccole imprese (tab.4):

- a) la pressione fiscale
- b) la non adeguatezza dell'offerta di lavoro;
- c) l'assetto normativo e il funzionamento dell'apparato amministrativo;
- d) il patrimonio infrastrutturale e le scarse opportunità di sviluppo offerte dal territorio.

**Tab.4 - Fattori esterni che limitano la competitività delle PMI**

	% indicazioni come fattore più grave	% indicazioni come fattore rilevante
Eccessiva pressione fiscale	<b>34,2</b>	<b>90,3</b>
Scarsa flessibilità del lavoro e costo eccessivo rispetto alla concorrenza internazionale	<b>16,8</b>	<b>60,3</b>
Inefficienza burocrazia	<b>14,2</b>	<b>74,8</b>
Inefficienza dei servizi e delle infrastrutture pubbliche	<b>7,6</b>	<b>57,1</b>
Scarse opportunità di sviluppo offerte dal territorio di appartenenza	<b>5,7</b>	<b>43,0</b>
Pressione competitiva delle aziende sommerse	<b>5,2</b>	<b>37,4</b>
<i>Altro</i>	<b>16,3</b>	<b>76,9</b>

*Fonte: Doxa, 2001*

### *5.1 La pressione fiscale*

L'eccessiva pressione fiscale è una questione a cui si rivela sensibile la quasi totalità delle imprese studiate; per oltre un terzo, essa rappresenta il principale ostacolo esterno al proprio sviluppo. I costi tributari sono considerati troppo elevati, soprattutto se valutati in relazione alla qualità dei servizi pubblici ottenuti e alle esigenze di autofinanziamento derivanti dalla necessità di sviluppare gli investimenti produttivi. L'Irap è quasi unanimemente considerata come un'imposta dannosa in assoluto e in modo particolare per la piccola impresa; al sud ancor più che al nord.

I problemi connessi alle imposte sono aggravati dal fatto che la piccola dimensione rende proporzionalmente molto maggiore l'onere degli adempimenti richiesti e sensibilmente minore la capacità di attuare un'efficace pianificazione fiscale estesa a livello internazionale.

È interessante osservare che, a parte il radicale ripensamento dell'Irap, gli imprenditori non attendono riforme del fisco di portata generale. Puntano invece l'attenzione su una serie di misure relativamente semplici, di impatto strutturale anche limitato, ma, proprio per questo risolvibili in modo certo e

in tempi rapidi. Anche nel caso della legislazione fiscale la piccola impresa soffre notevolmente le conseguenze della complessità e dell'incertezza della normativa.

## *5.2 L'offerta di lavoro*

La drammaticità del problema è efficacemente sintetizzata da una considerazione avanzata da un imprenditore durante uno degli incontri: “la mia impresa è costretta a rinunciare a commesse interessanti perché non trovo gli operai specializzati nelle produzioni richieste. Quando tra pochissimi anni andranno in pensione (per anzianità di servizio) i collaboratori con i quali avviai la mia attività, non mi rimarrà che chiudere”.

La mancanza di risorse umane disponibili riguarda in primo luogo gli operai specializzati e i tecnici; il problema si estende anche alle figure gestionali, anche se in questo ambito le piccole imprese sono coscienti di rappresentare una domanda piuttosto limitata e solo parzialmente competitiva.

Le ragioni che spiegano il deficit di offerta di lavoro sembrano abbastanza chiare. In primo luogo, le norme che regolano il funzionamento del mercato del lavoro sono assolutamente inadeguate rispetto alle esigenze dell'impresa in generale e della piccola in maniera specifica. Si tratta di un sistema caratterizzato da una rigidità strutturale del tutto insostenibile per competere in mercati che, come quelli attuali, richiedono grande rapidità di cambiamento e capacità di adattamento. Gli effetti positivi prodotti dalla maggiore flessibilità “in entrata” che è stata introdotta in questi anni sono sostanzialmente annullati dal permanere di una pressoché assoluta rigidità “in uscita”; un problema questo che penalizza in maniera particolarmente forte settori come il turismo con un andamento fortemente ciclico delle attività produttive. Molto grave è anche la rigidità interna al lavoro, relativa alle funzioni delle figure professionali. In molte aree del Paese, specie al Centro e al Sud, questa difficile situazione è aggravata da politiche e atteggiamenti delle forze sindacali ancora legati a criteri assistenzialistici e garantisti.

L'inadeguatezza istituzionale del mercato del lavoro è poi acuita da una negativa tendenza culturale in atto nella società contemporanea del nostro paese; una tendenza per la quale le persone e i giovani in particolare, sono portati a considerare in maniera negativa il lavoro manuale, soprattutto se svolto "in fabbrica"; a convincerli in senso contrario non basta l'evidenza che, in taluni casi, questo lavoro è pagato, a parità di posizione di responsabilità, anche il doppio di quello impiegatizio.

Si rileva, infine, in una parte non trascurabile dei giovani che sono disponibili sul mercato del lavoro, un deficit di preparazione tecnica piuttosto consistente. Con poche eccezioni, il sistema dell'istruzione secondaria non riesce a produrre leve in grado di operare efficientemente all'interno dell'impresa; manca, del resto, qualunque connessione tra questo sistema e il mondo produttivo. Un passo in avanti è rappresentato dal meccanismo degli stage aziendali che, soprattutto, nelle regioni centro-settentrionali sta assumendo una discreta diffusione anche tra le piccole aziende. Si tratta, tuttavia, di un fenomeno che non può essere considerato sufficiente per determinare il recupero del ruolo positivo che il sistema scolastico dovrebbe svolgere nello sviluppo delle aziende.

### *5.3 Le leggi e il funzionamento dell'amministrazione pubblica*

Il modo di operare della pubblica amministrazione nei diversi comparti, a livello sia locale sia centrale, costituisce l'ostacolo per certi versi "peggiore" per le piccole imprese; la sua gravità è accentuata dalla circostanza che gli imprenditori si trovano privi di strumenti per difendersi o per modificare la situazione. Su questo tema si rileva una forte convergenza e uniformità di giudizio a livello sia territoriale sia di settore.

Nel dettaglio, i problemi segnalati sono una conferma di temi ampiamente noti e già da molto tempo al centro delle richieste di cambiamento che le forze private rivolgono al soggetto pubblico: lentezza delle procedure amministrative, anche per questioni della più ordinaria amministrazione; professionalità limitata (in alcuni casi in modo grave) degli addetti che a vario livello svolgono le funzioni burocratiche; un atteggiamento dell'amministrazione pubblica tendenzialmente negativo e di sospetto verso

le attività imprenditoriali. L'attesa per i miglioramenti proposti nelle recenti riforme legislative (leggi "Bassanini") è stata, almeno fino ad ora, completamente delusa da un'applicazione inconsistente delle norme e in molti casi, da un esplicito disinteresse degli addetti. Il caso più evidente a riguardo concerne lo "Sportello Unico": con un'unica eccezione, le imprese hanno dichiarato che la sua introduzione non ha determinato alcun concreto miglioramento per le loro condizioni operative. Peraltro, permangono nelle aree centro-meridionali del paese, preoccupanti testimonianze di un rapporto con la burocrazia che riesce ad essere gestito solo sulla base di adeguati contatti personali tra il soggetto interessato e i rappresentanti del potere politico o dell'amministrazione locale.

L'inefficienza della burocrazia determina un ulteriore caso di *liability of smallness*. In primo luogo, perché gli elevati costi diretti e indiretti che ne derivano incidono sull'economicità della gestione proporzionalmente di più nelle aziende che hanno un raggio di azione più limitato. In secondo luogo, perché le imprese più piccole e meno strutturate hanno una naturale minore capacità di far fronte alle richieste degli uffici delle varie amministrazioni. È utile osservare che questo problema si scarica sull'imprenditore, la cui attività viene fortemente assorbita dalla gestione dei problemi con la burocrazia, a danno dell'impegno sulle questioni strategiche per l'evoluzione dell'impresa. Infine, la piccola impresa, soprattutto quando si presenta isolata, ha un potere di pressione istituzionale sull'amministrazione estremamente limitato, trovandosi, quindi, in una posizione totalmente subalterna.

Per certi versi ancora più grave, è il problema dell'assetto legislativo. In molti casi, la dimensione limitata dell'impresa è semplicemente la conseguenza degli oneri che la legge pone all'azienda non appena questa raggiunge livelli anche molto modesti di consolidamento. Gli adempimenti richiesti alle organizzazioni che superano la soglia dei quindici dipendenti rappresentano un esempio molto evidente di questa distorsione. È estremamente diffusa l'attitudine degli imprenditori a rinunciare all'espansione per poter rimanere al di sotto di tale soglia, evitando così una serie di costi amministrativi diretti e indiretti che non hanno alcuna

razionalità nell'economia della gestione. In questa situazione, lo sviluppo diviene sostenibile solo nel caso sia molto rapido e consistente, in maniera tale da garantire all'impresa il raggiungimento di una dimensione adeguata per assorbire i maggiori oneri esterni. Il passaggio risulta invece molto problematico per le realtà che da dieci, dodici dipendenti potrebbero passare a venti, trenta, con un'espansione molto significativa in termini relativi, ma evidentemente ancora abbastanza contenuta in senso assoluto.

C'è, inoltre, un generale problema di incertezza del diritto, derivante dalle continue modificazioni delle norme e dalla loro complessità, oltre che dalla circostanza che i criteri di applicazione risultano in molti casi influenzati dall'interpretazione soggettiva degli attori incaricati. Si osserva, inoltre, come in questi ultimi anni molte normative siano state pensate senza neanche conoscere le condizioni della piccola impresa e le conseguenze che quelle leggi avrebbero potuto avere sui suoi equilibri economici e strutturali. Un esempio eclatante a riguardo è costituito dalle leggi relative all'impatto ambientale e alla sicurezza la cui applicazione richiede dei costi sostenibili solo da imprese di dimensioni relativamente grandi.

Manca un corpus di norme che tenga conto delle specificità della piccola e media impresa; non bisogna dimenticare, al riguardo, che il 60% delle indicazioni relative agli ostacoli esterni ha riguardato specificatamente la "mancanza di azioni di sostegno allo sviluppo della piccola impresa". Manca, inoltre, un'azione di accompagnamento che aiuti le aziende minori a percorrere il processo di consolidamento implicitamente richiesto da molte normative. Anche su questo piano, i piccoli imprenditori si sentono privi di potere negoziale e della capacità di influenzare gli indirizzi legislativi in un senso che tenga conto anche delle loro esigenze.

#### *5.4 Il patrimonio infrastrutturale e la "qualità del territorio"*

Anche la dotazione infrastrutturale, tra i fattori ambientali di debolezza delle nostre imprese, è un fatto noto che trova nell'indagine puntuale conferma, con interessanti specificità a livello geografico. Nel dettaglio, le



piccole imprese percepiscono come particolarmente gravi due problemi: le infrastrutture di trasporto e le aree industriali. Le imprese meridionali si sentono sostanzialmente tagliate fuori dai mercati dell'Europa centrale a causa di una distanza fisica da tali mercati che è enfatizzata dalla inadeguatezza e dagli alti costi relativi del trasporto. La difficoltà di arrivare ai mercati (di acquisto e di vendita) a causa di sistemi e infrastrutture di trasporto obsoleti e insufficienti rispetto alle esigenze riguarda però anche le aziende operanti in molte aree del centro e del nord. Per le imprese del centro - nord il problema dei trasporti è drammatico per quanto riguarda i raccordi di rete media e corta. Si rileva un crescente peggioramento delle velocità commerciali anche in zone con una densità di popolazione relativamente limitata. In tutti i casi, si pone notevole enfasi sulla necessità di avviare una strategia logistica a livello di sistemi territoriali e di prevedere gli investimenti infrastrutturali necessari per attuare tale strategia.

Anche il problema delle aree industriali assume contenuti notevolmente differenziati. In Lombardia, nel Triveneto e in parte anche in Emilia-Romagna, la questione assume due connotazioni specifiche: in primo luogo, una vera e propria mancanza di aree dove effettuare nuovi investimenti produttivi, causata dal fatto che il territorio disponibile è semplicemente esaurito. In secondo luogo, la mancanza di una chiara e, ancora una volta, stabile definizione delle aree industriali, che espone le aziende alla pressione esercitata dallo sviluppo delle zone residenziali. L'espansione di queste ultime rende progressivamente meno funzionali i siti originari delle imprese che, di conseguenza, sono costrette a sostenere crescenti externalità negative o periodici e costosi spostamenti dello stabilimento produttivo, inevitabilmente privi di pianificazione logistica o produttiva. In molte zone centrali e in gran parte del Mezzogiorno il problema delle aree industriali assume una diversa connotazione e si connette al nodo della burocrazia. I siti disponibili esistono, ma solo in teoria. Le inefficienze amministrative e la complessità normativa rendono estremamente lungo e implicitamente costoso per l'azienda realizzare concretamente un nuovo insediamento.

La debolezza infrastrutturale aggrava un fattore ambientale negativo di portata più generale: la circostanza che il territorio di appartenenza

considerato nel suo insieme offre scarse opportunità di sviluppo alla piccola impresa; questo problema è stato segnalato dal 43% del campione e per quasi il 6% di esso rappresenta il principale elemento di svantaggio competitivo.

Questa condizione riguarda in maniera nettamente prevalente le imprese operanti nel Mezzogiorno: le scarse opportunità di sviluppo offerte del territorio sono, infatti, segnalate dal 63% delle aziende collocate al sud, contro una media generale del 43%.

Tre fondamentali questioni che, in alcuni casi, sono coesistenti, spiegano questo problema ambientale. In primo luogo, la poca consistenza del mercato locale; un limite che va inteso sia in senso quantitativo, di valore potenziale della domanda, sia sul piano qualitativo, di scarsa sensibilità della domanda alle politiche di differenziazione dell'offerta. In secondo luogo, il fatto che lo sviluppo economico del territorio è stato storicamente caratterizzato dalla presenza di imprese pubbliche che, dopo un iniziale avvio positivo, hanno instaurato dinamiche patologiche sia per quanto riguarda lo sviluppo del tessuto produttivo endogeno, sia per il processo di maturazione culturale e imprenditoriale degli operatori locali. Il terzo elemento che spiega la debolezza del territorio consiste in una certa fragilità istituzionale che non solo ha impedito lo svilupparsi di una normale relazione tra impresa e autorità pubbliche, ma è stato elemento determinante per il radicarsi di condizioni di natura extraeconomica che hanno alterato e molto spesso continuano ad alterare pesantemente la condizione di normale gestione aziendale.

Sul tema delle condizioni del contesto geografico in cui l'impresa si trova ad operare, s'innesta un ultimo problema ambientale rilevante: la competizione patologica esercitata dalle imprese operanti nel "sommerso". È una difficoltà sentita dal 37% delle imprese; per il 5% rappresenta addirittura il problema competitivo maggiore (vale la pena osservare che la pressione competitiva proveniente dalle grandi aziende è indicato come minaccia prioritaria solo dal 4% del campione!).

I dati mostrano chiaramente come questo problema riguardi in modo significativo solo una porzione delle imprese, in particolare, quelle collocate

al Sud e in alcune zone centrali del paese. Tuttavia, in questi ambiti si tratta di un ostacolo molto rilevante, che deprime oltre alle potenzialità di mercato dell'azienda anche e forse soprattutto lo stesso spirito imprenditoriale che ne anima l'evoluzione. La gravità del "sommerso", in particolare al Sud e al Centro-sud, è chiaramente sottolineata dalle indicazioni che il campione ha dato circa la natura del concorrente più temibile. Il 24% ha indicato al primo posto "le microimprese che operano nel sommerso". La segmentazione geografica di questo valore mostra che al Sud, esso cresce al 35,9%; al centro è pari al 28,2%, mentre al nord è solo del 19,2%.

