

4. RISULTATI DELL'INDAGINE: STATISTICA DESCRITTIVA

In questo capitolo vengono riportati, analizzati e commentati i risultati descrittivi¹ desunti dalla elaborazione statistica dei dati del questionario.

4.1 CARATTERISTICHE GENERALI

Il campione analizzato è formato da 82 imprese. Queste rappresentano le imprese che hanno consegnato un questionario valido e utilizzabile; in realtà per l'indagine sono state prese in considerazione altre 38 aziende che alla fine non hanno fornito le informazioni necessarie.

La Figura 4-1 mostra la zona montana del Friuli-Venezia Giulia suddivisa nelle diverse Comunità, alle quali appartengono le imprese del campione esaminato.



Figura 4-1 La varie Comunità montane della Regione

¹ I risultati completi e l'analisi di affidabilità e validità vengono riportati in appendice.

La Tabella 4-1 mostra le imprese costituenti il campione suddivise secondo la Comunità montana alla quale appartengono.

COMUNITA' MONTANA	COMUNE	N° IMPRESE
CARNIA (UD)	ARTA TERME	1
	COMEGLIANS	2
	CERCIVENTO	2
	FORNI AVOLTRI	2
	FORNI DI SOPRA	2
	FORNI DI SOTTO	1
	PALUZZA	3
	PAULARO	1
	RAVEO	1
	SAURIS	2
	SUTRIO	13
	TOLMEZZO	6
	VILLA SANTINA	6
	GEMONESE (UD)	FORGARIA DEL FRIULI
GEMONA DEL FRIULI		1
TRASAGHIS		1
CANAL DEL FERRO- VALCANALE (UD)	PONTEBBA	1
VALLI DEL NATISONE (UD)	PREPOTTO	1
	SAN PIETRO AL NATISONE	2
	TORREANO	1
VALLI DEL TORRE (UD)	ATTIMIS	1
	FAEDIS	5
	MAGNANO DI RIVIERA	2
	NIMIS	1
	POVOLETTO	2
	TARCENTO	8
VAL D'ARZINO (PN)	SEQUALS	2
	MEDUNO	1
	TRAVESIO	1
CELLINA MEDUNA (PN)	ARBA	1
	CAVASSO NUOVO	1
	CLAUT	1
	MANIAGO	2
	MONTEREALE VALCELLINA	1
	VIVARO	1
Non appartengono a Comunità montane	BUIA	1
	VILLA VICENTINA	1

Tabella 4-1 Localizzazione delle imprese del campione

Come possiamo notare la maggior parte delle imprese sono situate in Carnia e in particolare a Sutrio dove abbiamo ben 13 aziende del settore, buone concentrazioni si trovano anche a Tarcento con 8 imprese, Tolmezzo e Villa Santina entrambe con 6 aziende.

Inoltre la Figura 4-2 evidenzia come la maggior parte delle aziende sia situata nelle provincia di Udine (71 aziende), viceversa sono solo 11 le imprese in provincia di Pordenone.

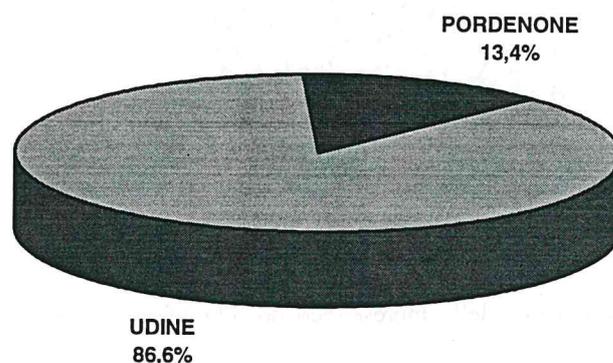


Figura 4-2 Distribuzione del campione secondo la provincia di appartenenza

Riguardo alle forme giuridiche delle imprese si nota una netta prevalenza delle società in nome collettivo (s.n.c.) che sono la forma societaria più utilizzata dalle piccole imprese. Presenti ma in misura minore sono le ditte individuali e le società a responsabilità limitata (s.r.l.), invece sono del tutto assenti le società per azioni (s.p.a.). Diversi sono i casi in cui accanto ad un'impresa s.n.c. si è proceduto alla costituzione di una s.r.l. destinata esclusivamente alla commercializzazione dei prodotti.

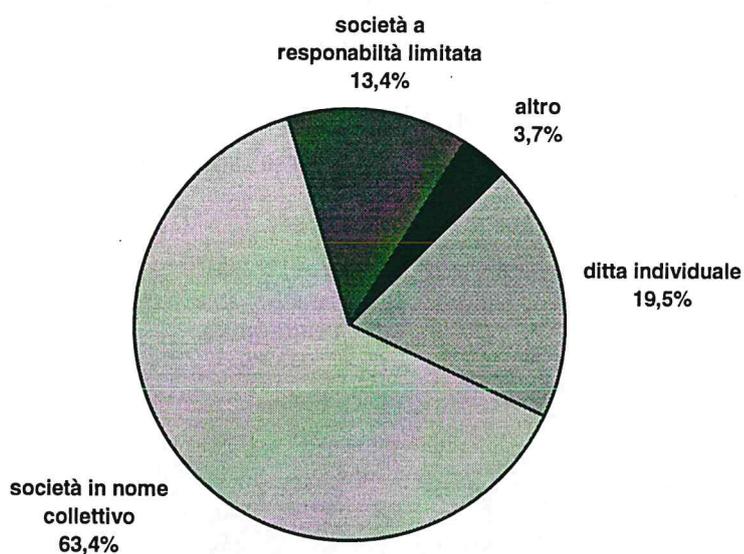


Figura 4-3 Suddivisione delle imprese secondo la loro forma giuridica

Come già lasciano supporre le forme giuridiche maggiormente utilizzate dalle imprese, le aziende sono per la maggior parte artigiane; infatti 72 imprese pari all'87,8% del campione sono iscritte all'Albo delle imprese artigiane. Sono solo 10 le imprese del nostro campione a carattere industriale.

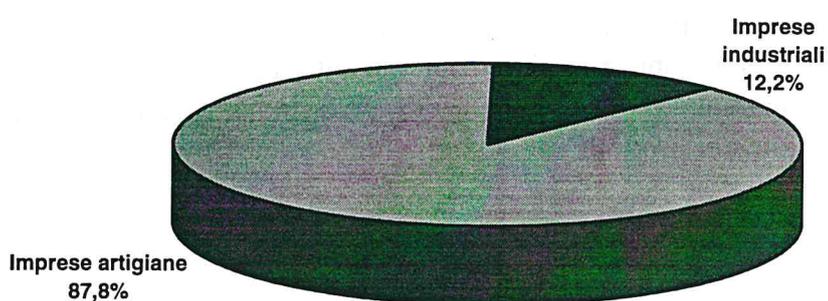


Figura 4-4 Imprese artigiane e industriali del campione

Le aziende che fanno parte del campione sono equamente suddivise in imprese del settore del legno (codice Istat 20) e settore del mobile (codice Istat 36.1) entrambi questi settori sono rappresentati da 40 imprese ciascuno, le rimanenti

due imprese producono prodotti in legno per usi particolari (esse realizzano articoli sportivi e giocattoli). All'interno del settore del legno il ruolo principale è svolto dalle aziende che producono infissi anche se non mancano imprese che svolgono attività di falegnameria in genere.

Nella Tabella 4-2 vengono riportati i codici Istat segnalati dalle imprese; è importante notare come non tutte le aziende abbiano specificato il codice con lo stesso grado di dettaglio, ciò è dovuto in parte al fatto che molte aziende producono diversi prodotti non solo all'interno dei codici 36.1 (fabbricazione di mobili) o 20.3 (fabbricazione di elementi di carpenteria in legno e falegnameria edilizia) ma, come nel caso delle falegnamerie, alcune aziende producono sia elementi tipici del settore del legno che del settore del mobile.

Codice Istat	Descrizione	n° imprese	% imprese
20.100	Taglio, piallatura e trattamento del legno	4	4,9%
20.200	Fabbr. fogli impiallicciatura, compensati e pannelli	1	1,2%
20.300	Fabbr. elementi di carpenteria in legno, falegnameria edilizia	26	31,7%
20.301	Fabbr. porte e finestre in legno	16	19,5%
20.302	Fabbr. altri elem. carpenteria. in legno, falegnameria edilizia.	6	7,3%
	non hanno meglio specificato il codice	4	4,9%
20.400	Fabbr. imballaggi in legno	5	6,1%
20.500	Fabbr. altri prodotti in legno	4	4,9%
20	Industria del legno e dei prodotti in legno	40	48,8%
36.100	Fabbr. di mobili	40	48,8%
36.110	Fabbr. di sedie e sedili	4	4,8%
36.120	Fabbr. di mobili per uffici e negozi	3	3,7%
36.140	Fabbr. di altri mobili in legno	13	15,9%
	non hanno meglio specificato il codice	20	24,4%
36.400	Fabbr. di articoli sportivi in legno	1	1,2%
36.502	Fabbr. di giocattoli in legno	1	1,2%
36	Altre industrie manifatturiere	42	51,2%
	Totale	82	100%

Tabella 4-2 Descrizione attività delle imprese del campione e loro frequenza

Nella Figura 4-5 viene raffigurata la distribuzione delle imprese del campione, in base all'attività svolta, secondo i codici Istat.

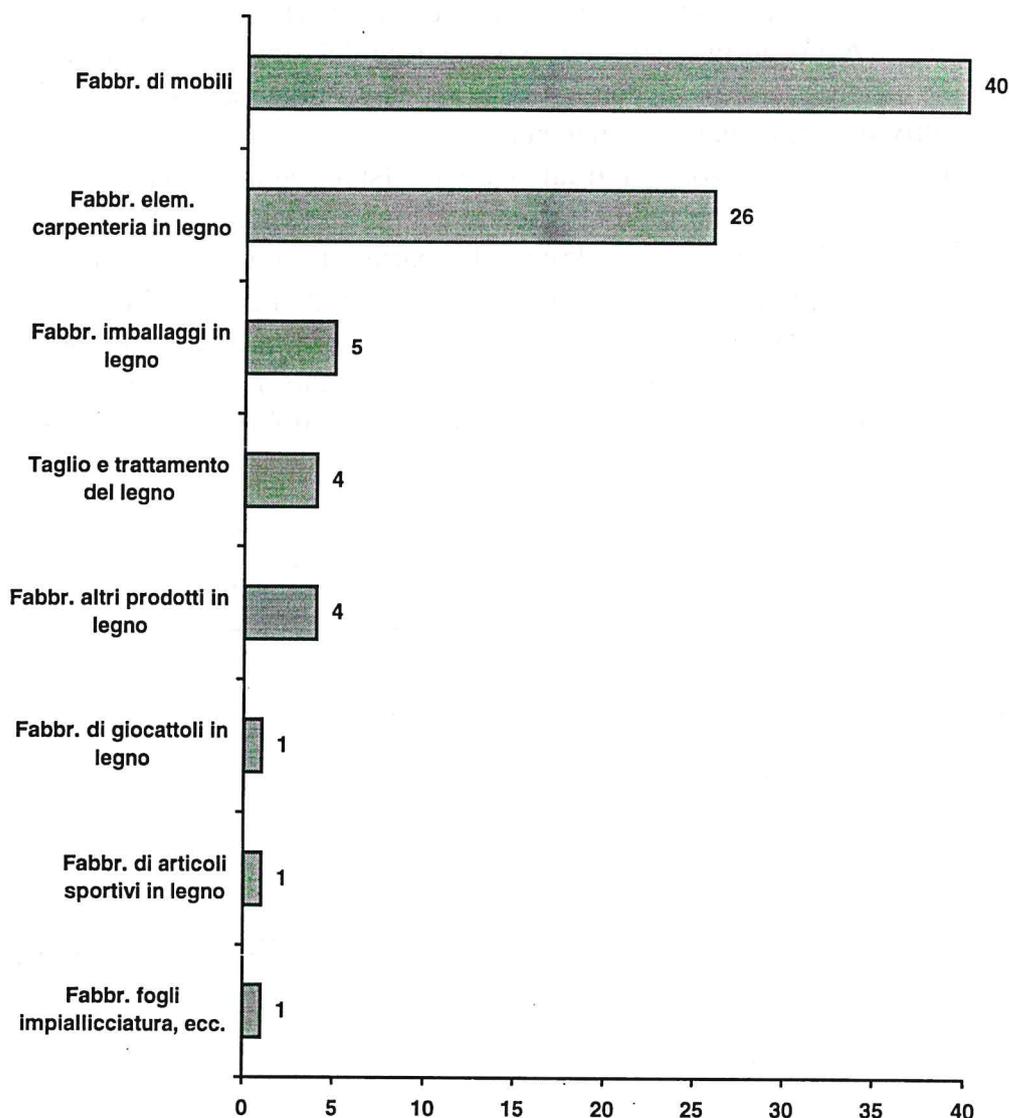


Figura 4-5 Distribuzione delle imprese per attività svolta secondo codice Istat

Con l'intento di avere un quadro più omogeneo delle imprese del campione, si sono suddivise le imprese in base al tipo di prodotti prevalentemente fabbricati. Valutando i prodotti fabbricati e la descrizione dell'attività delle imprese si sono potuti individuare 7 gruppi di imprese caratterizzati dalle seguenti produzioni:

- 1) *infissi*, tipicamente porte e finestre;
- 2) *elementi strutturali* per l'edilizia (di questo gruppo fanno parte le imprese produttrici di lamellare);
- 3) *imballaggi* (in questo gruppo sono comprese le segherie in quanto spesso producono anche imballaggi e dal punto di vista del mercato e del processo

- produttivo hanno molti punti in comune con le imprese che producono solamente imballaggi);
- 4) *oggettistica e articoli per usi diversi* (in questo gruppo troviamo le imprese che effettuano lavori di ebanisteria e di artigianato locale oltre a imprese che realizzano gli articoli più diversi dai manici per rastrelli ai giocatoli in legno fino agli archi da tiro);
 - 5) *arredo interno* (fanno parte di questo gruppo i mobilifici che fabbricano mobili finiti e alcune fabbriche che si occupano di produrre componenti o che effettuano lavorazioni conto terzi sempre per il settore del mobile);
 - 6) *infissi e arredo interno* (in questo gruppo rientrano le falegnamerie e le piccole imprese artigiane che sono capaci di produrre diversi prodotti in legno a seconda delle richieste del cliente e che, a differenza delle imprese del gruppo 1 che producono infissi e del gruppo 5 che producono arredo interno, sono capaci di produrre indifferentemente sia gli uni che gli altri);
 - 7) *arredo esterno e urbano* (in questo comparto sono state individuate solo due imprese, quindi i dati relativi dovranno essere considerati con molta cautela).

Alla luce di questa suddivisione nella Tabella 4-7 vengono riportati il numero delle aziende dei vari gruppi individuati.

Gruppo	n° imprese	percentuale
Infissi	14	17,1%
Elementi strutturali	3	3,7%
Imballaggi	7	8,6%
Oggettistica e articoli per usi diversi	6	7,3%
Arredo interno	28	34,1%
Arredo interno e infissi	22	26,8%
Arredo esterno e urbano	2	2,4%

Tabella 4-3 Imprese suddivise secondo il gruppo di appartenenza

Riguardo all'anno di inizio dell'attività notiamo che oltre l'80% delle imprese ha meno di 30 anni (Tabella 4-4) e l'età media delle imprese è di circa 17 anni. Bisogna però tener presente che molte imprese hanno un'età reale superiore a quella desunta dal questionario, in quanto hanno cambiato nel corso degli anni forma giuridica o ragione sociale.

Anno di costituzione	Percentuale
1940-1949	2,4%
1950-1959	2,4%
1960-1969	13,7%
1970-1979	24,7%
1980-1989	28,4%
1990-1997	28,4%
	100%

Tabella 4-4 Distribuzione delle imprese in base all'anno di costituzione

La proprietà dell'azienda è nella maggior parte dei casi (Figura 4-6) dell'imprenditore e della sua famiglia anche se sono numerosi i casi in cui ad affiancare l'imprenditore ci sono altri soggetti locali; viceversa si riscontra un solo caso dove l'imprenditore è solo. Due sono i casi in cui l'imprenditore è affiancato da soggetti non locali; gli altri casi sono da riferirsi a più soci la cui provenienza, locale o meno, non è specificata.

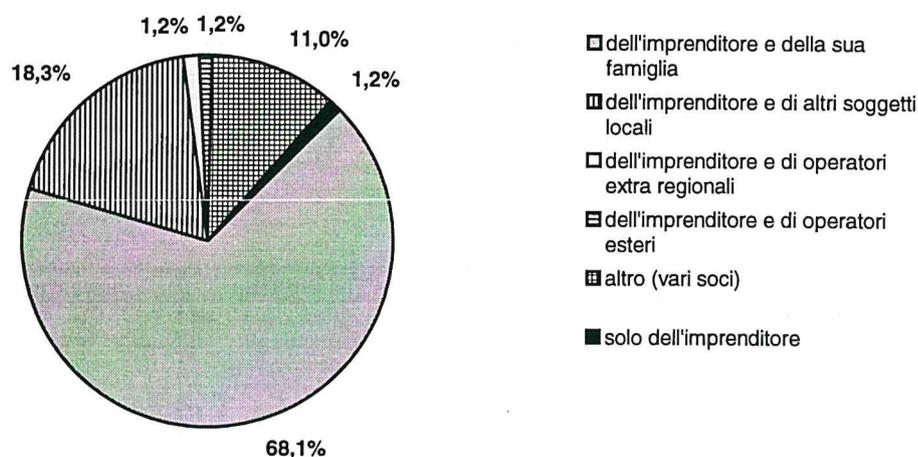


Figura 4-6 Suddivisione delle aziende secondo la proprietà dell'azienda

L'imprenditore ha un'età media di 45 anni, anche se non mancano casi di imprenditori di 25 o addirittura di 70 anni; comunque quasi il 60% degli imprenditori ha un'età compresa tra i 40 e i 60 anni (Tabella 4-5). In circa il 50% dei casi l'imprenditore ha lavorato in altre aziende del settore, mediamente per 10 anni, prima di mettersi in proprio.

Età dell'imprenditore	n° imprenditori
20-29	8
30-39	13
40-49	24
50-59	24
oltre i 60	8

Tabella 4-5 Età dell'imprenditore
(casi validi: 77)

Riguardo al titolo di studio, solo un imprenditore è laureato, mentre il 68% ha una qualifica professionale o un diploma; viceversa un 13% possiede solo la licenza elementare.

La Figura 4-7 mette in evidenza come la maggior parte degli imprenditori abbia fondato l'azienda, ciò a dimostrazione che il settore è ancora giovane essendo ancora presente la prima generazione di imprenditori; comunque non mancano i casi (21%) in cui l'impresa è stata ereditata, più rari (9%) i casi in cui l'azienda è stata acquistata.

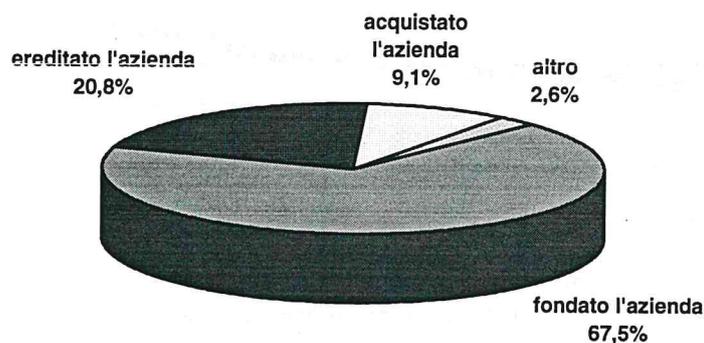


Figura 4-7 Suddivisione delle imprese secondo la modalità di acquisizione da parte dell'imprenditore

Il fatto che poche aziende siano state acquistate sottolinea come l'impresa sia vissuta come qualcosa che è patrimonio familiare, difficilmente cedibile a terzi, e che operare nella zona montana non deriva da ragioni puramente economiche ma soprattutto dal fatto che si hanno profonde radici familiari e culturali in queste zone. Questa situazione è messa in luce dal fatto che per il 37,8% delle imprese l'insediamento in questa zona è stato motivato da agevolazioni. Tra le agevolazioni maggiormente citate in sede di intervista ricordiamo: il mutuo

agevolato dell'Artigian Cassa, la legge regionale 25 del 1965², la legge regionale 35 del 1969³, la legge regionale 35 del 1987⁴ e i contributi concessi per lo sviluppo della zona montana friulana dopo il terremoto del 1976.

Le imprese che hanno partecipazioni in quote o azioni in altre società sono sei mentre le imprese che hanno più di uno stabilimento sono solo quattro a dimostrazione della prevalenza di piccole aziende a carattere locale.

Il numero medio degli addetti per il nostro campione è pari a circa 8 addetti, anche se come mette in luce la Figura 4-8 le situazioni sono le più varie. L'impresa di maggiori dimensioni occupa ben 43 dipendenti e si tratta di un'azienda che produce mobili per uffici e negozi, due aziende hanno 28 dipendenti e producono serramenti e l'altra lamellari.

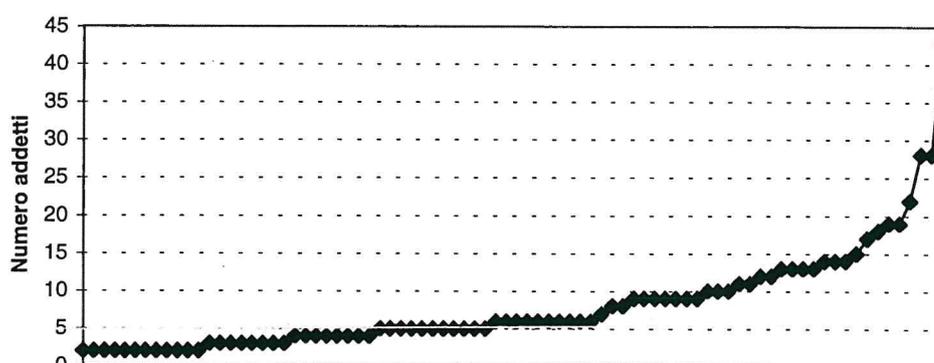


Figura 4-8 Posizionamento delle imprese in base al numero degli addetti

² La legge regionale n.25 del 1965 istituisce un contributo in conto interesse in favore degli investimenti industriali. Con questa legge l'Amministrazione Regionale si propone di ridurre il costo del denaro alle imprese che accendono mutui presso il sistema bancario per acquistare immobili, capannoni e impianti necessari. Lo scopo di questa legge è quello di ampliare la capacità di investimento dell'imprenditore e nello stesso tempo di realizzare un continuo aggiornamento degli impianti e delle strutture produttive. Questa agevolazione è la più diffusa e praticata tra quelle poste in essere dall'Ente Regionale e nel corso degli anni è stata sottoposta a continui aggiornamenti sia dal lato delle tipologie di investimento, che sono state via via ampliate fino a comprendere anche i servizi, sia nella misura del finanziamento che nei criteri di ammissibilità delle domande.

³ La legge regionale n.35 del 1969 ha previsto contributi per l'allestimento di nuovi stabilimenti in zone montane; l'obiettivo è quello di favorire la crescita delle attività industriali nelle aree montane e di creare nuovi posti di lavoro attraverso la concessione di contributi per la creazione di nuovi stabilimenti industriali oppure per l'ampliamento di quelli esistenti. Il contributo è "una tantum" e può raggiungere il 20% delle spese sostenute per la realizzazione degli immobili, degli impianti, dei macchinari e delle attrezzature necessarie.

⁴ La legge regionale n.35 del 1987, denominata "provvedimenti per lo sviluppo dei territori montani", riguarda un contributo in conto capitale, e insieme alla legge n.36 del 1987 fa parte di un pacchetto di norme denominate "Progetto Montagna". Le operazioni ammesse a contributo si riferiscono all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali o investimenti realizzati da imprese già esistenti per l'avvio di nuove unità produttive. Il contributo in conto capitale può raggiungere la misura massima del 40% della spesa sostenuta per la costruzione, l'acquisto o la riattivazione di stabilimenti tecnicamente attrezzati.

La Tabella 4-6 mette in evidenza come il 75,6% delle imprese hanno meno di 10 dipendenti e come un terzo del campione ha un numero di addetti compreso tra 3 e 5; numerose anche le aziende con solo due dipendenti, in genere si tratta di falegnamerie composte unicamente dai due soci.

Classi di addetti	n° imprese	percentuale	percentuale cumulata
2 addetti	12	14,6%	14,6%
3-5 addetti	27	33,0%	47,6%
6-10 addetti	23	28,0%	75,6%
11-15 addetti	12	14,6%	90,2%
16-20 addetti	4	4,9%	95,1%
21-30 addetti	3	3,7%	98,8%
oltre 30 addetti	1	1,2%	100,0%

Tabella 4-6 Imprese suddivise per classe di addetti

Nella Figura 4-9 viene rappresentata la distribuzione degli addetti nei diversi gruppi di imprese che abbiamo precedentemente individuato. Nella figura la linea verticale nera rappresenta la mediana, che è quel valore che lascia dalle due parti della distribuzione un ugual numero di casi, il rettangolo rappresenta i due quartili centrali, i quali indicano il 25% dei casi rispettivamente a sinistra e a destra della mediana, le linee verticali esterne indicano gli estremi della distribuzione. Nel caso in cui gli estremi siano molto distanti rispetto alla mediana, essi vengono rappresentati isolati, esternamente alla distribuzione principale.

Delle distribuzioni presentate, molto significative risultano quelle relative alle imprese che producono infissi, arredo interno ed entrambi questi prodotti, in quanto in questi gruppi il numero delle imprese è abbastanza rilevante; viceversa bisogna prendere con la dovuta cautela le distribuzioni per le rimanenti imprese dato l'esiguo numero di aziende prese in considerazione.

Si può notare come metà delle imprese che producono infissi abbiamo una dimensione compresa tra i 2 e i 5 addetti, solo un'azienda supera i 15 addetti.

Ancora più piccole e con una distribuzione più concentrata sono le aziende che producono sia infissi che arredo interno: tra queste l'impresa di maggiori dimensioni ha appena 9 addetti.

Molto più varia la distribuzione delle aziende produttrici di mobili, in questo caso la maggior parte delle imprese ha un numero di addetti compreso tra 5 e 15, anche se non mancano aziende con meno di 5 addetti e compare un'azienda con 43 dipendenti, che è quella di maggiori dimensioni di tutto il campione e che produce mobili e arredo per uffici.

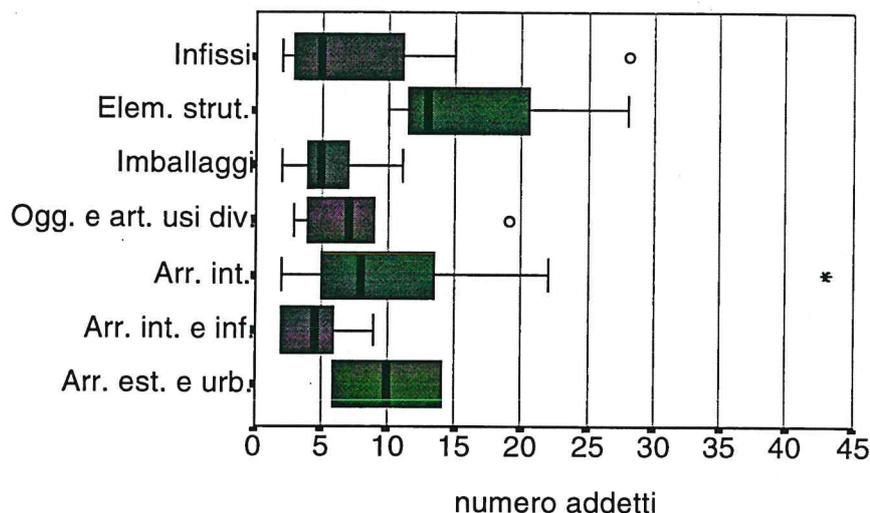


Figura 4-9 Distribuzione degli addetti per i diversi gruppi di imprese

Interessante è anche rilevare il diverso numero medio di addetti nei vari gruppi individuati, come mette in evidenza la Tabella 4-7.

I dati più significativi sono l'alto numero medio di addetti nelle imprese che producono elementi strutturali (17), quali i lamellari, dovuto allo stesso processo tecnologico e agli stessi macchinari utilizzati che richiedono una produzione di tipo industriale e quindi dimensioni superiori ad aziende artigianali. Interessante anche il basso numero medio di addetti nelle imprese che producono sia mobili che infissi (4,45) che sottolinea come, in questo caso, siamo di fronte soprattutto a falegnamerie composte spesso dai soli soci.

Inoltre interessante è il dato che vede le imprese produttrici solo di mobili di dimensioni superiori a quelle che fabbricano prevalentemente infissi, sottolineando ulteriormente il carattere maggiormente artigianale di quest'ultima produzione. Si possono evidenziare anche le piccole dimensioni delle aziende che producono imballaggi mentre bisogna essere più cauti per il valore medio degli addetti delle aziende produttrici di oggettistica e articoli vari, in quanto questo dato presenta una forte varianza; infatti, mentre le aziende che producono archi da tiro e giocattoli hanno rispettivamente 9 e 19 dipendenti, nessuna delle altre aziende, legate all'artigianato locale, supera i 5 dipendenti.

Gruppo	n° imprese	n° medio addetti
Infissi	14	8,00
Elementi strutturali	3	17,00
Imballaggi	7	5,71
Oggettistica e articoli per usi diversi	6	8,17
Arredo interno	28	10,36
Mobili e infissi	22	4,45
Arredo esterno e urbano	2	10,00

Tabella 4-7 Gruppi individuati e loro numero medio di addetti

Oltre il 50% degli addetti è formato da operai (Figura 4-10), ai quali bisogna aggiungere anche il 7% di apprendisti assunti con contratto di formazione lavoro; questo tipo di contratto viene utilizzato soprattutto per superare la difficoltà a trovare personale qualificato; peraltro questo valore non è molto alto a sottolineare in alcuni casi la difficoltà a trovare giovani che hanno intenzione di continuare ad operare in queste zone.

I titolari e i soci rappresentano quasi il 28% degli occupati in azienda: questo è dovuto alle piccolissime dimensioni di molte aziende, che spesso sono formate dai soli soci, in particolare ci riferiamo alle aziende con solo due occupati. Non stupisce il bassissimo numero di dirigenti (3), viste le dimensioni e le caratteristiche delle imprese in esame.

Un importante elemento che mette in luce le caratteristiche familiari di molte delle aziende in esame è l'alta percentuale (9%) di familiari sugli occupati in azienda.

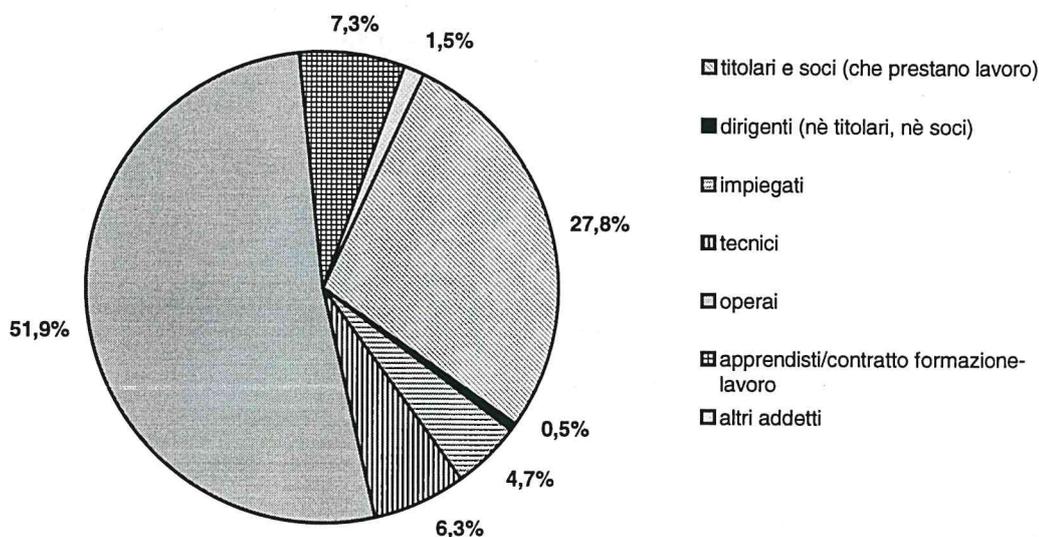


Figura 4-10 Distribuzione degli addetti

Nella Figura 4-11, nella quale vengono suddivisi gli addetti in base alla loro età, si può notare un'età media abbastanza alta se si considera che la classe degli addetti sopra i 50 anni è di solo cinque punti percentuali inferiore a quella degli addetti al di sotto dei 25 anni.

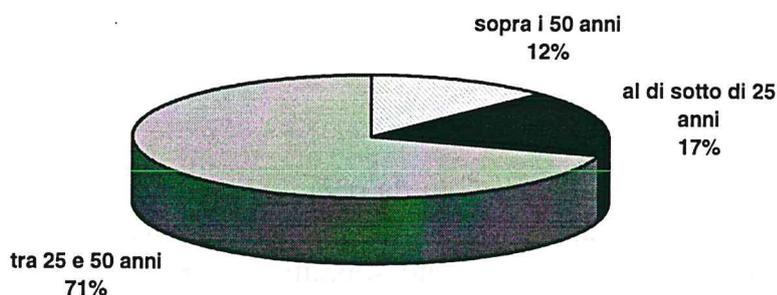


Figura 4-11 Suddivisione degli addetti in base alla loro età

Negli ultimi tre anni l'andamento degli addetti nelle imprese è stato mediamente stazionario (Figura 4-12): il numero delle imprese che hanno registrato una crescita degli addetti è analogo a quello delle imprese che viceversa ha dovuto diminuire il proprio personale; solo un'azienda ha registrato una forte diminuzione dei propri addetti.

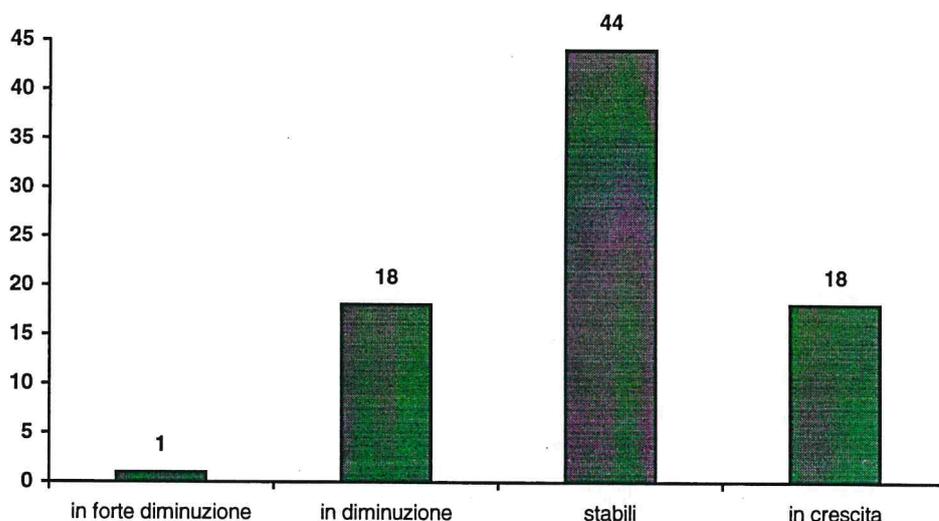


Figura 4-12 Andamento degli addetti negli ultimi 3 anni
(casi validi: 81)

Nella Figura 4-13 vengono presentati i valori medi dei fatturati delle aziende negli anni 1995 e 1996, oltre alle previsioni per il 1997. Si può notare un calo del fatturato nel 1996 rispetto al 1995, in parte spiegabile con il fatto che l'azienda che nel 1995 ha dichiarato il fatturato più alto è fallita ed è stata successivamente riaperta solo dopo un ridimensionamento.

