



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

DOMANDA E OFFERTA DI SERVIZI INNOVATIVI IN PROVINCIA DI TORINO

Indagine realizzata da

 **UNIONE INDUSTRIALE TORINO** 

seti Servizi e
Terziario
Innovativo

OFFERTA E DOMANDA DI SERVIZI INNOVATIVI IN PROVINCIA DI TORINO

I N D I C E

	<i>pag.</i>
1. INTRODUZIONE	3
2. LE IMPRESE DEL TERZIARIO INNOVATIVO IN PROVINCIA DI TORINO: <i>una fotografia dagli archivi del Registro delle Imprese</i>	4
3. L'OFFERTA DEI SERVIZI INNOVATIVI NELL'AREA TORINESE	12
▶ IL CAMPIONE	12
▶ CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE	13
▶ TRASFORMAZIONI E SVILUPPO DELLE IMPRESE NEGLI ULTIMI ANNI	17
▶ PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA	19
▶ PROSPETTIVE E STRATEGIE AZIENDALI	21
▶ GLI INVESTIMENTI PUBBLICI	23
▶ SITUAZIONE ED ESIGENZE LOCALIZZATIVE DELLE IMPRESE	24
▶ CONCLUSIONI	25
TABELLE E GRAFICI	
4. LA DOMANDA DI SERVIZI INNOVATIVI DA PARTE DELLE IMPRESE TORINESI	29
▶ IL CAMPIONE	29
▶ CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE	30
▶ L'UTILIZZO DI SERVIZI INNOVATIVI	31
▶ MOTIVI DELL'ACQUISTO E DEL NON ACQUISTO DI SERVIZI ESTERNI E GIUDIZI SUI RISULTATI CONSEGUITI	39
▶ L'EVOLUZIONE DELLA DOMANDA DI SERVIZI	41
▶ MOTIVI DEL MAGGIOR RICORSO FUTURO AI SERVIZI ESTERNI	47
▶ CONCLUSIONI	48
TABELLE E GRAFICI	
5. UN'ANALISI MULTIVARIATA SUI RISULTATI DELL'INDAGINE SUL TERZIARIO INNOVATIVO	53
LE DETERMINANTI DEL SUCCESSO DELLE IMPRESE DEL TERZIARIO INNOVATIVO	53
▶ SONO LE CARATTERISTICHE DI UN'IMPRESA A DETERMINARNE IL SUCCESSO?	53
▶ LE MISURE DEL SUCCESSO	53
▶ ANALISI DEI SUCCESS AND FAILURE CASES	55
▶ UNA SPIEGAZIONE MULTIVARIATA	62
▶ ULTERIORI ANALISI: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA	64
FATTORI CHE INFLUENZANO MAGGIORMENTE LA DOMANDA DI SERVIZI INNOVATIVI	65
▶ UTILIZZO ATUALE DEI SERVIZI	66
▶ UTILIZZO FUTURO DEI SERVIZI	70
▶ GIUDIZIO SUI SERVIZI ACQUISTATI ALL'ESTERNO	71
APPENDICE: ANALISI MULTIVARIATA PER LE SINGOLE MISURE DI SUCCESSO (IMPRESE DELL'OFFERTA)	73
6. ALCUNE CONSIDERAZIONI DI SINTESI	75

1. INTRODUZIONE

Il comparto del terziario avanzato e la domanda di servizi innovativi da parte delle imprese hanno assunto negli ultimi anni un rilievo crescente nella nostra area.

In particolare, l'offerta di servizi può contare oggi su circa 22 mila imprese in grado di soddisfare tutte le svariate tipologie di domanda che provengono dai diversi settori economici.

Mentre l'industria è da sempre oggetto di indagini e ricerche volte a definirne caratteristiche e prospettive, sia l'offerta che la domanda di servizi, soprattutto innovativi, sono tuttora poco indagate per cause che sono in parte riconducibili alla complessità ed eterogeneità dei fenomeni.

Camera di commercio ed Unione Industriale di Torino si sono poste l'obiettivo di contribuire a colmare questa lacuna, attraverso due indagini che hanno coinvolto complessivamente più di mille imprese fornitrici ed utilizzatrici di servizi.

L'**indagine sull'offerta di servizi** si propone di delineare dimensioni e caratteristiche del comparto, i punti di forza e di debolezza, i fattori che ostacolano la crescita o che, al contrario, possono contribuire a sviluppare il settore.

L'**indagine sulla domanda di servizi innovativi** si propone di verificare la diffusione di tale domanda, la sua evoluzione, i motivi del ricorso a risorse esterne e il grado di soddisfazione dei risultati ottenuti.

Il presente fascicolo riporta i risultati degli approfondimenti svolti, corredati da una fotografia dell'offerta di servizi, quale emerge dai dati del Registro Imprese, e da un'analisi statistica multivariata tendente a individuare caratteristiche, risultati e comportamenti delle imprese.

2. LE IMPRESE DEL TERZIARIO INNOVATIVO IN PROVINCIA DI TORINO:

una fotografia dagli archivi del Registro delle Imprese

L'interesse a condurre un'indagine sulle imprese del terziario innovativo dell'area torinese scaturisce dal rilievo che il settore ha assunto: sono infatti ben 21.566 le **imprese attive** e con sede legale in provincia di Torino, iscritte al Registro delle imprese della Camera di commercio al 31 dicembre 2001, classificate per l'attività primaria con codici Ateco '91 riconducibili al cosiddetto "terziario innovativo".

Esse costituiscono circa l'11% dell'universo delle imprese operative nel torinese. Le componenti più numerose sono le attività di intermediazione nel commercio (10.869 unità), le attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria (3.874) e le varie attività comprese nel codice Ateco 74.1 (attività legali, di contabilità, studi di mercato e sondaggi di opinione, consulenza commerciale e di gestione, holding: 2.616 unità).

Di rilevanza è anche il numero delle imprese che svolgono attività tecniche, di architettura e ingegneria (1.950) e di pubblicità (1.037), seguite dalle attività di servizi congressuali, segreteria e traduzione (714 imprese), collaudi e analisi tecniche (117 imprese), mentre per tutti i restanti codici Ateco la consistenza scende sotto le 100 unità.

Dagli archivi camerali risulta che in questo complesso di imprese operano oltre 37.000 **addetti**; il dato, senz'altro significativo, va tuttavia preso in considerazione con alcune avvertenze, poiché la base informativa da cui esso è attinto non può più ritenersi aggiornata.

In attesa che intervenga l'auspicato coordinamento con le banche dati dell'INPS e dell'INAIL, le informazioni sugli addetti di fonte Infocamere si fondano sulle comunicazioni, non sempre veritiere, rese dalle imprese attraverso il pagamento

del bollettino del diritto annuale che fino a due anni fa veniva direttamente versato alla Camera di commercio.

Le informazioni inoltre sono incomplete, poiché non comprensive delle collaborazioni coordinate e continuative, che hanno avuto ampia diffusione proprio nel settore dei servizi, costituendone un elemento di caratterizzazione.

Con queste doverose premesse, va sottolineato che le imprese del terziario innovativo sono caratterizzate da una struttura dimensionale particolarmente ridotta, con una media di 1,7 addetti per unità imprenditoriale, che cresce a 2,6, se si tralasciano le imprese dell'intermediazione commerciale, costituite per lo più nella forma giuridica della ditta individuale.

Le imprese operative nel terziario innovativo in Provincia di Torino e gli addetti

Codice di Attività Ateco 91		Numero imprese	Numero addetti
51.1	Intermediari del commercio	10.869	9.251
63.12.1	Magazzini, custodia e deposito	45	282
65.21	Leasing finanziario	21	64
67	Attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria	3.874	4.976
73	Ricerca e sviluppo	94	2.086
74.1	Attività legali, contabilità, studi mercato e sondaggi di opinione, consulenza commerciale e di gestione, holding	2.616	7.021
74.2	Architettura, ingegneria e altre attività tecniche	1.950	6.482
74.3	Collaudi e analisi tecniche	117	299
74.4	Pubblicità	1.037	2.174
74.5	Ricerca, selezione e fornitura personale	52	50
74.6	Investigazione e vigilanza	66	3.061
74.83	Servizi congressuali, segreteria e traduzione	714	1.202
74.84.2	Recupero crediti	32	30
74.84.5	Design e styling di beni personali e per la casa	79	71
Totale		21.566	37.049

Fonte: Infocamere, Banca dati stock view
Dati al 31.12.2001

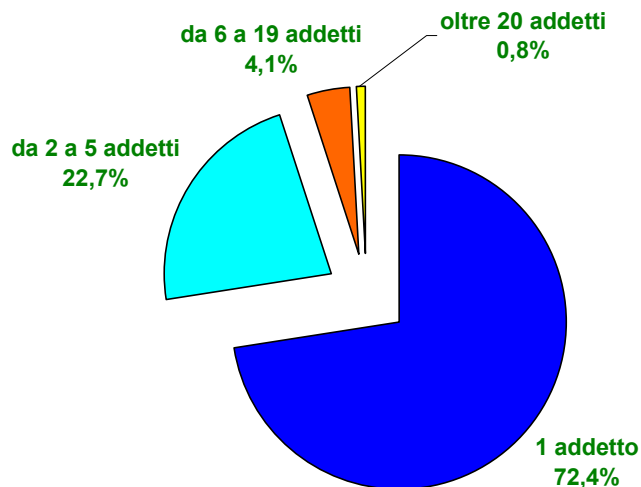
In alcune attività tuttavia, operano imprese di maggiori dimensioni: nell'investigazione e nella vigilanza ad esempio lavorano in media 46 addetti per impresa. Significativamente strutturate sono anche le imprese che svolgono attività di ricerca e sviluppo (in media 22,2 addetti per impresa).

Superiori alla media sono anche le dimensioni delle imprese che svolgono attività di magazzinaggio, custodia e deposito (6,3 addetti per unità imprenditoriale), mentre in tutti gli altri casi si registrano valori prossimi al dato medio complessivo.

L'analisi per fasce dimensionali evidenzia che in provincia di Torino circa il 95% delle imprese del terziario innovativo ha meno di 5 addetti ed una presenza considerevole delle imprese che impiegano un solo lavoratore, presumibilmente lo stesso titolare (il 72,4% delle imprese che hanno dichiarato il numero di addetti).

Il 22,7% e il 4,1% delle imprese hanno rispettivamente da 2 a 5 e da 6 a 19 addetti, mentre soltanto nello 0,8% dei casi si supera la microdimensione, con oltre 20 addetti per impresa.

Le imprese del terziario innovativo in provincia di Torino per fasce di addetti



Fonte: Elaborazione su dati Infocamere, banca dati Stock view
Dal totale sono stati eliminati il numero di imprese che non hanno dichiarato gli addetti e il numero di imprese che hanno dichiarato zero addetti

L'analisi per **forme giuridiche** adottate dalle imprese del terziario innovativo conferma la propensione per modelli dimensionali ridotti: nel 70,8% dei casi le imprese sono costituite come ditta individuale; il 27,9% delle imprese ha invece adottato una struttura societaria (il 17,8% società di persone, il 10,1% società di capitali); nel restante 1,3% di casi sono state scelte altre forme giuridiche.

Va sottolineato tuttavia che, non computando nel totale il dato relativo all'attività di intermediazione commerciale (cod. Ateco 51.1), cresce considerevolmente la percentuale di imprese costituite in forma societaria (il 45% del totale), a dimostrazione del fatto che le imprese del terziario innovativo ricercano forme più strutturate per affrontare il mercato.

Il fenomeno si evidenzia con particolare intensità per alcune attività, quali quelle ricomprese nel cod. Ateco 74.1 (attività legali, contabilità, consulenza commerciale....) e 74.2 (architettura, ingegneria e altre attività tecniche), nonché nel settore della pubblicità e della ricerca e sviluppo (rispettivamente cod.74.4 e 73), dove è soprattutto diffusa la società di capitale.

Un'importante informazione riguarda la durata dell'esperienza delle imprese che operano sul mercato.

Tale considerazione parte dall'assunto che le imprese che svolgono la propria attività da parecchi anni hanno risolto positivamente le problematiche legate alla fase di start-up e sono, quindi, maggiormente attrezzate (in termini di struttura, organizzazione, know-how, ecc) ad affrontare le dinamiche concorrenziali.

Attraverso il Registro Imprese delle Camere di commercio è possibile monitorare tale dinamica e verificarne il tasso di *turnover*, calcolando l'indice di crescita delle imprese.

Nel 2001 il settore dei servizi ha dimostrato di saper reggere le difficoltà congiunturali, facendo registrare un **tasso di crescita** del +0,4%. Il terziario

innovativo, in particolare, ha registrato un tasso di natalità del +2% a fronte di un tasso di mortalità dell'1,7%, per un indice di crescita del +0,3%.

Verificato che il settore servizi presenta una dinamica elevata, è stata condotta un'analisi dettagliata sullo sviluppo del terziario innovativo; in particolare si è voluto verificare in quale periodo sono nate le oltre 21mila imprese che operano a fine 2001.

Circa metà delle imprese attive (il 48,9%) hanno iniziato l'attività negli ultimi sei anni, mentre ben un terzo (il 30%) negli ultimi tre. In questo settore opera pertanto una larga fetta di imprese "giovani", segnale inequivocabile di un mercato dinamico ed in forte crescita.

Il dato relativo alle imprese sotto i sei anni cresce al 54,2% se non si considera il settore 51.1 (Intermediari del commercio). In questa tipologia sono iscritti i rappresentanti di commercio: una categoria numerosa, a composizione variegata e con un grado di natalità decisamente inferiore agli altri settori.

Anno di nascita imprese operative terziario innovativo

Settore Ateco	Ante 1996	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Totale attive
51.1	6.118	590	663	698	763	914	1.123	10.869
63.12.1	18	-	1	1	10	10	5	45
65.21	19	-	-	1	-	-	1	21
67	1.603	223	290	359	427	450	522	3.874
73	44	12	9	6	6	9	8	94
74.1	1.282	212	121	165	215	290	331	2.616
74.2	1.024	140	89	104	162	231	200	1.950
74.3	38	12	11	11	12	21	12	117
74.4	442	62	72	67	104	154	136	1.037
74.5	7	5	3	6	9	9	13	52
74.6	36	4	4	3	7	8	4	66
74.83	358	30	32	35	61	115	83	714
74.84.2	14	5	1	3	3	2	4	32
74.84.5	17	7	3	6	12	13	21	79
Totale	11.020	1.302	1.299	1.465	1.791	2.226	2.463	21.566

Fonte: InfoCamere, Banca dati StockView

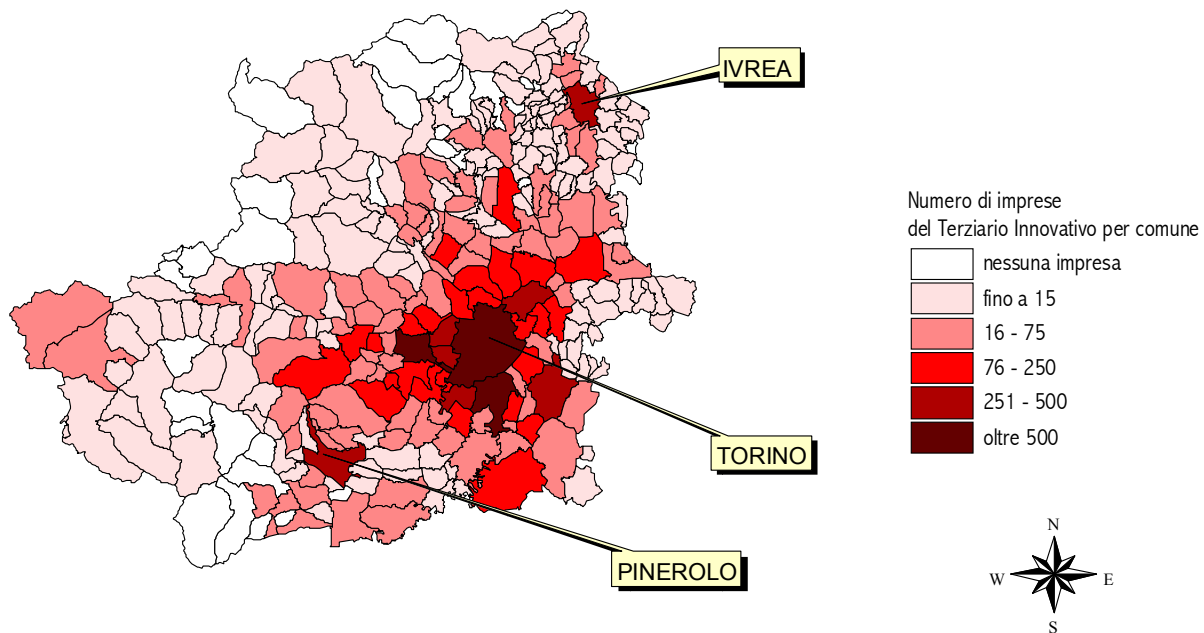
Ben 9 settori (su 14) hanno un tasso di imprese con durata inferiore ai sei anni superiore al 50%, con punte rilevanti nel settore 67 (Attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria; 58,6%), 74.5 (Ricerca, selezione e fornitura personale; 86,5%) e 74.84.5 (Design e styling di beni personali e per la casa; 78,5%). La dinamica del settore 67 (Attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria) in particolare sta a dimostrare la maggiore attenzione che i cittadini torinesi hanno rivolto in questi ultimi anni alle assicurazioni sulla vita e ai recenti prodotti assicurativi legati alla previdenza integrativa; per il settore 74.5 (Ricerca, selezione e fornitura personale) l'alta natalità si spiega dalla nascita delle agenzie di selezione ed intermediazione nel mercato del lavoro.

La disamina sulla **localizzazione** delle imprese del terziario innovativo nel territorio della provincia di Torino consente di individuare tre poli ad alta densità di insediamento: l'area di Torino, comprensiva del territorio del capoluogo e dei comuni limitrofi, specie quelli ubicati a sud e a ovest, l'area di Pinerolo e il territorio dell'eporediese.

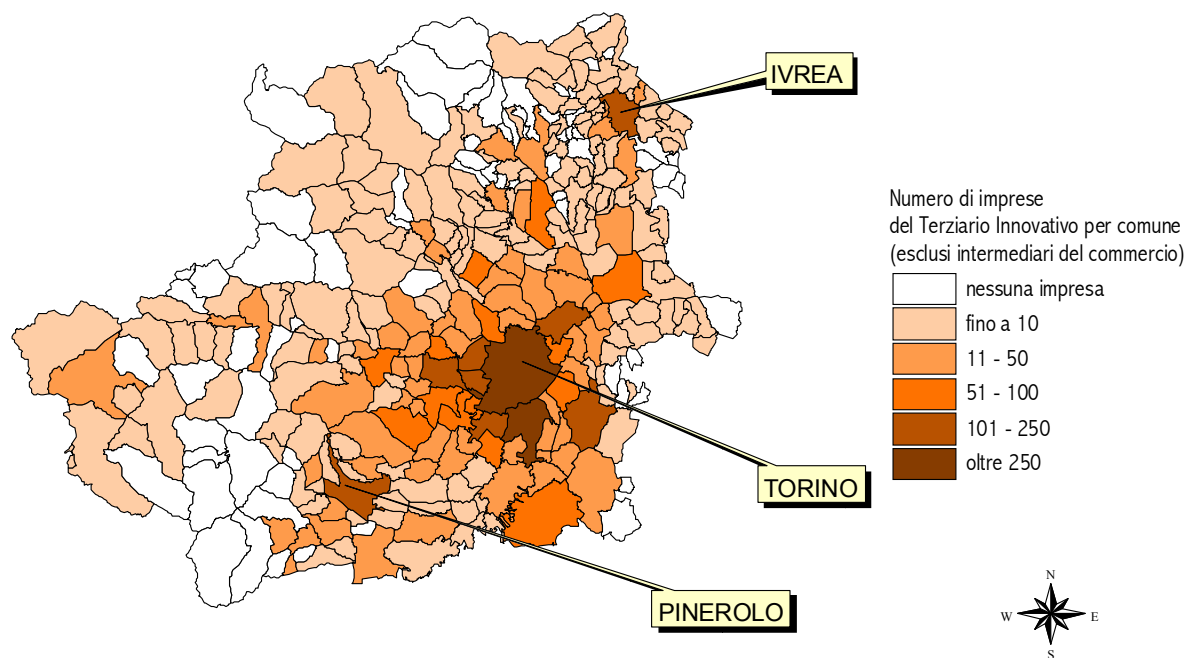
Il 52,7% delle imprese del terziario innovativo hanno sede nel comune capoluogo. La percentuale aumenta al 57,8% se non viene computato il numero di imprese dell'intermediazione commerciale.

L'analisi cartografica sulla concentrazione di imprese del terziario innovativo (costruita rapportando il numero di imprese del terziario innovativo al numero di imprese totali presenti sulla medesima area) evidenzia la presenza di una fascia che si estende da est a ovest di Torino, dove la localizzazione delle imprese che offrono servizi è fortemente giustificata dalla presenza di insediamenti produttivi che esprimono un'elevata domanda.

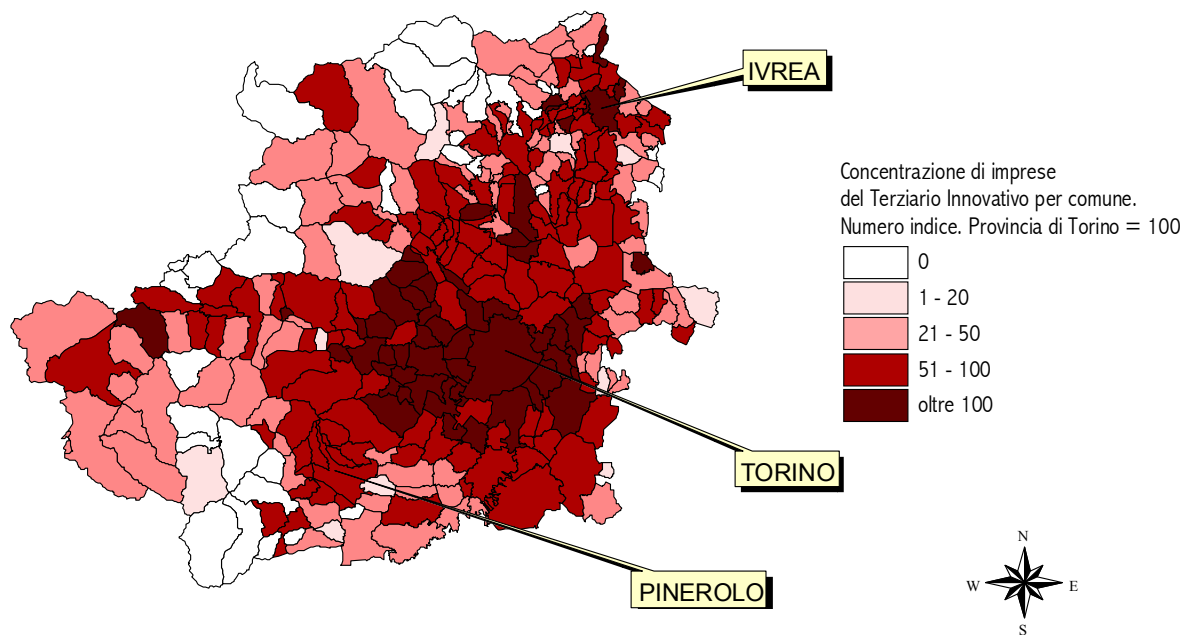
Numero di imprese del Terziario Innovativo. Provincia di Torino



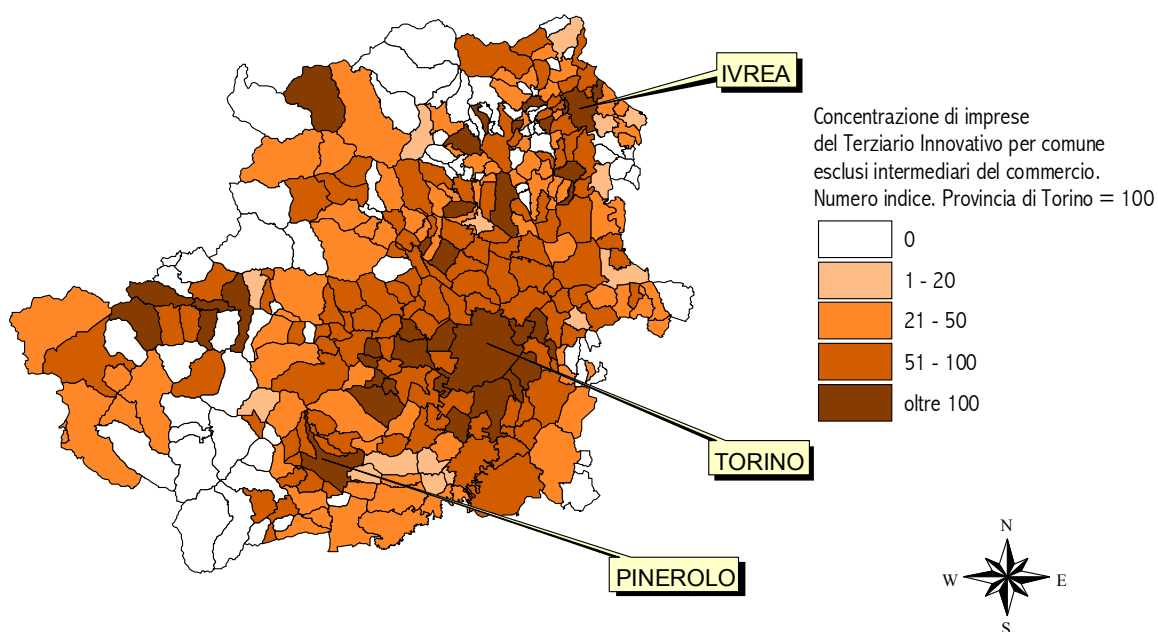
Numero di imprese del Terziario Innovativo (esclusi intermediari del commercio). Provincia di Torino



Concentrazione di imprese del Terziario Innovativo. Provincia di Torino



Concentrazione di imprese del Terziario Innovativo (esclusa intermediazione commerciale). Provincia di Torino



3. L'OFFERTA DI SERVIZI INNOVATIVI NELL'AREA TORINESE

PREMESSA

Il terziario innovativo per le imprese, o “avanzato” secondo una terminologia in uso anni addietro, ha assunto una crescente importanza nelle economie sviluppate.

In provincia di Torino le attività dei servizi sono diventate la componente principale della crescita economica, in termini di occupazione e valore aggiunto, secondo un percorso comune a tutte le aree economicamente sviluppate.

Di queste attività si sa tuttavia ancora troppo poco. Ad esse sono state dedicate poche ricerche, anche per la difficoltà di interpretare globalmente la grande varietà dei servizi offerti.

L'indagine sull'offerta di servizi innovativi in provincia di Torino intende contribuire a colmare questa lacuna, delineando dimensioni e caratteristiche del comparto ed individuando i fattori che ne ostacolano o favoriscono il rafforzamento e l'ulteriore sviluppo.

IL CAMPIONE

L'indagine ha coinvolto le imprese torinesi con attività principale nei servizi innovativi e professionali alle imprese, ad esclusione di quelli informatici.

L'indagine è stata svolta con questionario postale inviato a 2.402 aziende, l'universo delle aziende iscritte al Registro Imprese della Camera di Commercio di Torino, con almeno tre addetti e operanti nei settori di attività economica individuati¹. Al netto di

¹ Nell'indagine sono stati inclusi i servizi corrispondenti ai codici di attività ATECO 1991: 51.1; 63.121; 65.21; 67; 73; 74.1; 74.2; 74.3; 74.4; 74.5; 74.83; 74.84.2; 74.84.5

alcuni errori di codifica, l'universo delle imprese è risultato comprendere 2.382 aziende.

All'indagine hanno risposto 462 imprese, di cui 454 operanti nei settori oggetto dell'indagine. La quota di risposte sull'universo è stata complessivamente del 19,1%, con percentuali di restituzione più elevate da parte delle aziende che operano nell'intermediazione commerciale, nella pubblicità, negli "altri" servizi² e, soprattutto, nelle attività di contabilità, consulenza fiscale, revisione bilanci e brokeraggio assicurativo e nel ristretto comparto di aziende specializzate nella selezione e formazione del personale. La percentuale di imprese rispondenti è invece inferiore alla media nei servizi di consulenza organizzativa e gestionale e di logistica e magazzinaggio. La percentuale di risposte aumenta al crescere della dimensione aziendale (*tav.1*).

CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE

Come si è visto, le aziende che hanno collaborato all'indagine si addensano nei settori servizi alla produzione, intermediazione commerciale, agenzie assicurative, contabilità – consulenza fiscale – revisione bilanci, pubblicità e comunicazione che rappresentano quasi tre quarti delle aziende.

Nel commento dei risultati dell'indagine, alcuni settori di attività sono stati raggruppati in comparti più ampi (marketing - commerciale ed import/export - rappresentanze di prodotti industriali–distribuzione; servizi alla produzione, logistica/magazzinaggio ed energia/ambiente/sicurezza); alcuni servizi con basso numero di risposte sono stati inclusi in famiglie più vaste (servizi finanziari e ricerca, selezione e formazione del personale in altri servizi alle imprese).

Le aziende del campione si caratterizzano per **dimensioni occupazionali** molto contenute, anche se maggiori di quelle dell'universo di riferimento: il 76,2% delle imprese ha meno di 10 addetti, il 13,1% meno di 20, il 4,9% fra 20 e 49 ed il 5,8% 50 o più addetti. Le piccolissime imprese sono maggiormente presenti tra le agenzie assicurative, nell'intermediazione commerciale e del marketing (poco meno del 90% delle imprese), nella pubblicità e comunicazione e nei servizi di contabilità, consulenza fiscale, certificazione di bilanci (fra l'80 e l'85%). Le imprese con 10 – 49 addetti sono più frequenti nei servizi di consulenza organizzativa/gestionale e nei servizi tecnici e quelle con 50 e più addetti negli altri servizi alle imprese (consulenza legale, ricerca, holding operative, consulenze agrarie, traduzioni e interpretariato, recupero crediti) e nei servizi a destinazione mista (vigilanza, agenzie viaggi, attività immobiliari, dattilografia e fotocopiatrice, certificati e disbrigo pratiche) (*tav.2.1*).

Nella valutazione della dimensione aziendale vanno considerati anche i **consulenti esterni** che collaborano regolarmente alle attività delle imprese. L'uso regolare di collaborazioni esterne interessa il 39,6% delle aziende ed assume particolare rilievo (10 o più unità, in termini di equivalenti uomo/anno) nel 7,7% dei casi. Il ricorso a collaboratori è più frequente (circa il 50% dei casi) fra le imprese di dimensione intermedia (10 – 49 addetti), nei servizi di consulenza organizzativa (65%), negli studi tecnici (47%) e nelle agenzie di assicurazioni (45%). Inoltre l'utilizzo di consulenti è particolarmente intenso (almeno 10) nelle dimensioni occupazionali intermedie, nei servizi di consulenza organizzativa e negli altri servizi alle imprese, dove riguarda circa il 20% delle imprese.

² Agenzie di investigazioni e vigilanza, viaggi, immobiliari, di dattilografia e fotocopiatrice, pratiche e certificati

Il volume di **fatturato** annuo è inferiore a un miliardo di lire in oltre metà dei casi (56,8%) e a cinque miliardi nell'88,3%. Il 4,1% delle imprese fattura fra 5 e 10 miliardi annui, il 3,4% fra 10 e 20 miliardi, il 2,9% fra 20 e 50 miliardi e l'1,4% più di 50 miliardi di lire. Il collegamento fra dimensione occupazionale e volume d'affari è ovviamente molto stretto.

L'11% delle imprese appartiene ad un gruppo; la quota è molto più elevata della media nelle imprese maggiori in termini di occupazione (il 45% della classe 20-49 addetti ed il 60% della classe 50 e più addetti) o di fatturato (25% delle aziende con fatturato fra 5 e 20 miliardi e 63% di quelle che superano i 20 miliardi annui). L'**appartenenza ad un gruppo** è più frequente nei servizi tecnici (18%) e negli altri servizi alle imprese (31%) (*tav.2.2*)

La quota di imprese che dipende da pochi grandi clienti è pari al 30,6%; il 41,2% ha una clientela molto frazionata; il 28,1% dichiara sbocchi misti. La maggiore **concentrazione della clientela** coinvolge i servizi tecnici, la pubblicità e comunicazione e la consulenza organizzativa – gestionale mentre il maggior frazionamento riguarda i servizi di contabilità e consulenza fiscale e le agenzie di assicurazioni (*tav.3.1*).

In media il fatturato aziendale è realizzato per il 38% con attività di distribuzione/intermediazione di beni e servizi, per il 42% con l'esecuzione di servizi in conto terzi e per il 20% attraverso vendita e produzione di know-how e consulenze. Fra le **tipologie di attività**, quelle in conto terzi rivestono un ruolo maggiore nelle imprese con clientela molto concentrata, nei settori dei servizi tecnici e dei servizi a destinazione mista e crescente con la dimensione aziendale (*tav.3.2*).