## ***6. Il problema di competitività delle piccole imprese***

L'insieme dei limiti interni e, soprattutto, degli ostacoli ambientali osservati spiegano facilmente il peggioramento della posizione competitiva che, in questi anni, il sistema delle Pmi italiane ha sofferto, e che ne ha seriamente minacciato le capacità di sviluppo, quando addirittura di sopravvivenza. Questo peggioramento è stato acuito dal manifestarsi di una serie di dinamiche sfavorevoli alla piccola impresa, che sembrano persistere in questo inizio di nuovo millennio. In molti mercati, la concorrenza sempre più intensa ha richiesto agli operatori un radicale recupero di efficienza produttiva, e rilevanti investimenti in innovazione e comunicazione; interventi questi che tendenzialmente premiano la notevole dimensione aziendale o, almeno, il raggiungimento di una certa massa critica. Per altro, le grandi imprese hanno in parte assorbito gli effetti della maggiore pressione competitiva proprio attraverso un irrigidimento delle politiche verso i propri fornitori, molti dei quali, appunto, piccole imprese. La sempre maggiore complessità e "globalità" della domanda ha modificato la natura di molti mercati e ridotto le tradizionali protezioni di cui molti produttori "di nicchia" beneficiavano. Infine, il fenomeno degli "start-up" che in questi ultimissimi anni ha caratterizzato i settori ad alta innovazione, per quanto non negativo in sé, ha determinato un'ulteriore pressione competitiva in particolare sulle piccole imprese. Una pressione che si è manifestata non solo sui mercati di

sbocco, ma anche sulla disponibilità di risorse, in special modo quelle umane.

La nostra indagine mostra che la perdita di competitività si è manifestata essenzialmente nella riduzione dei margini di redditività della gestione operativa. Un problema che ha riguardato quasi due terzi del campione e che per poco meno di un terzo ha rappresentato il dato più grave in assoluto (tab.5). Questo dato è pienamente confermato dalle indicazioni che emergono dal campione di piccole imprese di Confindustria: ben il 46% di queste, infatti, rileva appunto la riduzione della redditività operativa come la prima manifestazione di perdita di competitività della propria impresa.

**Tab.5 – Le manifestazioni di perdita di competitività**

	% indicazioni come fattore più grave	% indicazioni come fattore rilevante
Riduzione dei margini di redditività	<b>31,2</b>	<b>64,0</b>
Minore penetrazione nei mercati (riduzione fatturato e quota)	<b>15,0</b>	<b>41,9</b>
Non riuscire a crescere	<b>10,4</b>	<b>46,3</b>
Obsolescenza tecnologie utilizzate e prodotti/servizi venduti	<b>10,4</b>	<b>25,2</b>
Incapacità di riequilibrare l'eccessivo indebitamento	<b>9,1</b>	<b>32,4</b>
Scarsa capacità degli investimenti di migliorare il rendimento	<b>4,9</b>	<b>39,7</b>
<i>Altro</i>	<b>19,9</b>	

*Fonte: Doxa, 2001*

La diffusione con cui le piccole imprese italiane lamentano una forte caduta della propria redditività è enfatizzata dal dato relativo al 40% delle aziende analizzate che dichiara di non riuscire a fare in modo che i nuovi investimenti producano un miglioramento di redditività. Queste due indicazioni destano notevole preoccupazione perché convergono nel determinare una riduzione della spinta all'autofinanziamento dell'impresa. Un indebolimento questo che può avere effetti cruciali nelle imprese impegnate in contesti competitivi molto dinamici e che risulta ulteriormente grave nel campione in esame il quale, per un terzo, dichiara di perdere

competitività anche nel senso di non riuscire a riequilibrare l'eccessivo indebitamento.

È utile ribadire che la piccola dimensione è percepita in sé come elemento di svantaggio competitivo; oltre un terzo delle imprese ritiene che la dimensione minore sia di fatto una barriera allo sviluppo e per il 7% del campione rappresenta addirittura l'ostacolo fondamentale. La dimensione minore si riflette su limiti operativi diversi: la difficoltà a reperire le risorse, in particolare quelle umane e quelle finanziarie; la difficoltà di raggiungere un'adequata posizione nel mercato.

L'incapacità di crescere rappresenta una manifestazione della perdita di competitività per il 46% del campione; a questa si lega la perdita di posizione sui mercati (diminuzione dei fatturati e della quota di mercato) che viene indicata da un altro 42% delle aziende intervistate. Considerati insieme, la non crescita e la riduzione di quota di mercato rappresentano l'implicazione principale della perdita di competitività per un quarto delle aziende considerate.

C'è una terza area in cui le piccole imprese italiane mostrano una situazione di debolezza competitiva: l'innovazione. I dati mostrano che si tratta di un problema che, nonostante sia ampiamente più circoscritto dei due precedenti, mostra una diffusione non trascurabile. Il 28% del campione indica come manifestazione della perdita di competitività la crescente obsolescenza delle tecnologie utilizzate; il 21% segnala l'obsolescenza dei prodotti e dei servizi offerti. In entrambi i casi, il 5,2% ritiene che uno dei due tipi di obsolescenza sia il problema principale di competitività della propria azienda; questo significa che oltre il 10% delle aziende pone un problema di competitività legata alla capacità innovativa.

Nonostante gli effetti negativi di un peggioramento della posizione competitiva e delle diverse manifestazioni della *liability of smallness*, le piccole imprese mostrano ancora notevoli potenzialità, che trovano conferma nei percorsi strategici che esse si propongono di seguire per continuare a crescere.

## **7. I possibili modelli per il recupero di competitività e per la crescita della piccola impresa**

Le difficoltà competitive attraversate in questi anni spiegano la ragione per cui il sistema delle piccole imprese non ha registrato, nel suo insieme, una crescita rilevante. Occorre, dunque, capire come le piccole imprese possano far fronte a questa situazione e superare la pericolosa fase di stallo in cui, nel loro insieme, sembrano trovarsi nel momento attuale.

In linea generale, le piccole imprese appaiono estremamente vitali e attive nel cercare di attuare valide strategie di sviluppo. In media il 75% del campione intervistato dichiara di prevedere un potenziale impegno su tre diverse linee di azione di portata strategica (tab.6). Al contrario, sono relativamente molto poche le aziende che indicano una strategia “di abbandono” quale strada che si intende percorrere nel futuro. Solo il 2,8% vorrebbe vendere a soggetti esterni; e appena l’1,1% intende delocalizzare le proprie attività.

L’ipotesi di delocalizzazione delle attività produttive non viene, comunque, considerata in termini negativi. In diverse zone del Paese, in particolare nel Settentrione centrale ed orientale, si tratta di una strada spesso obbligata per attuare l’allargamento delle strutture produttive, a causa del letterale “esaurimento” di spazio disponibile all’insediamento di immobili industriali. In altri casi, soprattutto per le imprese relativamente più grandi, costituisce la naturale conseguenza della maturazione del proprio percorso di internazionalizzazione, che da un’espansione semplicemente commerciale diviene una riorganizzazione su scala più ampia dell’intera attività imprenditoriale.

**Tab.6 – Gli orientamenti strategici per il recupero di competitività**

	% indicazioni come fattore più rilevante	% indicazioni come fattore rilevante
Ridurre ulteriormente i costi e aumentare l’efficienza	<b>34,3</b>	<b>77,1</b>
Differenziare l’offerta con nuovi servizi e migliore immagine	<b>17,6</b>	<b>74,5</b>

Investire in nuove tecnologie	<b>14,2</b>	<b>71,3</b>
Sviluppare accordi con altre imprese	<b>11,2</b>	<b>61,7</b>
Investire nell'organizzazione e nello sviluppo di risorse umane	<b>10,8</b>	<b>59,8</b>
<i>Altro</i>	<i>11,9</i>	<i>20,0</i>

*Fonte: Doxa, 2001*

La strada che più di due terzi del campione ritiene necessario percorrere è in primo luogo quella della riduzione dei costi e del recupero di efficienza; per più di un terzo del campione, questa strategia rappresenta anzi la modalità di recupero di competitività in assoluto più rilevante.

Il 74,5% del campione indica l'intenzione di aumentare il valore della propria offerta attraverso una strategia di differenziazione attuata, in particolare con misure di miglioramento dei servizi e dell'immagine aziendale. Il 71,3% sottolinea la propria attenzione anche verso l'investimento in nuove tecnologie. Queste due misure costituiscono la principale linea di azione strategica rispettivamente per il 17,6% e per il 14,2% delle imprese.

Il notevole interesse verso l'investimento in nuove tecnologie deve essere letto con attenzione. Anche alla luce degli approfondimenti emersi nell'analisi delle piccole imprese di Confindustria (che solo nel 2% dei casi hanno indicato tra le proprie strategie di sviluppo l'ipotesi di "innovare la gamma di prodotti") si osserva che, allo stato attuale, l'innovazione rappresenta probabilmente un aspetto di debolezza nel modello di sviluppo della piccola impresa. In particolare, mentre l'innovazione degli impianti e dei macchinari appare tutto sommato adeguata, anche in relazione alle caratteristiche dei settori produttivi in cui le aziende sono prevalentemente impegnate, risulta ancora piuttosto limitata l'innovazione di prodotto.

Questa debolezza può essere superata solo se si creano le condizioni affinché la piccola impresa partecipi attivamente a programmi di ricerca e sviluppo. La grande creatività che caratterizza l'imprenditore deve essere sostenuta e valorizzata dall'attività di ricerca. Anche in questo caso, però, la dimensione economica rende praticamente impossibile per la piccola

impresa raggiungere il livello di investimenti normalmente necessari affinché la ricerca produca risultati rilevanti anche sul piano del business. Occorre, quindi, progettare e attuare modelli di integrazione tra le piccole aziende, tra queste e le strutture di ricerca e le grandi imprese per lo sviluppo di programmi comuni di ricerca.

È estremamente incoraggiante osservare, infine, che oltre l'11% delle aziende indica come cardine della propria strategia di crescita, lo sviluppo di accordi con altre imprese; il 62% del campione segnala la strada degli accordi come un'opzione cui intende comunque fare ricorso per competere. Questo dato testimonia come, nonostante i riconosciuti limiti di cultura imprenditoriale ancora esistenti, anche la Pmi stia evolvendo positivamente sul percorso della collaborazione e questo, non solo nelle aree dove questi comportamenti hanno maggiore tradizione.

Gli approfondimenti condotti sulle piccole imprese di Confindustria hanno offerto alcune ulteriori indicazioni sulle opportunità strategiche che tali imprese potrebbero perseguire. Le esperienze imprenditoriali di maggior successo indicano tre possibili orientamenti:

- a) rafforzare il posizionamento nella nicchia di mercato;
- b) raggiungere e mantenere uno status di “fornitore eccellente”;
- c) integrarsi in un “sistema” produttivo.

La strategia di nicchia rimane per la piccola impresa un'opzione fondamentale; tra le strategie per recuperare competitività è stata scelta da oltre l'11% del campione, al secondo posto dopo il recupero di efficienza. Questa evidenza appare del tutto coerente con l'attenzione alla strategia di differenziazione rilevata a livello statistico.

Rimane da capire il modo in cui l'imprenditore interpreta questa strategia, alla luce delle attuali dinamiche competitive. A riguardo, si possono individuare due strade, una più conservativa, l'altra più aggressiva, ma entrambe potenzialmente valide e percorribili da una piccola impresa. La prima consiste nel rafforzamento della propria posizione competitiva nel segmento di mercato di interesse, raggiungendo una leadership almeno geografica, basata sulla qualità, che scoraggi nuove entrate e riduca la pressione proveniente dalle microimprese. La seconda alternativa si



manifesta, invece, nel ricercare l'internazionalizzazione della propria nicchia di mercato ("puntare sui mercati internazionali" è una delle tre possibili strategie di sviluppo per il 5,5% delle imprese analizzate). Richiede un evidente allargamento delle risorse e delle competenze disponibili e offre opportunità di sviluppo molto rilevanti.

La strategia del "fornitore eccellente" è l'alternativa praticamente obbligata per le piccole imprese che operano appunto come fornitore di uno o di pochissimi grandi clienti. Il rilievo di questa opzione appare abbastanza confermato dal campione analizzato che nel 9,5% dei casi indica la strada del consolidamento delle relazioni con i clienti e con i fornitori come una delle prime tre strategie per recuperare competitività.

Il processo di "scrematura" e in molti casi anche di internazionalizzazione dei propri fornitori attuato in questi anni dai grandi gruppi ha determinato la crisi di numerose piccole aziende, ma ha costituito anche una notevole opportunità di crescita per quegli operatori che sono riusciti a rientrare nei criteri di selezione dei loro clienti. Questa dinamica risulta molto evidente in quelle aree geografiche in cui il tessuto imprenditoriale è storicamente caratterizzato dalla presenza di produttori di grandissime dimensioni che hanno determinato lo sviluppo di un rilevante indotto locale.

Raggiungere lo status di "fornitore eccellente" non significa, dunque, solo mantenere il proprio mercato; comporta anche il poter beneficiare delle condizioni per rafforzare le proprie competenze, per internazionalizzarsi e, a certe condizioni, anche per allargare il portafoglio di clienti.

Il terzo orientamento strategico, "fare sistema" tra piccole imprese, trova una chiara conferma anche nei dati dell'indagine Doxa: è già stato rilevato che "sviluppare accordi con altre imprese" rappresenta, infatti, un orientamento cui si dichiara concretamente interessato circa il 62% del campione e che rappresenta il cardine della strategia futura per l'11% dello stesso. Inoltre, il 70% delle aziende richiede esplicitamente al soggetto pubblico degli interventi per favorire i contatti e la stipulazione di accordi di partnership tra le imprese.

Questa strategia ha un'importante connotazione geografica: costituisce già oggi la chiave di volta della competitività del tessuto produttivo di aree come

il Triveneto, l'Emilia Romagna, le Marche; rappresenta un obiettivo verso cui le imprese stanno concretamente tendendo in altre zone del nord, nel Lazio e in Toscana; costituisce un'indicazione di principio accolta, ma ancora non concretizzata in progetti fattivi, nelle regioni meridionali del paese. Questa notevole differenziazione territoriale è essenzialmente spiegata dal diverso tipo di cultura imprenditoriale che caratterizza gli operatori alle varie latitudini e che, come è stato spiegato in precedenza, rappresenta, in senso positivo o negativo, la spinta fondamentale alla cooperazione tra aziende.

Sul tema delle strategie di sviluppo è stato approfondito il ruolo che nella realizzazione di tali strategie può avere lo sfruttamento da parte della piccola impresa della rete telematica e delle applicazioni internet. La diffusione di internet tra le aziende analizzate è piuttosto ampia: il 79% del campione ha dichiarato di comunicare o svolgere attività attraverso la rete telematica. È maggiore tra le aziende relativamente più grandi (oltre 50 addetti) ed impegnate in attività all'estero.

Tuttavia, l'analisi delle modalità di utilizzazione di internet rivela che questo strumento incide in maniera rilevante sull'organizzazione produttiva e sul modello di business delle imprese in casi ancora abbastanza limitati. Meno del 20% delle aziende partecipa regolarmente al commercio elettronico (per acquistare o vendere); solo il 6,8% realizza almeno una parte del proprio fatturato sul mercato finale, attraverso internet. Relativamente maggiore è l'utilizzazione della rete per comunicare e scambiare informazioni con altri soggetti, e per gestire gli scambi tra i diversi siti produttivi dell'impresa (tab.7).