Anno	Fatturato (in milioni)
1995	1.080
1996	1.041
1997 (previsioni)	1.130

Figura 4-13 Fatturati medi

Dall'analisi della distribuzione dei fatturati delle varie imprese del campione, (Figura 4-14) si osserva che la maggior parte delle aziende si colloca, con una progressione pressoché costante, nella classe fino al miliardo; il valore minimo riscontrato è di 50 milioni, mentre il valore massimo raggiunge i 9 miliardi e fa riferimento all'azienda di maggiori dimensioni del campione. E' importante sottolineare che solo 76 imprese hanno dichiarato il fatturato conseguito nel 1996, in quanto 5 imprese non hanno voluto rispondere per motivi di riservatezza e un'impresa è stata costituita solo nel 1997.

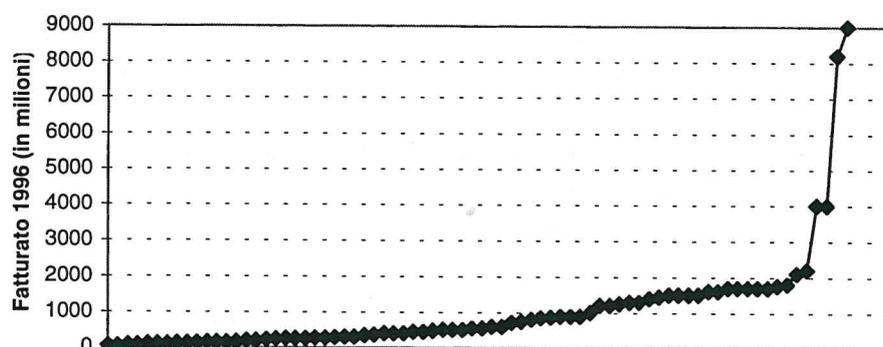


Figura 4-14 Posizionamento delle imprese in base al fatturato 1996
(solo 76 aziende hanno risposto)

Riunendo le imprese per classi di fatturato, come illustrato nella Tabella 4-8, si può notare come ben il 47,4% delle imprese abbia un fatturato non superiore ai 500 milioni e come oltre il 55% delle imprese abbia un fatturato che va dai 250

milioni al miliardo. Viceversa sono circa un terzo del campione le imprese che dichiarano nel 1996 un fatturato superiore al miliardo.

Classi di fatturato	n° imprese	percentuale	percentuale cumulata
fino a 100 milioni	7	9,2%	9,2%
da 101 a 250 milioni	13	17,1%	26,3%
da 251 a 500 milioni	16	21,1%	47,4%
da 501 a 1000 milioni	14	18,4%	65,8%
da 1.000 a 1.500 milioni	11	14,5%	80,3%
da 1.501 a 2.000 milioni	9	11,8%	92,1%
oltre 2.000 milioni	6	7,9%	100,0%

Tabella 4-8 Suddivisione delle imprese per classi di fatturato

Nella Figura 4-15 viene presentata la distribuzione dei fatturati per i diversi gruppi di imprese individuati. In questa figura viene impiegata lo stesso tipo di rappresentazione utilizzata per la distribuzione degli addetti tra i diversi comparti individuati; la linea centrale nera rappresenta la mediana, il rettangolo rappresenta i due quartili centrali, le linee verticali esterne indicano gli estremi della distribuzione, almeno che non ci siano casi che si discostano molto dal resto della distribuzione che sono rappresentati isolatamente.

Analogo al precedente è anche il discorso relativo alla significatività dei dati; solo le imprese che producono infissi o mobili o entrambi sono in numero sufficiente per l'analisi, viceversa le imprese che producono altri prodotti sono in numero insufficiente a rendere particolarmente significativa questa distribuzione dei fatturati, che comunque può essere presa come indicazione di massima; il numero di casi validi è, nel caso dei fatturati del 1996, 76, contro un campione globale di 82.

Si deve mettere in evidenza come nessuna delle imprese che produce sia infissi che arredo interno ha supera il miliardo di fatturato nel 1996, anzi il fatturato più alto di questo gruppo è stato di 750 milioni.

La maggior parte delle imprese che producono principalmente infissi hanno un fatturato sotto il miliardo e più del 50% non supera i 500 milioni.

Migliore è la situazione per le imprese che producono arredo interno in quanto sono oltre il 50% le aziende che superano il miliardo di fatturato, mentre 3 aziende superano i due miliardi, tra queste troviamo un'impresa che ha fatturato nel 1996 4 miliardi e la maggiore impresa del campione che ha dichiarato per il 1996 un fatturato di 9 miliardi.

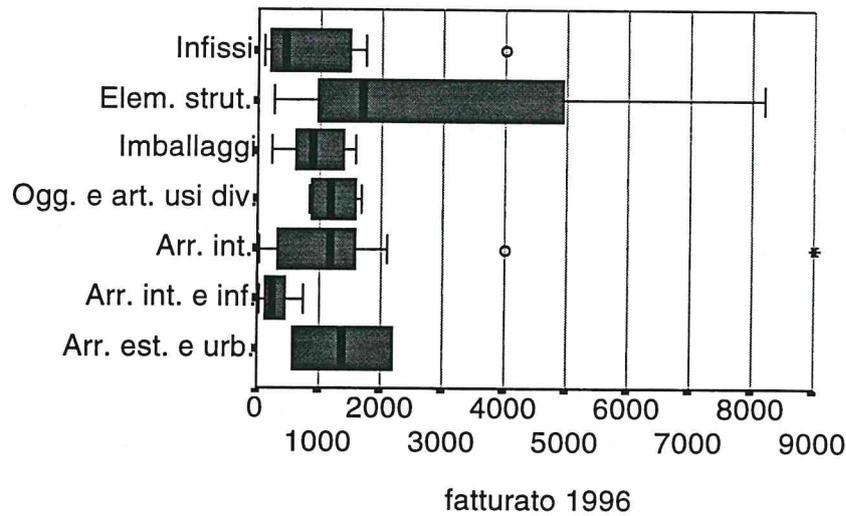


Figura 4-15 Distribuzione dei fatturati per i diversi gruppi di imprese

E' interessante notare come a livello di singola impresa esiste una forte variabilità nel rapporto tra fatturato e numero di addetti (Figura 4-16); solo 15 aziende presentano un fatturato per addetto superiore ai 150 milioni e ben 10 aziende hanno un fatturato per addetto inferiore ai 50 milioni.

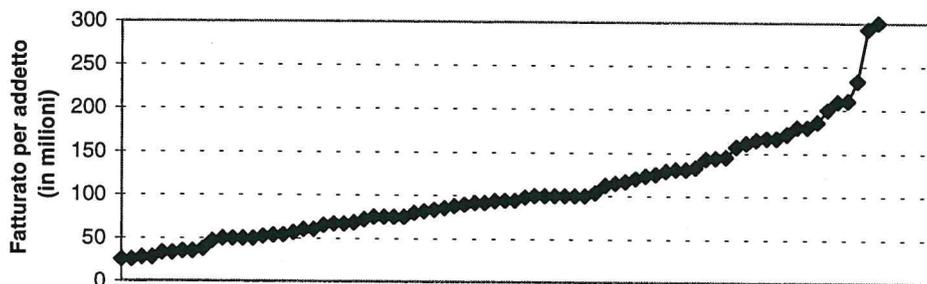


Figura 4-16 Distribuzione del fatturato per addetto nelle imprese

La causa di tale diversità deve essere ricercata nel diverso grado di automazione delle varie produzioni; assai diversa è una falegnameria rispetto ad un'impresa che produce lamellari. Altre motivazioni potrebbero essere fornite da un maggior acquisto di semilavorati o da una commercializzazione di prodotti da

parte di terzi, ma tali differenze potrebbero anche essere indice di una diversa efficienza tra le imprese.

A questo proposito vengono presentati i grafici relativi alla collocazione delle imprese rispetto al numero di addetti e al fatturato per addetto per i tre principali gruppi di imprese precedentemente individuati: le imprese produttrici di infissi (Figura 4-17), quelle di arredo interno (Figura 4-22) e quelle che producono sia infissi che arredo interno (Figura 4-19).

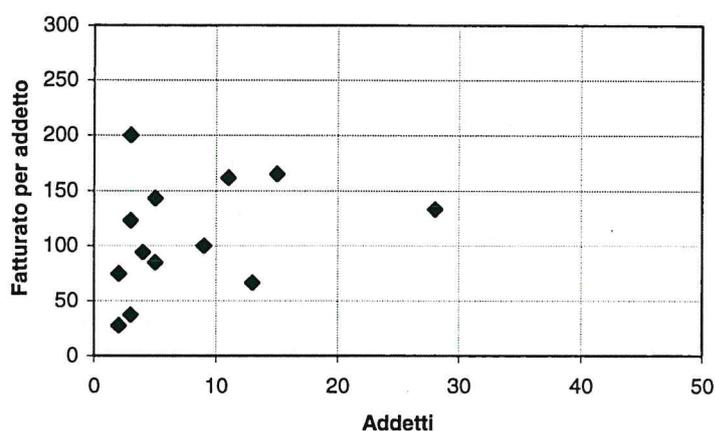


Figura 4-17 Imprese produttrici di infissi

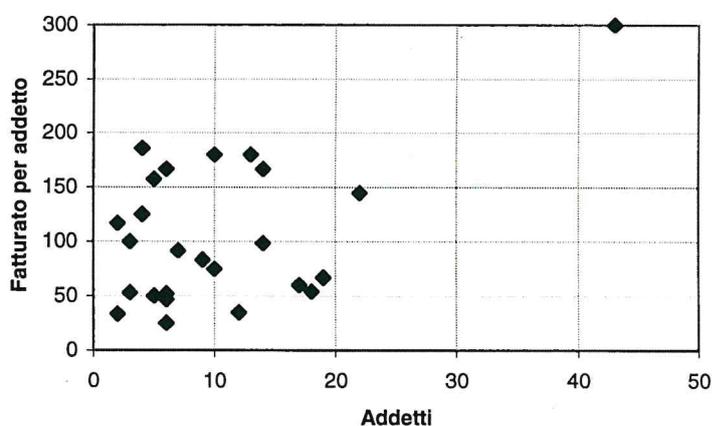


Figura 4-18 Imprese produttrici di arredo interno

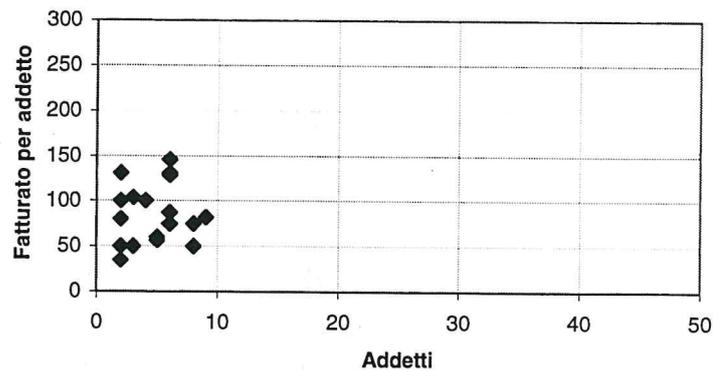


Figura 4-19 Imprese produttrici sia di arredo che di infissi

Si può notare come abbastanza simile sia la distribuzione delle imprese rispetto ai parametri utilizzati sia per le aziende di infissi che per quelle di mobili. Viceversa le aziende che producono entrambi questi prodotti si presentano con dimensioni più limitate e con un rapporto fatturato/addetti minore; questo rileva come queste imprese in genere siano delle falegnamerie che, proprio per il loro carattere artigianale e la loro minore specializzazione, sono in grado di fabbricare, su ordine del cliente, sia serramenti che mobili.

La maggior parte delle aziende ritiene che per il futuro l'andamento del fatturato e degli addetti rimarrà stabile, comunque sono più numerose le aziende che prevedono un aumento piuttosto che la diminuzione di questi valori; la visione generale che ne deriva è di moderato ottimismo (Figura 4-20).

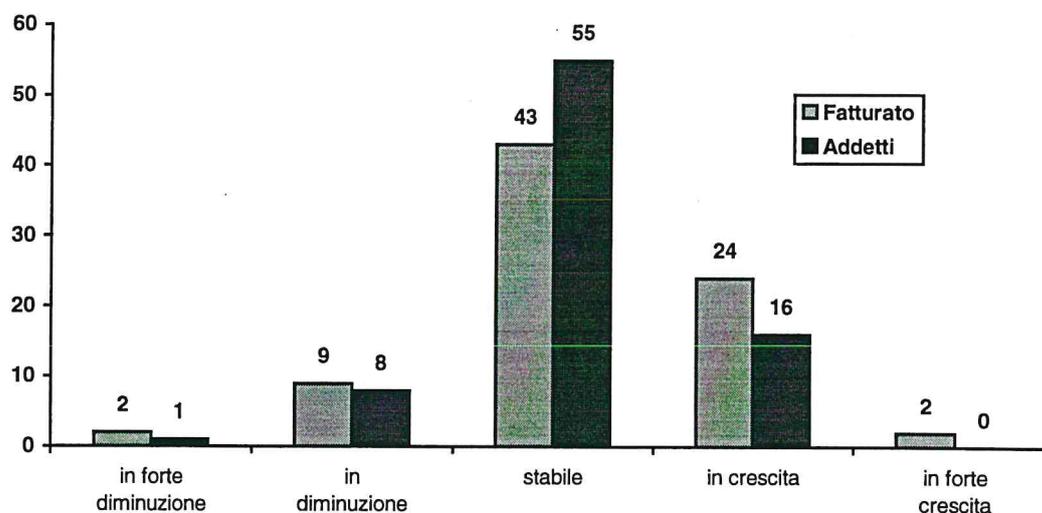


Figura 4-20 Previsioni di andamento per i prossimi anni
(casi validi: 80)

Interessante a tal proposito valutare le prospettive di crescita per i diversi gruppi di imprese precedentemente individuati. Nella Figura 4-21 sono ripartiti i valori medi delle previsioni sull'andamento del fatturato e degli addetti nei vari comparti individuati. Si evidenziano l'ottimismo sia per le aziende che producono elementi strutturali che per quelle che producono arredamento esterno o urbano, in leggera crescita sono anche le previsioni per le imprese che producono imballaggi e oggettistica varia. Viceversa si prospetta un leggero decremento sia di fatturato che di addetti per le imprese che producono arredamento interno, per le quali probabilmente il maggior costo di trasporto e la forte concorrenza di altre imprese regionali del settore, che possono giovare dei vantaggi derivanti dall'appartenere ad un distretto (facilità di esternalizzare fasi produttive, presenza di servizi, ecc.), rappresentano un handicap difficilmente superabile.

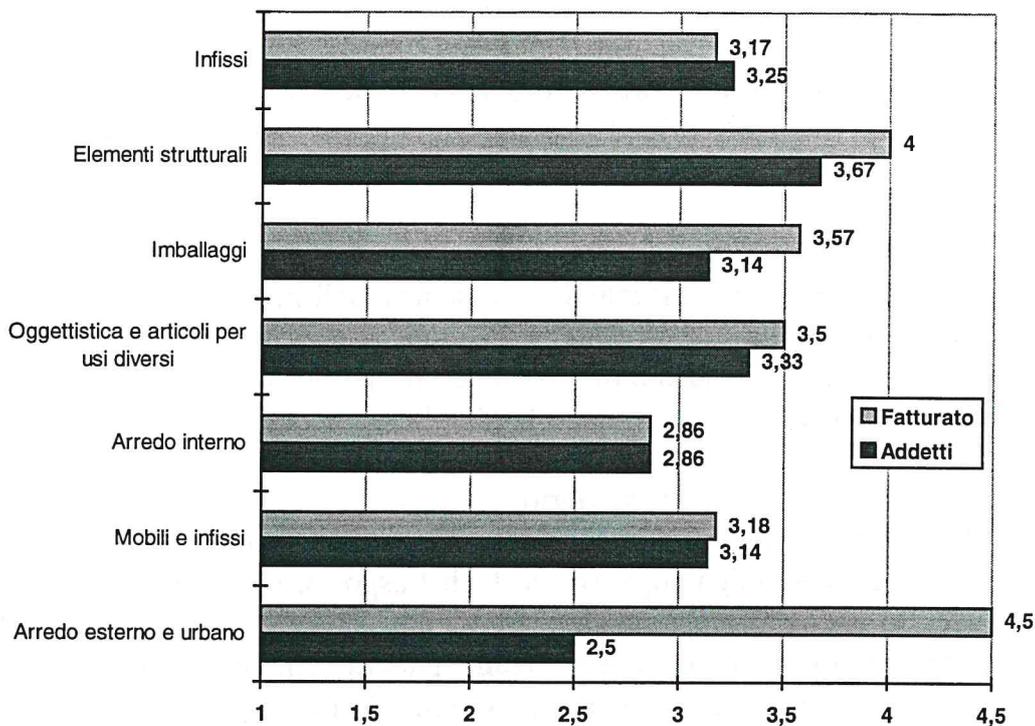


Figura 4-21 Andamento futuro dichiarato nei diversi gruppi di imprese

La ripartizione dei costi totali (Figura 4-22) mette in luce la discreta incidenza dei costi dei materiali; questo è dovuto al fatto che nel campione ci sono molte falegnamerie formate da due soci per i quali il costo del materiale rappresenta la parte preponderante dei costi dell'azienda.

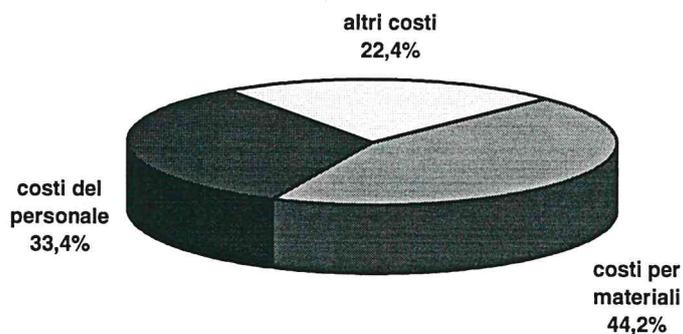


Figura 4-22 Suddivisione dei costi totali

Come era prevedibile dal basso numero medio di addetti e dal processo produttivo che caratterizza il settore del legno-mobile, quasi tutte le aziende operano su un unico turno di lavoro; solo 3 aziende dichiarano di operare su più turni, in particolare tra queste aziende troviamo quelle che fabbricano giocattoli e archi da tiro.

Infine un dato molto interessante è la distanza dell'impresa da uno scalo ferroviario o da un'uscita autostradale; i risultati rilevano che mediamente la distanza da uno scalo ferroviario è di 19 km mentre la distanza dall'autostrada è di 21 km. Nella Tabella 4-9 presentiamo la distribuzione delle varie distanze per le imprese del campione; si può osservare come il 16,1% delle imprese disti più di 30 Km dal più "vicino" scalo ferroviario.

Questi dati mettono in luce la relativa lontananza delle imprese dalle linee di comunicazione che determina superiori costi di trasporto. Oltre alle distanze si deve considerare anche che per raggiungere alcune località, come Sutrio, dalle uscite autostradali bisogna percorrere alcune gallerie che non permettono il passaggio di autotreni che trasportano vagoni ferroviari, molto utilizzati soprattutto nel trasporto di legname.

Distanze in km	da scalo ferroviario	da uscita autostradale
1-10	41,1%	27,6%
11-20	33,9%	22,4%
21-30	8,9%	35,5%
più di 30	16,1%	14,5%
	100%	100%

Tabella 4-9 Frequenza delle distanze dallo scalo ferroviario e dall'autostrada

4.2 IL PRODOTTO/MERCATO

In questa sezione vengono presentate le caratteristiche delle imprese del campione per quanto riguarda le modalità di risposta al mercato, la localizzazione e la tipologia dei clienti, le modalità di vendita e il mercato di riferimento, con particolare attenzione ai principali problemi che incontrano le aziende nella commercializzazione e nell'esportazione.

4.2.1 Modalità di risposta al mercato

Per quanto concerne la modalità di risposta al mercato (Figura 4-23), notiamo che solo poco più del 4% della produzione delle imprese viene effettuata a catalogo su previsione delle vendite, mentre un 20% della produzione viene effettuata a catalogo ma su ordine del cliente. Viceversa la maggior parte delle aziende progetta e realizza il prodotto interamente su ordine del cliente: questa modalità è utilizzata in varia misura da 50 imprese; e per 12 di esse questa rappresenta l'intera produzione.

La produzione in subfornitura rappresenta il 37%; un 24% si riferisce a subfornitura di prodotti o componenti, il 13% a lavorazioni in conto terzi.

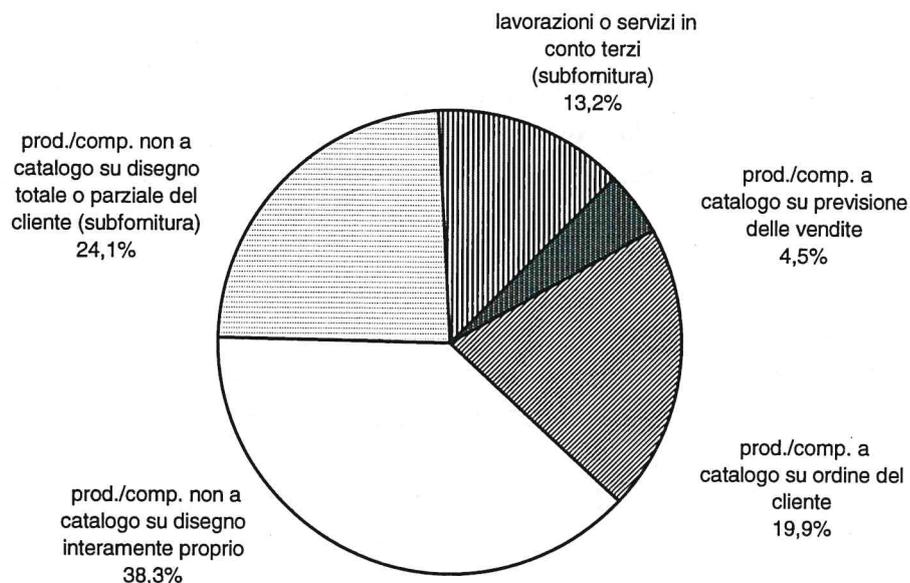


Figura 4-23 Modalità di risposta al mercato

Nella Tabella 4-10 analizziamo in maniera più dettagliata le imprese che effettuano subfornitura; possiamo rilevare che 25 imprese, ovvero il 30% del campione, possono essere considerate “tipicamente” subfornitrici, la maggior parte delle quali (16) opera unicamente in subfornitura.

Questo dato pur rilevante è inferiore a quello presente in altre zone del Friuli: ciò è dovuto al fatto che nella zona presa in esame non è presente una concentrazione di imprese che indubbiamente favorisce esternalizzazioni e rapporti di subfornitura tra le imprese.

Percentuale di subfornitura	n° imprese	Percentuale imprese	Percentuale cumulata
0%	25	30,5%	30,5%
fino al 9%	1	1,7%	31,7%
da 10 a 19%	8	9,8%	41,5%
da 20 a 29%	6	7,3%	48,8%
da 30 a 39%	7	8,5%	57,3%
da 40 a 49%	10	12,2%	69,5%
da 50 a 59%	2	2,4%	71,9%
da 60 a 69%	1	1,2%	73,1%
da 70 a 79%	4	4,9%	78,0%
da 80 a 89%	1	1,2%	79,2%
da 90 a 99%	1	1,2%	80,4%
100%	16	19,6%	100%

Tabella 4-10 Percentuale di subfornitura delle imprese

Interessante è analizzare le diverse modalità di risposta al mercato a seconda della produzione dell'azienda. Nella Figura 4-24 suddividiamo la produzione dei 7 gruppi di imprese precedentemente individuati a seconda che questa venga effettuata a catalogo, sia su previsione che su ordine del cliente, non a catalogo su proprio disegno o in subfornitura.

Si può notare come la produzione a catalogo sia presente soprattutto per le imprese produttrici di arredo esterno o urbano e rappresenti quote importanti anche per le imprese produttrici di imballaggi; viceversa è presente in minima parte nelle aziende che producono elementi strutturali e nelle aziende che producono sia infissi che arredo interno che, come abbiamo già ricordato, sono rappresentate soprattutto da falegnamerie. In questi due ultimi gruppi la maggior parte della produzione viene svolta su proprio disegno seguendo le specifiche del cliente.

La subfornitura caratterizza prevalentemente le imprese che producono mobili; infatti sono numerose in questo comparto le aziende che effettuano lavorazioni conto terzi o producono elementi e componenti del prodotto finito.

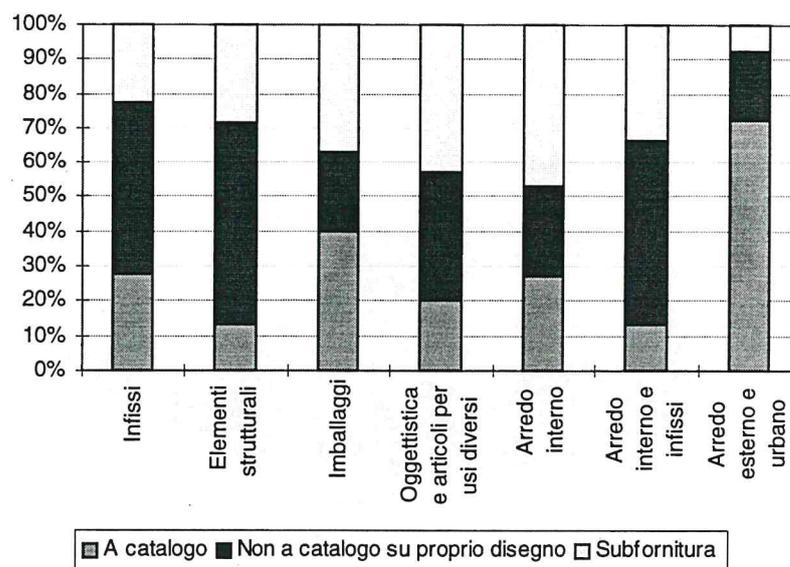


Figura 4-24 Modalità di risposta al mercato nei diversi gruppi di imprese individuate

4.2.2 Localizzazione dei clienti

Il mercato di riferimento delle imprese è soprattutto locale (Figura 4-25); infatti il 72% delle vendite avvengono in Regione. In particolare sono 30 le aziende che vendono unicamente in Regione, anche se ci sono ben 5 imprese che non vendono nel Friuli-Venezia Giulia, di queste due producono mobili mentre le rimanenti tre fabbricano articoli per usi diversi come manici per rastrelli, archi da tiro e giocattoli in legno.

Comunque quasi il 90% della produzione viene venduta in Italia; le esportazioni riguardano in particolare la Germania, con il 3,5%, e in misura minore l'Austria, con poco più dell'1%, queste quote sono minori di quanto ci si potesse aspettare vista la vicinanza con l'Austria e gli ottimi risultati che altre aziende regionali del settore ottengono sul mercato tedesco.

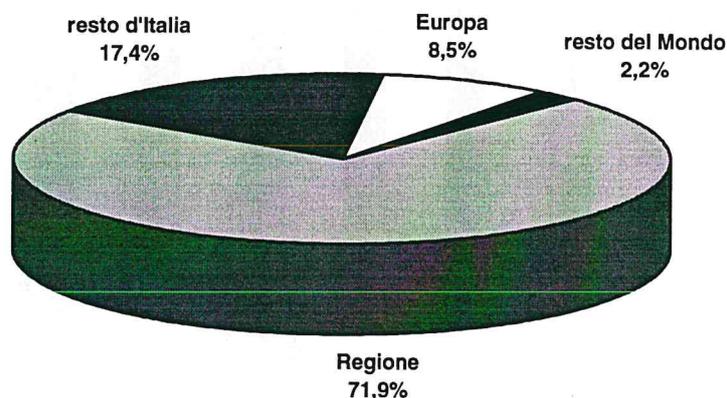


Figura 4-25 Distribuzione geografica delle vendite

Nella Tabella 4-11 vengono presentati in maniera più dettagliata i risultati del questionario relativamente alla localizzazione dei clienti.

Localizzazione clienti	percentuale
Regione	71,9%
resto d'Italia	17,4%
Veneto e Trentino-Alto Adige	6,3%
altre regioni d'Italia	11,1%
Europa	8,5%
Germania	3,5%
Francia	0,3%
Austria	1,1%
altre nazioni	3,6%
resto del Mondo	2,2%
Stati Uniti	0,9%
altre nazioni del resto del Mondo	1,3%
	100%

Tabella 4-11 Distribuzione geografica delle vendite

Nella Tabella 4-12 si evidenzia come i mercati esteri, oltre a rappresentare una minima parte del mercato delle aziende, sono raggiunti da poche aziende. In particolare solo 26⁵ dichiarano di aver esportato nel 1996; da segnalare comunque

⁵ Importante è precisare come mentre 26 imprese hanno dichiarato di esportare nel 1996, sono 28 le imprese che in altre domande rivelano di essere potenzialmente esportatrici. Mentre per una delle imprese

la presenza di un'azienda che realizza in subfornitura mobili unicamente per il mercato tedesco e altre 4 imprese che dichiarano di non vendere in Regione (tra queste troviamo imprese che producono articoli per usi diversi).

Localizzazione clienti	n° imprese
Regione	77
Veneto e Trentino-Alto Adige	27
altre regioni d'Italia	26
Germania	10
Francia	3
Austria	10
altre nazioni	14
Stati Uniti	3
resto del Mondo	5

Tabella 4-12 Numero di imprese che raggiungono determinati mercati

Se si valutano i diversi mercati di riferimento relativamente ai diversi gruppi d'aziende individuate si notano sostanziali differenze (Figura 4-26).

Le imprese produttrici di lamellari (elementi strutturali) vendono unicamente in Italia: questo comparto è abbastanza nuovo in Italia mentre può contare su una buona tradizione in Europa ed in particolare in Austria e Germania e quindi le imprese italiane non riescono ancora a soddisfare completamente il mercato nazionale. Anche le imprese produttrici di imballaggi non esportano ma rispetto alle imprese produttrici di lamellari vendono una fetta più cospicua della loro produzione in Regione.

Le esportazioni riguardano soprattutto le aziende produttrici di mobili e quelle produttrici di oggettistica e articoli per usi diversi; le prime probabilmente possono sfruttare la riconosciuta qualità del mobile italiano e del "made in Italy", le seconde la facile esportabilità degli oggetti prodotti (in particolare è giusto ricordare l'impresa produttrice di archi da tiro che raggiunge diversi mercati in tutto il mondo e l'azienda produttrice di giocattoli che vende ben il 50% della propria produzione negli Stati Uniti).

Interessante anche il caso delle aziende produttrici sia di infissi che di arredo interno i cui clienti sono localizzati quasi l'85% in Regione, mentre sono solo tre le aziende che esportano, una produce per il 40% in Germania, una per il 25% in Austria e un'altra per l'80% per altre nazioni europee; questo dato è coerente con le dimensioni e la tipologia di aziende individuate in questo gruppo.

probabilmente il valore nullo delle esportazioni nel 1996 può derivare da un fatto contingente, nell'altro caso l'impresa intervistata, subentrata ad una precedente attività nel 1997, ha risposto alla domanda relativa alla suddivisione delle vendite nel 1996 facendo riferimento all'impresa alla quale è subentrata, che nel 1996 non aveva venduto all'estero.

Le aziende di arredo esterno e urbano sono tra le meno legate al mercato locale in quanto vendono per il 40% in Regione e per il 50% in Italia, mentre all'estero vendono unicamente in Austria.

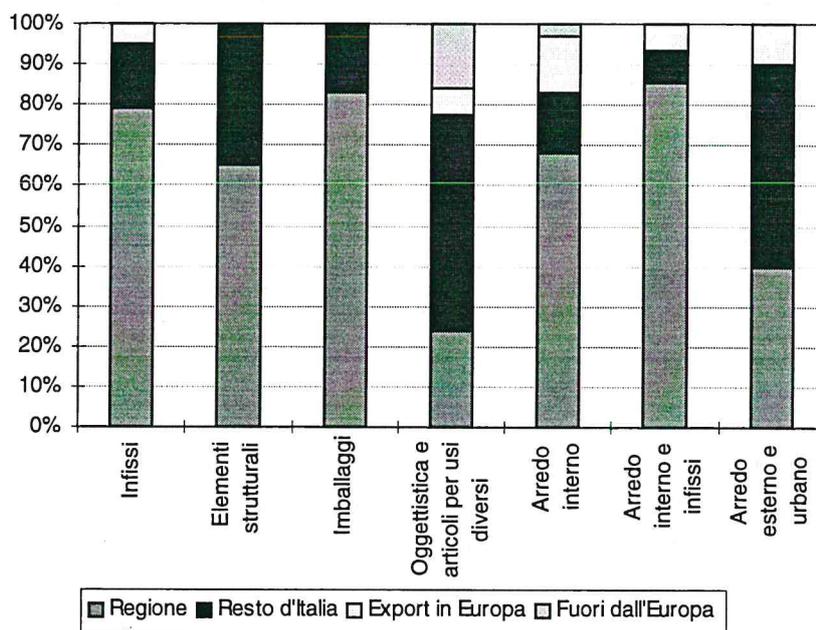


Figura 4-26 Localizzazione dei clienti nei diversi comparti individuati

4.2.3 Tipologia dei clienti

Esaminando la tipologia dei clienti (Figura 4-27), emerge che quasi la metà della produzione è destinata alla vendita diretta ai privati; più del 15% è assorbito da medie e grandi imprese industriali, il 18% da imprese di piccole dimensioni, mentre meno del 14% è assorbito da aziende o agenti commerciali. Le imprese di costruzione assorbono poco meno del 4% delle vendite, mentre il committente pubblico meno del 2%.

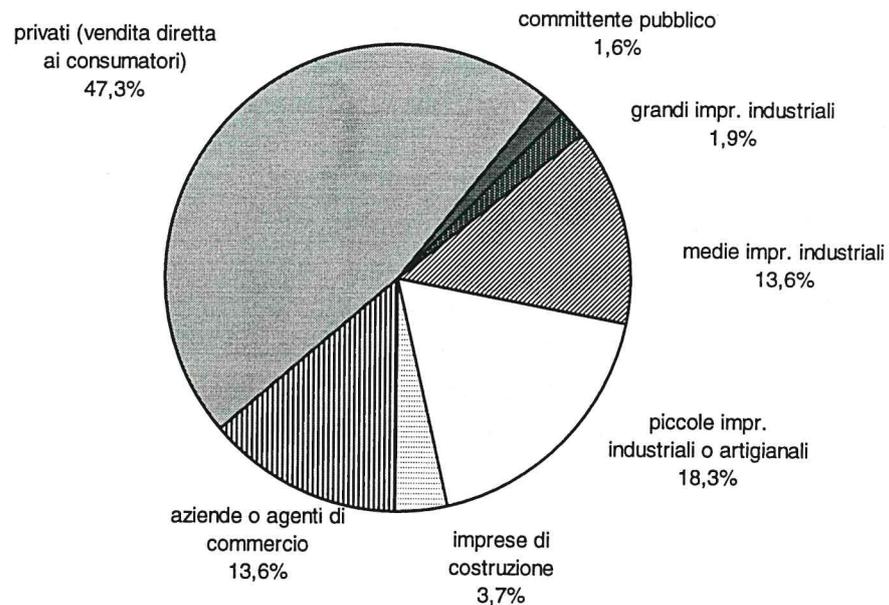


Figura 4-27 Tipologia dei clienti

Se valutiamo il numero delle aziende che servono i diversi tipi di clienti, notiamo come la maggior parte delle aziende vende, almeno in parte, direttamente ai privati, mentre solo 26 aziende forniscono aziende o agenti di commercio (Tabella 4-13); solo 5 imprese hanno come cliente una grande impresa industriale mentre 11 aziende vendono anche al committente pubblico.