Gli **sbocchi settoriali** vedono al primo posto l'industria manifatturiera, dove le imprese realizzano in media il 28% del fatturato; seguono commercio (19%),

credito-assicurazioni (14%) e servizi alle imprese (12%); edilizia, pubblica amministrazione, servizi a destinazione mista e servizi alle persone rappresentano quote fra il 5 ed il 7% del fatturato totale; le utilities pesano per il 2%.

Per i servizi tecnici hanno ovviamente un'importanza maggiore che nella media l'edilizia e l'industria manifatturiera che rappresenta una quota elevata del fatturato anche fra le aziende con clientela concentrata. Il settore commercio riveste un peso particolare per i servizi di distribuzione commerciale – marketing, contabili e pubblicitari; il credito assicurazioni per le agenzie assicurative, la pubblica amministrazione per pubblicità, comunicazione e servizi a destinazione mista (*tav.3.3*).

I due terzi del fatturato delle imprese sono realizzati in media nella **provincia di Torino**. Le vendite nel resto del **Piemonte** incidono per il 13,3%, quelle nelle altre regioni per il 16,6%, il fatturato estero per il 4%. L'importanza dei mercati extraregionali è più elevata nei servizi di pubblicità, comunicazione, commerciali e, soprattutto, di consulenza organizzativa, nelle dimensioni intermedie e nelle imprese con clientela molto concentrata. Il **mercato estero** assume un rilievo crescente all'aumentare della dimensione aziendale, con un balzo al 19% nelle imprese con 50 e più addetti, e rappresenta il 14% del fatturato delle imprese che appartengono ad un gruppo (*tav.3.4*).

Il 16,4% delle aziende ha in corso **accordi stabili con altre imprese di servizi** per lo svolgimento della propria attività; la quota sale al 30,3% se si includono anche le imprese che instaurano collaborazioni occasionali. Gli accordi sono stipulati soprattutto per la produzione di servizi (25% delle imprese in complesso e 12% per collaborazioni continuative) mentre gli aspetti commerciali interessano il 14% delle imprese, prevalentemente per situazioni contingenti (9%).

La cooperazione stabile fra aziende è più diffusa nei servizi di consulenza

organizzativa, di pubblicità comunicazione e negli altri servizi alle imprese (27-28%), nelle imprese che fanno parte di un gruppo (29%) e nella dimensione occupazionale 20 – 49 addetti (32%).

Se alle imprese che hanno stabilito accordi continuativi si aggiungono anche quelle che hanno solo rapporti di collaborazione occasionale, le iniziative di cooperazione risultano frequenti anche nei servizi tecnici, mentre restano rare nei servizi a destinazione mista e nella consulenza contabile.

TRASFORMAZIONI E SVILUPPO DELLE IMPRESE NEGLI ULTIMI ANNI

Negli ultimi due - tre anni si sono verificate **trasformazioni strutturali** nel 37% delle imprese. I mutamenti più frequenti, che hanno riguardato percentuali fra l'11 e il 12% delle aziende, sono stati l'aumento di capitale, l'aumento del numero di soci, l'avvio di nuove unità operative. La stipula di accordi con altre imprese, le operazioni di fusione o acquisizione di aziende, ma anche la riduzione del numero dei soci, hanno interessato quote del 5 - 6% delle aziende.

Le caratteristiche aziendali più strettamente collegate ad operazioni di espansione sono le maggiori dimensioni (ma con il massimo nella classe 20 - 49 addetti) e l'appartenenza ad un gruppo. Fra le tipologie produttive, le iniziative di crescita sono più frequenti nei servizi di consulenza organizzativa - gestionale, nei servizi alla produzione e negli altri servizi alle imprese (*tav.4*).

Complessivamente le indicazioni delle imprese dei servizi innovativi sull'**andamento delle variabili aziendali negli ultimi anni** sono positive.

La crescita ha riguardato diffusamente fatturato, numerosità dei clienti e soprattutto gamma dei servizi offerti ma si sono sviluppate anche occupazione ed estensione geografica del mercato. In generale il miglioramento è stato più frequente nelle

imprese di dimensione intermedia (soprattutto della classe 20 – 49 addetti), che fanno parte di un gruppo, che operano nei settori della consulenza organizzativa – gestionale, nei servizi alla produzione e negli altri servizi alle imprese (tav.5).

Il **fatturato** è aumentato nel 43,3% delle imprese, diminuito nel 15,5%, rimasto stabile nel 41,2%. La differenza fra percentuali di risposte positive e negative è + 27,8 (saldo 1), che sale a +30,6 (saldo 2) se si attribuisce peso doppio alle variazioni di forte intensità. Le risposte sono meno positive tra le piccolissime imprese, nei servizi di contabilità - consulenza fiscale, commerciale – marketing e, soprattutto, nei servizi a destinazione mista, dove prevalgono le segnalazioni di peggioramento. I saldi sono invece molto elevati per i servizi di consulenza organizzativa – gestionale e negli altri servizi alle imprese.

L'**occupazione** è cresciuta nel 26% delle aziende e diminuita nel 10,5% (saldo 1 +15,5; saldo 2 +17,6). I saldi sono molto più elevati nelle imprese con almeno 10 addetti, che fanno parte di un gruppo, attive nella consulenza organizzativa – gestionale, nei servizi alla produzione e negli altri servizi alle imprese. L'aumento dell'occupazione è stato molto meno diffuso e intenso nelle piccolissime imprese, nei servizi assicurativi e a destinazione mista.

Il **numero dei clienti** è aumentato nel 38,7% delle imprese e diminuito nel 14,4% (saldo1 +24,8; saldo 2 +24,2); lo sviluppo della clientela ha coinvolto la maggioranza delle imprese di dimensioni intermedie e che fanno parte di un gruppo. L'**estensione geografica del mercato** è aumentata nel 25,6% dei casi e si è ridotta nell'8,7% (saldo 1 +16,9; saldo 2 +18,2); anche sotto questo aspetto i migliori risultati sono stati conseguiti dalle aziende con occupazione compresa fra 10 e 49 addetti e dalle specializzazioni produttive consulenza organizzativa – gestionale, servizi alla produzione e altri servizi alle imprese. Il saldo è risultato nullo per i

servizi di contabilità - consulenza fiscale e per le agenzie assicurative; negativo per i servizi a destinazione mista.

La **gamma dei servizi** è cresciuta nel 43,5% delle aziende e diminuita nel 4,2% (saldo 1 +39,3; saldo 2 +44,7); l'ampliamento dell'offerta ha coinvolto un'alta percentuale di imprese, indipendentemente dalle dimensioni e dal tipo di servizi offerti. L'unica caratteristica che accresce significativamente la percentuale di imprese che hanno diversificato l'offerta è l'appartenenza ad un gruppo.

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

L'auto-valutazione della capacità di competere con la concorrenza mette in evidenza che le **imprese del terziario innovativo contano soprattutto sulla professionalità e molto meno sulle proprie possibilità di penetrazione nel mercato, soprattutto a causa delle ridotte dimensioni aziendali.**

Sul totale dei fattori segnalati dalle imprese come **punti di forza**, si trovano ai primi posti la **competenza tecnica** (73% dei casi), il **prestigio** (59%), la **rapidità/puntualità nell'esecuzione dei servizi** (42%). La dimensione/struttura organizzativa raccoglie il 27% delle indicazioni, il miglioramento qualitativo e le relazioni con le imprese clienti il 21-22% mentre la capacità di marketing attivo e l'innovatività dei servizi scendono all'11-12% delle segnalazioni. La capacità di operare fuori Piemonte, le relazioni con banche, imprese concorrenti ed enti pubblici e la disponibilità di capitali sono citate ancora più raramente (*grafico 1*).

Parallelamente, le imprese hanno segnalato ai primi posti fra i **fattori di debolezza** competitiva la propria **dimensione/struttura organizzativa** (45%), la **disponibilità**

di capitali (40%), l'attività di marketing (35%), le difficoltà di espansione nei mercati extra regionali (25%).

Le valutazioni delle imprese sui singoli punti di forza e di debolezza mostrano alcune differenze significative in relazione alle caratteristiche di dimensione, appartenenza ad un gruppo e settore di attività (*tav.6*).

Al crescere della dimensione aziendale aumenta la capacità di innovare e migliorare la qualità dei servizi offerti mentre, coerentemente, i giudizi sulla propria dimensione/struttura organizzativa passano da negativi a positivi.

L'appartenenza ad un gruppo accresce la capacità di migliorare i propri prodotti e di fornire servizi innovativi e riduce gli svantaggi nei mercati extraregionali e nella disponibilità di capitali.

La specializzazione settoriale accentua la forza e la debolezza di alcuni fattori competitivi. La competenza tecnica e la capacità di miglioramento qualitativo sono punti di forza particolarmente citati nei servizi alla produzione e negli "altri" servizi alle imprese; le relazioni con le aziende clienti costituiscono fattori più positivi che in media nei servizi di consulenza organizzativa e di marketing; la capacità di operare fuori regione è più un vantaggio che un handicap nelle attività di consulenza e organizzazione aziendale.

All'opposto alcuni fattori di debolezza sono particolarmente segnalati dalle agenzie assicurative (capacità di marketing attivo e di operare nei mercati extra regionali, i tempi di esecuzione dei servizi e i rapporti con le aziende clienti), dalle attività contabili – fiscali (mercati extraregionali), dal settore pubblicità e comunicazione (capacità di operare fuori Piemonte, relazioni con gli enti pubblici).

Alle valutazioni espresse sui punti di forza e di debolezza, corrispondono le **scelte di investimento** che le imprese attuerebbero se avessero disponibilità di risorse finanziarie aggiuntive.

Gli impieghi più segnalati sul totale delle risposte (*grafico 2*) riguardano gli aspetti cruciali della capacità commerciale (**potenziamento dell'attività di marketing** 40%), della competenza tecnica (**formazione del personale** 38%) e della **dimensione aziendale** (assunzione di personale 36%). Seguono gli **investimenti in beni strumentali**, nel **sistema informativo** e in **pubblicità** con frequenze del 20 – 25%, nel **rinnovo della sede**, nell'**espansione geografica del mercato** e nella **ricerca di soci e partner d'affari** (percentuali intorno al 15%).

I settori di attività delle imprese discriminano in modo significativo l'importanza relativa delle diverse destinazioni degli investimenti (*tav. 7*).

Il potenziamento dell'attività di marketing riveste un ruolo particolare per le agenzie di assicurazioni, i servizi commerciali e di consulenza organizzativa; la formazione del personale riguarda metà o più delle aziende negli "altri" servizi alle imprese, nei servizi a destinazione mista e in quelli assicurativi; l'acquisto di macchinari è prioritario nei servizi alla produzione; la pubblicità interessa soprattutto i servizi a destinazione mista e le agenzie di assicurazione; l'espansione del mercato nazionale interessa di più i servizi di consulenza organizzativa. di pubblicità comunicazione e alla produzione.

L'importanza degli investimenti nel mercato estero, che interessano in particolare i servizi alla produzione, separa le aziende anche su altre caratteristiche, poiché cresce all'aumentare della dimensione e della concentrazione della clientela ed è particolarmente elevata nelle imprese che appartengono ad un gruppo.

PROSPETTIVE E STRATEGIE AZIENDALI

Le previsioni delle imprese sull'evoluzione congiunturale nei prossimi due o tre anni sono state formulate prima dell'11 settembre 2001 e non potevano tener conto delle

conseguenze prodotte dal brusco raffreddamento dell'economia alla fine del 2001. Anche tenendo conto di questa inversione del ciclo le attese appaiono ugualmente positive.

Le aziende prevedono in larga maggioranza la **crescita della domanda** (aumento nel 52,4% dei casi e riduzione nell'11%, con un saldo positivo pari a +41,4 che aumenta a +50,5 se si attribuisce peso doppio alle variazioni di forte intensità) e in misura ancora maggiore l'**innovazione dei servizi offerti** (saldo 1 +70,8; saldo 2 +97,1).

Nei prossimi anni le imprese si attendono l'**intensificazione della concorrenza** con il contemporaneo aumento del numero di imprese (saldo base +41,1 e saldo ponderato +57,8) e della concentrazione dell'offerta (+41 e + 55,7).

Alle difficoltà previste per l'acuirsi della concorrenza si dovrebbero aggiungere quelle dovute alla **crescita del potere di mercato della domanda** (saldo 1 +29,8; saldo 2 +38,9) con conseguente **riduzione dei margini di profitto** (saldo 1 -24,2; saldo 2 -31,4).

Le previsioni sulla **disponibilità di finanziamenti** sono neutrali, con saldi attorno allo zero fra attese di aumento e riduzione (*grafico 3*).

In generale, le previsioni delle aziende per i prossimi anni non mostrano differenze sensibili in relazione alle caratteristiche di dimensione, appartenenza a un gruppo e concentrazione della clientela.

La specializzazione produttiva influenza invece alcune delle variabili oggetto di previsione. Le aspettative sui volumi della domanda sono particolarmente positive nei servizi tecnici e negli "altri" servizi alle imprese mentre l'ottimismo è compensato dal pessimismo nei servizi a destinazione mista; l'innovazione dell'offerta crescerà soprattutto per i settori pubblicità – comunicazione, consulenza organizzativa e assicurativo e meno nei comparti contabilità – consulenza fiscale, commerciale - marketing e servizi a destinazione mista. Le previsioni sulle

variazioni dei margini di profitto sono particolarmente negative fra le agenzie di assicurazione, quasi neutrali nel settore consulenza organizzativa e positive negli “altri” servizi alle imprese (*tav. 8*).

Le **strategie** delle imprese del terziario innovativo per i prossimi due, tre anni si concentrano sul **consolidamento dell’azienda** nelle attuali dimensioni e performance e sul **potenziamento della propria offerta**, attraverso l’innovazione e l’ampliamento della gamma (53 – 54 % dei casi); la crescita dell’attività aziendale è pianificata da circa un quinto delle imprese, attraverso accordi con altre aziende (23%) e avvio di nuove unità operative (19%); le altre alternative proposte riguardano quote di imprese più modeste: fusioni, acquisizioni o ingresso di nuovi soci nel 14% dei casi, potenziamento o avvio dell’offerta di servizi in outsourcing nel 10% (*grafico 4*).

Le imprese di dimensioni maggiori, per numero di addetti o perché parte di un gruppo, sono più impegnate in programmi di espansione dell’azienda con nuove unità o con accordi di potenziamento dell’offerta di outsourcing e nell’innovazione e ampliamento dei propri prodotti.

L’appartenenza ad un gruppo alza anche la percentuale di imprese che prevedono fusioni, acquisizioni o ingresso di nuovi soci mentre ridimensiona il problema del consolidamento aziendale.

Gli accordi con altre imprese sono particolarmente importanti anche per i servizi di consulenza organizzativa, alla produzione e per gli “altri” servizi alle imprese e per le aziende che hanno grandi clienti; la concentrazione della clientela aumenta anche l’interesse per l’outsourcing (*tav. 9*).

GLI INVESTIMENTI PUBBLICI

Le imprese hanno fornito indicazioni piuttosto distribuite sulle tipologie degli investimenti pubblici utili a favorire lo sviluppo aziendale.

In media le quote più elevate di risorse sono attribuite alle **agevolazioni** finanziarie per investimenti (19%) e per la gestione ordinaria (17%), seguite immediatamente dalla **formazione professionale** specifica (16%). Il potenziamento delle **infrastrutture** stradali e delle telecomunicazioni riceve mediamente il 9-10% delle risposte; il miglioramento dell'**ambiente urbano** e l'**istruzione superiore** quote appena inferiori (7 - 8%). Le altre destinazioni di spesa proposte (**trasporti aerei e ferroviari, aree specializzate per insediamenti del terziario e sicurezza**) raccolgono quote del 2 - 4% (*grafico 5*).

Alcune differenze significative nella distribuzione di risorse pubbliche alle diverse destinazioni riguardano l'istruzione superiore, più importante per le imprese di dimensione intermedia e meno per le piccolissime aziende; la formazione specifica, che interessa soprattutto i settori consulenza organizzativa, servizi alla produzione, agenzie di assicurazione, "altri" servizi alle imprese e servizi a destinazione mista; i trasporti aerei, di maggiore rilievo per consulenza organizzativa e "altri" servizi alle imprese; la rete stradale, cui attribuiscono risorse soprattutto i servizi commerciali e assicurativi (*tav. 10*).

SITUAZIONE ED ESIGENZE LOCALIZZATIVE DELLE IMPRESE

Due terzi delle imprese hanno sede nel comune di Torino, con preferenza spiccata per le zone centrali (31%) e semicentrali (23%). Poche aziende (il 7,5% del totale) hanno indicato di avere altre unità locali in provincia di Torino.

Il grado di soddisfazione è abbastanza o molto elevato nella grande maggioranza dei casi, sia per la sede centrale o unica, sia per le eventuali altre unità operative (75-80%); le aziende che si dichiarano insoddisfatte sono rare mentre il 20-25% ritiene di avere vantaggi e svantaggi dalla localizzazione attuale. Le aziende meno soddisfatte della propria localizzazione sono più frequenti fra quelle situate nella periferia di Torino.

Circa un quarto delle imprese ha in programma cambiamenti nell'ubicazione delle proprie attività, sia per trasferire la sede attuale (60%) che per aprire nuove sedi (40%).

Le nuove localizzazioni riguardano Torino nel 67% dei casi (centro 17%, semicentro 24% e periferia 26%). Gli altri comuni indicati sono situati fuori regione in un terzo dei casi.

L'ipotesi di insediare le proprie attività in un'area attrezzata, dotata di strutture adeguate per imprese dei servizi, interessa il 26% delle aziende e dipende dall'esistenza di qualche presupposto (soprattutto ubicazione, accessibilità e costo) nel 14% dei casi. La quota di imprese interessate in qualche modo sale a due terzi fra chi ha già progetti di trasferimento o di nuovi insediamenti.

CONCLUSIONI

L'indagine sull'offerta servizi innovativi nell'area torinese ha messo in evidenza i buoni livelli di qualità e i risultati positivi conseguiti dalle aziende negli ultimi anni ma, nello stesso tempo, ha fatto emergere gli ostacoli posti dalla sostanziale fragilità delle strutture aziendali alla crescita delle imprese.

Fra i punti di forza emergono la competenza professionale, la capacità di rispondere tempestivamente alle esigenze dei clienti e il prestigio conquistato.

Ulteriori aspetti incoraggianti sono offerti dalle dinamiche di crescita degli ultimi anni che sono state prevalentemente positive per fatturato, occupazione, numerosità della clientela, espansione delle aree di vendita e, soprattutto, gamma dei servizi offerti.

Fra gli elementi di debolezza spicca la dimensione aziendale, estremamente ridotta in termini di occupazione e giro d'affari per la grande maggioranza delle aziende. L'handicap dimensionale è solo in parte compensato da rapporti di collaborazione fra aziende, strutturati formalmente dall'appartenenza ad un gruppo di imprese o informalmente da intese di cooperazione funzionale, continuativa o almeno occasionale.

Le imprese sono consapevoli del vincolo alla competitività e alla crescita posto dalla piccola dimensione, anche perché al fattore dimensionale sono collegati gli altri problemi più sentiti dalle imprese che riguardano le difficoltà di espandere il fatturato e di operare nei mercati extra regionali e l'insufficiente disponibilità di capitali.

Per i prossimi anni le imprese si aspettano un'ulteriore crescita della domanda di servizi innovativi ma anche l'inasprimento della concorrenza. Per le imprese intervistate, l'aumento della numerosità delle imprese, i processi di concentrazione dell'offerta in posizioni dominanti, e l'aumento del potere della domanda, determineranno un indebolimento del loro potere contrattuale con la conseguente riduzione dei margini di profitto.

Le strategie dichiarate sono per lo più di tipo difensivo e contemplano l'assestamento delle dimensioni e delle attività aziendali, puntando soprattutto sul miglioramento della propria offerta, attraverso l'innovazione e l'ampliamento della gamma dei prodotti.

Non mancano, tuttavia, programmi di espansione basati sullo sviluppo della singola azienda (apertura di nuove unità operative) anche in collegamento con altri soggetti (fusioni e acquisizioni, ingresso di nuovi soci, accordi con altre aziende,

potenziamento dell'offerta di outsourcing).

Sembra quindi essersi avviato un processo di rafforzamento del comparto che interessa soprattutto le imprese che hanno superato la soglia dimensionale minima e che già operano in condizioni più vantaggiose.

A confronto con la situazione e le prospettive delle imprese più piccole, il quadro d'insieme delle imprese maggiori risulta infatti molto più solido.

Con il superamento della soglia dei dieci addetti e/o con l'appartenenza ad un gruppo, migliora la performance recente delle imprese e molti limiti all'attività aziendale si ridimensionano. Aumenta la capacità di penetrazione nei mercati extraregionali, la fornitura di servizi in conto terzi diventa la componente prevalente del fatturato aziendale, migliora la qualità e l'innovazione dei servizi; si riducono le difficoltà finanziarie.

Al crescere della dimensione le imprese mostrano un'attenzione più spiccata a strategie di espansione, con azioni già realizzate e programmate di fusioni e acquisizioni, aumento della compagine dei soci, accordi di collaborazione con altre aziende, estensione della presenza sui mercati esteri, potenziamento dell'offerta di outsourcing.

Le considerazioni valide per le imprese di maggiore dimensione si adattano ad alcuni comparti di attività dove è più elevata la presenza di imprese oltre la soglia dei dieci addetti e che fanno parte di un gruppo: è il caso dei servizi di consulenza di direzione e organizzazione aziendale; servizi alla produzione – logistica, altri servizi alle imprese.

In questi settori le imprese hanno stipulato accordi con altre imprese e messo in atto trasformazioni strutturali espansive più spesso che nella media; la crescita del fatturato, dell'occupazione e dell'estensione geografica del mercato è stata più intensa; il miglioramento e l'innovazione dei prodotti hanno un ruolo competitivo maggiore; gli accordi con altre imprese sono una delle strategie prioritarie di fronte alla prevedibile evoluzione del mercato.

Il comparto della consulenza organizzativa in particolare mostra un'elevata capacità competitiva nei mercati extra regionali mentre i servizi tecnici e gli altri servizi alle imprese fanno leva sulla competenza tecnica per fronteggiare i concorrenti in un mercato che prevedono a domanda fortemente crescente.

Negli ultimi anni il terziario innovativo torinese sembra avere intrapreso un percorso di rafforzamento.

Il confronto dei risultati dell'indagine con quelli di un'analogha iniziativa, svolta nel 1997 e rivolta alle aziende informatiche e del terziario innovativo associate all'Unione Industriale di Torino, mostra che, se i problemi di fondo sono rimasti sostanzialmente gli stessi, le strategie e gli investimenti delle imprese si sono maggiormente indirizzati all'espansione. Cresce infatti la frequenza con cui le aziende hanno in programma strategie di sviluppo attraverso accordi con altre imprese del settore, apertura di nuove sedi, operazioni di acquisto e fusione e intenzioni di investimento nella formazione del personale e nell'aumento dell'occupazione

Questi mutamenti negli orientamenti delle aziende sono particolarmente significativi se si considera che cinque anni fa il campione oggetto di indagine comprendeva imprese mediamente più grandi e riguardava anche i servizi informatici, che hanno usufruito di tassi di crescita della domanda molto elevati.

TABELLE E GRAFICI

tav.1 DISTRIBUZIONE DELL'UNIVERSO DELLE IMPRESE E DEL CAMPIONE DELLE AZIENDE RISPONDENTI PER SETTORE E CLASSE DIMENSIONALE

SERVIZI	Univ erso		Cam p ione		CLASSE DI ADDETTI	Univ erso		Cam p ione	
	N .	%	N .	%		N .	%	N .	%
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	314	13,2	31	6,8	meno di 10	2011	84,4	343	76,2
contabilità, consulenza fiscale, revisione certificazioni bilanci, brokeraggio	163	6,8	55	12,1	da 10 a 19	230	9,7	59	13,1
consulenza, intermediazione finanziaria	79	3,3	10	2,2	da 20 a 49	88	3,7	22	4,9
marketing - commerciale	86	3,6	12	2,6	50 e oltre	53	2,2	26	5,8
import-export, intermediazione commerciale	319	13,4	76	16,7	TOTALE	2382	100,0	450	100,0
pubblicità, comunicazione, organizzazione fiere e convegni	197	8,3	49	10,8					
organizzazione, selezione, formazione del personale	7	0,3	4	0,9					
servizi alla produzione*	553	23,2	90	19,8					
logistica, magazzinaggio	51	2,1	4	0,9					
altri servizi alle imprese**	96	4,0	20	4,4					
agenti, periti assicurazioni	406	17,0	69	15,2					
altri servizi***	111	4,7	34	7,5					
TOTALE	2382	100,0	454	100,0					

* Comprende engineering, progettazione, design, prove e collaudi, risparmio energetico, ambiente, sicurezza

** Comprende consulenza legale, servizi informatici, ricerca, consulenza agraria, traduzioni interpretariato, recupero crediti, holding

*** Comprende agenzie di investimenti e vigilanza, viaggi, immobiliari, dattilografia e fotocopiatura, pratiche e certificati.

tav. 2 **CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE CHE HANNO COLLABORATO ALL'INDAGINE: DIMENSIONE, SETTORE, APPARTENENZA AD UN GRUPPO**

2.1 Dimensione occupazionale per comparto

Comparto	Classe dimensionale (addetti)				Totale	
	meno di 10	da 10 a 19	da 20 a 49	50 e oltre	Numero	
	% su totale risposte valide					
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	67,7	16,1	12,9	3,2	100,0	31
contabilità, consulenza fiscale, revisione certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo	80,0	16,4	3,6	0,0	100,0	55
marketing, intermediazione commerciale	87,4	6,9	2,3	3,4	100,0	87
pubblicità, comunicazione, organizzazione fiere e convegni	83,7	12,2	4,1	0,0	100,0	49
servizi alla produzione*, logistica	59,1	23,7	7,5	9,7	100,0	93
altri servizi alle imprese**	69,7	6,1	6,1	18,2	100,0	33
agenti, periti assicurazioni	89,7	7,4	1,5	1,5	100,0	68
altri servizi***	64,7	11,8	5,9	17,6	100,0	34
TOTALE	76,2	13,1	4,9	5,8	100,0	
(numero)	343	59	22	26		450

2.2 Appartenenza ad un gruppo per dimensione occupazionale e per comparto

Classe dimensionale (addetti)	Appartenenza ad un gruppo			Numero
	sì	no	Totale	
	% su totale risposte valide			
meno di 10	5,0	95,0	100,0	318
da 10 a 19	10,3	89,7	100,0	58
da 20 a 49	45,5	54,5	100,0	22
50 e oltre	60,0	40,0	100,0	25
TOTALE	11,1	88,9	100,0	423

Comparto	sì	no	Totale	Numero
	% su totale risposte valide			
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	12,9	87,1	100,0	31
contabilità, consulenza fiscale, revisione certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo	5,9	94,1	100,0	51
marketing, intermediazione commerciale	7,2	92,8	100,0	83
pubblicità, comunicazione, organizzazione fiere e convegni	2,3	97,7	100,0	44
servizi alla produzione*, logistica	17,8	82,2	100,0	90
altri servizi alle imprese**	31,3	68,8	100,0	32
agenti, periti assicurazioni	7,9	92,1	100,0	63
altri servizi***	6,3	93,8	100,0	32
TOTALE	11,0	89,0	100,0	426

* ** *** Cfr. note tav. 1

tav. 3 **CARATTERISTICHE DEL MERCATO: CONCENTRAZIONE DELLA CLIENTELA, ATTIVITÀ, SETTORI, AREE TERRITORIALI**

3.1 Concentrazione della clientela per comparto

	Concentrazione della clientela			Totale	N.
	Pochi grandi clienti	Clientela frazionata	Clientela mista		
		% su totale risposte valide			
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	45,2	35,5	19,4	100,0	31
contabilità, consulenza fiscale, revisione certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo	2,1	68,8	29,2	100,0	48
marketing, intermediazione commerciale	27,6	36,8	35,5	100,0	76
pubblicità, comunicazione, organizzazione fiere e convegni	45,5	29,5	25,0	100,0	44
servizi alla produzione*, logistica	52,9	12,9	34,1	100,0	85
altri servizi alle imprese**	32,1	35,7	32,1	100,0	28
agenti, periti assicurazioni	11,3	74,2	14,5	100,0	62
altri servizi***	23,3	50,0	26,7	100,0	30
TOTALE	30,7	41,3	28,0	100,0	404

3.2 Incidenza media delle attività aziendali sul fatturato per dimensione aziendale, comparto e concentrazione della clientela

	Attività aziendali			Totale	N.
	Produzione e vendita know how e consulenza	Distribuzione, intermediazione di beni e servizi	Esecuzione di servizi per conto terzi		
	Incidenza % media sul fatturato				
Classe dimensionale (addetti)					
meno di 10	19,8	42,7	37,4	287	
da 10 a 19	19,0	27,9	53,1	53	
da 20 a 49	18,2	26,6	55,3	20	
50 e oltre	15,2	23,0	61,8	23	
TOTALE	19,4	38,9	42,0	383	
Comparto					
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	45,4	24,8	29,8	27	
contabilità, consulenza fiscale, revisione certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo	24,8	19,8	55,3	45	
marketing, intermediazione commerciale	11,3	75,1	13,5	79	
pubblicità, comunicazione, organizzazione fiere e convegni	26,3	24,3	49,4	39	
servizi alla produzione*, logistica	19,5	11,3	69,3	85	
altri servizi alle imprese**	39,5	25,2	35,4	30	
agenti, periti assicurazioni	7,4	76,8	15,8	51	
altri servizi***	1,0	25,1	73,9	29	
TOTALE	19,5	38,5	42,0	385	
Concentrazione della clientela					
Pochi grandi clienti	18,9	25,5	55,6	111	
Clientela frazionata	18,6	48,0	33,4	136	
Clientela mista	22,9	39,8	37,3	98	
TOTALE	19,9	38,4	41,6	345	

3.3 Incidenza media dei settori di sbocco sul fatturato per comparto e concentrazione della clientela

Settori di sbocco

<u>Comparto</u>	Ind. Manifatt.	Edilizia	Utilities	Comm.	Serv. finanzia. e ass.	Altri ser. alle imprese	Serv. alle pers.	Enti pubbl.	Altri	Totale
	Incidenza % media sul fatturato									N.
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	31,7	4,6	5,3	17,4	12,6	14,5	0,7	9,5	3,8	29
contabilità, consulenza fiscale, revisione certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo	23,2	9,3	0,1	31,8	5,7	14,9	4,5	0,4	10,0	50
marketing, intermediazione commerciale	33,1	9,7	1,2	38,1	0,7	8,8	0,1	5,0	3,2	75
pubblicità, comunicazione, organizzazione fiere e convegni	38,5	1,3	1,3	27,3	2,6	9,8	0,7	11,0	7,7	40
servizi alla produzione*, logistica	45,5	13,2	3,8	4,3	2,0	15,9	0,6	8,4	6,5	88
altri servizi alle imprese**	31,4	0,4	7,5	4,9	19,2	13,6	10,0	9,2	3,9	29
agenti, periti assicurazioni	3,0	1,2	0,7	5,9	64,0	3,3	15,2	0,6	6,1	59
altri servizi***	4,6	10,0	1,4	13,6	7,7	20,0	13,6	13,4	15,7	28
TOTALE	28,4	7,3	2,3	18,3	13,9	12,0	4,8	6,4	6,7	398

Concentrazione della clientela

Pochi grandi clienti	40,2	6,5	3,1	13,1	8,8	13,3	0,2	7,9	7,0	111
Clientela frazionata	17,5	5,3	1,1	24,0	21,5	11,2	8,6	4,6	6,4	147
Clientela mista	30,7	10,0	2,2	15,3	10,0	13,5	4,6	6,5	7,3	97
TOTALE	28,2	6,9	2,0	18,2	14,4	12,5	4,9	6,1	6,8	355

3.4 Incidenza media delle aree di sbocco sul fatturato per dimensione aziendale, comparto, appartenenza ad un gruppo, concentrazione della clientela

Aree di sbocco

<u>Classe dimensionale (addetti)</u>	Prov.di Torino	Resto del Piemonte	Altre reg. italiane	Eestero	Totale
	Incidenza % media sul fatturato				
meno di 10	68,7	15,0	14,1	2,2	309
da 10 a 19	61,3	7,7	25,9	5,1	55
da 20 a 49	46,6	14,4	30,3	8,6	22
50 e oltre	57,3	2,9	21,1	18,7	25
TOTALE	65,8	13,2	17,0	3,9	411

Comparto

consulenza di direzione e organizzazione aziendale	44,1	10,2	38,7	7,0	30
contabilità, consulenza fiscale, revisione certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo	90,3	4,6	4,8	0,2	51
marketing, intermediazione commerciale	42,4	29,2	24,7	3,7	83
pubblicità, comunic., organizz. fiere e convegni	54,2	14,6	27,2	4,0	43
servizi alla produzione*, logistica	65,2	11,5	15,5	7,8	91
altri servizi alle imprese**	60,2	16,5	16,7	6,7	29
agenti, periti assicurazioni	90,0	4,4	5,5	0,1	57
altri servizi***	90,8	3,8	5,4	0,0	30
TOTALE	66,0	13,2	16,9	3,9	414