**Tab.7 – Utilizzazione delle applicazioni internet tra le Pmi**

<i>Base: 813 aziende che dichiarano di utilizzare internet (79% del campione)</i>	Non utilizza	Utilizza saltuariamente	Utilizza regolarmente
Scambio di informazioni e conoscenze	<b>54,9</b>	<b>22,0</b>	<b>23,1</b>
Gestione dei siti produttivi collegati in rete	<b>58,8</b>	<b>13,8</b>	<b>27,4</b>

Vendita prodotti ad altre imprese	<b>80,1</b>	<b>13,2</b>	<b>6,8</b>
Acquisto input produttivi	<b>80,2</b>	<b>13,7</b>	<b>6,2</b>
Vendita prodotti al mercato finale	<b>84,7</b>	<b>8,5</b>	<b>6,8</b>

Fonte: Doxa, 2001

Le ragioni che limitano l'utilizzazione di internet sono essenzialmente due (tab.8). In primo luogo, una certa incertezza sul modo in cui questa tecnologia può essere effettivamente applicata nel sistema aziendale, anche in considerazione dei limiti intrinseci alla piccola dimensione. In secondo luogo, una certa difficoltà organizzativa e di disponibilità delle risorse umane necessarie per gestire con efficacia le potenzialità offerte da internet.

**Tab.8 - Ragioni che limitano l'utilizzazione di internet tra le Pmi**

	% indicazioni come fattore più rilevante	% indicazioni come fattore rilevante
Scarsa rilevanza di internet per la propria impresa	<b>23,1</b>	<b>28,3</b>
Necessità di capire meglio i reali benefici di internet per l'impresa	<b>11,2</b>	<b>18,3</b>
Dimensione troppo piccola per adottare con efficacia internet	<b>11,0</b>	<b>16,5</b>
Mancanza di risorse umane per gestire efficacemente internet	<b>10,7</b>	<b>15,4</b>
Difficoltà organizzative	<b>7,6</b>	<b>13,4</b>
Non ci sono particolari limitazioni	<b>30,9</b>	<b>31,7</b>
<i>Altro</i>	<b>5,6</b>	<b>3,5</b>

Fonte: Doxa, 2001

## **8. Gli interventi a sostegno delle strategie di crescita**

Le imprese analizzate mostrano una adesione molto elevata a tutte le ipotesi di intervento a sostegno del recupero di competitività e della crescita che sono state ipotizzate. Il valore minimo registrato è il 55% di imprese interessate ai servizi a supporto dell'internazionalizzazione (tab.9). In media,

il 95% del campione indica tre interventi: a) la riduzione della pressione fiscale; b) la semplificazione e stabilizzazione del quadro normativo; c) il miglioramento del funzionamento del mercato del lavoro con una riduzione degli oneri diretti e indiretti che comporta.

Una attenzione molto diffusa è riservata anche all'azione contro l'economia sommersa e i fattori distorsivi della concorrenza e all'aumento della concorrenza nei servizi pubblici.

**Tab.9-Gli interventi attesi per il recupero di competitività e la crescita**

	% indicazioni come intervento più rilevante	% indicazioni come intervento rilevante
Minore pressione fiscale	<b>43,5</b>	<b>96,0</b>
Un quadro normativo più semplice e stabile	<b>19,2</b>	<b>94,4</b>
Miglioramento del mercato del lavoro e diminuzione degli oneri	<b>10,7</b>	<b>95,9</b>
Combattere l'economia sommersa e le distorsioni della concorrenza	<b>7,0</b>	<b>76,8</b>
Favorire la concorrenza nei servizi pubblici	<b>6,2</b>	<b>63,5</b>
<i>Altro</i>	<b>13,4</b>	<b>76,9</b>

Fonte: Doxa, 2001

In questo caso, anche gli interventi che sono ritenuti prioritari da un insieme piuttosto limitato di imprese sono comunque segnalati come rilevanti dalla parte prevalente del campione analizzato. Si fa riferimento al tema della garanzia della legalità e dell'equilibrio sociale (87,6%); delle agevolazioni finanziarie (87,6%); al miglioramento delle infrastrutture per le attività produttive (84,1%); agli interventi per favorire i contatti e le partnership tra le imprese (70,4%); infine, ai servizi a supporto dell'internazionalizzazione (55,1%).

I dati statistici presentati, insieme alle indicazioni ottenute dai successivi approfondimenti di natura qualitativa permettono di individuare due condizioni cruciali affinché le piccole imprese possano superare i problemi

che ostacolano il loro sviluppo e cogliere con successo le opzioni strategiche disponibili:

- a) il miglioramento della posizione occupata nel sistema ambientale;
- b) il sostegno al recupero di efficienza operativa.

### *8.1 Il miglioramento della posizione nel sistema ambientale*

La piccola impresa deve poter creare e sviluppare relazioni “dense” con soggetti diversi: con le università e le scuole secondarie; con le grandi imprese presenti nel territorio; con le altre piccole e medie aziende; con le amministrazioni pubbliche.

L'esigenza di un rapporto di collaborazione con gli atenei è fortemente sentita dalle piccole imprese ed è finalizzata allo sviluppo sia di programmi di formazione, sia di progetti di ricerca applicata. Esistono già alcuni casi non trascurabili di cooperazione tra dipartimenti universitari e singole imprese; in linea generale, la situazione non appare però soddisfacente, soprattutto al sud e, con qualche eccezione, al centro. Il rapporto con le scuole secondarie è invece, allo stato attuale, quasi nullo, e risultano deboli anche le condizioni di fondo su cui esso dovrebbe essere costruito.

La relazione con la grande impresa si collega evidentemente alla strategia dello sviluppo della piccola attraverso il miglioramento della sua posizione di fornitore. Esistono alcuni interessanti iniziative promosse dalle associazioni imprenditoriali locali per creare occasioni strutturate di dialogo tra grandi clienti e il sistema di imprese fornitrici. In questa prospettiva dovrebbe inserirsi anche una corretta azione di marketing territoriale; una strategia volta non alla semplice attrazione di investitori esterni, ma a due obiettivi fondamentali: lo sviluppo delle condizioni per cui gli investimenti provenienti dall'esterno favoriscano lo sviluppo del tessuto produttivo endogeno; il rafforzamento delle condizioni strutturali che favoriscano il rafforzamento e la valorizzazione dell'industria locale.

Infine, la piccola impresa deve essere spinta a entrare in relazione con le altre aziende della sua stessa dimensione in maniera da creare “sistemi di impresa”, non necessariamente stabili, che permettono caso per caso il

rafforzamento della posizione competitiva e lo sfruttamento di sinergie produttive e gestionali tra gli operatori.

Alla base dell'azione di sviluppo del patrimonio relazionale della piccola impresa non può non esserci la spinta imprenditoriale. Il manifestarsi di una precisa volontà e consapevolezza dell'imprenditore ad aprirsi al sistema esterno e ad investire nello sviluppo di relazioni con esso costituisce evidentemente la condizione necessaria (anche se non sufficiente) per raggiungere l'obiettivo in discussione. Questo riporta a quell'imperativo di maturazione culturale dell'imprenditore che è stato sottolineato in precedenza e della cui rilevanza gli stessi diretti interessati sono perfettamente coscienti. Una maturazione che si compie anche grazie all'avvicinarsi delle generazioni alla guida dell'impresa. Il supporto in termini di conoscenza nella gestione del passaggio dai padri ai figli (o ai nipoti) costituisce, dunque, un'altra area dove le piccole imprese manifestano un'esigenza fondamentale. Anche in questo campo, alcune associazioni locali hanno progettato o portato a termine progetti significativi per i loro associati. Esistono dunque brillanti esperienze che possono essere allargate e trasferite a beneficio di tutti.

Le associazioni svolgono un ruolo cruciale e di ampia portata nell'azione di rafforzamento della posizione della piccola impresa nel sistema ambientale in cui opera. Date le sue caratteristiche l'impresa di dimensioni limitate ha difficoltà oggettive ed entro certi limiti, scarsa convenienza immediata, a stabilire relazioni strutturate con l'Università o con la grande impresa, magari estera. Le associazioni sono in grado di aiutare le imprese a gestire questo problema, agendo da un lato come "collettore" e "organizzatore" delle esigenze delle singole aziende, e, dall'altro, come "connettore" tra queste e le istituzioni esterne presso cui queste esigenze possono trovare soddisfazione.

## *8.2 Il sostegno al recupero di efficienza operativa*

Il miglioramento della posizione della piccola impresa nel sistema ambientale di cui è parte è una misura di natura strategica che produce i suoi effetti nel medio e nel lungo termine. Le aziende di piccola dimensione sono oggi, nel loro insieme, "a metà del guado"; una posizione non stabile da

cui si è inevitabilmente chiamati ad uscire. C'è, dunque, bisogno di una serie di misure immediate, utili per sostenere le imprese nel compimento del percorso che le porta definitivamente alla riva dello sviluppo. Queste misure devono essere finalizzate a favorire il recupero di efficienza operativa che costituisce il vincolo più diffuso allo sviluppo della piccola impresa.

Individuare la natura di queste misure è relativamente semplice alla luce delle problematiche che sono emerse dall'analisi della realtà imprenditoriale. Quattro linee di azione appaiono del tutto prioritarie:

- a) L'attuazione di interventi sulla legislazione fiscale mirati ad eliminare una serie di norme inutilmente penalizzanti l'attività imprenditoriale, e prodromi a modificazioni strutturali nonché ad un'inversione di fondo dell'atteggiamento del legislatore verso le imprese. È utile ricordare che per il 43,5% del campione la riduzione della pressione fiscale è considerato l'intervento prioritario per poter recuperare competitività e attuare le strategie di crescita.
- b) La semplificazione delle norme amministrative e l'individuazione di meccanismi che ne rendano l'applicazione certa, efficiente ed economicamente sostenibile per la piccola impresa. In questa prospettiva, appare rilevante innovare il sistema di sostegno economico alle imprese, introducendo un meccanismo moderato ma generale, sostanzialmente automatico (quindi certo), che leghi l'incentivo al verificarsi di determinate condizioni oggettive dell'impresa beneficiaria. Anche in questo caso, l'urgenza è sottolineata dal dato statistico che mostra quasi il 20% del campione ritenere la semplificazione e stabilizzazione del mercato come azione più importante per il sostegno delle piccole imprese
- c) La radicale riforma del mercato del lavoro, caratterizzata da tre aspetti fondamentali: la maggiore liberalizzazione; lo sviluppo di condizioni che spingano i giovani a riconsiderare in maniera positiva l'opportunità del lavoro in fabbrica; l'incentivo ai lavoratori relativamente anziani a continuare l'attività o, se in pensione, a riprenderla attraverso forme di collaborazione professionale. Gran parte delle imprese analizzate attribuisce notevole importanza a questo tipo di intervento e nell'11% dei

casi lo indica addirittura come prioritario per l'attuazione delle proprie strategie competitive.

- d) Il potenziamento del patrimonio infrastrutturale locale, attraverso una ripresa degli investimenti in opere e l'attuazione a livello locale di una politica di razionalizzazione delle aree industriali. Più in generale, il miglioramento dell'assetto economico, sociale, civile e culturale del territorio.

A questi interventi se ne aggiunge un ulteriore che riguarda in maniera specifica le imprese del sud e di alcune aree del centro Italia. Per ragioni ampiamente dibattute, queste aziende soffrono un problema di immagine "debole", dovuta semplicemente alla loro localizzazione. Una percezione che oggi appare in un crescente numero di casi affatto ingiustificata. Occorre, quindi, un'azione volta a migliorare l'immagine dei sistemi produttivi collocati al sud in termini di qualità della produzione, affidabilità delle strutture aziendali, competenze imprenditoriali.

Questo insieme di interventi ribadisce che l'esigenza fondamentale della piccola impresa consiste nel vedere garantite le condizioni per cui essa può svolgere la propria attività in maniera "normale", nel rispetto delle regole, e libera da appesantimenti privi di razionalità economica o sociale.

La concreta attuazione delle misure proposte richiede il verificarsi di una precisa condizione: la maturazione questa volta non dell'imprenditore, ma della politica e dell'amministrazione pubblica. Una maturazione da cui possa scaturire la progettazione e la realizzazione di un ampio programma politico che riguardi campi diversi, dal lavoro alla scuola, all'Università; dall'amministrazione pubblica alla legislazione tributaria; dalle infrastrutture alla finanza, con l'obiettivo di aiutare realmente lo sviluppo delle piccole imprese. Un programma che deve essere finalizzato non a garantire ingiustificati privilegi o agevolazioni distorsive, ma semplicemente a valorizzare il potenziale di sviluppo insito nell'attività della piccola impresa e il merito anche sociale dell'iniziativa imprenditoriale.



## APPENDICE

### 1. Aspetti metodologici dell'indagine

Nel mese di febbraio 2001 la DOXA ha realizzato un'indagine telefonica presso un campione di 1.030 piccole e medie imprese italiane, con un numero di addetti compreso tra 5 e 250 unità, attive nel settore manifatturiero e dei servizi (escluso il commercio).

Le imprese intervistate sono rappresentative di un universo di circa 250.000 imprese italiane con le caratteristiche indicate<sup>5</sup>.

Il campione di imprese è stato stratificato per i seguenti criteri:

- area geografica di localizzazione della sede principale  
(Nord Ovest, Nord Est, Centro, Sud/Isole)
- numero di addetti in Italia  
(Classi: 5-10 / 11-49 / 50-199 / 200-250)
- settore di attività economica nell'ambito del settore industria manifatturiera e dei servizi.

Il campione di imprese non è stato distribuito proporzionalmente all'universo di riferimento ma sono stati effettuati sovracampionamenti nelle imprese con oltre 50 dipendenti.

Questa alterazione nella proporzionalità del campione rispetto all'universo che rappresenta, ha l'obiettivo di fornire informazioni consistenti in corrispondenza di classi dimensionali di aziende che altrimenti sarebbero risultate sotto rappresentate.

Le interviste sono state distribuite nel seguente modo:

	<b>Interviste realizzate</b>
<b>TOTALE IMPRESE</b>	<b>1.030</b>
<b>Area:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nord Ovest</li><li>- Nord Est</li><li>- Centro</li><li>- Sud-Isole</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>354</li><li>293</li><li>202</li><li>181</li></ul>
<b>Numero di addetti:-</b> <ul style="list-style-type: none"><li>5-10</li><li>11-49</li><li>50-199</li><li>200-250</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>353</li><li>461</li><li>166</li><li>50</li></ul>
<b>Settore di attività:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Industria</li><li>- Non industria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>648</li><li>382</li></ul>

Il questionario, studiato in collaborazione con il gruppo di lavoro designato dal Committente, ha affrontato i seguenti argomenti:

- fattori esterni all'azienda che limitano la competitività;
- fattori interni all'azienda che limitano la competitività;
- aspetti in cui si potrebbe manifestare la perdita di competitività;
- possibili strategie da adottare per aumentare la competitività;
- utilizzo della tecnologia Internet e ragioni che eventualmente ne limitano l'adozione;

---

<sup>5</sup> La struttura dell'universo è stata desunta dal Censimento intermedio dell'industria e dei servizi 31 dicembre 1996, ISTAT, 1999.

- interventi che il soggetto pubblico e le istituzioni intermedie potrebbero fornire per incrementare la competitività;
- identificazione dei concorrenti più temibili e della loro provenienza geografica.

Per la rilevazione è stato utilizzato il metodo CATI (Computer Aided Telephone Interviewing). L'impiego di tale strumento ha consentito di "guidare" le interviste e controllare la congruità logica delle informazioni.

I nominativi delle aziende intervistate sono stati desunti attingendo da elenchi ufficiali (Dun&Bradstreet, Kompass).

Il questionario utilizzato conteneva prevalentemente domande strutturate, cioè con risposte "chiuse". In corrispondenza della domanda riguardante i vantaggi che il principale concorrente ha rispetto alla propria impresa, l'intervistato è stato lasciato libero di esprimere commenti e valutazioni. Tali informazioni sono state successivamente ricondotte a "codici".