Tipologia clienti	n° imprese
grandi imprese industriali	5
medie imprese industriali	24
piccole imprese industriali o artigianali	36
imprese di costruzione	13
aziende o agenti di commercio	26
privati (vendita diretta ai consumatori)	59
committente pubblico	11

Tabella 4-13 Numero di imprese per i diversi clienti

La Figura 4-28 mette in luce la presenza di notevoli differenze tra le diverse tipologie di imprese individuate.

Le aziende produttrici di imballaggi hanno come unico cliente altre imprese industriali o artigianali; questo dato era prevedibile se si considera che queste aziende producono esclusivamente beni industriali.

Viceversa i privati rappresentano di gran lunga il primo cliente di riferimento (oltre il 70%) nelle imprese che producono sia infissi che mobili.

Le imprese di costruzione assorbono una parte considerevole della produzione solo per le aziende produttrici di elementi strutturali, mentre minore è il loro ruolo per le aziende produttrici di soli infissi, e del tutto trascurabile per le imprese produttrici sia di infissi che di mobili.

Le aziende e gli agenti di commercio hanno un ruolo predominante (oltre il 60%) per le aziende produttrici di oggettistica e articoli per usi diversi, mentre minore è il loro ruolo nelle imprese di arredo esterno.

Il committente pubblico rappresenta un buon cliente solo per le aziende di arredo urbano e in parte minore per quelle di infissi.

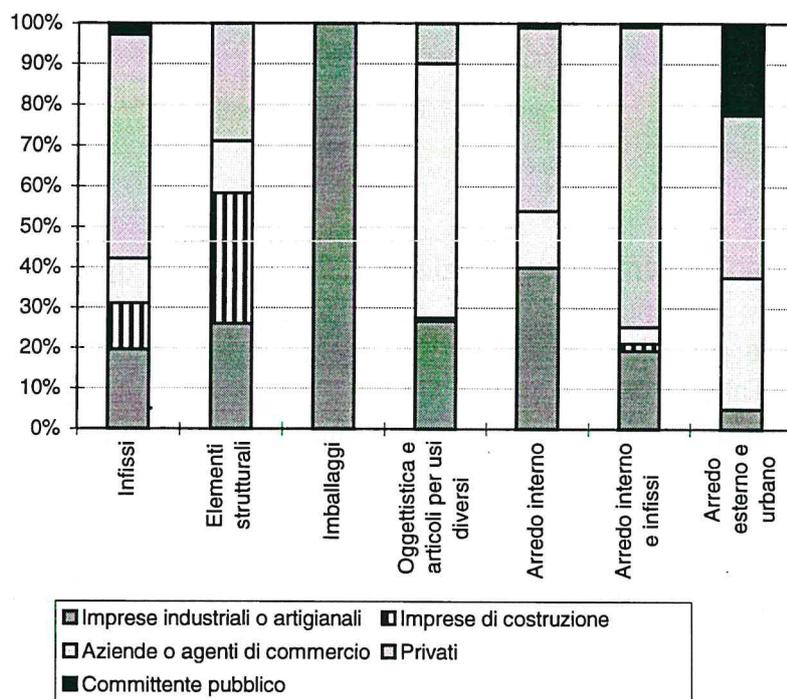


Figura 4-28 Tipologia dei clienti nei diversi gruppi di imprese individuati

Nella Tabella 4-14 viene proposta la suddivisione delle vendite nei diversi tipi di distribuzione.

L'interlocutore principale è la piccola distribuzione a dimostrazione della frammentarietà del sistema distributivo nel settore del legno-mobilità, importante è

anche il dato raggiunto dai gruppi d'acquisto, spesso formati anche da imprese industriali, che superano la grande distribuzione. Questo dato diventa particolarmente importante se si analizzano solo le imprese che producono mobili, in questo caso la quota dei gruppi d'acquisto sfiora il 45%, divenendo la principale forma distributiva soprattutto per le aziende che esportano.

Tipi di distribuzione	percentuale
piccola distribuzione	47,15%
grande distribuzione	24,52%
gruppi d'acquisto	28,33%

Tabella 4-14 Tipi di distribuzione utilizzati
(casi validi: 42)

Interessante, seppur modesto, il dato relativo alle vendite in "contract", (contratti di fornitura con alberghi, negozi, uffici, ecc.): la media è di poco inferiore al 6%, ma il valore sale al 7,2% se consideriamo solo le aziende produttrici di infissi e arredamento, che sono le uniche interessate a questa modalità di vendita. Dai dati risulta che le imprese che in varia misura operano in "contract" sono 30: di queste 17 vendono "contract" meno del 10% del totale delle vendite, mentre un'azienda che produce arredo su misura opera per l'80% in "contract". Comunque questo dato è ancora basso; potrebbero essere buone le prospettive di operare in "contract" nella zona se il settore turistico alberghiero sfruttasse le potenzialità di sviluppo, permettendo alle aziende del settore del mobile di lavorare maggiormente con alberghi, negozi, ecc.

Nella Tabella 4-15 vengono riportate le tipologie e le dimensioni dei principali clienti; come si può notare, solo 49 aziende hanno individuato il loro principale cliente: per queste il primo cliente assorbe mediamente il 36% del fatturato e per 17 imprese assorbe oltre il 50% determinando una forte dipendenza.

Tipologia del cliente	Primo cliente n° imprese	Secondo cliente n° imprese	Terzo cliente n° imprese
grande / media impresa	16	6	2
piccola impresa / impresa artigiana	22	12	13
distributore / dettaglio	11	10	7
Percentuale di produzione assorbita dai clienti	36,0%	15,2%	10,0%

Tabella 4-15 Suddivisione dei principali clienti per tipologia

4.2.4 Commercializzazione e modalità di vendita

Le vendite in Italia vengono effettuate quasi esclusivamente tramite contatto diretto con il cliente (93%), senza quindi l'utilizzo di intermediari (Figura 4-29); gli agenti, per lo più plurimandatari, vengono utilizzati in media per meno del 4% delle vendite. Le vendite non meglio specificate che vanno sotto la dicitura altro si riferiscono soprattutto a vendita effettuata tramite ordini per catalogo.

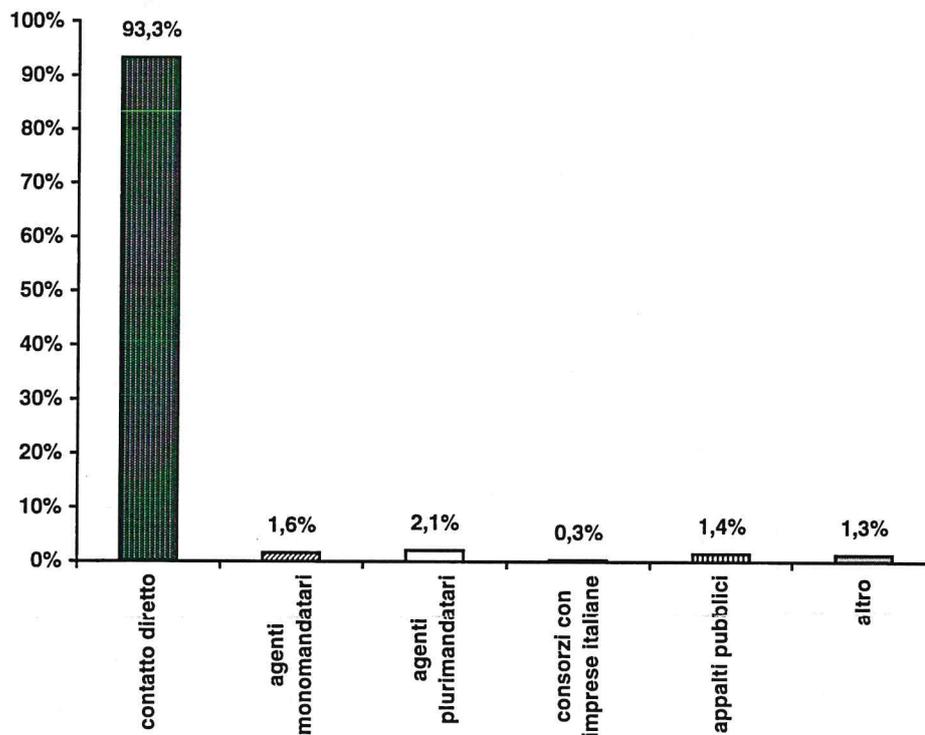


Figura 4-29 Modalità di vendita in Italia

Se analizziamo le differenti modalità di vendita utilizzate dai diversi gruppi di imprese che abbiamo individuato (Tabella 4-16), si può notare come per gli imballaggi l'unica modalità è il contatto diretto con il cliente, mentre gli agenti sono utilizzati dalle imprese che producono elementi strutturali, infissi e arredo in genere. Gli appalti riguardano marginalmente le aziende di infissi mentre rappresentano il 25% per le imprese che producono arredo urbano.

Comparti	Contatto diretto	Agenti monomandatari	Agenti plurimandatari	Appalti pubblici	Altro
Infissi	87,9%	3,6%	6,1%	1,8%	0,6%
Elementi strutturali	75,0%	16,7%	8,3%	0%	0%
Imballaggi	100,0%	0%	0%	0%	0%
Oggettistica, articoli per usi diversi	93,3%	0%	0%	0%	6,7%
Arredo interno	94,6%	0%	1,7%	0,8%	2,9%
Arredo interno e infissi	99,1%	0%	0%	0,9%	0%
Arredo esterno e urbano	55,0%	15,0%	5,0%	25,0%	0%

Tabella 4-16 Modalità di vendita in Italia a seconda del tipo di impresa

Le vendite all'estero (Figura 4-30) vedono come modalità principale oltre al contatto diretto che rappresenta quasi l'80% delle vendite anche un maggiore utilizzo di agenti sia monomandatari che soprattutto plurimandatari. Solo un'azienda, in particolare quella di maggiori dimensioni dell'intero campione, dichiara di avere una propria filiale all'estero che effettua però soltanto il 5% delle vendite della ditta; la voce altro si riferisce a importatori o a società di intermediazione.

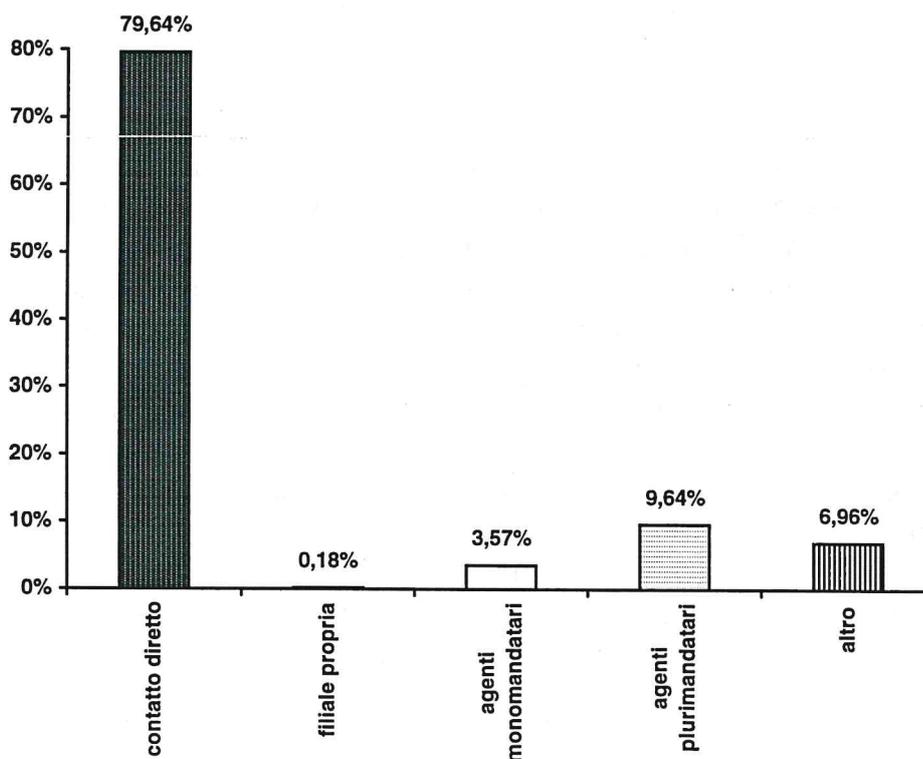


Figura 4-30 Modalità di vendita all'estero

Riguardo al canale di distribuzione utilizzato (Tabella 4-17), viene di gran lunga preferito il canale corto, nel quale il produttore prende contatto direttamente con il cliente attraverso una propria rete di distribuzione. Presenti anche gli agenti, che però non hanno del tutto sostituito i grossisti, la cui funzione è ancora molto importante soprattutto per le aziende produttrici di oggettistica e articoli per usi diversi.

Tra i diversi comparti individuati non si notano differenze significative a parte un canale mediamente più lungo per le imprese produttrici di elementi strutturali, che utilizzano molto gli agenti, e per le imprese di oggettistica che viceversa impiegano soprattutto i grossisti.

Canale	Frequenza
produttore→cliente	85,93%
produttore→agente→cliente	5,87%
produttore→dettagliante→cliente	1,63%
produttore→grossista→dettagliante→cliente	5,41%
produttore→agente→dettagliante→cliente	0,06%
produttore→agente→grossista→dettagliante→cliente	1,10%
	100%

Tabella 4-17 Canale di distribuzione utilizzato

Nella Tabella 4-18 vengono presentate le diverse modalità di proposta del prodotto al consumatore finale (i casi validi sono solo 48 poiché altre aziende non hanno come cliente finale un consumatore privato).

Più della metà delle aziende vendono i propri prodotti attraverso architetti o studi di progettazione; particolarmente interessate a questa modalità sono le aziende produttrici di elementi strutturali e di infissi.

Molte sono anche le aziende che hanno una propria esposizione (show-room), soprattutto tra le aziende che fabbricano mobili.

Diverse sono le imprese, soprattutto quelle di arredo interno e oggettistica, che vendono i propri prodotti attraverso negozi specializzati. I centri di arredamento sono utilizzati solo dai produttori di arredo sia interno che esterno, mentre ai grandi magazzini despecializzati fanno riferimento quasi esclusivamente le imprese che producono oggettistica o articoli per usi diversi.

Descrizione	percentuale
show-rooms	52,1%
negozi specializzati	37,5%
centri di arredamento	18,8%
grandi magazzini	10,4%
architetti, arredatori o progettisti	54,4%

Tabella 4-18 Diverse tipologie di proposta sul mercato dei prodotti
(casi validi: 48)

Nella Tabella 4-19 viene suddiviso il fatturato dell'impresa in base allo stile utilizzato per la produzione (ovviamente questa domanda non è pertinente per tutte le imprese in quanto diverse fanno prodotti industriali o solo alcune fasi di produzione, quindi solo 55 imprese hanno risposto a questo quesito).

La produzione è prevalentemente di tipo rustico coerentemente con la cultura della zona: lo stile rustico nasce proprio dai mobili tipici di zone montane.

Comunque le aziende producono anche arredo e serramenti in stile moderno o classico; in effetti sono solo 7 le aziende che producono per il 100% della loro produzione in stile rustico.

Stili	percentuale
moderno	30,63%
classico	32,95%
rustico	36,42%
	100%

Tabella 4-19 Percentuale di produzione realizzata nei diversi stili
(casi validi: 55)

4.2.5 Caratteristiche del mercato

Da alcune domande poste nel questionario è possibile valutare quale sia la percezione del mercato da parte delle imprese. Dalla Tabella 4-20, che indica alcune caratteristiche del mercato alle quali le imprese hanno dato un punteggio da 1 a 5 in base al grado di accordo sulla caratteristica indicata, si può notare come sia sentita la competitività sui costi e l'alta numerosità dei concorrenti.

Descrizione	Media	Coeff. variaz.
prevedibilità elevata della domanda di mercato	2,44	57,38%
mercato caratterizzato da elevata stagionalità	2,12	70,75%
impresa opera su molti segmenti	3,00	57,00%
alta numerosità dei concorrenti	3,39	45,72%
carattere locale dei concorrenti	3,20	52,50%
grado di unicità dei prodotti	2,76	58,33%
elevata competitività sui costi	3,41	34,90%

Tabella 4-20 Strutture e caratteristiche del mercato

Per meglio comprendere le caratteristiche del mercato è però opportuno suddividere i risultati per i diversi comparti individuati (Figura 4-31); in questo modo si possono meglio apprezzare le differenze fra le imprese individuate.

Per le imprese produttrici di infissi un elemento molto sentito è la numerosità dei concorrenti (il valore assegnato è stato di 4,2) generalmente locali (3,3), l'azienda si ritiene competitiva sui costi (3,4) mentre il prodotto è generalmente percepito come indifferenziato (2,7).

Nel mercato degli elementi strutturali per l'edilizia la numerosità dei concorrenti non è elevata (2) e per lo più non locale (2,6).

Per le aziende produttrici di imballaggi il mercato è abbastanza imprevedibile (2,1), e ci sono poche possibilità di differenziare il prodotto (2,4) mentre le imprese sono altamente specializzate in un determinato segmento di mercato (1,4).

Le aziende che producono articoli per usi diversi sono quelle che maggiormente puntano sull'unicità del prodotto (3,5) pur ritenendosi competitive anche per quanto riguarda i costi (3,6), mentre i concorrenti non sono considerati numerosi (2,3) e non sono locali (1,8).

Per le imprese produttrici di arredo interno i concorrenti sono numerosi (3,7) e per lo più locali (3,4), mentre la prevedibilità del mercato non è ritenuta elevata (2,3) e il proprio prodotto generalmente non è percepito come unico (2,6).

Per le aziende che producono sia infissi che mobili i concorrenti sono quasi esclusivamente locali (3,7), inoltre queste aziende si ritengono molto competitive sui costi (3,8) e cercano di coprire diversi segmenti di mercato nel proprio settore (3,9).

Infine le imprese produttrici di arredo esterno e urbano fanno riferimento ad un mercato caratterizzato da elevata stagionalità (4,5) e nel quale la concorrenza non è né numerosa (2) né locale (1). In questo caso i valori riportati, di accordo o disaccordo con le varie affermazioni del questionario, sono da prendere con molta cautela in quanto risentono del fatto che si sono individuate solo due aziende in questo settore.

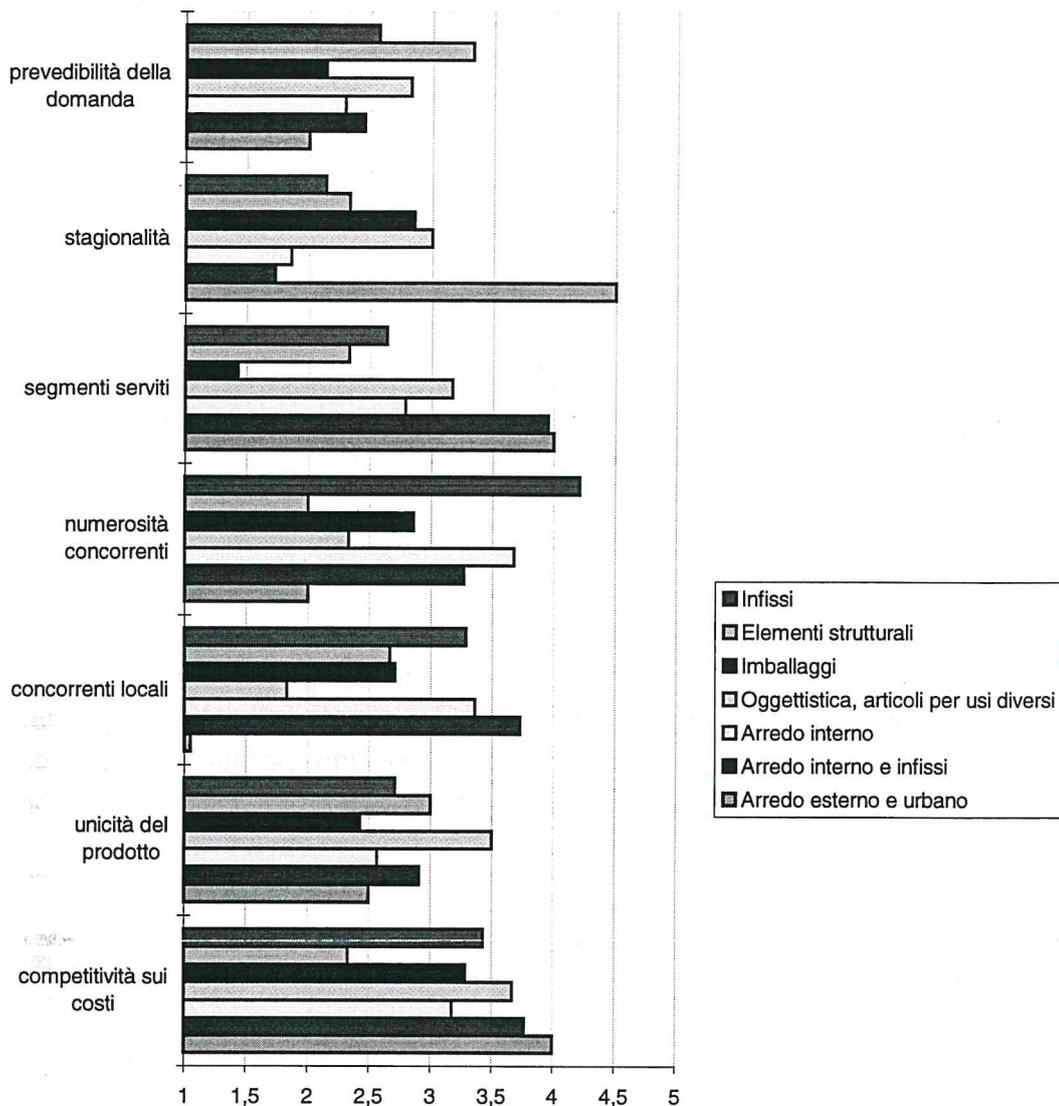


Figura 4-31 Caratteristiche di mercato per i diversi gruppi di imprese individuati

Riguardo al mercato di riferimento delle imprese è importante capire anche quale fascia viene servita; nella Tabella 4-21 vengono indicate le varie fasce di mercato e il numero di imprese che a queste si riferiscono; i casi validi sono 76 in quanto per alcune imprese, come quelle che producono imballaggi, non è possibile suddividere il mercato nella maniera proposta.

Le fasce maggiormente servite sono quelle medie e medio-alte a conferma di una ricerca della qualità del prodotto; nel confronto fra i diversi gruppi di imprese, si può rilevare come le aziende che producono sia infissi che mobili hanno mediamente una fascia di riferimento superiore rispetto alle aziende che producono solo mobili o infissi, questo perché le prime producono quasi sempre

un prodotto su misura che generalmente ha costi e qualità superiori derivanti da una lavorazione maggiormente curata e artigianale.

Fascia di mercato	n° imprese
bassa	2
medio-bassa	3
media	37
medio-alta	30
alta	3
tutte le classi	1

Tabella 4-21 Fascia di mercato delle imprese
(casi validi: 76)

Dall'analisi della Tabella 4-22 nella quale vengono riportati gli ostacoli che l'impresa incontra durante la commercializzazione dei propri prodotti, notiamo come le voci proposte non rappresentino in effetti degli ostacoli per le imprese esaminate. Solo i costi della distribuzione e i volumi produttivi insufficienti sembrano delle difficoltà, peraltro superabili, per le aziende in esame.

Descrizione	Media	Coeff. variaz.
conoscenza inadeguata dei mercati	2,02	64,36%
difficoltà di accesso alla distribuzione	1,88	70,21%
costi della distribuzione	2,35	63,83%
presenza di troppi intermediari	1,35	65,93%
inadeguate competenze di promozione e vendita	1,76	69,89%
volumi produzione insufficienti	2,38	63,45%
standard tecnologici e qualitativi stringenti	1,71	59,65%

Tabella 4-22 Ostacoli nella commercializzazione dei prodotti

Nella Figura 4-32 vengono rappresentate i diversi ostacoli alla commercializzazione per i diversi comparti individuati. Valutando queste risposte per i diversi gruppi si può notare che le imprese produttrici di infissi hanno come principale ostacolo alla commercializzazione gli insufficienti volumi produttivi, viceversa le aziende che producono elementi strutturali per l'edilizia non sembrano, in tal senso, risentire di alcuna difficoltà. Le aziende di imballaggi si lamentano dei costi della distribuzione e di volumi produttivi insufficienti. Le imprese che fabbricano oggettistica o articoli per usi diversi sono quelle che incontrano maggiori difficoltà nella commercializzazione, visto soprattutto i

relativamente alti valori che assumono ostacoli come l'accesso alla distribuzione e soprattutto gli insufficienti volumi produttivi. Le aziende di arredo interno insieme a quelle di arredo esterno incontrano difficoltà per i costi della distribuzione. Chi produce sia arredamento interno che infissi non sembra trovare particolari ostacoli, mentre le aziende produttrici di arredo urbano ed esterno oltre alla già ricordata difficoltà dovuta ai costi di distribuzione, ritengono di avere volumi produttivi insufficienti per affrontare adeguatamente il mercato.

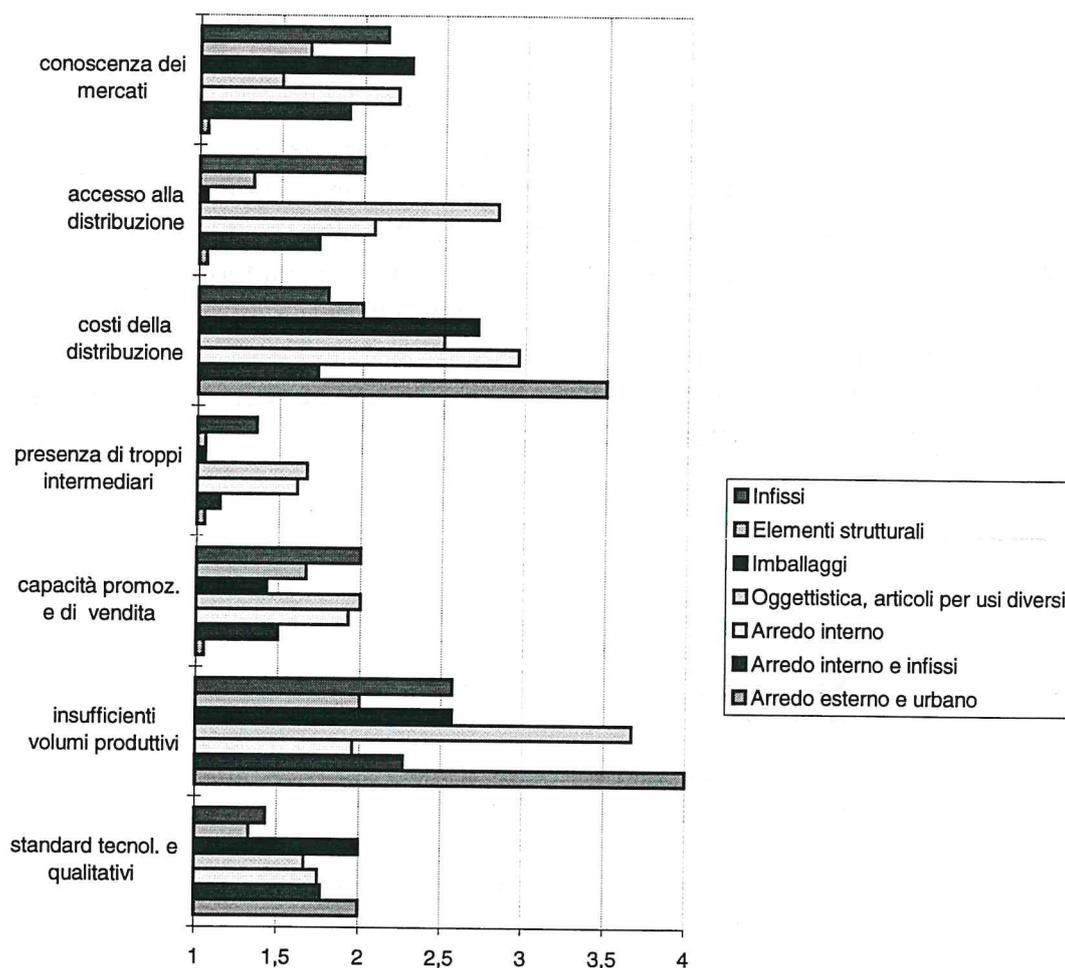


Figura 4-32 Ostacoli nella commercializzazione dei prodotti per i diversi comparti

Interessante è valutare l'utilizzo del proprio marchio o meno da parte delle imprese del campione; i risultati esposti nella Tabella 4-23 mettono in luce come la maggior parte delle vendite in Italia avvenga con proprio marchio, viceversa le vendite all'estero avvengono per la maggior parte o in forma anonima o utilizzando una marchio commerciale del distributore o del gruppo d'acquisto.

Valutando i diversi comportamenti tra le imprese dei diversi comparti non si notano differenze sostanziali, anche se è opportuno rilevare come la aziende che fabbricano oggettistica e articoli per usi diversi vendono nella stessa misura con il proprio marchio sia in Italia che all'estero.

utilizzo del proprio marchio	percentuale
vendite in Italia con proprio marchio	82,37%
vendite all'estero con proprio marchio	21,42%

Tabella 4-23 Utilizzo del proprio marchio

Alla domanda nella quale si chiedeva l'andamento delle esportazioni negli ultimi 3 anni (Figura 4-33) le imprese hanno generalmente segnalato una stabilità del loro export (48%) o eventualmente un aumento (26%), due imprese hanno segnalato un forte aumento, mentre solo 5 imprese hanno segnalato una diminuzione delle esportazioni, di queste tre hanno rilevato un forte decremento del loro commercio con l'estero.

All'interno dei diversi gruppi di imprese non si notano differenze sostanziali nella risposta a questa domanda.

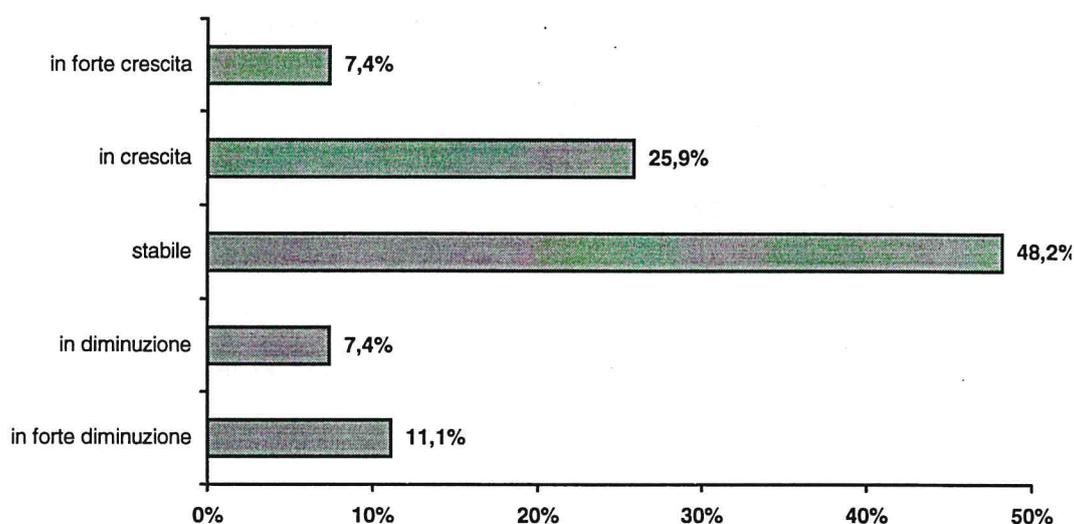


Figura 4-33 Andamento delle esportazioni negli ultimi 3 anni

Le voci proposte in riferimento alle difficoltà e agli ostacoli che incontra l'azienda a esportare, non sono ritenute particolarmente rilevanti (Tabella 4-24): tutti i valori sono al di sotto del 3 che rappresenta un ostacolo di media entità in una scala a 5 punti.

Comunque è possibile rilevare come molti si lamentano di una mancanza di supporto all'esportazione da parte degli enti pubblici e che la fluttuazione dei cambi rappresenta uno dei maggiori ostacoli anche se in assoluto non difficilmente superabile. Da notare che i costi di trasporto sono sentiti come il maggiore ostacolo alle esportazioni dalle imprese produttrici di arredo sia interno che esterno e dalle imprese produttrici di imballaggi.

Descrizione	Media	Coeff. Variaz.
scarsa conoscenza della domanda estera	2,16	61,57%
instabilità politica dei mercati esteri	1,41	68,79%
scarsità di intermediari/partner commerciali	1,9	72,63%
fluttuazione dei cambi	2,29	69,87%
superamento delle barriere doganali	1,52	63,16%
diverse normative di prodotto	1,57	71,34%
diverse modalità contrattuali	1,54	67,53%
differenze culturali e di linguaggio	2,22	68,02%
mancanza supporto da parte degli enti pubblici	2,74	60,95%
costi di trasporto	2,28	66,23%
offerta non concorrenziale dovuta al maggior costo dei fattori produttivi	2,1	72,38%

Tabella 4-24 Ostacoli alle esportazioni

Alla domanda se sia aumentata negli ultimi anni la competizione nel mercato locale ad opera di operatori stranieri, il 67% degli intervistati dichiara di non aver avvertito un aumento, anzi alcuni di questi notano una diminuzione della competizione con imprese straniere nel mercato locale. Il 22% dichiara addirittura che non esiste una competizione con operatori stranieri e questo è comprensibile se si considerano le piccole aziende che effettuano lavori artigianali su misura per un cliente privato (in questo caso la vicinanza fisica ma anche culturale con il cliente è essenziale). Solo l'11% del campione avverte un aumento della competizione da parte degli operatori stranieri; questo dato è relativo, in particolare, alla produzione di lamellari e di arredo esterno o urbano.

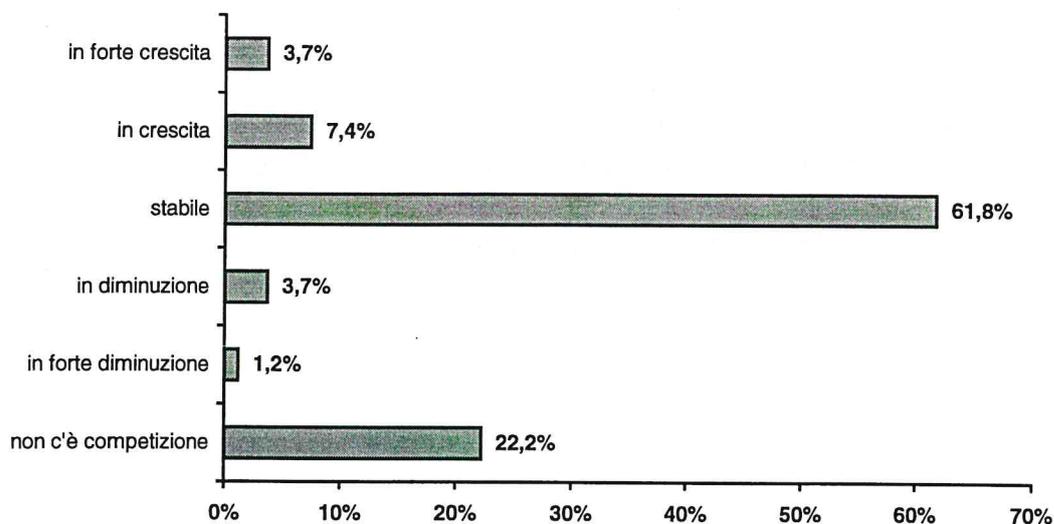


Figura 4-34 Andamento della competizione locale negli ultimi 5 anni ad opera di operatori stranieri

Gli eventuali motivi di una maggiore competizione estera nel mercato locale sono da ascrivere a un vantaggio di costo del prodotto straniero e, ultimamente con la rivalutazione della lira, a condizioni di cambio favorevoli. Le imprese di lamellare e arredo esterno e urbano ritengono che il maggiore aumento della competizione da parte di operatori esteri sia dovuto al forte aumento della domanda interna che non può essere soddisfatto dalle imprese nazionali e all'abbondanza della materia prima in alcuni Paesi che determina indubbi vantaggi per i competitori esteri.

