



MEDIOBANCA

UNIONCAMERE

CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

LE MEDIE IMPRESE INDUSTRIALI DEL NORD EST 1996-2005

Strategie di mercato e organizzazione

Claudio Gagliardi

Centro Studi Unioncamere

Venezia, 7 aprile 2008

LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO DELLE MEDIE IMPRESE DEL NORD EST

1

CRISI DEL "FORDISMO", SVILUPPO DEI DISTRETTI E AFFERMAZIONE DELLE MEDIE IMPRESE

L'età media dell'impresa non supera i 29 anni (due in meno di quelle del Nord Ovest) ma gli azionisti hanno in media poco più di 54 anni (un anno in più di quelli del Nord Ovest). Il 45% è ancora "di prima generazione".

2

L'ASSETTO DELLA *GOVERNANCE*: PREVALE LA PROPRIETÀ FAMILIARE

Accentramento della proprietà (nel 50,2% dei casi la maggioranza si raggiunge con la sola prima quota, contro il 47,6% della media italiana), con un 70% di aziende controllate dal singolo imprenditore o dalla sua famiglia

3

CRESCHE LA DIMENSIONE OCCUPAZIONALE E QUELLA "STRATEGICA"

La dimensione media (127 addetti, +22,4% tra il 1996 e il 2005) si è ormai allineata a quella del Nord Ovest. Aumentano anche le imprese in gruppo (sono il 59,7%, contro il 57,4% della media nazionale)

LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO DELLE MEDIE IMPRESE DEL NORD EST

4

REDDITIVITÀ TRAINATA DAI TASSI DI ROTAZIONE DEL CAPITALE

Nel Nord Est il rapporto tra valore aggiunto e capitale delle medie imprese si presenta più elevato rispetto alle grandi imprese (39,4% vs. 32,5%): l'economia della filiera.

5

CRESCITA ALIMENTATA DALLA DIMENSIONE INTERNAZIONALE

(+72,6% l'export nel Nord Est e +66,4% in Veneto tra il 1996 e il 2005)

6

LE MEDIE IMPRESE RIESCONO A MANTENERSI COMPETITIVE SUI MERCATI ATTRAVERSANDO CON SUCCESSO LE DIVERSE FASI CONGIUNTURALI

QUANTO CONTANO L'ASSETTO ORGANIZZATIVO E LE RELAZIONI CON IL TERRITORIO DI ORIGINE?

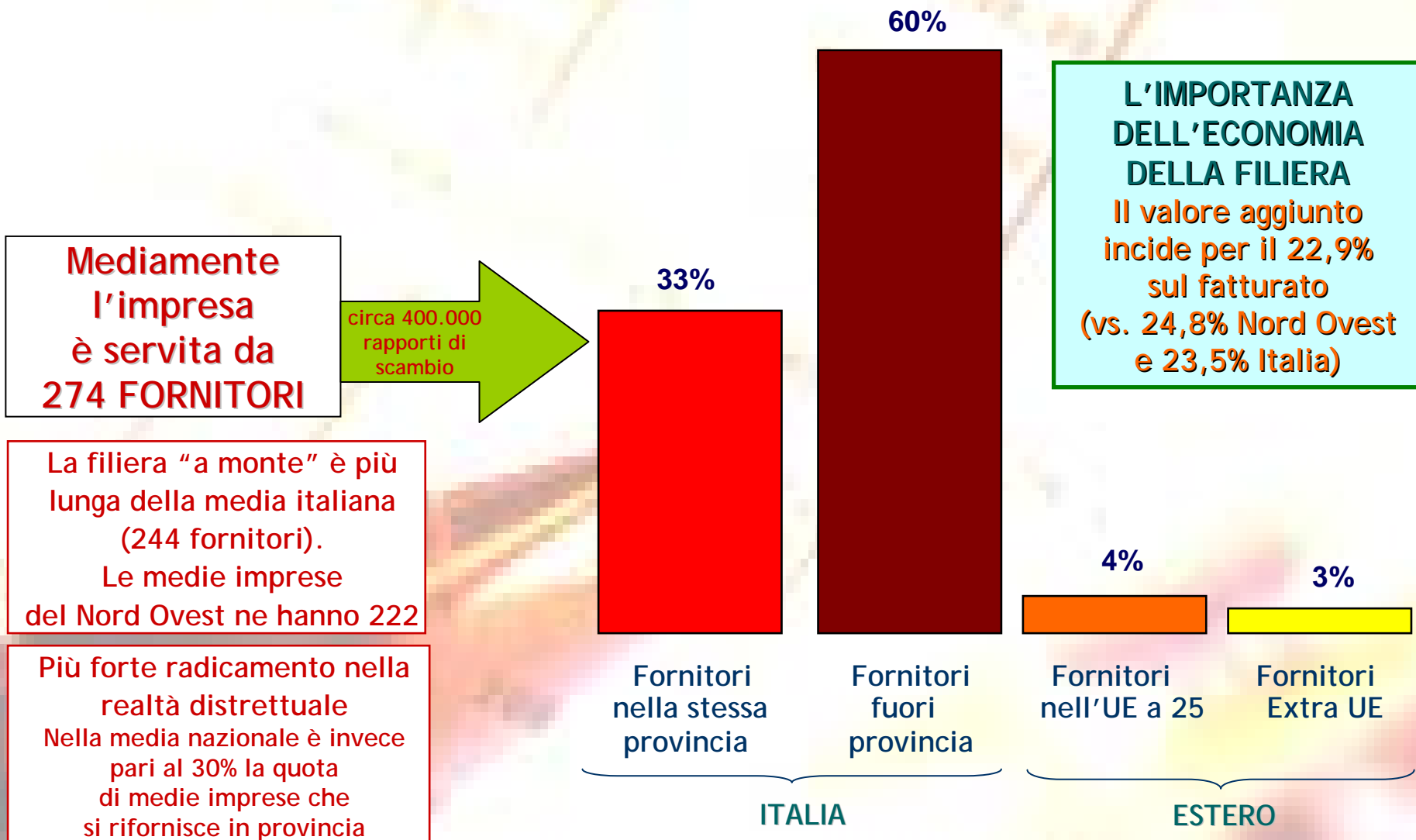
QUAL È IL LEGAME TRA LE STRATEGIE COMMERCIALI PERSEGUITE E LE SCELTE DI LOCALIZZAZIONE, IN ITALIA E ALL'ESTERO?