L'intervista è durata in media circa 20 minuti. Gli intervistati hanno collaborato con impegno ed interesse all'indagine, ed i casi di rifiuto sono risultati nella norma (circa il 30%).

Nel 56% dei casi è stato intervistato un membro del consiglio di amministrazione (Titolare, Amministratore Delegato, Presidente), nell'11% dei casi il direttore generale e nel 33% dei casi altri dirigenti informati sugli argomenti oggetto dell'indagine (solitamente il direttore operativo o finanziario).

## **2. Informazioni sulla struttura dell'azienda**

Alle aziende intervistate nell'indagine, rappresentative dell'universo delle imprese italiane manifatturiere e dei servizi con un numero di addetti compreso tra 5 e 250 unità, sono state poste all'inizio del questionario alcune domande che avevano l'obiettivo di delinearne la struttura.

In particolare si sono voluti indagare la presenza di elementi generazionali, la struttura del mercato servito e i rapporti con l'estero, in termini di quota del capitale posseduto da stranieri e di percentuale di fatturato esportato negli ultimi 2 anni.

Questa scelta aveva lo scopo, da una parte di rilevare il legame tra generazioni all'interno della PMI italiana e dall'altra di capire quanto il processo di internazionalizzazione sia presente tra le PMI.

### ***2.1 La struttura e l'aspetto generazionale***

Dalle indicazioni fornite emerge che il 68% delle imprese in esame ha iniziato la propria attività prima del 1980 mentre il 32% dopo il 1980; le aziende più vecchie si trovano in prevalenza nel Nord Ovest (74,6%), mentre quelle più giovani sono localizzate in prevalenza nel Sud – Isole (43,7% sono state fondate dopo il 1980). Il numero medio di addetti è circa di 54 unità per aziende più vecchie e di 32 unità per aziende più recenti (il 46,8% delle aziende attive dal 1981 ha un numero di addetti compreso tra 5 e 10 unità).

Nell' 81,8% dei casi, l'azienda non fa parte di un gruppo (questa caratteristica è più evidente tra le imprese con meno di 50 addetti, localizzate nel Mezzogiorno e che non hanno esportato negli ultimi 2 anni).

L'86,6% delle aziende intervistate ha membri della proprietà che svolgono attività all'interno dell'impresa, questo aspetto si riscontra più frequentemente in aziende con meno di 50 dipendenti (90,3%) rispetto alle aziende con più di 50 addetti (72,7%). In media, il numero di membri della proprietà che svolgono attività all'interno dell'impresa è di 3 persone.

Si avvalgono di collaboratori esterni il 56,2% delle aziende intervistate: tra le aziende con più di 50 dipendenti, la percentuale è del 64,4% (in aziende più piccole del 54,1%); nelle aziende del Nord Ovest la percentuale è del 58,5%; tra le aziende che hanno iniziato l'attività prima del 1980 è del 57,6%; infine, tra le aziende attive nel settore manifatturiero la percentuale di chi si avvale di collaboratori esterni è del 58,3% (tra le aziende che operano nei servizi il valore scende al 52,6%). In media, il numero di collaboratori esterni è di 7 persone (tale valore aumenta a 8 nel Centro Italia e nelle aziende che operano nel settore manifatturiero).

Nella maggior parte delle imprese intervistate (65%), la persona che ha le maggiori responsabilità e mette il maggiore impegno nella gestione è colui che ha tutte o la maggioranza delle quote (controllo diretto). Questa situazione è più marcata tra le aziende del Centro Italia (68,3%), nel settore dell'industria (66%) e in aziende dove il numero di addetti è basso (71,3% tra le aziende con 5-10 dipendenti vs 53,3% in aziende con oltre 50 addetti).

E' stato chiesto chi era il principale responsabile dell'azienda, prima dell'attuale persona: nel 44% dei casi l'azienda è stata fondata dall'attuale responsabile (sono soprattutto le aziende più piccole, con 5-10 addetti, localizzate nel Centro e nel Sud Italia); nel 33,6% dei casi, prima dell'attuale persona, c'era il padre o altri famigliari. L'elemento "famigliare" è più evidente tra le aziende nel Nord e del Centro e tra le aziende attive nell'industria manifatturiera.

Per quanto riguarda il futuro, nel 60% dei casi la gestione dell'azienda rimarrà nelle mani della famiglia (o con il figlio/a dell'attuale proprietario, 40%, o con altri famigliari), questa tendenza appare più evidente nel Centro Italia e in aziende con meno di 50 dipendenti (in particolare in aziende con 11-49 addetti).

## ***2.2 Altri aspetti strutturali***

Il 53,5% delle imprese interviste ha un fatturato compreso tra 1 e 10 miliardi (circa il 2% non ha indicato). La classe di fatturato più bassa (fino a 1 miliardo) è stata indicata dal 14,5% del campione; tale valore passa dall'11,1% tra le aziende del Nord Italia al 17,3% per le aziende del Centro e al 23,2% per le aziende del Sud/Isole. Considerando il settore di attività, l'8,6% delle imprese manifatturiere e il 24,3% delle imprese impiegate nei servizi ha un fatturato inferiore a 1 miliardo. Anche il numero degli addetti discrimina la distribuzione del fatturato: l'82,7% delle aziende con meno di 50 dipendenti ha un fatturato fino a 10 miliardi; l'85,7% delle aziende con più di 50 dipendenti ha un fatturato superiore ai 10 miliardi.

In media, i primi 3 clienti coprono il 32,5% del fatturato complessivo. Nel Sud, tale valore sale al 36,1%.

Analizzando gli utilizzatori finali dei prodotti/servizi delle PMI intervistate, osserviamo la seguente distribuzione:

**I mercati serviti**  
(% di imprese)

	<b>Totale imprese</b>	<b>Imprese del Nord</b>	<b>Imprese del Centro</b>	<b>Imprese del Sud/isole</b>	<b>Imprese industria</b>	<b>Imprese non industria</b>
Mercato privato finale	59.6	55.9	64.8	66.9	56.1	65.7
Mercato privato intermedio	68.1	71.4	61.9	62.9	76.0	54.7
Mercato pubblico	24.7	23.2	21.8	33.6	21.4	30.6
Altro mercato	5.2	4.6	1.5	11.1	5.2	5.0
Totale mercati	157.6	155.1	150.0	174.5	158.7	156.0

In media, ogni impresa serve più di un mercato. Il 68,1% delle imprese ha come utilizzatore finale il “mercato privato intermedio” e il 59,6% consumatori e/o distributori. Il mercato pubblico è servito da circa il 25% delle imprese intervistate; sono in prevalenza aziende del Sud, operanti nel settore dei servizi.

Poco meno della metà delle aziende intervistate è associata a Confindustria (48,4%). L'adesione a Confindustria è maggiore tra le aziende del Nord Italia e in aziende attive nel settore manifatturiero. La percentuale delle aziende associate aumenta con l'aumentare degli addetti (24,4% di aziende con 5-10 addetti, 77,3% di aziende con 50-250 addetti). Il 53,9% delle imprese nate prima del 1980 e il 36,7% di quelle nate dopo il 1980 sono associate a Confindustria.

### **2.3 Il concorrente più temibile**

Nel questionario sono state inserite alcune domande in grado di individuare qual è il concorrente più temibile (nella percezione dell'impresa), qual è la sua localizzazione geografica e di quali elementi di vantaggio dispone rispetto all'impresa intervistata.

Nella seguente tabella sono riportate le percentuali delle aziende che hanno indicato il concorrente più temibile, quello cioè che metterebbero al primo posto:

**Il concorrente più temibile (primo posto)**  
(% di imprese)

	<b>Totale imprese</b>	<b>Imprese del Nord</b>	<b>Imprese del Centro</b>	<b>Imprese del Sud/isole</b>	<b>&lt; 50 addetti</b>	<b>&gt; 50 addetti</b>
Grandi gruppi internazionali	28.7	31.5	20.3	28.2	27.0	35.2
Imprese di dimensioni maggiori	21.6	22.7	18.3	21.0	21.6	21.3
Altre piccole imprese	25.8	26.6	33.2	14.9	26.2	24.5
Microimprese che operano nel sommerso	23.9	19.2	28.2	35.9	25.2	19.0
Totale imprese	1.030	647	202	181	648	382

Come si può osservare, nel complesso, le percentuali delle aziende sono distribuite abbastanza equamente tra le quattro tipologie di concorrenti prese in esame. Analizzando, invece, la distribuzione territoriale delle aziende intervistate, notiamo che le aziende del Nord temono di più i grandi gruppi internazionali, le aziende del Centro le altre piccole imprese e le aziende del Sud le microimprese che operano nel sommerso.

I grandi gruppi internazionali, inoltre, sono considerati una “minaccia” da aziende con oltre 50 dipendenti e da aziende che negli ultimi 2 anni hanno esportato.

Per quanto riguarda la localizzazione geografica del concorrente più temibile, circa il 50% del campione intervistato indica la stessa regione, il 35% altre regioni italiane e il 15% l'estero. Soffermandosi a considerare l'area geografica dell'azienda intervistata, il concorrente che proviene dall'estero è considerato più temibile da aziende del Nord – Ovest. Le aziende che operano nei servizi individuano il concorrente principale in aziende che si trovano nella stessa regione.

Oltre il 70% delle aziende intervistate ha segnalato i fattori di maggior vantaggio di cui dispone il principale concorrente rispetto alla propria impresa: il 15,5% delle imprese ha indicato i “costi minori di produzione e di manodopera”; l'11,6% le “diverse dimensioni dell'azienda” (più grande o più piccola).

In particolare, la dimensione dell'azienda concorrente interagisce con altri fattori di vantaggio, che possono essere: una migliore immagine sul mercato, una maggiore possibilità di collegamento con altre ditte, maggiori facilitazioni a livello finanziario, minori costi di gestione e di produzione, migliore organizzazione.

Tavola B1 - CONFINDUSTRIA -  
-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

L'azienda ha sedi o unità produttive all'estero? Se Sì': dove, in quali aree?

	TOTALE				AREA								SETTORE			
	ABS	%	Nord-Ovest ABS	%	Nord-Est ABS	%	Totale Nord ABS	%	Centro ABS	%	Sud e Isole ABS	%	Industria ABS	%	Non industria ABS	%
- In Europa, in Stati dell'UE -----	34	3,3	12	3,4	11	3,8	23	3,6	3	1,5	8	4,4	20	3,1	14	3,7
- In Europa, in stati non appartenenti all'UE (In quali stati?) -----	8	0,8	3	0,8	2	0,7	5	0,8	3	1,5	-	-	7	1,1	1	0,3
- In altri continenti, cioè -----	25	2,4	6	1,7	11	3,8	17	2,6	2	1,0	6	3,3	16	2,5	9	2,4
- Non ha sedi o unità produttive all'estero ---	975	94,7	335	94,6	275	93,9	610	94,3	196	97,0	169	93,4	613	94,2	362	95,5
Totale risposte -----	1042	101,2	356	100,6	299	102,0	655	101,2	204	101,0	183	101,1	656	100,8	386	101,8
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	354	100,0	293	100,0	647	100,0	202	100,0	181	100,0	651	100,0	379	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola B2 - CONFINDUSTRIA -

-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Quando è stata fondata l'azienda, cioè quando è iniziata l'attività (anche se con una ragione sociale diversa)?

	TOTALE				AREA								SETTORE			
			Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
- Prima del 1980 -----	703	68,3	264	74,6	206	70,3	470	72,6	131	64,9	102	56,4	479	73,6	224	59,1
- Dal 1981 al 1994 -----	284	27,6	80	22,6	79	27,0	159	24,6	61	30,2	64	35,4	144	22,1	140	36,9
- Dal 1995 in poi -----	43	4,2	10	2,8	8	2,7	18	2,8	10	5,0	15	8,3	28	4,3	15	4,0
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	354	100,0	293	100,0	647	100,0	202	100,0	181	100,0	651	100,0	379	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola B3 - CONFINDUSTRIA -  
 -PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
 L'azienda fa parte di un gruppo?

		TOTALE		AREA								SETTORE					
		-----		Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
		ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
- Si' -----		187	18,2	60	16,9	68	23,2	128	19,8	33	16,3	26	14,4	114	17,5	73	19,3
- No -----		843	81,8	294	83,1	225	76,8	519	80,2	169	83,7	155	85,6	537	82,5	306	80,7
		----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
Totale (PERC.) -----		1030	100,0	354	100,0	293	100,0	647	100,0	202	100,0	181	100,0	651	100,0	379	100,0

DOXA - Febbraio 2001



Tavola B4 - CONFINDUSTRIA -

-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Quanti membri della proprietà, complessivamente, svolgono la loro attività all'interno dell'azienda?

	TOTALE		AREA								SETTORE					
			Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
- INDICA NUMERO -----	892	86,6	311	87,9	242	82,6	553	85,5	183	90,6	156	86,2	575	88,3	317	83,6
- nessun membro della proprietà svolge attività all'interno dell' 'azienda -----	128	12,4	40	11,3	49	16,7	89	13,8	19	9,4	20	11,0	70	10,8	58	15,3
- Non indica -----	10	1,0	3	0,8	2	0,7	5	0,8	-	-	5	2,8	6	0,9	4	1,1
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	354	100,0	293	100,0	647	100,0	202	100,0	181	100,0	651	100,0	379	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola B5 - CONFINDUSTRIA -

-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Nella vostra azienda chi ha in questo momento le maggiori responsabilità ed il maggiore impegno nella gestione? (un socio che ha.....)

	TOTALE		AREA								SETTORE					
			Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
- Tutte o quasi le quote	290	28,2	116	32,8	63	21,5	179	27,7	58	28,7	53	29,3	177	27,2	113	29,8
- La maggioranza delle quote -----	379	36,8	122	34,5	111	37,9	233	36,0	80	39,6	66	36,5	253	38,9	126	33,2
- Una minoranza delle quote -----	161	15,6	48	13,6	65	22,2	113	17,5	33	16,3	15	8,3	99	15,2	62	16,4
- Un dipendente, cioè un dirigente senza quote (o con poche quote) -----	132	12,8	39	11,0	45	15,4	84	13,0	18	8,9	30	16,6	80	12,3	52	13,7
- La responsabilità è ripartita fra tutti i soci (con ugual numero di quote) -----	54	5,2	25	7,1	6	2,0	31	4,8	11	5,4	12	6,6	31	4,8	23	6,1
- Altro -----	14	1,4	4	1,1	3	1,0	7	1,1	2	1,0	5	2,8	11	1,7	3	0,8
	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	354	100,0	293	100,0	647	100,0	202	100,0	181	100,0	651	100,0	379	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola B6 - CONFINDUSTRIA -  
 -PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
 Prima di questa persona, chi era il principale responsabile di questa azienda?