Descrizione	Media	Coeff. Variaz.
condizioni cambio valutario favorevoli	3,44	36,05%
saturatione mercati di origine e ricerca di nuovi sbocchi	2,33	71,24%
superiorità tecnologica del prodotto straniero	1,56	72,44%
vantaggio di costo del prodotto straniero	3,67	47,14%
maggior supporto dei governi esteri a favore dei propri operatori	3	55,33%

Tabella 4-25 Cause dell'eventuale crescita della competizione a causa di operatori stranieri

Per quanto riguarda le forme di cooperazione tra le aziende tramite consorzi (Tabella 4-26) si rileva una scarsa partecipazione e nel caso di consorzi di vendita addirittura nulla, anche se quasi un terzo delle imprese sembrerebbe disponibile a

forme di cooperazione. I motivi del non utilizzo di consorzi sono da ascrivere al fatto che molte aziende hanno un mercato strettamente locale che facilita e in qualche modo giustifica un certo individualismo, mentre altre aziende rivolte a mercati più ampi non trovano a livello locale aziende con le quali attuare opportune forme di cooperazione.

Consorzi:	Partecipa	Ha intenzione di partecipare	Non ha intenzione di partecipare
per lo sviluppo tecnologico	2,5%	25,9%	71,6%
per le promozioni	1,3%	30,0%	68,7%
per la vendita	0,0%	37,5%	62,5%

Tabella 4-26 Partecipazioni a consorzi

4.3 IL PROCESSO E LA TECNOLOGIA

In questa sezione sono raccolte e analizzate le informazioni riguardanti i processi e le tecnologie utilizzate dalle imprese del campione.

4.3.1 Modalità di produzione

Analizzando le modalità di realizzazione del volume produttivo (Figura 4-35) si nota come mediamente il 43% della produzione venga effettuata per prodotto singolo, ciò è coerente con il carattere artigianale di molte aziende che fabbricano prodotti su ordinazione del cliente; il 37% della produzione viene eseguito a lotti mentre il 20% in serie.

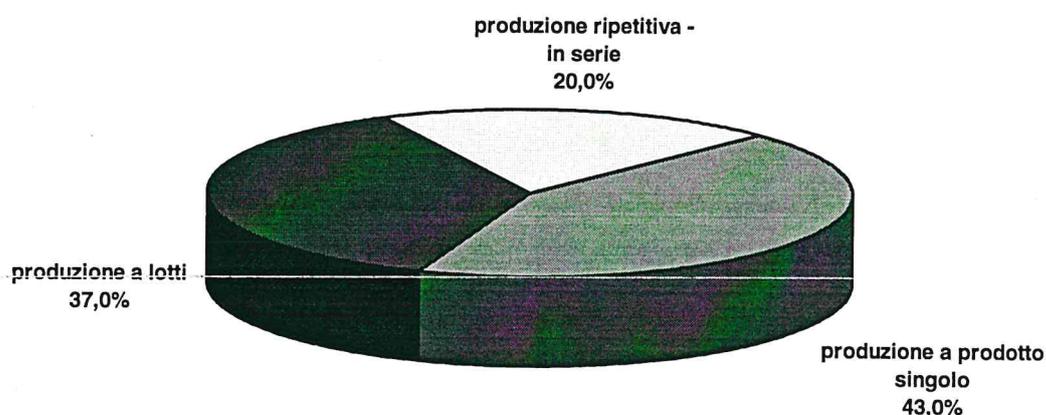


Figura 4-35 Modalità di realizzazione del volume produttivo

Confrontando i diversi gruppi di aziende individuati si possono notare delle marcate differenze (Figura 4-36).

Le aziende produttrici di infissi operano per oltre il 60% con produzione a lotti, per quasi il 30% operano su prodotto singolo, mentre meno del 10% viene effettuato in serie.

Le industrie che producono elementi strutturali producono per oltre il 40% a prodotto singolo, per quasi il 40% a lotti e il rimanente in serie.

Viceversa la produzione a prodotto singolo è del tutto assente nelle imprese che producono imballaggi che producono indifferentemente sia in serie che a lotti.

La produzione di oggettistica e articoli vari viene effettuata principalmente a lotti e talvolta in serie, più raramente la produzione avviene a prodotto singolo.

Le imprese di arredo interno utilizzano tutti e tre i modi di produzione con preferenza per la produzione a prodotto singolo.

Viceversa le imprese che fabbricano sia arredo interno che infissi, producono per oltre il 70% a prodotto singolo, coerentemente con il fatto che in questo gruppo si trovano soprattutto falegnamerie.

La produzione in serie caratterizza l'arredamento esterno e urbano per più del 50% della produzione, oltre il 30% viene effettuato su misura, il rimanente a lotti.

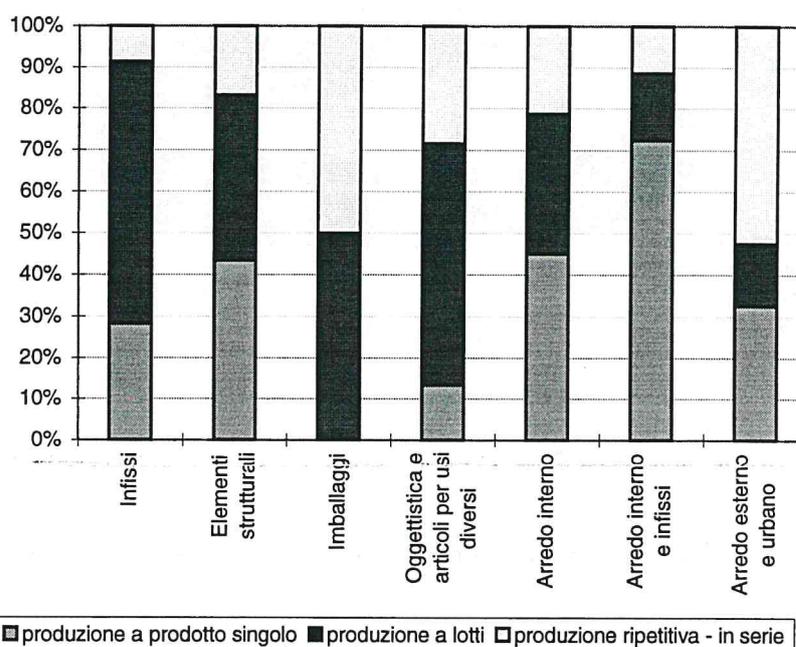


Figura 4-36 Modalità di realizzazione della produzione nei diversi gruppi di imprese

I costi sostenuti per le esternalizzazioni sono in media del 4,9% ma se consideriamo solo le 33 aziende che almeno in parte esternalizzano scopriamo che le esternalizzazioni rappresentano il 12,5% dei costi di tali imprese. Un'azienda produttrice di letti per l'infanzia affida a terzi lavorazioni tali da rappresentare il 50% dei propri costi, mentre sono ben 21 le aziende che esternalizzano per meno del 10% dei propri costi. Questi dati sottolineano un utilizzo della subfornitura minore rispetto ad altre aziende regionali del settore, ciò è dovuto alla minore concentrazione di imprese e alle maggiori difficoltà a trovare altre imprese che operano in zona e che effettuano le lavorazioni richieste a prezzi competitivi.

La Figura 4-37 mette in evidenza come l'utilizzo delle esternalizzazioni sia principalmente motivato dal possibile conseguimento di vantaggi di costo (57,4%), anche se non mancano casi in cui alcune lavorazioni vengano fatte eseguire da terzi per mancanza interna di competenza o tecnologia (26,4%), minore la quota di subfornitura in corrispondenza a picchi di domanda (16,2%).

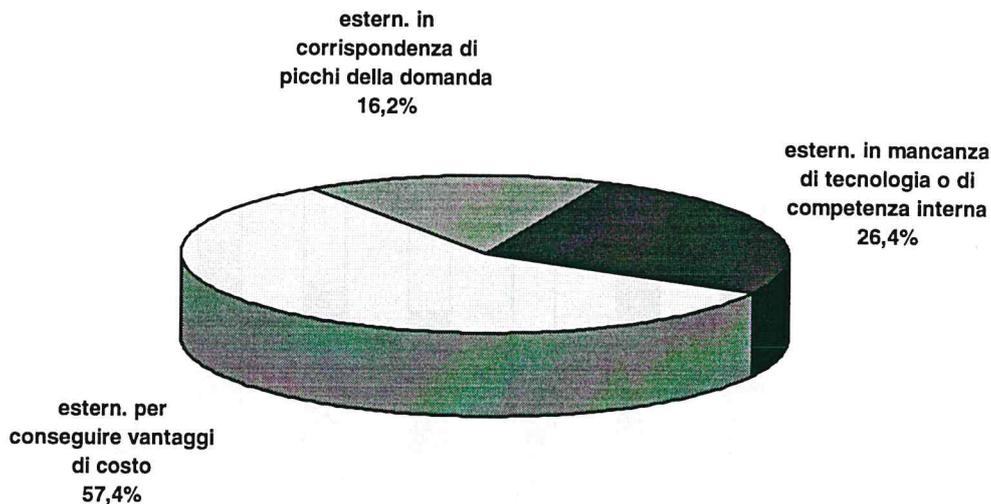


Figura 4-37 Tipologie di esternalizzazione

Nella Figura 4-38 viene presentato il diverso ricorso alle esternalizzazioni nei diversi comparti.

Sono soprattutto le aziende di arredo esterno e urbano che ricorrono alla subfornitura per oltre il 12% del valore del fatturato, in questo caso l'esternalizzazione è principalmente motivata da mancanza di tecnologia o competenza. Anche le imprese di oggettistica e articoli per usi diversi ricorrono per circa il 9% del fatturato a terzi soprattutto per ottenere vantaggi di costo.

Le imprese che producono arredo interno esternalizzano per poco più del 6%, valore molto basso se confrontato con altre imprese regionali che producono mobili, anche in questo caso i motivi di ricorso a terzi sono principalmente dovuti a vantaggi di costo.

Le imprese produttrici di infissi esternalizzano per circa il 6% del fatturato sia per ottenere vantaggi di costo che, in misura minore, in corrispondenza a picchi di domanda.

Le imprese che producono imballaggi utilizzano per il 3% le esternalizzazioni, sia per conseguire vantaggi di costo che per mancanza di tecnologia o competenza.

Trascurabile l'utilizzo della subfornitura da parte delle imprese che producono sia infissi che mobili, mentre è del tutto assente nelle imprese che producono elementi strutturali; ciò dovuto principalmente alla particolarità del processo produttivo delle travi lamellari e dalle loro dimensioni che sicuramente non facilitano il trasporto per eventuali operazioni effettuate all'esterno.

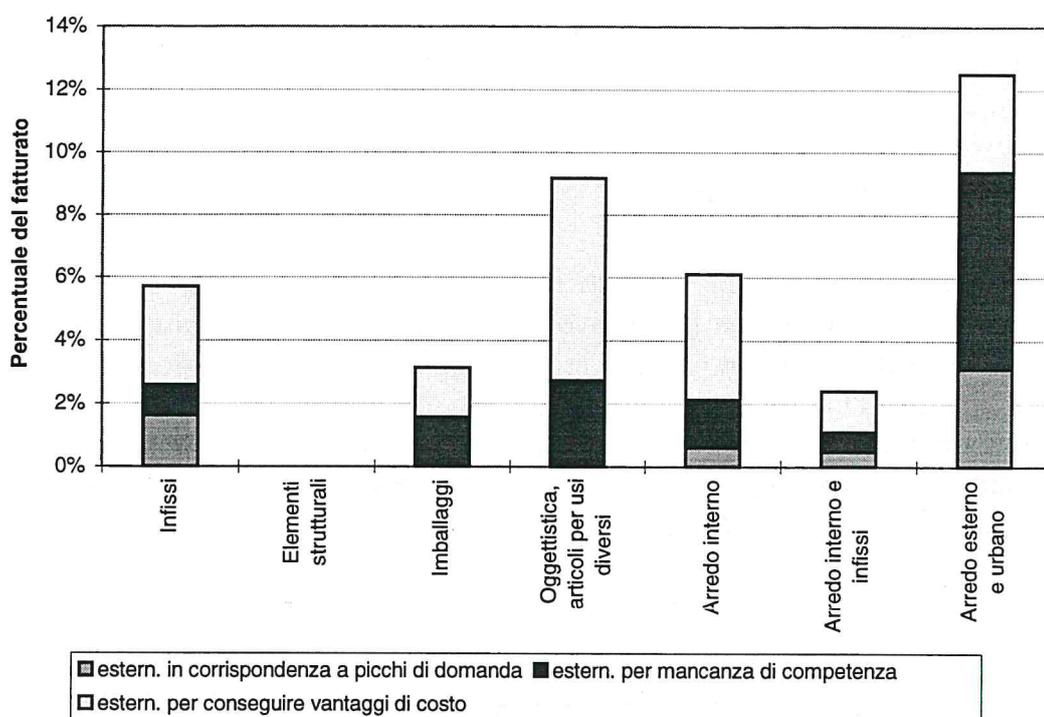


Figura 4-38 Esternalizzazioni nei diversi comparti

Nella Tabella 4-27 vengono indicate le lavorazioni o fasi produttive che vengono delegate all'esterno. Si osserva come l'essiccazione e la tornitura siano le operazioni che vengono maggiormente esternalizzate; numerose sono anche le aziende che ricorrono a terzi per eseguire le lavorazioni sul pantografo e le operazioni di verniciatura.

Lavorazione	n°imprese
essiccazione	30
tornitura	21
pantografatura	12
verniciatura	11
rivestimenti, serigrafia	10
scorniciatura	8
sezionatura	7
levigatura	6
squadratura,foratura,bordatura	5
assemblaggio	2
altre lavorazioni	14

Tabella 4-27 Lavorazioni esternalizzate e numero di imprese che ricorrono a tali lavorazioni

4.3.2 Tecnologie e macchinari

L'analisi delle tecnologie presenti nel campione (Figura 4-39) mette in luce come, oltre alle tecnologie produttive ovviamente presenti in tutte le imprese, abbastanza diffuse risultano essere le tecnologie di movimentazione (62,2%) e quelle informatiche relative alla gestione dell'impresa (43,9%). Interessante notare come siano poco presenti tecnologie che possono essere molto importanti per il settore in esame, come quelle relative alla progettazione (33%) e quelle per il controllo della qualità (26%).

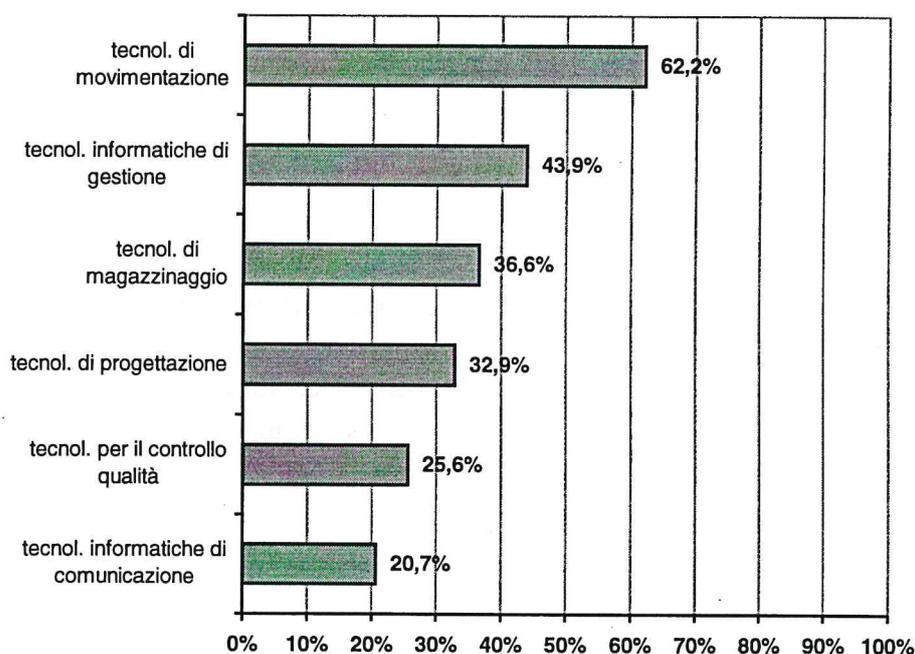


Figura 4-39 Presenza delle diverse tecnologie

Se si analizzano le diverse tecnologie presenti nei singoli gruppi di imprese si evidenzia come le tecnologie di progettazione siano presenti soprattutto nelle aziende che producono elementi strutturali e arredamento esterno o urbano.

Interessante è anche il dato relativo alle tecnologie informatiche di gestione, presenti in buona misura nelle imprese che producono infissi e imballaggi e in misura minore nelle imprese che producono mobili.

Le tecnologie per il controllo della qualità sono presenti nelle aziende che producono elementi strutturali per l'edilizia mentre relativamente poche sono le imprese degli altri comparti che hanno a disposizione questa tecnologia.

Le tecnologie di movimentazione riguardano soprattutto le imprese di elementi strutturali di imballaggi e di infissi, ma comunque sono sufficientemente diffuse in tutti i comparti presentati.

Nella Tabella 4-28 vengono presentati i dati relativi alla presenza delle tecnologie a seconda della diversa produzione; viene presentato sia il numero di imprese nelle quali è presente la tecnologia sia la percentuale delle aziende rispetto al gruppo di riferimento, anche se, come abbiamo già ribadito in altre parti, alcuni comparti sono rappresentati da poche aziende.

Nella successiva tabella vengono utilizzati i numeri per individuare i diversi gruppi di imprese, secondo la seguente notazione:

- 1 = Infissi
- 2 = Elementi strutturali
- 3 = Imballaggi
- 4 = Oggettistica e articoli per usi diversi
- 5 = Arredo interno
- 6 = Arredo interno e infissi
- 7 = Arredo esterno e urbano

Tecnologie	Gruppi di imprese							
	1	2	3	4	5	6	7	
tecnologie di controllo qualità	<i>n° imprese</i>	2	2	2	1	5	8	1
	<i>percentuale</i>	14%	67%	29%	17%	18%	36%	50%
tecnologie di movimentazione	<i>n° imprese</i>	10	3	7	4	16	10	1
	<i>percentuale</i>	71%	100%	100%	67%	57%	45%	50%
tecnologie di magazzinaggio	<i>n° imprese</i>	6	3	3	3	8	7	0
	<i>percentuale</i>	43%	100%	43%	50%	29%	32%	0%
tecnologie di progettazione	<i>n° imprese</i>	4	3	2	1	7	8	2
	<i>percentuale</i>	29%	100%	57%	33%	46%	18%	100%
tecn. informatiche di gestione	<i>n° imprese</i>	8	3	4	2	13	4	2
	<i>percentuale</i>	57%	100%	57%	33%	46%	18%	100%
tecn. informatiche di comunicazione	<i>n° imprese</i>	6	3	1	1	4	0	2
	<i>percentuale</i>	43%	100%	14%	17%	14%	0%	100%

Tabella 4-28 Presenza delle diverse tecnologie nei gruppi di imprese individuati

Nella Figura 4-40 viene riportato il grado di importanza e il livello di avanguardia delle tecnologie secondo la scala Likert con valori da 1 a 5; come era prevedibile, sono le tecnologie produttive ad avere la maggiore importanza per le imprese in esame. In tal senso è importante anche il valore assegnato alle tecnologie informatiche di gestione e a quelle relative al controllo di qualità, seppur queste ultime siano presenti meno di quanto ci si possa aspettare.

Il livello di avanguardia è ritenuto in genere medio; anche in questo caso sono le tecnologie produttive e quelle informatiche di gestione che vengono ritenute maggiormente all'avanguardia.

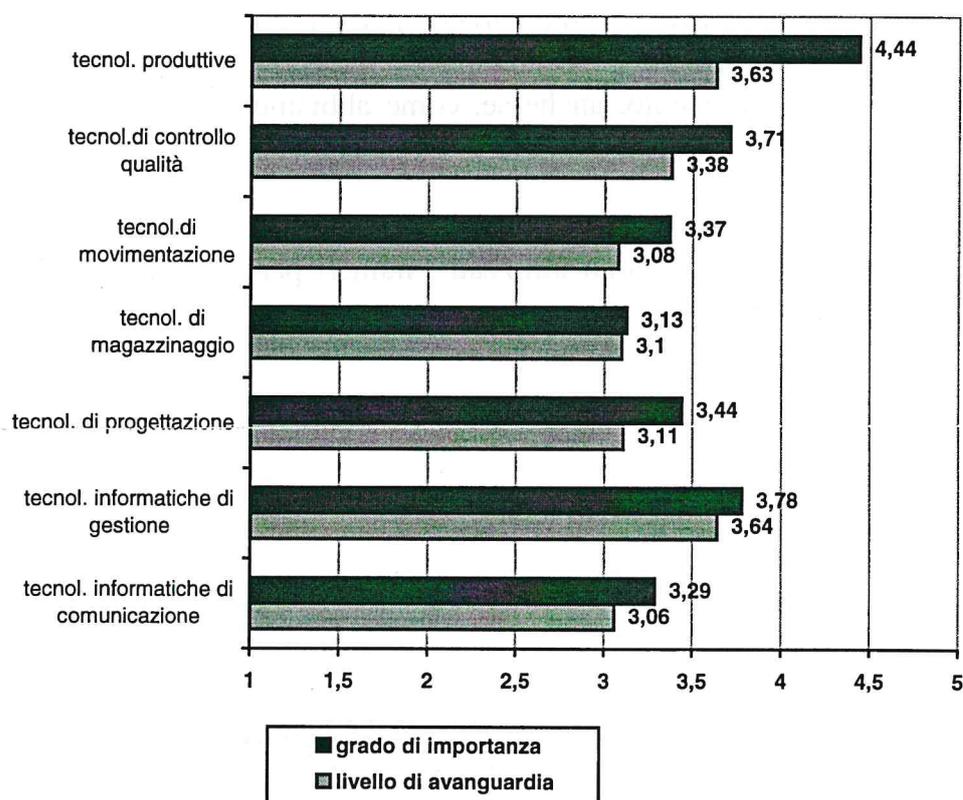


Figura 4-40 Grado di importanza e di avanguardia delle tecnologie presenti

La Tabella 4-29 presenta la diversa importanza e il diverso grado di avanguardia delle diverse tecnologie nei diversi comparti individuati. Ovviamente i dati devono essere presi con la dovuta cautela stante il fatto che le tecnologie presentate non sono tutte presenti nelle imprese del campione.

Per le imprese che producono infissi molto importanti sono ritenute le tecnologie produttive e quelle di controllo di qualità, che hanno raggiunto valori

sopra la media del campione totale, viceversa nella media o inferiori sono i gradi di importanza delle altre tecnologie. Il livello di avanguardia non presenta scostamenti significativi dal resto delle imprese esaminate.

Poco si può dire delle imprese che producono elementi strutturali data l'esiguità delle imprese di questo gruppo, a parte sottolineare l'importanza che assumono le tecnologie di progettazione, che presentano anche un alto valore di avanguardia.

Le tecnologie produttive e quelle di controllo di qualità assumono la massima importanza per le imprese che producono imballaggi, anche se solo le seconde hanno un ottimo grado di avanguardia. Sopra la media è anche l'importanza delle tecnologie di movimentazione e di magazzinaggio.

Per le imprese che producono i mobili sono interessanti i dati che riguardano le tecnologie di movimentazione, di magazzinaggio e quelle informative di gestione che sono sopra la media; importante è anche il dato relativo alle tecnologie informatiche di gestione che sono ritenute abbastanza importanti e all'avanguardia, anche se sono utilizzate meno che nelle aziende che producono infissi o imballaggi, come già messo in evidenza.

Le imprese che producono infissi e arredo interno presentano tutti i valori relativi all'importanza e all'avanguardia delle tecnologie al di sotto della media, a conferma del carattere maggiormente artigianale e quindi più legato all'esperienza e alla capacità dell'imprenditore e degli addetti che alle tecnologie disponibili.

Sulle imprese che producono sia arredo esterno che urbano non si può dire nulla dato l'esigua dimensione del gruppo formato da sole due imprese; stupisce la non presenza di tecnologie di magazzinaggio data la forte stagionalità del mercato.

Procedendo in una lettura per righe della Tabella 4-27 si può notare come le tecnologie produttive assumono la massima importanza oltre che per le aziende di arredo esterno e urbano (i cui dati devono essere considerati con la dovuta cautela), per le aziende di imballaggi e di infissi, mentre minore è la loro importanza per le aziende di oggettistica. Comunque sono le imprese che producono elementi strutturali oltre alle aziende di arredo esterno e urbano quelle che ritengono di avere la tecnologia maggiormente all'avanguardia.

Le tecnologie di controllo qualità sono poco diffuse e per questo è inopportuna un'analisi a livello dei singoli comparti, anche se bisogna segnalare che queste tecnologie vengono ritenute molto importanti dalle imprese di imballaggi.

Nulla di significativo si può rilevare per quanto riguarda l'importanza e l'avanguardia delle tecnologie di movimentazione e di magazzinaggio nei diversi comparti.

Le tecnologie di progettazione sono importanti soprattutto per le imprese che producono elementi strutturali e arredo esterno e urbano che sono anche i comparti dove queste tecnologie sono maggiormente all'avanguardia; sopra la media anche i valori relativi al comparto dell'arredo interno, mentre minima è

l'importanza assegnata dalle imprese che producono sia arredo interno che infissi e soprattutto dalle imprese di imballaggi.

Le tecnologie informatiche di gestione assumono il massimo valore per le imprese di arredo esterno e urbano e per quelle di oggettistica; invece per quanto riguarda le tecnologie informatiche di comunicazione nulla si può dire data la scarsa presenza di tali tecnologie.

Tecnologie		Gruppi di imprese						
		1	2	3	4	5	6	7
tecnologie produttive	<i>importanza</i>	4,6	4,3	4,7	4,0	4,4	4,3	5,0
	<i>avanguardia</i>	3,5	4,3	3,9	3,7	3,6	3,5	5,0
tecnologie di controllo qualità	<i>importanza</i>	4,5	3,0	5,0	3,0	3,4	3,5	5,0
	<i>avanguardia</i>	2,5	3,5	4,5	3,0	3,4	3,1	5,0
tecnologie di movimentazione	<i>importanza</i>	3,4	3,0	3,6	3,8	3,6	3,1	1,0
	<i>avanguardia</i>	3,0	3,0	3,1	3,5	3,2	3,0	1,0
tecnologie di magazzinaggio	<i>importanza</i>	2,5	3,3	3,3	3,3	3,9	2,6	non presente
	<i>avanguardia</i>	2,7	3,0	3,0	3,7	3,4	3,0	
tecnologie di progettazione	<i>importanza</i>	3,5	4,7	2,0	3,0	3,9	2,6	5,0
	<i>avanguardia</i>	3,3	4,0	2,0	3,0	3,1	2,5	5,0
tecn. informatiche di gestione	<i>importanza</i>	3,6	4,0	3,5	4,5	3,9	3,0	5,0
	<i>avanguardia</i>	3,5	4,3	2,8	3,5	3,9	3,0	5,0
tecn. informatiche di comunicazione	<i>importanza</i>	3,0	4,0	1,0	2,0	3,3	non presente	5,0
	<i>avanguardia</i>	2,5	4,0	1,0	2,0	3,0	presente	5,0

Tabella 4-29 Avanguardia e importanza delle diverse tecnologie nei diversi comparti

Gli impianti e i macchinari vengono in genere abbastanza adattati dagli stessi addetti, come rileva il valore medio di 2,9 in riferimento alla domanda del questionario che chiedeva se gli impianti e le attrezzature vengono adattate dallo staff tecnico; questo valore diviene importante (4,5) per le imprese che producono articoli per usi diversi che, vista la specificità e particolarità della loro produzione (giocattoli, archi da tiro, articoli regalo, manici, ecc.), devono necessariamente adattare i macchinari alle loro necessità.

Riguardo il possesso da parte dell'azienda di brevetti a tutela delle proprie soluzioni tecniche, si deve constatare come 72 imprese non hanno alcun brevetto e solo 3 dichiarano di averne molti.

Per valutare in maniera più approfondita il livello della tecnologia produttiva nelle imprese in esame, in Figura 4-41 vengono presentate i macchinari utilizzati suddivisi a seconda del loro livello di automazione.

Le macchine manuali costituiscono la quasi totalità del parco macchine, dato che richiedono bassi investimenti per il loro acquisto e il loro utilizzo non

richiede una particolare qualifica. Viceversa i costi delle macchine a controllo numerico sono molto elevati rispetto alle disponibilità finanziarie delle aziende e costituiscono degli investimenti molto rischiosi.

Dalla Figura 4-41 si può notare come i PLC rappresentano l'unità di controllo più semplice e più diffusa anche in quanto non richiedono alcuna esperienza di computer, un addestramento minimo del personale e sono progettati per consentire una semplice manutenzione.

Dall'analisi dei dati emerge che ben 40 aziende possiedono solo macchine manuali, mentre sono 27 le imprese che possiedono almeno una macchina a CN; 6 imprese hanno dichiarato di possedere un sistema flessibile, fra queste tre imprese fabbricano infissi, due mobili e una lamellari. I sistemi rigidi di produzione risultano essere in possesso di 4 imprese, due che fabbricano imballaggi e due che producono mobili.

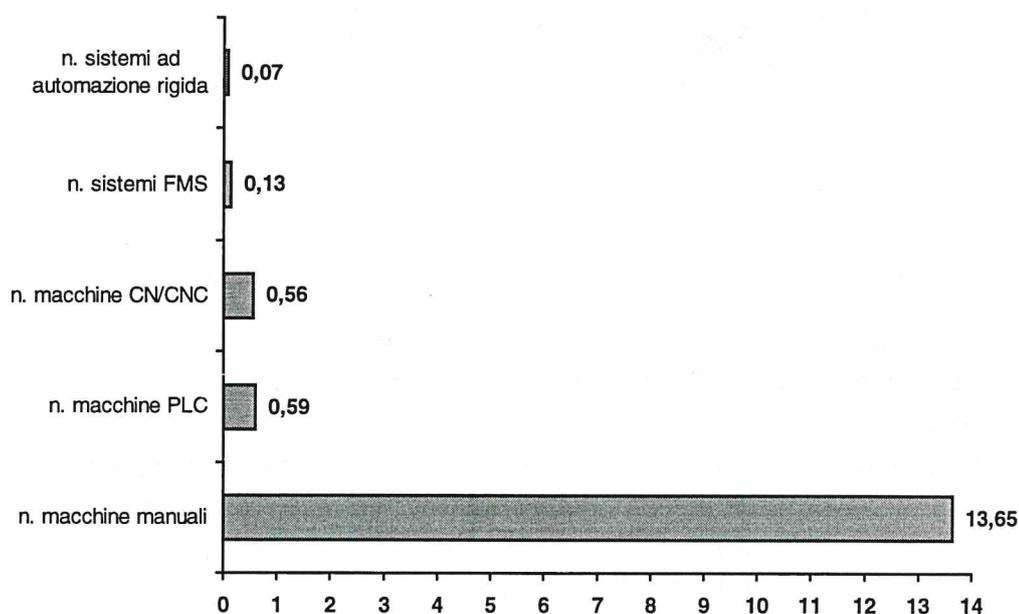


Figura 4-41 Numerosità per azienda delle macchine in base al livello di automazione

Nella Figura 4-42 viene rappresentata l'età media delle macchine a disposizione delle imprese. In generale possiamo dire che il parco macchine ha un'età piuttosto elevata dato che le macchine manuali, che come già detto rappresentano l'assoluta maggioranza dei macchinari, hanno un'età media superiore ai 9 anni. Inoltre è opportuno notare come spesso le macchine vengono acquistate di seconda mano.

I dati relativi ai sistemi di automazione rigida e flessibile devono essere valutati con molta attenzione poiché il tasso di risposta è molto basso.

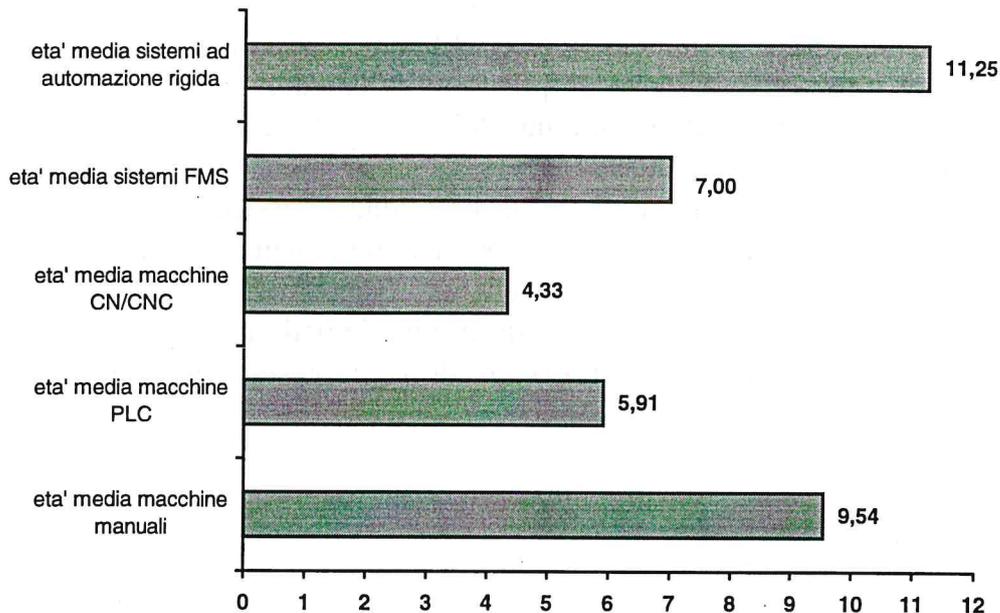


Figura 4-42 Età media delle macchine in base al livello di automazione

Nella Figura 4-43 vengono presentati i dati relativi alla percentuale di produzione realizzata sul tipo di macchinario specificato e al grado di saturazione.

Si può notare come attraverso le macchine manuali passa un'alta percentuale di produzione mentre la percentuale di saturazione è poco più del 50%. Dove presenti i sistemi ad automazione rigida assorbono una buona percentuale della produzione e presentano un livello elevato di saturazione. Viceversa stupisce che il più basso grado di saturazione sia appannaggio delle macchine a controllo numerico che, essendo generalmente le macchine tecnologicamente più avanzate in possesso dell'azienda, andrebbero maggiormente sfruttate.