QUALI SONO I FATTORI COMPETITIVI CHE PERMETTONO DI CONSEGUIRE UN "PREMIUM PRICE"?

Assetto organizzativo e relazioni con il territorio di origine

IL SUCCESSO DELLE MEDIE IMPRESE E' LEGATO AL TERRITORIO E ALL'INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PICCOLA IMPRESA

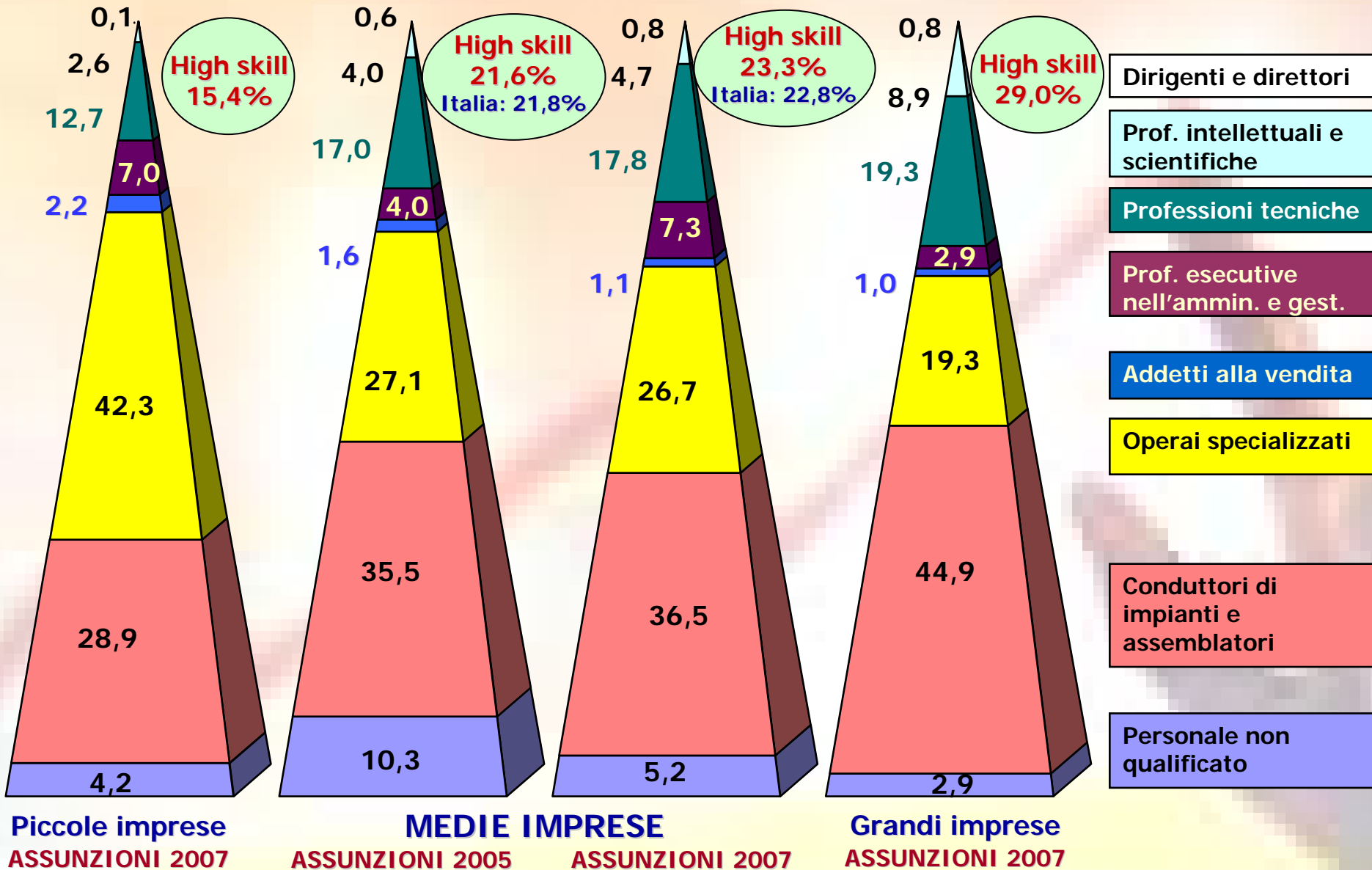
Distribuzione % dei fornitori delle medie imprese del Nord Est in base alla loro localizzazione