	TOTALE		AREA								SETTORE					
	ABS	%	Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
- Il padre dell'attuale responsabile -----	249	24,2	92	26,0	60	20,5	152	23,5	55	27,2	42	23,2	165	25,3	84	22,2
- altri famigliari o parenti -----	97	9,4	37	10,5	37	12,6	74	11,4	13	6,4	10	5,5	72	11,1	25	6,6
- un dipendente (un dirigente) -----	74	7,2	24	6,8	22	7,5	46	7,1	10	5,0	18	9,9	40	6,1	34	9,0
- altri soci non parenti - nessuno, l'azienda è stata fondata dall'attual e responsabile -----	119	11,6	39	11,0	37	12,6	76	11,7	23	11,4	20	11,0	61	9,4	58	15,3
- altro: -----	476	46,2	153	43,2	133	45,4	286	44,2	100	49,5	90	49,7	306	47,0	170	44,9
	15	1,5	9	2,5	4	1,4	13	2,0	1	0,5	1	0,6	7	1,1	8	2,1
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	354	100,0	293	100,0	647	100,0	202	100,0	181	100,0	651	100,0	379	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola B7 - CONFINDUSTRIA -  
 -PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
 Incidenza dei primi 3 clienti in % sul totale del suo fatturato:

	TOTALE				AREA								SETTORE					
	ABS		%		Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Fino al 10 % -----	250	28,6	77	25,2	79	31,5	156	28,0	53	32,1	41	27,0	157	27,1	93	31,6		
da 11 % a 20 % -----	152	17,4	60	19,6	40	15,9	100	18,0	21	12,7	31	20,4	100	17,2	52	17,7		
da 21 % a 50 % -----	304	34,8	112	36,6	88	35,1	200	35,9	63	38,2	41	27,0	208	35,9	96	32,7		
Oltre il 50 % -----	168	19,2	57	18,6	44	17,5	101	18,1	28	17,0	39	25,7	115	19,8	53	18,0		
	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Totale (PERC.) -----	874	100,0	306	100,0	251	100,0	557	100,0	165	100,0	152	100,0	580	100,0	294	100,0		
Media -----		32,5		32,9		31,2		32,1		30,5		36,1		33,2		31,2		
		----		----		----		----		----		----		----		----		

DOXA - Febbraio 2001

Tavola B8 - CONFINDUSTRIA -  
 -PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
 % del fatturato esportato

	TOTALE		AREA										SETTORE			
	ABS	%	Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Fino al 10 % -----	158	31,5	60	31,6	43	27,4	103	29,7	30	32,3	25	40,3	137	32,0	21	28,4
Da 11 % a 50 % -----	212	42,2	88	46,3	54	34,4	142	40,9	45	48,4	25	40,3	183	42,8	29	39,2
Oltre il 50 % -----	132	26,3	42	22,1	60	38,2	102	29,4	18	19,4	12	19,4	108	25,2	24	32,4
	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Totale (PERC.) -----	502	100,0	190	100,0	157	100,0	347	100,0	93	100,0	62	100,0	428	100,0	74	100,0
Media -----		35,5		32,7		43,0		37,4		31,6		31,0		34,6		41,1
	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

DOXA - Febbraio 2001

Tavola B9 - CONFINDUSTRIA -

-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Tra i fattori ambientali che lei ha segnalato qual è quello che limita maggiormente la competitività della sua azienda?

	TOTALE		AREA								SETTORE					
	ABS	%	Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Inefficienza dei servizi e delle infrastrutture pubbliche disponibili ---	78	7,6	21	5,9	9	3,1	30	4,6	23	11,4	25	13,8	45	6,9	33	8,7
Inefficienza della burocrazia -----	146	14,2	50	14,1	35	11,9	85	13,1	35	17,3	26	14,4	90	13,8	56	14,8
Scarse opportunità di sviluppo offerte dal territorio di appartenenza -	59	5,7	15	4,2	10	3,4	25	3,9	12	5,9	22	12,2	33	5,1	26	6,9
Eccessiva pressione fiscale -----	352	34,2	135	38,1	105	35,8	240	37,1	62	30,7	50	27,6	216	33,2	136	35,9
Pressione competitiva delle aziende sommerse --	54	5,2	14	4,0	13	4,4	27	4,2	15	7,4	12	6,6	26	4,0	28	7,4
Mancanza di azioni di sostegno allo sviluppo dell' impresa -----	42	4,1	11	3,1	12	4,1	23	3,6	14	6,9	5	2,8	24	3,7	18	4,7
Scarsa flessibilità della forza lavoro -----	61	5,9	24	6,8	19	6,5	43	6,6	9	4,5	9	5,0	40	6,1	21	5,5
Costo del lavoro elevato rispetto alla concorrenza internazionale -----	112	10,9	37	10,5	46	15,7	83	12,8	19	9,4	10	5,5	87	13,4	25	6,6
Pressione competitiva proveniente dalle grandi imprese -----	44	4,3	19	5,4	16	5,5	35	5,4	2	1,0	7	3,9	32	4,9	12	3,2
Peggioramento delle politiche dei grandi clienti verso i fornitori (termini di pagamento, riduzione dei margini, ecc.) ---	18	1,7	9	2,5	4	1,4	13	2,0	1	0,5	4	2,2	12	1,8	6	1,6
1^ Altro -----	43	4,2	12	3,4	16	5,5	28	4,3	6	3,0	9	5,0	28	4,3	15	4,0
2^ Altro -----	2	0,2	1	0,3	1	0,3	2	0,3	-	-	-	-	2	0,3	-	-
nessuno dei fattori esterni limita la competitività' -----	19	1,8	6	1,7	7	2,4	13	2,0	4	2,0	2	1,1	16	2,5	3	0,8
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	354	100,0	293	100,0	647	100,0	202	100,0	181	100,0	651	100,0	379	100,0
DOXA - Febbraio 2001																

DOXA - Febbraio 2001

Tavola B10 - CONFINDUSTRIA -  
 -PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
 E qual è il secondo fattore in ordine di importanza?

	TOTALE		AREA								SETTORE					
	ABS	%	Nord-Ovest ABS	%	Nord-Est ABS	%	Totale Nord ABS	%	Centro ABS	%	Sud e Isole ABS	%	Industria ABS	%	Non industria ABS	%
Inefficienza dei servizi e delle infrastrutture pubbliche disponibili ---	67	6,6	25	7,2	17	5,9	42	6,6	9	4,5	16	8,9	33	5,2	34	9,0
Inefficienza della burocrazia -----	118	11,7	48	13,8	35	12,2	83	13,1	15	7,6	20	11,2	75	11,8	43	11,4
Scarse opportunità di sviluppo offerte dal territorio di appartenenza -	80	7,9	22	6,3	13	4,5	35	5,5	25	12,6	20	11,2	45	7,1	35	9,3
Eccessiva pressione fiscale -----	254	25,1	87	25,0	62	21,7	149	23,5	55	27,8	50	27,9	170	26,8	84	22,3
Pressione competitiva delle aziende sommerse --	62	6,1	12	3,4	15	5,2	27	4,3	20	10,1	15	8,4	36	5,7	26	6,9
Mancanza di azioni di sostegno allo sviluppo dell' impresa -----	74	7,3	29	8,3	18	6,3	47	7,4	17	8,6	10	5,6	48	7,6	26	6,9
Scarsa flessibilità della forza lavoro -----	97	9,6	37	10,6	35	12,2	72	11,4	14	7,1	11	6,1	70	11,0	27	7,2
Costo del lavoro elevato rispetto alla concorrenza internazionale -----	133	13,2	37	10,6	51	17,8	88	13,9	25	12,6	20	11,2	78	12,3	55	14,6
Pressione competitiva proveniente dalle grandi imprese -----	53	5,2	20	5,7	18	6,3	38	6,0	8	4,0	7	3,9	29	4,6	24	6,4
Peggioramento delle politiche dei grandi clienti verso i fornitori (termini di pagamento, riduzione dei margini, ecc.) ---	37	3,7	18	5,2	7	2,4	25	3,9	7	3,5	5	2,8	26	4,1	11	2,9
1^ Altro -----	13	1,3	4	1,1	6	2,1	10	1,6	1	0,5	2	1,1	11	1,7	2	0,5
2^ Altro -----	4	0,4	1	0,3	2	0,7	3	0,5	1	0,5	-	-	3	0,5	1	0,3
Hanno indicato un solo fattore -----	19	1,9	8	2,3	7	2,4	15	2,4	1	0,5	3	1,7	11	1,7	8	2,1
Totale (PERC.) -----	1011	100,0	348	100,0	286	100,0	634	100,0	198	100,0	179	100,0	635	100,0	376	100,0
DOXA - Febbraio 2001																

Tavola B11 - CONFINDUSTRIA -

-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Tra i fattori interni che lei ha segnalato qual è quello che limita maggiormente la competitività della sua azienda?

	TOTALE		AREA								SETTORE					
	ABS	%	Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Difficoltà dell'impresa a reperire tecnici e operai specializzati ----	427	41,5	147	41,5	140	47,8	287	44,4	81	40,1	59	32,6	300	46,1	127	33,5
Difficoltà dell'impresa a reperire managers adeguati -----	42	4,1	15	4,2	8	2,7	23	3,6	11	5,4	8	4,4	25	3,8	17	4,5
Dimensione dell'impresa complessivamente piccola	73	7,1	26	7,3	21	7,2	47	7,3	15	7,4	11	6,1	39	6,0	34	9,0
Difficoltà di penetrazione nei diversi mercati --	109	10,6	41	11,6	30	10,2	71	11,0	18	8,9	20	11,0	69	10,6	40	10,6
Incapacità di sviluppare una visione strategica di lungo termine -----	78	7,6	30	8,5	15	5,1	45	7,0	20	9,9	13	7,2	49	7,5	29	7,7
Difficoltà di reperimento delle risorse finanziarie per nuovi investimenti -----	143	13,9	38	10,7	31	10,6	69	10,7	30	14,9	44	24,3	83	12,7	60	15,8
Difficoltà a trovare nuovi impulsi per lo sviluppo -----	40	3,9	11	3,1	13	4,4	24	3,7	6	3,0	10	5,5	21	3,2	19	5,0
Scarse relazioni con altri soggetti e mancanza di partnership (es: con grandi clienti, con altre	34	3,3	13	3,7	9	3,1	22	3,4	8	4,0	4	2,2	21	3,2	13	3,4
1^ Altro -----	21	2,0	7	2,0	7	2,4	14	2,2	3	1,5	4	2,2	14	2,2	7	1,8
2^ Altro -----	2	0,2	2	0,6	-	-	2	0,3	-	-	-	-	2	0,3	-	-
nessuno dei fattori interni limita la competitività' -----	61	5,9	24	6,8	19	6,5	43	6,6	10	5,0	8	4,4	28	4,3	33	8,7
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	354	100,0	293	100,0	647	100,0	202	100,0	181	100,0	651	100,0	379	100,0

DOXA - Febbraio 2001



Tavola B12 - CONFINDUSTRIA -  
 -PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
 E qual è il secondo in ordine di importanza?

	TOTALE		AREA								SETTORE					
	ABS	%	Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Difficoltà dell'impresa a reperire tecnici e operai specializzati -----	124	12,8	47	14,2	37	13,5	84	13,9	26	13,5	14	8,1	77	12,4	47	13,6
Difficoltà dell'impresa a reperire managers adeguati	90	9,3	26	7,9	30	10,9	56	9,3	18	9,4	16	9,2	63	10,1	27	7,8
Dimensione dell'impresa complessivamente piccola --	97	10,0	40	12,1	23	8,4	63	10,4	18	9,4	16	9,2	70	11,2	27	7,8
Difficoltà di penetrazione nei diversi mercati -----	109	11,2	40	12,1	36	13,1	76	12,6	17	8,9	16	9,2	74	11,9	35	10,1
Incapacità di sviluppare una visione strategica di lungo termine -----	87	9,0	25	7,6	28	10,2	53	8,8	21	10,9	13	7,5	57	9,1	30	8,7
Difficoltà di reperimento delle risorse finanziarie per nuovi investimenti ----	141	14,6	40	12,1	31	11,3	71	11,8	37	19,3	33	19,1	91	14,6	50	14,5
Difficoltà a trovare nuovi impulsi per lo sviluppo ---	94	9,7	36	10,9	22	8,0	58	9,6	15	7,8	21	12,1	59	9,5	35	10,1
Scarse relazioni con altri soggetti e mancanza di partnership (es: con grandi clienti, con altre -	66	6,8	21	6,4	18	6,6	39	6,5	10	5,2	17	9,8	42	6,7	24	6,9
1^ Altro -----	14	1,4	6	1,8	5	1,8	11	1,8	2	1,0	1	0,6	11	1,8	3	0,9
Hanno indicato un solo fattore -----	147	15,2	49	14,8	44	16,1	93	15,4	28	14,6	26	15,0	79	12,7	68	19,7
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
Totale (PERC.) -----	969	100,0	330	100,0	274	100,0	604	100,0	192	100,0	173	100,0	623	100,0	346	100,0
DOXA - Febbraio 2001																

DOXA - Febbraio 2001

Tavola B13 - CONFINDUSTRIA -

-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Tra i fattori di perdita di competitività che lei ha indicato qual è l'aspetto più importante?

	TOTALE		AREA										SETTORE			
	ABS	%	Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Minore penetrazione dei mercati (riduzione del fatturato e della quota di mercato) -----	155	15,0	49	13,8	39	13,3	88	13,6	35	17,3	32	17,7	111	17,1	44	11,6
Riduzione dei margini di redditività della gestione operativa -----	321	31,2	128	36,2	82	28,0	210	32,5	68	33,7	43	23,8	192	29,5	129	34,0
Incapacità di seguire la dinamica degli investimenti attuata in media dai concorrenti -----	49	4,8	16	4,5	17	5,8	33	5,1	7	3,5	9	5,0	29	4,5	20	5,3
Crescente obsolescenza dei prodotti e dei servizi venduti -----	54	5,2	20	5,6	15	5,1	35	5,4	11	5,4	8	4,4	35	5,4	19	5,0
Crescente obsolescenza dei processi produttivi e delle tecnologie utilizzate -----	54	5,2	17	4,8	17	5,8	34	5,3	11	5,4	9	5,0	41	6,3	13	3,4
Incapacità di riequilibrare l'eccessivo indebitamento e pagare gli oneri finanziari -	94	9,1	25	7,1	26	8,9	51	7,9	15	7,4	28	15,5	55	8,4	39	10,3
Incapacità di far fruttare gli investimenti in termini di aumento della redditività -----	50	4,9	23	6,5	10	3,4	33	5,1	7	3,5	10	5,5	35	5,4	15	4,0
Non riuscire a crescere -	107	10,4	34	9,6	35	11,9	69	10,7	20	9,9	18	9,9	70	10,8	37	9,8
1^ Altro -----	17	1,7	5	1,4	6	2,0	11	1,7	2	1,0	4	2,2	12	1,8	5	1,3
3^ Altro -----	1	0,1	1	0,3	-	-	1	0,2	-	-	-	-	1	0,2	-	-
nessuno degli aspetti e' rilevante per la perdita di competitivita' -----	128	12,4	36	10,2	46	15,7	82	12,7	26	12,9	20	11,0	70	10,8	58	15,3
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	354	100,0	293	100,0	647	100,0	202	100,0	181	100,0	651	100,0	379	100,0
DOXA - Febbraio 2001																

DOXA - Febbraio 2001

Tavola B14 - CONFINDUSTRIA -  
 -PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
 E qual è il secondo in ordine di importanza?