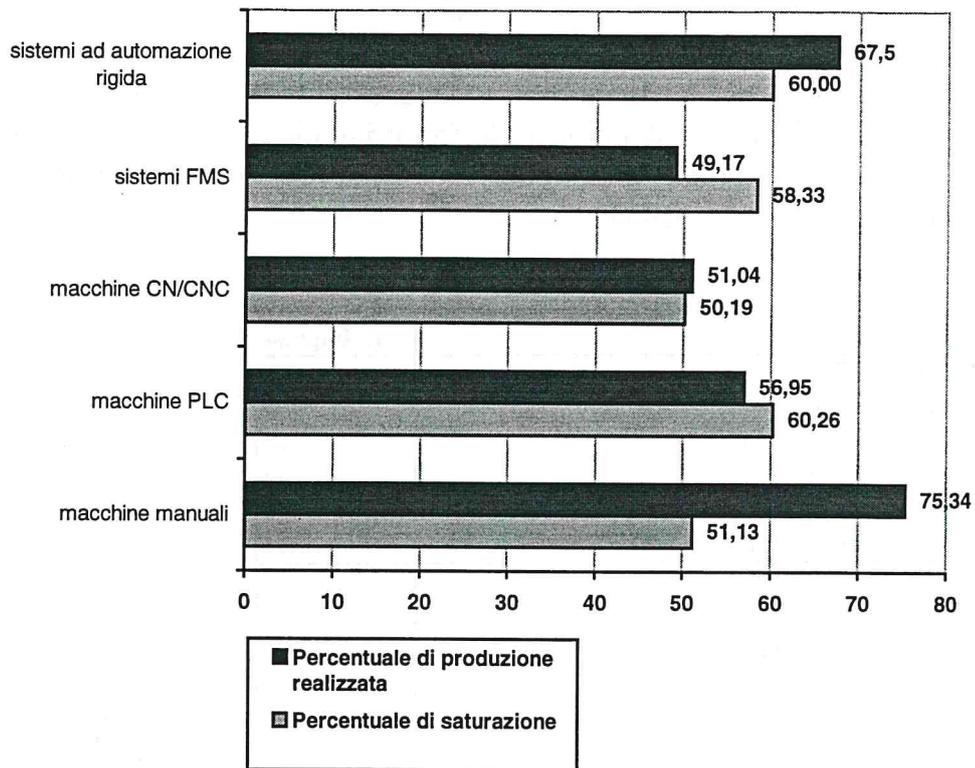


Figura 4-43 Percentuale di produzione realizzata e di saturazione delle macchine

La Tabella 4-30 presenta i dati relativi alla presenza e importanza delle diverse lavorazioni effettuate dalle aziende e al livello di avanguardia dei macchinari e delle tecnologie collegate con queste lavorazioni.

La maggior parte delle aziende realizza al suo interno tutte le fasi, effettuando sia trattamenti come l'essiccazione che prime lavorazioni, riguardanti il legno grezzo, oltre alle seconde lavorazioni, che si riferiscono tipicamente alle operazioni effettuate su legno massello o su pannelli.

Comunque non mancano imprese che non effettuano le seconde lavorazioni, come le aziende che producono imballaggi e le imprese che producono lamellari.

Riguardo alla presenza delle singole operazioni, si deve sottolineare la prevalenza della stagionatura naturale tra i trattamenti. Tra le seconde lavorazioni sono da segnalare la fresatura, l'assemblaggio e la verniciatura che sono tra le più presenti oltre ad essere tra quelle ritenute più importanti; infatti soprattutto l'assemblaggio e la verniciatura sono le fasi che più di altre determinano il valore e il grado di finitura del prodotto finale.

Comunque in generale quasi tutte le operazioni hanno un grado di importanza superiore al valore 4, che indica una lavorazione la cui importanza è abbastanza elevata.

Anche nel caso del livello di avanguardia dei macchinari per tutte le lavorazioni menzionate il valore è superiore al 3 che, in una scala di Likert a cinque valori, indica un livello nella media. Tra le macchine considerate maggiormente all'avanguardia ci sono le fresatrici, che generalmente, per il loro intenso utilizzo e per la loro importanza, sono tra i macchinari dotati di controllo numerico maggiormente diffusi.

Descrizione	n° imprese	importanza	avanguardia
TRATTAMENTI	48		
stagionatura naturale	38	4,32	2,57
trattamenti di essiccazione	29	4,41	2,93
pre-essiccazione	11	4,36	2,82
essiccazione artificiale	16	4,44	3,44
trattamenti di impregnazione	25	4,40	3,16
PRIME LAVORAZIONI	56		
taglio	55	4,60	3,64
taglio senza asportazione di truciolo	15	4,00	2,87
segagione	42	4,40	3,40
piallatura	46	4,54	3,65
fresatura	48	4,50	3,73
lavorazioni multiple	46	4,54	3,74
deformazione	19	4,21	3,21
assemblaggio	50	4,70	3,76
incollaggio e impregnazione	45	4,69	3,64
pressatura	36	4,44	3,56
SECONDE LAVORAZIONI	65		
taglio	62	4,42	3,60
taglio senza asportazione di truciolo	24	3,92	3,04
segagione	45	4,18	3,34
piallatura	49	4,31	3,57
fresatura	56	4,43	3,68
foratura	55	4,38	3,64
mortasatura	46	4,41	3,61
tornitura	20	4,00	3,30
levigatura	54	4,33	3,44
lavorazioni multiple	49	4,29	3,63
deformazione	23	4,17	3,30
assemblaggio e rivestimenti	59	4,37	3,47
assemblaggio	54	4,44	3,50
pressatura	44	4,16	3,43
incollaggio bordi	40	4,15	3,25
altre lavorazioni	42	4,17	3,40
verniciatura e rivestimento	52	4,42	3,48
lavorazioni multiple	42	4,10	3,52
OPERAZIONI AUSILIARIE	68	4,09	3,66
MANUTENZIONI DEGLI UTENSILI	61	4,34	3,49

Tabella 4-30 Presenza e importanza delle lavorazioni descritte

Altre domande poste nel questionario mettono in luce come non siano presenti sistemi di lettura con codici a barre per il controllo di ingresso, uscita e avanzamento dei materiali.

Il numero medio di calcolatori presenti in azienda è 1,2 anche se bisogna segnalare come ben 34 imprese non abbiano alcun calcolatore; 25 aziende possiedono un solo computer, mentre sono 16 le aziende che hanno a disposizione almeno due calcolatori (in particolare due aziende hanno 7 computer). Delle imprese che possiedono calcolatori 10 presentano una rete di collegamento aziendale.

Sistemi per la progettazione assistita dal computer (CAD) sono utilizzati da 9 imprese e solamente altre 15 dimostrano un certo interesse verso questa possibilità (Tabella 4-31), ancora peggiore la situazione per quanto riguarda sistemi CAM che sono utilizzati da tre imprese una produttrice di infissi, una di imballaggi e una di arredo per esterno .

Sistemi di ausilio	Adoperati	Ha intenzione di adoperare	Non ha intenzione di adoperare
CAD	9	15	52
CAM	3	15	58

Tabella 4-31 Sistemi di ausilio alla progettazione e produzione
(hanno risposto solo 76 imprese)

Riguardo ai pacchetti software, il loro maggior utilizzo riguarda l'area amministrativa e contabile dell'azienda (Figura 4-35), anche se diverse imprese utilizzano software anche per la gestione commerciale; meno utilizzati sono i pacchetti software che riguardano la gestione acquisti, la gestione magazzini e la programmazione e controllo della produzione.

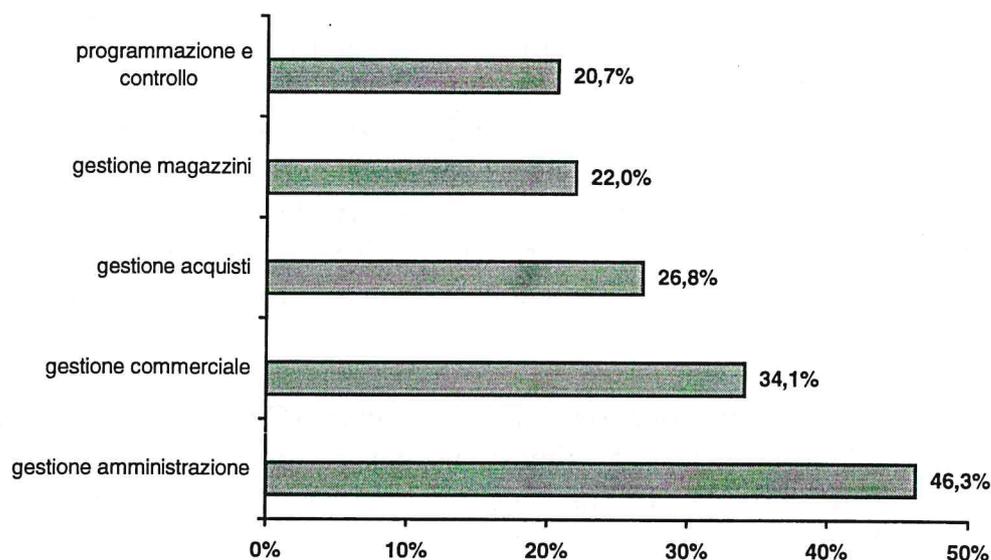


Figura 4-44 Funzioni per le quali vengono utilizzati pacchetti software

Alcune domande poste dal questionario hanno rilevato come 12 aziende sono già collegate in homebanking con alcuni Istituti di credito, mentre altre si stanno adoperando in maniera da potersi collegare per via informatica con la propria banca. Viceversa non sono presenti collegamenti informatici con i propri fornitori o clienti.

Per quanto riguarda il collegamento con la rete Internet sono solo tre le aziende già collegate mentre altre 20 intendono collegarsi.

Nella Figura 4-45 viene rappresentato il diverso giudizio dato dalle aziende rispetto alla possibilità di presentare informazioni inerenti la propria azienda sulla rete Internet: le risposte sono state alquanto diverse, anche se prevale una certa diffidenza nell'utilizzo di Internet; anche a livello dei diversi gruppi di imprese non si riesce ad individuare una tendenza generale.

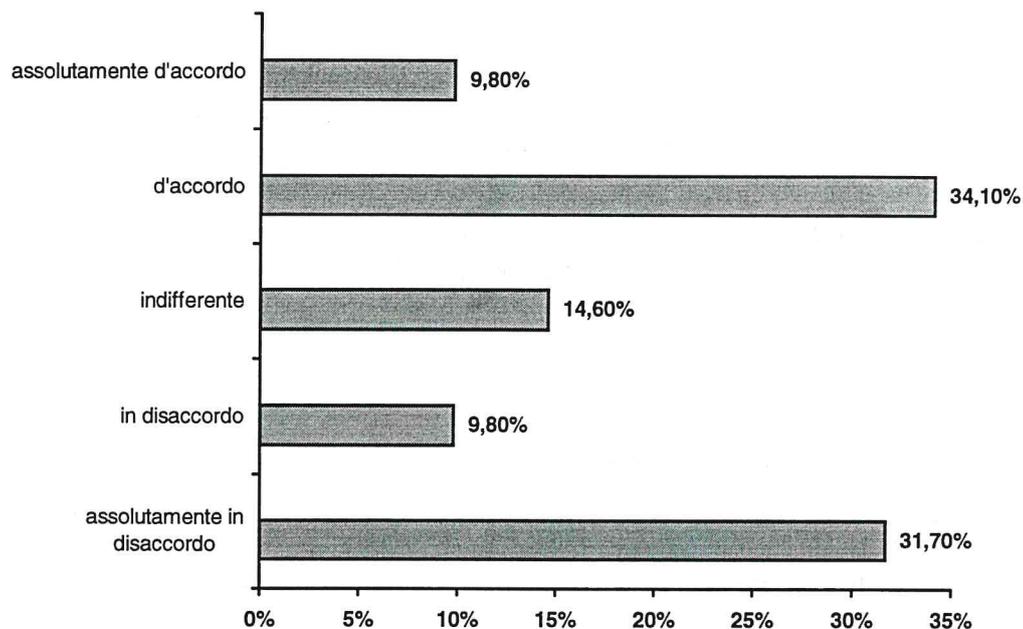


Figura 4-45 Grado di accordo con la possibilità di utilizzare la rete Internet

Le informazioni che maggiormente si intenderebbero presentare riguardano soprattutto il catalogo dei propri prodotti, viceversa si vogliono tenere riservate informazioni tecniche riguardanti i propri macchinari e i nomi dei propri fornitori e clienti.

La vendita diretta tramite Internet viene presa in considerazione solo da circa il 30% delle aziende, mentre suscita un interesse maggiore (quasi 60%) la possibilità di istituire una rete informatica regionale della subfornitura.

Anche in questo caso non si evidenziano differenze significative tra i diversi comparti, sebbene le aziende più propense alla vendita diretta tramite Internet sono quelle che producono arredo interno oltre a quelle che producono arredo esterno, mentre le imprese maggiormente favorevoli all'istituzione di una borsa regionale per la subfornitura sono le imprese di imballaggi e di arredo interno.

4.3.3 Materiali trattati

Interessante è anche valutare quali materiali vengono utilizzati dalle imprese (Tabella 4-32). Il legno massiccio è quello maggiormente utilizzato dalle imprese, secondariamente viene utilizzato il compensato, metà delle imprese utilizzano pannelli di particelle come i truciolare o pannelli di MDF. Molto utilizzati anche i profili lamellari soprattutto dalle imprese che producono infissi.

A livello dei diversi gruppi di imprese si deve notare come le aziende che producono elementi strutturali per l'edilizia utilizzano esclusivamente legno massiccio in quanto si occupano delle prime fasi di lavorazione del legno, mentre le aziende che fabbricano imballaggi oltre al legno massiccio, generalmente di poco pregio, utilizzano, anche se in misura minore, il compensato.

Interessante notare come le imprese che producono sia mobili che infissi sono quelle che utilizzano praticamente tutti i materiali segnalati a conferma del loro forte eclettismo.

Materiale utilizzato	n° imprese	percentuale
legno massiccio	74	90,2%
pannello di particelle	41	50,0%
pannello di fibre	31	37,8%
pannello di fibre a media densità (MDF)	40	48,8%
pannello compensato	52	63,4%
pannello tamburato	32	39,0%
paniforte	39	47,6%
pannelli e profili lamellari	36	43,9%
giunco, rattan	2	2,4%

Tabella 4-32 Utilizzo dei diversi materiali

Riguardo ai tipi di rivestimento utilizzati per i pannelli, la Tabella 4-33 indica i principali rivestimenti utilizzati. Gli elementi più diffusi sono i tranciati di legno, sia naturali che precomposti, che vengono generalmente impiegati per le operazioni di impiallacciatura; non mancano, però, aziende che adoperano laminati plastici o bordi di resine termoplastiche per le fasi di bordatura.

A livello dei diversi comparti individuati bisogna rilevare come le imprese che producono imballaggi, elementi strutturali e arredo esterno e urbano non utilizzano alcun tipo di rivestimento; le imprese che producono oggettistica e articoli per usi diversi impiegano solo tranciati di legno. Viceversa sono le imprese che producono infissi e soprattutto quelle che producono mobili che utilizzano i rivestimenti.

Tipo di rivestimento	n° imprese	percentuale
tranciato di legno	47	57,3%
tranciato di legno precomposto	23	28,0%
carta decorativa	3	3,7%
carta impregnata	2	2,4%
laminato plastico	28	34,1%
foglio di cloruro di polivinile	17	20,7%
bordi di resine termoplastiche	19	23,2%

Tabella 4-33 Utilizzo dei diversi tipi di rivestimento

4.4 L'ORGANIZZAZIONE E LA GESTIONE

In questa sezione si è proceduto all'analisi delle leve di intervento utilizzate dalle imprese per l'organizzazione e la gestione. Agli imprenditori è stato chiesto di assegnare un punteggio compreso tra 1 e 5 indicante il grado di accordo/disaccordo, ad una serie di affermazioni.

4.4.1 Leve organizzative

Nella Figura 4-46 vengono analizzate le leve organizzative che mettono in luce alcuni aspetti relativi alla gestione delle risorse umane. Dall'analisi dei dati si può rilevare come la mobilità interna del personale sia molto elevata pur essendo il personale abbastanza specializzato.

Il ricambio del personale è basso e non sono rari i casi in cui questo costituisce un problema. Osservando come siano poco diffusi gli incentivi economici dati agli addetti e come basso sia l'utilizzo di programmi di formazione e addestramento, si può concludere che è ancora scarso l'utilizzo di leve organizzative.

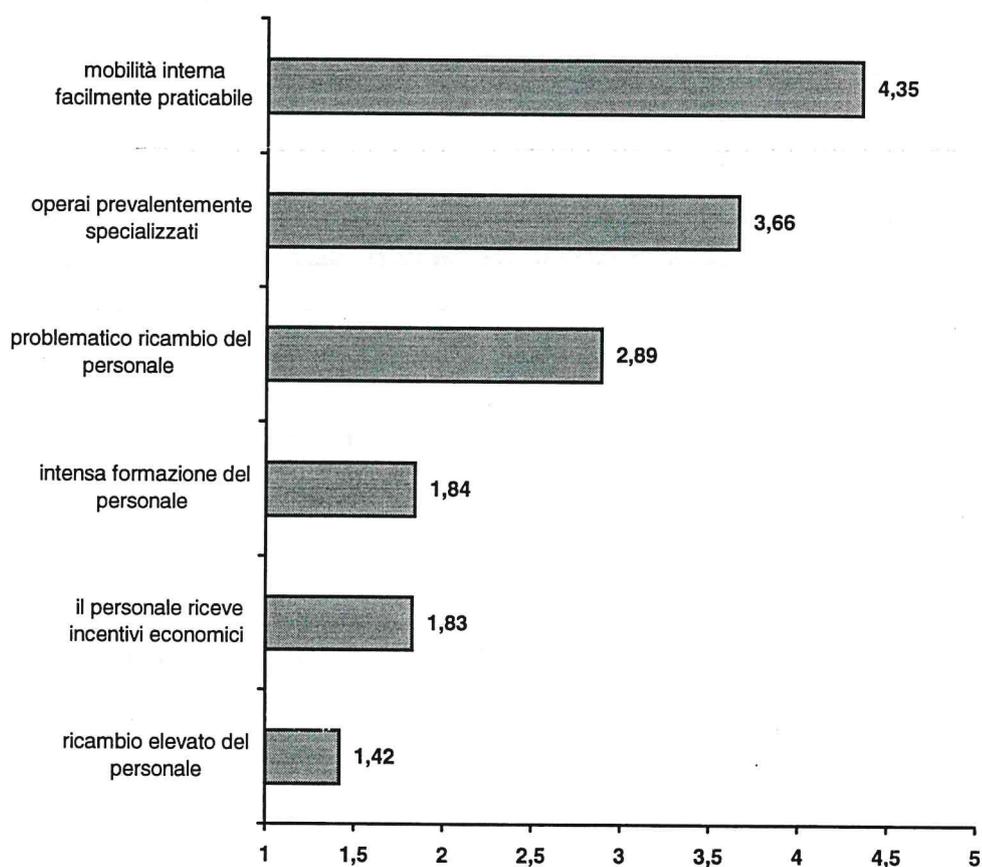


Figura 4-46 Leve organizzative

4.4.2 Leve d'interfaccia clienti-fornitori

Nella Figura 4-47 vengono presentate le leve d'interfaccia clienti-fornitori, mediante le quali si cerca di capire come si configurano le relazioni con i clienti e con i fornitori.

I rapporti sia con i clienti che soprattutto con i fornitori sono improntati al lungo periodo e anche il potere contrattuale nei confronti di questi è considerato buono. Numerose e utili sono considerate le informazioni sul soddisfacimento o meno del cliente; questo probabilmente dipende dal fatto che nella vendita le imprese utilizzano soprattutto il contatto diretto con il cliente, cioè senza intermediari.

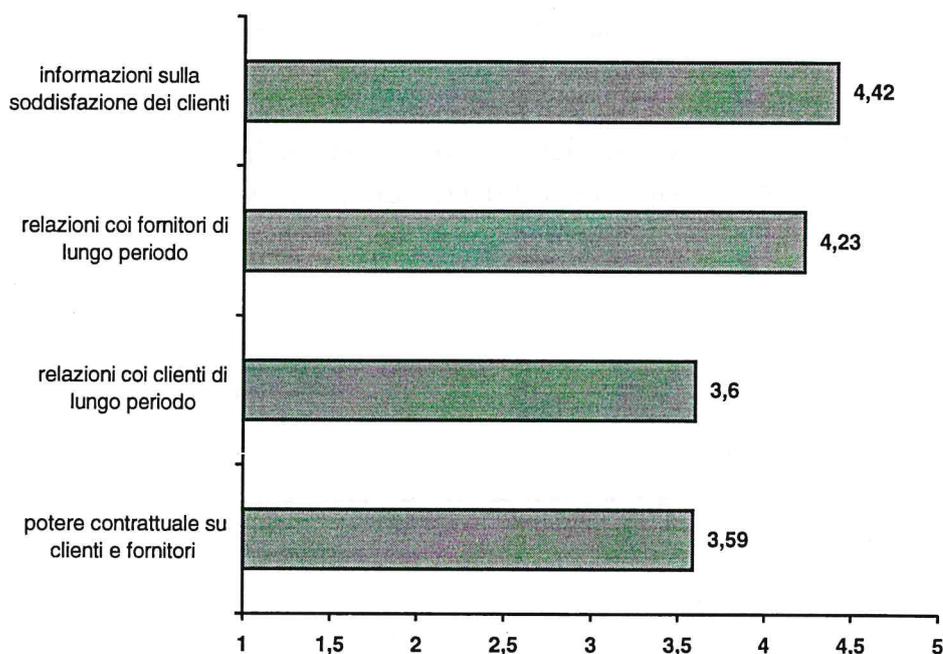


Figura 4-47 Leve d'interfaccia clienti-fornitori

4.4.3 Leve gestionali

Nelle successive figure vengono presentate le leve gestionali riconducibili, a tre aree così distinte:

- 1) Just-in-Time (JIT);
- 2) Concurrent Engineering (CE);
- 3) Total Quality Management (TQM).

Nella Figura 4-48 vengono presentate le leve gestionali relative al Just-in-Time, che prendono in esame l'efficienza e la semplicità del sistema gestionale, oltre alla capacità di rispondere in tempo ed efficacemente alle variazioni della domanda.

Da notare come sia le consegne ai clienti che le stesse consegne dei fornitori avvengono secondo necessità determinando in molti casi l'assenza di un vero e proprio magazzino: questo è dovuto anche al fatto che sono poche le aziende che producono a catalogo su previsione delle vendite.

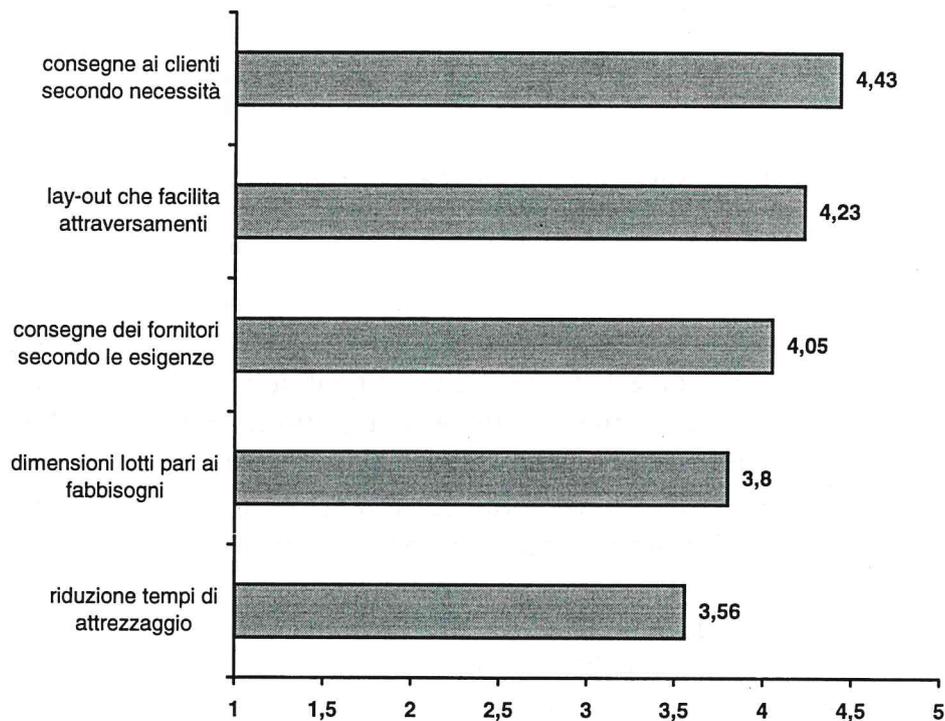


Figura 4-48 Leve gestionali (JIT)

Nella Figura 4-49 vengono presentati i dati relativi alle leve gestionali che si riferiscono al Concurrent Engineering, che si propone di semplificare la progettazione e ingegnerizzazione del prodotto.

Dalle risposte si evidenzia come le imprese siano coinvolte nelle fasi di progettazione e ingegnerizzazione del prodotto, e ricerchino la facilità di fabbricazione e montaggio. Viceversa non viene molto ricercata dalle aziende la standardizzazione e la modularizzazione del prodotto; questo può derivare dal fatto che molte aziende fabbricano mobili, infissi o altro su misura e quindi operano secondo la logica della completa personalizzazione del prodotto.

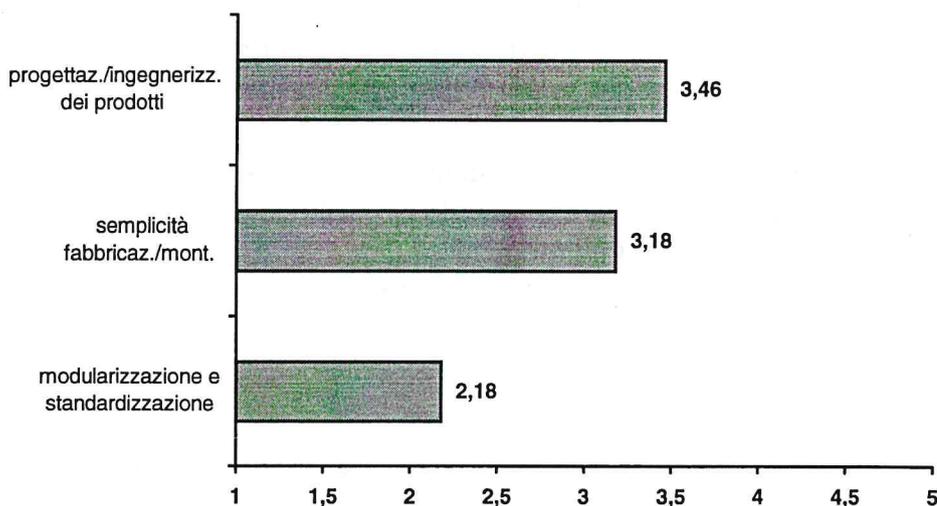


Figura 4-49 Leve gestionali (Concurrent engineering)

Passando all'esame delle leve inerenti al Total Quality Management (Figura 4-50), si deve sottolineare come il problema della qualità non sia sufficientemente affrontato dalle aziende in esame. Infatti se da un lato il problema della qualità sembra sentito, dato che vengano considerate con molta attenzione le prestazioni di qualità dei fornitori, dall'altro sembra del tutto estraneo alle imprese in esame se si considera lo scarso utilizzo di tecniche per il controllo della difettosità ed il miglioramento della qualità.

I dati riportati in Figura 4-50 evidenziano buoni risultati solo per quanto riguarda l'importanza della qualità dei fornitori e della manutenzione preventiva; viceversa l'utilizzo di tecniche per lo studio della difettosità, di indicatori di controllo sulle forniture o l'impiego del controllo statistico di processo sono quasi del tutto assenti. Appena migliore è la situazione per quanto riguarda la formalizzazione del sistema di qualità.

Comunque bisogna tener conto che la piccola dimensione delle imprese considerate e il carattere generalmente locale del loro mercato certamente non facilitano e promuovono l'introduzione di tecniche avanzate come quelle riguardanti la qualità.

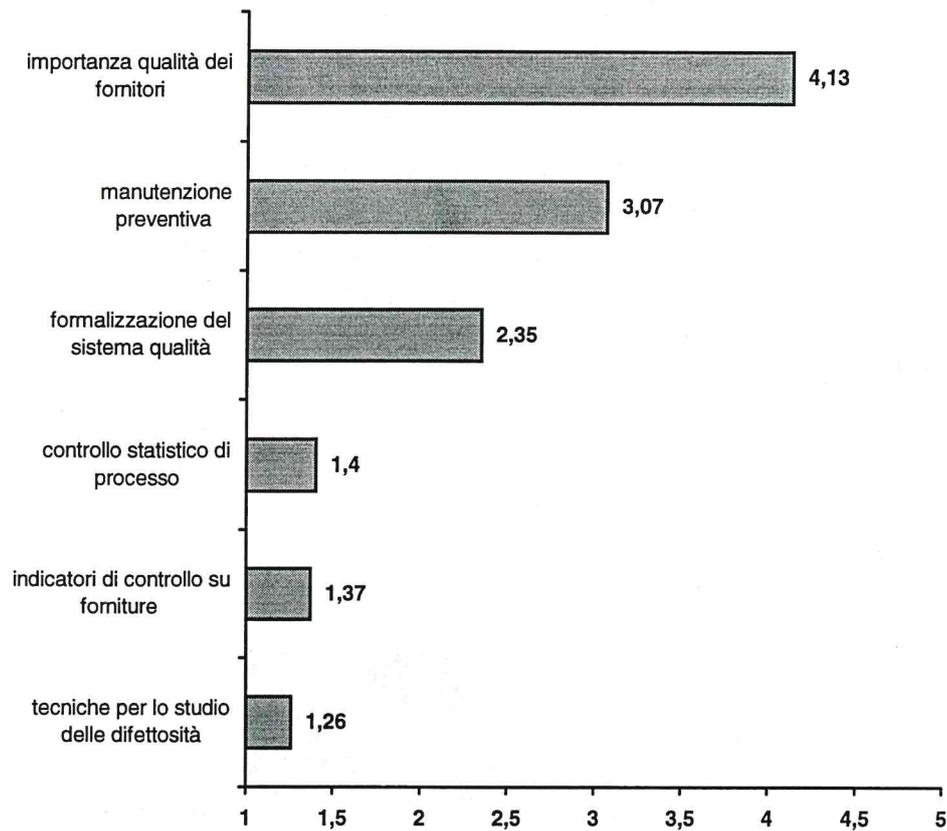


Figura 4-50 Leve gestionali (TQM)

Riguardo alle certificazioni ISO 9000 (Figura 4-51), solo 3 aziende dichiarano di essere certificate (due producono sia infissi che arredo interno e una produce elementi strutturali per l'edilizia), comunque sono ben 33 le aziende che intendono certificarsi o che stanno prendono seriamente in considerazione questa possibilità.

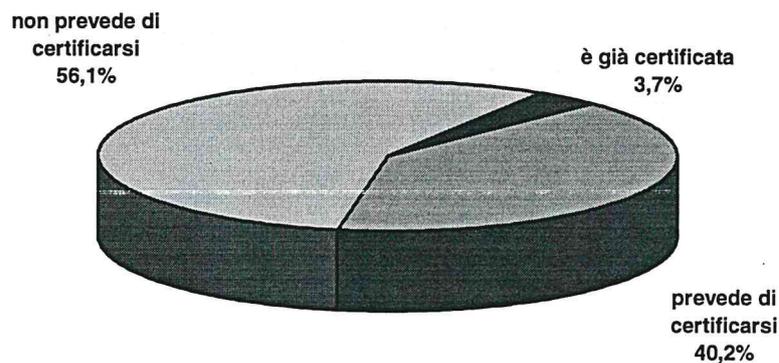


Figura 4-51 Certificazione di qualità

Sempre in relazione al problema della qualità, è stato chiesto alle aziende in che misura vengono fatti controlli sui prodotti o componenti acquistati o se eventualmente questi vengono direttamente autocertificati dai fornitori.

I risultati evidenziati dalla Figura 4-52 sottolineano come nella maggior parte dei casi i prodotti o componenti non vengono controllati, anche se quasi il 27% vengono autocertificati dai fornitori. Questo dato deve essere assolutamente migliorato visto che nel settore del legno-mobile la materia prima, cioè il legno, costituisce elemento fondamentale e imprescindibile per determinare la qualità del prodotto finale e quindi sono auspicabili maggiori controlli da parte delle aziende sulle forniture.

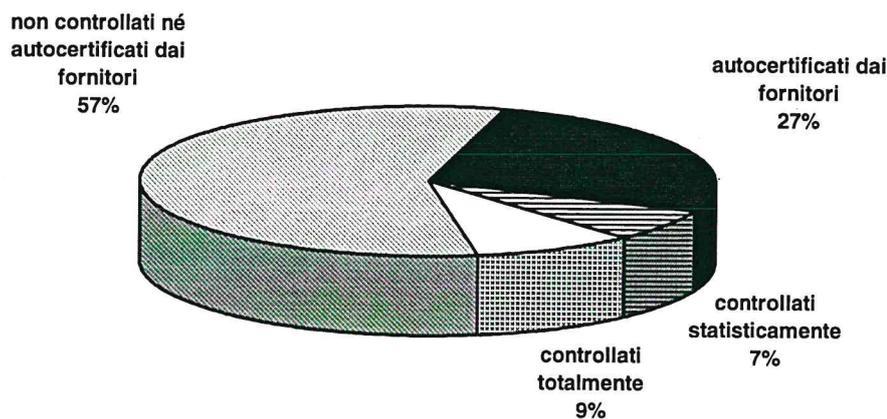


Figura 4-52 Modalità di controllo sui componenti o prodotti acquistati

Le aziende che effettuano in varia misure delle prove o dei test sui materiali o sui propri prodotti sono 24 (equamente suddivise nei vari gruppi individuati: 7 fabbricano infissi, 1 elementi strutturali, 2 imballaggi, 1 oggettistica, 5 mobili, 6 sia infissi che mobili, 2 arredo esterno), di queste solo 5 hanno un proprio laboratorio attrezzato, le altre fanno riferimento a laboratori esterni, in particolare 10 aziende utilizzano il Catas di San Giovanni al Natisone. Interessante è notare che le due imprese che operano nel campo dell'arredamento esterno e urbano utilizzano i TÜV ("Technischer Überwachungs Veireine") che sono gli Enti tedeschi di supervisione tecnica.

Solo in 5 casi le aziende effettuano prove e test sui loro prodotti su precisa richiesta del cliente, nella maggioranza dei casi sono le stesse imprese a rendersi conto dell'utilità e dell'importanza di effettuare determinate analisi sui propri prodotti.

Nella Tabella 4-34 vengono riportati i vari tipi di prove e controlli che vengono eseguiti e la loro frequenza; si può notare come prevalgono i controlli sul prodotto finito, in particolare quelli relativi alla stabilità e resistenza del prodotto. Minore è l'utilizzo di prove sulle superfici e sulle materie prime, leggermente più frequenti sono i controlli chimici su vernici, adesivi e solventi.

Descrizione	Frequenza
controlli. chimici e fisici su vernici, adesivi, solventi, ecc.	36%
controlli meccanici e di resistenza sulle materie prime	28%
controlli sulle superfici e finiture del prodotto finito	28%
controlli sul prodotto finito nel complesso	68%

Tabella 4-34 Tipi di controlli effettuati

4.5 L'INNOVAZIONE E GLI INVESTIMENTI

In questa sezione vengono analizzati i dati relativi alle innovazioni promosse e agli investimenti effettuati; inoltre si cercherà di comprendere quali siano gli eventuali ostacoli all'innovazione e quali sono i più utilizzati mezzi di aggiornamento sulle tecnologie e sull'andamento dei mercati.

Alla domanda in cui viene chiesto alle imprese in quali campi e in quale misura sono state introdotte delle innovazioni negli ultimi 5 anni, i risultati, rappresentati nella Figura 4-53, mettono in evidenza come solo nel campo della produzione siano state introdotte delle consistenti novità, che hanno riguardato i metodi di lavorazione ma soprattutto le tecnologie produttive. Minore è l'innovatività dimostrata dalle imprese per quanto riguarda l'introduzione di nuovi design, nuove funzionalità e nuovi materiali.

Anche per il futuro l'innovazione riguarderà soprattutto le tecnologie produttive, anche se in misura minore rispetto al passato, forse a causa di una certa incertezza sul futuro.

Questi risultati sono coerenti con le piccole dimensioni delle aziende e con la loro focalizzazione sui processi produttivi. D'altronde è lo stesso prodotto legato a tradizioni artigianali che si presta con difficoltà a innovazioni di funzionalità o design.