Assetto organizzativo e relazioni con il territorio di origine

LA RISTRUTTURAZIONE DELL'ASSETTO PRODUTTIVO ATTRAVERSO LA DOMANDA DI PROFESSIONI – Nord Est

Le assunzioni programmate dalle piccole (1-49), medie (50-499) e grandi (oltre 500) imprese industriali (%)



STRATEGIE AZIENDALI E PROGRAMMI DI ASSUNZIONE NELLE MEDIE IMPRESE DEL NORD EST

Assunzioni di figure *high skill* (ISCO 1, 2 e 3) per "filiera professionale" di appartenenza

	Assunzioni 2005 <i>% su high skill</i>	Assunzioni 2007 <i>% su high skill</i>	Variaz. % media annua
<p>Marketing&Comunicazione, Commerciale - <i>Agenti di vendita, intermediari commerciali, specialisti in marketing, tecnici pubblicitari, ecc.</i></p>	37,3	38,8	21,1
<p>Gestione e sviluppo dei processi produttivi - <i>Tecnici e responsabili di processo, programmazione produzione, qualità, ingegneri, progettisti, ricercatori, ecc.</i></p>	40,5	43,8	23,4
<p>Efficienza dei processi produttivi e gestionali (ICT) - <i>Analisti programmatori, programmatori, tecnici informatici, responsabili servizi informativi, ecc.</i></p>	1,8	8,1	150,6
<p>Amministrazione, Acquisti, Finanza, Legale, Personale - <i>Tecnici contabili e amministrativi, addetti acquisti, addetti alla selezione personale, tecnici sicurezza, ecc.</i></p>	20,4	9,3	-19,7
Totale assunzioni <i>high skill</i>	100,0	100,0	18,7

Le scelte di localizzazione in Italia e all'estero

LE STRATEGIE DI LOCALIZZAZIONE TERRITORIALE DELLE MEDIE IMPRESE TRA IL 2000 E IL 2005

MEDIE IMPRESE DEL NORD OVEST

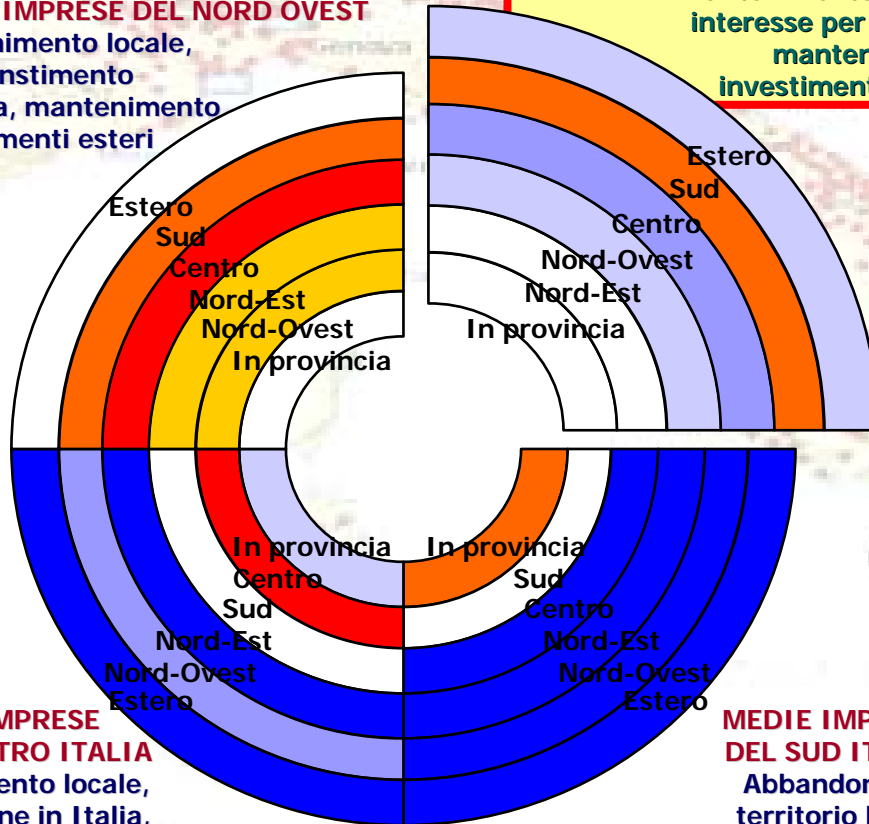
Mantenimento locale, disinvestimento in Italia, mantenimento investimenti esteri

MEDIE IMPRESE DEL NORD EST

Mantenimento locale, interesse per l'Italia, mantenimento investimenti esteri

RADICAMENTO TERRITORIALE

Complessivamente, a fine 2005 erano **4.768** le unità produttive (sedi e unità locali) – industriali e terziarie - delle medie imprese con sede nel Nord Est e **1.358** le unità produttive delle loro controllate, per una crescita complessiva pari a **513** unità rispetto al 2000 (+9,1%)



MEDIE IMPRESE DEL CENTRO ITALIA

Radicalamento locale, espansione in Italia, espansione all'estero

MEDIE IMPRESE DEL SUD ITALIA

Abbandono del territorio locale

SI RAFFORZANO LE STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Nel 2005, **472** medie imprese con sede nel Nord Est avevano **1.055 IDE** industriali o terziari (+17,4% IDE rispetto al 2000), generando all'estero un'occupazione di circa **27.800** addetti (+16,5% rispetto al 2000)