	TOTALE		AREA								SETTORE					
	ABS	%	Nord-Ovest ABS	%	Nord-Est ABS	%	Totale Nord ABS	%	Centro ABS	%	Sud e Isole ABS	%	Industria ABS	%	Non industria ABS	%
Minore penetrazione dei mercati (riduzione del fatturato e della quota di mercato) -----	92	10,2	32	10,1	35	14,2	67	11,9	13	7,4	12	7,5	58	10,0	34	10,6
Riduzione dei margini di redditività della gestione operativa -----	163	18,1	61	19,2	43	17,4	104	18,4	27	15,3	32	19,9	114	19,6	49	15,3
Incapacità di seguire la dinamica degli investimenti attuata in media dai concorrenti -----	64	7,1	25	7,9	12	4,9	37	6,5	10	5,7	17	10,6	39	6,7	25	7,8
Crescente obsolescenza dei prodotti e dei servizi venduti -----	46	5,1	22	6,9	8	3,2	30	5,3	9	5,1	7	4,3	32	5,5	14	4,4
Crescente obsolescenza dei processi produttivi e delle tecnologie utilizzate	79	8,8	24	7,5	19	7,7	43	7,6	22	12,5	14	8,7	53	9,1	26	8,1
Incapacità di riequilibrare l'eccessivo indebitamento e pagare gli oneri finanziari -----	88	9,8	23	7,2	18	7,3	41	7,3	23	13,1	24	14,9	51	8,8	37	11,5
Incapacità di far fruttare gli investimenti in termini di aumento della redditività -----	110	12,2	35	11,0	36	14,6	71	12,6	24	13,6	15	9,3	70	12,0	40	12,5
Non riuscire a crescere ---	111	12,3	40	12,6	28	11,3	68	12,0	23	13,1	20	12,4	66	11,4	45	14,0
1^ Altro -----	7	0,8	3	0,9	4	1,6	7	1,2	-	-	-	-	5	0,9	2	0,6
2^ Altro -----	2	0,2	1	0,3	1	0,4	2	0,4	-	-	-	-	2	0,3	-	-
Ha indicato un solo aspetto	140	15,5	52	16,4	43	17,4	95	16,8	25	14,2	20	12,4	91	15,7	49	15,3
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Totale (PERC.) -----	902	100,0	318	100,0	247	100,0	565	100,0	176	100,0	161	100,0	581	100,0	321	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola B15 - CONFINDUSTRIA -

-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Tra le strategie indicate, qual è quella più importante per accrescere la competitività della sua azienda?

	TOTALE		AREA										SETTORE			
	ABS	%	Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Ridurre ulteriormente i costi di produzione e aumentare l'efficienza aziendale -----	353	34,3	118	33,3	88	30,0	206	31,8	74	36,6	73	40,3	245	37,6	108	28,5
Migliorare la differenziazione dell'offerta con nuovi servizi e migliorando l'immagine -----	181	17,6	65	18,4	50	17,1	115	17,8	35	17,3	31	17,1	89	13,7	92	24,3
Concentrare gli sforzi sul business principale e, se necessario, vendere le altre attività -----	13	1,3	5	1,4	3	1,0	8	1,2	2	1,0	3	1,7	5	0,8	8	2,1
Sviluppare accordi con altre imprese -----	115	11,2	44	12,4	31	10,6	75	11,6	27	13,4	13	7,2	78	12,0	37	9,8
Cercare di vendere l'impresa a qualche grande gruppo, magari estero ---	29	2,8	9	2,5	12	4,1	21	3,2	3	1,5	5	2,8	20	3,1	9	2,4
Delocalizzare gli stabilimenti produttivi all'estero -----	11	1,1	2	0,6	4	1,4	6	0,9	2	1,0	3	1,7	10	1,5	1	0,3
Ristrutturare l'organizzazione dell'impresa e investire fortemente nelle risorse umane -----	111	10,8	36	10,2	31	10,6	67	10,4	26	12,9	18	9,9	62	9,5	49	12,9
Procedere ad un riassetto della proprietà con l'entrata di nuovi soci, anche finanziari -----	38	3,7	14	4,0	11	3,8	25	3,9	4	2,0	9	5,0	20	3,1	18	4,7
Investire in nuove tecnologie -----	146	14,2	54	15,3	47	16,0	101	15,6	26	12,9	19	10,5	104	16,0	42	11,1
1^ Altro -----	7	0,7	2	0,6	2	0,7	4	0,6	1	0,5	2	1,1	3	0,5	4	1,1
nessuna delle strategie potrebbe essere seguita -	26	2,5	5	1,4	14	4,8	19	2,9	2	1,0	5	2,8	15	2,3	11	2,9
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	354	100,0	293	100,0	647	100,0	202	100,0	181	100,0	651	100,0	379	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola B16 - CONFINDUSTRIA -  
-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
E qual è la seconda in ordine d'importanza?

	TOTALE		AREA								SETTORE					
	ABS	%	Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Ridurre ulteriormente i costi di produzione e aumentare l'efficienza aziendale -----	143	14,2	55	15,8	41	14,7	96	15,3	23	11,5	24	13,6	89	14,0	54	14,7
Migliorare la differenziazione dell'offerta con nuovi servizi e migliorando l'immagine -----	182	18,1	67	19,2	41	14,7	108	17,2	34	17,0	40	22,7	112	17,6	70	19,0
Concentrare gli sforzi sul business principale e, se necessario, vendere le altre attività -----	21	2,1	7	2,0	6	2,2	13	2,1	4	2,0	4	2,3	12	1,9	9	2,4
Sviluppare accordi con altre imprese -----	165	16,4	60	17,2	40	14,3	100	15,9	39	19,5	26	14,8	99	15,6	66	17,9
Cercare di vendere l'impresa a qualche grande gruppo, magari estero ---	36	3,6	18	5,2	8	2,9	26	4,1	7	3,5	3	1,7	24	3,8	12	3,3
Delocalizzare gli stabilimenti produttivi all'estero -----	23	2,3	5	1,4	8	2,9	13	2,1	6	3,0	4	2,3	17	2,7	6	1,6
Ristrutturare l'organizzazione dell'impresa e investire fortemente nelle risorse umane -----	156	15,5	43	12,3	42	15,1	85	13,5	38	19,0	33	18,8	107	16,8	49	13,3
Procedere ad un riassetto della proprietà con l'entrata di nuovi soci, anche finanziari -----	49	4,9	14	4,0	15	5,4	29	4,6	10	5,0	10	5,7	29	4,6	20	5,4
Investire in nuove tecnologie -----	164	16,3	60	17,2	54	19,4	114	18,2	30	15,0	20	11,4	111	17,5	53	14,4
1^ Altro -----	8	0,8	3	0,9	4	1,4	7	1,1	1	0,5	-	-	4	0,6	4	1,1
2^ Altro -----	1	0,1	-	-	-	-	-	-	1	0,5	-	-	1	0,2	-	-
Hanno indicato una sola strategia -----	56	5,6	17	4,9	20	7,2	37	5,9	7	3,5	12	6,8	31	4,9	25	6,8
Totale (PERC.) -----	1004	100,0	349	100,0	279	100,0	628	100,0	200	100,0	176	100,0	636	100,0	368	100,0
DOXA - Febbraio 2001																

Tavola B17 - CONFINDUSTRIA -

-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Quali sono le ragioni che eventualmente limitano l'adozione della tecnologia Internet nella Sua impresa?

	TOTALE		AREA										SETTORE			
	-----		Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Dimensione troppo piccola per adottare con efficacia questi strumenti --	170	16,5	45	12,7	61	20,8	106	16,4	36	17,8	28	15,5	123	18,9	47	12,4
Mancanza di risorse umane per gestire efficacemente la tecnologia -----	159	15,4	50	14,1	47	16,0	97	15,0	38	18,8	24	13,3	102	15,7	57	15,0
Mancanza di risorse finanziarie per effettuare gli investimenti necessari -----	59	5,7	23	6,5	13	4,4	36	5,6	12	5,9	11	6,1	38	5,8	21	5,5
Difficoltà organizzativi	138	13,4	42	11,9	42	14,3	84	13,0	31	15,3	23	12,7	87	13,4	51	13,5
Scarsa rilevanza della tecnologia Internet per la propria impresa -----	292	28,3	100	28,2	84	28,7	184	28,4	63	31,2	45	24,9	194	29,8	98	25,9
Necessità di capire meglio i reali benefici della tecnologia Internet	189	18,3	69	19,5	50	17,1	119	18,4	41	20,3	29	16,0	132	20,3	57	15,0
ALTRO -----	13	1,3	1	0,3	7	2,4	8	1,2	4	2,0	1	0,6	8	1,2	5	1,3
Non ci sono particolari limitazioni -----	326	31,7	113	31,9	80	27,3	193	29,8	60	29,7	73	40,3	179	27,5	147	38,8
Totale risposte -----	1346	130,7	443	125,1	384	131,1	827	127,8	285	141,1	234	129,3	863	132,6	483	127,4
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	354	100,0	293	100,0	647	100,0	202	100,0	181	100,0	651	100,0	379	100,0

DOXA - Febbraio 2001

- Febbraio 2001

Tavola B18 - CONFINDUSTRIA -

-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Tra gli interventi che potrebbero essere attuati dall'operatore pubblico per migliorare la competitività, qual è l'intervento più importante?

	TOTALE		AREA										SETTORE			
	ABS	%	Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Favorire la concorrenza nei servizi pubblici ----	64	6,2	20	5,6	9	3,1	29	4,5	19	9,4	16	8,8	42	6,5	22	5,8
Un quadro normativo più semplice e stabile -----	198	19,2	61	17,2	71	24,2	132	20,4	35	17,3	31	17,1	125	19,2	73	19,3
Minore pressione fiscale	448	43,5	158	44,6	119	40,6	277	42,8	84	41,6	87	48,1	283	43,5	165	43,5
Miglioramento del mercato del lavoro e diminuzione degli oneri -	110	10,7	37	10,5	42	14,3	79	12,2	17	8,4	14	7,7	70	10,8	40	10,6
Miglioramento delle infrastrutture per le imprese -----	24	2,3	11	3,1	4	1,4	15	2,3	6	3,0	3	1,7	12	1,8	12	3,2
Agevolazioni finanziarie	50	4,9	18	5,1	10	3,4	28	4,3	14	6,9	8	4,4	31	4,8	19	5,0
Servizi a supporto dell'internazionalizzazione ---	18	1,7	6	1,7	6	2,0	12	1,9	3	1,5	3	1,7	16	2,5	2	0,5
Combattere l'economia sommersa e i fattori di distorsione della concorrenza -----	62	6,0	24	6,8	14	4,8	38	5,9	12	5,9	12	6,6	36	5,5	26	6,9
Garantire la legalità e l'equilibrio sociale -----	21	2,0	7	2,0	7	2,4	14	2,2	5	2,5	2	1,1	14	2,2	7	1,8
Favorire i contatti e le partnership tra le imprese -----	11	1,1	4	1,1	2	0,7	6	0,9	3	1,5	2	1,1	8	1,2	3	0,8
1^ ALTRO -----	18	1,7	6	1,7	7	2,4	13	2,0	3	1,5	2	1,1	11	1,7	7	1,8
nessun intervento ritiene appropriato -----	6	0,6	2	0,6	2	0,7	4	0,6	1	0,5	1	0,6	3	0,5	3	0,8
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	354	100,0	293	100,0	647	100,0	202	100,0	181	100,0	651	100,0	379	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola B19 - CONFINDUSTRIA -  
 -PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
 E qual è il secondo in ordine di importanza?

	TOTALE		AREA								SETTORE					
	ABS	%	Nord-Ovest		Nord-Est		Totale Nord		Centro		Sud e Isole		Industria		Non industria	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Favorire la concorrenza nei servizi pubblici ----	21	2,1	4	1,1	5	1,7	9	1,4	5	2,5	7	3,9	11	1,7	10	2,7
Un quadro normativo più semplice e stabile -----	140	13,7	51	14,5	35	12,0	86	13,4	34	16,9	20	11,1	86	13,3	54	14,4
Minore pressione fiscale	237	23,1	96	27,3	67	23,0	163	25,3	41	20,4	33	18,3	150	23,1	87	23,1
Miglioramento del mercato del lavoro e diminuzione degli oneri -	192	18,8	59	16,8	61	21,0	120	18,7	38	18,9	34	18,9	131	20,2	61	16,2
Miglioramento delle infrastrutture per le imprese -----	76	7,4	26	7,4	26	8,9	52	8,1	12	6,0	12	6,7	48	7,4	28	7,4
Agevolazioni finanziarie	169	16,5	49	13,9	46	15,8	95	14,8	39	19,4	35	19,4	109	16,8	60	16,0
Servizi a supporto dell'internazionalizzazione ---	21	2,1	10	2,8	4	1,4	14	2,2	3	1,5	4	2,2	17	2,6	4	1,1
Combattere l'economia sommersa e i fattori di distorsione della concorrenza -----	84	8,2	30	8,5	22	7,6	52	8,1	12	6,0	20	11,1	44	6,8	40	10,6
Garantire la legalità e l'equilibrio sociale -----	39	3,8	10	2,8	15	5,2	25	3,9	6	3,0	8	4,4	21	3,2	18	4,8
Favorire i contatti e le partnership tra le imprese -----	38	3,7	13	3,7	10	3,4	23	3,6	9	4,5	6	3,3	27	4,2	11	2,9
1^ ALTRO -----	7	0,7	4	1,1	-	-	4	0,6	2	1,0	1	0,6	4	0,6	3	0,8
Totale (PERC.) -----	1024	100,0	352	100,0	291	100,0	643	100,0	201	100,0	180	100,0	648	100,0	376	100,0

DOXA - Febbraio 2001



Tavola A1 - CONFINDUSTRIA -  
 -PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
 Area geografica

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
			5-10 addetti		11-49 addetti		Totale < 50 addetti		Totale > 50 addetti		Prima del 1980		Dal 1981 in poi		Si		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Nord Ovest -----	354	34,4	119	33,7	161	34,9	280	34,4	74	34,3	264	37,6	90	27,5	190	37,8	164	31,1
Nord Est -----	293	28,4	95	26,9	133	28,9	228	28,0	65	30,1	206	29,3	87	26,6	157	31,3	136	25,8
Centro -----	202	19,6	73	20,7	90	19,5	163	20,0	39	18,1	131	18,6	71	21,7	93	18,5	109	20,6
Sud-Isole -----	181	17,6	66	18,7	77	16,7	143	17,6	38	17,6	102	14,5	79	24,2	62	12,4	119	22,5
	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	353	100,0	461	100,0	814	100,0	216	100,0	703	100,0	327	100,0	502	100,0	528	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola A2 - CONFINDUSTRIA -  
-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Quando è stata fondata l'azienda, cioè quando è iniziata l'attività (anche se con una ragione sociale diversa)?

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
			5-10 addetti		11-49 addetti		Totale < 50 addetti		Totale > 50 addetti		Prima del 1980		Dal 1981 in poi		Si		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
- Prima del 1980 -----	703	68,3	200	56,7	325	70,5	525	64,5	178	82,4	703	100,0	-	-	360	71,7	343	65,0
- Dal 1981 al 1994 -----	284	27,6	130	36,8	120	26,0	250	30,7	34	15,7	-	-	284	86,9	126	25,1	158	29,9
- Dal 1995 in poi -----	43	4,2	23	6,5	16	3,5	39	4,8	4	1,9	-	-	43	13,1	16	3,2	27	5,1
	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	353	100,0	461	100,0	814	100,0	216	100,0	703	100,0	327	100,0	502	100,0	528	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola A3 - CONFINDUSTRIA -  
 -PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
 L'azienda fa parte di un gruppo?

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
			5-10 addetti		11-49 addetti		Totale < 50 addetti		Totale > 50 addetti		Prima del 1980		Dal 1981 in poi		Si		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
- Si' -----	187	18,2	36	10,2	65	14,1	101	12,4	86	39,8	127	18,1	60	18,3	105	20,9	82	15,5
- No -----	843	81,8	317	89,8	396	85,9	713	87,6	130	60,2	576	81,9	267	81,7	397	79,1	446	84,5
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	353	100,0	461	100,0	814	100,0	216	100,0	703	100,0	327	100,0	502	100,0	528	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola A4 - CONFINDUSTRIA -

-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Nella vostra azienda chi ha in questo momento le maggiori responsabilità ed il maggiore impegno nella gestione? (un socio che ha...)