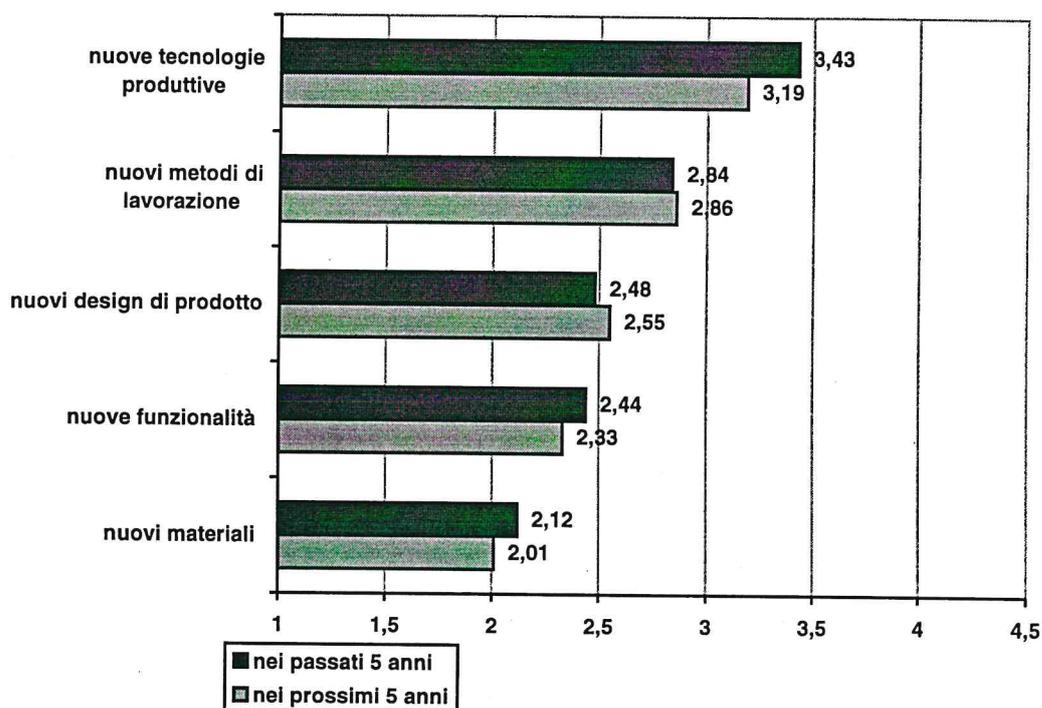


Figura 4-53 Innovazioni introdotte nei passati 5 anni e innovazioni che si intende introdurre nei prossimi 5 anni

Nella Figura 4-54 vengono considerati i vari investimenti effettuati dalle aziende nei passati 5 anni e quelli che si intendono realizzare nei prossimi 5 anni. anche in questo caso gli sforzi aziendali sono rivolti soprattutto alla produzione: le risorse sono rivolte all'acquisto di macchinari o impianti e al rinnovo o ampliamento dei locali.

Rilevanti sono gli investimenti effettuati per l'adeguamento a normative, che riguardano soprattutto la salute e la sicurezza dei lavoratori. Tali tipologie di investimenti si dimostrano molto rilevanti soprattutto per le aziende che effettuano la fase di verniciatura a causa dei problemi di inquinamento dell'ambiente e dei rischi per gli operatori.

Altri investimenti che vengono effettuati in una certa misura dalle imprese sono le spese di natura informatica e quelle relative alla promozione e pubblicità; modeste invece le spese relative alla formazione del personale. Solo 3 aziende dichiarano di aver investito nell'acquisto di licenze o brevetti, mentre 6 hanno realizzato o depositato un proprio brevetto negli ultimi 5 anni.

Per i prossimi 5 anni le imprese dovranno investire soprattutto per adeguarsi alle normative, mentre sempre consistenti ma minori che nel passato saranno gli acquisti in macchinari o impianti. Viceversa sono previste in crescita le spese in promozione e pubblicità; modesta la crescita prevista per le spese di formazione del personale.

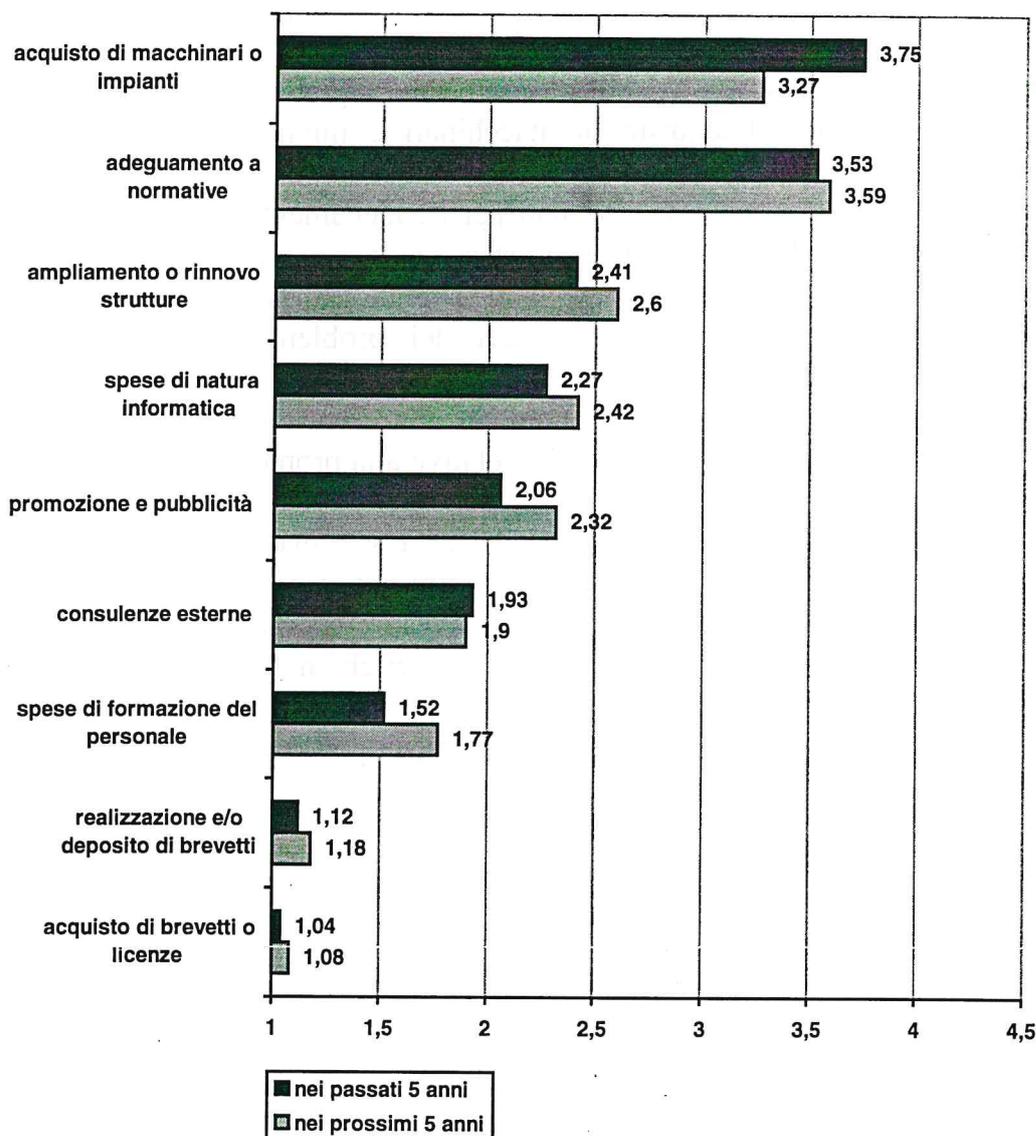


Figura 4-54 Investimenti realizzati negli ultimi 5 anni e investimenti che si intende realizzare nei prossimi 5 anni

La percentuale degli investimenti sul fatturato dell'impresa è mediamente del 19,3%, anche se valutando questo valore per i diversi gruppi di imprese presi in esame si possono notare delle differenze.

Nella Figura 4-55 vengono presentati questi valori per i diversi comparti; la massima incidenza degli investimenti sul fatturato spetta alle aziende che producono sia infissi che arredo; questo probabilmente è dovuto al fatto che alcuni investimenti, come quelli relativi agli immobili o ai macchinari, pesano in maniera maggiore sulle aziende con basso fatturato come quelle del gruppo in esame.

Sopra la media si presentano gli investimenti rapportati al fatturato per le imprese che producono elementi strutturali e infissi, viceversa si presenta bassa la percentuale degli investimenti per le imprese di arredo sia interno che esterno ed imballaggi. Le imprese che producono oggettistica e articoli per uso diverso sono quelle che hanno in assoluto la più bassa percentuale di incidenza degli investimenti: ciò è probabilmente dovuto al tipo di produzione che non necessita di tecnologia particolarmente costosa o di particolari impianti e strutture.

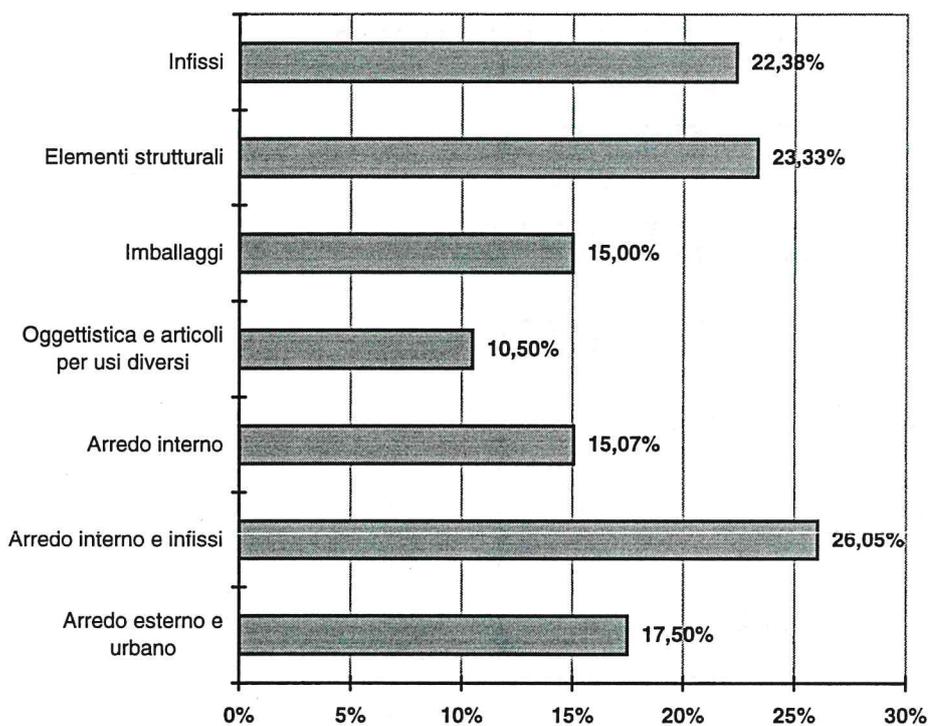


Figura 4-55 Incidenza degli investimenti sul fatturato negli ultimi 5 anni nei diversi gruppi di imprese individuati

Nella Figura 4-56 vengono presentati in ordine di importanza i fattori che maggiormente ostacolano l'introduzione di innovazione nelle imprese.

I principali ostacoli derivano da fattori puramente economici, come il costo del capitale di prestito, la mancanza di sostegno finanziario da parte degli Enti pubblici ed il costo di queste innovazioni. Secondari sembrano altri motivi, quali il rischio connesso con l'innovazione, la mancanza di supporto tecnico-operativo ed il reperimento di personale qualificato.

Non vengono considerati ostacoli all'innovazione la carenza di informazioni sull'offerta tecnologica, i problemi organizzativi e la mancanza di capacità tecnico-operative.

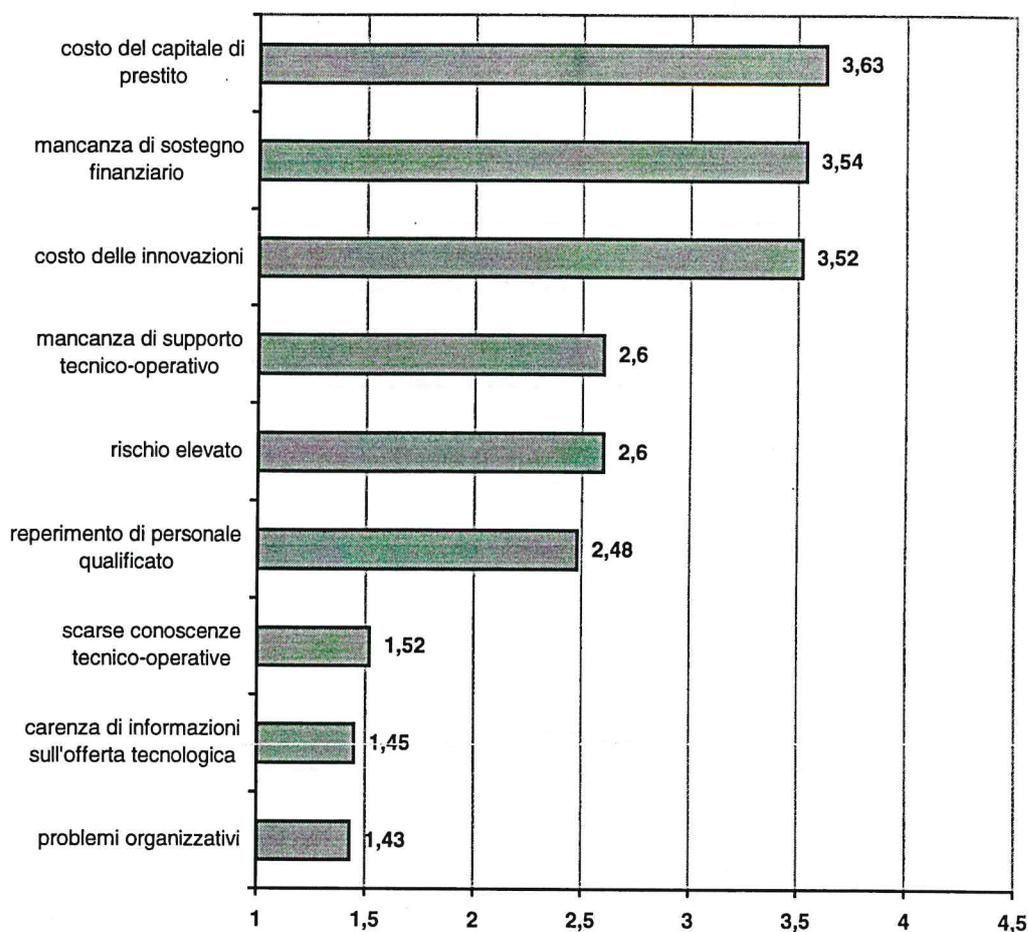


Figura 4-56 Ostacoli nell'introduzione di innovazione

Riguardo alle figure professionali ritenute necessarie, bisogna sottolineare come i valori riportati in Figura 4-57 siano tutti inferiori a 3, che rappresenta una professionalità mediamente importante.

Le figure professionali ritenute relativamente più importanti sono gli operatori su macchine tradizionali: la loro importanza aumenta se si considerano solo le aziende che producono infissi, mobili o entrambi. Questo dato è coerente con l'alta presenza di macchine tradizionali rispetto a quelle a controllo numerico. Altro motivo che può giustificare la relativa importanza di personale capace di operare su macchine tradizionali deriva dalla difficoltà di trovare persone giovani

che hanno intenzione di imparare il mestiere e che vogliono rimanere a vivere nella zona.

Viceversa non viene sentito il bisogno di figure professionali come progettisti, esperti di qualità e operatori su macchine a controllo numerico, pur essendo auspicabile e prevedibile un loro maggior utilizzo nel settore in esame.

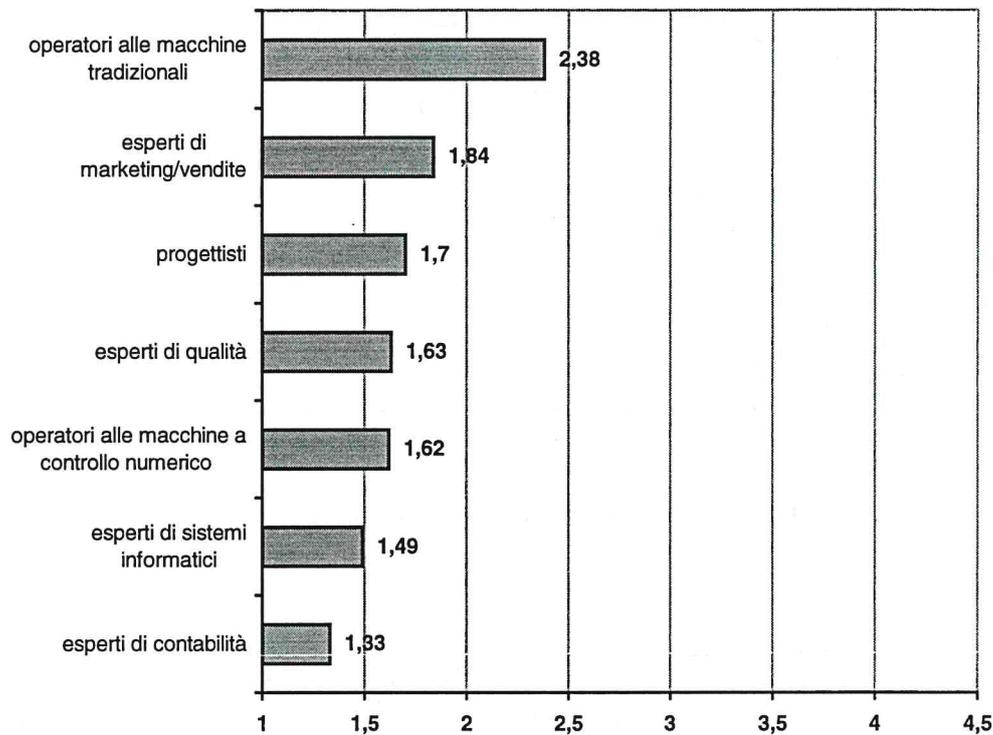


Figura 4-57 Figure professionali richieste

Nella Figura 4-58 vengono indicati i diversi canali attraverso i quali l'impresa si può tenere aggiornata sia sull'evoluzione delle tecnologie che sull'andamento dei mercati; il valore rappresentato si riferisce a una scala di Likert da 1 a 5 (1= canale non rilevante ... 5= canale molto rilevante).

I risultati mettono in evidenza come molto importanti siano i collegamenti sia con la clientela ma soprattutto con i fornitori di macchinari e impianti; canale rilevante è anche la partecipazione a fiere e la lettura di riviste specializzate.

Può dimostrarsi utile anche il collegamento con altre imprese del settore, viceversa non utilizzati o comunque considerati poco utili i seminari e i congressi e il collegamento con studi professionali o laboratori di ricerca.

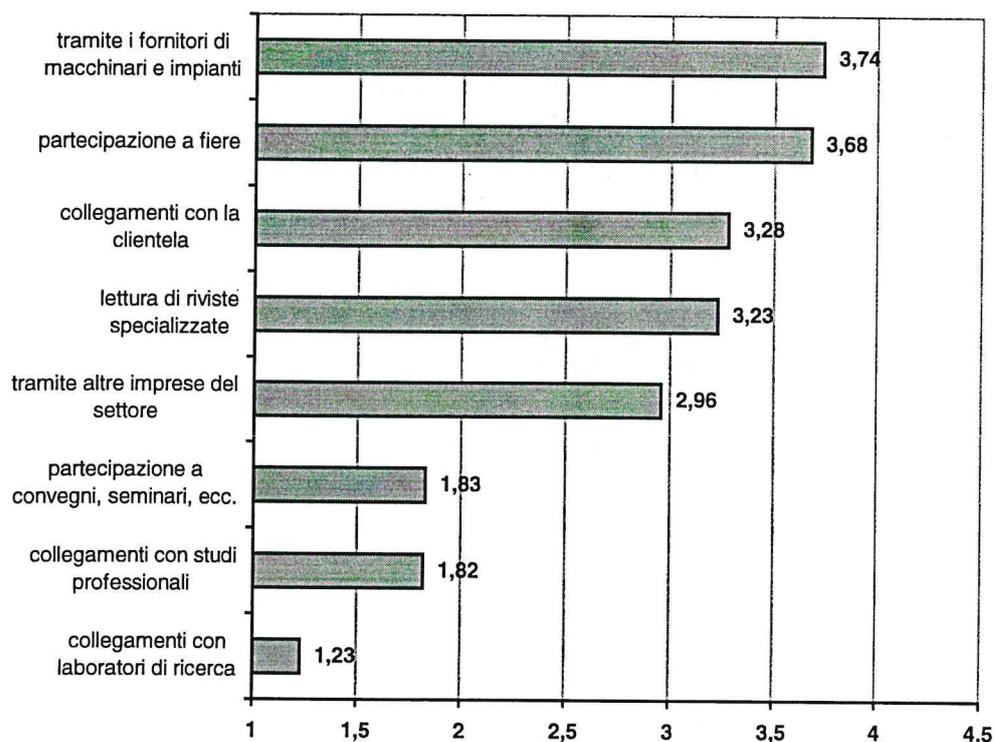


Figura 4-58 Canali utilizzati dalle aziende per l'aggiornamento sulle tecnologie e sui mercati

Riguardo agli investimenti in promozione, la Tabella 4-35 mette in evidenza quali siano gli strumenti maggiormente utilizzati. Strumento principale è l'utilizzo di cataloghi o depliant anche se utilizzato da solo il 37,8% delle imprese; questo dato è coerente con il fatto che molte imprese non producono su catalogo ma operano su ordine del cliente.

Non molto utilizzata risulta la pubblicità, che generalmente avviene attraverso quotidiani o altri periodici, più raramente attraverso riviste specializzate.

Interessante è il dato relativo alle imprese che partecipano come espositori a fiere o mostre; solo il 29,3% delle imprese ha utilizzato le fiere come mezzo di promozione. Il basso valore del dato comunque non deve stupire poiché molte imprese hanno come riferimento solo il mercato locale e quindi non hanno motivo di partecipare a fiere, che sono per lo più geograficamente lontane, come per esempio quella del mobile di Milano o altre che sono soprattutto rivolte a imprese esportatrici o che almeno vendono in tutta Italia.

Tra le imprese che vendono più del 50% fuori Regione, la percentuale delle aziende che espongono a fiere o mostre sale al 64,7%, valore più consono con l'importanza che può assumere l'evento fieristico nel settore.

Infatti spesso in fiera avvengono i primi contatti con importatori esteri o con i distributori e quindi per certe aziende, soprattutto quelle che fabbricano mobili, diventano quasi il principale strumento di promozione della propria produzione.

Altre forme promozionali sono state indicate dalle imprese in sede di intervista: diverse sono le imprese che hanno indicato come unica forma promozionale il passaparola tra i clienti, altri hanno fatto riferimento all'utilizzo delle pagine gialle, di cartellonistica e di pubblicità radiofonica.

Descrizione	Frequenza
cataloghi / depliant	37,8%
pubblicità su riviste specializzate	8,5%
pubblicità su quotidiani e altri periodici	13,4%
esposizioni a fiere	29,3%

Tabella 4-35 Strumenti promozionali utilizzati

4.6 LE STRATEGIE E LE PRESTAZIONI

In questa sezione verrà analizzata la posizione delle imprese nei confronti della concorrenza rispetto ad alcune prestazioni e leve operative; inoltre si cercherà di comprendere quali siano le intenzioni e i piani futuri delle imprese, tenendo conto delle attuali difficoltà di cui soffrono le aziende; infine verrà esaminata la fase di commercializzazione del prodotto, in particolare si cercherà di capire quali siano i fattori ritenuti più importanti dalle aziende per il successo dei propri prodotti sul mercato.

4.6.1 Valutazione delle prestazioni

Nella Figura 4-59 viene riportata la valutazione del posizionamento delle imprese rispetto alle prestazioni fondamentali. Le valutazioni sono di tipo soggettivo ed utilizzano una scala di Likert a 5 punti: al valore 1 corrisponde un posizionamento decisamente peggiore della concorrenza, al valore 3 corrisponde un posizionamento nella media, mentre il valore 5 si riferisce ad una situazione decisamente migliore rispetto alle altre imprese concorrenti.

Durante l'elaborazione dei dati si è proceduto all'analisi di affidabilità e validità, che ha portato al raggruppamento di alcune prestazioni specifiche in alcune dimensioni principali. Ad esempio, la dimensione "prestazioni di tempo" unisce in sé le variabili inerenti ai tempi di produzione e consegna e alla puntualità e affidabilità delle consegne, mentre il "servizio" comprende l'innovatività e la personalizzazione del prodotto, l'ampiezza di gamma e l'assistenza tecnica.

L'analisi dei dati presentati in Figura 4-59 mette in evidenza una valutazione forse troppo ottimistica del proprio posizionamento da parte delle aziende, in quanto per quasi tutte le prestazioni individuate le imprese si ritengono al di sopra della media. La situazione peggiore riguarda le prestazioni di costo, che presentano un valore di 2,94, probabilmente derivante da maggiori costi che devono sostenere le imprese della zona, come quelli relativi al trasporto e al riscaldamento degli stabilimenti.

Le imprese si ritengono ben posizionate rispetto ai concorrenti soprattutto per quanto concerne la flessibilità e la qualità, buona anche la valutazione riguardo alle prestazioni di tempo e al servizio offerto. Questi dati, pur ottimistici, sono coerenti con una produzione spesso su misura e di buon profilo qualitativo, come hanno messo in luce altre domande del questionario.

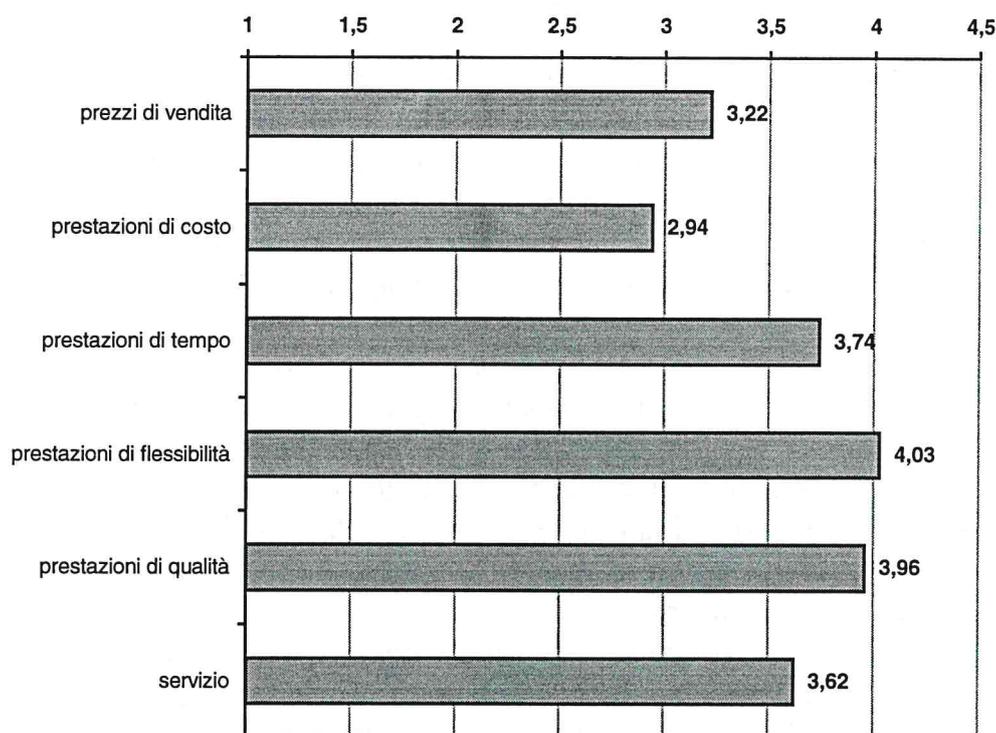


Figura 4-59 Posizione delle aziende rispetto alle prestazioni descritte

Interessante è l'analisi del posizionamento nei diversi comparti individuati. La Figura 4-60 mette in evidenza le differenti valutazioni tra i diversi gruppi di imprese; i valori sono riferiti alla media complessiva del campione. Come sempre i dati sono indicativi e soprattutto per le imprese che producono elementi strutturali (gruppo n.2) e arredo esterno e urbano (gruppo n.7) devono essere considerati con la giusta prudenza.

Le aziende che producono infissi sono quelle che, relativamente agli altri comparti, sono peggio posizionate in quanto presentano tutti i valori al di sotto della media del campione; le prestazioni di qualità sono quelle che si avvicinano maggiormente alla media.

Le imprese che producono elementi strutturali presentano valori superiori a quelli medi del campione nelle prestazioni di costo, tempo e in quelle di qualità. Viceversa non si ritengono competitive soprattutto per quanto riguarda i prezzi di vendita e la flessibilità.

Le aziende che producono imballaggi sembrano puntare soprattutto sulle prestazioni di tempo e in parte sui prezzi di vendita; al contrario risultano le peggio posizionate per quanto riguarda le prestazioni di costo e di flessibilità ed il servizio.

Risultati superiori rispetto ai valori medi del campione caratterizzano le aziende che fabbricano oggettistica e articoli per altri usi; particolarmente

rilevante è il posizionamento di queste imprese rispetto alle prestazioni di flessibilità e di tempo.

Anche le imprese di arredo interno presentano per tutte le prestazioni valori superiori alla media del campione; in questo caso sono le prestazioni di flessibilità e quelle di costo che si discostano maggiormente dai valori medi.

Il servizio è l'elemento sul quale maggiormente puntano le aziende che fabbricano sia infissi che arredo interno; per quanto concerne le prestazioni di qualità il posizionamento è nella media del campione. Rispetto le prestazioni rimanenti il posizionamento è leggermente inferiore alla media.

Per le imprese di arredo esterno e urbano si deve sottolineare un risultato decisamente superiore alla media per quanto riguarda il servizio, la flessibilità e soprattutto i prezzi di vendita; comunque, particolarmente in questo caso, i dati devono essere presi con le dovute precauzioni visto che in questo gruppo si sono individuate solamente due imprese e quindi i valori forniti risentono delle specificità delle singole imprese e solo con cautela possono essere presi a riferimento per tutto il comparto.

Interessante è effettuare anche una descrizione per prestazione. I prezzi di vendita risultano elementi competitivi soprattutto per le aziende che producono arredo sia interno che esterno; viceversa le aziende che producono elementi strutturali o infissi non risultano ben posizionati rispetto questa dimensione.

Le prestazioni di costo risultano prerogativa delle imprese di arredo e in quelle di elementi strutturali, mentre decisamente inferiore alla media è la posizione delle imprese che producono imballaggi.

Nelle prestazioni di tempo eccellono le aziende che producono oggettistica e imballaggi, mentre le imprese di arredo esterno e urbano e quelle che producono infissi risultano essere quelle peggio posizionate.

Rispetto le prestazioni di flessibilità emergono notevoli differenze tra i comparti: ben posizionate risultano le imprese di arredo interno e esterno e di oggettistica, male posizionate risultano le rimanenti imprese e in particolare quelle che producono infissi e imballaggi.

Minori sono le differenze che si riscontrano tra i comparti riguardo le prestazioni di qualità; da segnalare il miglior posizionamento delle imprese che producono oggettistica e elementi strutturali e il peggiore delle imprese che producono imballaggi.

Il servizio risulta essere un'importante elemento competitivo per le imprese che producono sia infissi che arredo interno e per quelle che producono arredo esterno, mentre sembra trascurato dalle aziende che producono infissi e soprattutto da quelle che producono imballaggi.

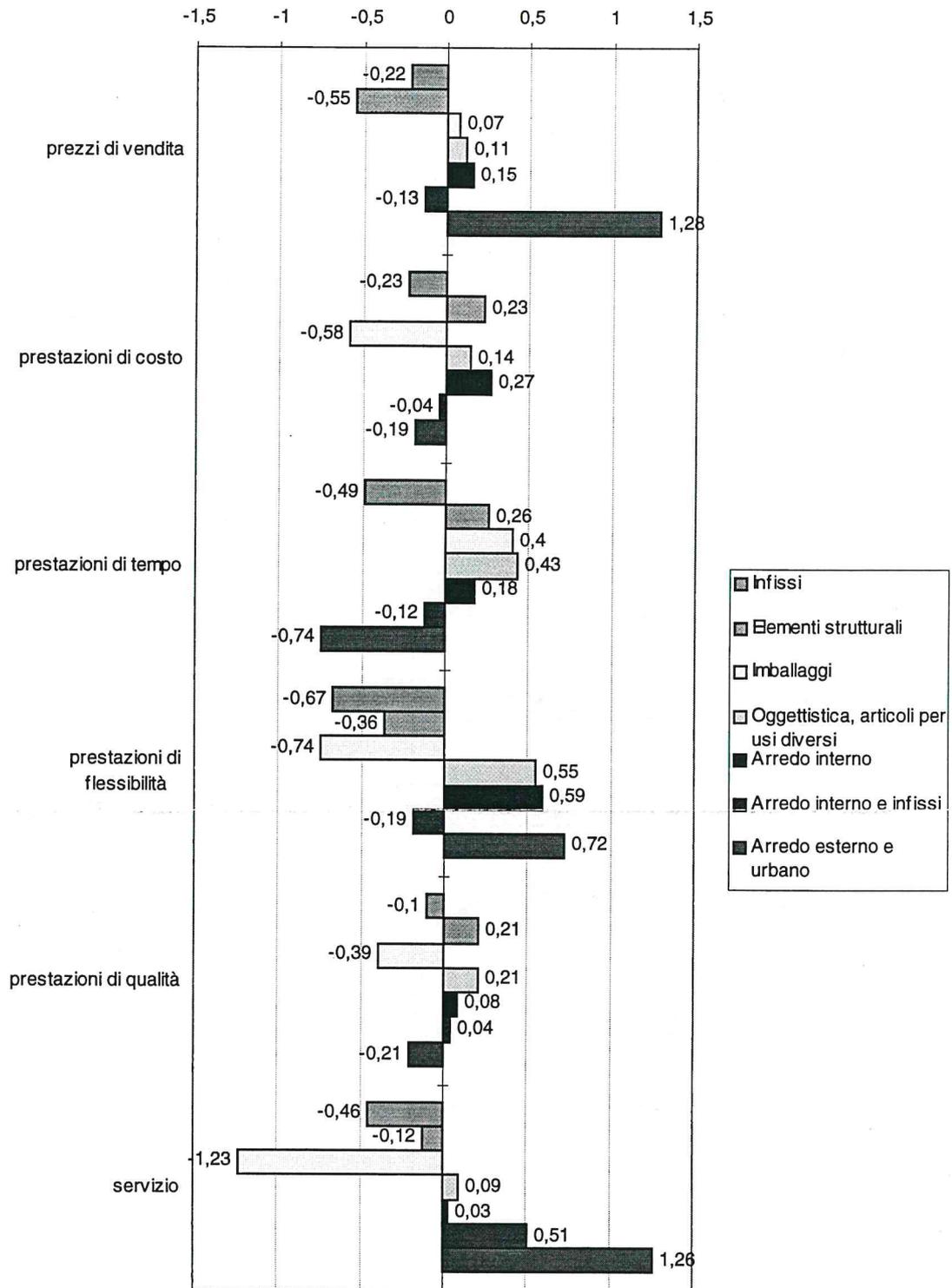


Figura 4-60 Posizionamento rispetto alla concorrenza tra le imprese dei diversi comparti

Successivamente, rispetto alle prestazioni precedentemente analizzate, è stato chiesto alle imprese se intendano mantenere il livello attuale oppure aumentarlo e in tal caso in che misura; i risultati ottenuti sono rappresentati nella Figura 4-61.

Per tutte le prestazioni presentate l'intenzione di migliorare è solo parziale, in quanto nessuna delle prestazioni supera il valore medio 3, che indica una precisa intenzione di miglioramento. Quindi le valutazioni che verranno effettuate sono soprattutto relative, tra le varie prestazioni.

Si può sottolineare come sia sentita pressante l'esigenza di diminuire i costi di produzione, coerentemente con quanto emerso dall'analisi del posizionamento attuale. Viceversa minori sforzi verranno dedicati al miglioramento della flessibilità e del servizio, prestazioni per le quali le imprese si sentono già ben posizionate.