Appartenenza ad un gruppo

sì	54,2	9,3	22,4	14,1	42
no	67,1	13,9	16,2	2,7	346
TOTALE	65,7	13,4	16,9	4,0	388

Concentrazione della clientela

Pochi grandi clienti	57,8	12,6	24,2	5,5	118
Clientela frazionata	76,6	11,5	10,7	1,1	147
Clientela mista	60,7	14,3	19,3	5,7	107
TOTALE	66,1	12,7	17,5	3,8	372

tav. 4 **TRASFORMAZIONI DELLE IMPRESE NEGLI ULTIMI 2 – 3 ANNI PER DIMENSIONE, SETTORE E APPARTENENZA AD UN GRUPPO**

	Classe dimensionale (addetti)				Totale risposte	
	meno di 10	da 10 a 19	da 20 a 49	50 e oltre	Numero	
	% risposte su totale casi validi					
nessuna	66,8	49,2	18,2	30,8	60,0	270
aumento del capitale	5,8	20,3	50,0	38,5	11,8	53
riduzione del capitale	0,9	0,0	0,0	0,0	0,7	3
aumento numero soci	8,5	18,6	31,8	15,4	11,3	51
riduzione numero soci	5,5	3,4	4,5	3,8	5,1	23
accordi con altre società	5,0	6,8	13,6	15,4	6,2	28
fusioni / acquisizioni	2,6	6,8	27,3	7,7	4,7	21
avvio nuove unità operative	7,3	15,3	31,8	38,5	11,3	51
chiusura unità operative	1,5	1,7	4,5	3,8	1,8	8
altre trasformazioni	2,9	1,7	0,0	15,4	3,3	15
Totale	106,8	123,8	181,7	169,3	116,2	523
Totale casi validi (n.)	343	59	22	26	450	

	Settore di attività								Totale risposte	N.
	consulenza di direzione organizzazione aziendale	contabilità cons.fiscale revisione certificazione brokeraggio	marketing intermed. commerciale	pubblicità comunicazione e organizz. fiere convegni	servizi alla produzione * logistica	altri servizi alle imprese*	altri servizi**	agenti, periti assicurazioni		
	% risposte su totale casi validi									
nessuna	48,4	69,1	71,6	67,3	43,6	52,9	61,8	65,2	60,4	274
aumento del capitale	22,6	5,5	9,1	10,2	16,0	23,5	11,8	4,3	11,7	53
riduzione del capitale	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1	2,9	0,0	0,0	0,7	3
aumento numero soci	16,1	16,4	9,1	6,1	10,6	20,6	2,9	11,6	11,2	51
riduzione numero soci	6,5	3,6	3,4	8,2	7,4	0,0	8,8	2,9	5,1	23
accordi con altre società	12,9	0,0	5,7	2,0	13,8	8,8	0,0	2,9	6,2	28
fusioni / acquisizioni	12,9	5,5	4,5	0,0	3,2	5,9	5,9	4,3	4,6	21
avvio nuove unità operative	16,1	3,6	4,5	10,2	19,1	14,7	11,8	11,6	11,2	51
chiusura unità operative	0,0	0,0	0,0	2,0	3,2	0,0	2,9	4,3	1,8	8
altre trasformazioni	0,0	3,6	3,4	2,0	5,3	2,9	5,9	1,4	3,3	15
Totale	135,5	107,3	111,3	108,0	124,3	132,2	111,8	108,5	116,1	527
Totale casi validi (n.)	31	55	88	49	94	34	34	69	454	

	Appartenenza ad un gruppo		Totale risposte	
	no	si	Numero	
	% su totale risposte valide			
nessuna	63,1	29,8	59,4	253
aumento del capitale	9,2	31,9	11,7	50
riduzione del capitale	0,5	2,1	0,7	3
aumento numero soci	10,8	19,1	11,7	50
riduzione numero soci	5,3	2,1	4,9	21
accordi con altre società	5,0	19,1	6,6	28
fusioni / acquisizioni	2,9	21,3	4,9	21
avvio nuove unità operative	9,8	27,7	11,7	50
chiusura unità operative	1,6	4,3	1,9	8
altre trasformazioni	2,9	6,4	3,3	14
Totale	111,1	163,8	116,8	498
Totale casi validi (n.)	379	47	426	

* ** *** Cfr. note tav. 1

tav. 5 **DINAMICHE AZIENDALI NEGLI ULTIMI 2-3 ANNI: FATTURATO, OCCUPAZIONE, CLIENTI, AREE, GAMMA PRODUTTIVA**

(solo per differenze statisticamente significative)

5.1 Variazione del fatturato per dimensione aziendale, comparto e appartenenza ad un gruppo

	forte aumento	aumento moderato	stabilità % su totale	riduzione moderata	forte riduzione	Saldo 1 (a)	Saldo 2 (b)	Totale n.
Classe dimensionale (addetti)								
meno di 10	2,9	36,5	44,2	12,6	3,8	23,0	22,2	342
da 10 a 19	15,5	34,5	43,1	6,9		43,1	58,6	58
da 20 a 49	14,3	66,7	9,5		9,5	71,5	76,2	21
50 e oltre	26,9	26,9	19,2	23,1	3,8	26,9	50,0	26
TOTALE	6,5	37,1	40,9	11,9	3,6	28,1	31,1	447
Comparto								
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	9,7	48,4	38,7	3,2		54,9	64,5	31
contabilità, consulenza fiscale, revisione	3,6	27,3	52,7	16,4		14,5	18,2	55
marketing, intermediazione commerciale	4,5	30,7	43,2	19,3	2,3	13,6	15,9	88
pubblicità, comunicazione, organizzazione fiere e convegni	4,1	46,9	32,7	10,2	6,1	34,7	32,7	49
servizi alla produzione*, logistica	10,9	41,3	30,4	13,0	4,3	34,9	41,3	92
altri servizi alle imprese**	20,6	35,3	38,2	2,9	2,9	50,1	67,6	34
agenti, periti assicurazioni		44,1	47,1	5,9	2,9	35,3	32,4	68
altri servizi***	2,9	20,6	50,0	11,8	14,7	-3,0	-14,7	34
TOTALE	6,4	37,0	41,0	11,8	3,8	27,8	30,6	451
Appartenenza ad un gruppo								
sì	21,7	43,5	26,1	6,5	2,2	56,5	76,1	46
no	5,0	35,3	43,0	12,5	4,2	23,6	24,4	377
TOTALE	6,9	36,2	41,1	11,8	4,0	27,3	30,0	423

5.2 Variazione dell'occupazione per dimensione aziendale, comparto e appartenenza ad un gruppo

	forte aumento	aumento moderato	stabilità % su totale	riduzione moderata	forte riduzione	Saldo 1 (a)	Saldo 2 (b)	Totale n.
Classe dimensionale (addetti)								
meno di 10	0,9	17,3	71,6	7,7	2,5	8,0	6,5	324
da 10 a 19	5,1	40,7	49,2	5,1		40,7	45,8	59
da 20 a 49	13,6	45,5	36,4	4,5		54,6	68,2	22
50 e oltre	26,9	26,9	15,4	30,8		23,0	50,0	26
TOTALE	3,7	22,5	63,3	8,6	1,9	15,7	17,6	431
Comparto								
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	3,2	29,0	61,3	6,5		25,7	29,0	31
contabilità, consulenza fiscale, revisione	3,6	12,7	74,5	9,1		7,2	10,9	55
marketing, intermediazione commerciale	3,8	16,7	67,9	9,0	2,6	8,9	10,3	78
pubblicità, comunicazione, organizzazione fiere e convegni		27,7	63,8	6,4	2,1	19,2	17,0	47
servizi alla produzione*, logistica	6,7	33,7	46,1	10,1	3,4	26,9	30,3	89
altri servizi alle imprese**	6,1	33,3	54,5	3,0	3,0	33,4	36,4	33
agenti, periti assicurazioni	1,5	11,8	79,4	5,9	1,5	5,9	5,9	68
altri servizi***	3,0	18,2	57,6	21,2		0,0	3,0	33
TOTALE	3,7	22,4	63,4	8,8	1,8	15,5	17,3	434
Appartenenza ad un gruppo								
sì	19,1	40,4	31,9	8,5		51,0	70,2	47
no	1,9	20,4	66,6	9,1	1,9	11,3	11,3	362
TOTALE	3,9	22,7	62,6	9,0	1,7	15,9	18,1	409

TOTALE	2,0	37,1	46,5	11,6	2,7	24,8	24,2	447
<u>Appartenenza ad un gruppo</u>								
sì	8,7	45,7	39,1	4,3	2,2	47,9	54,3	46
no	1,3	34,7	48,0	13,0	2,9	20,1	18,6	377
TOTALE	2,1	35,9	47,0	12,1	2,8	23,1	22,5	423

5.4 Variazione dell'estensione geografica del mercato per dimensione aziendale e comparto

	forte aumento	aumento moderato	stabilità	riduzione moderata	forte riduzione	Saldo 1	Saldo 2	Totale
	% su totale					(a)	(b)	n.
<u>Classe dimensionale (addetti)</u>								
meno di 10	2,2	19,7	69,2	6,8	2,2	12,9	12,9	325
da 10 a 19	6,9	29,3	60,3	3,4		32,8	39,7	58
da 20 a 49	4,8	38,1	47,6	9,5		33,4	38,1	21
50 e oltre	3,8	34,6	42,3	19,2		19,2	23,1	26
TOTALE	3,0	22,8	65,3	7,2	1,6	17,0	18,4	430

Comparto

consulenza di direzione e organizzazione aziendale	10,7	32,1	57,1			42,8	53,6	28
contabilità, consulenza fiscale, revisione certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo	1,9	9,3	77,8	9,3	1,9	0,0	0,0	54
marketing, intermediazione commerciale	2,4	24,7	63,5	9,4		17,7	20,0	85
pubblicità, comunicazione, organizzazione fiere e convegni		19,1	72,3	6,4	2,1	10,6	8,5	47
servizi alla produzione*, logistica	5,6	37,1	51,7	3,4	2,2	37,1	40,4	89
altri servizi alle imprese**		39,4	57,6		3,0	36,4	33,3	33
agenti, periti assicurazioni	1,5	9,1	78,8	9,1	1,5	0,0	0,0	66
altri servizi***	3,1	6,3	68,8	18,8	3,1	-12,5	-12,5	32
TOTALE	3,0	22,6	65,7	7,1	1,6	16,9	18,2	434

5.5 Variazione della gamma di servizi offerti per appartenenza ad un gruppo

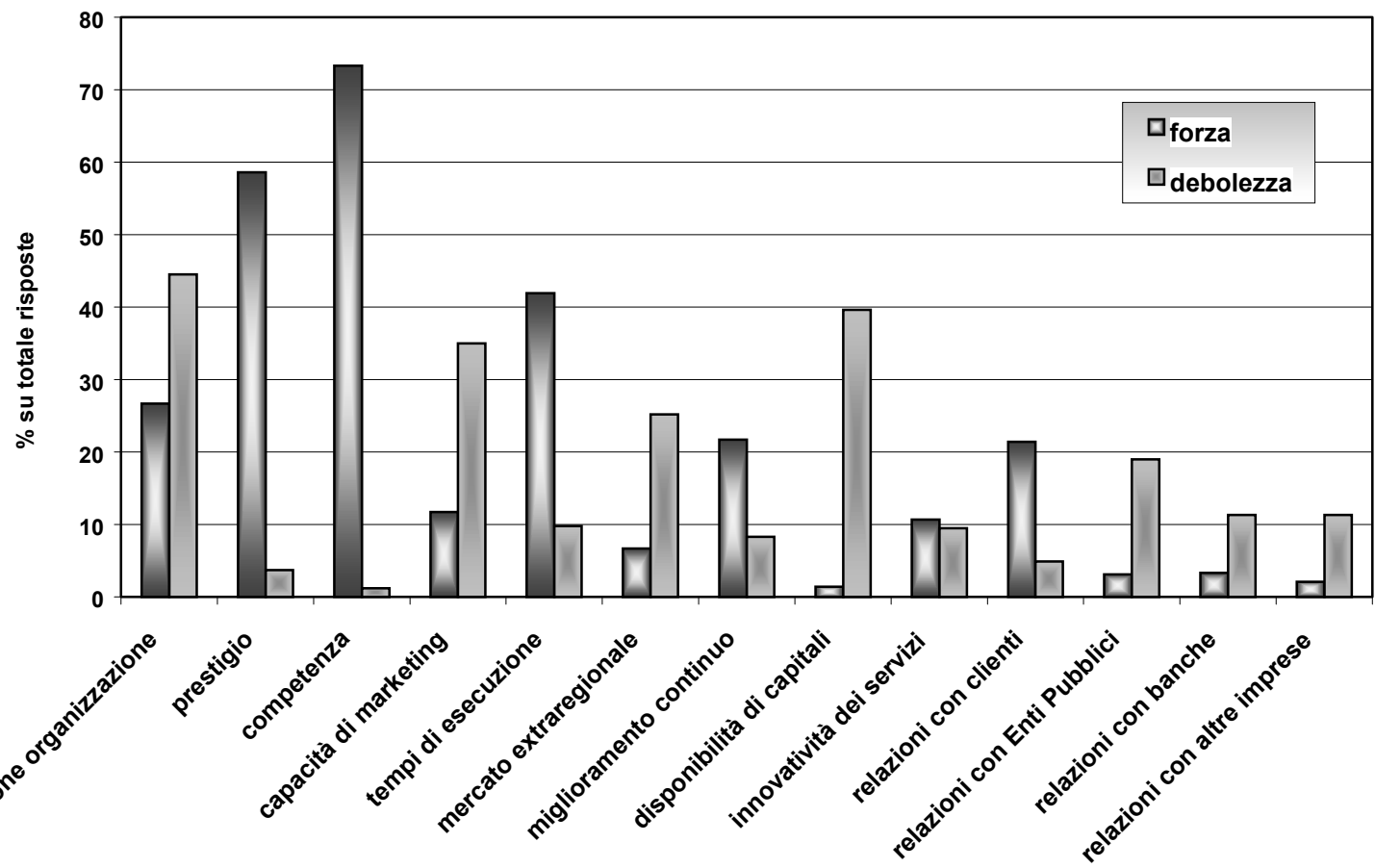
	forte aumento	aumento moderato	stabilità	riduzione moderata	forte riduzione	Saldo 1	Saldo 2	Totale
	% su totale					(a)	(b)	n.
<u>Appartenenza ad un gruppo</u>								
sì	19,0	45,2	33,3	2,4		61,8	81,0	42
no	4,7	36,4	54,5	3,6	0,8	36,7	40,5	363
TOTALE	6,2	37,3	52,3	3,5	0,7	39,3	44,7	405

(a) Saldo 1 = differenza fra percentuali di forte aumento e aumento moderato e percentuali di riduzione moderata e forte riduzione

(b) Saldo 2 = come saldo 1 ma con peso doppio per le percentuali di forte aumento e di forte riduzione

* ** *** Cfr. note tav. 1

grafico 1 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DELLE IMPRESE



6.1 Puntidi forza e didebolezza per dim ensione aziendale

	<u>Classe dim ensionale (addetti)</u>				Totale risposte	
	meno di 10	da 10 a 19	da 20 a 49	50 e oltre	N .	
	% risposte su totale casivalidi					
<u>Dim ensione / struttura organizzativa</u>						
forza	22,5	41,4	42,9	30,8	26,6	112
debolezza	40,8	10,3	23,8	15,4	34,2	144
non segnalato	36,7	48,3	33,3	53,8	39,2	165
<u>Capacità innovativa /m iglioram ento qualità</u>						
forza	22,5	32,8	38,1	42,3	25,9	109
debolezza	6,3	13,8			6,7	28
non segnalato	71,2	53,4	61,9	57,7	67,4	284
Totale casivalidi (n.)	316	58	21	26	421	

6.2 Puntidi forza e didebolezza per settore

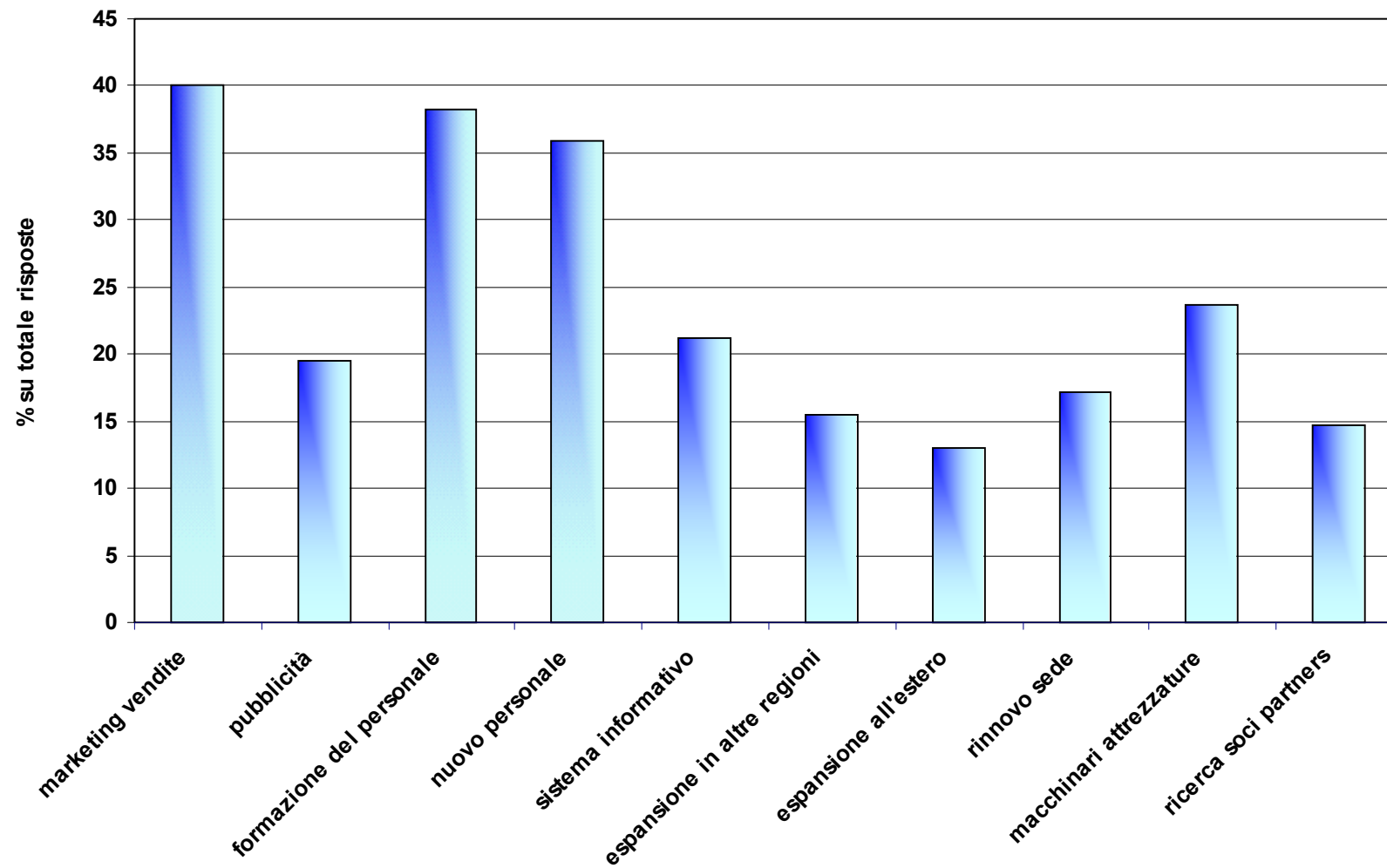
	<u>Settore di attività</u>								Totale risposte	N .
	consulenza di direzione organizz. aziendale	contabilità cons. fiscale revisione certificazione brokeraggio	marketing intern ed. com m erciale	pubblicità com unicazione organizz. fiere convegni	servizi alla produr.* logistica	altri serv. alle im p.**	altri serv***	agenti, periti ass.zioni		
	% risposte su totale casivalidi									
<u>Com petenza tecnica</u>										
forza	66,7	77,6	63,4	52,1	87,8	82,8	61,3	79,7	72,8	308
debolezza			1,2	2,1			3,2	1,6	0,9	4
non segnalato	33,3	22,4	35,4	45,8	12,2	17,2	35,5	18,7	26,3	111
<u>Capacità di marketing attivo</u>										
forza	10,0	2,0	15,9	10,4	11,1	13,8	3,2	18,8	11,6	49
debolezza	33,3	22,4	20,7	22,9	28,9	17,2	25,8	40,6	27,0	114
non segnalato	56,7	75,6	63,4	66,7	60,0	69,0	71,0	40,6	61,4	260
<u>Tem pidi esecuzione dei servizi</u>										
forza	46,7	51,0	45,1	45,8	45,6	27,6	45,2	40,6	44,2	187
debolezza	3,3	4,1	6,1		6,7	10,3	3,2	21,9	7,6	32
non segnalato	50,0	44,9	48,8	54,2	47,7	62,1	51,6	37,5	48,2	
<u>Capacità di operare in m ercati extra regionali</u>										
forza	26,7	4,1	9,8	8,3	13,3	13,8		1,6	9,2	39
debolezza	13,3	24,5	18,3	16,7	21,1	17,2	9,7	25,0	19,4	82
non segnalato	60,0	71,4	71,9	75,0	65,6	69,0	90,3	73,4	71,4	302
<u>Capacità innovativa /m iglioram ento qualità</u>										
forza	33,3	14,3	15,9	27,1	41,1	37,9	18,4	18,8	25,8	109
debolezza	3,3	6,1	6,1		6,7	3,4	6,5	15,6	6,6	28
non segnalato	63,4	79,6	78,0	72,9	52,2	58,7	75,1	65,6	67,6	286
<u>Relazioni con aziende clienti</u>										
forza	43,3	34,7	43,9	18,8	17,8	34,5	16,1	29,7	29,6	125
debolezza	6,7		2,4	4,2	6,7		3,2	14,1	5,2	22
non segnalato	50,0	65,3	53,7	77,0	75,5	65,5	80,7	56,2	65,2	276
<u>Relazioni con enti/agenzie pubbliche</u>										
forza	16,7	8,2		4,2	4,4	17,2	9,7	4,7	6,1	26
debolezza	20,0	12,2	20,7	29,2	15,6	10,3	9,7	20,3	18,0	76
non segnalato	63,3	79,6	79,3	66,6	80,0	72,5	80,6	75,0	75,9	321
Totale casivalidi (n.)	30	49	82	48	90	29	31	64	423	

6.3 Puntidi forza e didebolezza per appartenenza ad un gruppo

	<u>Appartenenza ad un gruppo</u>		Totale risposte	
	no	si	N .	
	% su totale risposte valide			
<u>Capacità di operare in m ercati extra regionali</u>				
forza	7,7	17,8	8,8	35
debolezza	21,3	11,1	20,2	80
non segnalato	71,0	71,1	71,0	282
<u>Capacità innovativa /m iglioram ento qualità</u>				
forza	24,7	44,4	27,0	107
debolezza	6,5	6,7	6,5	26
non segnalato	68,8	48,9	66,5	264
<u>Disponibilità di capitali</u>				
forza	1,7	15,6	3,3	13
debolezza	34,4	24,4	33,2	132
non segnalato	63,9	60,0	63,5	252
<u>Innovatività dei servizi</u>				
forza	13,9	31,1	15,9	63
debolezza	10,5	4,4	9,8	39
non segnalato	75,6	64,5	74,3	295
Totale casivalidi (n.)	352	45	397	

* ** *** C fr. note tav. 1

grafico 2 DESTINAZIONE PRIORITARIA DI RISORSE AGGIUNTIVE PER INVESTIMENTI



tav. 7 **AZIONI PRIORITARIE DI EVENTUALI RISORSE AGGIUNTIVE PER INVESTIMENTI PER DIMENSIONI, SETTORE, APPARTENENZA AD UN GRUPPO E CONCENTRAZIONE DELLA CLIENTELA**
(solo per differenze statisticamente significative)

7.1 Investimenti prioritari per dimensione aziendale

	<u>Classe dimensionale (addetti)</u>				Totale	Numero
	meno di 10	da 10 a 19	da 20 a 49	50 e oltre		
	% risposte affermative su totale casivalidi					
espansione all'estero	9,3	19,6	30,0	27,3	12,8	51
<u>Totale casivalidi (n.)</u>	300	56	20	22		398

7.2 Investimenti prioritari per settore

	<u>Settore di attività</u>								Totale	Numero
	consulenza di direzione organizz. aziendale	contabilità cons. fiscale revisione certificazione brokeraggio	marketing intermed. commerciale	pubblicità comunicazione e organizz. fiere convegni	servizi alla produzione* logistica	altri servizi alle imprese**	altri servizi***	agenti, periti assicurazioni		
	% risposte affermative su totale casivalidi									
marketing vendite	48,1	17,0	52,8	42,6	27,6	41,9	38,5	54,7	40,1	161
pubblicità	11,1	8,5	19,4	17,0	13,8	25,8	34,6	31,3	19,5	78
formazione del personale	29,6	42,6	26,4	21,3	36,8	48,4	50,0	56,3	38,2	153
espansione in altre regioni	22,2	12,8	18,1	23,4	20,7	12,9	11,5	1,6	15,5	62
espansione all'estero	18,5	2,1	12,5	19,1	25,3	12,9	3,8	1,6	13,0	52
acquisto macchinari attrezzature	11,1	29,8	12,5	23,4	46,0	16,1	15,4	14,1	23,7	95
<u>Totale casivalidi (n.)</u>	27	47	72	47	87	31	26	64		401

7.3 Investimenti prioritari per appartenenza ad un gruppo

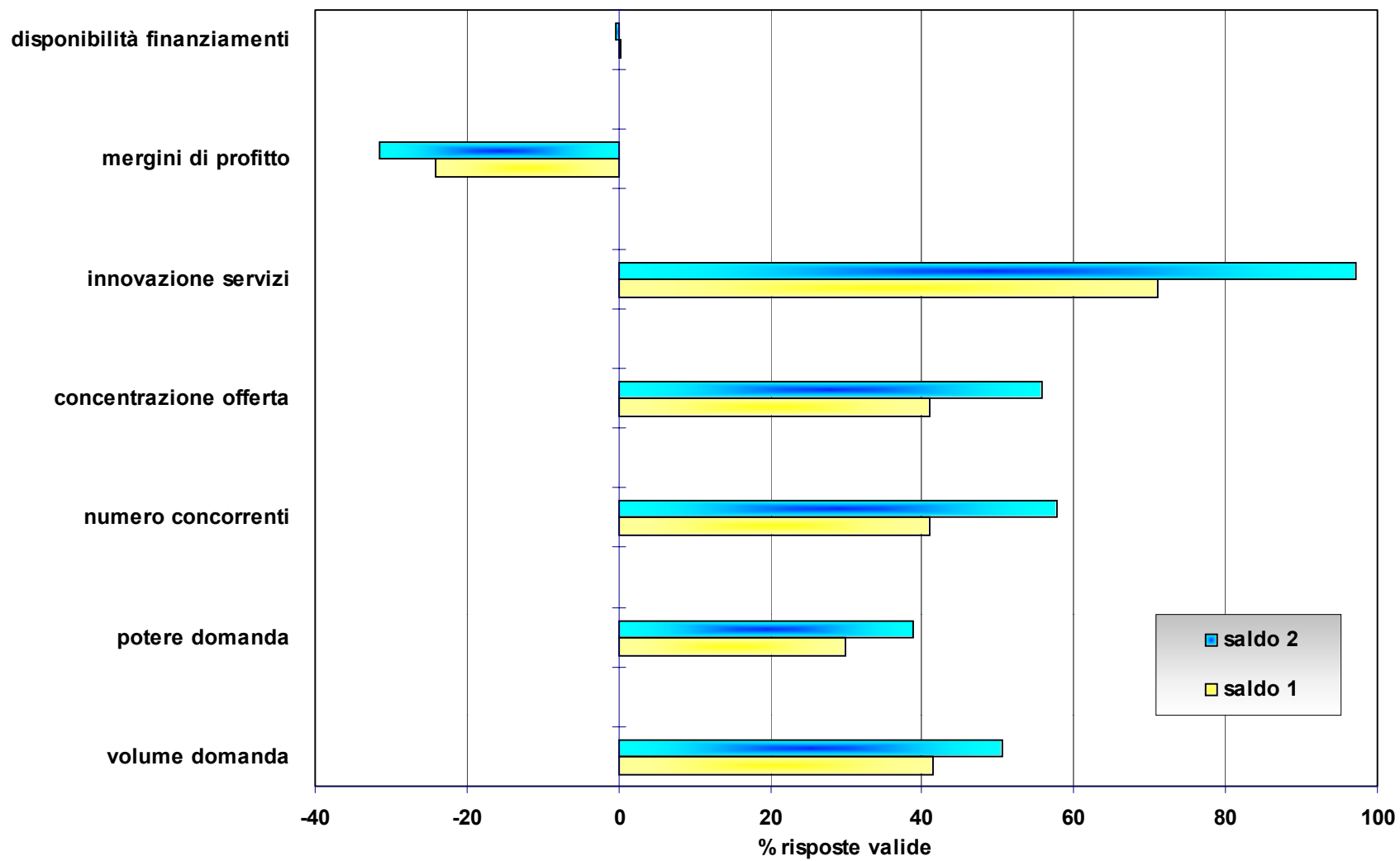
	<u>Appartenenza ad un gruppo</u>			Totale	Numero
	no	si			
	% su risposte affermative su totale casivalidi				
espansione all'estero	10,9	32,5	13,2		50
<u>Totale casivalidi (n.)</u>	338	40			378

7.4 Investimenti prioritari per concentrazione della clientela

	<u>Concentrazione della clientela</u>			Totale	Numero
	Pochi grandi clienti	Clientela frazionata	Clientela mista		
	% su totale risposte valide				
espansione all'estero	23,9	4,8	13,7	13,1	47
<u>Totale casivalidi (n.)</u>	109	147	102		358

* ** *** Cfr. note tav. 1

grafico 3 PREVISIONI SULL'ANDAMENTO DEL MERCATO NEI PROSSIMI 2 - 3 ANNI



tav. 8 PREVISIONI SULL'ANDAMENTO DEL MERCATO NEI PROSSIMI 2 – 3 ANNI PER SETTORE
(solo per differenza statisticamente significative)

	forte aumentato	aumento moderato	stabilità % su totale	riduzione moderata	forte riduzione	Saldo 1 (a)	Saldo 2 (b)	Totale n.
<u>Volume della domanda</u>								
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	6,7	43,3	50,0			50,0	56,7	30
contabilità, consulenza fiscale, revisione certificazioni bilanci, brokeraggio assicurativo	7,0	39,5	37,2	16,3		30,2	37,2	43
marketing, intermediazione commerciale pubblicità, comunicazione, organizzazione fiere e convegni	6,9	43,1	41,7	5,6	2,8	41,6	45,7	72
servizi alla produzione*, logistica	8,1	35,1	40,5	13,5	2,7	27,0	32,4	37
altri servizi alle imprese**	20,3	41,9	28,4	9,5		52,7	73,0	74
agenti, periti assicurazioni	25,9	48,1	22,2	3,7		70,3	96,2	27
altri servizi***	3,8	49,1	37,7	7,5	1,9	43,5	45,4	53
TOTALE	12,0	24,0	32,0	20,0	12,0	4,0	4,0	25
TOTALE	11,1	41,6	36,3	9,1	1,9	41,7	50,9	361

<u>Innovazione dei servizi offerti</u>								
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	44,0	40,0	16,0			84,0	128,0	25
contabilità, consulenza fiscale, revisione certificazioni bilanci, brokeraggio assicurativo	16,2	45,9	35,1	2,7		59,4	75,6	37
marketing, intermediazione commerciale pubblicità, comunicazione, organizzazione fiere e convegni	9,8	44,3	44,3	1,6		52,5	62,3	61
servizi alla produzione*, logistica	31,3	62,5	6,3			93,8	125,1	32
altri servizi alle imprese**	27,9	50,0	22,1			77,9	105,8	68
agenti, periti assicurazioni	29,6	37,0	33,3			66,6	96,2	27
altri servizi***	35,7	44,6	19,6			80,3	116,0	56
TOTALE	26,1	34,8	30,4	8,7		52,2	78,3	23
TOTALE	26,1	45,9	26,7	1,2		70,8	96,9	329