AUMENTO

+

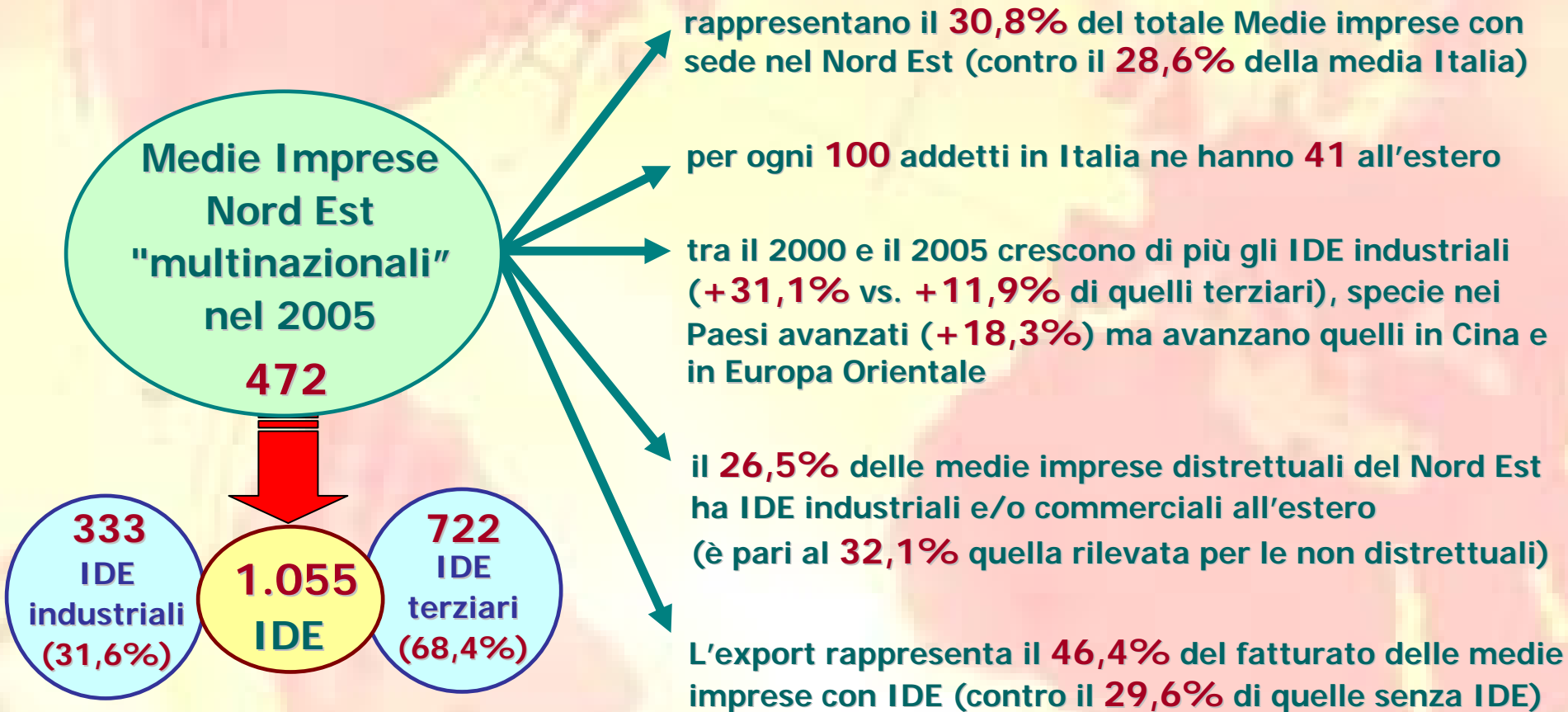


DIMINUIZIONE

-

Le scelte di localizzazione all'estero

GLI INVESTIMENTI PRODUTTIVI E COMMERCIALI ALL'ESTERO DELLE MEDIE IMPRESE CON SEDE NEL NORD EST



Veneto: 235 medie imprese "multinazionali" e **536** IDE.

È la **2°** regione italiana dopo la Lombardia e precede l'Emilia Romagna.