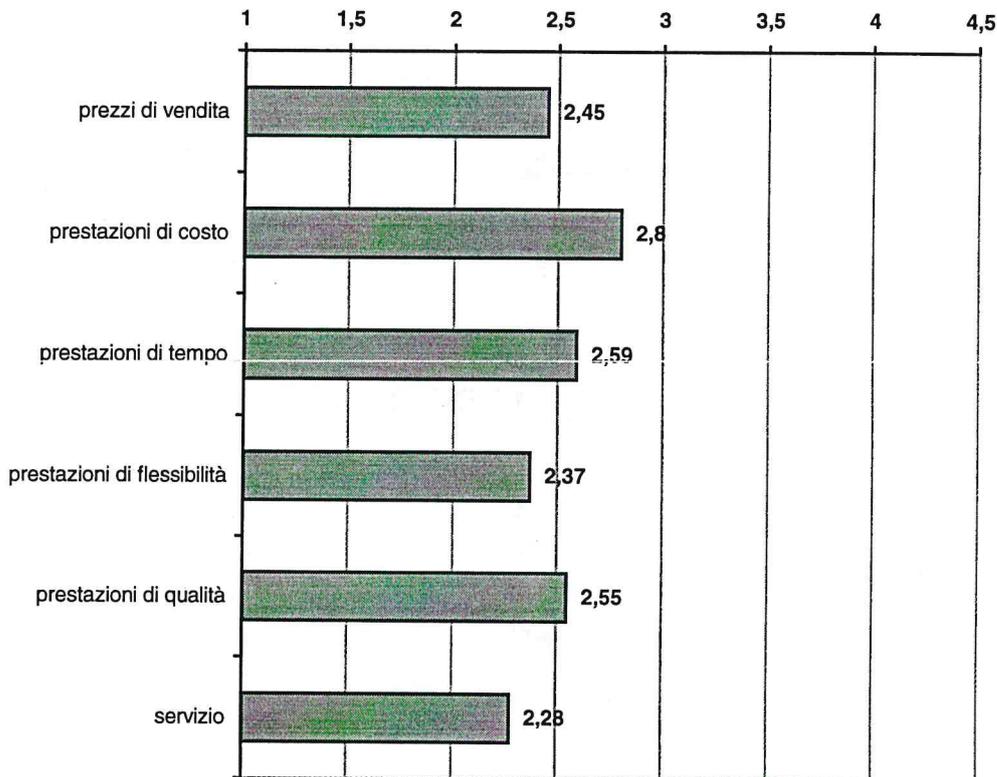


Figura 4-61 Intenzioni di miglioramento rispetto le precedenti prestazioni

Anche in questo caso è interessante valutare il diverso comportamento delle imprese a seconda del gruppo di appartenenza. La Figura 4-62 cerca di evidenziare le eventuali differenze presenti tra i comparti; ovviamente i dati dovranno essere valutati con la necessaria circospezione vista la diversa dimensione dei gruppi di imprese.

Le imprese che producono infissi esprimono intenzioni di miglioramento superiori alla media solo nei riguardi delle prestazioni di qualità.

I risultati relativi alle aziende che producono elementi strutturali per l'edilizia mettono in evidenza come queste imprese intendano migliorarsi in tutte le prestazioni descritte, sottolineando il loro maggiore dinamismo rispetto le altre imprese del campione. Particolarmente rilevante è l'intenzione di migliorare nelle prestazioni di qualità.

Anche le aziende che producono imballaggi intendono migliorarsi su diverse prestazioni e in particolare il loro proposito è quello di diminuire i costi.

Le imprese che producono oggettistica e altri articoli non dimostrano particolari o significative intenzioni di miglioramento; infatti solo per quanto riguarda il servizio il valore raggiunto supera la media del campione.

Le imprese che producono arredo interno, nelle intenzioni di miglioramento, presentano valori superiori alla media del campione per quanto riguarda i prezzi di vendita e le prestazioni di costo.

I prezzi di vendita, le prestazioni di tempo, quelle di flessibilità e il servizio sono le dimensioni che per le imprese che producono sia infissi che arredo interno necessitano un miglioramento.

Infine le aziende di arredo esterno e urbano sembrano puntare, per il futuro, soprattutto sul miglioramento delle prestazioni di qualità e del servizio.

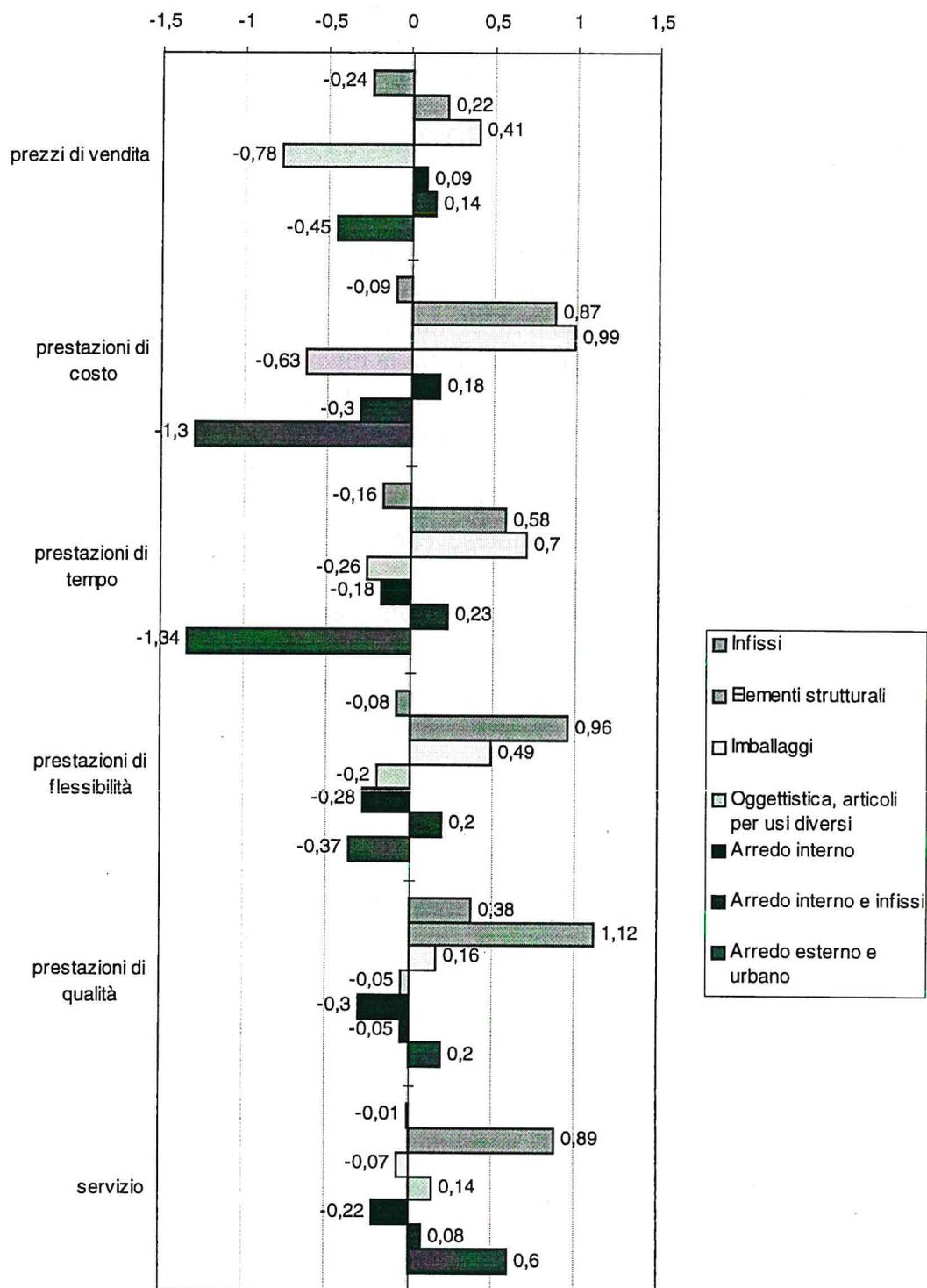


Figura 4-62 Prestazioni che si intende migliorare nei diversi comparti

4.6.2 Analisi delle competenze e delle attuali difficoltà

Nella Figura 4-63 vengono presentati i dati relativi al posizionamento delle imprese in esame rispetto ad alcune leve. Anche in questo caso si è utilizzata una scala Likert, nella quale il valore 3 indica un posizionamento nella media rispetto ai concorrenti dell'azienda.

Il quadro generale che ne risulta è abbastanza positivo in quanto quasi tutte le imprese si ritengono posizionate almeno nella media rispetto le diverse leve presentate; le imprese si ritengono peggio posizionate rispetto alla concorrenza solo per quanto riguarda la possibilità di usufruire di agevolazioni finanziarie e di incentivi pubblici oltre a lamentarsi di una non sufficiente disponibilità di risorse finanziarie. Leggermente inferiore alla media viene ritenuta anche la propria capacità commerciale. Viceversa vengono considerati punti di forza per gli operatori della zona la fedeltà alla marca e all'impresa, l'alta affidabilità e qualità dei fornitori e la manodopera con alta professionalità. Anche le tecnologie di produzione sono considerate più che soddisfacenti.

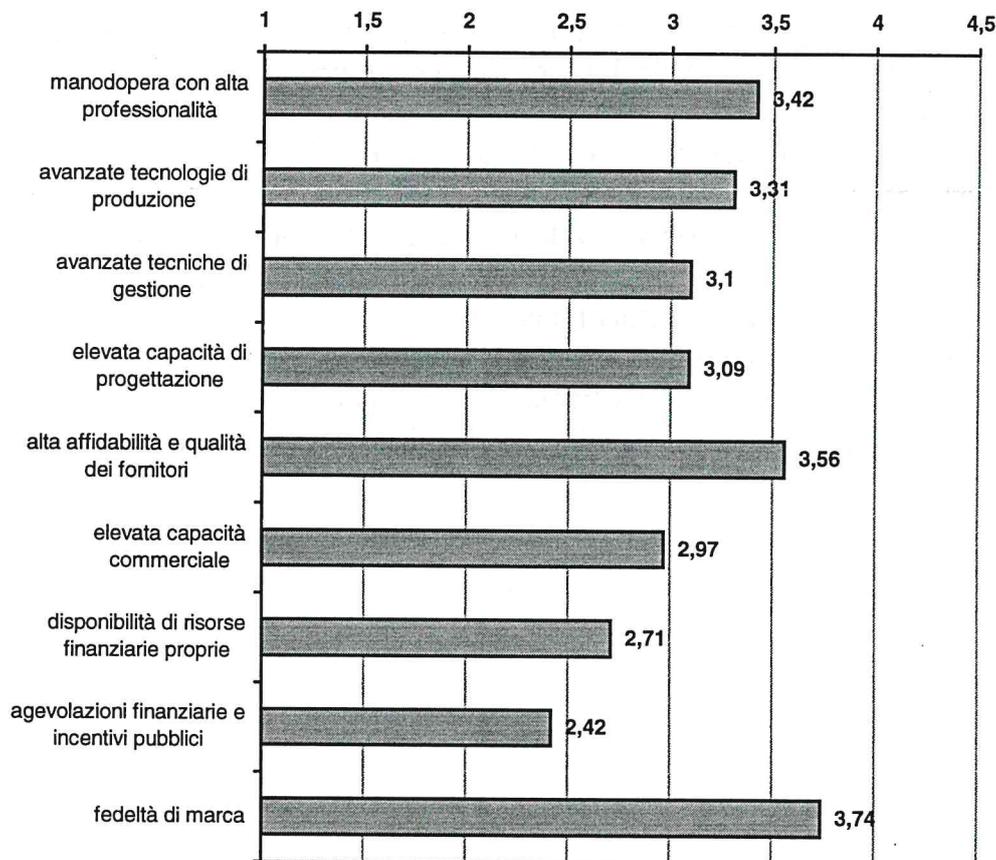


Figura 4-63 Posizionamento delle imprese rispetto le leve descritte

Nella Figura 4-64 viene riportato il posizionamento rispetto alle leve presentate delle diverse imprese dei vari comparti riferiti alla media del campione.

Le imprese che fabbricano infissi sono meglio posizionate rispetto alle altre aziende del campione solo riguardo alla possibilità di usufruire di agevolazioni finanziarie e incentivi pubblici. Viceversa il posizionamento risulta inferiore alla media soprattutto nei riguardi dell'affidabilità e qualità dei fornitori oltre alla fedeltà di marca.

Le aziende che producono elementi strutturali presentano valori superiori alla media del campione relativamente alla capacità di progettazione e in misura minore all'affidabilità e qualità dei propri fornitori. Viceversa bisogna sottolineare il peggior posizionamento rispetto alla fedeltà di marca.

Le imprese produttrici di imballaggi contano più di altre sulle proprie risorse finanziarie, mentre mostrano un posizionamento inferiore alla media per tutte le altre leve presentate.

Molte sono le leve rispetto le quali le imprese di oggettistica e articoli per usi diversi sono ben posizionate, in particolare sono da segnalare l'affidabilità e la qualità dei fornitori, oltre alle avanzate tecnologie di produzione e capacità di progettazione.

Le aziende che producono arredo interno presentano valori leggermente superiori alla media per tutte le leve presentate, tranne che per la capacità di progettazione.

Le aziende che producono sia arredo interno che infissi sono meglio posizionate, rispetto al campione, soprattutto per quanto concerne la professionalità della manodopera; valori leggermente superiori alla media si riferiscono alle avanzate tecniche di gestione, alla capacità di progettazione, alla capacità commerciale e alla fedeltà di marca.

Le imprese di arredo esterno e urbano presentano per diverse leve valori superiori al campione, in particolare emergono l'elevata capacità di progettazione, l'affidabilità e la qualità dei fornitori e le avanzate tecnologie di produzione.

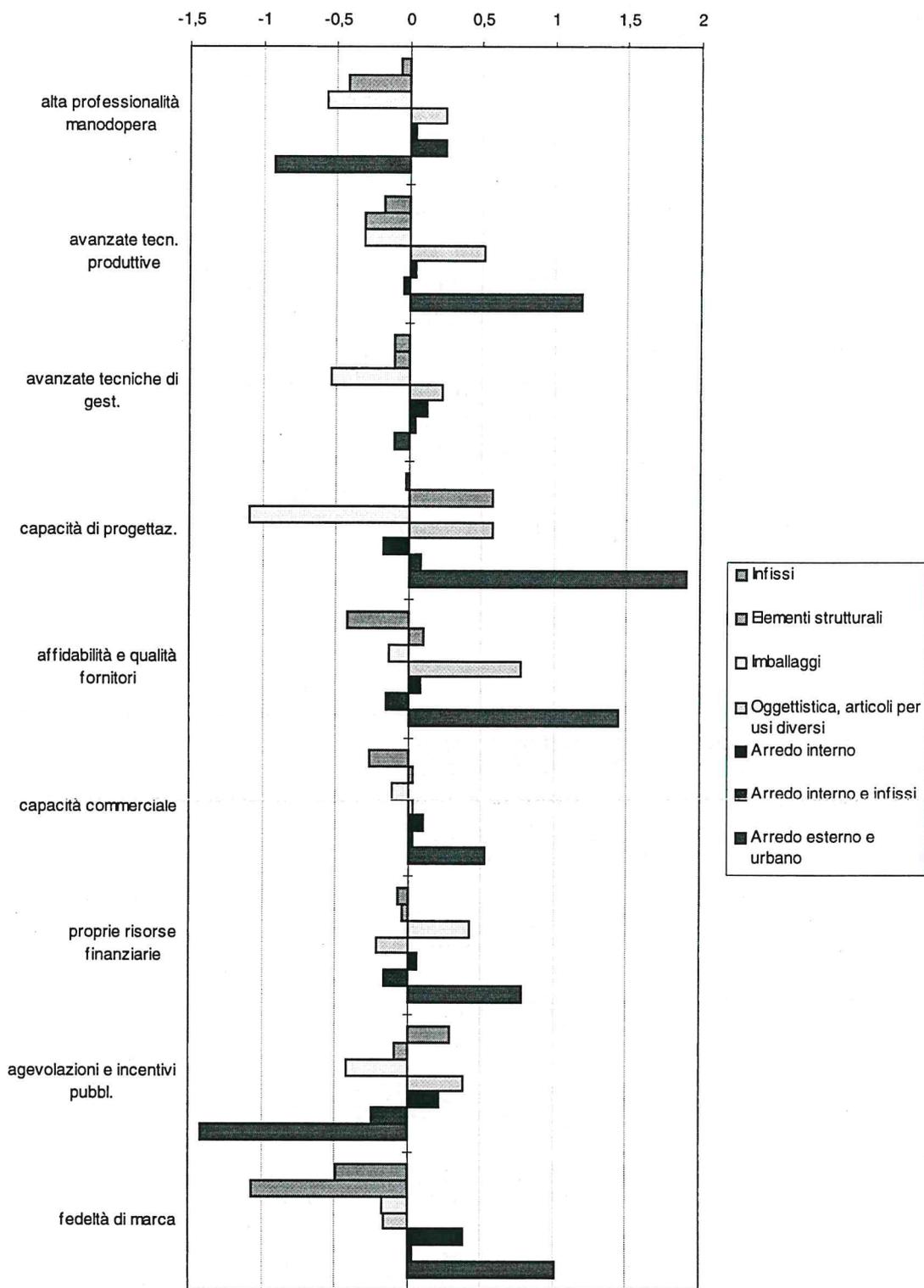


Figura 4-64 Posizionamento delle imprese dei diversi comparti rispetto le leve descritte

Alle imprese del campione è stato chiesto quali siano le maggiori difficoltà di cui l'impresa soffre attualmente. I risultati rappresentati nella Figura 4-65 mettono in rilievo come solo la difficoltà a reperire manodopera con caratteristiche professionali adeguate venga considerata come un effettivo problema; tutte le altre voci proposte non hanno superato il valore 3, che si riferisce ad una media difficoltà.

Il problema relativo alla manodopera riguarda soprattutto la difficoltà a trattenere a lungo in azienda giovani che abbiano intenzione di imparare il mestiere e che abbiano intenzione di continuare a vivere in zona.

Altre relative difficoltà che incontrano le aziende riguardano il reperimento delle risorse finanziarie e la forte concorrenza del mercato; viceversa non sono effettivamente sentite come delle difficoltà la ridotta capacità produttiva delle aziende e il potere contrattuale dei fornitori.

Tra le altre voci specificate dalle aziende troviamo indicate come difficoltà quelle derivanti dai trasporti e dalla viabilità in generale; in un caso viene rilevato come un problema fondamentale sia rappresentato dalla distanza dallo scalo ferroviario.

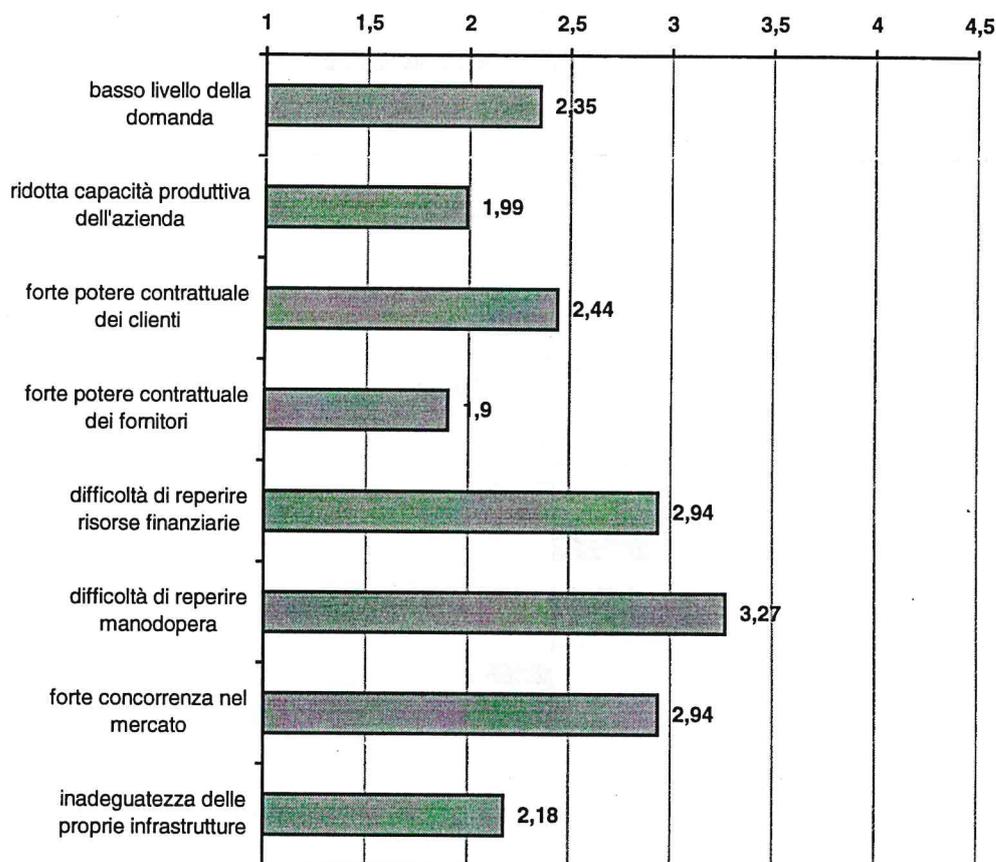


Figura 4-65 Principali difficoltà di cui soffre l'azienda

Proseguendo l'analisi delle difficoltà attuali delle imprese a livello dei comparti si devono subito rilevare delle differenze tra le aziende.

Nella Figura 4-66 vengono riportate le diverse difficoltà riscontrate nei vari comparti riferiti al valore medio del campione.

Le maggiori difficoltà per le imprese che producono infissi risultano essere il basso livello della domanda, l'elevato potere contrattuale dei fornitori e la forte concorrenza nel mercato.

Le imprese produttrici di elementi strutturali risentono maggiormente della difficoltà a reperire risorse finanziarie, della forte concorrenza nel mercato e della ridotta capacità produttiva; anche altre voci presentano un valore superiore alla media, come quelle relative al potere contrattuale dei clienti e dei fornitori.

Due sono le principali difficoltà per le aziende produttrici di imballaggi: il potere contrattuale dei clienti e la forte concorrenza nel mercato.

Le imprese che producono oggettistica e articoli per altri usi non lamentano particolari difficoltà se non quelle relative all'inadeguatezza delle proprie infrastrutture.

Diverse sono le difficoltà che incontrano le imprese produttrici di arredo interno; in particolare emerge la difficoltà a reperire manodopera con caratteristiche professionali adeguate, oltre ai problemi inerenti a un basso livello della domanda.

Le aziende che producono sia arredo interno che infissi lamentano soprattutto una difficoltà nel reperimento di risorse finanziarie e di manodopera qualificata; questi sono anche i maggiori problemi che riscontrano le imprese produttrici di arredo esterno e urbano.

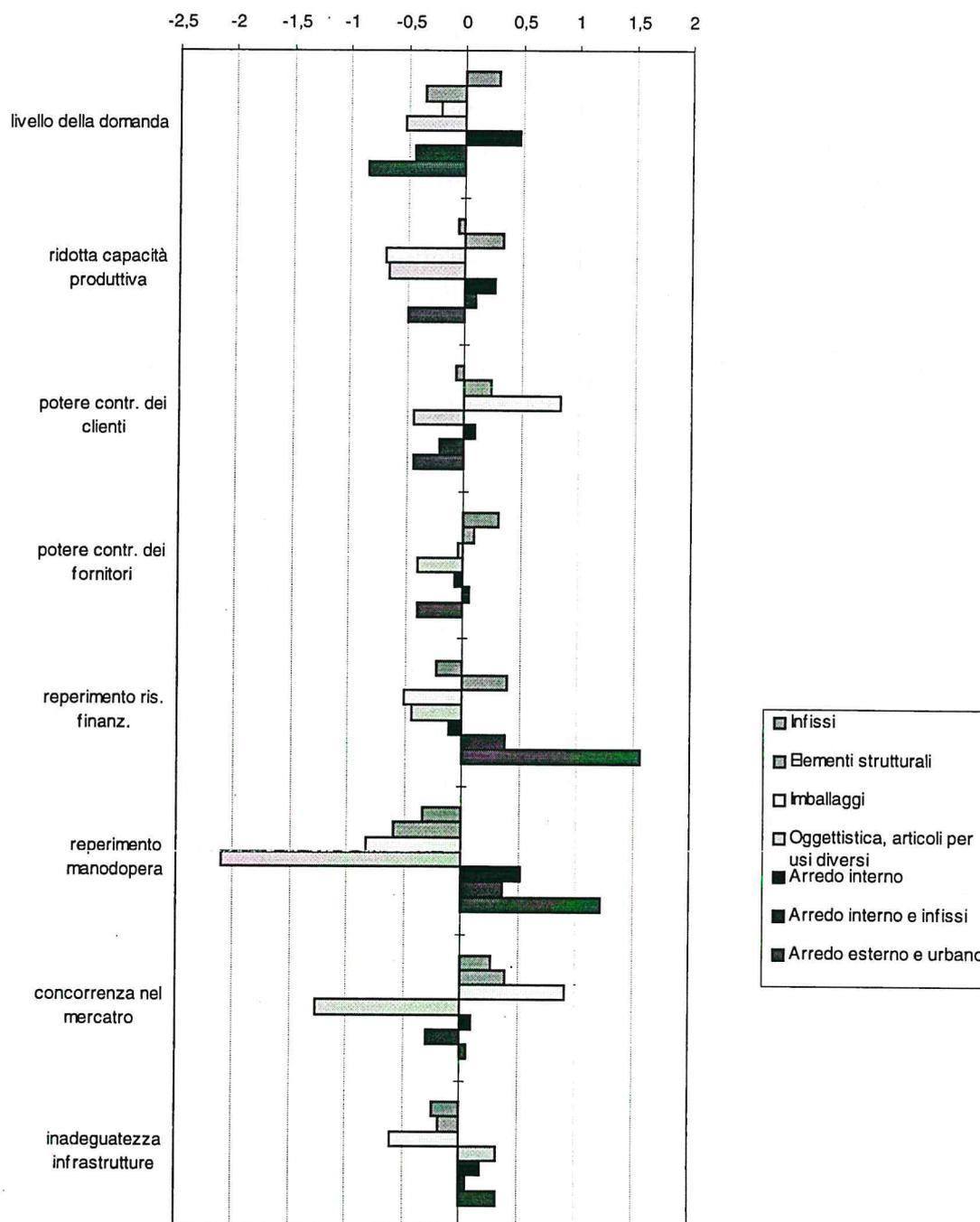


Figura 4-66 Difficoltà delle imprese nei diversi comparti

4.6.3 Strategie di sviluppo

Riguardo alle strategie che assumono le aziende del campione, è stato chiesto loro di indicare quale importanza rivestano determinate voci che corrispondono a diversi possibili piani futuri delle aziende.

Nella Figura 4-67 vengono presentati i risultati: poiché nessuna delle voci riveste per le aziende discreta importanza (dato che non viene mai raggiunto il valore 3), l'analisi deve tener conto soprattutto delle voci che riguardano i valori relativamente più grandi.

In tal senso rientra nei piani futuri di molte aziende la riorganizzazione del lavoro e l'espansione del proprio mercato in nuove aree geografiche e nuovi segmenti o settori. Alcune aziende ritengono di dover razionalizzare il proprio canale distributivo, sia cercando di utilizzare più canali distributivi, che selezionando dal punto di vista qualitativo e quantitativo la distribuzione.

Infine sembra relativamente considerata la possibilità di razionalizzare i rapporti con i propri fornitori. Viceversa le altre voci proposte sono prese in considerazione solo da poche aziende.

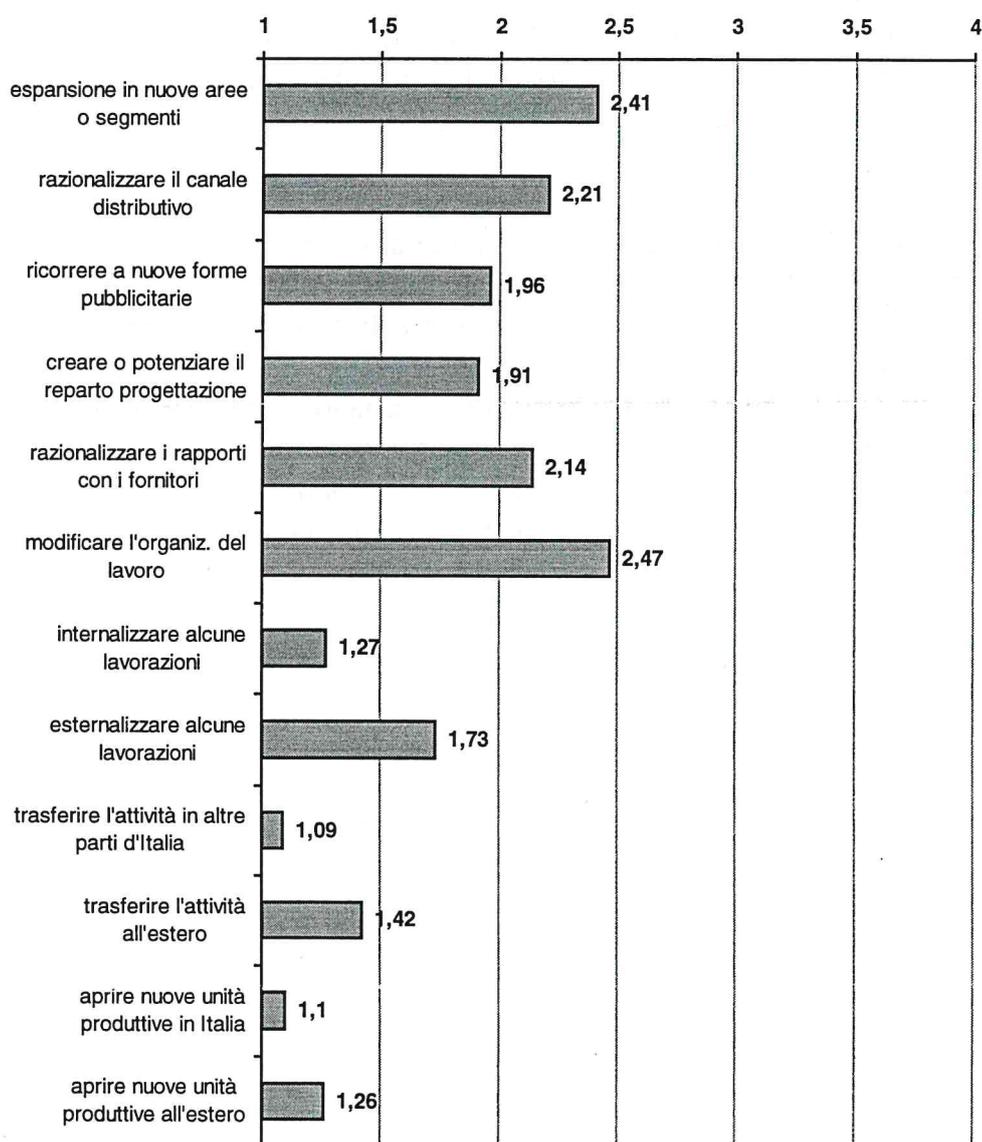


Figura 4-67 Strategie future delle imprese

Nella Figura 4-68 vengono presentati i risultati relativi alle strategie nei diversi comparti, paragonati al valore medio del campione.

Dai dati emerge come le imprese produttrici di infissi siano quelle che più di altre dimostrano interesse verso l'idea di trasferire la propria attività in altre parti d'Italia. Considerata sembra anche la possibilità di esternalizzare alcune lavorazioni.

Espandersi in nuove aree o in nuovi segmenti, potenziare il reparto di progettazione e razionalizzare sia il rapporto con i fornitori che con i distributori sono i principali obiettivi delle imprese produttrici di elementi strutturali per l'edilizia.

Le imprese produttrici di imballaggi intendono per il futuro modificare l'organizzazione del lavoro, razionalizzare i rapporti con i fornitori ed internalizzare alcune lavorazioni.

Le aziende che producono oggettistica e articoli per usi diversi presentano valori significativamente superiori alla media del campione relativamente alla razionalizzazione dei rapporti con i fornitori e all'internalizzazione di alcune fasi produttive; inoltre queste imprese si dimostrano interessate a ricorrere a nuove forme pubblicitarie.

Le aziende di arredo interno presentano significativi valori sopra la media del campione solo relativamente all'espansione in nuove aree o segmenti.

Le imprese che producono sia arredo interno che infissi sembrano più interessate della media del campione a internalizzare alcune lavorazioni e a trasferire la propria attività all'estero.

Le imprese che producono arredo esterno e urbano presentano valori sopra la media in quasi tutte le voci proposte; è opportuno sottolineare l'importanza del potenziamento del reparto di progettazione, la volontà di esternalizzare alcune fasi produttive e la necessità di razionalizzare i rapporti con i fornitori.

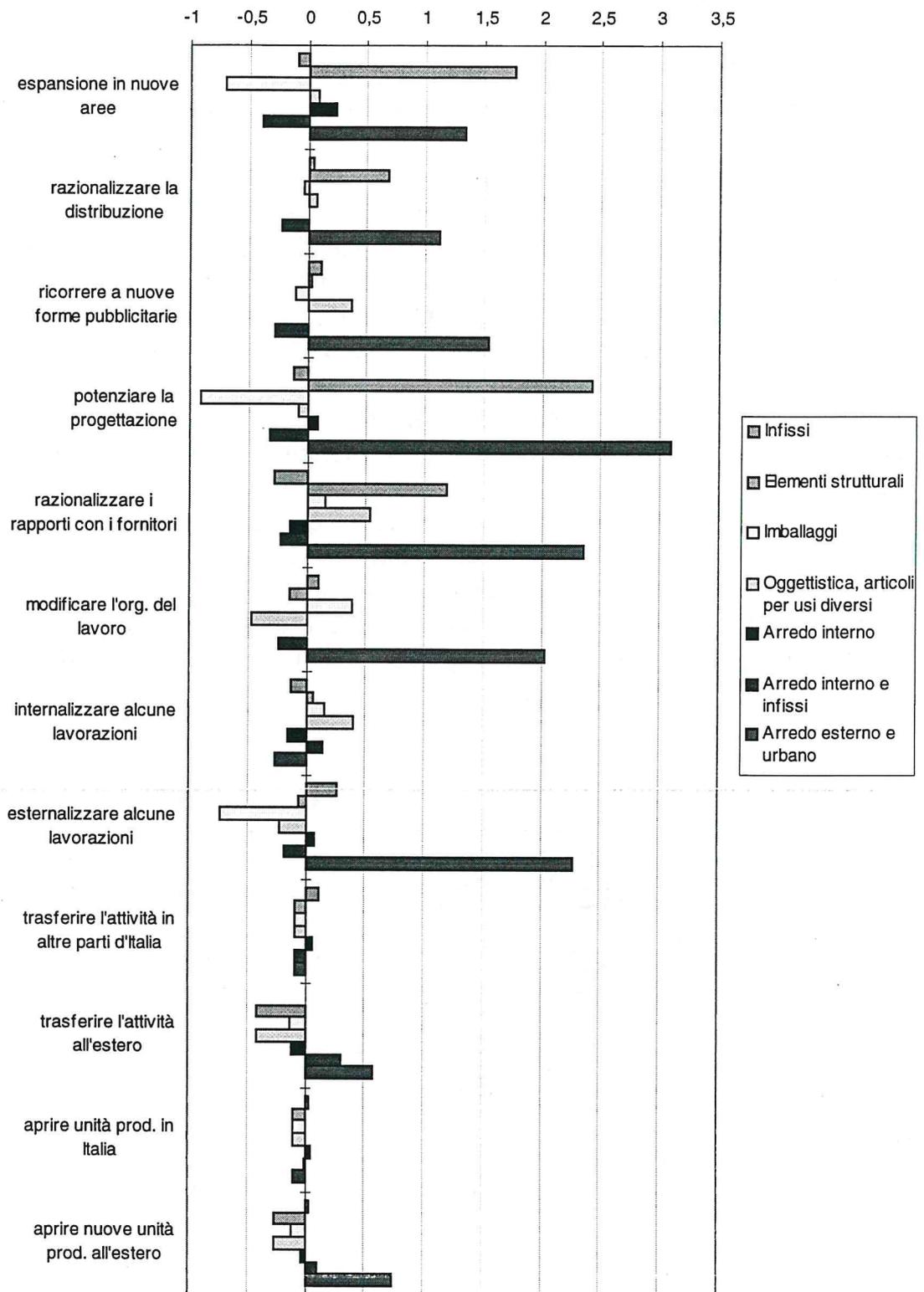


Figura 4-68 Strategie future per le imprese dei diversi comparti

4.6.4 Prestazioni e strategie nella fase di commercializzazione

Sempre nell'ambito delle prestazioni e delle strategie, viene anche valutata l'importanza e il posizionamento dell'impresa rispetto ad alcuni fattori propri della fase di commercializzazione.

Nella Figura 4-69 vengono visualizzati i risultati ottenuti; relativa importanza viene data all'esposizione dei propri prodotti, che viene ritenuta molto importante soprattutto per le imprese che producono mobili e per quelle che vendono oggettistica e articoli per usi diversi. Sono ritenute importanti anche le azioni pubblicitarie e promozionali dei prodotti, in misura minore la presenza di propri punti vendita, sottolineata in particolare dalle aziende che producono elementi strutturali e arredo esterno e urbano.

Interessante è il posizionamento delle imprese rispetto alla concorrenza; quasi tutte le imprese non risultano ben posizionate: tutti i valori presentati sono inferiori alla media.

Nella valutazione sui singoli comparti è da segnalare il peggior posizionamento rispetto alla concorrenza delle imprese che producono sia infissi che arredo interno; questo probabilmente è dovuto al fatto che queste aziende concorrono anche con aziende più specializzate e di dimensioni superiori che necessariamente dedicano maggiori sforzi alla promozione e commercializzazione dei loro prodotti.

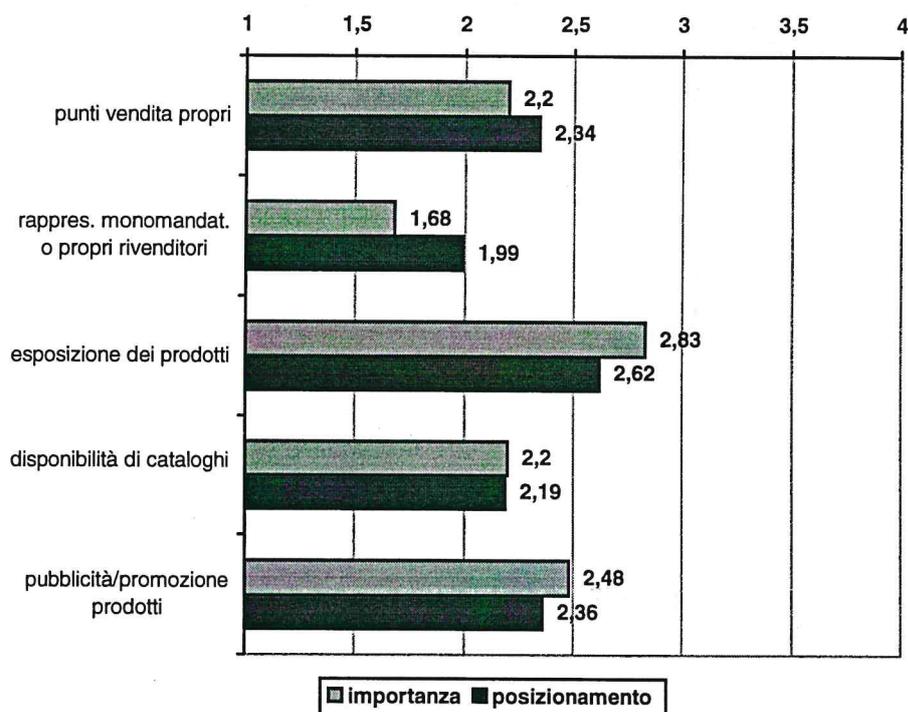


Figura 4-69 Importanza e posizionamento rispetto alcuni fattori propri della commercializzazione del prodotto

Nell'analisi dell'approccio delle aziende per quanto riguarda la commercializzazione dei prodotti, si è voluto indagare se queste siano maggiormente propense a consolidare i rapporti con i propri rivenditori attraverso incentivi economici oppure intendano indirizzare gli sforzi direttamente sul mercato finale, in modo che siano gli stessi clienti a richiedere ai rivenditori i prodotti della propria ditta.

I risultati presentati nella Tabella 4-36 mettono in luce come in generale venga data poca importanza alla commercializzazione del prodotto: entrambe le voci infatti riportano dei valori molto inferiori al 3, che nella scala Likert proposta indica una media importanza. Comunque le risorse delle imprese campionate sono maggiormente rivolte al mercato finale e non agli intermediari. Questi dati non presentano variazioni significative tra i diversi comparti.

Descrizione	importanza
consolidamento dei rapporti con i propri rivenditori attraverso incentivi economici	1,44
sforzi promozionali rivolti solo sul mercato finale (escludendo gli intermediari)	2,29

Tabella 4-36 Approccio nella commercializzazione dei prodotti

Infine si è chiesto alle aziende quali siano i servizi offerti dal punto vendita al cliente finale che maggiormente possono promuovere e facilitare la vendita del proprio prodotto (Tabella 4-37).

La possibilità del servizio di progettazione viene considerata molto importante soprattutto per le aziende che producono elementi strutturali e per quelle che producono arredo interno; risultano importanti, ma solo per alcuni comparti (in particolare per le imprese di infissi e quelle di arredo interno) il trasporto e l'installazione a domicilio.

Descrizione	importanza
qualificazione del personale di vendita	3,04
progettazione di soluzioni di arredamento/progettazione	3,02
trasporto e installazione a domicilio	2,92
servizio di riparazione e ricambi	2,53

Tabella 4-37 Importanza dei seguenti servizi al cliente

4.7 I SERVIZI ESTERNI

In questa sezione verranno analizzati i diversi servizi esterni che possono essere utilizzati dalle singole imprese. Alle aziende interpellate è stato chiesto di individuare quali servizi hanno utilizzato e quale era l'importanza del servizio secondo una scala Likert da 1 a 5 indicante il livello di importanza (1= scarsa importanza ... 5= elevata importanza)

I servizi sono stati divisi in:

- 1) servizi alla produzione;
- 2) servizi di promozione e commercializzazione;
- 3) servizi legati all'amministrazione;
- 4) servizi di formazione.

La Tabella 4-38 presenta i risultati ottenuti per quanto concerne i servizi alla produzione; in essa vengono indicate la percentuale di utilizzo e importanza delle singole attività. Vengono giudicati abbastanza importanti e utilizzati da circa la metà delle imprese i servizi di manutenzione e di trasporto. Quest'ultimo diventa molto importante soprattutto per le aziende che vendono anche fuori Regione. Abbastanza utilizzati sono anche i servizi relativi all'aggiornamento sulle normative tecniche e quelli di assistenza informatica.

Meno utilizzati sono stati gli studi di progettazione e le prove di laboratorio su materiali e prodotti, mentre risultano scarsamente impiegati i servizi relativi all'organizzazione e controllo della produzione e alla qualità.

Servizio	Percentuale di utilizzo	Grado di importanza
progettazione o design	17,1%	2,43
organizzazione e controllo della produzione	6,1%	2,41
qualità di prodotto e di sistema	9,8%	2,54
manutenzione	50,0%	3,28
servizi logistici	20,7%	2,23
trasporti	48,8%	3,07
ricerca dei fornitori	8,5%	2,17
normativa tecnica	29,3%	2,63
prove di laboratorio	19,5%	1,96
assistenza informatica	28,0%	2,28

Tabella 4-38 Utilizzo e importanza dei servizi alla produzione

Nella Tabella 4-39 vengono presentati i dati relativi ai servizi di promozione e commercializzazione. Tra i servizi proposti sono solo i servizi di pubblicità e di comunicazione a essere sufficientemente utilizzati; anche il servizio di recupero crediti viene impiegato ed è ritenuto molto importante da coloro che ne fanno uso. Sufficientemente importanti vengono ritenute anche le ricerche di mercato anche se il loro utilizzo è molto basso; viceversa le altre voci (assistenza import-export, consulenza marchi e brevetti, ecc.) vengono scarsamente prese in considerazione.

Servizio	Percentuale di utilizzo	Grado di importanza
ricerca di mercato	6,1%	1,94
pubblicità/altre forme di comunicazione aziendale	32,9%	2,30
assistenza import-export	7,3%	1,70
consulenze marchi e brevetti	2,4%	1,22
allestimenti e servizi fieristici	9,8%	1,87
recupero crediti	18,3%	2,17

Tabella 4-39 Utilizzo e importanza dei servizi di promozione e commercializzazione

I servizi legati all'amministrazione, come sottolinea la Tabella 4-40, sono quelli più utilizzati dalle aziende. Quasi tutte le imprese utilizzano servizi di contabilità e assistenza fiscale: molte imprese sono di piccole dimensioni e senza impiegati e quindi esternalizzano le funzioni di contabilità. Chiaramente questo servizio ha il più alto valore di utilità tra tutti i servizi proposti, oltre ad essere il più utilizzato. Molto utilizzati sono stati anche i servizi di assistenza legale; sufficientemente impiegati i servizi di consulenza finanziaria e di assistenza per richieste finanziarie o contributi: quest'ultimo è anche ritenuto molto importante viste le difficoltà burocratiche ad ottenere finanziamenti e agevolazioni.

Servizio	Percentuale di utilizzo	Grado di importanza
contabilità e assistenza fiscale	90,2%	4,10
assistenza legale	64,6%	2,85
consulenza finanziaria	40,2%	2,83
assistenza richieste finanziarie o contributi	45,7%	3,32

Tabella 4-40 Utilizzo e importanza dei servizi legati all'amministrazione

Infine nella Tabella 4-41 vengono presentati i dati relativi ai servizi di formazione che sebbene vengano scarsamente utilizzati, come è stato messo in luce in altre parti del questionario, viene data loro una discreta importanza.

Questi dati evidenziano la relativa importanza che assume la formazione nel campo tecnologico e soprattutto in quello della qualità, argomento che deve essere certamente approfondito ma che sembra abbastanza compreso nella sua importanza dalle aziende considerate.

Formazione sui seguenti temi	Percentuale di utilizzo	Grado di importanza
tecnologia	6,1%	2,51
programmazione della produzione	4,9%	2,28
qualità'	8,5%	2,61
commercializzazione/marketing	3,7%	2,12
contabilità/finanza	12,2%	2,20
gestione personale e organizzazione del lavoro	9,8%	2,04
informatica	11,0%	2,10
problematiche specifiche relative al settore	13,4%	2,10

Tabella 4-41 Utilizzo e importanza dei servizi di formazione

Ulteriori domande hanno cercato di analizzare i motivi dell'eventuale mancato utilizzo dei servizi in precedenza illustrati. La Tabella 4-42 riassume questi motivi e la loro frequenza; il motivo che maggiormente lamentano le aziende è la non rispondenza dei servizi alle proprie specifiche esigenze, secondario sembra essere ritenuto il costo dello stesso.

Descrizione	Frequenza
mancanza di informazione sull'esistenza del servizio	24,4%
mancanza del servizio	24,4%
non rispondenza dei servizi alle proprie esigenze	68,3%
costo del servizio	39,0%

Tabella 4-42 Motivi della eventuale mancata utilizzazione dei servizi

Nel caso le aziende abbiano usufruito di determinati servizi, è stato chiesto loro quali siano gli elementi che più di altri debbono essere migliorati.

Quasi tutte le voci proposte sono state indicate, ma è soprattutto la qualità e la completezza del servizio a essere ritenuta l'aspetto da migliorare, importante

viene ritenuta anche la professionalità, la competenza degli operatori e la tempestività nell'erogazione.

Descrizione	Frequenza
qualità e completezza del servizio	56,8%
professionalità /competenza	50,6%
tempestività nella erogazione	48,1%
coordinamento tra gli enti collegati a quel servizio	45,0%
specificità del servizio in rapporto al proprio settore	40,7%
rispondenza del servizio a nuove esigenze dell'impresa	38,3%
rispondenza del servizio a nuove normative	40,7%

Tabella 4-43 Aspetti da migliorare nell'erogazione dei servizi

Riguardo a quale sia il metodo migliore per collegarsi con gli Enti o le imprese che erogano i servizi (Tabella 4-44), il contatto diretto è quello di gran lunga preferito; utile viene ritenuto anche il telefono anche se sempre di più si utilizza il fax. Spesso è difficile e lento l'utilizzo della posta, mentre è per molte imprese ancora impensabile l'impiego di reti informatiche, anche se il loro utilizzo per la comunicazione e l'aggiornamento in tempo reale delle imprese sui servizi disponibili può essere importante.

Descrizione	Frequenza
contatto diretto	90,1%
telefono	81,5%
posta	24,7%
fax	59,3%
rete informatica	18,8%

Tabella 4-44 Sistemi di informazione e comunicazione

Infine viene chiesto alle aziende quali siano stati gli Enti o le strutture alle quali ha fatto affidamento l'impresa per l'erogazione dei servizi (Tabella 4-45).

L'ESA (Ente Sviluppo Artigianato) viene utilizzato dalla maggior parte delle imprese; spesso viene fatto riferimento alle Associazioni di categoria, a studi privati o alla Camera di Commercio. Gli altri Enti e associazioni sono stati meno utilizzati. Oltre alle voci presentate alcune aziende hanno fatto ricorso a servizi erogati da Istituti di credito e da parte dei fornitori di tecnologie.

Descrizione	Frequenza
Associazione di categoria	73,2%
Camera di Commercio	61,0%
Centro Estero	1,2%
Eurosportello	3,7%
ICE (Istituto per il Commercio Estero)	6,1%
Agenzia della Subfornitura	2,4%
consorzi di settore	12,2%
consorzi export	6,1%
ESA (Ente Sviluppo Artigianato)	82,9%
ERSA (Ente Regionale Sviluppo Agricoltura)	20,7%
Comunità' Montana	28,0%
Agemont (Agenzia per lo sviluppo della montagna)	18,3%
studi privati	74,4%
aziende committenti	15,9%

Tabella 4-45 Enti utilizzati per la fornitura dei servizi

4.8 LA SUBFORNITURA

In questa sezione vengono analizzati gli aspetti salienti del rapporto di subfornitura, nell'ambito del settore legno-mobile.

Nella Figura 4-70 vengono rappresentate le percentuali di subfornitura nei diversi comparti, suddivise in subfornitura di componenti/prodotti e in lavorazioni conto terzi, per tutte le imprese del campione.

Le imprese che maggiormente effettuano subfornitura sono quelle del comparto dell'arredo interno, seguite dalle imprese che producono oggettistica e articoli per usi diversi.

Si può notare come sia maggiormente diffusa la subfornitura di componenti/prodotti rispetto alla lavorazione conto terzi, che ha un ruolo importante solamente per le imprese che producono arredo interno e imballaggi.

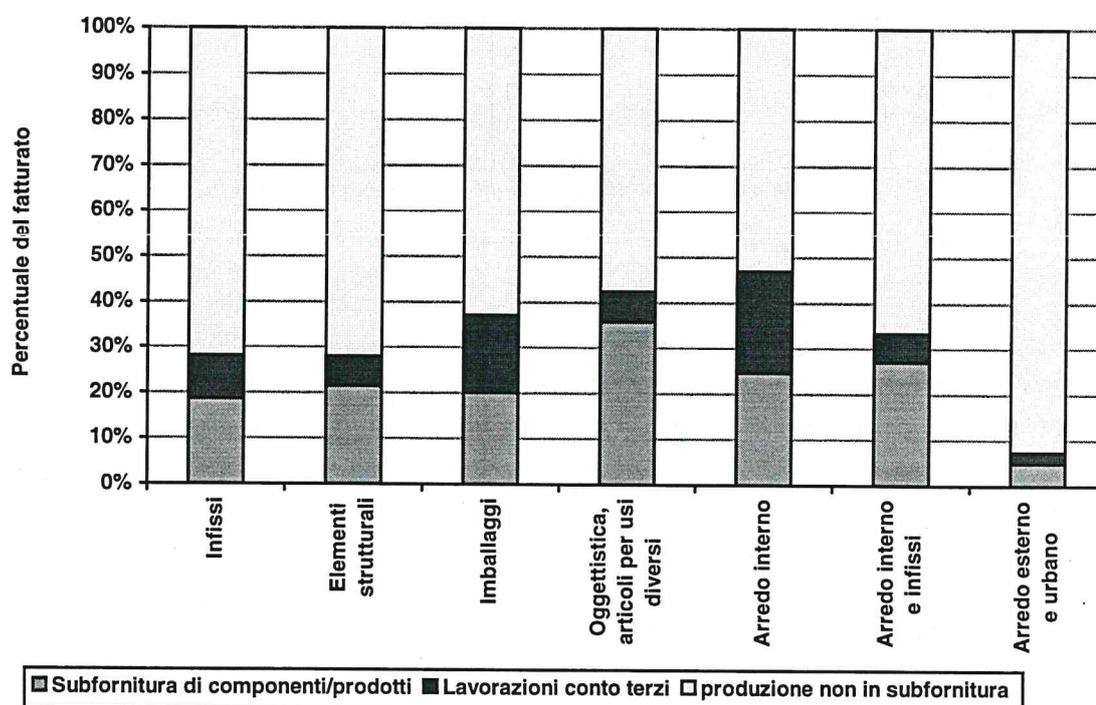


Figura 4-70 Percentuale di subfornitura di componenti/prodotti e lavorazioni conto terzi realizzata nei diversi comparti

Nella Tabella 4-10 vengono suddivise le aziende del campione in base alla percentuale di produzione realizzata in subfornitura: essa corrisponde alla

percentuale di fatturato realizzata nel 1996, dalla vendita di prodotti o componenti non a catalogo su disegno totale o parziale del cliente più la percentuale di fatturato dovuta a lavorazioni o servizi in conto terzi.

Dalla tabella si evidenzia come la maggioranza delle aziende (69,5%) operi in varia misura in subfornitura, mentre sono 25⁶ (pari al 30,5%) le imprese che vengono specificatamente definite subfornitrici, cioè operano per almeno il 50% del fatturato in subfornitura. La maggior parte di queste (16, pari al 19,6%) opera esclusivamente in subfornitura.

Percentuale di subfornitura	n° imprese	Percentuale imprese	Percentuale cumulata
0%	25	30,5%	30,5%
fino al 9%	1	1,2%	31,7%
da 10 a 19%	8	9,8%	41,5%
da 20 a 29%	6	7,3%	48,8%
da 30 a 39%	7	8,5%	57,3%
da 40 a 49%	10	12,2%	69,5%
da 50 a 59%	2	2,4%	71,9%
da 60 a 69%	1	1,2%	73,1%
da 70 a 79%	4	4,9%	78,0%
da 80 a 89%	1	1,2%	79,2%
da 90 a 99%	1	1,2%	80,4%
100%	16	19,6%	100%

Tabella 4-46 Suddivisione delle imprese in relazione alla percentuale di subfornitura realizzata

La Tabella 4-47 mette in evidenza come le imprese operanti in subfornitura siano soprattutto aziende che producono arredo interno, che contano ben 14 subfornitori su un totale di 28 imprese; 5 imprese subfornitrici fabbricano sia arredo interno che infissi, le altre producono infissi, imballaggi, oggettistica e articoli per usi diversi.

Com'era prevedibile data la particolarità della produzione, non ci sono imprese definibili subfornitrici tra le aziende che producono elementi strutturali per l'edilizia o arredo esterno e urbano.

⁶ Importante sottolineare che, delle 25 imprese che risultano subfornitrici nel 1996, solo 24 hanno risposto al questionario alla parte relativa alla subfornitura; questo perché è presente nel campione un'impresa produttrice di arredo interno, nata nel 1997, che, avendo rilevato una precedente azienda, mentre per le domande relative alla suddivisione del fatturato 1996 ha fatto riferimento alla precedente ditta, che risultava subfornitrice, per le domande specifiche sulla subfornitura non ha risposto.

Descrizione	n° imprese	% rispetto comparto
Infissi	2	14,3%
Elementi strutturali	0	0%
Imballaggi	2	28,6%
Oggettistica e articoli per usi diversi	2	33,3%
Arredo interno	14	50,0%
Arredo interno e infissi	5	22,7%
Arredo esterno e urbano	0	0%
Totale	25	30,5%

Tabella 4-47 Numero e percentuale, rispetto al totale di ogni singolo comparto, di imprese subfornitrici

Da questo momento l'analisi verrà rivolta esclusivamente alle imprese che sono state classificate come subfornitrici.

Nella Figura 4-71, per i diversi gruppi di imprese, viene indicata la quota effettuata in subfornitura di componenti o prodotti e quella in lavorazione conto terzi, oltre ad eventuali produzioni non in subfornitura, cioè a catalogo o non a catalogo su disegno interamente proprio.

Anche se i dati devono essere presi con la dovuta cautela data l'esiguità di alcuni comparti, le lavorazioni conto terzi riguardano soprattutto le aziende produttrici di imballaggi e quelle di arredo interno. La subfornitura di componenti o prodotti, percentualmente più rilevante rispetto alle lavorazioni conto terzi, caratterizza invece le imprese di oggettistica e quelle che producono sia infissi che arredo interno. Solo le imprese che fabbricano infissi presentano quote rilevanti di fatturato non realizzate in subfornitura.

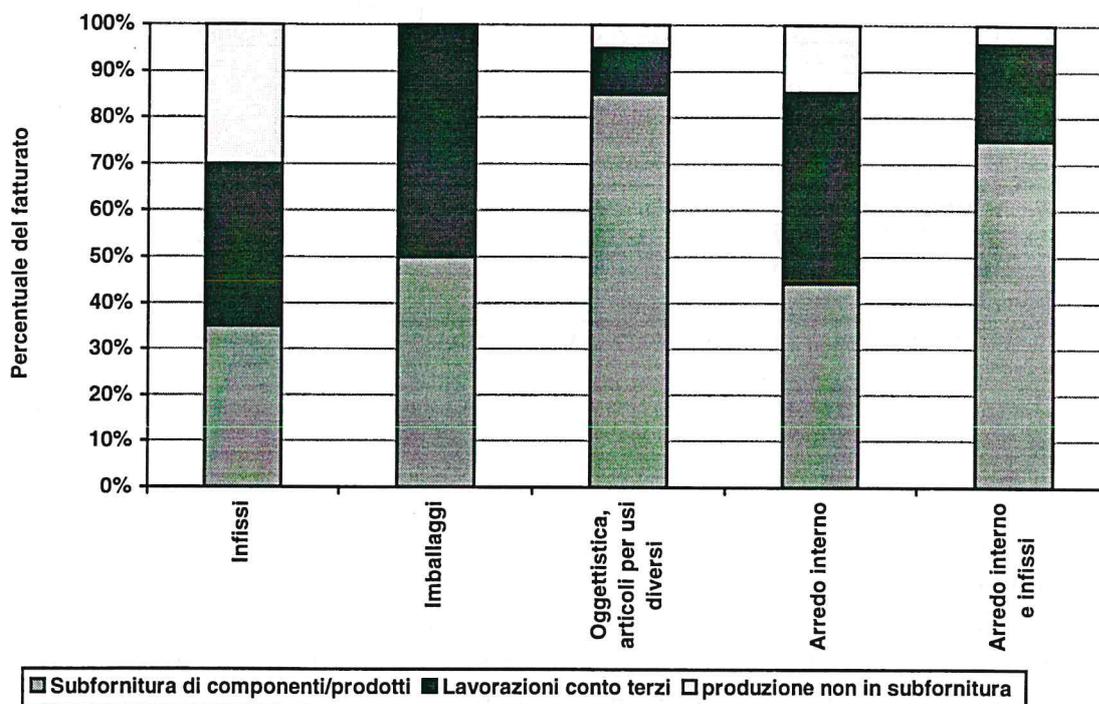


Figura 4-71 Percentuale di subfornitura di componenti/prodotti e lavorazioni conto terzi realizzata nelle sole imprese subfornitrici dei diversi comparti

Interessante è anche la Figura 4-72, che indica il numero delle imprese che operano nei diversi tipi di subfornitura. Si può notare come le imprese che effettuano lavorazioni conto terzi siano 13, la maggior parte delle quali (7) effettuano esclusivamente lavorazioni in conto terzi, rilevando come queste imprese siano in genere maggiormente specializzate. Viceversa sono 18 le imprese che subforniscono componenti o prodotti, ma solo 6 di queste operano unicamente in subfornitura, rilevando come, a differenza delle lavorazioni conto terzi, la subfornitura di prodotti o componenti sia maggiormente compatibile con altre modalità di risposta al mercato.

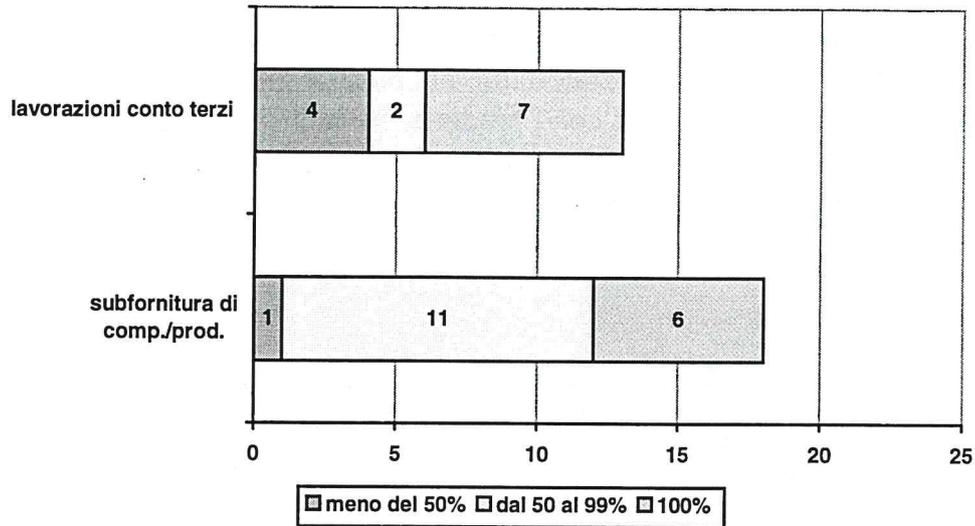


Figura 4-72 Suddivisione delle imprese in base al tipo e alla percentuale di subfornitura effettuata

Nella Figura 4-73 vengono presentati i risultati relativi alla variazione del fatturato in subfornitura e alla variazione del numero dei committenti negli ultimi tre anni. I risultati mettono in luce una situazione sostanzialmente stabile anche se più di qualche azienda ha avvertito una crescita sia del fatturato che del numero dei clienti.

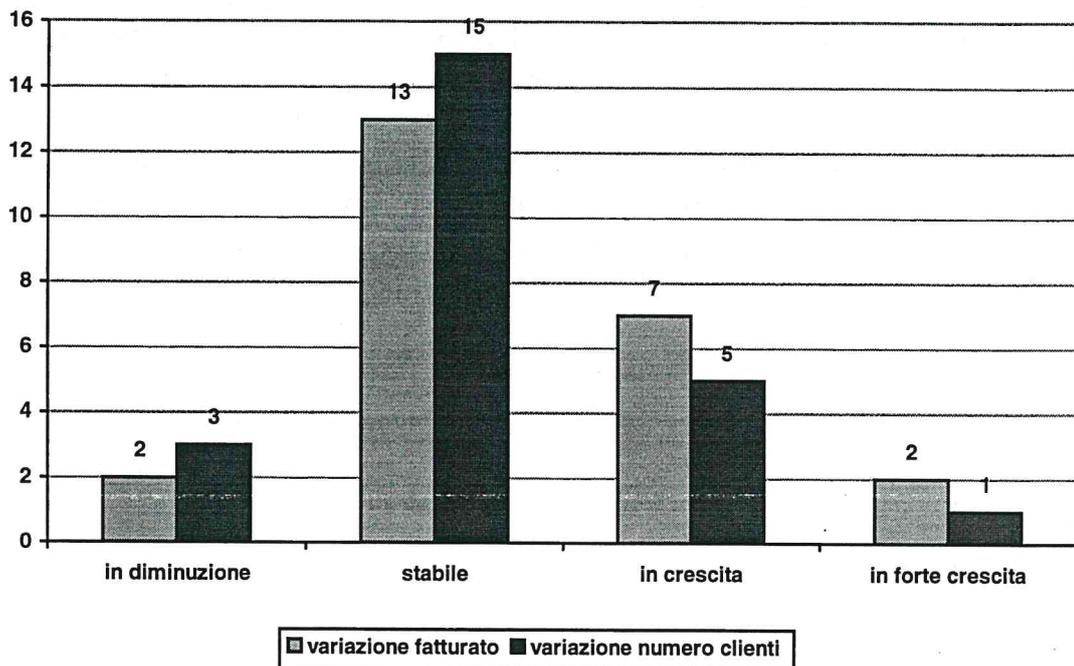


Figura 4-73 Variazione fatturato e committenti negli ultimi tre anni

Riguardo ai canali utilizzati per la ricerca dei clienti (Tabella 4-48), le imprese subfornitrici hanno fatto riferimento soprattutto a rapporti con imprese del settore e con i propri fornitori di materiali, in misura minore viene citata la partecipazione a fiere o i rapporti con i produttori di beni strumentali.

Quattro aziende hanno fatto ricorso a consulenti, solo due aziende hanno utilizzato banche dati o borse di subfornitura, mentre nessuno ha effettuato inserzioni su giornali specialistici.

Descrizione	Percentuale
partecipazione a fiere	25,0%
inserzioni su giornali specializzati	0,0%
informazioni da riviste tecniche	8,3%
utilizzo banche dati / borse subfornitura	8,3%
rapporti con produttori di macchine e impianti	25,0%
rapporti con fornitori di materiali	45,8%
rapporti con imprese dello stesso settore	54,2%
rapporti con commercialista	8,3%
rapporti con consulenti	16,7%
rapporti con Associazioni di categoria	12,5%
rapporti con Camere di Commercio	4,2%

Tabella 4-48 Canali utilizzati per la ricerca dei committenti

Nell'ambito del rapporto di subfornitura, dall'analisi dei dati è emerso come, nel 62,5% dei casi, il committente fornisca il progetto e la relativa documentazione tecnica; negli altri casi il committente propone un progetto di massima che da maggiori libertà al subfornitore.

Interessante anche osservare come il committente fornisca i semilavorati e non solo le materie prime. Solo in due casi viene fornita l'assistenza tecnica e in altrettanti i macchinari o le strumentazioni; infine diverse sono le imprese che usufruiscono del controllo di qualità da parte del committente.

Descrizione	Percentuale
materie prime	33,3%
semilavorati	45,8%
assistenza tecnica	8,3%
macchinari o strumentazioni	8,3%
controllo di qualità	20,8%
progetto e documentazione tecnica	62,5%

Tabella 4-49 Materiali e servizi offerti dai committenti

Le imprese committenti si rivelano molto esigenti sia dal punto di vista economico che da quello qualitativo; molto importanti sono anche i tempi di consegna, mentre secondari sembrano essere le condizioni di pagamento. Viceversa le modalità di lavorazione non sono molto rilevanti per i committenti, che in tal senso lasciano buoni margini di discrezionalità ai subfornitori. A tal proposito si veda la Tabella 4-50, che rappresenta, secondo una scala Likert a 5 valori, i fattori verso i quali i committenti sono maggiormente esigenti.

Descrizione	Media
prezzo del prodotto	4,50
qualità del prodotto	4,58
modalità di lavorazione	2,75
tempi di consegna	4,25
condizioni di pagamento	3,67

Tabella 4-50 Fattori più richiesti dai clienti

Nella Tabella 4-51 vengono espressi i diversi problemi che si possono verificare tra subfornitore e committente nella stesura del contratto o nel corso del rapporto di subfornitura. I dati mostrano valori tutti al di sotto del 3, il che indica come, in realtà, questi problemi siano facilmente superabili. In ogni modo è soprattutto nella fissazione dei prezzi e nella definizione dei termini di pagamento che si riscontrano le relative maggiori difficoltà.

Descrizione	Media
problemi nei pagamenti e nella fissazione dei prezzi	2,68
definizione di specifiche e conformità dei prodotti	1,90
rispetto dei programmi di ritiro merce	2,33

Tabella 4-51 Problemi riscontrati nel rapporto di subfornitura

Riguardo alle forme di collaborazione con il committente, la Tabella 4-52 mette in luce come nella maggior parte dei casi non si vada oltre alle visite e ai suggerimenti del committente; l'utilizzo di riunioni o di percorsi formativi da parte del committente sembrano quasi del tutto assenti, mentre superiore è il ricorso a visite del subfornitore alla committente ed alla collaborazione del committente nell'implementazione di sistemi di controllo della qualità.

Descrizione	Media
visite e suggerimenti del committente	3,25
visite strutturate al committente	2,38
riunioni e seminari presso il committente	1,71
formazione diretta condotta dal committente	1,54
suggerimenti e collaborazione nell'implementazione del controllo qualità	2,13

Tabella 4-52 Forme di collaborazione con i committenti

Sempre nell'ottica di un rapporto di collaborazione tra committente e subfornitore, viene chiesto alla aziende di indicare, in una scala Likert, l'intensità del sostegno dei committenti in diverse attività; i risultati sono presentati nella Tabella 4-53. Lo studio e la progettazione del prodotto sono le forme di cooperazione e di sostegno maggiormente adottate da parte del committente nei riguardi del fornitore; viceversa non è generalmente presente un aiuto del committente per quanto riguarda le altre voci, come il reperimento di risorse finanziarie, l'acquisto dei materiali, l'innovazione tecnologica o le procedure di controllo qualità e collaudo.

Descrizione	Media
reperimento risorse finanziarie	1,13
acquisto dei materiali	1,29
studio e progettazione del prodotto	2,75
innovazione della tecnologia di produzione	1,42
procedure di controllo qualità e collaudo	1,58

Tabella 4-53 Sostegno dei committenti nelle attività dell'impresa

Nella Tabella 4-54 vengono indicati i tempi medi di pagamento, suddivisi in tempi minimi e massimi sia nei confronti dei clienti italiani che di quelli esteri. I tempi di pagamento sono lunghi e non scendono generalmente sotto il mese; interessante notare come i tempi massimi di pagamento dei clienti esteri siano minori di quelli dei clienti italiani e questo per due ordini di motivi: uno relativo a una maggiore disciplina in materia da parte degli operatori esteri, l'altro relativo alla maggiore attenzione che i subfornitori pongono nella scelta dei clienti esteri, che devono certamente dare più garanzie rispetto quelli italiani.

Descrizione	clienti italiani	clienti esteri
tempi minimi di pagamento	33,77	50,00
tempi massimi di pagamento	103,64	72,50

Tabella 4-54 Tempi medi di pagamento (in giorni)

I rapporti di subfornitura sono stabili e continuativi solo per 15 imprese su 24, altre aziende dichiarano di avere rapporti abbastanza stabili mentre tre aziende hanno rapporti solamente occasionali con i propri committenti; questo dato mette in luce come probabilmente per alcune aziende la subfornitura rappresenti un'opportunità da sfruttare per situazioni contingenti più che una scelta strategica.

Descrizione	Frequenza	Percentuale
occasionalmente	3	12,5%
abbastanza stabili	6	25,0%
stabili e continuativi	15	62,5%

Tabella 4-55 Rapporti con la committenza