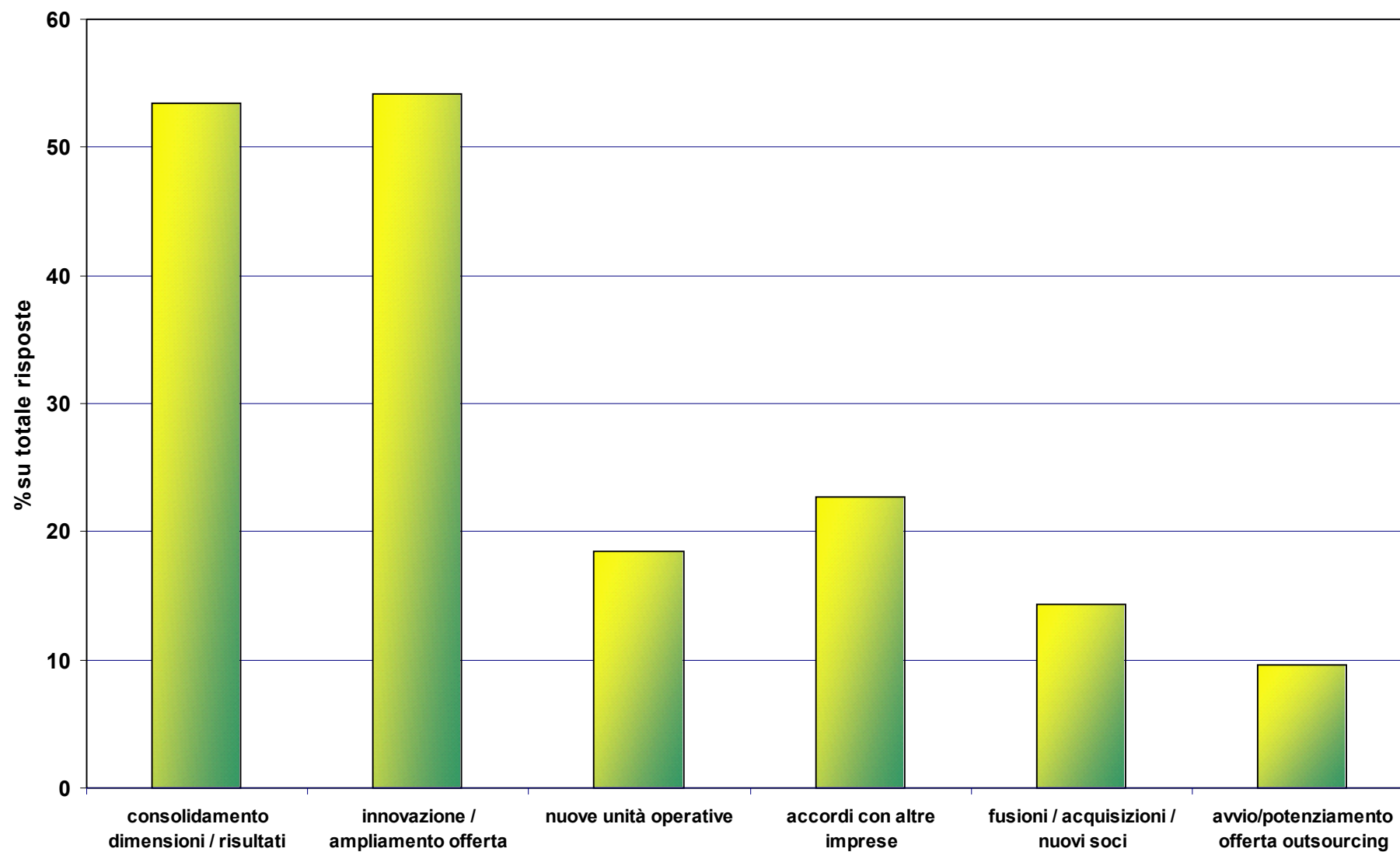
<u>Margini di profitto</u>								
consulenza di direzione e organizzazione aziendale		28,0	40,0	32,0		-4,0	-4,0	25
contabilità, consulenza fiscale, revisione certificazioni bilanci, brokeraggio assicurativo		12,8	53,8	30,8	2,6	-20,6	-23,2	39
marketing, intermediazione commerciale pubblicità, comunicazione, organizzazione fiere e convegni		16,9	35,4	36,9	10,8	-30,8	-41,6	65
servizi alla produzione*, logistica		22,9	28,6	34,3	14,3	-25,7	-40,0	35
altri servizi alle imprese**		27,3	28,8	39,4	4,5	-16,6	-21,1	66
agenti, periti assicurazioni		36,0	48,0	12,0	4,0	20,0	16,0	25
altri servizi***		9,3	25,9	51,9	13,0	-55,6	-68,6	54
TOTALE	4,0	8,0	44,0	40,0	4,0	-32,0	-32,0	25
TOTALE	0,3	19,5	35,9	36,8	7,5	-24,5	-31,7	334

* ** *** Cfr. note tav. 1

(a) Saldo 1 = differenza fra percentuali di forte aumento e aumento moderato e percentuali di riduzione moderata e forte riduzione

(b) Saldo 2 = come saldo 1 ma con peso doppio per le percentuali di forte aumento e di forte riduzione

grafico 4 **STRATEGIE DI SVILUPPO PER I PROSSIMI 2 – 3 ANNI**



tav. 9 **STRATEGIE DI CRESCITA NEI PROSSIMI 2 – 3 ANNI PER DIMENSIONE, SETTORE, APPARTENENZA A UN GRUPPO E CONCENTRAZIONE DELLA CLIENTELA**
(solo per differenze statisticamente significative)

9.1 Strategie per dimensione aziendale

	<u>Classe dimensionale (addetti)</u>				Totale	Numero
	meno di 10	da 10 a 19	da 20 a 49	50 e oltre		
	% risposte affermative su totale casiva lidi					
innovazione /espansione gamma di servizi offerti	53,0	46,4	78,9	68,0	54,3	208
espansione con nuove unità operative	15,5	17,9	36,8	40,0	18,5	71
espansione tramite accordi con altre imprese	18,7	28,6	36,8	44,0	22,7	87
avvio o potenziamento offerta outsourcing	7,4	10,7	21,1	20,0	9,4	36
<u>Totale casiva lidi (n.)</u>	283	56	19	25		383

9.2 Strategie per settore

	<u>Settore di attività</u>								Totale	Numero
	consulenza direzione organizz. aziendale	contabilità consulenza revisione certific. brokeraggio	marketing intermed. commerc.	pubblicità comunic. organizz. fiere convegni	servizi alla produzione* logistica	altri servizi alle imprese**	altri servizi***	agenti, periti assicurazioni		
	% risposte affermative su totale casiva lidi									
espansione tramite accordi con altre imprese	44,4	10,6	19,4	17,1	40,7	31,0	11,5	6,6	22,7	87
<u>Totale casiva lidi (n.)</u>	27	47	72	41	81	29	26	61		384

9.3 Strategie per appartenenza ad un gruppo

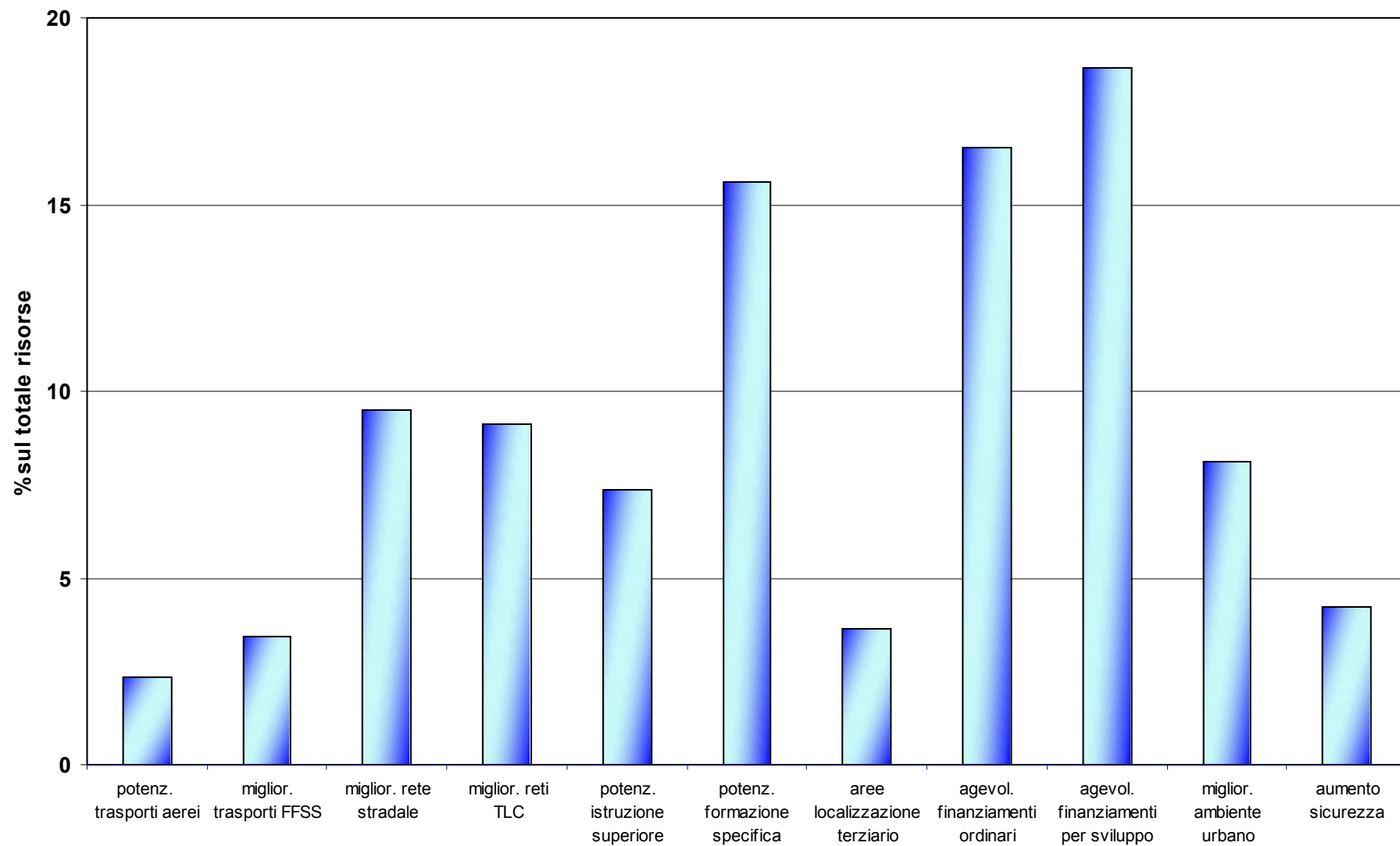
	<u>Appartenenza ad un gruppo</u>			Numero
	no	sì	Totale	
	% su risposte affermative su totale casiva lidi			
consolidamento attuale dimensioni e risultati	57,1	28,6	53,7	194
innovazione /espansione gamma di servizi offerti	51,4	71,4	53,7	194
espansione con nuove unità operative	16,0	35,7	18,3	66
espansione tramite accordi con altre imprese	21,9	35,7	23,5	85
fusioni/acquisizioni/ingresso nuovi soci	12,5	23,8	13,9	50
avvio o potenziamento offerta outsourcing	8,2	23,8	10,0	36
<u>Totale casiva lidi (n.)</u>	319	42	361	

9.4 Investimenti prioritari per concentrazione della clientela

	<u>Concentrazione della clientela</u>			Totale	Numero
	Pochi grandi clienti	Clientela frazionata	Clientela mista		
	% su totale risposte valide				
espansione tramite accordi con altre imprese	29,4	12,8	29,3	22,5	77
avvio o potenziamento offerta outsourcing	17,6	5,7	10,1	10,5	36
<u>Totale casiva lidi (n.)</u>	102	141	99		342

* ** *** Cfr. note tav. 1

grafico 5 DESTINAZIONE DI RISORSE PUBBLICHE PER INVESTIMENTI



tav. 10 **RIPARTIZIONE DI RISORSE PUBBLICHE PER INVESTIMENTI PER DIMENSIONE E SETTORE**
(solo per differenze statisticamente significative)

	<u>Classe dimensionale (addetti)</u>					Incidenza % media su totale risorse	Tota le	Tota le
	meno di 10	da 10 a 19	da 20 a 49	50 e oltre	Tota le			
	potenziamento istruzione superiore	5,9	11,9	10,3	9,4			
<u>Tota le casiva lli (n.)</u>	252	53	19	20	344			

	<u>Settore di attività</u>								Tota le
	consulenza direzione organizz. aziendale	contabilità cons.fiscale revisione certificazione broke raggio	marketing intermed. commerciale	pubblicità comunicazio ne organizz. fiere convegni	servizi alla produzione* logistica	altri servizi alle imprese**	altri servizi***	agenti, periti assicurazioni	
	Incidenza % media su totale risorse								
potenziamento trasporto aerei	6,2	0,8	2,5	2,2	1,3	4,8	4,0	1,2	2,4
miglioramento rete stradale	7,4	8,1	15,0	5,8	9,0	6,9	1,3	12,4	9,5
potenziamento formazione specifica	18,0	13,4	6,4	11,5	17,2	19,1	19,8	22,6	15,6
<u>Tota le casiva lli (n.)</u>	25	39	72	39	75	27	20	48	345

* ** *** Cfr. note tav. 1

4. LA DOMANDA DI SERVIZI INNOVATIVI DA PARTE DELLE IMPRESE TORINESI

PREMESSA

L'evoluzione tecnologica e organizzativa e l'aumento della concorrenza hanno ampliato il novero delle competenze necessarie alle aziende per competere sui mercati internazionali.

Per acquisire tali competenze si è sviluppata, negli ultimi anni, una domanda crescente di servizi, in larga parte innovativi.

Questa seconda parte dell'indagine si propone di verificare la diffusione di tale domanda e la sua prevedibile evoluzione nei prossimi 2-3 anni.

Si propone inoltre di indagare modalità e motivazione del ricorso ai servizi innovativi anche attraverso la ricerca di collegamenti significativi tra caratteristiche delle aziende e uso dei servizi.

IL CAMPIONE

L'indagine è stata inviata a 2.886 aziende, l'universo delle imprese iscritte al Registro Imprese della Camera di Commercio di Torino con dimensione occupazionale pari o superiore a 20 addetti e operanti in qualsiasi settore, escluse le aziende attive nei servizi innovativi³.

All'indagine hanno collaborato 649 imprese, con un tasso di risposta del 22,5%.

La distribuzione delle risposte per settore ricalca abbastanza fedelmente la composizione dell'universo (*tav.1*). Fra i settori risultano in certa misura sovra rappresentati i servizi alle imprese e, soprattutto, le utilities mentre il tasso di risposta è inferiore alla media nel comparto credito – assicurazioni.

La ripartizione delle imprese del campione per classe di addetti privilegia invece le dimensioni maggiori (250 addetti e oltre) che rappresentano l'8,7% delle risposte contro il 3,4% dell'universo.

CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE

Al fine di ricercare connessioni fra struttura delle aziende e utilizzo di servizi innovativi, è stato chiesto alle imprese di fornire informazioni sulle caratteristiche aziendali: settore di attività e dimensione occupazionale, fatturato, peso delle esportazioni, concentrazione della clientela, appartenenza a gruppi di aziende e nazionalità della proprietà.

Nella distribuzione per settore delle imprese del campione prevale l'industria manifatturiera con oltre metà delle aziende, seguita da servizi alle imprese (14%), commercio (9%), servizi alle persone (8%), edilizia (6%). Le utilities pesano per il 2%; il credito – assicurazioni per meno dell'1%. Gli “altri” settori, che comprendono imprese agricole e servizi a destinazione mista (imprese e persone), raccolgono il 5% delle risposte .

Il 63% delle aziende ha meno di 50 addetti. Le imprese medie (50 – 249 addetti) sono il 29% del totale, le grandi il 9%. Le piccole dimensioni prevalgono soprattutto nel commercio e nell'edilizia; la quota di grandi imprese è particolarmente elevata nei comparti utilities e servizi alle imprese (*tav. 2*).

Alla distribuzione per dimensione corrisponde quella per classe di fatturato: il 33% delle aziende fattura meno di 5 miliardi di lire annui; il 54% meno di 10 miliardi. Le imprese con volume d'affari fra 10 e 50 miliardi sono il 34% del totale, il restante 11% supera i 50 miliardi. Le dimensioni più modeste del giro d'affari si concentrano nei servizi alle famiglie, nei servizi alle imprese e negli “altri settori”.

³ Dal campo di indagine sono stati esclusi i servizi corrispondenti ai codici di attività ATECO 1991: 51.1; 63.121; 65.21; 67; 73; 74.1; 74.2; 74.3; 74.4; 74.5; 74.83; 74.84.2; 74.84.5. Sono invece comprese le attività informatiche

Le aziende che esportano in qualche misura sono più della metà, ma il mercato estero vale più del dieci per cento del fatturato solo per il 29% delle imprese e più del trenta per cento per il 16% delle aziende. Le imprese esportatrici si concentrano ovviamente nel settore manifatturiero e nelle maggiori dimensioni.

Quasi un quinto delle imprese fa parte di un gruppo; la percentuale cresce all'aumentare della dimensione aziendale. È superiore alla media nei servizi alle imprese e molto maggiore nei comparti credito assicurazioni e utilities

Le imprese di proprietà o a partecipazione estera sono il 6,2% del campione. Il fenomeno riguarda quasi esclusivamente imprese manifatturiere e dei servizi al sistema produttivo e assume maggiore rilevanza al crescere della dimensione aziendale, sfiorando la percentuale del 24% fra le aziende con almeno 250 addetti.

La distribuzione delle aziende per tipologia della clientela è equilibrata: il 36% ha pochi grandi clienti, il 31% sbocchi molto frazionati, il 33% una domanda mista. La concentrazione della clientela riguarda i settori industriali manifatturiero ed edile, i servizi alle imprese e gli “altri” settori.

L'UTILIZZO DI SERVIZI INNOVATIVI

La graduatoria per diffusione dell'utilizzo delle venti tipologie di servizi innovativi proposti alle imprese, vede ai primi posti contabilità e consulenza fiscale, informatica, amministrazione del personale e consulenza legale, usati dall'85 - 95% delle imprese. Seguono con frequenza fra il 65 e il 75%, formazione, ricerca – selezione del personale, qualità–certificazione. Quasi tutti gli altri servizi elencati sono usati dal 50-60% delle imprese: revisione - certificazione di bilancio e brokeraggio assicurativo, controllo di gestione, consulenza finanziaria, pubblicità e comunicazione, logistica, programmazione e gestione della manutenzione, risparmio energetico, ambiente e sicurezza. I servizi meno utilizzati sono consulenza di direzione e organizzazione aziendale, i

servizi commerciali, con il minimo nei servizi agli scambi con l'estero, e i servizi tecnici alla produzione, come la progettazione di prodotto e l'ingegnerizzazione di processo, di interesse quasi esclusivo delle imprese industriali (*tav.3.1*).

Nella disponibilità di alcune di queste funzioni prevale nettamente la produzione interna: controllo di gestione, struttura commerciale, ricerca del personale, logistica e manutenzione.

Per altri servizi (consulenza di direzione e organizzazione aziendale, ricerche di mercato, formazione del personale, progettazione di prodotto e di processo), l'uso di risorse interne resta prevalente ma ad esso si affianca un numero rilevante di imprese che acquistano, almeno in parte, il servizio all'esterno.

La maggioranza delle aziende ricorre invece a fornitori esterni per servizi di contabilità e consulenza fiscale, legali, di revisione - certificazione di bilancio e brokeraggio assicurativo, informatici, pubblicitari, di amministrazione del personale, di qualità – certificazione e di risparmio energetico, ambiente e sicurezza.

I fornitori esterni sono in grande maggioranza altre imprese; il ruolo delle associazioni di categoria è generalmente limitato, quello degli enti pubblici trascurabile (*tav.3.2*).

La quota di imprese che ricorre solo o anche alle associazioni si aggira per alcuni servizi intorno al 10% (ricerche di mercato, organizzazione aziendale, assistenza all'export, ricerca di personale, risparmio energetico, ambiente e sicurezza) e sale al 34% per la formazione del personale.

Il peso degli enti pubblici è in generale nullo o molto basso, con una presenza di qualche rilievo per energia – ambiente - sicurezza, servizi all'esportazione e formazione (fra il 3 ed il 7% delle imprese che usano risorse esterne).

Dalle risposte delle aziende, la provincia di Torino risulta quasi autosufficiente nella produzione dei servizi richiesti dalle imprese (*tav.3.3*).

In generale, l'area torinese è la sede dei fornitori in più del 90% dei casi validi, e

sfiora il 100% nei servizi di contabilità e consulenza fiscale, consulenze legali e finanziarie, amministrazione e formazione del personale, engineering, manutenzione, logistica, energia, ambiente e sicurezza.

L'offerta di servizi fuori provincia ha qualche rilievo per consulenza organizzativa, controllo di gestione, pubblicità e informatica (fra il 10% e il 15% dei casi) e per ricerche di mercato e qualità (20%).

In genere la domanda di servizi esterna all'area si concentra su Milano, con l'eccezione dei servizi informatici, ad offerta molto articolata.

La diffusione dell'utilizzo di molti servizi è collegata positivamente alla dimensione dell'impresa, diretta o connessa all'appartenenza ad un gruppo: consulenza di direzione e organizzazione aziendale; revisione – certificazione di bilancio e brokeraggio assicurativo; consulenza finanziaria; ricerche di mercato; struttura commerciale, organizzazione della distribuzione e rete di vendita; intermediazione e assistenza agli scambi con l'estero; pubblicità e comunicazione; ricerca, selezione, formazione del personale; ingegnerizzazione dei processi e consulenza tecnologica; programmazione e gestione della manutenzione, logistica e magazzinaggio.

L'uso degli altri servizi non risulta essere invece in relazione con la dimensione dell'azienda. Si tratta di attività tradizionali - come contabilità – consulenza fiscale, amministrazione del personale, consulenza legale, o di origine più recente, come l'informatica, oppure di funzioni di interesse generale all'interno di specifici settori produttivi. È il caso di progettazione e design di prodotto, sistema qualità e certificazione, risparmio energetico, ambiente e sicurezza, che sono utilizzati soprattutto nell'industria manifatturiera e nell'edilizia.

Il ricorso a taluni servizi è influenzato anche dalla concentrazione degli sbocchi di mercato delle imprese. Le imprese che hanno solo o anche grandi clienti dedicano più risorse, soprattutto interne, alla manutenzione e alla qualità mentre quelle con sbocchi frazionati utilizzano con maggiore frequenza servizi di pubblicità e commerciali. Il ricorso alle ricerche di mercato e ai servizi di

distribuzione commerciale è comunque massimo nelle imprese con clientela mista.

Il ricorso a fornitori esterni risulta più frequente nelle piccole imprese per i servizi di uso generale come contabilità e amministrazione del personale. Le imprese maggiori ricorrono più spesso a fornitori per alcuni servizi dove le risorse esterne offrono elevate competenze specialistiche, delegando in toto o in parte le attività di ricerca, selezione e formazione del personale, consulenza organizzativa, ricerche di mercato, engineering, manutenzione e logistica.

La scelta di utilizzare risorse esterne nelle imprese che appartengono ad un gruppo ricalcano solo in parte quelle delle imprese di maggiori dimensioni, grazie alla presenza di specializzazioni funzionali all'interno della struttura; si rileva così un utilizzo maggiore di personale interno per molte attività: organizzazione aziendale, contabilità e consulenza fiscale, controllo di gestione, legale, finanza, informatica, pubblicità, engineering e progettazione (*tavole da 4.1 a 4.4*).

Esaminiamo più in dettaglio le risposte delle imprese del campione sull'utilizzo dei singoli servizi.

Consulenza di direzione e organizzazione aziendale: l'utilizzo dei servizi riguarda il 46,4% delle imprese che hanno risposto al quesito. Il 28,8% provvede esclusivamente con risorse proprie, il 15,6% solo con risorse esterne ed il 2% con risorse miste, interne ed esterne. La frequenza di utilizzo e l'uso di risorse esterne sono collegati positivamente con la dimensione occupazionale dell'impresa mentre nelle imprese appartenenti ad un gruppo vi è maggiore utilizzo e maggiore disponibilità di risorse interne.

Contabilità, consulenza fiscale e tributaria: l'utilizzo dei servizi riguarda la quasi totalità delle imprese che hanno risposto al quesito (92,9%) ed è per lo più affidato completamente (60,5% dei casi) o in parte (15,9%) all'esterno. Solo il 16,5% delle aziende gestisce le funzioni esclusivamente con risorse proprie. La delega all'esterno è più frequente nelle dimensioni minori, nel settore

commerciale (caratterizzato dalle piccole dimensioni aziendali) e nelle imprese che non fanno parte di un gruppo.

Revisione – certificazione di bilancio, brokeraggio assicurativo: le imprese usano tali servizi nel 57,1% dei casi, affidandoli quasi sempre a fornitori esterni (49,7%). La percentuale di imprese utilizzatrici aumenta con l'appartenenza ad un gruppo ma specialmente nelle dimensioni aziendali superiori a 250 addetti.

Analisi e controllo di gestione: è utilizzato dal 53,5% delle imprese che prevalentemente producono il servizio con risorse proprie (38,8%). Il 12,5% utilizza solo risorse esterne ed il 2,2% risorse sia interne sia esterne. La frequenza di utilizzo e l'uso di risorse interne è maggiore nelle imprese che appartengono ad un gruppo.

Consulenza legale: la gran maggioranza delle imprese (85,4%) usa il servizio, quasi sempre con risorse esterne (76,5%). Nel 9% dei casi le aziende hanno competenze legali interne ma nel 4,5% le usano insieme a servizi esterni. Far parte di un gruppo innalza l'utilizzo del servizio e la disponibilità di risorse interne.

Consulenza finanziaria: è utilizzata dal 53,8% delle imprese che acquistano per lo più il servizio da fornitori esterni (33,8%). Nel 16,5% dei casi le aziende usano solo personale interno e nel 3,5% anche servizi esterni. Le imprese più grandi e che fanno parte di un gruppo utilizzano con più frequenza il servizio ma, soprattutto, hanno più spesso risorse interne dedicate.

Servizi informatici: sono fra i servizi più utilizzati dalle imprese (88,3%), con una forte prevalenza di risorse esclusivamente esterne (63,2%). Le aziende autosufficienti sono il 17,2% mentre nel 7,9% dei casi vengono affiancate risorse interne ed esterne. L'utilizzo di servizi informatici riguarda in misura simile piccole e grandi imprese; la dimensione aziendale e l'appartenenza ad un gruppo influiscono positivamente sull'utilizzo di risorse interne, anche in sinergia con fornitori esterni. Nel comparto servizi alle famiglie e "altri" settori la quota di aziende che non usano servizi informatici è superiore alla media; nello stesso comparto, nelle utilities e nel credito – assicurazioni – servizi alle imprese cresce

la percentuale di imprese che usano risorse interne.

Ricerche di mercato: meno di un terzo delle imprese (30,3%) fa uso di questa attività, svolgendola in prevalenza al proprio interno (17,8%). Il ricorso esterno riguarda il 10,7% delle imprese che hanno risposto al quesito, l'uso di risorse miste l'1,9%. Le ricerche di mercato sono utilizzate soprattutto dalle grandi imprese, che in prevalenza acquistano il servizio, dalle imprese con clientela mista (alcuni grandi acquirenti ma anche molti piccoli clienti), dalle aziende esportatrici e che fanno parte di un gruppo.

Struttura commerciale, organizzazione della distribuzione, rete di vendita: l'utilizzazione dei servizi riguarda il 41,6% delle imprese che hanno risposto al quesito e che, in larghissima parte, li gestiscono con proprio personale (34,9%). Le risorse solo esterne pesano per il 5,2%, l'utilizzo misto l'1,5%. La frequenza di utilizzo è maggiore nelle imprese esportatrici, soprattutto in quelle che vendono all'estero fra il 10 ed il 50% della propria produzione, e nelle imprese con clientela mista, mentre è minima nelle piccolissime aziende.

Intermediazione, assistenza scambi con l'estero: meno del 20% delle aziende utilizza i servizi, fruendone nell'11,5% dei casi esclusivamente con risorse proprie, nel 7,2% con risorse esterne e nell'1% con risorse miste. L'uso di queste attività riguarda quasi soltanto l'industria manifatturiera e il commercio e aumenta al crescere della dimensione aziendale e, ovviamente, nelle aziende che realizzano all'estero una quota rilevante del proprio fatturato.

Pubblicità, comunicazione: il 58,3% delle imprese che hanno risposto al quesito usa l'attività, impiegando prevalentemente fornitori esterni (37,9%). La funzione viene svolta in proprio nel 15,3% dei casi e con risorse miste nel 5,2%. Il servizio è meno utilizzato che in media nelle piccolissime imprese e con clientela concentrata e viene svolto più spesso con risorse interne dalle imprese che appartengono ad un gruppo.

Amministrazione del personale: l'utilizzo dei servizi riguarda l'87,3% delle imprese che impiegano in prevalenza fornitori esterni (47,7%). La quota di aziende che usa solo personale interno è del 31,1%, quella che usa risorse miste è

dell'8,5%. La preferenza per l'acquisto del servizio è maggiore fra le imprese minori ed i settori caratterizzati dalle piccole dimensioni.

Ricerca, selezione del personale: è utilizzata dal 64,2% delle imprese che svolgono la funzione in maggioranza al proprio interno (42,7%). L'uso esclusivo di fornitori esterni riguarda il 16,7%, l'impiego di personale interno e di risorse esterne il 4,8%. La frequenza di utilizzo e l'uso di risorse esterne aumentano al crescere delle dimensioni aziendali. Il ruolo dei fornitori esterni aumenta anche nelle imprese appartenenti ad un gruppo e nei settori commercio e utilities, mentre si riduce nei comparti credito - assicurazioni – servizi alle imprese e servizi alle famiglie e “altri” settori.

Formazione del personale: il 71,9% delle imprese usa le attività di formazione, impiegando sia risorse proprie sia esterne. Il 36,1% delle aziende utilizza solo personale interno, il 25,5% solo fornitori esterni ed il 10,3% risorse miste. La frequenza di utilizzo e l'affiancamento di risorse interne ed esterne sono collegati positivamente con la dimensione occupazionale dell'impresa e con l'appartenenza ad un gruppo.

Progettazione, design di prodotto: l'utilizzo dei servizi riguarda il 45,7% delle imprese che hanno risposto al quesito. Il 27% provvede esclusivamente con risorse proprie, il 13,6% usa solo risorse esterne ed il 5,1% risorse miste, interne ed esterne. L'utilizzo di questi servizi riguarda quasi esclusivamente l'industria manifatturiera, dove predomina l'uso di personale interno, e l'edilizia, che ricorre a fornitori esterni, anche insieme a risorse interne. La frequenza di utilizzo è più elevata nelle imprese esportatrici e appartenenti ad un gruppo; in queste ultime aumenta anche la quota di esecuzione interna dell'attività.

Ingegnerizzazione processi, consulenza tecnologica: i servizi sono usati dal 39,5% delle imprese. Il 21,3% impiega solo personale interno, il 13,1% fornitori esterni, il 5,1% risorse miste. Le attività interessano prevalentemente le imprese manifatturiere, edili e delle utilities e la frequenza di utilizzazione cresce con la dimensione aziendale e l'appartenenza ad un gruppo. La produzione interna del servizio è maggiore nelle aziende manifatturiere e che fanno parte di un gruppo;

le risorse miste vengono utilizzate soprattutto nelle grandi imprese.

Programmazione, gestione della manutenzione: l'utilizzo dei servizi riguarda il 58,2% delle imprese, per lo più con risorse proprie (36,8%). Il 15,3% acquista il servizio all'esterno ed il 6,1% impiega risorse miste. La percentuale di utilizzo è più elevata fra le imprese che hanno solo o anche grandi clienti, nel settore manifatturiero e, soprattutto, nelle grandi aziende. Queste ultime ricorrono più sovente a risorse esterne e miste mentre le imprese con sbocchi concentrati usano più spesso risorse proprie.

Logistica, magazzinaggio: le imprese che usano il servizio sono il 54,4% e impiegano quasi esclusivamente personale interno (46,9%); l'attività è completamente acquistata all'esterno nel 4,1% dei casi e svolta con risorse miste nel 3,5%. La frequenza di utilizzo è maggiore nelle imprese manifatturiere e cresce con la dimensione aziendale. L'uso di risorse esterne, affiancate o meno a quelle interne, è più elevato nelle imprese più grandi e in quelle che fanno parte di un gruppo.

Sistema qualità, certificazione: è utilizzata dal 63,1% delle imprese che affidano la funzione all'esterno nel 33,7% dei casi, la svolgono con risorse esclusivamente interne nel 20,2% e con risorse miste nel 9,2%. La frequenza di utilizzo è molto più alta della media nei settori industriali e nelle utilities e aumenta con la concentrazione della clientela; nelle aziende con pochi, grandi clienti è più accentuato l'uso di personale interno.

Risparmio energetico, ecologia, sicurezza: i servizi sono usati dal 59,3% delle imprese, con prevalente ricorso a competenze esterne (28,5%). L'impiego esclusivo di personale interno riguarda il 23,8% delle imprese, le risorse miste il 7%. Queste attività sono più utilizzate nel settore manifatturiero e nelle costruzioni; le imprese edili e commerciali adoperano più spesso delle altre risorse esterne.

MOTIVI DELL'ACQUISTO E DEL NON ACQUISTO DI SERVIZI ESTERNI E GIUDIZI SUI RISULTATI CONSEGUITI

Fra i **motivi dell'utilizzo di servizi esterni** proposti alle imprese (*tav. 5*), la **scelta aziendale** è quello citato con maggiore frequenza, oltre il 30% dei casi, per gran parte delle aree di attività.

La strategia aziendale riceve la percentuale più alta di segnalazioni (40-45%) per i servizi di contabilità, consulenza fiscale e revisione – certificazione di bilancio, acquistati dalla larga maggioranza delle aziende, ma anche per la logistica ed il controllo di gestione, dove le imprese che ricorrono all'esterno sono una minoranza. Nell'acquisto di servizi informatici, inoltre, la scelta aziendale assume un'importanza maggiore nelle aziende che appartengono ad un gruppo.