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
			5-10 addetti		11-49 addetti		Totale < 50 addetti		Totale > 50 addetti		Prima del 1980		Dal 1981 in poi		Si		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
- Tutte o quasi le quote -	290	28,2	123	34,8	128	27,8	251	30,8	39	18,1	204	29,0	86	26,3	115	22,9	175	33,1
- La maggioranza delle quote -----	379	36,8	129	36,5	174	37,7	303	37,2	76	35,2	257	36,6	122	37,3	198	39,4	181	34,3
- Una minoranza delle quote -----	161	15,6	48	13,6	82	17,8	130	16,0	31	14,4	112	15,9	49	15,0	85	16,9	76	14,4
- Un dipendente, cioè un dirigente senza quote (o con poche quote) -----	132	12,8	33	9,3	41	8,9	74	9,1	58	26,9	89	12,7	43	13,1	66	13,1	66	12,5
- La responsabilità è ripartita fra tutti i soci (con ugual numero di quote) -----	54	5,2	16	4,5	31	6,7	47	5,8	7	3,2	33	4,7	21	6,4	30	6,0	24	4,5
- Altro -----	14	1,4	4	1,1	5	1,1	9	1,1	5	2,3	8	1,1	6	1,8	8	1,6	6	1,1
	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	353	100,0	461	100,0	814	100,0	216	100,0	703	100,0	327	100,0	502	100,0	528	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola A5 - CONFINDUSTRIA -

-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Incidenza dei primi 3 clienti in % sul totale del suo fatturato:

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
			5-10 addetti		11-49 addetti		Totale < 50 addetti		Totale > 50 addetti		Prima del 1980		Dal 1981 in poi		Si		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Fino al 10 % -----	250	28,6	78	28,2	117	28,2	195	28,2	55	30,2	173	29,0	77	27,7	137	30,4	113	26,7
da 11 % a 20 % -----	152	17,4	45	16,2	73	17,6	118	17,1	34	18,7	113	19,0	39	14,0	77	17,1	75	17,7
da 21 % a 50 % -----	304	34,8	101	36,5	146	35,2	247	35,7	57	31,3	203	34,1	101	36,3	170	37,8	134	31,6
Oltre il 50 % -----	168	19,2	53	19,1	79	19,0	132	19,1	36	19,8	107	18,0	61	21,9	66	14,7	102	24,1
	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Totale (PERC.) -----	874	100,0	277	100,0	415	100,0	692	100,0	182	100,0	596	100,0	278	100,0	450	100,0	424	100,0
Media -----		32,5		33,1		32,2		32,6		32,2		31,2		35,2		29,5		35,6
		---		---		---		---		---		---		---		---		---

DOXA - Febbraio 2001

Tavola A6 - CONFINDUSTRIA -  
-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Tra i fattori ambientali che lei ha segnalato qual è quello che limita maggiormente la competitività della sua azienda? (PRIMO FATTORE)

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
			5-10 addetti		11-49 addetti		Totale < 50 addetti		Totale > 50 addetti		Prima del 1980		Dal 1981 in poi		Si		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Inefficienza dei servizi e delle infrastrutture pubbliche disponibili ----	78	7,6	26	7,4	29	6,3	55	6,8	23	10,6	46	6,5	32	9,8	34	6,8	44	8,3
Inefficienza della burocrazia -----	146	14,2	51	14,4	66	14,3	117	14,4	29	13,4	110	15,6	36	11,0	62	12,4	84	15,9
Scarse opportunità di sviluppo offerte dal territorio di appartenenza	59	5,7	25	7,1	24	5,2	49	6,0	10	4,6	39	5,5	20	6,1	18	3,6	41	7,8
Eccessiva pressione fiscale -----	352	34,2	133	37,7	159	34,5	292	35,9	60	27,8	238	33,9	114	34,9	177	35,3	175	33,1
Pressione competitiva delle aziende sommerse ---	54	5,2	24	6,8	22	4,8	46	5,7	8	3,7	35	5,0	19	5,8	20	4,0	34	6,4
Mancanza di azioni di sostegno allo sviluppo dell'impresa -----	42	4,1	15	4,2	20	4,3	35	4,3	7	3,2	30	4,3	12	3,7	15	3,0	27	5,1
Scarsa flessibilità della forza lavoro -----	61	5,9	13	3,7	28	6,1	41	5,0	20	9,3	43	6,1	18	5,5	32	6,4	29	5,5
Costo del lavoro elevato rispetto alla concorrenza internazionale -----	112	10,9	30	8,5	51	11,1	81	10,0	31	14,4	81	11,5	31	9,5	73	14,5	39	7,4
Pressione competitiva proveniente dalle grandi imprese -----	44	4,3	13	3,7	19	4,1	32	3,9	12	5,6	32	4,6	12	3,7	27	5,4	17	3,2
Peggioramento delle politiche dei grandi clienti verso i fornitori (termini di pagamento, riduzione dei margini, ecc.) ----	18	1,7	3	0,8	9	2,0	12	1,5	6	2,8	14	2,0	4	1,2	10	2,0	8	1,5
1^ Altro -----	43	4,2	12	3,4	26	5,6	38	4,7	5	2,3	25	3,6	18	5,5	23	4,6	20	3,8
2^ Altro -----	2	0,2	-	-	2	0,4	2	0,2	-	-	-	-	2	0,6	2	0,4	-	-
nessuno dei fattori esterni limita la competitività -----	19	1,8	8	2,3	6	1,3	14	1,7	5	2,3	10	1,4	9	2,8	9	1,8	10	1,9
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	353	100,0	461	100,0	814	100,0	216	100,0	703	100,0	327	100,0	502	100,0	528	100,0
DOXA - Febbraio 2001																		

Tavola A7 - CONFINDUSTRIA -  
 -PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
 E qual è il secondo in ordine di importanza?

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
			5-10 addetti		11-49 addetti		Totale < 50 addetti		Totale > 50 addetti		Prima del 1980		Dal 1981 in poi		Si		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Inefficienza dei servizi e delle infrastrutture pubbliche disponibili ----	67	6,6	23	6,7	25	5,5	48	6,0	19	9,0	50	7,2	17	5,3	32	6,5	35	6,8
Inefficienza della burocrazia -----	118	11,7	44	12,8	52	11,4	96	12,0	22	10,4	75	10,8	43	13,5	59	12,0	59	11,4
Scarse opportunità di sviluppo offerte dal territorio di appartenenza	80	7,9	33	9,6	38	8,4	71	8,9	9	4,3	52	7,5	28	8,8	28	5,7	52	10,0
Eccessiva pressione fiscale -----	254	25,1	86	24,9	122	26,8	208	26,0	46	21,8	173	25,0	81	25,5	118	23,9	136	26,3
Pressione competitiva delle aziende sommerse ---	62	6,1	21	6,1	28	6,2	49	6,1	13	6,2	41	5,9	21	6,6	25	5,1	37	7,1
Mancanza di azioni di sostegno allo sviluppo dell'impresa -----	74	7,3	25	7,2	32	7,0	57	7,1	17	8,1	48	6,9	26	8,2	35	7,1	39	7,5
Scarsa flessibilità della forza lavoro -----	97	9,6	26	7,5	45	9,9	71	8,9	26	12,3	70	10,1	27	8,5	52	10,5	45	8,7
Costo del lavoro elevato rispetto alla concorrenza internazionale -----	133	13,2	43	12,5	62	13,6	105	13,1	28	13,3	97	14,0	36	11,3	79	16,0	54	10,4
Pressione competitiva proveniente dalle grandi imprese -----	53	5,2	19	5,5	19	4,2	38	4,8	15	7,1	39	5,6	14	4,4	25	5,1	28	5,4
Peggioramento delle politiche dei grandi clienti verso i fornitori (termini di pagamento, riduzione dei margini, ecc.) ----	37	3,7	12	3,5	14	3,1	26	3,3	11	5,2	24	3,5	13	4,1	20	4,1	17	3,3
1^ Altro -----	13	1,3	3	0,9	5	1,1	8	1,0	5	2,4	9	1,3	4	1,3	8	1,6	5	1,0
2^ Altro -----	4	0,4	1	0,3	3	0,7	4	0,5	-	-	2	0,3	2	0,6	3	0,6	1	0,2
Hanno indicato un solo fattore -----	19	1,9	9	2,6	10	2,2	19	2,4	-	-	13	1,9	6	1,9	9	1,8	10	1,9
Totale (PERC.) -----	1011	100,0	345	100,0	455	100,0	800	100,0	211	100,0	693	100,0	318	100,0	493	100,0	518	100,0
DOXA - Febbraio 2001																		

Tavola A8 - CONFINDUSTRIA -

-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Tra i fattori interni che lei ha segnalato qual è quello che limita maggiormente la competitività della sua azienda? (PRIMO ASPETTO)

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
			5-10 addetti		11-49 addetti		Totale < 50 addetti		Totale > 50 addetti		Prima del 1980		Dal 1981 in poi		Si		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Difficoltà dell'impresa a reperire tecnici e operai specializzati -----	427	41,5	145	41,1	188	40,8	333	40,9	94	43,5	293	41,7	134	41,0	231	46,0	196	37,1
Difficoltà dell'impresa a reperire managers adeguati	42	4,1	12	3,4	22	4,8	34	4,2	8	3,7	29	4,1	13	4,0	20	4,0	22	4,2
Dimensione dell'impresa complessivamente piccola -	73	7,1	37	10,5	29	6,3	66	8,1	7	3,2	46	6,5	27	8,3	25	5,0	48	9,1
Difficoltà di penetrazione nei diversi mercati ---	109	10,6	26	7,4	47	10,2	73	9,0	36	16,7	77	11,0	32	9,8	60	12,0	49	9,3
Incapacità di sviluppare una visione strategica di lungo termine -----	78	7,6	26	7,4	38	8,2	64	7,9	14	6,5	53	7,5	25	7,6	41	8,2	37	7,0
Difficoltà di reperimento delle risorse finanziarie per nuovi investimenti ---	143	13,9	53	15,0	71	15,4	124	15,2	19	8,8	94	13,4	49	15,0	60	12,0	83	15,7
Difficoltà a trovare nuovi impulsi per lo sviluppo	40	3,9	15	4,2	21	4,6	36	4,4	4	1,9	28	4,0	12	3,7	15	3,0	25	4,7
Scarse relazioni con altri soggetti e mancanza di partnership (es: con grandi clienti, con altre	34	3,3	14	4,0	9	2,0	23	2,8	11	5,1	24	3,4	10	3,1	18	3,6	16	3,0
1^ Altro -----	21	2,0	4	1,1	16	3,5	20	2,5	1	0,5	12	1,7	9	2,8	9	1,8	12	2,3
2^ Altro -----	2	0,2	-	-	2	0,4	2	0,2	-	-	2	0,3	-	-	1	0,2	1	0,2
nessuno dei fattori interni limita la competitività	61	5,9	21	5,9	18	3,9	39	4,8	22	10,2	45	6,4	16	4,9	22	4,4	39	7,4
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	353	100,0	461	100,0	814	100,0	216	100,0	703	100,0	327	100,0	502	100,0	528	100,0

DOXA - Febbraio 2001



Tavola A9 - CONFINDUSTRIA -  
 -PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
 E qual è il secondo in ordine di importanza?

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
	-----		-----		-----		-----		-----		-----		-----		-----		-----	
	ABS	%	5-10 addetti	%	11-49 addetti	%	Totale < 50 addetti	%	Totale > 50 addetti	%	Prima del 1980	%	Dal 1981 in poi	%	Si	%	No	%
Difficoltà dell'impresa a reperire tecnici e operai specializzati -----	124	12,8	33	9,9	64	14,4	97	12,5	27	13,9	89	13,5	35	11,3	56	11,7	68	13,9
Difficoltà dell'impresa a reperire managers adeguati	90	9,3	29	8,7	32	7,2	61	7,9	29	14,9	55	8,4	35	11,3	59	12,3	31	6,3
Dimensione dell'impresa complessivamente piccola -	97	10,0	37	11,1	48	10,8	85	11,0	12	6,2	67	10,2	30	9,6	56	11,7	41	8,4
Difficoltà di penetrazione nei diversi mercati ---	109	11,2	40	12,0	47	10,6	87	11,2	22	11,3	72	10,9	37	11,9	56	11,7	53	10,8
Incapacità di sviluppare una visione strategica di lungo termine -----	87	9,0	26	7,8	44	9,9	70	9,0	17	8,8	65	9,9	22	7,1	46	9,6	41	8,4
Difficoltà di reperimento delle risorse finanziarie per nuovi investimenti ---	141	14,6	57	17,2	64	14,4	121	15,6	20	10,3	97	14,7	44	14,1	63	13,1	78	16,0
Difficoltà a trovare nuovi impulsi per lo sviluppo	94	9,7	32	9,6	48	10,8	80	10,3	14	7,2	66	10,0	28	9,0	40	8,3	54	11,0
Scarse relazioni con altri soggetti e mancanza di partnership (es: con grandi clienti, con altre l^ Altro -----	66	6,8	25	7,5	30	6,8	55	7,1	11	5,7	43	6,5	23	7,4	32	6,7	34	7,0
Hanno indicato un solo fattore -----	14	1,4	-	-	11	2,5	11	1,4	3	1,5	10	1,5	4	1,3	11	2,3	3	0,6
	147	15,2	53	16,0	55	12,4	108	13,9	39	20,1	94	14,3	53	17,0	61	12,7	86	17,6
	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Totale (PERC.) -----	969	100,0	332	100,0	443	100,0	775	100,0	194	100,0	658	100,0	311	100,0	480	100,0	489	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola A10 - CONFINDUSTRIA -

-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Tra i fattori di perdita di competitività che lei ha indicato qual è quello più importante?

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
			5-10 addetti		11-49 addetti		Totale < 50 addetti		Totale > 50 addetti		Prima del 1980		Dal 1981 in poi		Si		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Minore penetrazione dei mercati (riduzione del fatturato e della quota di mercato) -----	155	15,0	48	13,6	71	15,4	119	14,6	36	16,7	109	15,5	46	14,1	89	17,7	66	12,5
Riduzione dei margini di redditività della gestione operativa -----	321	31,2	97	27,5	146	31,7	243	29,9	78	36,1	228	32,4	93	28,4	160	31,9	161	30,5
Incapacità di seguire la dinamica degli investimenti attuata in media dai concorrenti -----	49	4,8	20	5,7	24	5,2	44	5,4	5	2,3	29	4,1	20	6,1	22	4,4	27	5,1
Crescente obsolescenza dei prodotti e dei servizi venduti -----	54	5,2	22	6,2	21	4,6	43	5,3	11	5,1	37	5,3	17	5,2	24	4,8	30	5,7
Crescente obsolescenza dei processi produttivi e delle tecnologie utilizzate -----	54	5,2	17	4,8	24	5,2	41	5,0	13	6,0	39	5,5	15	4,6	31	6,2	23	4,4
Incapacità di riequilibrare l'eccessivo indebitamento e pagare gli oneri finanziari -----	94	9,1	32	9,1	47	10,2	79	9,7	15	6,9	58	8,3	36	11,0	40	8,0	54	10,2
Incapacità di far fruttare gli investimenti in termini di aumento della redditività -----	50	4,9	16	4,5	21	4,6	37	4,5	13	6,0	35	5,0	15	4,6	32	6,4	18	3,4
Non riuscire a crescere --	107	10,4	41	11,6	51	11,1	92	11,3	15	6,9	73	10,4	34	10,4	52	10,4	55	10,4
1^ Altro -----	17	1,7	7	2,0	5	1,1	12	1,5	5	2,3	10	1,4	7	2,1	9	1,8	8	1,5
3^ Altro -----	1	0,1	-	-	1	0,2	1	0,1	-	-	-	-	1	0,3	1	0,2	-	-
nessuno degli aspetti e' rilevante per la perdita di competitivita' -----	128	12,4	53	15,0	50	10,8	103	12,7	25	11,6	85	12,1	43	13,1	42	8,4	86	16,3
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	353	100,0	461	100,0	814	100,0	216	100,0	703	100,0	327	100,0	502	100,0	528	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola A11- CONFINDUSTRIA -  
-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
E qual è il secondo in ordine di importanza?