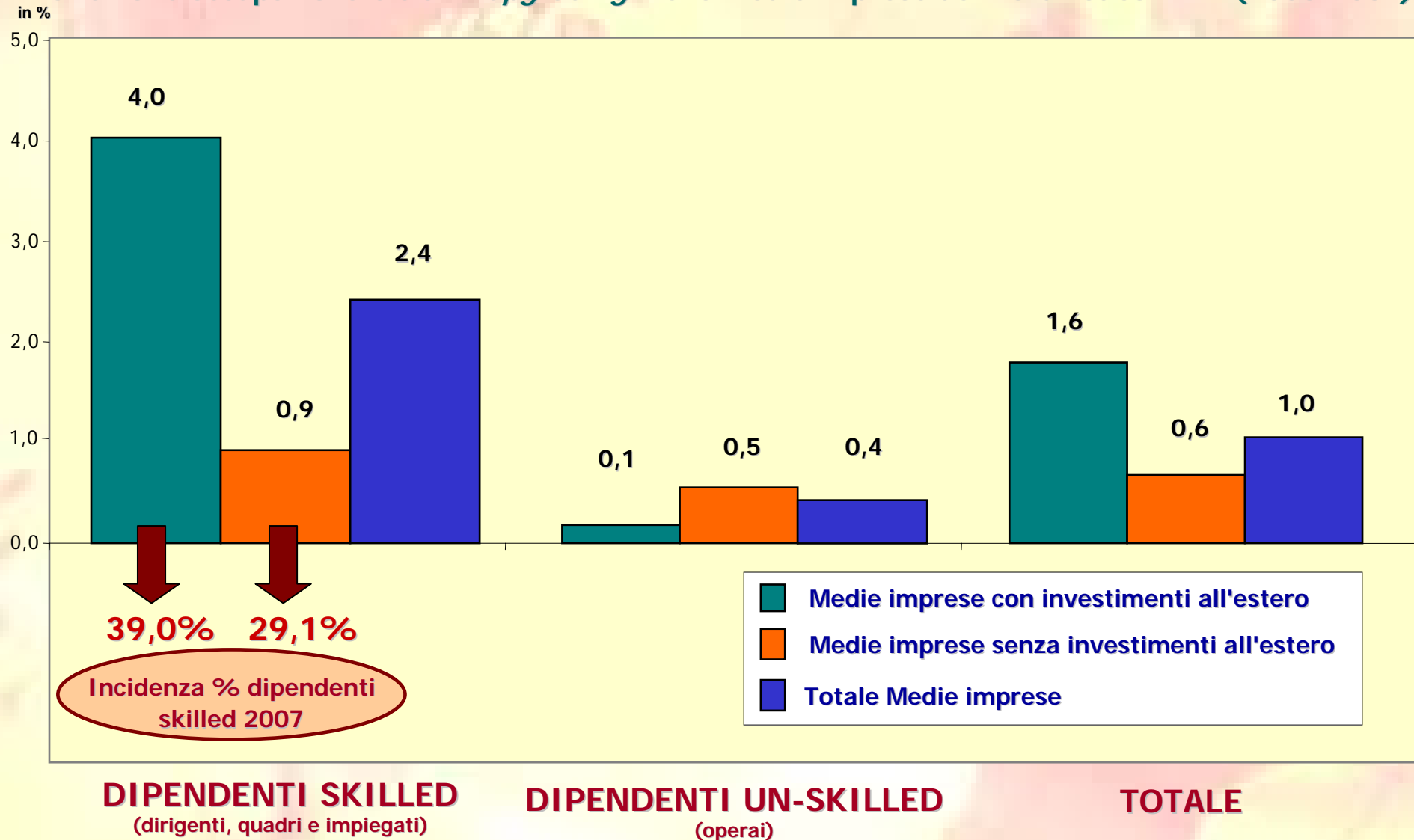
Concentra il **18,9%** degli IDE industriali e il **20,5%** di quelli terziari dell'Italia.

Venezia ha **17** medie imprese "multinazionali" con **43** IDE totali

LA LOCALIZZAZIONE ALL'ESTERO

"QUALIFICA" L'OCCUPAZIONE IN ITALIA

Variatione occupazionale e *skill upgrading* nelle medie imprese del Nord Est con IDE (2005-2007)