La **mancaza di competenze interne** è il motivo prevalente di acquisto dei servizi di informatica e di consulenza legale, funzioni che raccolgono anche molte segnalazioni per la migliore qualità rispetto alle dotazioni aziendali. La carenza di personale è inoltre al secondo posto fra i motivi di ricorso all'esterno per i servizi delle aree personale (selezione, formazione, amministrazione) ed energia – ambiente.

La **qualità** prevale nelle decisioni di ricorrere all'esterno per pubblicità e risparmio energetico - ambiente - sicurezza, ed è il secondo motivo per controllo di gestione, consulenza finanziaria, informatica, contabilità e consulenza legale. La migliore qualità dell'offerta esterna di servizi informatici è un motivo meno importante che in media nelle imprese che fanno parte di un gruppo.

Il **contenimento dei costi** non sembra costituire un fattore di particolare rilievo nella scelta di esternalizzare, se non per la logistica, dove risulta la seconda motivazione dopo la scelta aziendale. E' comunque segnalato dal 15 – 20% delle imprese fra i motivi di acquisto di consulenze di direzione, servizi tecnici, commerciali e dell'area personale. Il fattore costi influenza maggiormente le scelte di acquisto dei servizi tecnici al crescere della dimensione aziendale e dei servizi nel campo energetico – ambientale nel settore edile.

Il ricorso a servizi esterni per **necessità occasionali** riguarda il 20 – 25% delle imprese per la consulenza organizzativa, i servizi commerciali e di marketing e la consulenza legale, ed il 15 – 20% per pubblicità, consulenza finanziaria, servizi tecnici e logistica. Esigenze contingenti assumono un peso maggiore fra i motivi di acquisto di servizi dell'area personale nelle aziende di maggiori dimensioni o che appartengono ad un gruppo.

I **giudizi sui risultati ottenuti** attraverso l'utilizzo di servizi esterni sono universalmente favorevoli (*tav. 6*).

La quota di imprese che dà valutazioni positive o molto positive supera l'85% per tutte le aree di attività, con punte del 95-100% per le funzioni contabili e fiscali, finanziarie, tecnico – produttive e logistiche. I servizi dell'area personale, la consulenza legale e di direzione aziendale, il controllo di gestione, i servizi di contabilità – consulenza fiscale - revisione - brokeraggio assicurativo ottengono giudizi molto positivi da più di un quarto delle imprese.

Una quota modesta ma non irrilevante di aziende (intorno al 10%) ha valutato trascurabili o negativi i risultati dell'acquisto di servizi informatici, commerciali e pubblicitari.

Le imprese che hanno **motivato la scelta di non ricorrere a servizi esterni**, hanno indicato in prevalenza l'esistenza di competenze interne sufficienti o la mancanza di necessità mentre il costo eccessivo, la difficoltà di reperimento e la scarsa informazione sull'utilità dei servizi raccolgono quote minime di segnalazioni (*tav. 7*).

La sufficiente **dotazione di risorse proprie** è largamente il primo motivo di non acquisto per la maggior parte delle aree di attività. Le competenze interne assumono un rilievo significativamente maggiore nella scelta di produrre in proprio quasi tutti i servizi (ad eccezione di quelli dell'area contabilità – revisione bilanci) nelle imprese più grandi o che appartengono ad un gruppo.

La stessa valutazione di autosufficienza risulta più importante che in media anche

nella scelta di non acquistare all'esterno i servizi più strettamente legati al processo produttivo (progettazione – produzione – manutenzione, logistica, energia – ambiente) da parte delle imprese manifatturiere, dell'edilizia e delle utilities, e in quella di produrre in proprio le funzioni commerciali e pubblicitarie da parte delle imprese con clientela mista (alcuni grandi clienti ma anche molti piccoli clienti).

La valutazione di **non avere necessità di alcune funzioni** è invece il motivo prevalente del non acquisto di servizi legali e, insieme all'adeguatezza delle competenze interne, di pubblicità e comunicazione. In tutte le aree di attività proposte (con l'eccezione dei servizi contabili) la quota di imprese che ritiene di non avere necessità dei servizi aumenta al diminuire della dimensione occupazionale ed è massima nelle piccolissime imprese. La non appartenenza ad un gruppo produce lo stesso effetto per la maggior parte dei servizi mentre, ovviamente, le imprese che operano nel terziario giudicano meno necessari i servizi tecnici, logistici e ambientali.

L'EVOLUZIONE DELLA DOMANDA DI SERVIZI

Molte delle imprese che hanno collaborato all'indagine non hanno risposto ai quesiti sulle prospettive di utilizzo dei servizi nei prossimi due – tre anni (*tav. 8*). Le risposte mancanti variano, a seconda dei servizi, fra il 40 e il 60% del campione e sono più numerose per i servizi delle aree programmazione – gestione della manutenzione, logistica, personale (amministrazione, ricerca e selezione, formazione) e controllo di gestione.

Fra le imprese che hanno risposto al quesito, **quelle che non usano e che continueranno a non utilizzare** in futuro i servizi prevalgono per le attività di consulenza di direzione e organizzazione aziendale, per il marketing – commerciale, con il minimo di utilizzo per i servizi agli scambi con l'estero, per i servizi tecnici alla produzione, come progettazione di prodotto,

ingegnerizzazione di processo e manutenzione, e per la logistica.

La maggioranza delle imprese prevede invece di **utilizzare in misura costante** i servizi informatici, di amministrazione del personale, di consulenza legale e di contabilità e consulenza fiscale, che sono quelli più diffusi attualmente.

Le segnalazioni più frequenti di **utilizzo crescente** riguardano i servizi per la formazione del personale, i sistemi qualità e la certificazione, il controllo di gestione (30-40% dei casi validi), seguiti da risparmio energetico – ambiente – sicurezza, logistica, informatica, ricerca e selezione del personale, organizzazione della distribuzione, manutenzione (25 – 30%), e da consulenza di direzione, ricerche di mercato, progettazione di prodotto ed engineering (20 –25%).

Fra i servizi a maggiore crescita, le imprese intendono potenziare soprattutto il ricorso alle risorse esterne per le attività inerenti qualità e certificazione, energia – ambiente e informatica mentre prevedono di rafforzare le competenze interne per controllo di gestione, organizzazione commerciale, logistica e servizi tecnici. Per le attività di formazione e di ricerca del personale le preferenze per le risorse interne ed esterne sono simili.

Le segnalazioni di **intenzioni di diminuire** l'utilizzo di servizi sono comunque rare. Le uniche funzioni per cui si rileva una quota non trascurabile di imprese che prevede riduzioni sono consulenza legale e pubblicità (5 – 7% delle risposte valide).

In generale le imprese confermano, anche in prospettiva, le proprie scelte fra produrre o acquistare i servizi.

Le imprese che utilizzano solo personale interno sono le più interessate ad aumentare il ricorso ai servizi, privilegiando le risorse proprie; la crescita del ricorso a fornitori esterni riguarda solo alcune attività: organizzazione aziendale, contabilità, controllo di gestione, amministrazione e selezione del personale.

Le imprese che utilizzano solo fornitori esterni, oltre a segnalare talvolta la diminuzione del ricorso ad alcuni servizi, sembrano orientate solo alla crescita delle funzioni commerciali e tecniche, mantenendo la preferenza per l'offerta esterna.

Le **caratteristiche aziendali** influiscono in qualche misura sulle intenzioni di modificare il ricorso ai servizi (*tavole da 9.1 a 9.4*).

Al crescere della dimensione occupazionale le imprese mostrano interesse a sviluppare la formazione del personale, a ricorrere maggiormente servizi esterni di consulenza legale, di revisione, certificazione e brokeraggio, di progettazione e a potenziare invece il personale interno dedicato all'amministrazione e alla selezione del personale. Le imprese medie prevedono più delle altre di accrescere l'uso di servizi pubblicitari e, con maggiori risorse interne, di logistica e ingegnerizzazione.

Nelle imprese minori le intenzioni di potenziare i servizi riguardano solo l'organizzazione commerciale attraverso personale interno. Una quota significativa di aziende prevede di ridurre le consulenze legali.

Le imprese manifatturiere ed edili sono particolarmente interessate a sviluppare internamente le funzioni tecniche di progettazione e ingegnerizzazione; l'edilizia prevede inoltre un maggiore uso globale di servizi finanziari e di ricerca e selezione del personale e un uso esterno per qualità – certificazione ed un uso interno per ambiente e sicurezza.

Nei comparti credito – assicurazioni, servizi alle imprese e altri servizi, emergono esigenze di potenziamento delle risorse interne dedicate all'amministrazione e alla selezione del personale.

Le imprese con *clientela non concentrata* intendono sviluppare l'area marketing commerciale.

Le imprese che non fanno parte di un gruppo prevedono più spesso di aumentare il ricorso a risorse esterne per i servizi qualità – certificazione e ambiente e sicurezza.

Consulenza di direzione e organizzazione aziendale (risposte valide 47,9%): oltre metà delle imprese che hanno risposto al quesito, non userà questi servizi nemmeno nei prossimi anni ma il 24% ne aumenterà l'utilizzo, soprattutto attraverso risorse interne, mentre solo il 3,2% lo ridurrà.

Contabilità, consulenza fiscale e tributaria (risposte valide 48,8%): il 79,7% delle imprese continuerà a usare i servizi in misura costante, il 12,9% ne aumenterà l'uso, per lo più con personale interno, ed il 2,8% lo ridurrà.

Revisione – certificazione di bilancio, brokeraggio assicurativo (risposte valide 55,5%): il 47,5% delle imprese userà i servizi in misura costante ed il 40,1% continuerà a non usarli; l'aumento, prevalentemente con risorse esterne, riguarda l'11,5%. Al crescere delle dimensioni aziendali, aumenta l'interesse per i fornitori esterni.

Analisi e controllo di gestione (risposte valide 42,4%): fra le imprese che hanno risposto il 46,4% non intende utilizzare nemmeno in futuro queste attività ma il 33,8% prevede di ricorrervi più intensamente, in gran parte dedicando risorse proprie. Per il 17,3% delle aziende l'impiego sarà costante e per il 2,2% diminuirà.

Consulenza legale (risposte valide 59,5%): la grande maggioranza delle imprese fruirà del servizio come adesso ed il 15,4% seguirà a non usarlo. L'aumento, attraverso risorse esterne, riguarda il 6,1% delle imprese ma la riduzione il 6,7%. La quota di imprese che intende ridurre l'utilizzazione cresce al ridursi della dimensione aziendale mentre le grandi aziende sono più propense a utilizzare risorse esterne.

Consulenza finanziaria (risposte valide 49,4%): L'uso del servizio sarà costante nel 36,3% delle aziende, continuerà a non interessare il 44,4% e aumenterà nel 17,9%, con l'uso di risorse interne o esterne. La crescita riguarda soprattutto i settori dell'edilizia e delle utilities.

Servizi informatici (risposte valide 50,6%): Il 57,2% delle aziende userà il servizio in misura uguale ed il 27,1 l'aumenterà, soprattutto con fornitori esterni. L'11,7% non lo utilizzerà nemmeno in futuro ed il 3,9% ne ridurrà l'impiego.

Ricerche di mercato (risposte valide 51,4%): la maggior parte delle aziende non prevede di usare queste attività ma il 22,9% pensa di aumentarne l'impiego, con personale interno o risorse esterne. La quota di utilizzo costante è del 9,2%. La crescita dell'attività è minima fra le piccolissime imprese e in quelle con clientela

molto concentrata, mentre è più elevata nelle aziende con clientela mista.

Struttura commerciale, organizzazione della distribuzione, rete di vendita (risposte valide 44,2%): il servizio continuerà a non interessare due terzi delle imprese, sarà ad utilizzo stabile nel 6,9% dei casi e crescerà nel 26,5%, per lo più con personale interno. Le previsioni di aumento dell'attività sono molto più diffuse fra le imprese a clientela mista e frazionata che fra quelle con pochi clienti, e nelle piccole aziende con 20 – 49 addetti che intendono potenziare le risorse interne.

Intermediazione, assistenza scambi con l'estero (risposte valide 51,8%): ben l'80,3% non è interessata al servizio, che resterà ad uso costante nel 5,9% delle imprese e crescerà nel 13,3%, con risorse interne o esterne.

Pubblicità, comunicazione (risposte valide 53,0%): nel 44,5% dei casi il servizio non sarà usato nemmeno per i prossimi anni e nel 31,9% non subirà variazioni. L'aumento è previsto nel 18,7% dei casi, sia con personale interno sia con fornitori esterni, e la riduzione nel 4,9%. La crescita riguarda soprattutto le dimensioni piccole e medie ed è minore nelle aziende con sbocchi molto concentrati.

Amministrazione del personale (risposte valide 41,9%): la maggior parte delle imprese (67,6%) continuerà ad usare come adesso il servizio, aumentandone l'impiego nel 14,6% dei casi, più con personale interno che con risorse esterne. La percentuale di imprese che non pensa di utilizzare l'attività è del 16%. Il ricorso al servizio, soprattutto con personale proprio, aumenta con la dimensione aziendale ed è più frequente nei comparti credito – assicurazioni – servizi alle imprese e servizi alle famiglie e altri settori.

Ricerca, selezione del personale (risposte valide 38,9%): il 43,1% delle aziende non prevede di utilizzare il servizio, il 27,1% lo userà in misura costante ed il 27,1% ne aumenterà l'impiego, sia con risorse interne sia con fornitori esterni. Le intenzioni di riduzione riguardano il 2,4% dei casi. Le previsioni di aumento della funzione sono più diffuse nell'edilizia, nei servizi alle imprese e negli altri settori e si riducono fra le piccolissime imprese ma anche nelle aziende che fanno

parte di un gruppo. La crescita dovrebbe riguardare soprattutto personale interno nelle grandi imprese, nel credito – assicurazioni – servizi alle imprese e nei servizi alle famiglie; risorse interne e fornitori esterni nell'edilizia e nelle dimensioni aziendali intermedie.

Formazione del personale (risposte valide 42,1%): il 30,8% delle aziende non usa né prevede di usare l'attività, il 29,3% ne farà un utilizzo analogo all'attuale ed il 38% lo aumenterà, con risorse interne o esterne. Le previsioni di riduzione riguardano l'1,5% delle imprese. Il ricorso futuro al servizio è collegato positivamente alla dimensione aziendale.

Progettazione, design di prodotto (risposte valide 46,3%): la maggioranza delle imprese (67,4%) non intende usare il servizio, l'11,5% lo utilizzerà con la stessa intensità ed il 20,4% ne aumenterà l'impiego, con personale prevalentemente interno. Le intenzioni di aumento sono espresse più frequentemente al crescere della dimensione aziendale, dalle imprese manifatturiere e, soprattutto, dell'edilizia; nelle imprese più grandi l'aumento privilegia i fornitori esterni.

Ingegnerizzazione processi, consulenza tecnologica (risposte valide 48,8%): nel 64,4% dei casi i servizi non sono né saranno usati, nel 14,1% avranno utilizzo costante e nel 21,3% impiego crescente, privilegiando in certa misura le risorse interne. Le previsioni di aumento sono più diffuse nelle dimensioni piccola e media, nei settori manifatturiero e edile e nelle imprese che appartengono ad un gruppo, con il potenziamento del personale aziendale.

Programmazione, gestione della manutenzione (risposte valide 38,7%): nei prossimi anni il ricorso sarà nullo nel 52,8% delle aziende, stabile nel 20,1%, crescente nel 26%, con utilizzo prevalente di risorse interne. Le previsioni di riduzione riguardano solo l'1,2% dei casi.

Logistica, magazzinaggio (risposte valide 38,3%): per la maggior parte delle imprese (64,5%) il servizio non sarà utilizzato nemmeno nei prossimi anni. L'impiego sarà crescente nel 27,5% dei casi, costante nel 6,4%, e in calo nell'1,6%. L'aumento dell'utilizzo è più frequente nelle imprese di dimensioni intermedie dove dovrebbe avvenire in prevalenza con risorse interne.

Sistema qualità, certificazione (risposte valide 38,3%): il gruppo più numeroso di imprese prevede l'aumento del ricorso al servizio (38,1%), con uso prevalente di risorse esterne. Il 29,4% delle aziende seguirà a non utilizzarlo, il 28,8% lo userà nella stessa quantità ed il 3,6% ne ridurrà l'impiego. Le previsioni di aumento sono più diffuse fra le aziende che non fanno parte di un gruppo e particolarmente frequenti nell'edilizia e nelle utilities.

Risparmio energetico, ecologia, sicurezza (risposte valide 47,0%): le previsioni di uso futuro si ripartiscono in quote simili fra imprese che non utilizzano né utilizzeranno il servizio (38,6%), che continueranno a usarlo senza variazioni (30,8%) e che ne aumenteranno l'impiego (29,3%). La riduzione è prevista solo nell'1,3% dei casi. Le intenzioni di aumento, che privilegiano i fornitori esterni, sono più diffuse nelle imprese che non fanno parte di un gruppo e nei comparti delle utilities e dell'edilizia, che intendono invece aumentare le risorse interne.

MOTIVI DEL MAGGIOR RICORSO FUTURO AI SERVIZI ESTERNI

Per le aziende che intendono aumentare l'utilizzo dei servizi attraverso fornitori esterni, il **mutamento delle esigenze o delle strategie aziendali** è la motivazione dominante, indicata nel 45 – 55% dei casi, per quasi tutte le aree funzionali con le eccezioni dei servizi di contabilità – consulenza fiscale – revisione – brokeraggio e di risparmio energetico – ecologia – sicurezza (*tav. 10*). In questi due campi, il fattore principale è la **migliore qualità dell'offerta esterna** che precede il mutamento di strategie. La qualità delle risorse esterne è segnalata con frequenza, anche per le aree legale, finanziaria, informatica e pubblicità.

Le esigenze di **razionalizzazione interna** occupano il secondo posto fra i motivi dell'aumento per i servizi di organizzazione aziendale, marketing – commerciale, logistica e, quasi alla pari con il fattore qualità, per i servizi tecnici.

Le nuove esigenze dell'azienda assumono un ruolo maggiore nella scelta di

accrescere l'utilizzo di servizi informatici esterni nelle imprese che appartengono ad un gruppo. La riorganizzazione interna motiva più spesso l'acquisto di servizi logistici nelle aziende con clientela concentrata o che non fanno parte di un gruppo e di servizi informatici nelle imprese con clientela frazionata; la qualità dell'offerta esterna di logistica risulta più importante nelle aziende che fanno parte di un gruppo.

CONCLUSIONI

Dall'esame delle risposte fornite dalle imprese torinesi emerge un panorama variegato della diffusione e delle prospettive di crescita dei servizi innovativi.

In generale le imprese torinesi mostrano un grado elevato di utilizzo di servizi innovativi non solo per quanto riguarda le attività terziarie "necessarie" per la gestione aziendale (contabilità e consulenza fiscale, amministrazione del personale, informatica) o comunque di uso ricorrente (competenze legali), ma anche quelle meno tradizionali relative alla qualificazione del personale e alla qualità e certificazione dei prodotti.

L'uso di servizi non strettamente indispensabili è fortemente influenzato dalla dimensione aziendale, diretta o del gruppo di appartenenza.

Le imprese maggiori preferiscono comprare piuttosto che produrre alcuni servizi, che offrono elevate competenze specialistiche esterne (ricerca e formazione del personale, consulenza organizzativa, ricerche di mercato, engineering, manutenzione, logistica).

La scelta fra produrre e acquistare è diversa se l'azienda appartiene ad un gruppo. In tal caso l'esistenza di una rete di imprese fa ritenere sufficienti le competenze specialistiche interne per molte attività: organizzazione aziendale, contabilità e consulenza fiscale, controllo di gestione, legale, finanza, informatica, pubblicità, engineering e progettazione.

Al contrario l'uso dei servizi trasversali (contabilità – consulenza fiscale, amministrazione del personale, consulenza legale, informatica) e delle funzioni di interesse specifico del settore industriale, come progettazione, qualità, energia e ambiente, non risulta collegato alla dimensione dell'azienda.

Nella piccola dimensione aumenta anzi il bisogno di rivolgersi all'esterno per i servizi di uso generale come contabilità e amministrazione del personale.

Anche il grado di concentrazione del mercato di sbocco delle imprese influenza l'uso di alcuni servizi. La domanda dei grandi clienti attiva più risorse, soprattutto interne, per manutenzione e qualità mentre un mercato più frazionato aumenta l'interesse per i servizi pubblicitari e commerciali.

I risultati dell'indagine sulla futura evoluzione della domanda di servizi innovativi non forniscono una linea interpretativa complessiva. La difficoltà di individuare fattori in grado di spiegare la variazione dell'utilizzo delle risorse impiegate dipende anche dalla forte caduta di risposte valide ai quesiti relativi alle prospettive.

In particolare, la percentuale di risposte valide è minima (intorno al 20%), fra le imprese che usano attualmente solo personale interno mentre è massima fra le aziende non utilizzatrici, che sono soprattutto quelle di minori dimensioni.

Più che disinteresse per le diverse attività, la bassa quota di risposte valide nelle imprese che usano solo fonti interne potrebbe quindi indicare una diffusa incertezza nelle scelte di potenziare o meno, con risorse interne o anche o solo esterne, l'uso dei servizi nei prossimi anni.

In futuro, comunque, alcune categorie di servizi già diffusi dovrebbero svilupparsi rapidamente: è il caso dell'informatica, della selezione e della formazione del personale, della qualità e certificazione. L'uso di fornitori esterni, molto frequente per l'informatica, prevalente per la qualità e certificazione e meno abituale per la formazione e, soprattutto, la selezione del personale, è generalmente in forte crescita.

Altri servizi meno utilizzati, ma comunque comuni ad almeno metà del campione, hanno forti prospettive di crescita: controllo di gestione, programmazione e gestione della manutenzione, logistica, risparmio energetico – ambiente - sicurezza.

Mostrano una netta tendenza all'aumento anche le attività di organizzazione commerciale, attualmente usate da meno di metà delle imprese che intendono comunque continuare ad utilizzare soprattutto proprio personale.

Le previsioni di sviluppo sono moderate per tutti gli altri servizi a bassa diffusione (consulenza organizzativa, ricerche di mercato, progettazione ed engineering). In crescita moderata è anche l'area pubblicità e comunicazione, dove il ricorso esterno è elevato e in sviluppo.

Le prospettive di sviluppo più modeste riguardano i servizi tradizionali usati dalla grande maggioranza delle imprese (contabilità e consulenza fiscale, consulenza legale e amministrazione del personale), le funzioni diffuse della revisione bilanci e della consulenza finanziaria, e le attività meno utilizzate di assistenza e intermediazione degli scambi con l'estero. Il ricorso a fornitori esterni è elevato e crescente nei campi legale, finanziario e della revisione bilanci, elevato e stabile nelle aree contabilità e amministrazione del personale, basso e in moderato sviluppo nell'assistenza agli scambi esteri.

In linea con i giudizi quasi sempre positivi sui risultati ottenuti attraverso l'acquisto di servizi esterni, lo sviluppo della domanda di servizi sembra poggiare soprattutto sul riconoscimento della superiorità delle competenze dell'offerta rispetto a quelle aziendali.

Le motivazioni della scelta di usare risorse esterne per disporre dei vari servizi, oltre a discendere molto spesso dalla linea strategica aziendale, sono basate prevalentemente o comunque in misura rilevante sulla carenza/insufficienza delle competenze interne per alcune aree funzionali: consulenza legale, informatica, finanza, personale, energia ambiente, pubblicità. Si tratta di attività in cui il ricorso a fornitori esterni è già elevato o ha comunque prospettive di sviluppo

superiori alla media.

All'opposto una quota consistente di imprese acquirenti di servizi ha indicato nel contenimento dei costi o in necessità occasionali i motivi del ricorso a risorse esterne per le funzioni che risultano, attualmente e in prospettiva, a basso impiego di fornitori esterni: consulenza organizzativa, logistica, servizi delle aree produzione e commerciale.

L'importanza del riconoscimento del fattore qualità come base per la decisione del ricorso a risorse esterne è confermata dal fatto che, per quasi tutte le aree di attività, le imprese che non acquistano attualmente servizi ritengono in grande maggioranza di avere al proprio interno competenze sufficienti. Le uniche eccezioni sono costituite da consulenza legale e servizi pubblicitari dove una quota significativa di non utilizzatori reputa di non avere bisogno di tali attività.

In conclusione, i risultati dell'indagine non consentono di prevedere per i prossimi anni una crescita generalizzata dell'uso di servizi innovativi da parte delle imprese torinesi, né un rilevante mutamento delle fonti di approvvigionamento di tali risorse.

I livelli di utilizzo dei servizi, anche di quelli non indispensabili alla gestione aziendale, sono comunque piuttosto elevati e si rivolgono a risorse esterne ed a fornitori locali in misura superiore al passato.

Nonostante le differenze settoriali e dimensionali fra i campioni e la diversa classificazione dei servizi, è possibile mettere a confronto i risultati dell'indagine con un sondaggio sulla domanda di servizi innovativi, svolto a metà degli anni 80⁴ su un campione di imprese manifatturiere associate all'Unione Industriale di Torino.

L'utilizzo complessivo di servizi delle imprese risulta aumentato per gran parte delle aree di attività, con le eccezioni dei servizi alla produzione e commerciali.

E' cresciuto in modo generalizzato il ricorso a fornitori esterni, con il

⁴ Unione Industriale di Torino Gruppo Giovani Imprenditori, Torino: Terziario avanzato per un'industria che si rinnova, 1984.

ribaltamento delle quote di aziende che usano fonti interne ed esterne per molte funzioni: contabilità e consulenza fiscale, finanza, informatica, pubblicità, amministrazione del personale, sistema qualità, energia, ambiente e sicurezza.

A differenza degli anni Ottanta, la domanda di servizi innovativi si rivolge quasi esclusivamente all'offerta locale, mentre il ricorso ad altre aree, tradizionalmente a quella milanese, è di qualche rilievo solo per i servizi di consulenza organizzativa, controllo di gestione, pubblicità e informatica (fra il 10% e il 15% dei casi), ricerche di mercato e qualità (20%).

TABELLE E GRAFICI

tav. 1 **DISTRIBUZIONE DELL'UNIVERSO DELLE IMPRESE E DEL CAMPIONE DELLE AZIENDE RISPONDENTI PER SETTORE E CLASSE DIMENSIONALE**

SETTORE	Universo		Campione		CLASSE DI ADDETTI	Universo		Campione	
	N.	%	N.	%		N.	%	N.	%
Industria manifatturiera	1598	55,4	359	55,3	meno di 50	1688	58,5	406	62,6
Edilizia	154	5,3	40	6,2	da 50 a 99	482	16,7	122	18,8
Utilities	24	0,8	14	2,2	da 100 a 249	227	7,9	64	9,9
Commercio	261	9,0	59	9,1	da 250 a 499	62	2,1	34	5,2
Credito assicurazioni	38	1,3	3	0,5	da 500 a 999	27	0,9	12	1,8
Servizi alle imprese	307	10,6	92	14,2	1000 e oltre	11	0,4	11	1,7
Servizi alle famiglie	187	6,5	50	7,7					
Altri settori *	111	3,8	32	4,9	non noto	389	13,5	0	0,0
Non noto	206	7,1	0	0,0	TOTALE	2886	100	649	100,0
TOTALE	2886	100	649	100					

* Agricoltura e servizi a destinazione mista (imprese e persone).

tav. 2 **CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE CHE HANNO COLLABORATO ALL'INDAGINE**

2.1 Dimensione occupazionale per settore

Settore	Classe dimensionale (addetti)				Totale	
	meno di 20	da 20 a 49	da 50 a 249	250 e oltre	Numero	Numero
	% su totale risposte valide					
Industria manifatturiera	12,8	49,9	29,2	8,1	100,0	359
Edilizia	25,0	50,0	20,0	5,0	100,0	40
Utilities	7,1	35,7	21,4	35,7	100,0	14
Commercio	20,3	64,4	11,9	3,4	100,0	59
Credito assicurazioni	0,0	33,3	0,0	66,7	100,0	3
Servizi alle imprese	14,1	34,8	38,0	13,0	100,0	92
Servizi alle famiglie	10,0	50,0	36,0	4,0	100,0	50
Altri settori	25,0	34,4	31,3	9,4	100,0	32
Totale	14,6	47,9	28,7	8,8	100,0	649
Totale (numero)	95	311	186	57	649	

2.2 Classe di fatturato per dimensione occupazionale

Classe dimensionale (addetti)	Fatturato (miliardi di lire)					Totale	
	meno di 5	da 5 a meno di 10	da 10 a meno di 20	da 20 a meno di 50	50 e oltre	Numero	Numero
	% su totale risposte valide						
meno di 20	74,7	16,8	6,3	2,1	0,0	100,0	95
da 20 a 49	37,2	31,4	19,6	10,9	1,0	100,0	312
da 50 a 249	14,7	11,4	27,7	32,1	14,1	100,0	184
249 e oltre	0,0	3,5	7,0	10,5	78,9	100,0	57
Totale	33,0	21,1	18,8	15,6	11,4	100,0	648
Totale (numero)	214	137	122	101	74	648	

2.3 Quota di fatturato esportata per dimensione occupazionale

Classe dimensionale (addetti)	Quota di fatturato esportata (in % del fatturato totale)				Totale	
	nulla	meno di 10%	da 10 a meno di 30%	30% e oltre	Numero	Numero
	% su totale risposte valide					
meno di 20	76,7	17,8	4,4	1,1	100,0	90
da 20 a 49	47,6	28,4	13,0	11,0	100,0	292
da 50 a 249	37,5	21,4	17,3	23,8	100,0	168
249 e oltre	32,1	17,0	9,4	41,5	100,0	53
Totale	47,8	23,9	12,6	15,7	100,0	603
Totale (numero)	288	144	76,0%	95	603	

2.4 Appartenenza ad un gruppo per dimensione occupazionale

Appartenenza ad un gruppo

<u>Classe dimensionale (addetti)</u>	si	no	Totale	Numero
	% su totale risposte valide			
meno di 20	7,5	92,5	100,0	93
da 20 a 49	15,6	84,4	100,0	301
da 50 a 249	32,0	68,0	100,0	178
249 e oltre	67,9	32,1	100,0	56
Totale	23,7	76,3	100,0	628
Totale (numero)	149	479	628	

2.5 Concentrazione della clientela per settore

Concentrazione della clientela

<u>Settori</u>	Pochi grandi clienti	Clientela frazionata	Clientela mista	Totale	Numero
	% su totale risposte valide				
Industria manifatturiera	42,1	24,7	33,2	100,0	340
Edilizia	43,6	20,5	35,9	100,0	39
Utilities	27,3	45,5	27,3	100,0	11
Commercio	1,7	77,6	20,7	100,0	58
Credito assicurazioni	0,0	100,0	0,0	100,0	3
Servizi alle imprese	41,5	18,3	40,2	100,0	82
Servizi alle famiglie	16,3	51,2	32,6	100,0	43
Altri settori	44,8	17,2	37,9	100,0	29
Totale	36,0	30,9	33,1	100,0	605
Totale (numero)	218	187	200	605	

tav. 3 UTILIZZAZIONE DI SERVIZI INNOVATIVI PER ORIGINE DELLE RISORSE

3.1 Origine delle risorse

	Non utilizzati	Solo risorse interne	Risorse interne e fornitori	Solo fornitori esterni	Totale casi validi	Risposte mancanti	
		% su casi validi			Numero	% su totale casi	
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	53,6	28,8	2,0	15,6	100,0	556	15,2
contabilità, consulenza fiscale/tributaria	7,1	16,5	15,9	60,5	100,0	623	5,0
revisione e certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo	42,9	3,9	3,4	49,7	100,0	557	15,1
analisi e controllo di gestione	46,5	38,8	2,2	12,5	100,0	551	16,0
consulenza legale	14,6	4,5	4,5	76,5	100,0	604	7,9
consulenza finanziaria	46,2	16,5	3,5	33,8	100,0	545	16,9
servizi informatici	11,7	17,2	7,9	63,2	100,0	592	9,8
ricerche di mercato	69,7	17,8	1,9	10,7	100,0	534	18,6
struttura commerciale, organizzazione della distribuzione, rete di vendita	58,4	34,9	1,5	5,2	100,0	536	18,3
Intermediazione/assistenza scambi con l'estero	80,3	11,5	1,0	7,2	100,0	512	22,0
pubblicità, comunicazione	41,7	15,3	5,2	37,9	100,0	557	15,1
amministrazione del personale	12,7	31,1	8,5	47,7	100,0	599	8,7
ricerca/selezione del personale	35,8	42,7	4,8	16,7	100,0	564	14,0
formazione del personale	28,1	36,1	10,3	25,5	100,0	565	13,9
progettazione/design di prodotto	54,3	27,0	5,1	13,6	100,0	530	19,2
ingegnerizzazione processi, consulenza tecnologica	60,5	21,3	5,1	13,1	100,0	527	19,7
programmazione/gestione manutenzione	41,8	36,8	6,1	15,3	100,0	541	17,5
logistica/magazzinaggio	45,6	46,9	3,5	4,1	100,0	540	17,7
sistemi qualità/certificazione	36,9	20,2	9,2	33,7	100,0	578	11,9
risparmio energetico, ecologia, sicurezza	40,7	23,8	7,0	28,5	100,0	543	17,2
altri servizi	80,0	6,7	3,3	10,0	100,0	30	95,4

3.2- Utilizzazione di fornitori esterni di servizi innovativi per tipologia

	Imprese/ professionisti	Associazioni di categoria % su totale casi*	Enti pubblici	Totale casi	
				Numero	
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	95,9	9,2	0,0	100,0	98

3.3 - Province di localizzazione dei fornitori esterni di servizi innovativi

	% su totale casi*			Totale casi validi		Risposte mancanti
	Numero	Numero	Numero	Numero	Numero	% su totale casi
contabilità, consulenza fiscale/tributaria	97,1	8,4	0,0	100,0	476	
revisione e certificazione bilanci,						
brokeraggio assicurativo	Torino 97,3	Milano 3,0	Altre 0,3	100,0	296	
analisi e controllo di gestione	100,0	0,0	0,0	100,0	81	
consulenza legale	97,8	5,9	0,2	100,0	489	
consulenza finanziaria	93,6	8,4	0,0	100,0	203	
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	99,5	0,7	0,0	100,0	421	
servizi informatici	87,0	10,1	2,9	100,0	69	44,8
ricerche di mercato	92,5	10,4	1,5	100,0	67	
struttura commerciale, organizzazione contabile, consulenza fiscale/tributaria	96,2	1,5	2,4	100,0	338	30,5
della distribuzione, rete di vendita,	94,4	5,6	0,0	100,0	36	
revisione e certificazione bilanci,						
brokeraggio assicurativo	92,2	4,1	3,6	100,0	193	36,5
l'estero	88,1	9,5	0,8	100,0	42	51,0
analisi e controllo di gestione	88,2	9,5	0,8	100,0	41	
pubblicità, comunicazione	96,7	4,2	3,8	100,0	340	
consulenza legale	92,6	4,2	0,8	100,0	334	33,3
amministrazione del personale	97,0	8,0	0,9	100,0	337	
consulenza finanziaria	97,0	8,0	0,7	100,0	335	35,7
ricerca/selezione del personale	83,4	9,1	11,8	100,0	123	
servizi informatici	84,4	9,2	11,8	100,0	289	33,3
formazione del personale	74,8	33,7	6,9	100,0	292	
ricerche di mercato	73,0	24,3	5,4	100,0	37	58,0
progettazione/design di prodotto	100,0	1,0	0,0	100,0	99	
struttura commerciale, organizzazione ingegnerizzazione processi, consulenza della distribuzione, rete di vendita	86,4	9,1	4,5	100,0	22	59,3
tecnologica	100,0	0,0	0,0	100,0	96	
internazionalizzazione/assistenza scambi con l'estero	88,2	0,0	11,8	100,0	17	69,1
programmazione/gestione manutenzione	99,1	2,6	0,0	100,0	116	
pubblicità, comunicazione	88,9	10,4	2,1	100,0	144	42,9
logistica/magazzinaggio	95,1	7,3	0,0	100,0	41	
amministrazione del personale	99,5	0,0	0,0	100,0	216	39,0
sistemi qualità/certificazione	97,2	8,0	0,4	100,0	248	
ricerca/selezione del personale	93,9	8,0	0,4	100,0	82	44,2
formazione del personale	95,3	3,1	1,6	100,0	128	41,8
risparmio energetico, ecologia, sicurezza	91,7	9,3	3,6	100,0	193	
progettazione/design di prodotto	90,2	4,9	4,9	100,0	61	46,0
ingegnerizzazione processi, consulenza tecnologica	95,1	0,0	4,9	100,0	61	46,5
programmazione/gestione manutenzione	97,0	0,0	3,0	100,0	66	50,0
logistica/magazzinaggio	100,0	0,0	5,0	100,0	20	67,2
sistemi qualità/certificazione	75,8	16,3	7,8	100,0	153	41,4
risparmio energetico, ecologia, sicurezza	95,8	1,7	2,5	100,0	120	40,6

* La somma delle percentuali può dare valori superiori a 100 perché le imprese possono utilizzare fornitori esterni localizzati in più di una provincia

3.2- Utilizzazione di fornitori esterni di servizi innovativi per tipologia

	Imprese/ professionisti	Associazioni di categoria % su totale casi*	Enti pubblici	Totale casi	
				Numero	
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	95,9	9,2	0,0	100,0	98
contabilità, consulenza fiscale/tributaria	97,1	8,4	0,0	100,0	476
revisione e certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo	97,3	3,0	0,3	100,0	296
analisi e controllo di gestione	100,0	0,0	0,0	100,0	81
consulenza legale	97,8	5,9	0,2	100,0	489
consulenza finanziaria	93,6	8,4	0,0	100,0	203
servizi informatici	99,5	0,7	0,0	100,0	421
ricerche di mercato	92,5	10,4	1,5	100,0	67
struttura commerciale, organizzazione della distribuzione, rete di vendita	94,4	5,6	0,0	100,0	36
Intermediazione/assistenza scambi con l'estero	88,1	9,5	4,8	100,0	42
pubblicità, comunicazione	96,7	4,2	0,8	100,0	240
amministrazione del personale	95,0	8,0	0,0	100,0	337
ricerca/selezione del personale	93,4	9,1	2,5	100,0	121
formazione del personale	74,8	33,7	6,9	100,0	202
progettazione/design di prodotto	100,0	1,0	0,0	100,0	99
ingegnerizzazione processi, consulenza tecnologica	100,0	0,0	0,0	100,0	96
programmazione/gestione manutenzione	99,1	2,6	0,0	100,0	116
logistica/magazzinaggio	95,1	7,3	0,0	100,0	41
sistemi qualità/certificazione	97,2	4,0	0,4	100,0	248
risparmio energetico, ecologia, sicurezza	91,7	9,3	3,6	100,0	193

Localizzazione dei fornitori esterni di servizi innovativi

	Torino	Milano	Altre	Totale casi validi	Risposte mancanti	
	% su totale casi*			Numero	% su totale casi	
Struttura e organizzazione	87,0	10,1	2,9	100,0	69	44,8
Assistenza fiscale/tributaria	96,2	1,5	2,4	100,0	338	30,5
Assistenza contabile, gestione bilanci, servizi tributari	92,2	4,1	3,6	100,0	193	36,5
Assistenza gestionale	90,2	9,8	0,0	100,0	51	51,0
Assistenza legale	92,8	1,2	3,0	100,0	334	33,3
Assistenza informatica	97,0	3,0	0,7	100,0	135	35,7
Assistenza logistica	84,4	5,2	11,8	100,0	289	33,3
Assistenza marketing	73,0	24,3	5,4	100,0	37	58,0
Assistenza personale, organizzazione						
Assistenza vendite, rete di vendita	86,4	9,1	4,5	100,0	22	59,3
Assistenza relazioni, assistenza scambi con	88,2	0,0	11,8	100,0	17	69,1
Assistenza finanziaria	88,9	10,4	2,1	100,0	144	42,9
Assistenza risorse umane, personale	99,5	0,0	0,5	100,0	216	39,0
Assistenza legale, personale	93,9	8,5	0,0	100,0	82	44,2
Assistenza personale	95,3	3,1	1,6	100,0	128	41,8
Assistenza produzione, prodotti	90,2	4,9	4,9	100,0	61	46,0
Assistenza processi, consulenza	95,1	0,0	4,9	100,0	61	46,5
Assistenza gestione manutenzione	97,0	0,0	3,0	100,0	66	50,0
Assistenza logistica, magazzino	100,0	0,0	5,0	100,0	20	67,2
Assistenza certificazione	75,8	16,3	7,8	100,0	153	41,4
Assistenza ambiente, sicurezza, ecologia, sicurezza	95,8	1,7	2,5	100,0	120	40,6

*I valori percentuali può dare valori superiori a 100 perché le imprese possono utilizzare fornitori esterni localizzati in più di una provincia.

tav. 4.1 **UTILIZZAZIONE DI SERVIZI INNOVATIVI PER DIMENSIONI OCCUPAZIONALE**
(solo per differenze statisticamente significativ)

	classe dimensionale (addetti)				Totale
	meno di 20	da 20 a 49	da 50 a 249	249 e oltre	
	% su totale casi validi				
aziendale					
Non utilizzati	64,4	56,3	51,2	31,4	53,6
Solo risorse interne	28,8	31,1	26,5	23,5	28,8
Risorse interne e fornitori esterni	1,4	1,1	1,9	7,8	2,0
Solo fornitori esterni	5,5	11,5	20,4	37,3	15,6
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	73	270	162	51	556
Risposte mancanti (numero)	22	41	24	6	93
contabilità, consulenza fiscale/tributaria					
Non utilizzati	2,2	5,6	12,1	7,4	7,1
Solo risorse interne	11,2	15,4	20,7	18,5	16,6
Risorse interne e fornitori esterni	13,5	14,1	17,8	24,1	15,9
Solo fornitori esterni	73,0	64,9	49,4	50,0	60,5
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	89	305	174	54	622
Risposte mancanti (numero)	6	6	12	3	27
revisione e certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo					
Non utilizzati	56,8	44	43,8	15,1	42,9
Solo risorse interne	2,7	4,5	3,1	5,7	3,9
Risorse interne e fornitori esterni	5,4	2,6	3,7	3,8	3,4
Solo fornitori esterni	35,1	48,9	49,4	75,5	49,7
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	74	268	162	53	557
Risposte mancanti (numero)	21	43	24	4	92
consulenza finanziaria					
Non utilizzati	48,6	50,6	39,8	40,8	46,2
Solo risorse interne	10,8	11,9	21,7	32,7	16,5
Risorse interne e fornitori esterni	1,4	2,7	5,6	4,1	3,5
Solo fornitori esterni	39,2	34,9	32,9	22,4	33,8
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	74	261	161	49	545
Risposte mancanti (numero)	21	50	25	8	104
servizi informatici					
Non utilizzati	17,1	11,5	9,5	11,3	11,7
Solo risorse interne	17,1	13,2	20,7	28,3	17,2
Risorse interne e fornitori esterni	3,7	6,9	9,5	15,1	7,9
Solo fornitori esterni	62,2	68,4	60,4	45,3	63,2
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	82	288	169	53	592
Risposte mancanti (numero)	13	23	17	4	57

classe dimensionale (addetti)
meno di 20 da 20 a 49 da 50 a 249 249 e oltre Totale
% su totale casi validi

ricerche di mercato

Non utilizzati	83,3	71,6	66,2	50	69,7
Solo risorse interne	6,9	18,4	21,9	18	17,8
Risorse interne e fornitori esterni	0	1,5	4	0	1,9
Solo fornitori esterni	9,7	8,4	7,9	32	10,7
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	72	261	151	50	534
Risposte mancanti (numero)	23	50	35	7	115

struttura commerciale, organizzazione della distribuzione, rete di vendita

Non utilizzati	79,2	55,8	54,5	54,0	58,4
Solo risorse interne	16,7	37,6	39,1	34,0	34,9
Risorse interne e fornitori esterni	0,0	1,6	1,9	2,0	1,5
Solo fornitori esterni	4,2	5,0	4,5	10,0	5,2
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	72	258	156	50	536
Risposte mancanti (numero)	23	53	30	7	113

Intermediazione/assistenza scambi con l'estero

Non utilizzati	90,3	79,2	79,9	71,7	80,3
Solo risorse interne	1,4	13,5	10,7	19,6	11,5
Risorse interne e fornitori esterni	0	0	2,7	2,2	1
Solo fornitori esterni	8,3	7,3	6,7	6,5	7,2
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	72	245	149	46	512
Risposte mancanti (numero)	23	66	37	11	137

pubblicità, comunicazione

Non utilizzati	59,7	38,6	41,7	30	41,7
Solo risorse interne	10,4	15	19	12	15,3
Risorse interne e fornitori esterni	1,3	4,9	5,5	12	5,2
Solo fornitori esterni	28,6	41,6	33,7	46	37,9
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	77	267	163	50	557
Risposte mancanti (numero)	18	44	23	7	92

amministrazione del personale

Non utilizzati	15,3	8,4	13,8	28,8	12,7
Solo risorse interne	27,1	28,2	36,8	34,6	31,1
Risorse interne e fornitori esterni	7,1	6,3	10,9	15,4	8,5
Solo fornitori esterni	50,6	57,1	38,5	21,2	47,7
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	85	287	174	52	598
Risposte mancanti (numero)	10	24	12	5	51

classe dimensionale (addetti)

meno di 20 da 20 a 49 da 50 a 249 249 e oltre Totale
% su totale casivalidi

ricerca/selezione del personale

Non utilizzati	52,0	37,4	31,1	20,4	35,9
Solo risorse interne	38,7	44,8	44,5	33,3	42,8
Risorse interne e fornitori esterni	1,3	4,1	6,1	9,3	4,8
Solo fornitori esterni	8,0	13,7	18,3	37,0	16,5
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(num ero)	75	270	164	54	563
Risposte mancanti (num ero)	20	41	22	3	86

formazione del personale

Non utilizzati	41,3	30,7	21,3	17,6	28,1
Solo risorse interne	33,3	36,7	39,1	27,5	36,1
Risorse interne e fornitori esterni	5,3	8,1	10,7	27,5	10,3
Solo fornitori esterni	20,0	24,4	29,0	27,5	25,5
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(num ero)	75	270	169	51	565
Risposte mancanti (num ero)	20	41	17	6	84

progettazione/design di prodotto

Non utilizzati	65,3	53,1	56,5	36,2	54,3
Solo risorse interne	17,3	30,7	26,0	25,5	27,0
Risorse interne e fornitori esterni	1,3	3,5	6,5	14,9	5,1
Solo fornitori esterni	16,0	12,6	11,0	23,4	13,6
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(num ero)	75	254	154	47	530
Risposte mancanti (num ero)	20	57	32	10	119

ingegnerizzazione processi, consulenza tecnologica

Non utilizzati	73,6	64,1	54,8	40,8	60,5
Solo risorse interne	18,1	21,1	22,6	22,4	21,3
Risorse interne e fornitori esterni	1,4	2,4	6,5	20,4	5,1
Solo fornitori esterni	6,9	12,4	16,1	16,3	13,1
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(num ero)	72	251	155	49	527
Risposte mancanti (num ero)	23	60	31	8	122

programmazione/gestione manutenzione

Non utilizzati	51,4	42,7	41,8	22,9	41,9
Solo risorse interne	27,8	37	41,1	35,4	36,9
Risorse interne e fornitori esterni	4,2	5	5,1	18,8	6,1
Solo fornitori esterni	16,7	15,3	12	22,9	15,2
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(num ero)	72	262	158	48	540
Risposte mancanti (num ero)	23	49	28	9	109

logistica/magazzinaggio

Non utilizzati	59,7	45,4	41,1	39,6	45,6
Solo risorse interne	37,5	50,4	49,4	33,3	46,9
Risorse interne e fornitori esterni	1,4	1,9	5,7	8,3	3,5
Solo fornitori esterni	1,4	2,3	3,8	18,8	4,1
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(num ero)	72	262	158	48	540
Risposte mancanti (num ero)	23	49	28	9	109

tav. 4.2 **UTILIZZAZIONE DI SERVIZI INNOVATIVI PER SETTORE DI ATTIVITÀ**
(solo per differenze statisticamente significative)

	Industria manifatturiera	Edilizia	Utilities	Commercio	Credito assicurazioni servizi alle imprese	Altri settori	Totale
	% su totale casi validi						
contabilità, consulenza fiscale/tributaria							
Non utilizzati	8,2	2,6	14,3	7,0	1,1	9,1	6,9
Solo risorse interne	16,1	10,3	21,4	14,0	24,2	14,3	16,6
Risorse interne e fornitori esterni	16,7	33,3	14,3	8,8	15,4	10,4	16,0
Solo fornitori esterni	58,9	53,8	50,0	70,2	59,3	66,2	60,4
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	341	39	14	57	91	77	619
Risposte mancanti (numero)	18	1	0	2	4	5	30
consulenza legale							
Non utilizzati	15,2	5,3	23,1	14,5	10,5	19,4	14,5
Solo risorse interne	2,7	2,6	7,7	0,0	10,5	9,7	4,5
Risorse interne e fornitori esterni	4,2	5,3	15,4	1,8	4,7	4,2	4,3
Solo fornitori esterni	78,0	86,8	53,8	83,6	74,4	66,7	76,7
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	336	38	13	55	86	72	600
Risposte mancanti (numero)	23	2	1	4	9	10	49
servizi informatici							
Non utilizzati	9,6	8,1	14,3	11,3	13,3	21,7	11,7
Solo risorse interne	14,5	16,2	14,3	13,2	28,9	21,7	17,3
Risorse interne e fornitori esterni	6,0	5,4	21,4	9,4	7,2	14,5	7,8
Solo fornitori esterni	69,9	70,3	50,0	66,0	50,6	42,0	63,1
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	332	37	14	53	83	69	588
Risposte mancanti (numero)	27	3	0	6	12	13	61
Intermediazione/assistenza scambi con l'estero							
Non utilizzati	71,8	96,7	100,0	78,6	93,1	95,1	80,2
Solo risorse interne	16,3	3,3	0,0	11,9	2,8	4,9	11,6
Risorse interne e fornitori esterni	1,4	0,0	0,0	0,0	1,4	0,0	1,0
Solo fornitori esterni	10,5	0,0	0,0	9,5	2,8	0,0	7,3
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	294	30	10	42	72	61	509
Risposte mancanti (numero)	65	10	4	17	23	21	140
amministrazione del personale							
Non utilizzati	12,2	10,8	21,4	9,3	12,8	17,6	12,8
Solo risorse interne	31,3	35,1	35,7	13	31,4	41,2	31,1
Risorse interne e fornitori esterni	9,3	8,1	14,3	3,7	8,1	7,4	8,4
Solo fornitori esterni	47,2	45,9	28,6	74,1	47,7	33,8	47,6
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	335	37	14	54	86	68	594
Risposte mancanti (numero)	24	3	0	5	9	14	55
ricerca/selezione del personale							
Non utilizzati	36,8	41,2	58,3	35,4	21,5	38,5	35,5
Solo risorse interne	38,7	50,0	8,3	35,4	54,4	58,5	43,0
Risorse interne e fornitori esterni	5,9	0,0	8,3	4,2	6,3	0,0	4,8
Solo fornitori esterni	18,6	8,8	25,0	25,0	17,7	3,1	16,8
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	323	34	12	48	79	65	561
Risposte mancanti (numero)	36	6	2	11	16	17	88

	Industria manifatturiera	Edilizia	Utilities	Commercio	Credito assicurazioni servizi alle imprese	Altri settori	Totale
	% su totale casivalidi						
progettazione/design di prodotto							
Non utilizzati	41,8	27,3	63,6	70,7	81,1	84,4	54,3
Solo risorse interne	37,2	18,2	18,2	12,2	14,9	9,4	27,1
Risorse interne e fornitori esterni	6,9	12,1	9,1	0,0	1,4	0,0	5,1
Solo fornitori esterni	14,1	42,4	9,1	17,1	2,7	6,3	13,5
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	304	33	11	41	74	64	527
Risposte mancanti (numero)	55	7	3	18	21	18	122
ingegnerizzazione processi, consulenza tecnologica							
Non utilizzati	51,2	47,1	58,3	81,0	71,1	84,1	60,3
Solo risorse interne	30,3	5,9	8,3	7,1	17,1	4,8	21,4
Risorse interne e fornitori esterni	5,7	11,8	25,0	2,4	2,6	0,0	5,2
Solo fornitori esterni	12,8	35,3	8,3	9,5	9,2	11,1	13,2
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	297	34	12	42	76	63	524
Risposte mancanti (numero)	62	6	2	17	19	19	125
programmi azione/gestione manutenzione							
Non utilizzati	35,2	44,1	45,5	51,1	53,3	52,4	41,9
Solo risorse interne	46,6	41,2	27,3	12,8	24,0	22,2	36,9
Risorse interne e fornitori esterni	5,9	2,9	9,1	6,4	6,7	6,3	6,0
Solo fornitori esterni	12,4	11,8	18,2	29,8	16,0	19,0	15,3
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	307	34	11	47	75	63	537
Risposte mancanti (numero)	52	6	3	12	20	19	112
logistica/magazzinaggio							
Non utilizzati	36,2	47,1	50,0	51,1	60,8	66,7	45,4
Solo risorse interne	54,1	47,1	41,7	40,4	35,1	31,7	46,9
Risorse interne e fornitori esterni	4,9	0,0	8,3	4,3	1,4	0,0	3,5
Solo fornitori esterni	4,9	5,9	0,0	4,3	2,7	1,6	4,1
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	307	34	12	47	74	63	537
Risposte mancanti (numero)	52	6	2	12	21	19	112
sistemi qualità/certificazione							
Non utilizzati	26,1	24,3	21,4	58,0	61,8	54,4	36,7
Solo risorse interne	24,8	21,6	35,7	6,0	7,9	17,6	20,2
Risorse interne e fornitori esterni	10,9	5,4	7,1	12,0	3,9	7,4	9,2
Solo fornitori esterni	38,2	48,6	35,7	24,0	26,3	20,6	33,9
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	330	37	14	50	76	68	575
Risposte mancanti (numero)	29	3	0	9	19	14	74
risparmio energetico, ecologia, sicurezza							
Non utilizzati	35,5	30,6	41,7	41,3	59,5	50,8	40,8
Solo risorse interne	26,5	19,4	25,0	13,0	21,6	23,0	23,7
Risorse interne e fornitori esterni	7,7	8,3	0,0	13,0	5,4	0,0	6,9
Solo fornitori esterni	30,3	41,7	33,3	32,6	13,5	26,2	28,6
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	310	36	12	46	74	61	539
Risposte mancanti (numero)	49	4	2	13	21	21	110

tav. 4.3 UTILIZZAZIONE DI SERVIZI INNOVATIVI PER APPARTENENZA AD UN GRUPPO
(solo per differenze statisticamente significative)

	sì	no	Totale
	% su totale casivalidi		
consulenza di direzione e organizzazione aziendale			
Non utilizzati	42,0	57,4	53,6
Solo risorse interne	35,1	26,7	28,8
Risorse interne e fornitori esterni	6,1	0,7	2,0
Solo fornitori esterni	16,8	15,2	15,6
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0
(numero)	131	408	539
Risposte mancanti (numero)	18	72	90
contabilità, consulenza fiscale/tributaria			
Non utilizzati	8,5	6,8	7,2
Solo risorse interne	23,4	14,2	16,4
Risorse interne e fornitori esterni	21,3	14,4	16,0
Solo fornitori esterni	46,8	64,6	60,4
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0
(numero)	141	458	599
Risposte mancanti (numero)	8	22	30
revisione e certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo			
Non utilizzati	27,9	48,9	43,6
Solo risorse interne	7,4	2,7	3,9
Risorse interne e fornitori esterni	2,2	4,0	3,5
Solo fornitori esterni	62,5	44,4	49,0
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0
(numero)	136	401	537
Risposte mancanti (numero)	13	79	92
analisi controllo gestione			
Non utilizzati	39,8	48,8	46,6
Solo risorse interne	53,1	34,4	38,9
Risorse interne e fornitori esterni	0,8	2,7	2,3
Solo fornitori esterni	6,3	14,1	12,2
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0
(numero)	128	404	532
Risposte mancanti (numero)	21	76	97
consulenza legale			
Non utilizzati	9,9	16,1	14,6
Solo risorse interne	7,7	3,4	4,5
Risorse interne e fornitori esterni	7,0	3,9	4,6
Solo fornitori esterni	75,4	76,6	76,3
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0
(numero)	142	440	582
Risposte mancanti (numero)	7	40	47

	si	no	Totale
	% su totale casi validi		
consulenza finanziaria			
Non utilizzati	39,7	48,6	46,5
Solo risorse interne	37,3	10,5	16,9
Risorse interne e fornitori esterni	3,2	3,7	3,6
Solo fornitori esterni	19,8	37,2	33,0
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0
(numero)	126	401	527
Risposte mancanti (numero)	23	79	102
servizi informatici			
Non utilizzati	7,1	13,1	11,7
Solo risorse interne	32,1	12,4	17,2
Risorse interne e fornitori esterni	11,4	7,1	8,2
Solo fornitori esterni	49,3	67,3	62,9
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0
(numero)	140	434	574
Risposte mancanti (numero)	9	46	55
ricerche di mercato			
Non utilizzati	56,7	73,8	69,6
Solo risorse interne	24,4	15,6	17,8
Risorse interne e fornitori esterni	3,1	1,5	1,9
Solo fornitori esterni	15,7	9,0	10,6
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0
(numero)	127	390	517
Risposte mancanti (numero)	22	90	112
pubblicità, comunicazione			
Non utilizzati	40,9	42,5	42,1
Solo risorse interne	22,0	13,0	15,2
Risorse interne e fornitori esterni	7,6	4,4	5,2
Solo fornitori esterni	29,5	40,0	37,5
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0
(numero)	132	407	539
Risposte mancanti (numero)	17	73	90
ricerca/selezione del personale			
Non utilizzati	30,3	38,6	36,6
Solo risorse interne	37,9	43,2	41,9
Risorse interne e fornitori esterni	8,3	3,6	4,8
Solo fornitori esterni	23,5	14,6	16,7
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0
(numero)	132	412	544
Risposte mancanti (numero)	17	68	85

	si	no	Totale
	% su totale casi validi		
formazione del personale			
Non utilizzati	26,7	30,3	28,2
Solo risorse interne	37,3	35,2	35,7
Risorse interne e fornitori esterni	15,7	8,5	10,3
Solo fornitori esterni	26,9	25,5	25,8
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0
servizi informatici	134	412	546
Risposte mancanti (numero)	14,5	10,6	8,8
Solo risorse interne	19,5	17,1	17,5
Risorse interne e fornitori esterni	3,0	12,4	7,6
Solo fornitori esterni	63,0	60,0	64,1
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0
Non utilizzati	45,5	57,5	54,7
Solo risorse interne (numero)	203	170	206,5
Risorse interne e fornitori esterni	207,4	18	4,9
Solo fornitori esterni	11,6	14,6	13,9
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0
Solo risorse interne (numero)	131	15,8	512,3
Risposte mancanti (numero)	0	3,2	117,2
Solo fornitori esterni	6,9	12	11,1
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0
ingegnerizzazione processi, consulenza tecnologica	175	158	504
Non utilizzati	44,4	30	60,5
Solo risorse interne	31,7	17,8	21,2
Risorse interne e fornitori esterni	11,1	3,1	5,1
Solo fornitori esterni	68,6	57,8	58,2
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0
Solo fornitori esterni (numero)	2,9	7,5	509,3
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0
Risposte mancanti (numero)	175	161	120
Risposte mancanti (numero)	45	27	102
logistica/magazzinaggio			
Non utilizzati	44,4	46,9	46,3
Solo risorse interne	14,3	13,6	14,4
Risorse interne e fornitori esterni	3,3	4,1	3,6
Solo fornitori esterni	23,1	5,8	3,5
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0
Risposte mancanti (numero)	38	19	52
Risposte mancanti (numero)	25	83	108
programmazione/gestione manutenzione			
Non utilizzati	38,8	48,1	41,1
risparmio energetico, ecologia, sicurezza			
Non utilizzati	44,9	27,5	37
Solo risorse interne	3	7,5	40,1
Risorse interne e fornitori esterni	12	16,9	24,5
Solo fornitori esterni	17,8	16,0	7
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0
Risposte mancanti (numero)	41	28	28,9
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0
sistemi qualità/certificazioni			
Non utilizzati	29	46,7	36,2
Risposte mancanti (numero)	23	80	103
Solo risorse interne	28,5	14,8	20,4
Risorse interne e fornitori esterni	7,3	12,4	9,6
Solo fornitori esterni	35,2	26	33,8
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0
Risposte mancanti (numero)	193	169	544
Risposte mancanti (numero)	27	19	65

tav. 5 **PRINCIPALI MOTIVI DELL'USO DI FORNITORI ESTERNI DI SERVIZI INNOVATIVI**

	Carenza di competenze in azienda	Migliore qualità dei servizi esterni	Contenimento costi fissi interni	Necessità occasionali	Sceita aziendale	Totale casivalidi	Risposte mancanti	
			% su casivalidi*			Numero	% su totale casi	
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	16,3	18,5	18,5	25,0	30,4	100,0	92	11,5
contabilità, consulenza fiscale, revisione/certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo	21,5	24,6	12,6	11,7	39,1	100,0	460	5,5
analisi e controllo di gestione	16,4	29,9	7,5	6,0	46,3	100,0	67	20,2
consulenza legale	39,4	25,7	4,3	21,9	18,5	100,0	439	11,3
consulenza finanziaria	19,9	29,5	6,8	18,8	32,4	100,0	176	17,0
servizi informatici	37,1	28,5	12,0	8,3	22,9	100,0	375	12,6
marketing - commerciale	12,3	19,3	17,5	22,8	35,1	100,0	57	38,7
pubblicità, comunicazione	19,5	33,2	6,8	18,0	26,3	100,0	205	16,0
personale	27,3	23,7	16,4	8,6	34,2	100,0	304	1,6
progettazione/produzione/manutenzione	16,7	18,1	18,1	16,7	34,0	100,0	144	2,7
logistica	3,6	17,9	28,6	14,3	39,3	100,0	28	31,7
risparmio energetico, ecologia, sicurezza	25,5	36,6	9,2	13,1	25,5	100,0	153	22,7

* La somma delle percentuali può dare un valore superiore a 100 perché le imprese possono segnalare più di un motivo.

tav. 6 GIUDIZI SUI RISULTATI OTTENUTI CON L'USO DEI SERVIZI ESTERNI

	molto positivi	positivi	trascurabili	negativi	Totale casivalidi	Risposte mancanti
	% su casivalidi				Numero	% su totale casi
consulenza di direzione e organizzazione aziendale	26,9	64,5	7,5	1,1	100,0	93
contabilità, consulenza fiscale, revisione/certificazione						
bilanci, brokeraggio assicurativo	32,0	65,5	1,9	0,6	100,0	469
analisi e controllo gestione	27,5	68,1	2,9	1,4	100,0	69
consulenza legale	28,6	67,0	3,5	0,9	100,0	430
consulenza finanziaria	22,5	73,4	3,6	0,6	100,0	169
servizi informatici	17,6	73,0	7,2	2,1	100,0	374
marketing - commerciale	19,2	69,2	9,6	1,9	100,0	52
pubblicità, comunicazione	22,8	63,5	11,2	2,5	100,0	197
personale	28,3	66,7	4,0	1,0	100,0	300
progettazione/produzione/manutenzione	18,8	78,1	3,1	0,0	100,0	128
logistica	13,3	86,7	0,0	0,0	100,0	30
risparmio energetico, ecologia, sicurezza	18,1	75,8	4,7	1,3	100,0	149

tav. 7 **PRINCIPALI MOTIVI DELLA NON UTILIZZAZIONE DI FORNITORI ESTERNI**

Motivo	Competenze sufficienti in azienda		Servizi non necessari	Mancanza di informazione		Costo eccessivo	Difficoltà di reperimento		Totale casi validi		Risposte mancanti		
	% su casi validi *								Numero Totale casi validi	% su totale casi			
	Aumento risorse interne	Riduzione utilizzo fornitori esterni		Non utilizzo attuale e futuro	Utilizzazione costante		Totale	Aumento risorse interne		Aumento utilizzo fornitori esterni	Totale casi validi	Risposte mancanti	
consulenza di direzione e organizzazione aziendale e riduzione fornitori esterni	68,4	26,8			3,1		0,5	100,0	396		21,4		
contabilità, consulenza fiscale, certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo	82,3	10,5		1,6	6,5		0,8	100,0	124		18,4		
analisi e controllo di gestione	78,0	17,2		1,3	4,8		0,5	100,0	396		23,4		
consulenza finanziaria	59,4	37,9		1,2	2,0		0,8	100,0	256		32,3		
servizi informatici	72,7	24,2		0,8	4,7		0,0	100,0	128		32,3		
organizzazione aziendale	3,2	2,9	0,3	57,6	15,3	23,9	16,6	7,3	100,0	314	52,1		
marketing - commerciale	61,2	32,9		1,4	5,6		1,1	100,0	356		30,7		
pubblicità, consulenza fiscale/tributaria	46,8	46,4		2,3	79,7	10,9	7,2	3,4	100,0	320	41,6		
personale	83,0	12,4		0,8	3,1		1,9	100,0	259		13,7		
revisione e certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo	68,8	26,6		0,3	47,5	41,5	3,0	0,8	8,5	100,0	364	17,4	
analisi e controllo di gestione	66,0	20,4		0,8	17,3	33,8	26,6	0,5	6,8	100,0	278	29,8	
consulenza legale, contabile, fiscale, economico, ecologia, sicurezza	62,6	30,3		15,4	3,6	71,8	0,5	1,2	5,6	100,0	390	35,6	
consulenza finanziaria	0,9	0,9		44,4	36,4	17,9	7,1	10,5	0,3	100,0	324	50,6	
servizi informatici	3,9	3,6	0,3	11,7	57,2	27,1	6,9	19,0	1,2	100,0	332	49,4	
ricerca di mercato	0,6	0,6		67,4	9,2	22,9	11,9	10,4	0,6	100,0	337	48,6	
La somma delle percentuali può dare valori superiori a 100 perché le imprese possono segnalare più di un motivo													
struttura commerciale, organizzazione della distribuzione, rete di vendita	0,0			66,6	6,9	26,5	21,4	4,1	1,0	100,0	290	55,8	
Intermediazione/assistenza scambi con l'estero	0,6	0,3	0,3	80,3	5,9	13,3	6,2	5,9	1,2	100,0	340	48,2	
pubblicità, comunicazione	4,9	4,6	0,3	44,5	31,9	18,7	7,5	10,3	0,9	100,0	348	47,0	
amministrazione del personale	0,4	0,7	0,7	16,0	67,6	14,6	9,5	5,1	100,0	275	58,1		
ricerca/selezione del personale	0,4	2,0	0,4	43,1	27,1	27,1	14,5	11,8	0,8	100,0	255	61,1	
formazione del personale	0,4	1,1	0,4	30,8	29,3	38,0	18,1	18,8	1,1	100,0	276	57,9	
progettazione/design di prodotto	0,3	0,3		67,4	11,5	20,4	13,5	5,3	1,6	100,0	304	53,7	
ingegnerizzazione processi, consulenza tecnologica	0,3	0,3		64,4	14,1	21,3	12,2	8,8	0,3	100,0	320	51,2	
programmazione/gestione manutenzione	1,2	1,2		52,8	20,1	26,0	19,3	5,9	0,8	100,0	254	61,3	
logistica/magazzinaggio	1,6	1,2	0,4	64,5	6,4	27,5	21,5	5,6	0,4	100,0	251	61,7	
sistemi qualità/certificazione	3,6	3,0	0,6	29,4	28,8	38,1	13,5	23,7	0,9	100,0	333	49,2	
risparmio energetico, ecologia, sicurezza	1,3	1,3		38,6	30,8	29,3	12,7	15,3	1,3	100,0	308	53,0	

tav. 9.1 INTENZIONI DI UTILIZZAZIONE DI SERVIZI INNOVATIVI NEI PROSSIMI ANNI PER DIMENSIONE OCCUPAZIONALE

(solo per differenze statisticamente significative)

	classe dimensionale (addetti)				Totale
	meno di 20	da 20 a 49	da 50 a 249	250 e oltre	
% su totale casivalidi					
revisione e certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo					
Riduzione dell'utilizzo	1,8	1,1	0	0	0,8
Non usa né userà	64,3	40,1	35,4	12,5	40,1
Utilizzo costante	32,1	48	47,5	71,9	47,5
Aumento risorse interne	0	3,4	5,1	0	3
Aumento risorse esterne o miste	1,8	7,3	12,1	15,6	8,5
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	56	177	99	32	364
Risposte mancanti (numero)	39	134	87	25	285
consulenza legale					
Riduzione dell'utilizzo	14,5	7,3	2,7	3,2	6,7
Non usa né userà	25,5	15,1	12,5	9,7	15,4
Utilizzo costante	52,7	73,4	77,7	74,2	71,8
Aumento risorse interne	1,8	0	0,9	0	0,5
Aumento risorse esterne o miste	5,5	4,2	6,3	12,9	5,6
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,1	100,0	100,0
(numero)	55	192	112	31	390
Risposte mancanti (numero)	40	119	74	26	259
ricerche di mercato					
Riduzione dell'utilizzo	3,4	0	0	0	0,6
Non usa né userà	79,3	63,6	71,6	51,7	67,4
Utilizzo costante	8,6	7,4	9,1	20,7	9,2
Aumento risorse interne	3,4	15,4	10,2	13,8	11,9
Aumento risorse esterne o miste	5,2	13,6	9,1	13,8	11
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	58	162	88	29	337
Risposte mancanti (numero)	37	149	98	28	312
struttura commerciale, organizzazione della distribuzione, rete di vendita					
Riduzione dell'utilizzo					
Non usa né userà	90,2	56,3	68,4	68,0	66,6
Utilizzo costante	5,9	5,2	8,9	12,0	6,9
Aumento risorse interne	3,9	32,6	16,5	12,0	21,4
Aumento risorse esterne o miste	0,0	5,9	6,3	8,0	5,2
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	51	135	79	25	290
Risposte mancanti (numero)	44	176	107	32	359
pubblicità, comunicazione					
Riduzione dell'utilizzo	7,0	5,3	2,2	6,3	4,9
Non usa né userà	70,2	33,5	51,7	37,5	44,5
Utilizzo costante	12,3	37,6	27,0	50,0	31,9
Aumento risorse interne	8,8	8,8	6,7	0,0	7,5
Aumento risorse esterne o miste	1,8	14,7	12,4	6,3	11,2
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	57	170	89	32	348
Risposte mancanti (numero)	38	141	97	25	301
amministrazione del personale					
Sostituzione risorse interne a esterne	0,0	0,0	0,0	4,3	0,4
Riduzione dell'utilizzo	2,6	0,7	1,4	4,3	1,5
Non usa né userà	23,7	9,8	19,7	30,4	16,0
Utilizzo costante	68,4	78,3	56,3	34,8	67,6
Aumento risorse interne	0,0	7,7	14,1	21,7	9,5
Aumento risorse esterne o miste	5,3	3,5	8,5	4,3	5,1
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	38	143	71	23	275
Risposte mancanti (numero)	57	168	115	34	374

tav. 9.2 INTENZIONI DI UTILIZZAZIONE DI SERVIZI INNOVATIVI NEI PROSSIMI ANNI PER SETTORE DI ATTIVITÀ

	classe dimensionale (addetti)				Totale
	meno di 20	da 20 a 49	da 50 a 249	250 e oltre	
	% su totale casi validi				
ricerca/selezione del personale					
Sostituzione risorse interne a esterne	0,0	0,0	0,0	3,8	0,4
Riduzione dell'utilizzo	0,0	3,4	1,4	3,8	2,4
Non usa né userà	69,8	40,2	37,7	26,9	43,1
Utilizzo costante	14,0	27,4	31,9	34,6	27,1
Aumento risorse interne	9,3	13,7	15,9	23,1	14,5
Aumento risorse esterne o miste	7,0	15,4	13,0	7,7	12,5
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	43	117	69	26	255
Risposte mancanti (numero)	52	194	117	31	394
formazione del personale					
Sostituzione risorse interne a esterne	0,0	0,0	0,0	3,3	0,4
Riduzione dell'utilizzo	0,0	0,8	1,4	6,7	1,4
Non usa né userà	64,3	29,0	21,9	13,3	30,8
Utilizzo costante	19,0	32,1	32,9	23,3	29,3
Aumento risorse interne	11,9	16,0	23,3	23,3	18,1
Aumento risorse esterne o miste	4,8	22,1	20,5	30,0	19,9
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	42	131	73	30	276
Risposte mancanti (numero)	53	180	113	27	373
progettazione/design di prodotto					
Sostituzione risorse interne a esterne	0,0	0,0	1,2	0,0	0,3
Riduzione dell'utilizzo	0,0	0,0	0,0	4,0	0,3
Non usa né userà	80,8	64,8	67,1	56,0	67,4
Utilizzo costante	11,5	11,0	11,0	16,0	11,5
Aumento risorse interne	7,7	16,6	14,6	4,0	13,5
Aumento risorse esterne o miste	0,0	7,6	6,1	20,0	6,9
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	52	145	82	25	304
Risposte mancanti (numero)	43	166	104	32	345
ingegnerizzazione processi, consulenza tecnologica					
Riduzione dell'utilizzo	0,0	0,0	0,0	3,0	0,3
Non usa né userà	83,7	64,3	58,0	51,5	64,4
Utilizzo costante	6,1	12,1	16,0	30,3	14,1
Aumento risorse interne	2,0	13,4	17,3	9,1	12,2
Aumento risorse esterne o miste	8,2	10,2	8,6	6,1	9,1
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	49	157	81	33	320
Risposte mancanti (numero)	46	154	105	24	329
logistica/magazzinaggio					
Riduzione dell'utilizzo	0,0	0,0	2,9	9,1	1,6
Non usa né userà	76,6	64,6	59,4	54,5	64,5
Utilizzo costante	4,3	5,3	7,2	13,6	6,4
Aumento risorse interne	10,6	28,3	21,7	9,1	21,5
Aumento risorse esterne o miste	8,5	1,8	8,7	13,6	6,0
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	47	113	69	22	251
Risposte mancanti (numero)	48	198	117	35	398

(solo per differenza statisticamente significativa)

	Industria manifatturiera	Edilizia	Utilities	Commercio	Credito assicurazioni servizi alle imprese	Altri settori	Totale
	% su totale casi validi						
consulenza finanziaria							
Sostituzione risorse interne a esterne	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3
Riduzione dell'utilizzo	1,1	0,0	12,5	0,0	0,0	0,0	0,9
Non usa né userà	41,4	21,7	25,0	45,5	53,7	65,8	44,4
Utilizzo costante	40,3	47,8	0,0	45,5	24,4	23,7	36,4
Aumento risorse interne	6,6	13,0	0,0	0,0	17,1	2,6	7,1
Aumento risorse esterne o miste	9,9	17,4	62,5	9,1	4,9	7,9	10,8
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	181	23	8	33	41	38	324
Risposte mancanti (numero)	178	17	6	26	54	44	325
pubblicità, comunicazione							
Riduzione dell'utilizzo	3,7	3,8	0,0	6,9	3,8	11,4	4,9
Non usa né userà	46,8	53,8	25,0	27,6	52,8	29,5	44,2
Utilizzo costante	31,6	38,5	25,0	41,4	32,1	25,0	32,1
Aumento risorse interne	5,8	0,0	0,0	6,9	7,5	20,5	7,5
Aumento risorse esterne o miste	12,1	3,8	50,0	17,2	3,8	13,6	11,3
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	190	26	4	29	53	44	346
Risposte mancanti (numero)	169	14	10	30	42	38	303
amministrazione del personale							
Sostituzione risorse interne a esterne	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4
Riduzione dell'utilizzo	1,3	7,1	0,0	0,0	2,3	0,0	1,5
Non usa né userà	15,7	7,1	0,0	13,3	11,6	32,3	16,1
Utilizzo costante	71,9	71,4	100,0	80,0	62,8	35,5	67,5
Aumento risorse interne	7,2	7,1	0,0	6,7	18,6	12,9	9,5
Aumento risorse esterne o miste	3,3	7,1	0,0	0,0	4,7	19,4	5,1
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	153	14	3	30	43	31	274
Risposte mancanti (numero)	206	26	11	29	52	51	375
ricerca/selezione del personale							
Sostituzione risorse interne a esterne	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4
Riduzione dell'utilizzo	2,2	6,7	0,0	7,7	0,0	0,0	2,4
Non usa né userà	43,2	33,3	66,7	42,3	29,4	55,9	42,9
Utilizzo costante	30,2	13,3	33,3	30,8	38,2	5,9	27,2
Aumento risorse interne	9,4	20,0	0,0	7,7	23,5	32,4	14,6
Aumento risorse esterne o miste	14,4	26,7	0,0	11,5	8,8	5,9	12,6
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	139	15	6	26	34	34	254
Risposte mancanti (numero)	220	25	8	33	61	48	395

	Industria manifatturiera	Edilizia	Utilities	Commercio	Credito assicurazioni servizi alle imprese	Altri settori	Totale
	% su totale casi validi						
progettazione/design di prodotto							
Sostituzione risorse interne a esterne	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3
Riduzione dell'utilizzo	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3
Non usa né userà	56,3	26,3	80,0	82,1	87,3	88,6	67,5
Utilizzo costante	15,9	36,8	0,0	3,6	0,0	4,5	11,3
Aumento risorse interne	17,9	26,3	20,0	3,6	9,1	4,5	13,6
Aumento risorse esterne o miste	8,6	10,5	0,0	10,7	3,6	2,3	7,0
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	151	19	5	28	55	44	302
Risposte mancanti (numero)	208	21	9	31	40	38	347
ingegnerizzazione processi, consulenza tecnologica							
Riduzione dell'utilizzo	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3
Non usa né userà	55,6	38,1	50,0	73,3	85,4	83,3	64,7
Utilizzo costante	16,7	23,8	37,5	10,0	6,3	8,3	14,2
Aumento risorse interne	16,7	23,8	12,5	6,7	2,1	4,2	12,0
Aumento risorse esterne o miste	10,5	14,3	0,0	10,0	6,3	4,2	8,8
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	162	21	8	30	48	48	317
Risposte mancanti (numero)	197	19	6	29	47	34	332
sistemi qualità/certificazione							
Riduzione dell'utilizzo	4,6	0,0	0,0	0,0	1,7	7,9	3,6
Non usa né userà	20,7	4,5	0,0	38,9	44,8	52,6	29,2
Utilizzo costante	36,8	36,4	0,0	30,6	15,5	10,5	28,9
Aumento risorse interne	14,4	18,2	50,0	5,6	10,3	15,8	13,6
Aumento risorse esterne o miste	23,6	40,9	50,0	25,0	27,6	13,2	24,7
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	174	22	4	36	58	38	332
Risposte mancanti (numero)	185	18	10	23	37	44	317
risparmio energetico, ecologia, sicurezza							
Riduzione dell'utilizzo	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3
Non usa né userà	31,5	25,0	40,0	33,3	60,4	51,5	38,6
Utilizzo costante	34,0	45,0	0,0	45,5	15,1	21,2	30,7
Aumento risorse interne	13,6	25,0	40,0	3,0	13,2	6,1	12,7
Aumento risorse esterne o miste	18,5	5,0	20,0	18,2	11,3	21,2	16,7
Totale casi validi	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	162	20	5	33	53	33	306
Risposte mancanti (numero)	197	20	9	26	42	49	343

tav. 9.3 **INTENZIONI DI UTILIZZAZIONE DI SERVIZI INNOVATIVI NEI PROSSIMI ANNI PER APPARTENENZA AD UN GRUPPO**
(solo per differenza statisticamente significativa)

	sì	no	Totale
	% su totale casivalidi		
revisione e certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo			
Riduzione dell'utilizzo	1,1	0,7	0,8
Non usano né userà	23,6	45,2	39,8
Utilizzo costante	64,0	42,2	47,6
Aumento risorse interne	3,4	3,0	3,1
Aumento risorse esterne o miste	7,9	8,9	8,6
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0
(numero)	89	270	359
Risposte mancanti (numero)	60	210	270
ricerca/selezione del personale			
Sostituzione risorse interne a esterne	1,6	0,0	0,4
Riduzione dell'utilizzo	4,8	1,6	2,4
Non usano né userà	39,7	44,4	43,2
Utilizzo costante	36,5	23,5	26,8
Aumento risorse interne	9,5	1,6	14,4
Aumento risorse esterne o miste	7,9	14,4	12,8
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0
(numero)	63	187	250
Risposte mancanti (numero)	86	293	379
ingegnerizzazione processi, consulenza tecnologica			
Riduzione dell'utilizzo	1,4	0,0	0,3
Non usano né userà	52,1	67,2	63,7
Utilizzo costante	20,5	12,4	14,3
Aumento risorse interne	19,2	10,4	12,4
Aumento risorse esterne o miste	6,8	1,0	9,2
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0
(numero)	73	241	314
Risposte mancanti (numero)	76	239	315
sistemi qualità/certificazione			
Riduzione dell'utilizzo	2,8	4,0	3,7
Non usano né userà	29,2	29,0	29
Utilizzo costante	40,3	26,2	29,3
Aumento risorse interne	16,7	11,9	13
Aumento risorse esterne o miste	11,1	2,9	25
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0
(numero)	72	252	324
Risposte mancanti (numero)	77	228	305
risparmio energetico, ecologia, sicurezza			
Riduzione dell'utilizzo	3,5	0,8	1,3
Non usano né userà	52,6	35,1	38,5
Utilizzo costante	22,8	33,5	31,4
Aumento risorse interne	12,3	1,2	12
Aumento risorse esterne o miste	8,8	18,6	16,7
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0
(numero)	57	242	299
Risposte mancanti (numero)	92	238	330

tav. 9.4 **INTENZIONI DI UTILIZZAZIONE DI SERVIZI INNOVATIVI NEI PROSSIMI ANNI PER CONCENTRAZIONE**
(solo per differenza statisticamente significativa)

	pochi grandi clienti	frazionata	mista	Totale
	% su totale casivalidi			
ricerche di mercato				
Riduzione dell'utilizzo	0,0	1,0	1,0	0,6
Non usa né userà	80,5	65,6	54,8	67,6
Utilizzo costante	3,4	13,5	11,5	9,1
Aumento risorse interne	8,5	11,5	18,3	12,6
Aumento risorse esterne o miste	7,6	8,3	14,4	10,1
Totale casivalidi	100,0	99,9	100,0	100,0
(numero)	118	96	104	318
Risposte mancanti (numero)	102	92	97	291
struttura commerciale, organizzazione della distribuzione, rete di vendita				
Non usa né userà	84,2	61,2	54	67,4
Utilizzo costante	1,0	14,1	5,7	6,6
Aumento risorse interne	12,9	21,2	32,2	21,6
Aumento risorse esterne o miste	2	3,5	8	4,4
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	101	85	87	273
Risposte mancanti (numero)	119	103	114	336
pubblicità, comunicazione				
Riduzione dell'utilizzo	4,2	8,5	2,8	5,1
Non usa né userà	63,9	25,5	42,1	44,6
Utilizzo costante	19,3	44,3	32,7	31,6
Aumento risorse interne	5,9	9,4	8,4	7,8
Aumento risorse esterne o miste	6,7	12,3	14	10,8
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	119	106	107	332
Risposte mancanti (numero)	101	82	94	277
sistemi qualità/certificazione				
Riduzione dell'utilizzo	4,9	5,2	0	3,2
Non usa né userà	23,3	39,2	25,9	29,1
Utilizzo costante	29,1	20,6	37,9	29,7
Aumento risorse interne	18,4	13,4	10,3	13,9
Aumento risorse esterne o miste	24,3	21,6	25,9	24,1
Totale casivalidi	100,0	100,0	100,0	100,0
(numero)	103	97	116	316
Risposte mancanti (numero)	117	91	85	293

tav. 10 PRINCIPALI MOTIVI PER L'AUMENTO FUTURO DELL'USO DI FORNITORI ESTERNI DI SERVIZI INNOVATIVI

	M utam ento delle strategie aziendali	R azionalizzazione interna	M igliore qualità dei servizi esterni	Totale casivalidi	R isposte m ancanti	
		% su casivalidi*		Num ero	% su totale casi	
consulenza didirezione e organizzazione aziendale	53,7	31,5	24,1	100,0	54	11,5
contabilità, consulenza fiscale, revisione/ certificazione bilanci, brokeraggio assicurativo	34,7	24,0	42,7	100,0	75	19,4
analisi e controllo gestione	55,8	25,0	25,0	100,0	52	5,5
consulenza legale	46,3	17,1	36,6	100,0	41	16,3
consulenza finanziaria	52,2	17,4	34,8	100,0	46	24,6
servizi informatici	48,4	21,1	36,8	100,0	95	12,8
marketing - commerciale	52,5	27,9	23,0	100,0	61	33,0
pubblicità, comunicazione	52,3	18,2	34,1	100,0	44	24,1
personale	45,1	30,8	29,7	100,0	91	30,0
progettazione/produzione/manutenzione	44,4	33,3	31,5	100,0	54	37,9
logistica	54,2	35,4	20,8	100,0	48	9,4
risparmio energetico, ecologia, sicurezza	36,9	18,5	44,6	100,0	65	16,7

* La somma delle percentuali può dare valori superiori a 100 perché le imprese possono segnalare più di un motivo.

5. UN'ANALISI MULTIVARIATA SUI RISULTATI DELL'INDAGINE SUL TERZIARIO INNOVATIVO

LE DETERMINANTI DEL SUCCESSO DELLE IMPRESE DEL TERZIARIO INNOVATIVO

L'analisi dei dati relativi all'offerta è stata guidata dal tentativo di individuare le determinanti del successo delle imprese del terziario innovativo.

SONO LE CARATTERISTICHE DI UN'IMPRESA A DETERMINARNE IL SUCCESSO?

Per rispondere a questa ambiziosa domanda, si è scelto di raggruppare le imprese sulla base dell'andamento dei loro risultati, per poi studiare le differenze tra le caratteristiche dei diversi gruppi. Se esiste infatti un collegamento tra caratteristiche delle imprese (input) e risultati ottenuti (output), ci si aspetta che le imprese che appartengono allo stesso gruppo risultino abbastanza simili, mentre le imprese appartenenti a gruppi diversi risultino significativamente diverse, relativamente a ciascuna delle caratteristiche prese in considerazione dall'indagine. Qualora imprese con risultati significativamente diversi non differissero invece per qualcuna delle caratteristiche di input considerate, se ne potrebbe dedurre che queste caratteristiche non sono particolarmente rilevanti per determinare il successo di un'impresa.

LE MISURE DEL SUCCESSO

Il questionario raggruppa i principali indicatori di successo nella sezione "B. Sviluppi recenti dell'impresa". Questi riguardano le trasformazioni dell'impresa e l'andamento del fatturato, dell'occupazione, del numero clienti, dell'estensione geografica del mercato servito, della gamma dei servizi offerti negli ultimi 2/3 anni. Per l'analisi, sono stati esclusi il primo - contenente informazione sugli

sviluppi societari dell'impresa - in quanto non necessariamente le variazioni societarie sono indicatrici del successo di un'impresa, e l'indicatore sull'andamento dell'occupazione, in quanto troppo fortemente correlato con quello sull'andamento del fatturato.

Inoltre, sono stati considerate come indicatori di successo anche le risposte 2, 3 e 4 alla domanda sulle strategie di crescita futura:

- innovazione / espansione della gamma dei servizi offerti
- espansione con nuove unità operative
- espansione attraverso accordi con altre imprese

In tutto sono stati presi in considerazione 7 indicatori di successo.

Sull'insieme di questi indicatori, nonché su opportuni sottogruppi, è stata eseguita una *cluster analysis*.

I risultati indicano che la suddivisione in gruppi è sempre piuttosto arbitraria, come se non si riuscisse a discriminare tra imprese di successo e imprese meno dinamiche.

Una misura della bontà della classificazione è data dalla *silhouette*, ovvero un indice basato sul rapporto tra la distanza dalla media di cluster e la distanza dal cluster più vicino, per ogni osservazione. Quando l'indice è prossimo a 1, l'osservazione risulta ben classificata; quando si avvicina a 0 la classificazione risulta arbitraria. Normalmente valori medi della *silhouette* superiori a 0,7 sono considerati prova dell'esistenza di una robusta struttura nei dati, valori compresi tra 0,5 e 0,7 sono ancora considerati accettabili, valori compresi tra 0,25 e 0,5 vengono interpretati come segnale che la struttura identificata potrebbe essere artificiale, mentre valori inferiori a 0,25 vengono inequivocabilmente letti come rifiuto dell'ipotesi dell'esistenza della struttura cercata nei dati.

La tabella riportata di seguito evidenzia valori medi molto bassi della *silhouette*, e soprattutto non crescenti all'aumentare del numero dei cluster.

tavola 1: **CLUSTER ANALYSIS**

<u>Number Clusters</u>	<u>Average Silhouette</u>
3	0.224745
4	0.235678
5	0.233626
6	0.231617
7	0.221058
8	0.230272

Il motivo è da ricercare principalmente nel *tipo* di dato. La quantificazione dei risultati risulta infatti abbastanza sommaria, evidenziando solo l'appartenenza ad una delle 5 classi (da forte aumento a forte riduzione) per le risposte sugli sviluppi recenti, mentre per gli sviluppi futuri sono possibili solo risposte di tipo "si/no". Dal momento che le risposte al quadro B tendono naturalmente a concentrarsi nelle categorie intermedie, la variabilità nelle misure di output considerate risulta molto scarsa, e questo inficia la possibilità di condurre una cluster analysis su tutto il campione.

ANALISI DEI SUCCESS AND FAILURE CASES
--

Per offrire una lettura centrata sui risultati delle imprese, si è seguita una seconda strada. E' stato creato un indice sintetico degli sviluppi recenti dell'impresa, sommando i punteggi dei quattro indicatori della sezione B sopra considerati (variazione del fatturato, del numero clienti, del mercato di riferimento e dei servizi offerti). In questo modo, si ottiene un valore minimo di 4 (corrispondente alle imprese che hanno registrato un forte aumento di tutti gli indicatori) e un valore massimo di 20 (corrispondente alle imprese che hanno registrato una forte riduzione di tutti gli indicatori). La maggior variabilità così ottenuta è stata sfruttata isolando due gruppi: le imprese con un indice inferiore a 8, considerate come casi di successo, e le imprese con un indice superiore a 16, considerate come casi di insuccesso. I due gruppi sono stati poi confrontati con i valori medi di tutte le imprese.

tavola 2 **DISTRIBUZIONE DELL'INDICE DI SUCCESSO**

Indice di successo	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
4	1	0.22	0.22
5	4	0.88	1.11
6	3	0.66	1.76
7	13	2.86	4.63
8	56	12.33	16.96
9	48	10.57	27.53
10	56	12.33	39.87
11	71	15.64	55.51
12	97	21.37	76.87
13	26	5.73	82.60
14	20	4.41	87.01
15	13	2.86	89.87
16	9	1.98	91.85
17	2	0.44	92.29
18	1	0.22	92.51
20	3	0.66	93.17
missing	31	6.83	100.00
Totale	423	100	

Le imprese classificate come “di successo” sono in numero di 21, mentre quelle classificate come “in regresso” sono in numero di 15.

Tavola 3a **IMPRESE DI SUCCESSO E IN REGRESSO A CONFRONTO**

	Imprese di Successo	Imprese in Regresso (valori medi)	Tutte le Imprese		Casi Validi
				std.dev.	N.
risultato (1-buono, 20-cattivo)	6,33	17,07	10,84	2,38	423
anno nascita	1992	1979	1987	10	431
numero addetti (1-basso, 6-alto)	2,29	1,40	1,45	1,00	450
consulenti (annualità equivalenti)	9,14	0,73	3,51	18,20	453
consulenti su classe di fatturato	2,35	0,36	2,04	14,54	449
fatturato (1-basso, 8-alto)	2,50	1,47	1,70	1,12	444
appartenenza a gruppo (% imprese)	0,63	0,54	0,56	0,16	444
fatturato concentrato su pochi clienti (% imprese)	0,33	0,33	0,27	0,45	454
settore tecnico (% imprese)	0,48	0,33	0,24	0,43	454
settore commerciale (% imprese)	0,19	0,40	0,30	0,46	454
settore amministrativo (% imprese)	0,29	0,27	0,37	0,48	454
% clienti in settore produttivo	79,65	33,17	51,77	51,16	398
% clienti in settore commerciale	16,25	18,25	24,72	37,41	398
% clienti in settore servizi	24,55	53,17	39,50	45,76	398
% clienti in settore pubblico	22,20	18,25	10,25	25,05	398
% clienti in regione	57,52	77,05	79,21	41,74	414
no joint-ventures (% imprese)	0,19	0,73	0,50	0,50	454
soddisfazione x sede centrale (1-alto, 4-basso)	1,81	1,40	1,78	0,93	454
aumento di capitale (% imprese)	0,33	0,07	0,12	0,32	454
riduzione di capitale (% imprese)	0,00	0,13	0,01	0,16	454
aumento numero soci (% imprese)	0,86	0,00	0,34	0,95	454
riduzione numero soci (% imprese)	0,38	0,53	0,20	0,88	454
accordi con altre società (% imprese)	0,95	0,00	0,31	1,20	454
fusioni/acquisizioni (% imprese)	0,57	0,00	0,28	1,26	454
nuove unità operative (% imprese)	3,33	0,00	0,79	2,21	454
chiusura unità operative (% imprese)	0,38	0,53	0,14	1,05	454
investimenti prioritari: marketing/vendite (%)	0,62	0,40	0,40	0,49	401
investimenti prioritari: pubblicità (%)	0,24	0,33	0,19	0,40	401
investimenti prioritari: formazione personale (%)	0,29	0,47	0,38	0,49	401
investimenti prioritari: nuovo personale (%)	0,38	0,33	0,36	0,48	401
investimenti prioritari: sistema informativo (%)	0,10	0,13	0,21	0,41	401
inv. prioritari: espansione attività altre regioni(%)	0,24	0,40	0,15	0,36	401
inv. prioritari: espansione attività estero(%)	0,19	0,20	0,13	0,34	401
investimenti prioritari: rinnovo sede (%)	0,19	0,27	0,17	0,38	401
investimenti prioritari: acquisto attrezzature (%)	0,14	0,00	0,24	0,43	401
investimenti prioritari: ricerca soci/partner (%)	0,24	0,13	0,15	0,35	401
previsioni: volume domanda (1-aumento, 5-riduzione)	1,74	3,77	2,49	0,88	361
previsioni: potere di mk domanda	2,29	3,70	2,60	0,84	305
previsioni: numero concorrenti	2,56	1,90	2,42	0,94	348
previsioni: concentrazione offerta	2,50	2,00	2,44	0,85	292
previsioni: innovazione offerta	1,84	2,14	2,03	0,76	329
previsioni: margini di profitto	2,56	3,91	3,32	0,88	334
previsioni: disponibilità finanziamento	2,53	3,63	3,00	0,78	280
strategie: consolidamento (% imprese)	0,19	0,50	0,53	0,50	384

	Imprese di Successo	Imprese in Regresso (valori medi)	Tutte le Imprese	std.dev.	Casi Validi N.
strategie: innovazione/espansione servizi	0,67	0,42	0,54	0,50	384
strategie: nuove unità operative	0,52	0,00	0,18	0,39	384
strategie: accordi	0,48	0,17	0,23	0,42	384
strategie: fusione/acquisizione/nuovi soci	0,24	0,00	0,14	0,35	384
strategie: offerta outsourcing	0,24	0,08	0,10	0,30	384
investimenti pubblici: trasporto aereo (% imprese)	3,95	0,00	2,35	6,93	345
investimenti pubblici: trasporto ferroviario	4,74	0,83	3,41	9,47	345
investimenti pubblici: trasporto stradale	10,53	11,25	9,51	17,18	345
investimenti pubblici: reti di comunicazione	15,26	7,92	9,13	14,59	345
investimenti pubblici: istruzione superiore	3,16	0,83	7,37	14,72	345
investimenti pubblici: formazione specifica	12,89	10,42	15,61	21,21	345
investimenti pubblici: strutture localizzative terziario	3,95	10,83	3,64	9,08	345
inv. pubblici: agevolazione finanziamenti ordinari	19,21	9,17	16,54	21,55	345
inv. pubblici: agevolazione finanziamenti x sviluppo	20,26	17,50	18,67	21,91	345
investimenti pubblici: ambiente urbano	3,16	15,42	8,12	16,06	345
investimenti pubblici: sicurezza	2,89	12,50	4,24	9,75	345
previsione cambiamento localizzazione (% imprese)	0,44	0,80	0,75	0,43	366,00

in grassetto: valori superiori di almeno una dev.std rispetto alla media generale

in corsivo: valori inferiori di almeno una dev.std rispetto alla media generale

n.b. le percentuali sono espresse con valori compresi tra 0 e 1

tavola 3b **IMPRESE DI SUCCESSO E IN REGRESSO A CONFRONTO**

	IMPRESE DI SUCCESSO		IMPRESE IN REGRESSO		TUTTE LE IMPRESE	
	N.	%	N.	%	N.	%
APPARTENENZA A GRUPPO						
no	15	75	13	92,86	379	88,97
si italia	4	20	1	7,14	41	9,62
si estero'	1	5			6	1,41
POSIZIONE NEL GRUPPO						
0	16	80	14	93,33	407	91,67
capogruppo	1	5			6	1,35
consociata	1	5	1	6,67	22	4,95
altra pos.	2	10			9	2,03
LOCALIZZAZIONE SEDE CENTRALE						
centro to	8	38,1	5	35,71	140	31,04
semic.to	3	14,29	3	21,43	102	22,62
periferia to	1	4,76	4	28,57	59	13,08
altri comuni	9	42,86	2	14,29	150	33,26
DIMENSIONE						
0	8	38,1	6	42,86	166	39,24
forza	7	33,33	2	14,29	112	26,48
debolezza	6	28,57	6	42,86	145	34,28
PRESTIGIO						
0	10	47,62	9	64,29	165	39,01
forza	10	47,62	4	28,57	246	58,16
debolezza	1	4,76	1	7,14	12	2,84
COMPETENZA						
0	4	19,05	5	35,71	111	26,24
forza	17	80,95	9	64,29	308	72,81
debolezza					4	0,95
MARKETING						
0	13	61,9	8	57,14	260	61,47
forza	4	19,05	3	21,43	49	11,58
debolezza	4	19,05	3	21,43	114	26,95
RAPIDITA'						
0	7	33,33	7	50	204	48,23
forza	13	61,9	7	50	187	44,21
debolezza	1	4,76			32	7,57
MERCATI EXTRA-REGIONALI						
0	13	61,9	11	78,57	302	71,39
forza	7	33,33	1	7,14	39	9,22
debolezza	1	4,76	2	14,29	82	19,39
QUALITA'						
0	9	42,86	10	71,43	286	67,61
forza	12	57,14	3	21,43	109	25,77
debolezza			1	7,14	28	6,62
DISPONIBILITA' DI CAPITALI						
0	11	52,38	11	78,57	274	64,78
forza	4	19,05			13	3,07
debolezza	6	28,57	3	21,43	136	32,15
INNOVATIVITA'						
0	10	47,62	10	71,43	316	74,7
forza	10	47,62	1	7,14	67	15,84
debolezza	1	4,76	3	21,43	40	9,46
RELAZIONI CON CLIENTI						
0	12	57,14	9	64,29	276	65,25
forza	9	42,86	3	21,43	125	29,55
debolezza			2	14,29	22	5,2
RELAZIONI CON ENTI PUBBLICI						
0	12	57,14	11	78,57	321	75,89
forza	5	23,81	2	14,29	26	6,15
debolezza	4	19,05	1	7,14	76	17,97
RELAZIONI CON BANCHE						
0	15	71,43	13	92,86	340	80,38
forza	3	14,29			31	7,33
debolezza	3	14,29	1	7,14	52	12,29
RELAZIONI CON IMPRESE DI SERV.						
0	13	61,9	11	78,57	345	81,56
forza	2	9,52	1	7,14	25	5,91
debolezza	6	28,57	2	14,29	53	12,53

Le tavole 3a e 3b permettono il confronto tra le imprese di successo e quelle in regresso.

La prima osservazione è che le imprese in crescita sono molto più giovani di quelle in declino. Questo può essere in parte spiegato con un semplice effetto di composizione. Infatti, se si ipotizza che in generale le imprese giovani abbiano risultati più variabili di quelle già consolidate, presentando quindi risultati o molto buoni o molto scadenti, ne consegue che dopo poco tempo soltanto quelle con risultati positivi sono osservabili, in quanto sono le uniche ad essere sopravvissute.

Le imprese che “possono permettersi” risultati molto negativi sono quelle già sufficientemente consolidate, che per storia e dimensione hanno una sufficiente riserva finanziaria per far fronte a periodi sfavorevoli.

Le imprese più dinamiche risultano di dimensione maggiore e impiegano più consulenti, sia in numero assoluto che in rapporto ai dipendenti, anche se è immaginabile che in questo caso la direzione del nesso causale possa in parte andare anche dal successo alle dimensioni. Così come i dati sulle trasformazioni societarie, nonché quelli relativi all’apertura o chiusura di sedi, devono essere interpretati principalmente come conseguenza dei risultati dell’impresa.

La maggior frequenza con cui le imprese di successo appartengono ad un gruppo, anche internazionale, e sviluppano *joint-venture* (oltre l’80% delle imprese ne ha almeno una, contro una media di meno del 30% per quelle in declino) – servendo quindi mercati più ampi (20% in più di clienti fuori regione) suggerisce però che una **strategia di crescita per aggregazione** possa spesso pagare, in termini di risultati.

E’ interessante notare che le imprese più di successo hanno un’elevata quota di clienti appartenenti al settore produttivo (80% contro appena il 33% di quelle in declino), mentre le imprese meno dinamiche contano clienti soprattutto nel settore dei servizi (53% contro il 25% di quelle di successo).

Il secondo dato molto interessante è quello sulle previsioni di mercato, sistematicamente più pessimistiche per le imprese in regresso.

Un'interpretazione possibile è che **il successo di un'impresa dipenda** in misura determinante più **dalle condizioni del mercato in cui opera** che dalle scelte del management, anche se è ovviamente possibile che gli imprenditori delle imprese più in declino siano portati ad attribuire ad un mercato sfavorevole i risultati deludenti. A sostegno della prima tesi si può però osservare (nonostante i piccoli numeri non consentano interpretazioni definitive) che la distribuzione per settore (tav.4) nei due gruppi risulta piuttosto differente, con una assenza significativa delle imprese in regresso dalla consulenza di organizzazione, contabilità, revisione e certificazione, dalla consulenza fiscale, informatica e di marketing commerciale, e con un'elevata concentrazione nel settore della rappresentanza e della intermediazione commerciale (13%), della pubblicità e comunicazione (27%) e delle assicurazioni (13%).

tavola 4 **SETTORI DI APPARTENENZA**

SETTORE	IMPRESE DI SUCCESSO		IMPRESE IN REGRESSO	
	N.	%	N.	%
consulenza di organizzazione	3	14.29		
contabilità, fiscale, revisione certificazione bilanci, brokeraggio	2	9.52	1	6.67
consulenza intermediazione finanziaria	1	4.76		
informatica	1	4.76		
marketing commerciale				
import/export, rappresentanze, intermediazione commerciale	3	14.29	2	13.33
pubblicità, comunicazione, fiere convegni	1	4.76	4	26.67
ricerca, selezione, formazione personale			1	6.67
servizi alla produzione	7	33.33	3	20
logistica				
energia, ambiente, sicurezza	1	4.76		
investigazione, vigilanza	1	4.76	2	13.33
altri servizi alle imprese	1	4.76		
altri servizi				
agenti/periti assicurazioni			2	13.33
TOTALE	21	100	15	100

Il terzo dato interessante è che **le imprese di successo sembrano distinguersi per la qualità e soprattutto per l'innovatività** dei loro servizi, almeno nella percezione delle imprese stesse. Infatti, questi due fattori vengono più spesso citati come punti di forza, mentre nelle imprese in declino compaiono più frequentemente come punti di debolezza.

UNA SPIEGAZIONE MULTIVARIATA

Per tenere conto anche dei possibili legami tra le diverse variabili sopra considerate si è condotta un'analisi multivariata, in cui i risultati di tutte le imprese sono stati regrediti su di un insieme di variabili, selezionate per la loro significatività e per l'interesse che *a priori* rivestono.

Come indicatori di successo si sono utilizzati sia l'indice complessivo sopra descritto, che le singole misure che lo compongono. I risultati relativi all'indice complessivo sono riportati nella tabella seguente:

tavola 5 **ANALISI MULTIVARIATA DELL'INDICE DI SUCCESSO**

Source	SS	df	MS			
Model	43143.6453	10	4314.36453	Number of obs =	364	
Residual	1735.35468	354	4.90213187	F(10, 354) =	880.10	
Total	44879.00	364	123.293956	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.9613	
				Adj R-squared =	0.9602	
				Root MSE =	2.2141	

var	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
annonasc	.0559222	.0121592	4.599	0.000	.0320087	.0798356
anno2	-.000025	6.10e-06	-4.101	0.000	-.000037	-.000013
fat	-.3193265	.1167848	-2.734	0.007	-.5490058	-.0896471
consdim	-.0079895	.007303	-1.094	0.275	-.0223522	.0063732
bigcli	.2681803	.2636736	1.017	0.310	-.2503833	.786744
set_tec	-.8989257	.4648901	-1.934	0.054	-1.813219	.015368
set_com	-.7660001	.4491979	-1.705	0.089	-1.649432	.117432
set_amm	-1.147621	.4413572	-2.600	0.010	-2.015633	-.279609
nojv	.876701	.241185	3.635	0.000	.4023653	1.351037
gruppor	-.5178196	.4552946	-1.137	0.256	-1.413242	.3776028

Le variabili incluse sono (in ordine) l'anno di costituzione dell'impresa (che entra nel modello sia linearmente che in forma quadratica), il fatturato, il numero di consulenti ("normalizzato" dividendolo per la classe dimensionale dell'impresa), un indicatore che segnala se il fatturato dell'impresa è concentrato su grandi clienti, l'appartenenza settoriale (prestazione di servizi tecnici, commerciali o amministrativi), l'assenza di *joint-venture*, l'appartenenza ad un gruppo. Dal momento che l'indice di successo assume valori tanto più piccoli quanto più i risultati dell'impresa sono positivi, coefficienti negativi segnalano un effetto *positivo* della variabile considerata sulla probabilità di risultati favorevoli.

I risultati della prima analisi risultano sostanzialmente confermati:

1. le imprese più grandi, che appartengono ad un gruppo e partecipano a *joint-venture* hanno generalmente più successo;
2. le imprese che svolgono servizi di carattere amministrativo, direzionale, fiscale, giuridico, finanziario hanno risultati migliori, mentre quelle che svolgono servizi commerciali sono penalizzate.

E' interessante notare che **né la concentrazione del fatturato su pochi clienti, né la maggior presenza di consulenti esterni risultano significative**. Rispetto alla prima analisi, che non teneva simultaneamente conto di tutte le variabili, non prendeva in considerazione effetti non lineari, e si limitava all'esame dei casi di maggior variazione (sia in positivo che in negativo) dei risultati aziendali, risulta rovesciata la stima dell'effetto del tempo: il successo non risulta più positivamente correlato con la giovane età delle imprese⁵.

In appendice sono riportate le regressioni per le singole misure di successo, individualmente considerate (variazione del fatturato, del numero clienti, del mercato di riferimento, dei servizi offerti). Da esse si ottengono risultati intuitivi che servono per confermare la validità delle conclusioni ottenute col modello sopra presentato. Si può infatti notare come un elevato fatturato di partenza conti di meno per spiegare variazioni positive del fatturato (ci vuole infatti meno per incrementare della stessa percentuale un fatturato piccolo che un fatturato grande); la concentrazione del fatturato su pochi clienti non favorisca l'espansione del numero clienti; l'assenza di *joint-venture* penalizzi la possibilità di espandere la gamma dei servizi offerti, mentre l'appartenenza ad un gruppo l'incrementi significativamente (+25%).

ULTERIORI ANALISI: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

Molte specificazioni sono state tentate per spiegare i punti di forza e di debolezza delle imprese sulla base delle loro caratteristiche e degli altri dati richiesti dal questionario. Quasi tutte le variabili risultano però non significative in una larga

⁵ Le imprese più giovani risultano addirittura penalizzate. Questo effetto, se pure statisticamente molto significativo, è però economicamente non rilevante: infatti ogni 10 anni in più di età corrispondono ad un aumento, e quindi un peggioramento, dell'indice di successo di appena mezzo punto.

maggioranza di casi, non permettendo quindi alcuna conclusione al riguardo.

Tra le poche variabili talvolta significative, l'**appartenenza ad un gruppo** consente di spiegare (1) la presenza tra i punti di forza della capacità di operare in mercati extra-regionali; (2) la capacità innovativa e il miglioramento della qualità (tanto aumentando la probabilità che essi compaiano tra i punti di forza quanto riducendo quella che siano punti di debolezza); (3) la disponibilità di capitali e la qualità delle relazioni con i clienti (aumentando la probabilità che esse costituiscano punti di forza).

Un'altra variabile che risulta significativamente correlata con l'identificazione di alcune delle caratteristiche prese in considerazione nella domanda C.1 come punti di forza o di debolezza dell'impresa è proprio l'indice di successo sopra definito. Si può quindi "girare" l'interpretazione, concludendo che annoverare tra i propri punti di forza:

- **prestigio**
- **competenza tecnica**
- **capacità di marketing attivo**
- **capacità di operare in mercati extra-regionali**
- **qualità del servizio offerto**
- **disponibilità di capitali**
- **capacità innovativa**

favorisce il successo dell'impresa, mentre avere come punti di debolezza la disponibilità di capitali e la capacità innovativa riduce significativamente le possibilità di successo.

FATTORI CHE INFLUENZANO MAGGIORMENTE LA DOMANDA DI SERVIZI INNOVATIVI

La strategia di analisi per la domanda di servizi innovativi prevede la stima di specifici legami tra (gruppi di) variabili:

- l'utilizzazione attuale di servizi (sezione B del questionario), in funzione delle caratteristiche delle imprese (sezione A)
- le prospettive di utilizzazione futura dei servizi (sezione C), in funzione dell'utilizzo attuale (B) e delle caratteristiche delle imprese (A)
- il giudizio sui risultati ottenuti per i servizi acquistati all'esterno, in funzione delle caratteristiche delle imprese, dei motivi per la scelta di acquisto esterno, e delle caratteristiche medie delle imprese fornitrici dei servizi (così come individuate dal questionario sull'offerta).

I servizi presi in considerazione dallo studio sono stati raggruppati in macro-categorie, passando così dalle 20 tipologie indicate dal questionario a soli 6 raggruppamenti:

(a) AMMINISTRATIVO-GESTIONALE	1. Consulenza di direzione e organizzazione aziendale 3. Revisione e certificazione bilanci/brokeraggio assicurativo 4. Analisi e controllo di gestione 6. Consulenza finanziaria
(b) PERSONALE	13. Ricerca/selezione del personale 14. Formazione del personale
(c) COMUNICAZIONE	11. Pubblicità/comunicazione
(d) COMMERCIALE	8. Ricerche di mercato 9. Struttura commerciale/organizzazione della distribuzione/rete di vendita 10. Intermediazione/assistenza scambi con l'estero
(e) INFORMATICA	7. Servizi informatici
(f) TECNICA/TECNOLOGICA	15. Progettazione/design di prodotto 16. Ingegnerizzazione processi/consulenza tecnologica 17. Programmazione/gestione manutenzione 18. Logistica/magazzinaggio 19. Sistemi qualità/certificazione 20. Risparmio energetico/ecologia/sicurezza

Le categorie (2) "Contabilità/ consulenza fiscale/tributaria", (5) "Consulenza legale" e (12) "Amministrazione del personale" non sono state inserite in nessuna

macro-categoria, in quanto la loro inclusione avrebbe portato ad un “annacquamento” dei risultati dell’analisi (quasi tutte le imprese fanno uso di questi servizi).

UTILIZZO ATTUALE DEI SERVIZI

L’utilizzo e la provenienza dei servizi presi in considerazione è riassunta nella tabella seguente:

tavola 6 **UTILIZZO ATTUALE DEI SERVIZI**
(valori in percentuale)

	NON UTILIZZO	SOLO PROVENIENZA INTERNA	SOLO ACQUISTO ESTERNO	PROVENIENZA INTERNA ED ESTERNA	TOTALE
(a) amministrativo-gestionale	16.47	13.14	35.11	35.27	100
(b) personale	20.62	35.40	21.13	22.85	100
(c) comunicazione	41.65	15.26	37.88	5.21	100
(d) commerciale	48.39	30.47	11.65	9.50	100
(e) informatica	11.66	17.23	63.18	7.94	100
(f) tecnica/tecnologica	12.54	18.65	25.91	42.90	100

La situazione appare subito molto variegata. Le competenze in campo amministrativo-gestionale e di selezione e formazione del personale sono quasi sempre cercate all’esterno, anche se spesso in aggiunta all’utilizzo di competenze interne. I servizi di comunicazione e quelli di supporto commerciale spesso non risultano utilizzati: quando lo sono, vengono attivate risorse esterne per la comunicazione, risorse interne per l’area commerciale. Le competenze

informatiche sono per la grande maggioranza dei casi reperite esternamente, mentre quelle tecniche e tecnologiche hanno spesso una provenienza mista.

La stima dell'effetto delle caratteristiche delle imprese sull'utilizzo dei servizi viene fatta utilizzando un modello logit multinomiale, in cui la prima categoria (non utilizzo dei servizi) è presa come categoria di riferimento, rispetto alla quale viene misurata la probabilità di appartenenza alle altre (provenienza interna, provenienza esterna, provenienza mista). In un simile contesto, i coefficienti stimati risultano di difficile interpretazione (dal momento che la probabilità di appartenenza a ciascuna categoria, condizionata al valore della variabile a cui ogni coefficiente si riferisce, dipende in modo non lineare non solo dal valore di quel coefficiente, ma dal valore di tutti i coefficienti congiuntamente considerati) per cui viene normalmente presa in considerazione per prima cosa la loro significatività, quindi il loro segno ed infine la loro dimensione.

In particolare, qui interessa confrontare i coefficienti delle diverse categorie, in primo luogo per *capire se le caratteristiche delle imprese che fanno ricorso ad un utilizzo interno sono sistematicamente diverse da quelle che si rivolgono all'esterno.*

Le variabili esplicative sono il settore di appartenenza, la dimensione, la quota di fatturato estero sul totale, l'appartenenza ad un gruppo, la dinamica recente dell'occupazione. Sfortunatamente, quasi tutti i coefficienti della regressione risultano non significativi. Gli unici fattori significativi risultano essere in qualche caso i settori di attività delle imprese e, più sistematicamente, la dimensione, tanto nella sua misurazione statica (classe di occupati al momento dell'intervista) che in quella dinamica (variazione del numero degli occupati negli ultimi 2/3 anni).

Una maggiore dimensione risulta favorire il ricorso a risorse esterne (eventualmente in aggiunta a risorse interne) per la maggior parte dei servizi considerati (l'effetto è circa il medesimo), **mentre una più forte dinamica di**

crescita dell'occupazione aumenta la probabilità di utilizzo del servizio (eccetto che per servizi informatici, che evidentemente vengono utilizzati anche in presenza di dinamiche più sfavorevoli), sia con risorse interne che con risorse esterne (per i servizi amministrativo-gestionali e commerciali aumenta solo il ricorso a risorse interne, per quelli di comunicazione solo il ricorso a risorse esterne).

Una maggiore concentrazione dei clienti aumenta il ricorso a risorse interne ed esterne per i servizi amministrativo-gestionali e quelli tecnico/tecnologici, mentre lo riduce per i servizi di comunicazione e per quelli commerciali (avere pochi grandi clienti riduce infatti la necessità del servizio). L'appartenenza ad un gruppo è raramente significativa: quando lo è, aumenta la propensione all'utilizzo del servizio.

tavola 7 **UTILIZZO ATTUALE DEI SERVIZI E CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE**
(coefficienti selezionati)

	RISORSE INTERNE		RISORSE ESTERNE		RISORSE MISTE	
	COEF.	SIGN.	COEF.	SIGN.	COEF.	SIGN.
A) AMMINISTRATIVO-GESTIONALE						
dim	0.09	n.s.	0.37	0.01	0.33	0.02
fatexp	0.29	0.08	0.05	n.s.	0.07	n.s.
clienti	- 0.43	0.07	- 0.32	0.08	- 0.26	n.s.
gruppo	- 0.02	n.s.	- 0.54	n.s.	0.23	n.s.
dinocc	- 0.50	0.05	- 0.27	n.s.	- 0.06	n.s.
B) SELEZIONE / FORMAZIONE DEL PERSONALE						
dim	0.10	n.s.	0.30	0.04	0.28	0.05
fatexp	0.16	n.s.	0.21	n.s.	0.10	n.s.
clienti	- 0.05	n.s.	0.04	n.s.	0.01	n.s.
gruppo	0.56	n.s.	0.26	n.s.	0.53	n.s.
dinocc	- 0.43	0.02	- 0.55	0.01	- 0.44	0.03
C) COMUNICAZIONE						
dim	0.10	n.s.	0.13	n.s.	0.34	0.08
fatexp	0.33	0.02	0.33	0.00	0.22	n.s.
clienti	0.41	0.04	0.91	-	0.26	n.s.
gruppo	0.50	n.s.	- 0.67	0.03	0.20	n.s.

dinocc	- 0.12	n.s.	- 0.48	0.01	0.49	n.s.
D) COMMERCIALE						
dim	0.03	n.s.	0.32	0.02	- 0.01	n.s.
fatexp	0.28	0.01	0.07	n.s.	0.45	0.00
clienti	0.28	0.06	0.50	0.02	0.59	0.01
gruppo	0.26	n.s.	- 0.29	n.s.	0.42	n.s.
dinocc	- 0.28	0.09	- 0.08	n.s.	0.27	n.s.
E) INFORMATICA						
dim	0.08	n.s.	- 0.02	n.s.	0.23	n.s.
fatexp	0.23	n.s.	0.26	n.s.	0.49	0.04
clienti	0.26	n.s.	0.27	n.s.	1.01	0.00
gruppo	1.70	0.00	0.32	n.s.	1.09	0.08
dinocc	- 0.14	n.s.	- 0.26	n.s.	0.19	n.s.
F) TECNICA / TECNOLOGICA						
dim	- 0.09	n.s.	0.15	n.s.	0.18	n.s.
fatexp	- 0.07	n.s.	- 0.14	n.s.	- 0.06	n.s.
clienti	- 0.84	0.00	- 0.75	0.00	- 0.39	0.07
gruppo	0.59	n.s.	0.04	n.s.	0.42	n.s.
dinocc	- 0.56	0.03	- 0.41	0.07	- 0.40	0.06

dim dimensione (classi occupazionali)
 fatexp quota di fatturato esterno
 clienti concentrazione clienti (1 – pochi grandi clienti, 3 – misto)
 gruppo appartenenza ad un gruppo (1 – si)
 dinocc dinamica dell'occupazione (1 – aumento, 3 – diminuzione)
 n.s. non significativo ad un livello del 10%
 categoria di riferimento: non utilizzo del servizio

UTILIZZO FUTURO DEI SERVIZI

Seppur la linea di indagine – spiegare le prospettive di utilizzo futuro sulla base delle caratteristiche delle imprese e sulle scelte di utilizzo attuale – sembrasse promettente, i risultati mostrano come **non esistono fattori che permettano di prevedere le strategie delle imprese** circa l'utilizzo futuro del servizio del terziario avanzato. L'unica indicazione chiara che emerge dai dati è che in generale **le imprese che non utilizzano i servizi in esame non prevedono di**

utilizzarli nemmeno in futuro, come evidenziato nella tabella che segue:

tavola 8 **PROSPETTIVE DI UTILIZZO FUTURO DEI SERVIZI NELLE IMPRESE CHE NON NE FANNO ATTUALMENTE USO**
(valori in percentuale)

	NON PREVISTO	RISORSE INTERNE	RISORSE ESTERNE	RISORSE MISTE	TOTALE
(a) amministrativo-gestionale	72.6	16.44	8.22	2.74	100
(b) personale	76.62	9.09	10.39	3.90	100
(c) comunicazione	88.20	5.59	4.97	1.24	100
(d) commerciale	81.48	10.05	6.35	2.12	100
(e) informatica	81.58	7.89	10.53	-	100
(f) tecnica/tecnologica	72.00	8.00	16.00	4.00	100

Ciò è leggermente meno vero per i servizi amministrativo-gestionali (a) e per quelli tecnici-tecnologici (f), per i quali è interessante notare che le prospettive di utilizzo appaiono rovesciate: soprattutto interne per i primi, soprattutto esterne per i secondi.

Analizzando le prospettive di utilizzo futuro delle risorse esterne (*tav.9*), la preponderanza di indicazioni per un ricorso invariato lascia supporre una **generale soddisfazione per il livello di esternalizzazione conseguito**. Il processo di adozione dei servizi avanzati tramite esternalizzazione sembra dunque in corso di completamento, con l'unica eccezione dei servizi di selezione e formazione del personale.

L'analisi multivariata delle prospettive di utilizzazione futura dei servizi, in funzione dell'utilizzo attuale e delle caratteristiche delle imprese non conduce però a nessun risultato significativo.

tavola 9 **PROSPETTIVE DI ESTERNALIZZAZIONE DEI SERVIZI NELLE IMPRESE CHE NE FANNO GIÀ ATTUALMENTE USO**

RISORSE ESTERNE: PROSPETTIVE DI UTILIZZO FUTURO	A		B		C		D		E		F	
	SOLO ESTERN E	MISTE	SOLO ESTERN E	MISTE	SOLO ESTERN E	MISTE	SOLO ESTERN E	MISTE	SOLO ESTERN E	MISTE	SOLO ESTERN E	MISTE
riduzione	---	---	3.3%	0.0%	12.5%	0.0%	---	---	4.5%	9.1%	---	---
costante	---	---	56.7%	75.0%	73.4%	75.0%	---	---	73.7%	68.2%	---	---
aumento	---	---	40.0%	25.0%	14.1%	25.0%	---	---	21.9%	22.7%	---	---
numerosità	8	1	30	12	128	16	0	1	224	22	1	0

--- dato non riportato perché la numerosità è troppo piccola (< 10)

(A) amministrativo-gestionale

(B) personale

(C) comunicazione

(D) commerciale

(E) informatica

(F) tecnica/tecnologica

GIUDIZIO SUI SERVIZI ACQUISTATI ALL'ESTERNO

Questa è forse la linea di indagine più ambiziosa, in quanto prevede di collegare i questionari sulla domanda con quelli sull'offerta. La possibilità di creare un link tra i due database è permessa dalla domanda sulla composizione percentuale del fatturato delle imprese dell'offerta sulla base dei settori delle imprese clienti.

I tentativi di spiegare il giudizio sui risultati ottenuti per i servizi acquistati all'esterno in funzione delle caratteristiche delle imprese⁶, dei motivi per la scelta di acquisto esterno⁷, e delle caratteristiche medie delle imprese fornitrici dei servizi⁸ non hanno però dato esito positivo. **Non sembra pertanto esistere una correlazione sistematica tra caratteristiche delle imprese coinvolte e soddisfazione raggiunta**: piuttosto, il giudizio sull'acquisto esterno dei servizi

⁶ Settore, dimensione, quota di fatturato estero, appartenenza ad un gruppo, dinamica recente dell'occupazione

⁷ Carezza di competenze in azienda, migliore qualità dei servizi esterni, contenimento dei costi fissi interni, necessità occasionali, scelta aziendale

⁸ Indice sintetico sui risultati d'impresa, fatturato, presenza di consulenti, concentrazione dei clienti, partecipazione a *joint-venture*, appartenenza ad un gruppo, presenza di alcuni punti di forza e di debolezza (competenza tecnica, tempi di esecuzione dei servizi, innovatività dei servizi, relazioni con le aziende clienti)

del terziario innovativo sembra dipendere da fattori molto contingenti alla singola commessa, e quindi non suscettibili di generalizzazione.

Appendice **ANALISI MULTIVARIATA PER LE SINGOLE MISURE DI SUCCESSO (IMPRESE DELL'OFFERTA)**


```
. reg varfat annonasc anno2 fat consdim bigcli set_tec set_com set_amm nojv gru
> ppor, noc;
```

Source	SS	df	MS		Number of obs =	388
Model	2859.80353	10	285.980353		F(10, 378) =	388.58
Residual	278.19647	378	.735969497		Prob > F =	0.0000
					R-squared =	0.9113
					Adj R-squared =	0.9090
Total	3138.00	388	8.08762887		Root MSE =	.85789

varfat	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
annonasc	.0182308	.0045629	3.995	0.000	.0092591	.0272026
anno2	-8.36e-06	2.29e-06	-3.652	0.000	-.0000129	-3.86e-06
fat	-.1107611	.0441126	-2.511	0.012	-.1974979	-.0240243
consdim	.0000241	.0028239	0.009	0.993	-.0055284	.0055767
bigcli	-.0153413	.0998716	-0.154	0.878	-.2117148	.1810323
set_tec	-.1310974	.1740648	-0.753	0.452	-.473354	.2111593
set_com	-.1617162	.1686722	-0.959	0.338	-.4933695	.1699371
set_amm	-.3244747	.1656115	-1.959	0.051	-.65011	.0011606
nojv	.2693951	.0901093	2.990	0.003	.0922169	.4465733
gruppor	-.2257067	.1664734	-1.356	0.176	-.5530365	.1016232

```
. reg varncli annonasc anno2 fat consdim bigcli set_tec set_com set_amm nojv gr
> uppor, noc;
```

Source	SS	df	MS		Number of obs =	388
Model	2999.83353	10	299.983353		F(10, 378) =	536.99
Residual	211.166467	378	.558641448		Prob > F =	0.0000
					R-squared =	0.9342
					Adj R-squared =	0.9325
Total	3211.00	388	8.2757732		Root MSE =	.74742

varncli	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
annonasc	.0135876	.0039758	3.418	0.001	.0057701	.021405
anno2	-6.05e-06	2.00e-06	-3.029	0.003	-9.97e-06	-2.12e-06
fat	-.1020808	.038445	-2.655	0.008	-.1776737	-.0264879
consdim	-.0034577	.0024604	-1.405	0.161	-.0082954	.0013801
bigcli	.2109766	.0868605	2.429	0.016	.0401863	.381767
set_tec	-.2261134	.1532336	-1.476	0.141	-.5274104	.0751836
set_com	-.1531371	.148617	-1.030	0.303	-.4453567	.1390826
set_amm	-.3437223	.1461451	-2.352	0.019	-.6310815	-.0563631
nojv	.1619575	.0787627	2.056	0.040	.0070895	.3168254
gruppor	-.0860851	.1462298	-0.589	0.556	-.3736108	.2014406


```
. reg vararea annonasc anno2 fat consdim bigcli set_tec set_com set_amm nojv gr
> uppor, noc;
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	374
Model	2968.77313	10	296.877313	F(10, 364) =	729.04
Residual	148.226869	364	.407216673	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.9524
				Adj R-squared =	0.9511
Total	3117.00	374	8.3342246	Root MSE =	.63814

vararea	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
annonasc	.0138049	.0034314	4.023	0.000	.007057	.0205527
anno2	-6.15e-06	1.72e-06	-3.572	0.000	-9.54e-06	-2.77e-06
fat	-.0768626	.033505	-2.294	0.022	-.1427504	-.0109748
consdim	-.0028804	.0021035	-1.369	0.172	-.007017	.0012562
bigcli	.038649	.0751224	0.514	0.607	-.1090794	.1863774
set_tec	-.3565668	.1330649	-2.680	0.008	-.6182393	-.0948943
set_com	-.247256	.1290063	-1.917	0.056	-.5009473	.0064352
set_amm	-.2047153	.1267736	-1.615	0.107	-.4540159	.0445852
nojv	.169683	.06846	2.479	0.014	.0350561	.3043098
gruppor	-.0480712	.1291159	-0.372	0.710	-.3019778	.2058355

```
. reg vargamma annonasc anno2 fat consdim bigcli set_tec set_com set_amm nojv g
> rupper, noc;
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	371
Model	2399.93423	10	239.993423	F(10, 361) =	524.87
Residual	165.065767	361	.457245891	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.9356
				Adj R-squared =	0.9339
Total	2565.00	371	6.91374663	Root MSE =	.6762

vargamma	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
annonasc	.0079522	.0036842	2.158	0.032	.0007069	.0151974
anno2	-3.27e-06	1.85e-06	-1.767	0.078	-6.91e-06	3.68e-07
fat	-.04005	.0355418	-1.127	0.261	-.1099449	.029845
consdim	-.0018428	.0022301	-0.826	0.409	-.0062284	.0025428
bigcli	.1207263	.0800795	1.508	0.133	-.0367545	.2782072
set_tec	-.1754421	.1416615	-1.238	0.216	-.4540275	.1031433
set_com	-.1524815	.1369606	-1.113	0.266	-.4218224	.1168594
set_amm	-.2419351	.1343432	-1.801	0.073	-.5061287	.0222585
nojv	.2282141	.0729676	3.128	0.002	.084719	.3717091
gruppor	-.2420911	.1379616	-1.755	0.080	-.5134005	.0292183

6. ALCUNE CONSIDERAZIONI DI SINTESI

Le indicazioni emerse dalle indagini e dagli approfondimenti svolti consentono di trarre alcune indicazioni di sintesi. In particolare:

- a) in provincia di Torino, l'offerta di servizi innovativi è in costante sviluppo. Anche le prospettive di crescita per i prossimi anni appaiono positive. Sono cresciuti il numero delle imprese, i posti di lavoro e la gamma dei servizi offerti.;
- b) la competitività delle imprese si basa soprattutto sulla capacità di offrire prodotti di buon livello qualitativo e in costante miglioramento. Punti di forza sono anche la capacità innovativa e l'attenzione alle esigenze del cliente;
- c) nonostante i progressi degli ultimi anni, il comparto resta costituito in larghissima prevalenza da piccole e piccolissime imprese. La ridotta dimensione è ancora oggi il principale ostacolo alla conquista di nuovi mercati e, più in generale, alla possibilità di cogliere appieno le potenzialità di crescita del settore.
- d) nel prossimo futuro, le imprese si preparano ad affrontare una concorrenza crescente, puntando sul consolidamento dell'azienda e sull'ulteriore miglioramento della qualità dei servizi offerti. Le strategie di espansione e di crescita dimensionale hanno ancora un peso ridotto, anche a causa della scarsa disponibilità di risorse da destinare agli investimenti.
- e) accanto all'offerta, è cresciuta in misura assai significativa la domanda di servizi. Fino a 15 - 20 anni fa, essa riguardava i servizi più "tradizionali"; oggi si rivolge in misura crescente anche a servizi più innovativi o specializzati, e viene soddisfatta più diffusamente attraverso il ricorso a risorse esterne;
- f) l'utilizzo di servizi innovativi ed il ricorso a fornitori esterni è molto più frequente nelle imprese di maggiori dimensioni e sembra motivato più da fattori di qualità che di costo;

- g) uno dei risultati più significativi dell'indagine è la crescente autosufficienza dell'area torinese nella produzione di servizi innovativi. A metà degli anni Ottanta la "dipendenza" da Milano era ancora forte per un'ampia gamma di servizi; oggi, il ruolo dell'area milanese si è notevolmente ridimensionato parallelamente allo sviluppo della vocazione terziaria di Torino;
- h) la riscoperta di una leadership nel campo dei servizi non può garantire da sola uno sviluppo sostenuto e duraturo del settore, in grado di costituire un nuovo polo di crescita dell'economia torinese. Per restare competitive, le imprese del terziario innovativo devono crescere dimensionalmente, anche attraverso accordi e alleanze con altri partners. Le imprese che già perseguono queste strategie hanno potuto più di altre espandere i mercati, ampliare e innovare la gamma dei servizi, reperire le risorse necessarie agli investimenti.