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
			5-10 addetti		11-49 addetti		Totale < 50 addetti		Totale > 50 addetti		Prima del 1980		Dal 1981 in poi		Si		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Minore penetrazione dei mercati (riduzione del fatturato e della quota di mercato) -----	92	10,2	18	6,0	50	12,2	68	9,6	24	12,6	66	10,7	26	9,2	54	11,7	38	8,6
Riduzione dei margini di redditività della gestione operativa -----	163	18,1	45	15,0	84	20,4	129	18,1	34	17,8	113	18,3	50	17,6	83	18,0	80	18,1
Incapacità di seguire la dinamica degli investimenti attuata in media dai concorrenti -----	64	7,1	26	8,7	26	6,3	52	7,3	12	6,3	47	7,6	17	6,0	33	7,2	31	7,0
Crescente obsolescenza dei prodotti e dei servizi venduti -----	46	5,1	18	6,0	23	5,6	41	5,8	5	2,6	33	5,3	13	4,6	20	4,3	26	5,9
Crescente obsolescenza dei processi produttivi e delle tecnologie utilizzate -----	79	8,8	32	10,7	29	7,1	61	8,6	18	9,4	50	8,1	29	10,2	42	9,1	37	8,4
Incapacità di riequilibrare l'eccessivo indebitamento e pagare gli oneri finanziari -----	88	9,8	26	8,7	46	11,2	72	10,1	16	8,4	57	9,2	31	10,9	34	7,4	54	12,2
Incapacità di far fruttare gli investimenti in termini di aumento della redditività -----	110	12,2	34	11,3	51	12,4	85	12,0	25	13,1	67	10,8	43	15,1	66	14,3	44	10,0
Non riuscire a crescere --	111	12,3	50	16,7	43	10,5	93	13,1	18	9,4	78	12,6	33	11,6	58	12,6	53	12,0
1^ Altro -----	7	0,8	1	0,3	4	1,0	5	0,7	2	1,0	5	0,8	2	0,7	4	0,9	3	0,7
2^ Altro -----	2	0,2	-	-	1	0,2	1	0,1	1	0,5	1	0,2	1	0,4	2	0,4	-	-
Ha indicato un solo aspetto -----	140	15,5	50	16,7	54	13,1	104	14,6	36	18,8	101	16,3	39	13,7	64	13,9	76	17,2
Totale (PERC.) -----	902	100,0	300	100,0	411	100,0	711	100,0	191	100,0	618	100,0	284	100,0	460	100,0	442	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola A12 - CONFINDUSTRIA -

-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Tra le strategie indicate, qual è quella più importante per accrescere la competitività della sua azienda?

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
			5-10 addetti		11-49 addetti		Totale < 50 addetti		Totale > 50 addetti		Prima del 1980		Dal 1981 in poi		Si		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Ridurre ulteriormente i costi di produzione e aumentare l'efficienza aziendale -----	353	34,3	106	30,0	173	37,5	279	34,3	74	34,3	253	36,0	100	30,6	188	37,5	165	31,3
Migliorare la differenziazione dell'offerta con nuovi servizi e migliorando l'immagine ---	181	17,6	75	21,2	69	15,0	144	17,7	37	17,1	118	16,8	63	19,3	72	14,3	109	20,6
Concentrare gli sforzi sul business principale e, se necessario, vendere le altre attività -----	13	1,3	4	1,1	4	0,9	8	1,0	5	2,3	9	1,3	4	1,2	4	0,8	9	1,7
Sviluppare accordi con altre imprese -----	115	11,2	34	9,6	60	13,0	94	11,5	21	9,7	77	11,0	38	11,6	57	11,4	58	11,0
Cercare di vendere l'impresa a qualche grande gruppo, magari estero ----	29	2,8	13	3,7	13	2,8	26	3,2	3	1,4	22	3,1	7	2,1	15	3,0	14	2,7
Delocalizzare gli stabilimenti produttivi all'estero -----	11	1,1	1	0,3	5	1,1	6	0,7	5	2,3	6	0,9	5	1,5	10	2,0	1	0,2
Ristrutturare l'organizzazione dell'impresa e investire fortemente nelle risorse umane -----	111	10,8	43	12,2	46	10,0	89	10,9	22	10,2	72	10,2	39	11,9	52	10,4	59	11,2
Procedere ad un riassetto della proprietà con l'entrata di nuovi soci, anche finanziari -----	38	3,7	17	4,8	15	3,3	32	3,9	6	2,8	24	3,4	14	4,3	14	2,8	24	4,5
Investire in nuove tecnologie -----	146	14,2	44	12,5	67	14,5	111	13,6	35	16,2	97	13,8	49	15,0	81	16,1	65	12,3
1^ Altro -----	7	0,7	1	0,3	3	0,7	4	0,5	3	1,4	5	0,7	2	0,6	3	0,6	4	0,8
nessuna delle strategie potrebbe essere seguita --	26	2,5	15	4,2	6	1,3	21	2,6	5	2,3	20	2,8	6	1,8	6	1,2	20	3,8
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	353	100,0	461	100,0	814	100,0	216	100,0	703	100,0	327	100,0	502	100,0	528	100,0
DOXA - Febbraio 2001																		

Tavola A13 - CONFINDUSTRIA -  
-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
E qual è la seconda in ordine d'importanza?

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
			5-10 addetti		11-49 addetti		Totale < 50 addetti		Totale > 50 addetti		Prima del 1980		Dal 1981 in poi		Si		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Ridurre ulteriormente i costi di produzione e aumentare l'efficienza aziendale -----	143	14,2	42	12,4	62	13,6	104	13,1	39	18,5	96	14,1	47	14,6	71	14,3	72	14,2
Migliorare la differenziazione dell'offerta con nuovi servizi e migliorando l'immagine ---	182	18,1	67	19,8	87	19,1	154	19,4	28	13,3	126	18,4	56	17,4	82	16,5	100	19,7
Concentrare gli sforzi sul business principale e, se necessario, vendere le altre attività -----	21	2,1	7	2,1	7	1,5	14	1,8	7	3,3	11	1,6	10	3,1	13	2,6	8	1,6
Sviluppare accordi con altre imprese -----	165	16,4	61	18,0	76	16,7	137	17,3	28	13,3	112	16,4	53	16,5	78	15,7	87	17,1
Cercare di vendere l'impresa a qualche grande gruppo, magari estero ----	36	3,6	9	2,7	17	3,7	26	3,3	10	4,7	28	4,1	8	2,5	16	3,2	20	3,9
Delocalizzare gli stabilimenti produttivi all'estero -----	23	2,3	7	2,1	11	2,4	18	2,3	5	2,4	16	2,3	7	2,2	16	3,2	7	1,4
Ristrutturare l'organizzazione dell'impresa e investire fortemente nelle risorse umane -----	156	15,5	46	13,6	71	15,6	117	14,8	39	18,5	102	14,9	54	16,8	78	15,7	78	15,4
Procedere ad un riassetto della proprietà con l'entrata di nuovi soci, anche finanziari -----	49	4,9	18	5,3	20	4,4	38	4,8	11	5,2	32	4,7	17	5,3	22	4,4	27	5,3
Investire in nuove tecnologie -----	164	16,3	56	16,6	78	17,1	134	16,9	30	14,2	115	16,8	49	15,3	97	19,6	67	13,2
1^ Altro -----	8	0,8	3	0,9	3	0,7	6	0,8	2	0,9	5	0,7	3	0,9	6	1,2	2	0,4
2^ Altro -----	1	0,1	1	0,3	-	-	1	0,1	-	-	-	-	1	0,3	-	-	1	0,2
Hanno indicato una sola strategia -----	56	5,6	21	6,2	23	5,1	44	5,5	12	5,7	40	5,9	16	5,0	17	3,4	39	7,7
Totale (PERC.) -----	1004	100,0	338	100,0	455	100,0	793	100,0	211	100,0	683	100,0	321	100,0	496	100,0	508	100,0
DOXA - Febbraio 2001																		

DOXA - Febbraio 2001

Tavola A14 - CONFINDUSTRIA -  
-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Quali sono le ragioni che eventualmente limitano l'adozione della tecnologia Internet nella Sua impresa?

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
	ABS	%	5-10 addetti ABS	%	11-49 addetti ABS	%	Totale < 50 addetti ABS	%	Totale > 50 addetti ABS	%	Prima del 1980 ABS	%	Dal 1981 in poi ABS	%	Si ABS	%	No ABS	%
Dimensione troppo piccola per adottare con efficacia questi strumenti	170	16,5	79	22,4	78	16,9	157	19,3	13	6,0	108	15,4	62	19,0	78	15,5	92	17,4
Mancanza di risorse umane per gestire efficacemente la tecnologia -----	159	15,4	52	14,7	79	17,1	131	16,1	28	13,0	110	15,6	49	15,0	83	16,5	76	14,4
Mancanza di risorse finan- ziarie per effettuare gli investimenti necessari ---	59	5,7	22	6,2	29	6,3	51	6,3	8	3,7	37	5,3	22	6,7	29	5,8	30	5,7
Difficoltà organizzativi -	138	13,4	47	13,3	63	13,7	110	13,5	28	13,0	103	14,7	35	10,7	66	13,1	72	13,6
Scarsa rilevanza della tecnologia Internet per la propria impresa -----	292	28,3	93	26,3	139	30,2	232	28,5	60	27,8	193	27,5	99	30,3	140	27,9	152	28,8
Necessità di capire meg- lio i reali benefici della tecnologia Internet	189	18,3	61	17,3	85	18,4	146	17,9	43	19,9	123	17,5	66	20,2	104	20,7	85	16,1
ALTRO -----	13	1,3	2	0,6	7	1,5	9	1,1	4	1,9	12	1,7	1	0,3	10	2,0	3	0,6
Non ci sono particolari limitazioni -----	326	31,7	103	29,2	140	30,4	243	29,9	83	38,4	232	33,0	94	28,7	148	29,5	178	33,7
Totale risposte -----	1346	130,7	459	130,0	620	134,5	1079	132,6	267	123,6	918	130,6	428	130,9	658	131,1	688	130,3
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	353	100,0	461	100,0	814	100,0	216	100,0	703	100,0	327	100,0	502	100,0	528	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola A15 - CONFINDUSTRIA -

-PICCOLE E MEDIE IMPRESE -

Tra gli interventi che potrebbero essere effettuati dall'operatore pubblico per migliorare la competitività, qual è l'intervento più importante?

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
			5-10 addetti		11-49 addetti		Totale < 50 addetti		Totale > 50 addetti		Prima del 1980		Dal 1981 in poi		Si		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Favorire la concorrenza nei servizi pubblici -----	64	6,2	29	8,2	19	4,1	48	5,9	16	7,4	42	6,0	22	6,7	35	7,0	29	5,5
Un quadro normativo più semplice e stabile -----	198	19,2	52	14,7	96	20,8	148	18,2	50	23,1	144	20,5	54	16,5	92	18,3	106	20,1
Minore pressione fiscale -	448	43,5	153	43,3	219	47,5	372	45,7	76	35,2	298	42,4	150	45,9	223	44,4	225	42,6
Miglioramento del mercato del lavoro e diminuzione degli oneri -----	110	10,7	47	13,3	40	8,7	87	10,7	23	10,6	77	11,0	33	10,1	58	11,6	52	9,8
Miglioramento delle infrastrutture per le imprese -----	24	2,3	8	2,3	7	1,5	15	1,8	9	4,2	16	2,3	8	2,4	7	1,4	17	3,2
Agevolazioni finanziarie -	50	4,9	27	7,6	15	3,3	42	5,2	8	3,7	32	4,6	18	5,5	21	4,2	29	5,5
Servizi a supporto dell'internazionalizzazione -----	18	1,7	4	1,1	8	1,7	12	1,5	6	2,8	13	1,8	5	1,5	14	2,8	4	0,8
Combattere l'economia sommersa e i fattori di distorsione della concorrenza	62	6,0	15	4,2	29	6,3	44	5,4	18	8,3	46	6,5	16	4,9	23	4,6	39	7,4
Garantire la legalità e l'equilibrio sociale -----	21	2,0	3	0,8	13	2,8	16	2,0	5	2,3	11	1,6	10	3,1	12	2,4	9	1,7
Favorire i contatti e le partnership tra le imprese	11	1,1	3	0,8	5	1,1	8	1,0	3	1,4	6	0,9	5	1,5	7	1,4	4	0,8
1^ ALTRO -----	18	1,7	7	2,0	10	2,2	17	2,1	1	0,5	14	2,0	4	1,2	8	1,6	10	1,9
nessun intervento ritiene appropriato -----	6	0,6	5	1,4	-	-	5	0,6	1	0,5	4	0,6	2	0,6	2	0,4	4	0,8
Totale (PERC.) -----	1030	100,0	353	100,0	461	100,0	814	100,0	216	100,0	703	100,0	327	100,0	502	100,0	528	100,0

DOXA - Febbraio 2001

Tavola A16 - CONFINDUSTRIA -  
 -PICCOLE E MEDIE IMPRESE -  
 E qual è il secondo in ordine di importanza?

	TOTALE		NUMERO DI ADDETTI								ANZIANITA' DELL'AZIENDA				ESPORTAZIONI			
			5-10 addetti		11-49 addetti		Totale < 50 addetti		Totale > 50 addetti		Prima del 1980		Dal 1981 in poi		Si		No	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Favorire la concorrenza nei servizi pubblici -----	21	2,1	9	2,6	8	1,7	17	2,1	4	1,9	11	1,6	10	3,1	11	2,2	10	1,9
Un quadro normativo più semplice e stabile -----	140	13,7	42	12,1	64	13,9	106	13,1	34	15,8	102	14,6	38	11,7	73	14,6	67	12,8
Minore pressione fiscale -	237	23,1	80	23,0	99	21,5	179	22,1	58	27,0	162	23,2	75	23,1	119	23,8	118	22,5
Miglioramento del mercato del lavoro e diminuzione degli oneri -----	192	18,8	53	15,2	107	23,2	160	19,8	32	14,9	140	20,0	52	16,0	105	21,0	87	16,6
Miglioramento delle infrastrutture per le imprese -----	76	7,4	24	6,9	35	7,6	59	7,3	17	7,9	58	8,3	18	5,5	39	7,8	37	7,1
Agevolazioni finanziarie -	169	16,5	71	20,4	69	15,0	140	17,3	29	13,5	111	15,9	58	17,8	75	15,0	94	17,9
Servizi a supporto dell'internazionalizzazione -----	21	2,1	5	1,4	6	1,3	11	1,4	10	4,7	14	2,0	7	2,2	17	3,4	4	0,8
Combattere l'economia sommersa e i fattori di distorsione della concorrenza	84	8,2	26	7,5	42	9,1	68	8,4	16	7,4	51	7,3	33	10,2	32	6,4	52	9,9
Garantire la legalità e l'equilibrio sociale -----	39	3,8	15	4,3	19	4,1	34	4,2	5	2,3	26	3,7	13	4,0	14	2,8	25	4,8
Favorire i contatti e le partnership tra le imprese	38	3,7	22	6,3	9	2,0	31	3,8	7	3,3	19	2,7	19	5,8	11	2,2	27	5,2
1^ ALTRO -----	7	0,7	1	0,3	3	0,7	4	0,5	3	1,4	5	0,7	2	0,6	4	0,8	3	0,6
Totale (PERC.) -----	1024	100,0	348	100,0	461	100,0	809	100,0	215	100,0	699	100,0	325	100,0	500	100,0	524	100,0
DOXA - Febbraio 2001																		