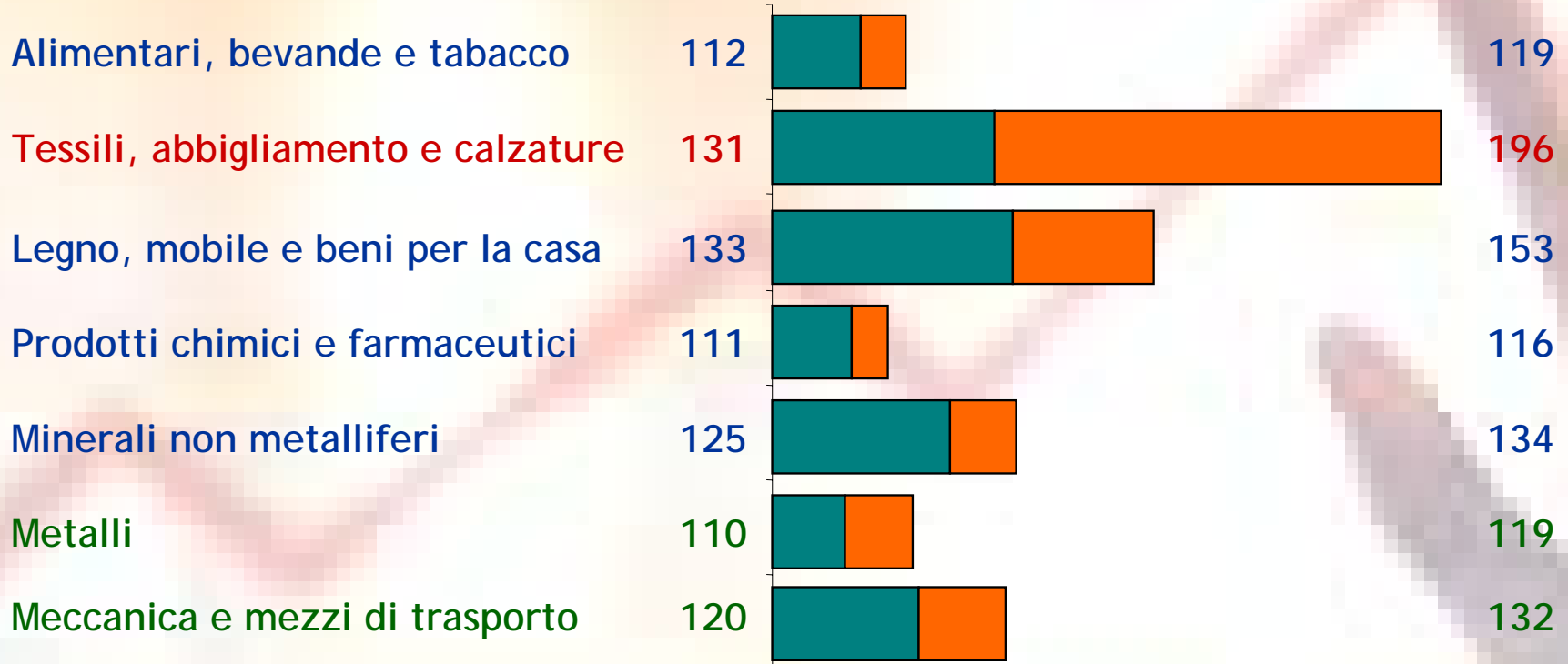


I DIFFERENZIALI DI PREZZO CHE IL MERCATO RICONOSCE ALLE MEDIE IMPRESE

PREZZO DEL PRODOTTO
"STANDARD"
=100

PREZZO DEL PRODOTTO
DELLE MEDIE IMPRESE
DEL NORD EST
=122

PREZZO DEL PRODOTTO
DI FASCIA ALTA
=134



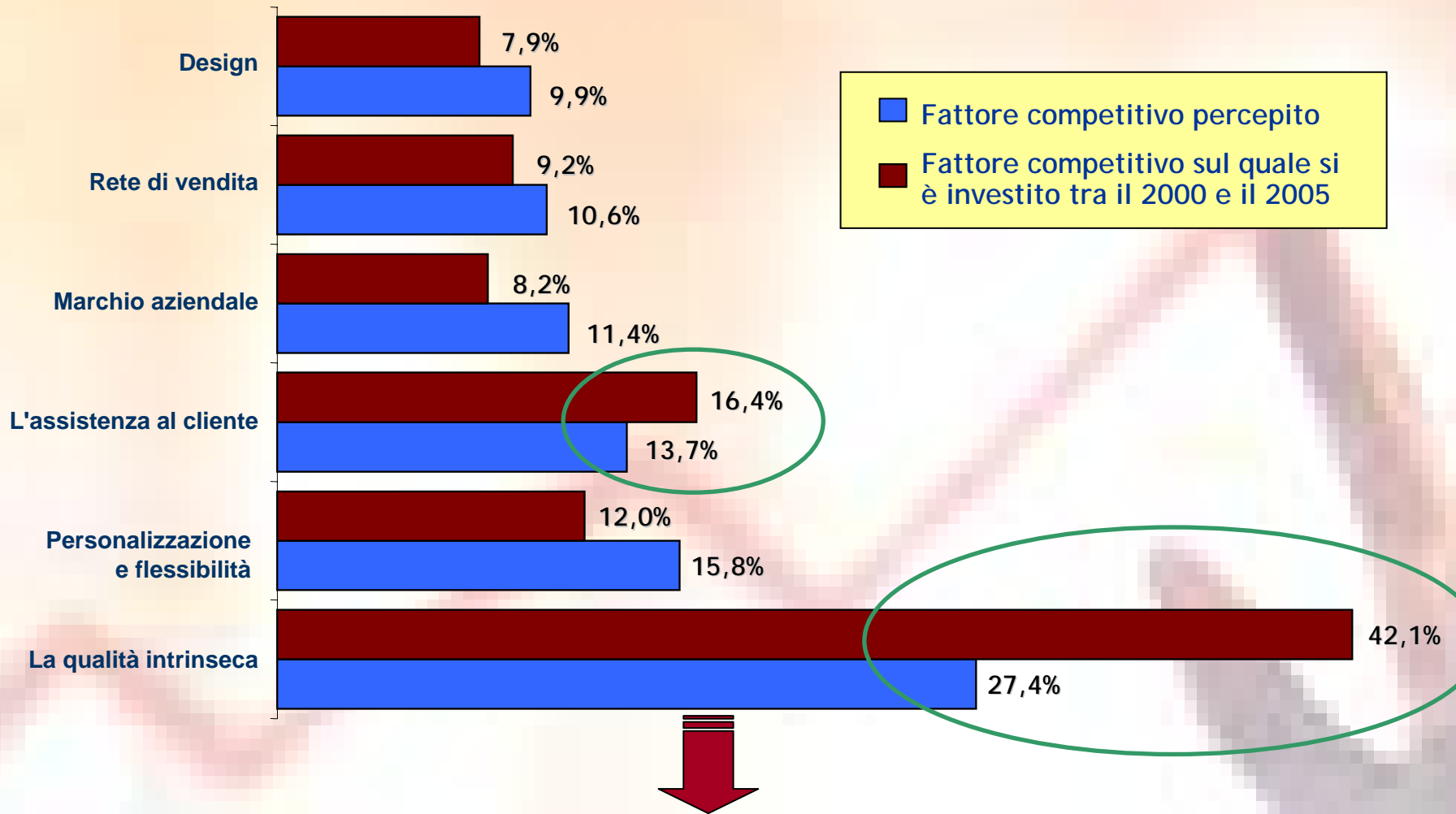
ITALIA

119

131

I FATTORI COMPETITIVI DELLE MEDIE IMPRESE

Distribuzione dei diversi fattori secondo la rilevanza segnalata dalle imprese

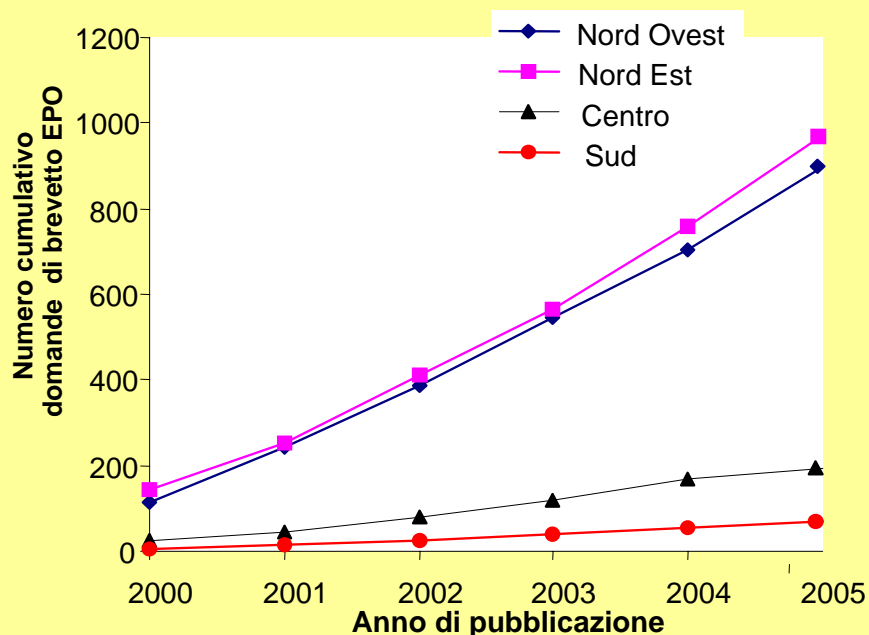


LA "FRONTIERA DA RAGGIUNGERE" È RAPPRESENTATA DAL "SU MISURA", DAL DESIGN E DAL MARCHIO

IL DRIVER DELL'INNOVAZIONE È IL MERCATO

BREVETTI E MARCHI COMUNITARI SI DIFFONDONO LENTAMENTE TRA LE MEDIE IMPRESE

NUMERO CUMULATIVO DI BREVETTI PER RIPARTIZIONE E ANNO

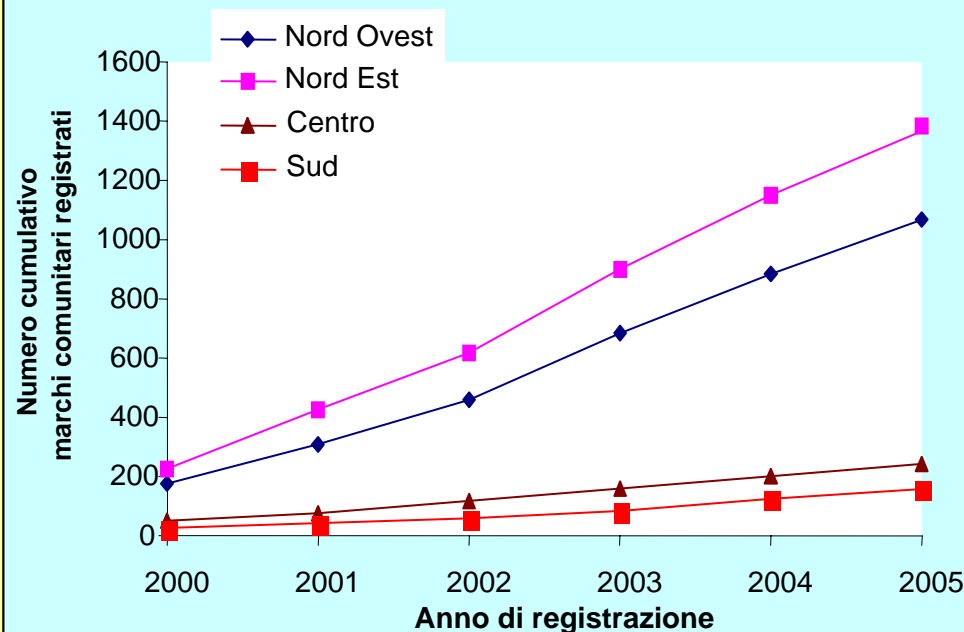


Tra il 2000 e il 2005, **281** medie imprese del **Nord Est** (il **18,4%** del totale) hanno registrato brevetti presso l'EPO

Dal 2004 sono le medie imprese del **Nord Est** a dare il maggior contributo alla produzione brevettuale, con un **export** che rappresenta il **49,9%** del fatturato (contro il **32,4%** di quelle che non brevettano)

Venezia concentra l'**1,4%** dei brevetti depositati dalle medie imprese del Nord Est e il **Veneto** il **45,8%**

NUMERO CUMULATIVO DI MARCHI PER RIPARTIZIONE E ANNO



Tra il 2000 e il 2005, **439** medie imprese del **Nord Est** (pari al **28,7%** del totale) hanno registrato un marchio comunitario

Le medie imprese del **Nord Est** hanno sopravanzato le altre ripartizioni territoriali e presentano un'incidenza dell'**export** sul fatturato pari al **38,8%** (contro il **33,9%** di quelle che non registrano marchi)

Venezia concentra il **3,4%** dei marchi registrati dalle medie imprese del Nord Est e il **Veneto** il **47,8%**

Crescita alimentata dalla dimensione internazionale

GLI ANDAMENTI CONGIUNTURALI DELLE MEDIE IMPRESE INDUSTRIALI DEL NORD EST (2006-2007)

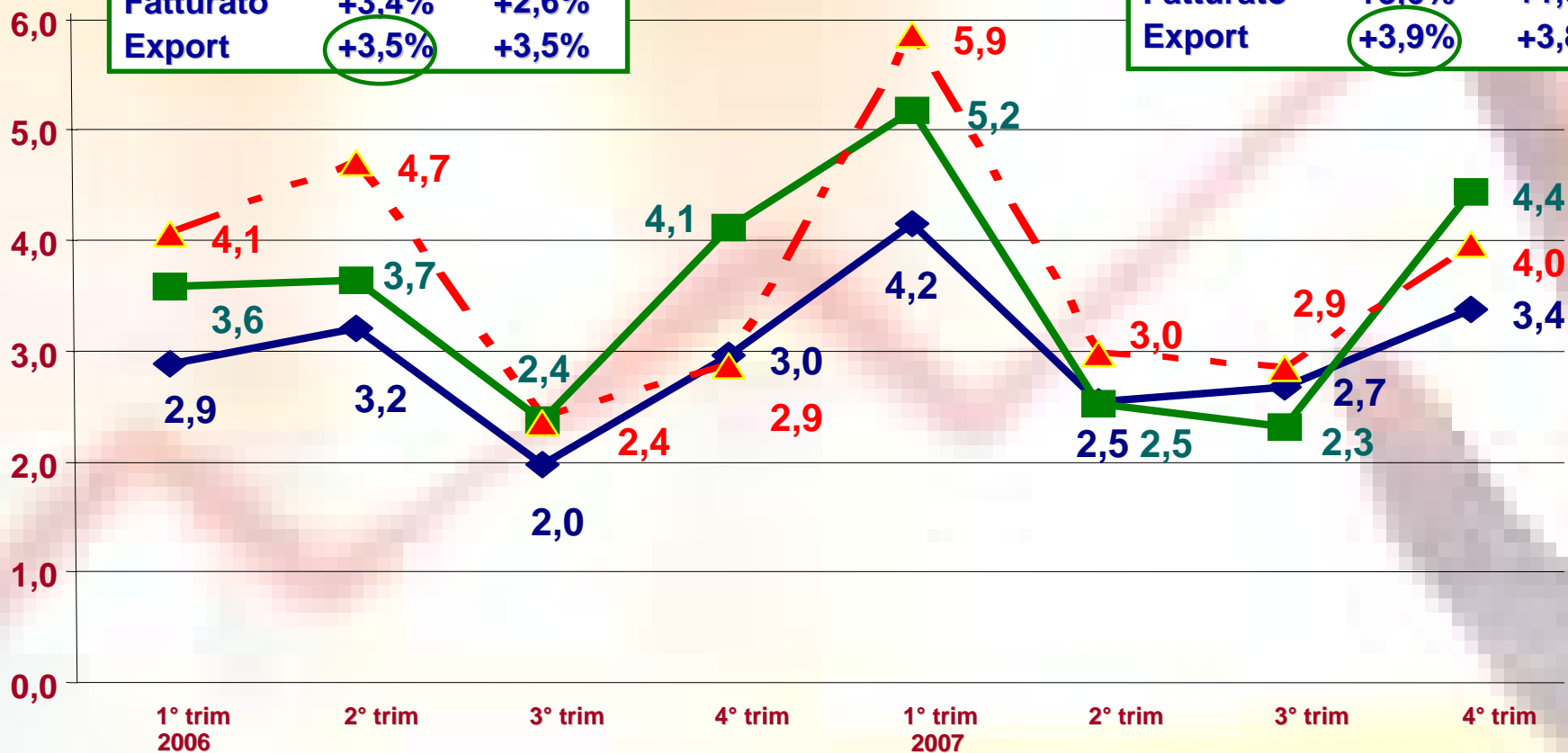
Produzione, fatturato ed esportazioni (variazioni tendenziali)

Media 2006

	50-500 dip.	Totale 1-500 dip.
Produzione	+2,8%	+2,2%
Fatturato	+3,4%	+2,6%
Export	+3,5%	+3,5%

Media 2007

	50-500 dip.	Totale 1-500 dip.
Produzione	+3,2%	+2,1%
Fatturato	+3,6%	+1,8%
Export	+3,9%	+3,8%



Fonte: Centro Studi Unioncamere

◆ Produzione
 ■ Fatturato
 ▲ Esportazioni

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

1

Leadership sui mercati "di nicchia" e forte proiezione all'estero, puntando su differenziazione produttiva, qualità e assistenza al cliente come *asset* competitivi;

2

Economie di scala "di sistema": struttura produttiva "snella", possibile grazie alla loro posizione di leader in filiere produttive alimentate da un consistente indotto di piccole imprese, spesso a carattere artigianale;

3

Forte radicamento delle specializzazioni produttive all'interno delle tradizioni e dei "saperi" dei territori di appartenenza (distretti industriali): la media impresa come meta-organizzatore del territorio, anello di congiunzione tra locale e globale;

4

Vale la dimensione strategica e non solo quella occupazionale: capacità di stabilire reti commerciali sempre più ampie ma con una crescente attenzione al "cuore manifatturiero" interno;

5

È ancora prevalente (ma non esclusivo) il modello dell'**innovazione "non formalizzata"**, guidata dalle esigenze del mercato e realizzata valorizzando il capitale umano aziendale;

6

Le peculiarità delle medie imprese del Nord Est: meno verticalizzate, più avanti nella chiusura della filiera, più esposte alla competizione.

Centro Studi Unioncamere

Internet: www.unioncamere.it



CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA