



# Byo rete: un'analisi per la provincia di Mantova

Aprile 2012

\*Dalla collaborazione al contratto di rete\*

Progetto finanziato dal Fondo Perequativo - Accordo di Programma  
Ministero dello Sviluppo Economico - Unioncamere - 2010

# **Byo rete**

**Un'analisi per la provincia**

**di Mantova**

**“Dalla collaborazione al contratto di rete”  
Progetto finanziato dal Fondo Perequativo - Accordo di Programma  
Ministero dello Sviluppo Economico - Unioncamere - 2010**



**SOSE - Soluzioni per il Sistema Economico S.p.A.**

Via Mentore Maggini, 48 C - 00143 Roma

[www.sose.it](http://www.sose.it)



**Unioncamere Lombardia**

Via Ercole Oldofredi, 23 - 20124 Milano

[www.unioncamerelombardia.it](http://www.unioncamerelombardia.it)

## INDICE

Unioncamere Lombardia .....	5
SOSE - Soluzioni per il Sistema Economico S.p.A. ....	5
Il Progetto .....	5
1 Obiettivo dell'analisi.....	6
1.1 La banca dati <i>BeOnBusiness</i> .....	6
1.2 Metodologia utilizzata per la valutazione della capacità competitiva .....	6
1.3 Criteri di selezione dei settori analizzati .....	7
2 Provincia di Mantova: Vocazione produttiva del territorio e settori manifatturieri più rappresentativi	8
2.1 D32U Fabbricazione, installazione e riparazione di macchine e apparecchi meccanici .....	9
La composizione del campione: modello di dichiarazione e classi di fatturato .....	10
I macrocluster presenti nella provincia e loro descrizione .....	12
Valutazione della capacità competitiva: triennio 2005-2007 vs 2008-2010.....	14
Redditività ed efficienza operativa della provincia .....	14
<i>Benchmarking</i> provincia di Mantova VS Lombardia e Italia .....	16
Analisi per indici.....	19
Analisi della Struttura Patrimoniale (triennio 2008-2010) .....	19
Analisi di Liquidità (triennio 2008-2010).....	20
Spunti per ipotesi di collaborazione tra le imprese meccaniche.....	21
2.2 D09A Fabbricazione di mobili, poltrone e divani, porte e finestre in legno .....	23
La composizione del campione: modello di dichiarazione e classi di fatturato .....	24
I macrocluster presenti nella provincia e loro descrizione .....	26
Valutazione della capacità competitiva: triennio 2005-2007 vs 2008-2010.....	27
Redditività ed efficienza operativa della provincia .....	27
<i>Benchmarking</i> provincia di Mantova VS Lombardia e Italia .....	29
Analisi per Indici.....	32
Analisi della Struttura Patrimoniale e di liquidità (triennio 2008-2010) .....	32
Spunti per ipotesi di collaborazione tra le imprese del mobile .....	33
2.3 D07B - Confezione ed accessori per abbigliamento.....	35
La composizione del campione: modello di dichiarazione e classi di fatturato .....	36
I macrocluster presenti nella provincia e loro descrizione .....	38
Valutazione della capacità competitiva: triennio 2005-2007 vs 2008-2010.....	39

Redditività ed efficienza operativa della provincia .....	39
<i>Benchmarking</i> provincia di Mantova VS Lombardia e Italia .....	41
Analisi per Indici.....	44
Analisi della Struttura Patrimoniale e di liquidità (triennio 2008-2010) .....	44
Spunti per ipotesi di collaborazione tra le imprese dell'abbigliamento .....	45
Nota Metodologica.....	47

## UNIONCAMERE LOMBARDIA

L'Unione delle Camere di Commercio della Lombardia è l'organo che riunisce e rappresenta le 12 Camere di Commercio della regione, e quindi il sistema degli interessi generali delle imprese, con l'obiettivo primario di consolidare il ruolo di protagonista della Lombardia non solo all'interno dello scenario italiano, ma anche in una dimensione Europea.

La mission di Unioncamere Lombardia è infatti: "Consolidare sul territorio lombardo - attraverso l'azione delle Camere di Commercio - politiche e prassi favorevoli alla crescita del sistema delle imprese al fine di consolidare la leadership della Lombardia nel processo di integrazione europeo".

Unioncamere Lombardia è un nodo del sistema a rete del mondo camerale che la collega alla rete nazionale (tra cui 105 Camere di Commercio e 19 Unioni Regionali) e internazionale (tra cui 74 Camere di Commercio italiane all'estero rappresentate da Assocamerestero e 32 Camere di Commercio italo-estere).

## SOSE - SOLUZIONI PER IL SISTEMA ECONOMICO S.P.A.

SOSE è la Società per azioni a partecipazione pubblica, partner metodologico dell'Amministrazione finanziaria, alla quale è affidato in concessione l'incarico di svolgere tutte le attività relative alla costruzione, realizzazione e aggiornamento degli studi di settore, ogni altra attività di studio e ricerca in materia tributaria, ivi compresa l'attuazione del federalismo fiscale, nonché di realizzare, sulla base delle informazioni fornite dall'Agenzia delle entrate, prodotti e servizi per la gestione aziendale da mettere a disposizione delle imprese.

## IL PROGETTO

Il progetto "Dalla collaborazione al contratto di rete" (finanziato con il contributo del Fondo di Perequazione di cui all'Accordo di Programma Ministero Sviluppo Economico/Unioncamere del 2010), gestito da Unioncamere Lombardia a cui hanno aderito le Camere di Commercio di Bergamo, Como, Cremona, Lecco, Lodi, Mantova, Milano, Monza e Brianza, Pavia, Sondrio e Varese, ha come obiettivo quello di rilevare, attraverso una specifica analisi territoriale, le reti collaborative informali esistenti sul territorio e avviare una intensa azione di sensibilizzazione, formazione e accompagnamento per riuscire a costituire delle aggregazioni formali (ad esempio il contratto di rete), stabili e affidabili tra imprese lombarde. Unioncamere Lombardia ha commissionato a SOSE la realizzazione dei rapporti BYO RETE per le 11 province aderenti.

## 1 OBIETTIVO DELL'ANALISI

La presente analisi è volta all'individuazione, nella provincia di Mantova, dei modelli di impresa, le cui caratteristiche peculiari possano fornire utili indizi per eventuali aggregazioni tra le medesime imprese, mediante l'utilizzo del contratto di rete.

Questo obiettivo verrà perseguito attraverso l'analisi dei modelli di impresa caratteristici del territorio, per alcuni comparti produttivi di maggior interesse, e l'individuazione di gruppi omogenei di imprese le cui capacità competitive, in termini di redditività ed efficienza operativa e di equilibrio patrimoniale e finanziario, evidenzino le migliori possibilità di integrazione in ottica di cooperazione.

### 1.1 La banca dati *BeOnBusiness*

Le analisi sono state eseguite su un campione costituito da due panel di imprese in contabilità ordinaria e semplificata osservate nei periodi 2005-2007 e 2008-2010.

L'esame si basa sulle informazioni presenti nella banca dati messa a disposizione dall'Agenzia delle Entrate tramite il servizio denominato *BeOnBusiness*. *BeOnBusiness* è un servizio che permette di disporre di informazioni di tipo economico, strutturale e territoriale delle imprese italiane soggette agli Studi di Settore. Nella banca dati sono a disposizione i dati delle sole imprese considerate congrue, ossia in linea con le risultanze dell'applicazione dell'analisi di normalità e di congruità degli Studi di Settore, con ricavi dichiarati di ammontare non superiore ad Euro 5.164.569.

Sulla base delle informazioni contenute nella banca dati vengono individuate, per alcuni settori, significative aggregazioni di gruppi omogenei di imprese (macrocluster) atti alla valutazione delle capacità competitive e al *benchmarking* di impresa.

### 1.2 Metodologia utilizzata per la valutazione della capacità competitiva

Le valutazioni delle *performance* di gruppi di imprese appartenenti ai diversi modelli organizzativi individuati nell'ambito della provincia si basano sulla disponibilità di un *know how* SOSE che è in grado di fornire giudizi differenziati per ogni modello organizzativo e per determinate classi di fatturato, espressi in classi di *performance* di efficienza, normalità, inefficienza ... , sui principali indicatori di bilancio.

I giudizi espressi sui valori medi assunti dagli indicatori di bilancio nei vari gruppi di imprese sono quindi condensati in un numero indice che fornisce una sintesi dello stato della redditività e dell'efficienza operativa dei diversi gruppi di imprese e consente un immediato confronto tra i valori assunti dai numeri indice relativi ai diversi modelli organizzativi.

Gli indici di bilancio presi in esame sono basati su dati di Conto Economico (in modo tale da poter essere calcolati anche per le imprese in contabilità semplificata) e sono:

- Indice di redditività delle vendite (ROS);
- Durata media del magazzino.

L'indice sintetico dello stato della redditività e dell'efficienza operativa è infine visualizzato in un piano cartesiano ove in un'asse vengono evidenziati i valori<sup>1</sup> assunti dall'indice all'interno dei diversi modelli organizzativi e sull'altro asse i valori del tasso medio di variazione annuale degli investimenti in beni strumentali osservati negli stessi modelli organizzativi in determinati intervalli temporali.

L'analisi viene eseguita su panel di imprese 2008-2010 e panel 2005-2007 al fine di fornire un colpo d'occhio sulla situazione delle imprese nel periodo precedente all'attuale crisi economica. Vengono inoltre effettuate analisi comparative a livello regionale e nazionale, in relazione solo ad un panel di imprese 2008-2010.

Nell'ottica della creazione di reti di impresa, oltre alla valutazione dei livelli di performance e di dinamicità degli investimenti, vengono esaminati anche alcuni indicatori di equilibrio finanziario e patrimoniale, delle imprese in contabilità ordinaria, per avere un quadro complessivo della solidità e della vitalità di potenziali partner produttivi.

Ai fini dell'analisi il campione è stato suddiviso in gruppi omogenei, rappresentativi dei principali modelli di impresa presenti nel settore, definiti nel resto del documento macrocluster (o MC).

### 1.3 Criteri di selezione dei settori analizzati

La selezione dei settori economici sui quali effettuare l'analisi è stata condotta sulla base dei seguenti criteri:

- Peso del valore aggiunto sul totale della provincia (su dati Aida 2010)
- Numerosità delle imprese per macrocluster (su dati BeOnBusiness 2010)
- Presenza di almeno 3 macrocluster<sup>2</sup> per settore (su dati BeOnBusiness 2010)
- Interesse per la CCIAA

---

<sup>1</sup> La fascia da 0 a 33,33 evidenzia valori di inefficienza/difficoltà; la fascia da 33,33 a 66,66 evidenzia valori di normalità; la fascia da 66,66 a 100 evidenzia valori di efficienza.

<sup>2</sup> Data la forte concentrazione delle imprese in 2 macrocluster per il settore D07B Confezione ed accessori per l'abbigliamento, l'analisi si concentra esclusivamente su di essi.

## 2 PROVINCIA DI MANTOVA: VOCAZIONE PRODUTTIVA DEL TERRITORIO E SETTORI MANIFATTURIERI PIÙ RAPPRESENTATIVI

Al fine di individuare i settori economicamente più rilevanti nell'ambito provinciale è stato scelto preliminarmente il criterio del maggior valore aggiunto prodotto. E' stata effettuata l'estrazione di un campione, costituito da tutte le imprese manifatturiere della provincia presenti nella banca dati Aida ripartite per codice di attività Ateco a 2 cifre. I gruppi di imprese così ottenuti sono stati ordinati in base al loro valore aggiunto complessivo in una scala decrescente.

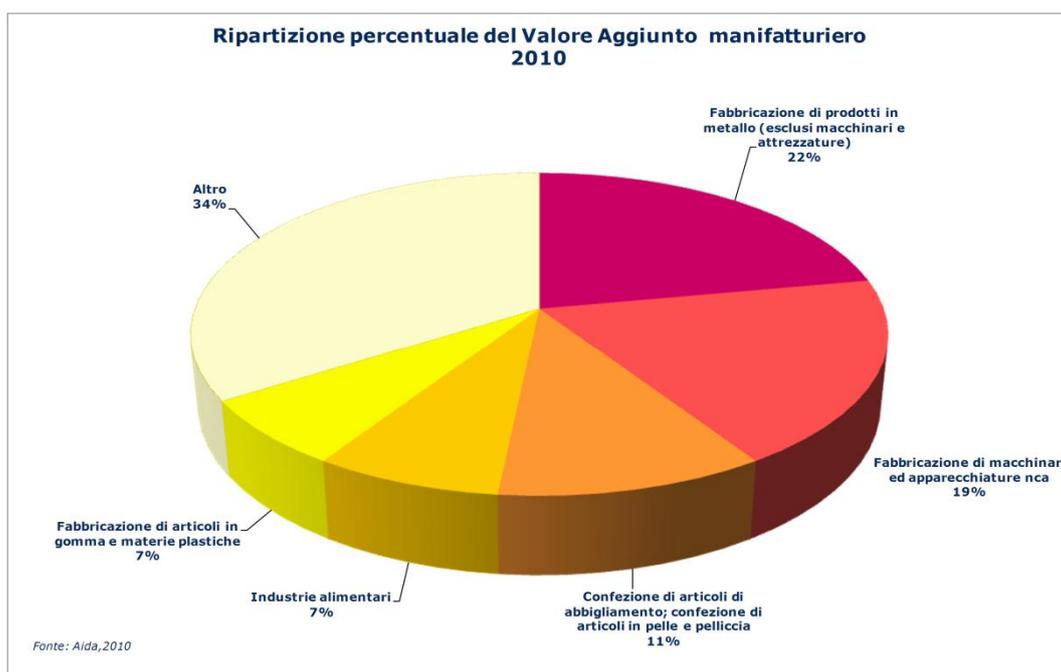


Grafico 1

Come si può vedere nel Grafico 1 la componente più significativa del valore aggiunto provinciale è generata dai comparti manifatturieri della meccanica denominata convenzionalmente leggera (22% del valore aggiunto provinciale complessivo), di denominata convenzionalmente quella pesante (19%) e dell'abbigliamento (11%).

In accordo con la CCIAA di Mantova si focalizza l'analisi sui settori della meccanica pesante, dell'abbigliamento e del mobile ritenuti di particolare interesse per la provincia esaminando le imprese contenute nella banca dati BeOnBusiness ad essi afferenti.

## 2.1 D32U Fabbricazione, installazione e riparazione di macchine e apparecchi meccanici

Il campione analizzato è costituito da un panel di imprese soggette allo studio di settore D32U - Fabbricazione, installazione e riparazione di macchine ed apparecchi meccanici, relativo alle seguenti attività (classificazione delle attività economiche ATECO 2007):

CODICE ATECO
25.40.00 - Fabbricazione di armi e munizioni
25.62.00 - Lavori di meccanica generale
25.73.12 - Fabbricazione di parti intercambiabili per macchine utensili
25.73.20 - Fabbricazione di stampi, portastampi, sagome, forme per macchine
26.60.01 - Fabbricazione di apparecchiature di irradiazione per alimenti e latte
27.51.00 - Fabbricazione di elettrodomestici
27.52.00 - Fabbricazione di apparecchi per uso domestico non elettrici
27.90.01 - Fabbricazione di apparecchiature elettriche per saldature e brasature
28.11.11 - Fabbricazione di motori a combustione interna (esclusi i motori destinati ai mezzi di trasporto su strada e ad aeromobili)
28.11.20 - Fabbricazione di turbine e turboalternatori (incluse parti e accessori)
28.12.00 - Fabbricazione di apparecchiature fluidodinamiche
28.13.00 - Fabbricazione di altre pompe e compressori
28.14.00 - Fabbricazione di altri rubinetti e valvole
28.15.10 - Fabbricazione di organi di trasmissione (esclusi quelli idraulici e quelli per autoveicoli, aeromobili e motocicli)
28.15.20 - Fabbricazione di cuscinetti a sfere
28.21.10 - Fabbricazione di forni, fornaci e bruciatori
28.21.29 - Fabbricazione di altri sistemi per riscaldamento
28.22.01 - Fabbricazione di ascensori, montacarichi e scale Mobili
28.22.02 - Fabbricazione di gru, argani, verricelli a mano e a motore, carrelli trasbordatori, carrelli elevatori e piattaforme girevoli
28.22.09 - Fabbricazione di altre macchine e apparecchi di sollevamento e movimentazione
28.24.00 - Fabbricazione di utensili portatili a motore
28.25.00 - Fabbricazione di attrezzature di uso non domestico per la refrigerazione e la ventilazione; fabbricazione di condizionatori domestici fissi
28.29.10 - Fabbricazione di bilance e di macchine automatiche per la vendita e la distribuzione (incluse parti staccate e accessori)
28.29.20 - Fabbricazione di macchine e apparecchi per le industrie chimiche, petrolchimiche e petrolifere (incluse parti e accessori)
28.29.30 - Fabbricazione di macchine automatiche per la dosatura, la confezione e per l'imballaggio (incluse parti e accessori)
28.29.91 - Fabbricazione di apparecchi per depurare e filtrare liquidi e gas per uso non domestico
28.29.92 - Fabbricazione di macchine per la pulizia (incluse le lavastoviglie) per uso non domestico
28.29.99 - Fabbricazione di altro materiale meccanico e di altre macchine di impiego generale nca
28.30.10 - Fabbricazione di trattori agricoli
28.30.90 - Fabbricazione di altre macchine per l'agricoltura, la silvicoltura e la zootecnia
28.41.00 - Fabbricazione di macchine utensili per la formatura dei metalli (incluse parti e accessori ed escluse le parti intercambiabili)
28.49.09 - Fabbricazione di altre macchine utensili (incluse parti e accessori) nca
28.91.00 - Fabbricazione di macchine per la metallurgia (incluse parti e accessori)
28.92.09 - Fabbricazione di altre macchine da miniera, cava e cantiere (incluse parti e accessori)
28.93.00 - Fabbricazione di macchine per l'industria alimentare, delle bevande e del tabacco (incluse parti e accessori)
28.94.10 - Fabbricazione di macchine tessili, di macchine e di impianti per il trattamento ausiliario dei tessuti, di macchine per cucire e per maglieria (incluse parti e accessori)
28.94.20 - Fabbricazione di macchine e apparecchi per l'industria delle pelli, del cuoio e delle calzature (incluse parti e accessori)
28.94.30 - Fabbricazione di apparecchiature e di macchine per lavanderie e stirerie (incluse parti e accessori)
28.95.00 - Fabbricazione di macchine per l'industria della carta e del cartone (incluse parti e accessori)
28.96.00 - Fabbricazione di macchine per l'industria delle materie plastiche e della gomma (incluse parti e accessori)
28.99.10 - Fabbricazione di macchine per la stampa e la legatoria (incluse parti e accessori)
28.99.20 - Fabbricazione di robot industriali per usi molteplici (incluse parti e accessori)
28.99.99 - Fabbricazione di altre macchine ed attrezzature per impieghi speciali nca (incluse parti e accessori)
30.30.02 - Fabbricazione di missili balistici
30.40.00 - Fabbricazione di veicoli militari da combattimento
32.50.14 - Fabbricazione di centrifughe per laboratori
33.11.01 - Riparazione e manutenzione di stampi, portastampi, sagome, forme per macchine
33.11.03 - Riparazione e manutenzione di armi, sistemi d'arma e munizioni
33.12.10 - Riparazione e manutenzione di macchine di impiego generale
33.12.20 - Riparazione e manutenzione di forni, fornaci e bruciatori
33.12.30 - Riparazione e manutenzione di macchine e apparecchi di sollevamento e movimentazione (esclusi ascensori)
33.12.40 - Riparazione e manutenzione di attrezzature di uso non domestico per la refrigerazione e la ventilazione
33.12.52 - Riparazione e manutenzione di bilance e macchine automatiche per la vendita e la distribuzione
33.12.53 - Riparazione e manutenzione di macchine per le industrie chimiche, petrolchimiche e petrolifere
33.12.54 - Riparazione e manutenzione di macchine per la dosatura, la confezione e l'imballaggio
33.12.55 - Riparazione e manutenzione di estintori (inclusa la ricarica)
33.12.59 - Riparazione e manutenzione di altre macchine di impiego generale nca
33.12.70 - Riparazione e manutenzione di altre macchine per l'agricoltura, la silvicoltura e la zootecnia
33.12.91 - Riparazione e manutenzione di parti intercambiabili per macchine utensili
33.12.99 - Riparazione e manutenzione di altre macchine per impieghi speciali nca (incluse le macchine utensili)
33.13.04 - Riparazione e manutenzione di apparati di distillazione per laboratori, di centrifughe per laboratori e di macchinari per pulizia ad ultrasuoni per laboratori
33.20.09 - Installazione di altre macchine ed apparecchiature industriali
95.22.02 - Riparazione di articoli per il giardinaggio

Fonte: Istat 2007

Tabella 1

### La composizione del campione: modello di dichiarazione e classi di fatturato

Il campione analizzato è costituito da un panel di 290 imprese presenti nella Provincia di Mantova soggette allo studio di settore D32U - Fabbricazione, installazione e riparazione di macchine e apparecchi meccanici.

Come evidenziato nel Grafico 2 e nella tabella (Tabella 2) seguenti, oltre il 70% del campione (207 imprese) adotta il regime della contabilità ordinaria e, in particolare, il 30% (87 imprese) sono Società di Capitali e il 25% (74 imprese) sono Società di persone. Spicca, inoltre, il 23% delle Ditte individuali in semplificata (67 imprese).

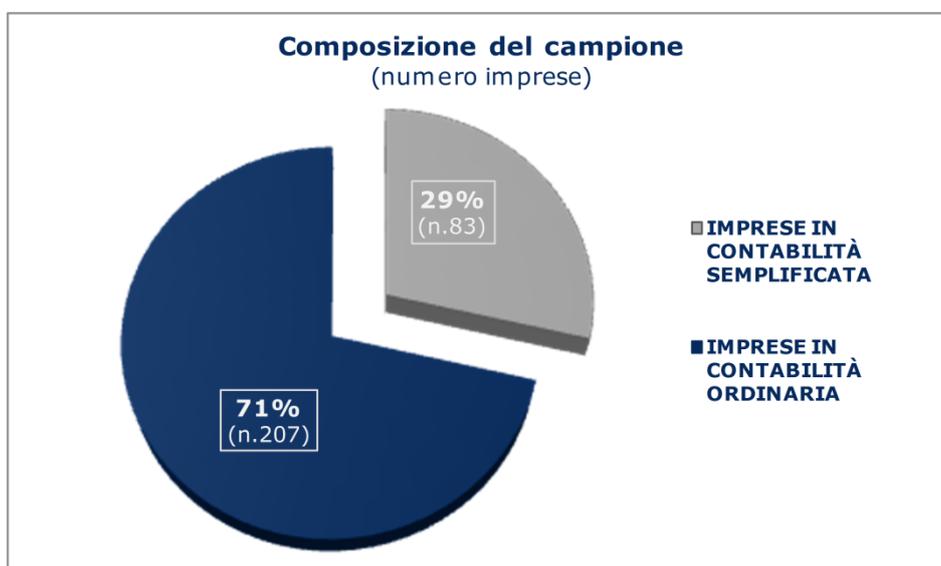


Grafico 2

Scomposizione del campione analizzato		
	numero imprese	% sul totale del campione
<b>IMPRESE IN CONTABILITÀ SEMPLIFICATA</b>	<b>83</b>	<b>29%</b>
Ditte individuali	67	23%
Società di persone	16	6%
<b>IMPRESE IN CONTABILITÀ ORDINARIA</b>	<b>207</b>	<b>71%</b>
Ditte individuali	46	16%
Società di persone	74	25%
Società di capitali	87	30%
<b>TOTALE IMPRESE DEL CAMPIONE</b>	<b>290</b>	<b>100%</b>

Fonte: Banca dati Studi di Settore

Tabella 2

Il campione analizzato viene ora scomposto per classi di fatturato al fine di evidenziare il contributo delle singole imprese appartenenti alle diverse classi al processo di determinazione del fatturato complessivo del campione.

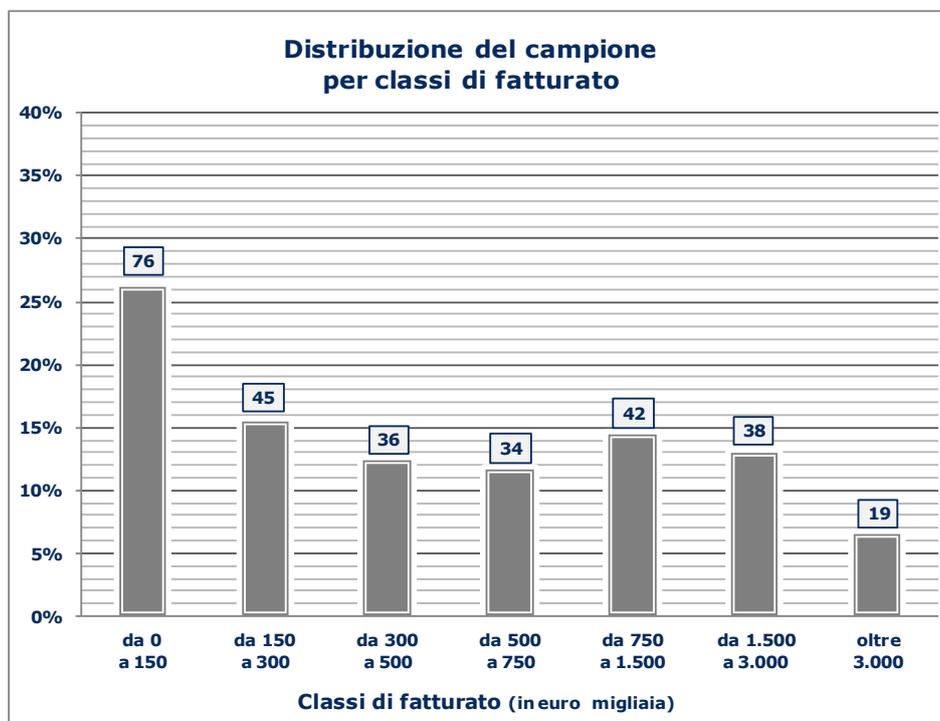


Grafico 3

Il Grafico 3 illustra come la maggior parte delle imprese (76) si concentri nella prima classe di fatturato: il 26,2% del campione non supera i 150 mila euro. Tutte le classi che presentano un fatturato compreso fra i 150 mila e i 3 milioni di euro hanno una numerosità pressoché simile che varia dalle 45 alle 34 imprese.

La classe più elevata, che eccede i 3 milioni, risulta, invece, popolata dalla percentuale più esigua, pari al 6,6%.

## I macrocluster presenti nella provincia e loro descrizione

L'analisi effettuata a fini della valutazione delle performance aziendali e del *benchmarking* ha portato all'individuazione di 6 macrocluster del comparto della meccanica leggera che presentano una sufficiente numerosità nella provincia di Mantova e più precisamente:

Numerosità dei Macrocluster (anno 2010)	
Macrocluster	Numerosità
MC 1 - Imprese operanti in conto terzi con un'elevata dipendenza dal committente principale	58
MC 2 - Imprese operanti in conto terzi e specializzate in una determinata fase	25
MC 3 - Imprese che svolgono attività prevalentemente in conto terzi	43
MC 5 - Imprese specializzate nella produzione e vendita di prodotti finiti e/o marchio proprio	18
MC 6 - Produttori di macchine e di sistemi e parti di macchine e/o impianti	77
MC 9 - Imprese di erogazione di servizi di riparazione per altre imprese	50
<b>Totale</b>	<b>271</b>

*Fonte: Banca dati Studi di Settore*

Tabella 3

### **MC1) Imprese operanti in conto terzi con un'elevata dipendenza dal committente principale**

Si tratta di imprese di ridotte dimensioni (con un numero di addetti che non supera le 5 unità e con superfici produttive contenute), che lavorano prevalentemente in conto terzi e per un numero limitato di committenti (spesso unico). Il ciclo di lavorazione è caratterizzato da elevata variabilità e si connota per la presenza di più forme di specializzazione. Vengono realizzati specifici componenti o prodotti finiti per una clientela formata generalmente da imprese meccaniche.

### **MC2) Imprese operanti in conto terzi e specializzate in una determinata fase**

Si tratta di imprese di piccola dimensione (5 addetti) che realizzano prevalentemente in conto terzi sia prodotti finiti che componenti con una produzione che può essere sia per lotti di prodotto che per singola unità. Le imprese appartenenti al macrocluster effettuano particolari fasi di produzione e/o lavorazione in un mercato di riferimento rappresentato soprattutto dalla meccanica strumentale. Sempre più di frequente inoltre, l'attività tipicamente di lavorazione viene affiancata dalla fornitura di elementi di servizio (es. manutenzione e riparazione, revisione generale, ecc.).

### **MC3) Imprese che svolgono attività prevalentemente in conto terzi**

Il macrocluster si connota per la presenza di imprese di dimensione medio-grande (9-10 addetti) che svolgono attività di produzione e/o lavorazione per conto di committenti generalmente locali. L'attività è finalizzata alla realizzazione sia di prodotti finiti che di parti, componenti o

semilavorati. La produzione viene realizzata solitamente per piccoli lotti ed è tipicamente ad alta intensità di capitale. Le imprese in oggetto rientrano nella cosiddetta subfornitura tecnica e solitamente esauriscono la loro attività nella parte produttiva anche se possono apportare attività di servizio (es. co-design e erogazione di servizi di assistenza tecnica).

**MC5) Imprese specializzate nella produzione e vendita di prodotti finiti e/o marchio proprio**

Le imprese del macrocluster sono specializzate nell'ottenimento di prodotti finiti, a marchio proprio in alcuni casi, svolgendo cicli di lavorazione differenziati. Si tratta di realtà più strutturate in termini di addetti (12-13 unità) e spazi produttivi rispetto alle altre imprese meccaniche. La caratteristica prevalente è lo sviluppo della componente commerciale. La clientela è rappresentata da altre imprese manifatturiere o da intermediari commerciali e commercianti all'ingrosso. In alcuni casi si rileva la presenza di imprese orientate all'esportazione.

**MC6) Produttori di macchine e di sistemi e parti di macchine e/o impianti**

Le imprese del macrocluster sono generalmente di dimensioni medie (7 addetti), con ciclo di produzione solitamente integrato. I beni prodotti sono spesso caratterizzati da elevato grado di personalizzazione, subordinatamente alle specifiche esigenze del cliente finale. Il macrocluster è caratterizzato da elevatissima eterogeneità dei processi produttivi, dei mercati di sbocco, dei settori e degli ambiti territoriali dell'attività. Il maggiore vantaggio competitivo delle realtà in oggetto è rappresentato dalla fornitura dei servizi correlati al prodotto realizzato, con particolare riferimento all'assistenza tecnica (es. addestramento all'uso).

**MC9) Imprese di erogazione di servizi di riparazione per altre imprese**

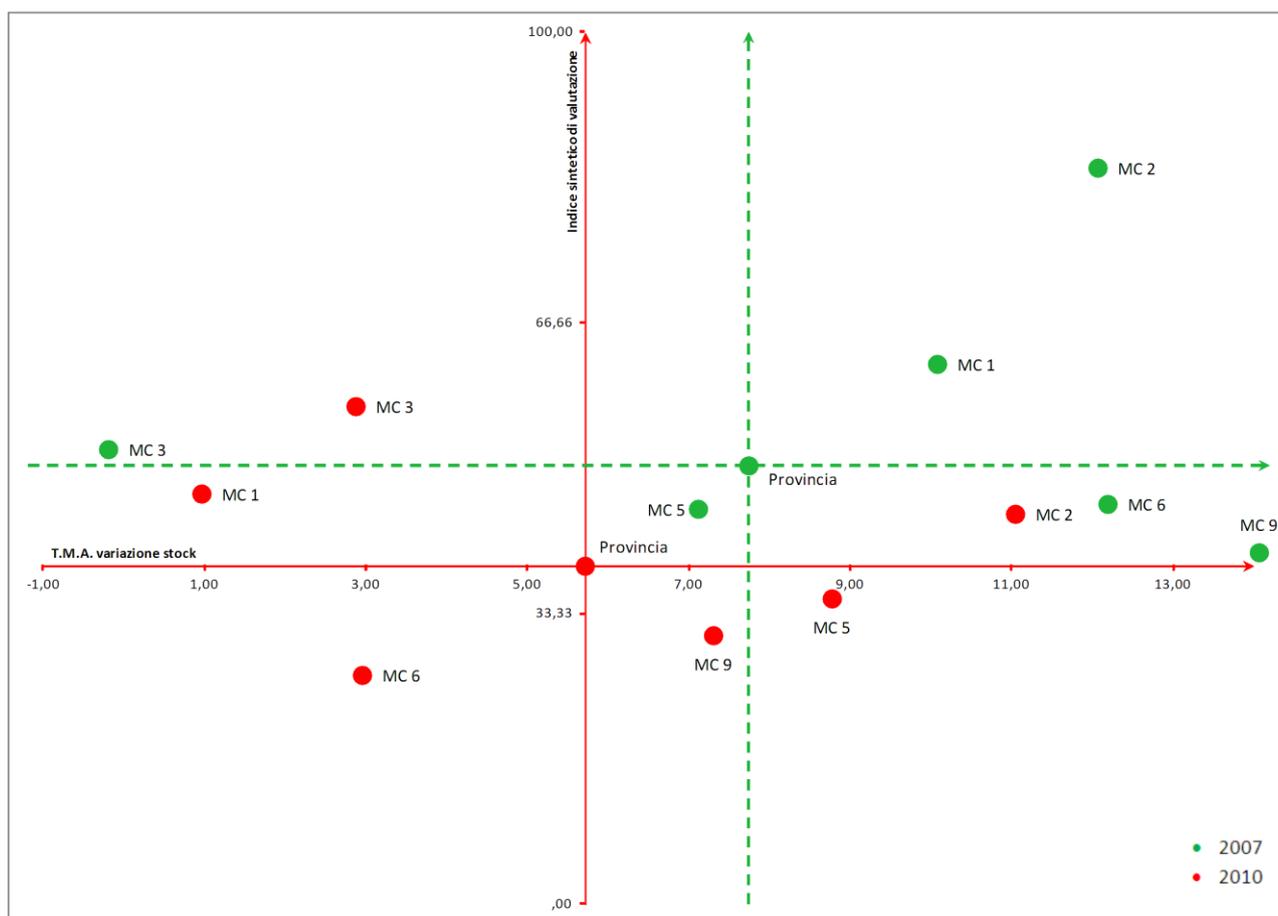
Si tratta di realtà di dimensioni contenute (5 addetti), sia in termini di dotazione di attrezzature che di superfici produttive che forniscono sostanzialmente servizi di assistenza, manutenzione e riparazione ad altre imprese manifatturiere e/o commerciali, svolte su attrezzature meccaniche di vario tipo e che non richiedono un *know how* elevato. Possono svolgere attività presso la sede della clientela che è variegata ed essenzialmente di tipo b2b. Allo stesso modo, i mercati serviti sono diversi.

## Valutazione della capacità competitiva: triennio 2005-2007 vs 2008-2010

Facendo ricorso alla metodologia già descritta nella sezione introduttiva, si riporta l'analisi sull'indice sintetico dello stato della redditività e dell'efficienza operativa per i macrocluster dello studio D32U.

### Redditività ed efficienza operativa della provincia

INDICE SINTETICO DI VALUTAZIONE E TASSO MEDIO ANNUO DI VARIAZIONE DELLO STOCK DI BENI STRUMENTALI  
PANEL 2005-2007 / PANEL 2008-2010



Macrocluster			
<b>MC 1</b>	Imprese operanti in conto terzi con un'elevata dipendenza dal committente principale	<b>MC 5</b>	Imprese specializzate nella produzione e vendita di prodotti finiti e/o marchio proprio
<b>MC 2</b>	Imprese operanti in conto terzi e specializzate in una determinata fase	<b>MC 6</b>	Produttori di macchine e di sistemi e parti di macchine e/o impianti
<b>MC 3</b>	Imprese che svolgono attività prevalentemente in conto terzi	<b>MC 9</b>	Imprese di erogazione di servizi di riparazione per altre imprese

Grafico 4

La mappa di posizionamento esprime i valori relativamente all'indice sintetico di valutazione e al tasso annuo medio di variazione dello stock dei beni strumentali nei trienni 2005-2007 e 2008-2010. La congiuntura economica negativa genera uno spostamento verso il basso e a sinistra

dell'origine degli assi di riferimento nel passaggio dal 2007 al 2010. In particolare, si assiste ad una riduzione dell'indicatore di efficienza mentre lo slittamento verso sinistra rivela una minore propensione agli investimenti. Il livello medio di efficienza delle imprese decresce in modo evidente (il valore medio è pari a 38,78) ma resta all'interno della fascia di efficienza delle imprese che operano in condizioni normali. Nel caso delle politiche di investimento, lo slittamento verso sinistra è meno marcato (passa da 7,70 a 5,71).

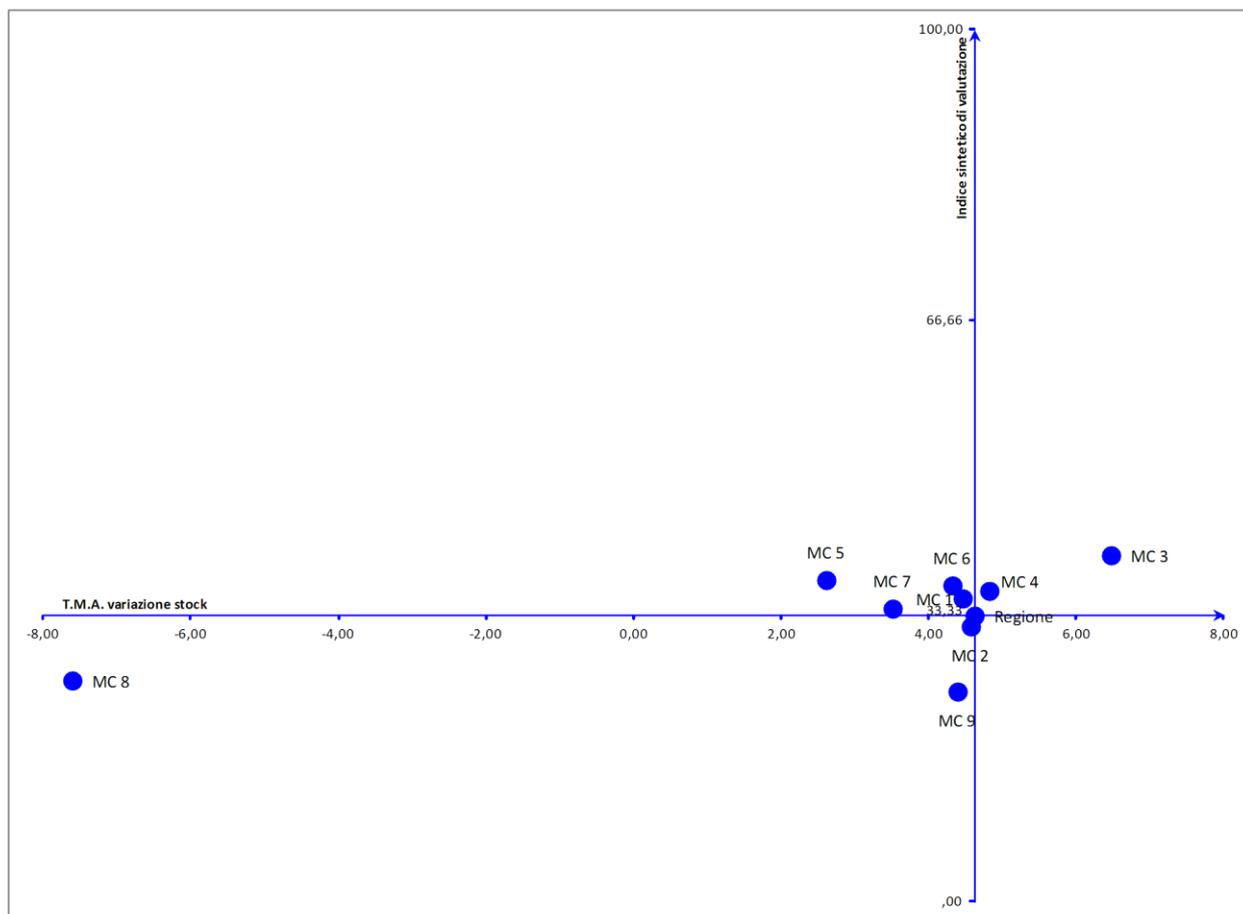
L'universo dei terzisti rappresentativi nella provincia di Mantova è formato dai MC1 (imprese operanti in conto terzi con un'elevata dipendenza dal committente principale), 2 (imprese operanti in conto terzi e specializzate in una determinata fase) e 3 (imprese che svolgono attività prevalentemente in conto terzi). E' interessante notare le diverse strategie adottate negli anni 2007 e 2010 dai tre modelli di impresa. Le imprese che presidiano singole fasi di produzione (MC2) registrano un calo verticale delle *performance* (sia in termini di inefficienza nella gestione del magazzino che nella perdita di redditività), anche se restano a livelli superiori alla media provinciale. E' curioso notare come tali realtà mantengano un ritmo sostenuto degli investimenti pur non avendo conseguito risultati soddisfacenti da quelli pregressi. I monocommittenti invece, partendo da alti livelli di *performance*, diventano meno efficienti nel 2010 ed al tempo stesso riducono sensibilmente il ritmo degli investimenti, dato che il loro problema principale è proprio quello di aumentare l'efficienza dello *stock* esistente. Il caso dei terzisti (MC3) è invece differente, dal momento che essi sono gli unici che migliorano il livello di *performance*, unitamente ad una crescita nel ritmo degli investimenti che quindi hanno prodotto risultati in termini di migliore efficienza (sia in termini di minore impatto dei costi di immobilizzo che di recupero di redditività).

Un fenomeno simile accade anche per i produttori di beni finali (MC5 e 6). Mentre le imprese che realizzano macchine e sistemi e parti di macchine e/o impianti mostrano minori *performance* (sia rispetto alla media provinciale che al livello minimo per le imprese che operano in condizioni di normalità) ed un ritmo meno intenso nella crescita degli investimenti, nel caso delle imprese specializzate nella produzioni e vendita di prodotti finiti e/o a marchio proprio l'aumento nella variazione dello stock dei beni strumentali non ha prodotto i risultati sperati in termini di *performance*, che rimangono a livelli inferiori alla media provinciale del 2010.

Significativa anche la riduzione dei livelli di efficienza e del ritmo di crescita degli investimenti del MC9.

## Benchmarking provincia di Mantova VS Lombardia e Italia

### INDICE SINTETICO DI VALUTAZIONE E TASSO MEDIO ANNUO DI VARIAZIONE DELLO STOCK DI BENI STRUMENTALI PANEL 2008-2010 REGIONE LOMBARDIA



Macrocluster	
<b>MC 1</b> Imprese operanti in conto terzi con un'elevata dipendenza dal committente principale	<b>MC 6</b> Produttori di macchine e di sistemi e parti di macchine e/o impianti
<b>MC 2</b> Imprese operanti in conto terzi e specializzate in una determinata fase	<b>MC 7</b> Imprese che realizzano stampi ed effettuano stampaggio di materiali
<b>MC 3</b> Imprese che svolgono attività prevalentemente in conto terzi	<b>MC 8</b> Imprese di erogazione di servizi di riparazione/installazione per prodotti di uso domestico
<b>MC 4</b> Imprese fornitrici di rilevanza strategica	<b>MC 9</b> Imprese di erogazione di servizi di riparazione per altre imprese
<b>MC 5</b> Imprese specializzate nella produzione e vendita di prodotti finiti e/o marchio proprio	

Grafico 5

I macrocluster lombardi<sup>3</sup> presentano mediamente valori dell'indicatore sintetico di valutazione inferiori rispetto alle imprese della provincia di Mantova (32,79 contro 38,78) ed investono meno (4,62 contro 5,71).

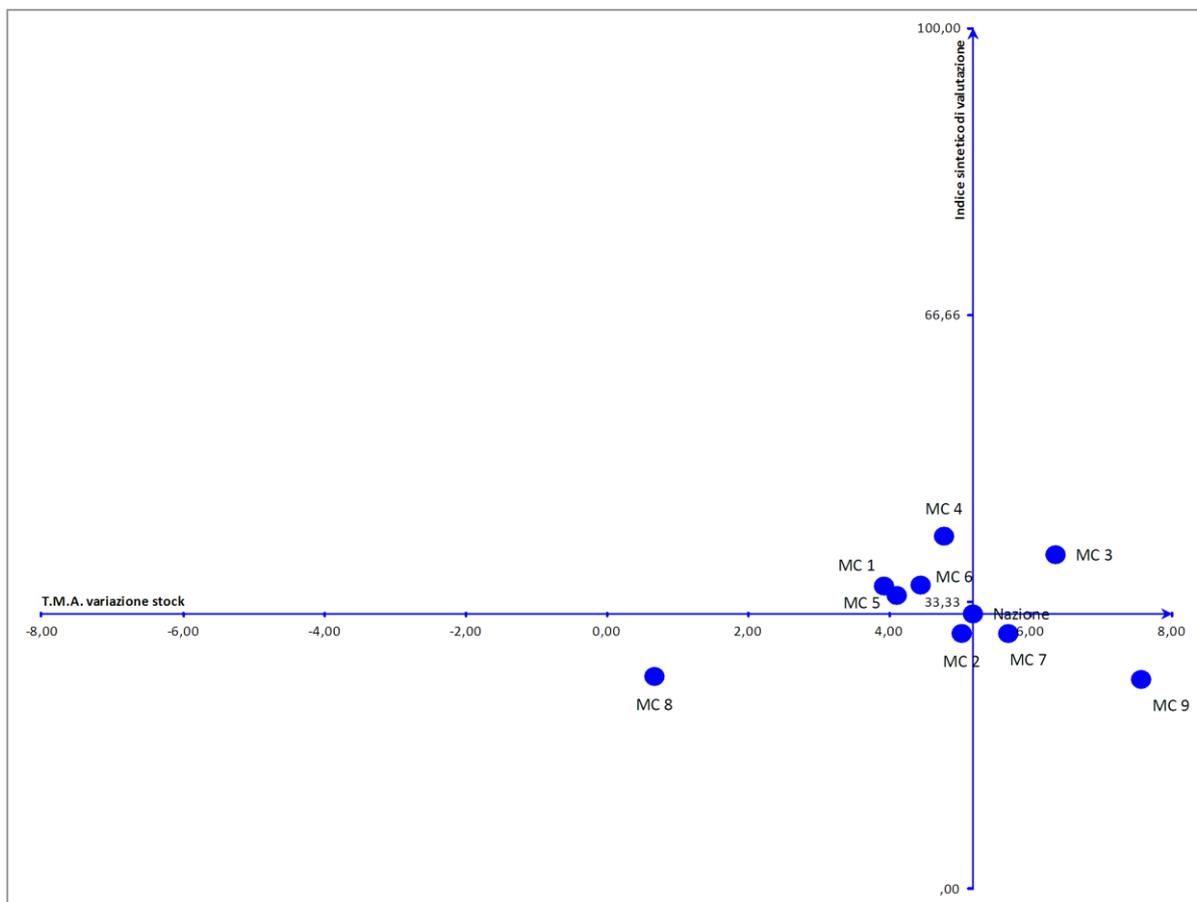
In Lombardia i terzisti (macrocluster 3) rappresentano le imprese più efficienti in assoluto ma non raggiungono i livelli di *performance* del corrispondente macrocluster provinciale (nel confronto incrementano in modo più rilevante lo stock dei beni strumentali). I MC1 e 2 lombardi

<sup>3</sup> Nel Grafico 5 sono rappresentati tutti i macrocluster del settore a livello regionale, compresi quelli esclusi dall'analisi provinciale per numerosità non sufficiente.

non sono efficienti come quelli mantovani mentre diametralmente opposto è il caso dei produttori di beni finali regionali (MC5 e 6): tali modelli di imprese mostrano infatti una migliore *performance* rispetto ai corrispondenti provinciali non associati a comuni strategie dal lato degli investimenti. Nessuna differenza significativa si registra per i valori del MC9.

Il grafico successivo mostra la mappa di posizionamento dei macrocluster a livello nazionale:

**INDICE SINTETICO DI VALUTAZIONE E TASSO MEDIO ANNUO DI VARIAZIONE DELLO STOCK DI BENI STRUMENTALI  
PANEL 2008-2010  
ITALIA**



Macrocluster	
<b>MC 1</b>	Imprese operanti in conto terzi con un'elevata dipendenza dal committente principale
<b>MC 2</b>	Imprese operanti in conto terzi e specializzate in una determinata fase
<b>MC 3</b>	Imprese che svolgono attività prevalentemente in conto terzi
<b>MC 4</b>	Imprese fornitrici di rilevanza strategica
<b>MC 5</b>	Imprese specializzate nella produzione e vendita di prodotti finiti e/o marchio proprio
<b>MC 6</b>	Produttori di macchine e di sistemi e parti di macchine e/o impianti
<b>MC 7</b>	Imprese che realizzano stampi ed effettuano stampaggio di materiali
<b>MC 8</b>	Imprese di erogazione di servizi di riparazione/installazione per prodotti di uso domestico
<b>MC 9</b>	Imprese di erogazione di servizi di riparazione per altre imprese

Grafico 6

Le imprese meccaniche italiane<sup>4</sup> presentano valori dell'indice sintetico di valutazione mediamente inferiori rispetto a quelle provinciali (32,1 contro 38,78) ed una variazione incrementale dello stock leggermente inferiore (5,18 contro 5,71). Dal confronto con le realtà mantovane si vede che il MC3 (terzisti) a livello nazionale ha un ritmo di crescita degli investimenti più sostenuto ma non raggiunge i livelli di efficienza delle realtà di Mantova. I MC1 e 2 nazionali non sono efficienti come quelli mantovani mentre i modelli dei produttori nazionali di beni finali (MC5 e 6) mostrano una migliore o uguale *performance* rispetto ai corrispondenti provinciali non associati a simili strategie nelle politiche di investimento. Nessuna differenza rilevante si registra per i valori del MC9.

---

<sup>4</sup> Nel Grafico 6 sono rappresentati tutti i macrocluster del settore a livello nazionale, compresi quelli esclusi dall'analisi provinciale per numerosità non sufficiente.

## Analisi per indici

Nella presente sezione si fornisce, attraverso l'analisi di specifici indicatori di bilancio, un approfondimento della struttura patrimoniale e dell'equilibrio finanziario di breve termine delle imprese in contabilità ordinaria che operano nel settore D32U - Fabbricazione, installazione e riparazione di macchine e apparecchi meccanici. L'analisi fornisce indicazione sui valori medi dei soli macrocluster per cui sussista una numerosità sufficiente.

## Analisi della Struttura Patrimoniale (triennio 2008-2010)

Analisi della struttura patrimoniale (triennio 2008 - 2010)									
Macrocluster	GRADO DI AUTONOMIA FINANZIARIA			GRADO DI INDEBITAMENTO CORRENTE			INDICE DI SOLIDITÀ RISPETTO AL FINANZIAMENTO DI IMMOBILIZZAZIONI		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
MC 1 - Imprese operanti in conto terzi con un'elevata dipendenza dal committente principale	22%	19%	18%	58%	56%	61%	1,25	1,23	1,19
MC 2 - Imprese operanti in conto terzi e specializzate in una determinata fase	58%	51%	50%	30%	36%	31%	1,23	1,27	1,36
MC 3 - Imprese che svolgono attività prevalentemente in conto terzi	44%	49%	44%	43%	38%	42%	1,42	1,5	1,52
MC 6 - Produttori di macchine e di sistemi e parti di macchine e/o impianti	35%	38%	36%	51%	47%	49%	1,75	1,86	1,68
MC 9 - Imprese di erogazione di servizi di riparazione per altre imprese	48%	49%	49%	41%	38%	38%	1,79	1,93	1,97
PROVINCIA	37%	39%	38%	50%	46%	45%	1,48	1,56	1,60

Fonte: Banca dati Studi di Settore

Tabella 4

L'analisi proposta nella Tabella 4 evidenzia un grado di autonomia finanziaria provinciale che, dopo un leggero rialzo subito nel 2009, si attesta nell'ultima annualità al 38% riuscendo così a mantenere, per l'intero triennio indagato, un livello di patrimonializzazione superiore al 35%. Nel triennio indagato, particolarmente distante dalla media di settore è la posizione occupata dal MC1 (imprese operanti in conto terzi con un'elevata dipendenza dal committente principale) e dal MC2 (imprese operanti in conto terzi e specializzate in una determinata fase) che riportano rispettivamente, il valore minimo e massimo della provincia pari, nel 2010, al 18% e 50%. Il grado di indebitamento corrente mediamente conseguito dalle imprese del settore, partendo dal 50% nel 2008, scende fino al 45% nel 2010 pur rimanendo ad un livello medio-alto. Anche in questo caso si distinguono le imprese del MC1 e MC2 che, contrariamente alla flessione generalizzata, presentano un incremento tra la prima e l'ultima annualità considerata raggiungendo, nel 2010, rispettivamente la soglia più elevata (61%) e più bassa (31%) del settore. Un'ulteriore osservazione riguarda l'indice di solidità che si mantiene, per l'intero triennio e per tutti i macrocluster, a un livello superiore all'unità ottenendo nel 2010, per la provincia indagata, il valore di 1,60 e andando a sfiorare per il MC9 (imprese di erogazione di servizi di riparazione per le imprese) le 2 unità.

L'analisi congiunta degli indicatori esposti delinea, a livello provinciale, la stabilità della struttura patrimoniale di lungo termine.

### Analisi di Liquidità (triennio 2008-2010)

Analisi di liquidità (triennio 2008 - 2010)						
Macrocluster	INDICE DI LIQUIDITÀ			CICLO DEBITI - CREDITI (in giorni)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
<b>MC 1</b> - Imprese operanti in conto terzi con un'elevata dipendenza dal committente principale	0,90	0,84	0,86	108	163	110
<b>MC 2</b> - Imprese operanti in conto terzi e specializzate in una determinata fase	1,21	1,24	1,31	N/D	N/D	N/D
<b>MC 3</b> - Imprese che svolgono attività prevalentemente in conto terzi	1,15	1,30	1,22	29	34	62
<b>MC 6</b> - Produttori di macchine e di sistemi e parti di macchine e/o impianti	0,95	1,00	1,00	42	43	84
<b>MC 9</b> - Imprese di erogazione di servizi di riparazione per altre imprese	1,33	1,46	1,41	35	7	5
<b>PROVINCIA</b>	1,02	1,08	1,13	47	66	73

Fonte: Banca dati Studi di Settore

Tabella 5

L'analisi proposta nella Tabella 5 mostra un indice di liquidità che, a livello provinciale, risulta in continua crescita. L'andamento delineato porta l'indice in oggetto a attestarsi, nel 2010, al valore di 1,13. Si segnala, inoltre, la posizione del MC 9 che presenta, nelle tre annualità indagate, la liquidità più elevata del settore raggiungendo, nel 2010, la soglia di 1,41. Passando all'osservazione del ciclo debiti-crediti è possibile notare che, a seguito dell'incremento registrato nel triennio, l'indice arriva a 73 giorni nel 2010.

In sintesi, dallo studio condotto non emergono situazioni di grave squilibrio finanziario di breve periodo: l'analisi dell'indice di liquidità evidenzia, per la provincia e per i singoli macrocluster, un equilibrio tra i debiti a breve e le liquidità immediate e differite. Il ciclo debiti-crediti presenta valori sempre positivi, assumendo nel MC 1 i livelli più elevati.

## Spunti per ipotesi di collaborazione tra le imprese meccaniche

Dopo aver esaminato la situazione dei settori selezionati e dei singoli macrocluster in essi operanti, si possono riassumere in un'analisi SWOT i principali elementi caratterizzanti emersi dall'analisi:

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidamento sul mercato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piccole dimensioni</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto livello del <i>know how</i> sia in senso tecnologico che di conoscenza operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basso grado di internazionalizzazione</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Outsourcing</i> di successo per le piccole imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte dipendenza dal committente principale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buona propensione agli investimenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte specializzazione monofase</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di realizzare prodotti e sistemi complessi (soprattutto nel caso delle imprese della meccanica pesante e particolarmente per quella strumentale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scarso potere contrattuale nei confronti di fornitori, clienti e banche</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza di <i>brand</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impossibilità di sfruttare economie di scala</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flessibilità produttiva (soprattutto nel caso di imprese che svolgono attività in conto terzi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidità della struttura dei costi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenuta della redditività nonostante la crisi</li> </ul>	
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domanda sempre più spinta di prodotti complessi, customizzati o sviluppati ad hoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esasperazione della concorrenza a causa della crisi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domanda crescente da paesi ad alto tasso di sviluppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilità della domanda sia in termini di volumi che di tipologia di prodotto/servizio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento della domanda di servizi post vendita e di formazione tecnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensione sulle tariffe praticate per le lavorazioni</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrizione del credito bancario</li> </ul>

Tabella 6

In questo scenario la creazione di una rete di imprese potrebbe avere i seguenti benefici:

- Favorire lo sviluppo di economie di specializzazione, condivisione e propagazione della conoscenza che le singole imprese non avrebbero la possibilità di perseguire agendo singolarmente;
- Avere una maggiore forza contrattuale sul mercato sia nei confronti dei fornitori, attraverso politiche di acquisto comuni, che nei confronti dei clienti, sia nazionali che esteri (es. BRIC);
- Ridurre il rischio di affidamento per le banche;
- Risultare più attraenti per i capitali di rischio;

- Facilitare il ricorso e l'utilizzo di professionalità altrimenti difficili da reperire;
- Favorire il perseguimento delle economie di scala (es. risparmio di costi di approvvigionamento e gestione);
- Venire incontro alle esigenze dei mercati, sia di quelli maturi (che richiedono prodotti efficienti a prezzi competitivi, perché con la rete i costi si riducono) sia di quelli emergenti (che prediligono pacchetti "chiavi in mano", nel momento in cui la rete permette di mettere insieme differenti specializzazioni);
- Affrontare efficacemente la crisi in particolare a beneficio delle imprese piccole in conto terzi che effettuano lavorazioni standard (riposizionamento nella filiera). E ciò può avvenire, ad esempio, ampliando i mercati di sbocco mediante:
  - a) La conversione in attività in conto proprio;
  - b) L'offerta di moduli o prodotti finiti complessi nell'ambito della sub-fornitura.

## 2.2 D09A Fabbricazione di mobili, poltrone e divani, porte e finestre in legno

Il campione analizzato è costituito da un panel di imprese soggette allo studio di settore D09A - Fabbricazione di mobili, poltrone e divani, porte e finestre in legno (classificazione delle attività economiche ATECO 2007):

CODICE ATECO
16.22.00 - Fabbricazione di pavimenti in parquet assemblato
16.23.10 - Fabbricazione di porte e finestre in legno (escluse porte blindate)
16.23.20 - Fabbricazione di altri elementi in legno e di falegnameria per l'edilizia
16.29.19 - Fabbricazione di altri prodotti vari in legno (esclusi i mobili)
16.29.20 - Fabbricazione dei prodotti della lavorazione del sughero
29.32.01 - Fabbricazione di sedili per autoveicoli
30.11.01 - Fabbricazione di sedili per navi
30.20.01 - Fabbricazione di sedili per tram, filovie e metropolitane
30.30.01 - Fabbricazione di sedili per aeromobili
31.01.10 - Fabbricazione di sedie e poltrone per ufficio e negozi
31.01.22 - Fabbricazione di altri mobili non metallici per ufficio e negozi
31.02.00 - Fabbricazione di mobili per cucina
31.09.10 - Fabbricazione di mobili per arredo domestico
31.09.20 - Fabbricazione di sedie e sedili (esclusi quelli per aeromobili, autoveicoli, navi, treni, ufficio e negozi)
31.09.30 - Fabbricazione di poltrone e divani
31.09.40 - Fabbricazione di parti e accessori di mobili
31.09.50 - Finitura di mobili
31.09.90 - Fabbricazione di altri mobili (inclusi quelli per arredo esterno)
32.99.40 - Fabbricazione di casse funebri
33.19.04 - Riparazioni di altri prodotti in legno nca
95.24.01 - Riparazione di mobili e di oggetti di arredamento
95.24.02 - Laboratori di tappezzeria

Fonte: Istat 2007

Tabella 7

### La composizione del campione: modello di dichiarazione e classi di fatturato

Il campione analizzato è costituito da un panel di 161 imprese, attive nella Provincia di Mantova, soggette allo studio di settore D09A - Fabbricazione di mobili, poltrone e divani, porte e finestre in legno.

Come evidenziato nel Grafico 7 e nella successiva Tabella 8, sono 94 (58%) le imprese del campione che adottano il regime della contabilità semplificata; in particolare, 74 di queste sono Ditte individuali mentre le restanti 20 sono Società di persone. Le imprese in contabilità ordinaria sono, invece, 67, e risultano così suddivise: 44 Società di persone, 16 Ditte individuali e solamente 7 Società di capitali.

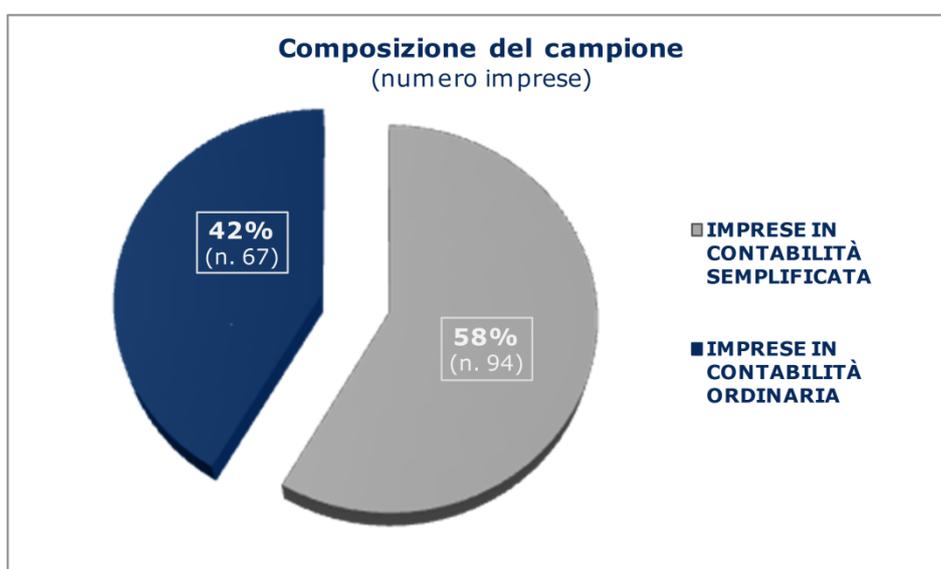


Grafico 7

Scomposizione del campione analizzato		
	numero imprese	% sul totale del campione
<b>IMPRESE IN CONTABILITÀ SEMPLIFICATA</b>	<b>94</b>	<b>58%</b>
Ditte individuali	74	46%
Società di persone	20	12%
<b>IMPRESE IN CONTABILITÀ ORDINARIA</b>	<b>67</b>	<b>42%</b>
Ditte individuali	16	10%
Società di persone	44	28%
Società di capitali	7	4%
<b>TOTALE IMPRESE DEL CAMPIONE</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fonte: Banca dati Studi di Settore

Tabella 8

L'analisi proposta nel Grafico 8 scompone il campione per classi di fatturato, evidenziando il contributo delle singole imprese appartenenti alle varie classi al processo di determinazione del fatturato complessivo del campione.

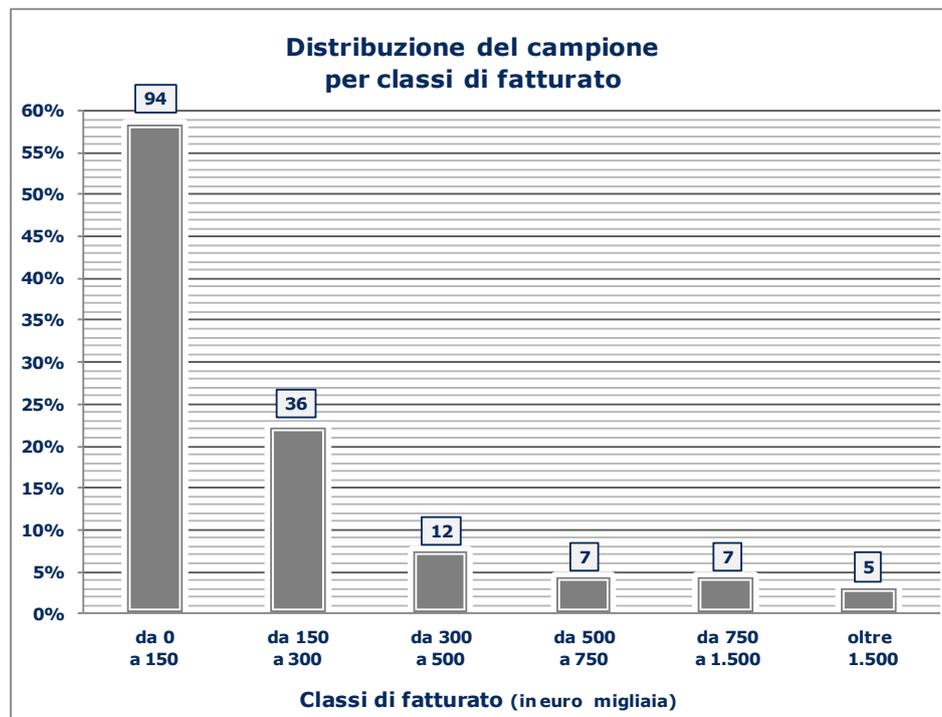


Grafico 8

Come chiaramente visibile nel grafico, più del 55% del campione (94 imprese) si concentra nella classe di fatturato che non supera i 150 mila euro, diversamente dalle restanti classi che presentano una numerosità decisamente inferiore. Nello specifico, si parte dalla seconda (da 150 a 300 mila euro) che accoglie 36 imprese, per arrivare all'ultima e più elevata (oltre 3 milioni di euro) che ne comprende solamente 5. Sono 12, inoltre, le imprese che hanno un fatturato compreso tra 300 e 500 mila euro, mentre la popolazione residua si distribuisce equamente nelle due classi rimanenti (da 500 a 750 mila euro e da 750 mila a 1,5 milioni di euro).

## I macrocluster presenti nella provincia e loro descrizione

L'analisi effettuata a fini della valutazione delle performance aziendali e del *benchmarking* ha portato all'individuazione di 3 macrocluster che presentano una sufficiente numerosità nella provincia di Mantova e più precisamente:

Numerosità dei Macrocluster (anno 2010)	
Macrocluster	Numerosità
MC 4 - Imprese produttrici di serramenti	78
MC 5 - Imprese specializzate in diversi tipi di prodotti in legno e laboratori di restauro	20
MC 6 - Imprese specializzate in produzioni c/terzi di componenti e articoli di arredamento	20
<b>Totale</b>	<b>118</b>

*Fonte: Banca dati Studi di Settore*

Tabella 9

### **MC4) Imprese produttrici di serramenti**

Le imprese di questo macrocluster occupano 3 addetti e realizzano e spesso installano serramenti, prevalentemente in un'area di mercato limitata all'ambito locale. La clientela è costituita prevalentemente da imprese edili e privati.

### **MC5) Imprese specializzate in diversi tipi di prodotti in legno e laboratori di restauro**

Si tratta di imprese generalmente di piccole dimensioni (2 addetti), con un'organizzazione artigianale. La loro attività è limitata generalmente ad un ambito locale, per una clientela composta prevalentemente da privati e commercianti.

### **MC6) Imprese specializzate in produzioni c/terzi di componenti e articoli di arredamento**

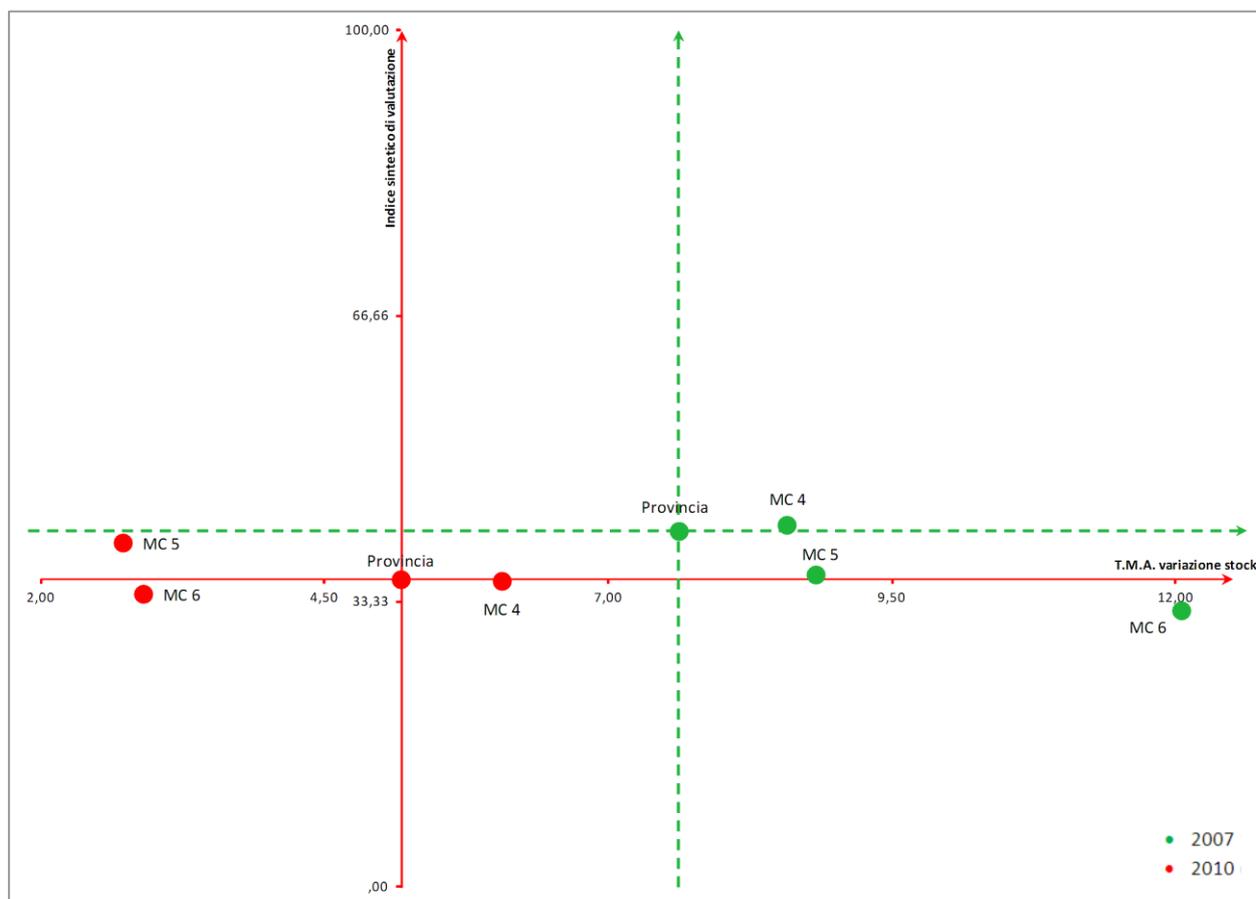
Le imprese di questo gruppo svolgono la loro attività in conto terzi, spesso lavorando materiali acquistati dal committente. Si tratta generalmente di piccole imprese (2-3 addetti), con una clientela composta quasi esclusivamente da altre imprese manifatturiere.

## Valutazione della capacità competitiva: triennio 2005-2007 vs 2008-2010

Facendo ricorso alla metodologia già descritta nella sezione introduttiva, si riporta l'analisi sull'indice sintetico dello stato della redditività e dell'efficienza operativa per i macrocluster dello studio D09A.

### Redditività ed efficienza operativa della provincia

INDICE SINTETICO DI VALUTAZIONE E TASSO MEDIO ANNUO DI VARIAZIONE DELLO STOCK DI BENI STRUMENTALI  
PANEL 2005-2007 / PANEL 2008-2010



Macrocluster	
<b>MC 4</b> Imprese produttrici di serramenti	<b>MC 6</b> Imprese specializzate in produzioni c/terzi di componenti e articoli di arredamento
<b>MC 5</b> Imprese di piccole dimensioni specializzate in diversi tipi di prodotti in legno e laboratori di restauro	

Grafico 9

Nell'analisi comparativa tra il triennio 2005-2007 e quello 2008-2010 appare immediatamente evidente l'effetto della crisi economica che sposta in basso e a sinistra l'origine degli assi di riferimento della mappa di posizionamento. Abbiamo dunque un generalizzato peggioramento delle *performance* di redditività ed efficienza operativa che rimangono però nella fascia

centrale di normale svolgimento dell'attività d'impresa e un netto decremento del tasso di variazione degli investimenti che rimane però positivo.

Dunque pur con i diversi andamenti dei macrocluster possiamo evidenziare che proiettando la situazione del 2007 sugli assi del 2010 la generalità delle imprese si situerebbe nel quadrante in alto a destra indicativo delle migliori *performance* reddituali e di investimento.

Per quanto riguarda il 2010, analizzando l'asse orizzontale, rappresentativo del tasso medio annuo della variazione dello stock, si evidenzia come tutti i macrocluster considerati abbiano ridotto in modo significativo la loro propensione a investire, probabilmente a causa della crisi economica.

Per quanto riguarda invece l'indice sintetico di valutazione, le imprese più performanti sono quelle del MC5 che vedono il valore dell'indicatore crescere di circa il 10% rispetto al 2007 e, in misura minore, le imprese del MC6 (+ 6%). Nel MC4 e nella generalità delle imprese, invece, si assiste ad un calo della *performance* misurata dall'indicatore considerato. Il calo del MC4 rispetto ai dati del 2007 può essere interpretato come conseguenza del forte calo del mercato dell'edilizia, che nel 2007 cresceva molto rapidamente. In ogni caso i valori dell'indice sintetico di valutazione rimangono nella fascia di normalità per tutti i macrocluster considerati.

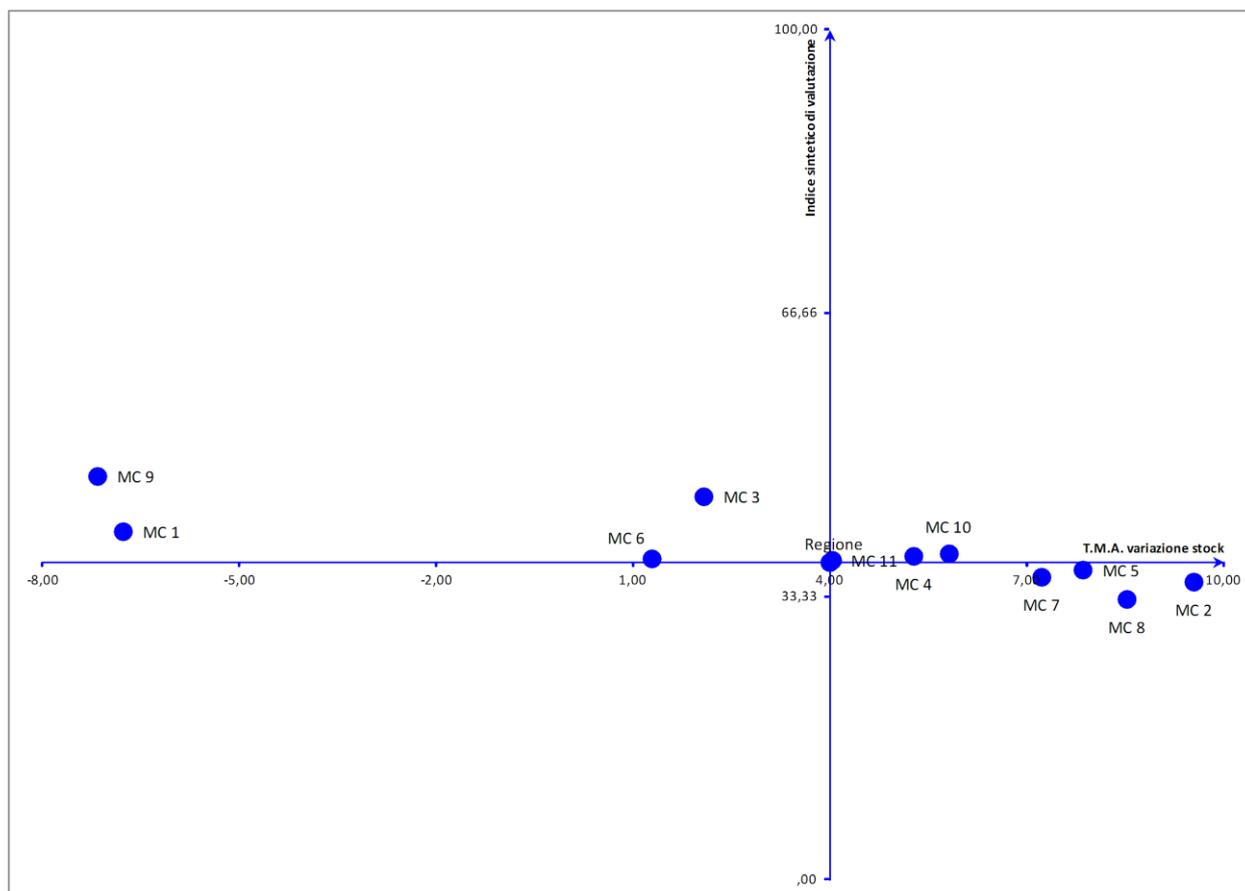
## Benchmarking provincia di Mantova VS Lombardia e Italia

Di seguito si riporta la mappa di posizionamento dei macrocluster dello studio D09A a livello regionale<sup>5</sup>:

### INDICE SINTETICO DI VALUTAZIONE E TASSO MEDIO ANNUO DI VARIAZIONE DELLO STOCK DI BENI STRUMENTALI

#### PANEL 2008-2010

#### REGIONE LOMBARDIA



Macrocluster			
<b>MC 1</b>	Imprese specializzate nella produzione di mobili finiti prevalentemente in pannello (ufficio, bagno, camerette, cucine)	<b>MC 7</b>	Imprese specializzate nella produzione di imbottiti in pelle
<b>MC 2</b>	Imprese specializzate in attività di tappezzeria e nella realizzazione di imbottiti in tessuto	<b>MC 8</b>	Imprese specializzate nel trasporto montaggio
<b>MC 3</b>	Imprese specializzate nella verniciatura	<b>MC 9</b>	Imprese specializzate in sughero e vimini
<b>MC 4</b>	Imprese produttrici di serramenti	<b>MC 10</b>	Laboratori di falegnameria e produttori di grandi dimensioni
<b>MC 5</b>	Imprese di piccole dimensioni specializzate in diversi tipi di prodotti in legno e laboratori di restauro	<b>MC 11</b>	Lavorazione pannello e altri mobili in pannello
<b>MC 6</b>	Imprese specializzate in produzioni c/terzi di componenti e articoli di arredamento		

Grafico 10

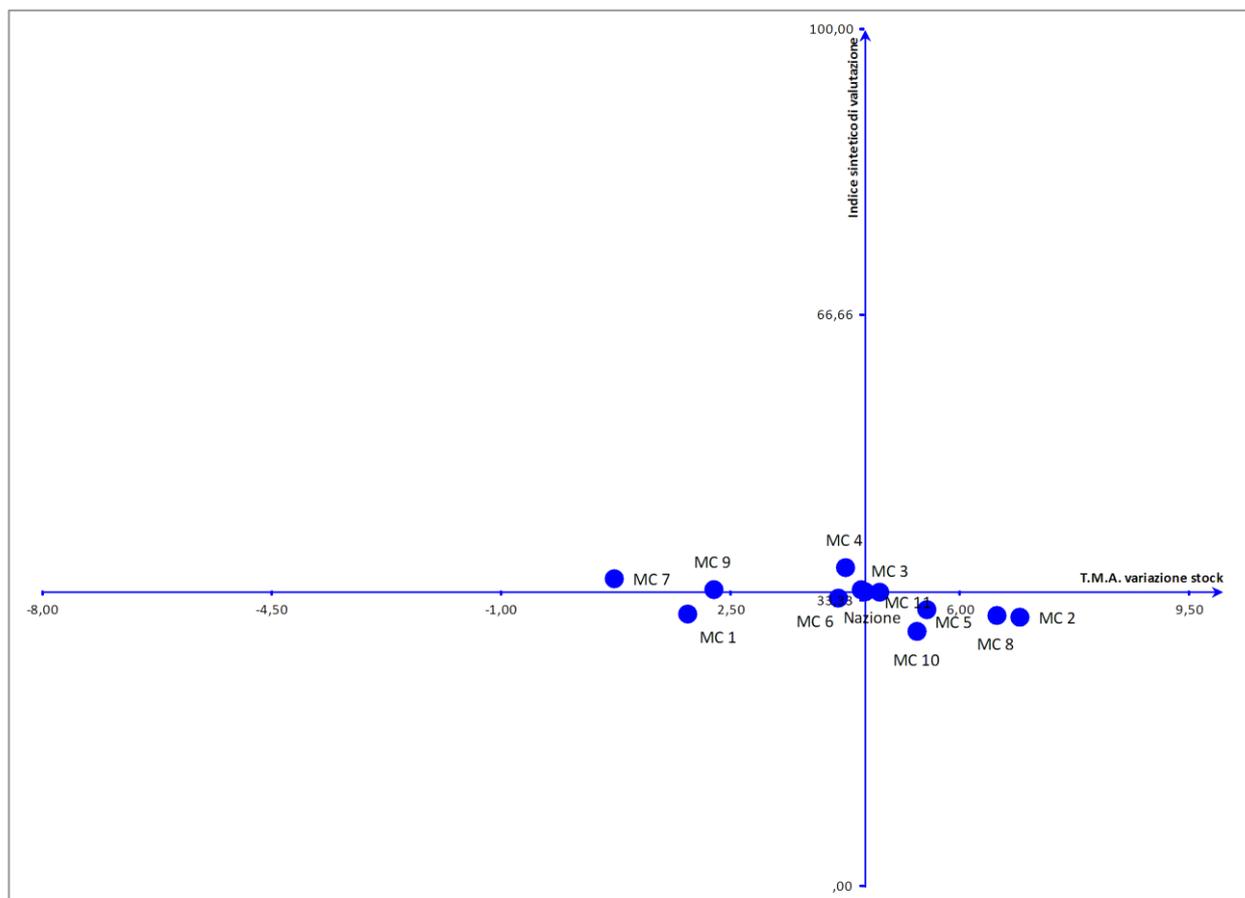
Confrontando le valutazioni ora effettuate a livello provinciale con il posizionamento delle imprese della regione appartenenti agli stessi macrocluster, si evidenzia un aumento degli

<sup>5</sup> Nel Grafico 10 sono rappresentati tutti i macrocluster del settore a livello regionale, compresi quelli esclusi dall'analisi provinciale per numerosità non sufficiente.

investimenti maggiori rispetto al dato corrispondente della Lombardia da parte dei MC4 e 6. Il MC5 invece fa registrare una propensione agli investimenti inferiore alla corrispondente media regionale. A livello generale, le imprese della provincia mantovana hanno aumentato il loro stock di circa il 30% in più rispetto al *benchmark* regionale, evidenziando dunque una maggiore dinamicità.

Per quanto riguarda l'indice sintetico di valutazione, invece, in generale si nota una *performance* peggiore da parte delle imprese mantovane, che solo nel MC5 fanno registrare valori migliori rispetto al *benchmark* lombardo.

INDICE SINTETICO DI VALUTAZIONE E TASSO MEDIO ANNUO DI VARIAZIONE DELLO STOCK DI BENI STRUMENTALI  
 PANEL 2008-2010  
 ITALIA



Macrocluster	
<b>MC 1</b>	Imprese specializzate nella produzione di mobili finiti prevalentemente in pannello (ufficio, bagno, camerette, cucine)
<b>MC 2</b>	Imprese specializzate in attività di tappezzeria e nella realizzazione di imbottiti in tessuto
<b>MC 3</b>	Imprese specializzate nella verniciatura
<b>MC 4</b>	Imprese produttrici di serramenti
<b>MC 5</b>	Imprese di piccole dimensioni specializzate in diversi tipi di prodotti in legno e laboratori di restauro
<b>MC 6</b>	Imprese specializzate in produzioni c/terzi di componenti e articoli di arredamento
<b>MC 7</b>	Imprese specializzate nella produzione di imbottiti in pelle
<b>MC 8</b>	Imprese specializzate nel trasporto montaggio
<b>MC 9</b>	Imprese specializzate in sughero e vimini
<b>MC 10</b>	Laboratori di falegnameria e produttori di grandi dimensioni
<b>MC 11</b>	Lavorazione pannello e altri mobili in pannello

Grafico 11

Confrontando poi il posizionamento rispetto al valore medio nazionale<sup>6</sup> possiamo notare che il MC4 aumenta il proprio stock più del *benchmark* nazionale, mentre gli altri macrocluster fanno registrare una minore propensione agli investimenti rispetto alle imprese operanti a livello nazionale.

A livello di media generale della provincia, comunque, la dinamica degli investimenti rimane superiore al dato nazionale.

<sup>6</sup> Nel Grafico 11 sono rappresentati tutti i macrocluster del settore a livello nazionale, compresi quelli esclusi dall'analisi provinciale per numerosità non sufficiente.

Per quanto riguarda le *performance*, le imprese della provincia di Mantova risultano avere una redditività/efficienza maggiore rispetto a quelle operanti a livello nazionale, fatta eccezione per le imprese del MC4, che fanno registrare un dato leggermente inferiore rispetto alle omologhe a livello nazionale.

### Analisi per Indici

Nella presente sezione si fornisce, attraverso l'analisi di specifici indicatori di bilancio, un approfondimento della struttura patrimoniale e dell'equilibrio finanziario di breve termine delle imprese in contabilità ordinaria che operano nel settore D09A - Fabbricazione di mobili, poltrone e divani, porte e finestre in legno. L'analisi è effettuata solo a livello provinciale e non fornisce indicazione sui valori medi dei vari macrocluster, data la numerosità non sufficiente.

### Analisi della Struttura Patrimoniale e di liquidità (triennio 2008-2010)

<b>Analisi per indici a livello provinciale</b> (triennio 2008 - 2010)			
<b>ANALISI DELLA STRUTTURA PATRIMONIALE</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Grado di Autonomia Finanziaria</b>	36%	40%	37%
<b>Grado di indebitamento Corrente</b>	54%	48%	46%
<b>Indice di solidità rispetto al finanziamento di immobilizzazioni</b>	1,26	1,23	1,22
<b>ANALISI DI LIQUIDITÀ</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Indice di liquidità</b>	0,84	0,87	0,84
<b>Ciclo debiti - crediti</b>	46	48	36

*Fonte: Banca dati Studi di Settore*

Tabella 10

Le imprese operanti nel settore si caratterizzano per un buon livello di patrimonializzazione che rimane, per l'intero triennio indagato, al di sopra del 35%. La Tabella 10 mostra, infatti, un'autonomia finanziaria che, dopo il picco del 40% registrato nel 2009, scende, nell'annualità successiva, al 37% portandosi comunque al di sopra del valore di partenza (36%). L'indebitamento corrente subisce, invece, una contrazione di 8 punti percentuali passando dal

54% del 2008 al 46% del 2010. A tali valori si associa un andamento decrescente, ma comunque in equilibrio, dell'indice di solidità che raggiunge, nell'ultima annualità considerata, il valore di 1,22. La seconda analisi proposta delinea un indice di liquidità che, pur non superando l'unità, esprime una buona correlazione tra i debiti a breve e le liquidità immediate e differite. Il ciclo debiti-crediti, anche se in flessione, si mantiene sempre positivo attestandosi a 36 giorni nel 2010.

In conclusione, il settore indagato si caratterizza per una struttura patrimoniale di lungo periodo stabile e per un buon livello di equilibrio finanziario di breve termine.

### Spunti per ipotesi di collaborazione tra le imprese del mobile

Dopo aver esaminato la situazione dei settori selezionati e dei singoli macrocluster in essi operanti, si possono riassumere in un'analisi SWOT i principali elementi caratterizzanti emersi dall'analisi:

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
• Consolidamento sul mercato	• Piccole dimensioni
• Alto livello del know how sia in senso tecnologico che di conoscenza operativa	• Basso grado di internazionalizzazione
• Buona propensione agli investimenti	• Scarso potere contrattuale nei confronti di fornitori, clienti e banche
• Flessibilità produttiva (soprattutto nel caso di imprese che svolgono attività in conto terzi)	• Scarsa presenza di <i>brand</i>
• Tenuta della redditività nonostante la crisi	
<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
• Domanda sempre più spinta di prodotti di alta gamma con forte contenuto di design	• Esasperazione della concorrenza a causa della crisi
• Domanda crescente da paesi ad alto tasso di sviluppo	• Instabilità della domanda sia in termini di volumi che di tipologia di prodotto/servizio
• Incremento della domanda di servizi	• Tensione sulle tariffe praticate per le lavorazioni
• Sviluppo di format commerciali (ad es. <i>concept store</i> )	• Restrizione del credito bancario

Tabella 11

In questo scenario la creazione di una rete di imprese potrebbe avere i seguenti benefici:

- Favorire lo sviluppo di economie di specializzazione, condivisione e propagazione della conoscenza che le singole imprese non avrebbero la possibilità di perseguire agendo singolarmente;

- Avere una maggiore forza contrattuale sul mercato sia nei confronti dei fornitori, attraverso politiche di acquisto comuni, che nei confronti dei clienti, sia nazionali che esteri (es. BRIC);
- Ridurre il rischio di affidamento per le banche;
- Risultare più attraenti per i capitali di rischio;
- Facilitare il ricorso e l'utilizzo di professionalità altrimenti difficili da reperire;
- Favorire il perseguimento delle economie di scala (es. risparmio di costi di approvvigionamento e gestione);
- Venire incontro alle esigenze dei mercati, sia di quelli maturi (che richiedono prodotti efficienti a prezzi competitivi, perché con la rete i costi si riducono) sia di quelli emergenti (che prediligono pacchetti "chiavi in mano", nel momento in cui la rete permette di mettere insieme differenti specializzazioni);
- Raggiungere più facilmente il cliente finale, anche attraverso l'integrazione con commercianti di mobili;
- Affrontare efficacemente la crisi in particolare a beneficio delle imprese piccole in conto terzi che effettuano lavorazioni standard (ri-posizionamento nella filiera). E ciò può avvenire, ad esempio, ampliando i mercati di sbocco mediante:
  - a) La conversione ad un'attività in conto proprio;
  - b) L'integrazione a valle con commercianti;
  - c) Una maggiore internazionalizzazione.

## 2.3 D07B - Confezione ed accessori per abbigliamento

Il campione analizzato è costituito da un panel di imprese soggette allo studio di settore D07B - Confezione ed accessori per abbigliamento (classificazione delle attività economiche ATECO 2007):

CODICE ATECO
14.12.00 - Confezione di camicie, divise ed altri indumenti da lavoro
14.13.10 - Confezione in serie di abbigliamento esterno
14.14.00 - Confezione di camicie, T-shirt, corsetteria e altra biancheria intima
14.19.10 - Confezioni varie e accessori per l'abbigliamento
14.19.29 - Confezioni di abbigliamento sportivo o di altri indumenti particolari
14.39.00 - Fabbricazione di pullover, cardigan ed altri articoli simili a maglia
32.99.11 - Fabbricazione di articoli di vestiario ignifughi e protettivi di sicurezza

Fonte: Istat 2007

Tabella 12

### La composizione del campione: modello di dichiarazione e classi di fatturato

Il campione analizzato è costituito da un panel di 178 imprese, attive nella Provincia di Mantova, soggette allo studio di settore D07B - Confezione ed accessori per abbigliamento.

Come evidenziato nel Grafico 12 e nella tabella seguente (Tabella 13), il 71% del campione analizzato è costituito da imprese in semplificata; fra queste 126 imprese, spiccano le 103 Ditte individuali. Il restante 29% si riferisce alle 52 imprese che adottano il regime della contabilità ordinaria di cui 26 sono Società di persone, 17 Ditte individuali e 9 Società di capitali.

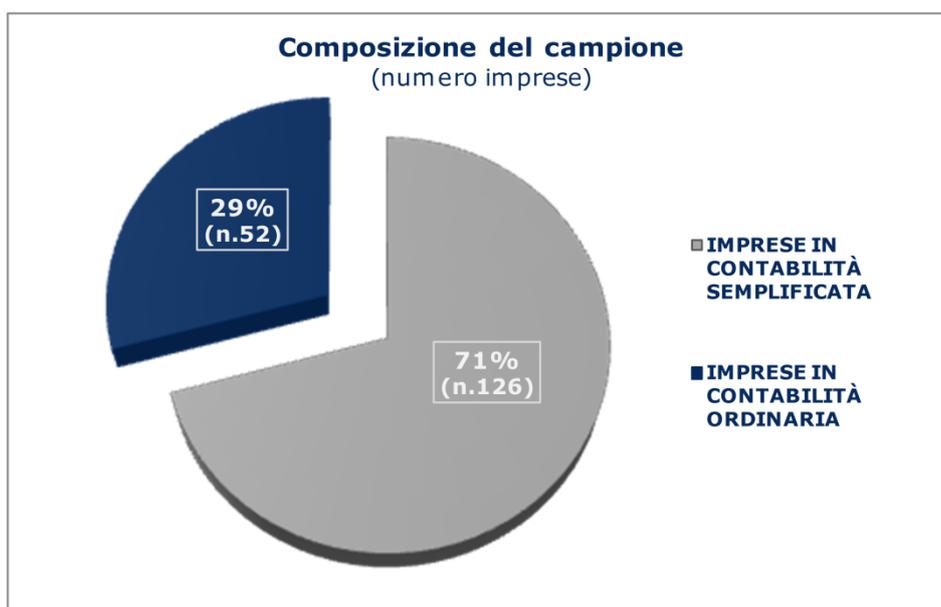


Grafico 12

Scomposizione del campione analizzato		
	numero imprese	% sul totale del campione
<b>IMPRESE IN CONTABILITÀ SEMPLIFICATA</b>	<b>126</b>	<b>71%</b>
Ditte individuali	103	58%
Società di persone	23	13%
<b>IMPRESE IN CONTABILITÀ ORDINARIA</b>	<b>52</b>	<b>29%</b>
Ditte individuali	17	9%
Società di persone	26	15%
Società di capitali	9	5%
<b>TOTALE IMPRESE DEL CAMPIONE</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>

Fonte: Banca dati Studi di Settore

Tabella 13

Con la scomposizione, nel Grafico 13, delle imprese del campione oggetto di analisi per classi di fatturato, si vuole evidenziare il contributo delle singole imprese appartenenti alle varie classi al processo di determinazione del fatturato complessivo del campione.

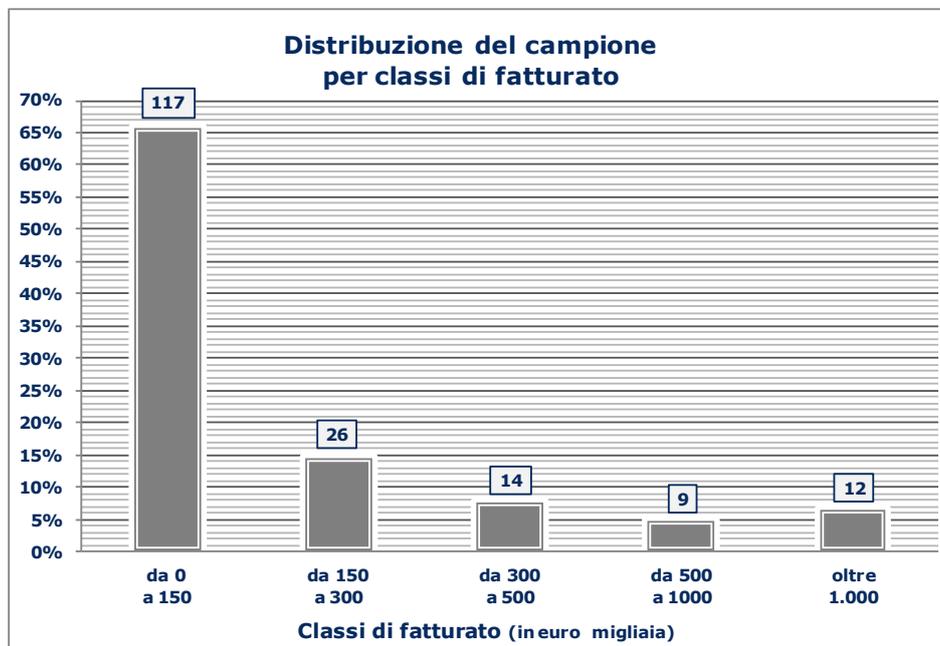


Grafico 13

L'analisi della ripartizione del campione per classi di fatturato mostra una netta concentrazione delle imprese nella prima classe: oltre il 65%, pari a 117 unità, non supera i 150 mila euro. Segue la classe di fatturato da 150 a 300 mila euro, con 26 unità. Le altre tre classi sono popolate da un numero esiguo di imprese che varia da 9 a 14, toccando il picco minimo nella classe di fatturato che va da 500 mila a 1 milione di euro.

## I macrocluster presenti nella provincia e loro descrizione

L'analisi effettuata ai fini della valutazione delle performance aziendali e del *benchmarking* ha portato all'individuazione di 2 macrocluster del comparto oggetto di studio che presentano una sufficiente numerosità nella provincia di Mantova e più precisamente:

Numerosità dei Macrocluster (anno 2010)	
Macrocluster	Numerosità
MC10 - Specialisti di fase in conto terzi	145
MC11 - Imprese in conto terzi generaliste	17
<b>Totale</b>	<b>162</b>

*Fonte: Banca dati Studi di Settore*

Tabella 14

### MC10) Imprese specialiste di fase in conto terzi

Si tratta di imprese con 4 addetti operanti in conto terzi e che realizzano la sola fase di confezione (assemblaggio, cucitura dei capi, rifinitura, ecc.), detti “façonisti”. In qualche caso queste imprese si occupano anche della prototipia o del finissaggio come pure dell'approvvigionamento dei materiali, attività svolte generalmente su richiesta del cliente. L'elevata qualità del servizio e la prossimità al cliente sono le caratteristiche distintive di questo macrocluster. La specializzazione di fase e la ridotta dotazione di beni strumentali consente a queste imprese di ottenere delle economie di specializzazione.

### MC11) Imprese in conto terzi generaliste

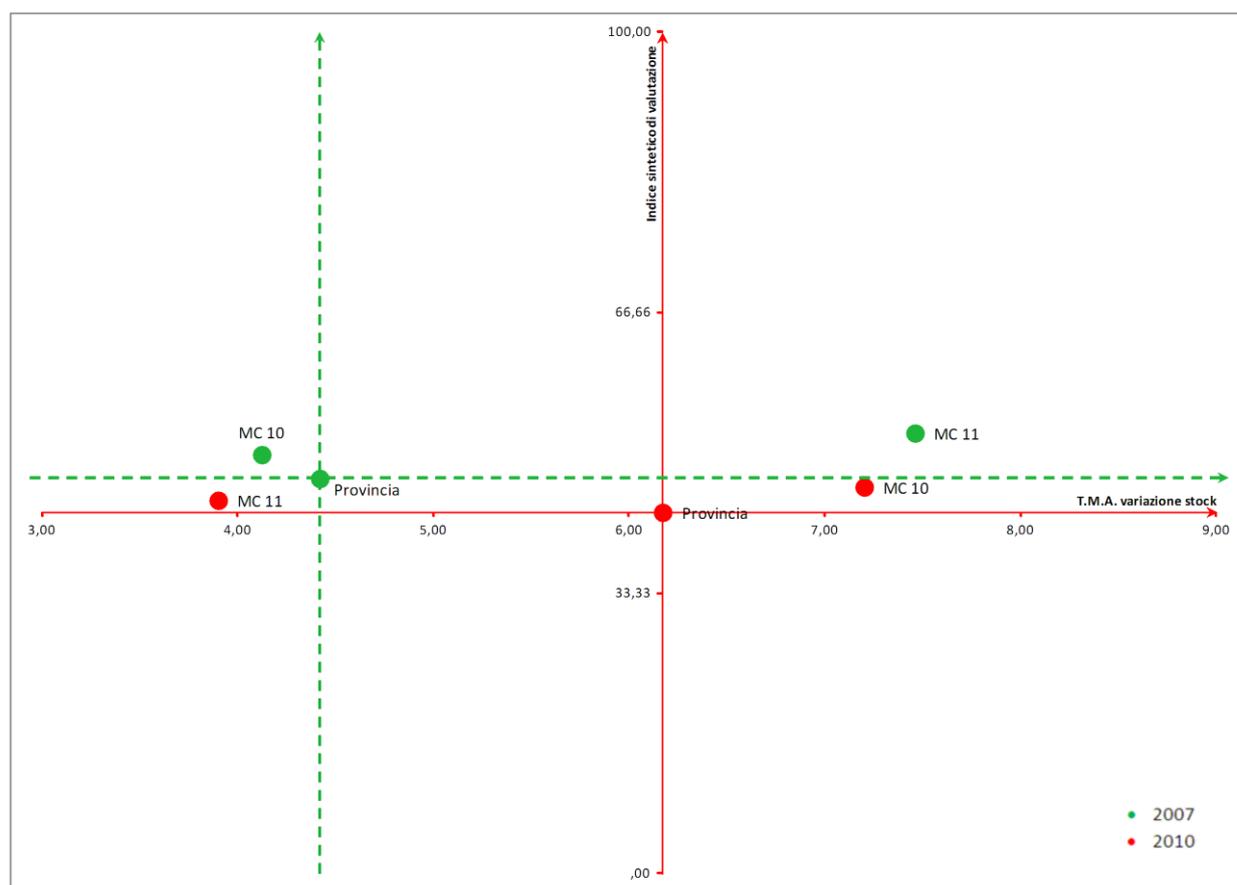
Si tratta di imprese che producono abbigliamento esterno di vario genere con 4 addetti. I terzisti con struttura completa sono imprese che, pur operando in conto terzi, svolgono in modo quasi esaustivo tutte le attività manifatturiere appartenenti al ciclo produttivo del prodotto (taglio, cucitura, finissaggio, stiro, controllo, ecc.) offrendo spesso anche servizi a supporto della produzione (p.es.: progettazione e modellismo). La varietà di fasi, e quindi l'ampia dotazione di beni strumentali, consente a queste imprese di adattarsi bene alle richieste di lavorazioni più disparate che provengono dai committenti secondo le tendenze stilistiche del momento. Talvolta sono in grado di sviluppare vere e proprie proposte stilistiche.

## Valutazione della capacità competitiva: triennio 2005-2007 vs 2008-2010

Facendo ricorso alla metodologia già descritta nella sezione introduttiva, si riporta l'analisi sull'indice sintetico dello stato della redditività e dell'efficienza operativa per i macrocluster dello studio D07B.

### Redditività ed efficienza operativa della provincia

INDICE SINTETICO DI VALUTAZIONE E TASSO MEDIO ANNUO DI VARIAZIONE DELLO STOCK DI BENI STRUMENTALI  
PANEL 2005-2007 / PANEL 2008-2010



Macrocluster			
<b>MC 10</b>	Specialisti di fase in conto terzi	<b>MC 11</b>	Imprese in conto terzi generaliste

Grafico 14

Lo spostamento verso il basso e a destra dell'origine degli assi di riferimento nel passaggio dal 2007 al 2010 evidenzia un lieve decremento dei livelli di redditività/efficienza, che rimangono comunque all'interno della fascia di normale svolgimento dell'attività economica, a fronte però di un incremento della propensione agli investimenti. Ciò denota politiche volte all'investimento anche in un periodo di congiuntura negativa.

La lieve riduzione dei livelli di efficienza ha riguardato tutte le imprese seppur con intensità differenti. Le politiche di investimento dei due MC in analisi si sono dimostrate opposte: il MC10 dei terzisti specialisti di fase, che nel 2007 adottava una politica di investimenti prudente, nel periodo successivo la modifica, mostrando una maggiore dinamicità, al contrario il MC11 delle imprese terziste generaliste, che era molto propenso agli investimenti nel 2007, ne rallenta pesantemente il ritmo nel 2010. Ciò lascerebbe supporre che a fronte di forti investimenti già consolidati, la tendenza sia ad un'attesa del ritorno previsto non ancora completamente manifestato (MC11) mentre per le situazioni di investimenti cauti nel periodo precedente la strategia anticrisi adottata sia quella di una politica degli investimenti molto attiva (MC10).

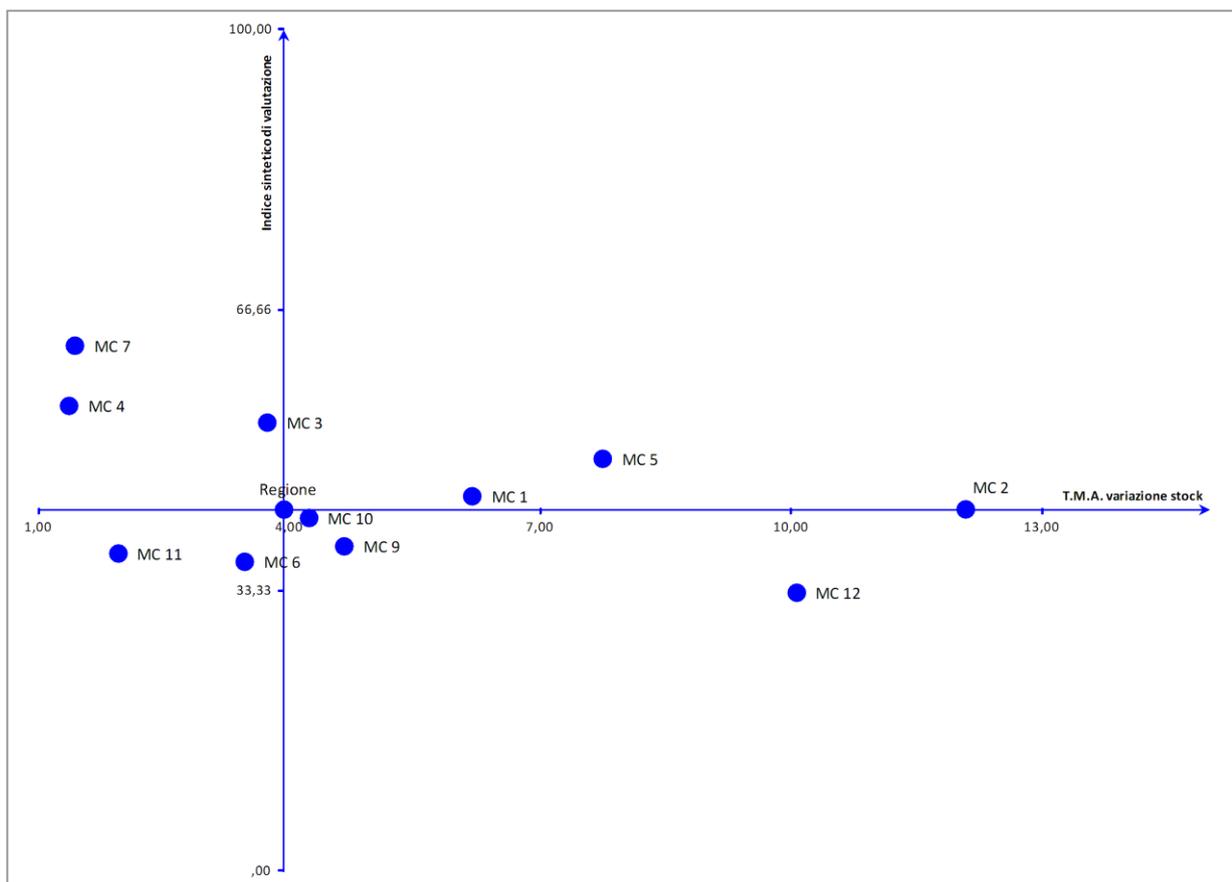
## Benchmarking provincia di Mantova VS Lombardia e Italia

Di seguito si riporta la mappa di posizionamento dei macrocluster dello studio D07B a livello regionale<sup>7</sup>:

### INDICE SINTETICO DI VALUTAZIONE E TASSO MEDIO ANNUO DI VARIAZIONE DELLO STOCK DI BENI STRUMENTALI

PANEL 2008-2010

REGIONE LOMBARDIA



Macrocluster			
<b>MC 1</b>	Imprese strutturate e specializzate	<b>MC 7</b>	Generalisti di prodotti di fascia medio-bassa
<b>MC 2</b>	Imprese specializzate export oriented che vendono alla GDO	<b>MC 9</b>	Piccole imprese generaliste di prodotti di fascia medio-bassa che vendono al privato
<b>MC 3</b>	Imprese in conto terzi che esternalizzano	<b>MC 10</b>	Specialisti di fase in conto terzi
<b>MC 4</b>	Imprese specializzate che vendono a intermediari e grossisti	<b>MC 11</b>	Imprese in conto terzi generaliste
<b>MC 5</b>	Specialisti di prodotto con vendita al dettaglio	<b>MC 12</b>	Converter nazionale
<b>MC 6</b>	Specialisti in produzione che vendono alla GDO		

Grafico 15

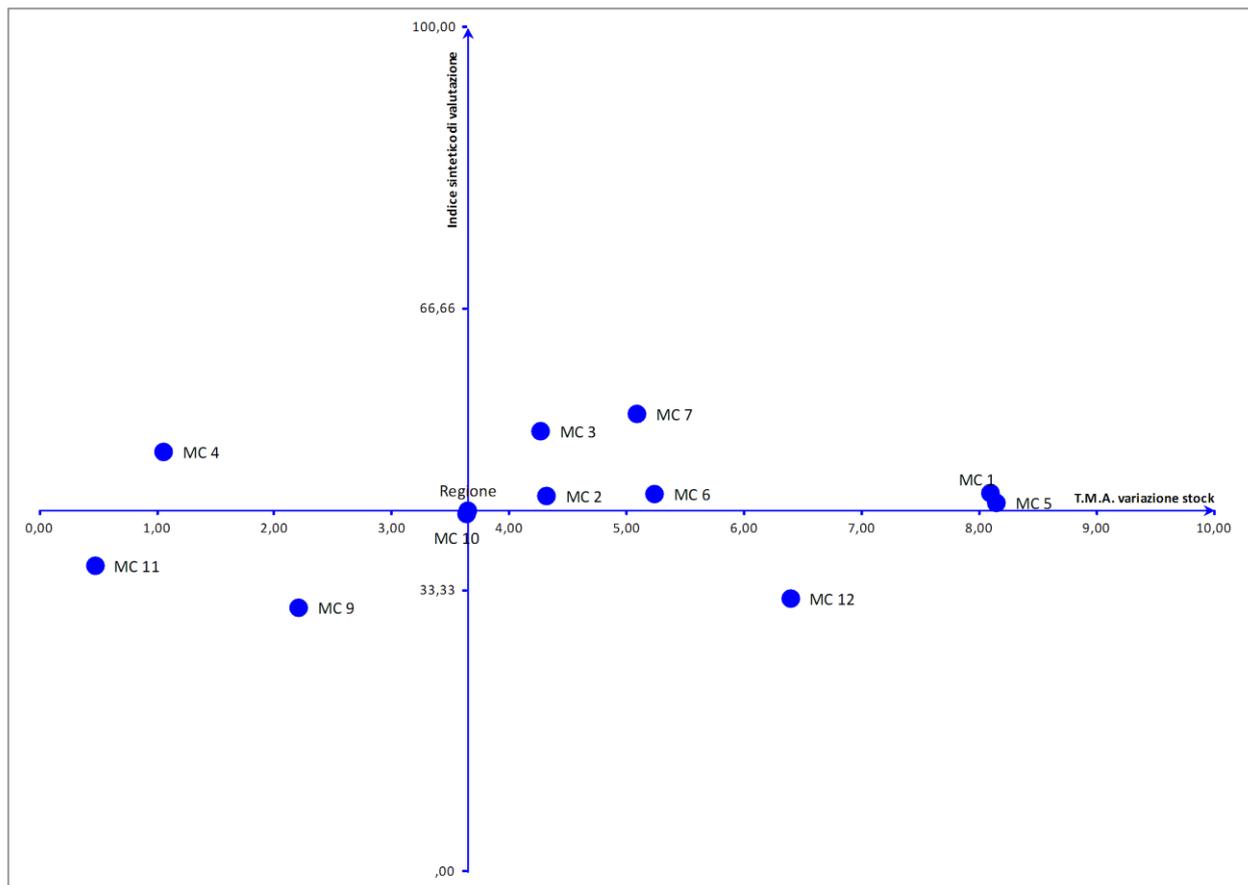
<sup>7</sup> Nel Grafico 15 sono rappresentati tutti i macrocluster del settore a livello regionale, compresi quelli esclusi dall'analisi provinciale per numerosità non sufficiente.

Confrontando le valutazioni ora effettuate a livello provinciale con il posizionamento delle imprese della regione appartenenti agli stessi macrocluster, possiamo evidenziare che le imprese della provincia di Mantova sono più dinamiche negli investimenti rispetto a quelle regionali. Anche per quanto riguarda l'indice sintetico di valutazione tutti i macrocluster dell'area mantovana risultano più performanti rispetto agli omologhi regionali.

INDICE SINTETICO DI VALUTAZIONE E TASSO MEDIO ANNUO DI VARIAZIONE DELLO STOCK DI BENI STRUMENTALI

PANEL 2008-2010

ITALIA



Macrocluster			
<b>MC 1</b>	Imprese strutturate e specializzate	<b>MC 7</b>	Generalisti di prodotti di fascia medio-bassa
<b>MC 2</b>	Imprese specializzate export oriented che vendono alla GDO	<b>MC 9</b>	Piccole imprese generaliste di prodotti di fascia medio-bassa che vendono al privato
<b>MC 3</b>	Imprese in conto terzi che esternalizzano	<b>MC 10</b>	Specialisti di fase in conto terzi
<b>MC 4</b>	Imprese specializzate che vendono a intermediari e grossisti	<b>MC 11</b>	Imprese in conto terzi generaliste
<b>MC 5</b>	Specialisti di prodotto con vendita al dettaglio	<b>MC 12</b>	Converter nazionale
<b>MC 6</b>	Specialisti in produzione che vendono alla GDO		

Grafico 16

Confrontando poi il posizionamento rispetto al valore medio nazionale<sup>8</sup> si osserva che anche in questo caso i livelli di redditività ed efficienza operativa sono sostanzialmente più alti rispetto a quelli nazionali, evidenza di una situazione di minore difficoltà delle imprese mantovane. La variazione dello stock mostra per tutti i macrocluster un ritmo di crescita degli investimenti più dinamico a livello provinciale.

---

<sup>8</sup> Nel Grafico 16 sono rappresentati tutti i macrocluster del settore a livello nazionale, compresi quelli esclusi dall'analisi provinciale per numerosità non sufficiente.

## Analisi per Indici

Nella presente sezione si fornisce, attraverso l'analisi di specifici indicatori di bilancio, un approfondimento a livello provinciale della struttura patrimoniale e dell'equilibrio finanziario di breve termine delle imprese in contabilità ordinaria che operano nel settore D07B - Confezione ed accessori per abbigliamento (Tabella 15). L'analisi è effettuata solo a livello provinciale e non fornisce indicazione sui valori medi dei vari macrocluster, data la numerosità non sufficiente.

### Analisi della Struttura Patrimoniale e di liquidità (triennio 2008-2010)

<b>Analisi per indici a livello provinciale</b> (triennio 2008 - 2010)			
<b>ANALISI DELLA STRUTTURA PATRIMONIALE</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Grado di Autonomia Finanziaria</b>	23%	22%	21%
<b>Grado di indebitamento Corrente</b>	59%	59%	56%
<b>Indice di solidità rispetto al finanziamento di immobilizzazioni</b>	1,33	1,29	1,32
<b>ANALISI DI LIQUIDITÀ</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Indice di liquidità</b>	0,94	0,91	0,93
<b>Ciclo debiti - crediti</b>	76	110	93

*Fonte: Banca dati Studi di Settore*

Tabella 15

Il settore in esame si caratterizza per un'autonomia finanziaria in lieve flessione che, pur non riuscendo ad avvicinare la soglia del 30%, permane, nel corso del triennio, a livelli accettabili. Ben più elevato, invece, è il grado di indebitamento corrente che, nonostante la flessione di 3 punti percentuali, si mantiene nel 2010 a un valore alto del 56%. La struttura patrimoniale mostra, inoltre, un andamento altalenante dell'indice di solidità che, dopo una diminuzione nel 2009, risale nel 2010 fino a 1,32, quasi eguagliando il dato di partenza. Lo stesso trend è riscontrabile, nella seconda analisi proposta, per l'indice di liquidità, che nel 2010 è valorizzato a 0,93. Il ciclo debiti-crediti, infine, aumenta di 34 giorni nel 2009, per poi scendere nel 2010 a un saldo di 93 giorni.

## Spunti per ipotesi di collaborazione tra le imprese dell'abbigliamento

Dopo aver esaminato la situazione dei settori selezionati e dei singoli macrocluster in essi operanti, si possono riassumere in un'analisi SWOT i principali elementi caratterizzanti emersi dall'analisi:

Punti di forza	Punti di debolezza
• Consolidamento sul mercato	• Piccole dimensioni
• Buon livello del <i>know how</i> sia in senso tecnologico che di conoscenza operativa	• Basso grado di internazionalizzazione
• <i>Outsourcing</i> di successo per le piccole imprese	• Forte dipendenza dal committente principale
• Buona propensione agli investimenti	• Forte specializzazione monofase
• Flessibilità produttiva	• Scarso potere contrattuale nei confronti di fornitori, clienti e banche
• <i>Time to market</i> ridotto	• Impossibilità di sfruttare economie di scala
• Tenuta della redditività nonostante la crisi	• Rigidità della struttura dei costi
	• Scarsa presenza di <i>brand</i>
Opportunità	Minacce
• Domanda crescente di prodotti di alta gamma	• Esasperazione della concorrenza a causa della crisi
• Domanda crescente da paesi ad alto tasso di sviluppo	• Instabilità della domanda sia in termini di volumi che di tipologia di prodotto/servizio
• Incremento della domanda di collezioni <i>fast fashion</i>	• Tensione sulle tariffe praticate per le lavorazioni
• Domanda crescente di collezioni "chiavi in mano"	• Restrizione del credito bancario

Tabella 16

In questo scenario la creazione di una rete di imprese potrebbe avere i seguenti benefici:

- Favorire lo sviluppo di economie di specializzazione, condivisione e propagazione della conoscenza che le singole imprese non avrebbero la possibilità di perseguire agendo singolarmente;
- Avere una maggiore forza contrattuale sul mercato sia nei confronti dei fornitori, attraverso politiche di acquisto comuni, che nei confronti dei clienti, nazionali e esteri (es. BRIC);
- Ridurre il rischio di affidamento per le banche;
- Risultare più attraenti per i capitali di rischio;
- Facilitare il ricorso e l'utilizzo di professionalità altrimenti difficili da reperire;
- Favorire il perseguimento delle economie di scala (es. risparmio di costi di approvvigionamento e gestione);
- Investire su politiche di *brand* congiunte;

- Venire incontro alle esigenze dei committenti di alto livello (soprattutto *griffe* internazionali) che preferiscono avere un unico interlocutore, capace di coordinare una rete complessa di subfornitura, per la realizzazione di intere collezioni, piuttosto che avere una pluralità di terzisti da coordinare direttamente;
- Sfruttare il vantaggio competitivo, costituito dalla vicinanza geografica delle imprese subfornitrici, per abbreviare notevolmente il *time to market* soprattutto nel caso di produzioni *fast fashion*.

## NOTA METODOLOGICA

### TASSO DI VARIAZIONE MEDIO ANNUO

Il tasso di variazione medio annuo delle variabili esaminate, calcolato in relazione al triennio di osservazione, è ottenuto attraverso l'applicazione della seguente formula:

$$\left( \sqrt{\frac{x_{(n+2)}}{x_{(n)}}} - 1 \right) * 100$$

in cui:

$x_{(n)}$  : ammontare della variabile  $x$  nell'anno  $n$ ;

$x_{(n+2)}$  : ammontare della variabile  $x$  nell'anno  $n+2$

Esempio:

Dato il valore di 100.000 Euro nell' anno  $n$  e di 81.000 nell'anno  $n+2$  si ottiene dalla formula precedente una tasso medio di variazione annuo del -10%.

### INDICATORI DI BILANCIO

I valori necessari al calcolo degli indicatori di bilancio derivano dalla riclassificazione delle variabili di Conto Economico e Stato Patrimoniale contenute nella banca dati messa a disposizione dall'Agenzia delle Entrate tramite il servizio denominato BeOnBusiness.

Gli indicatori presenti all'interno del documento sono calcolati tramite medie ponderate in cui il peso di ponderazione è dato dal valore del denominatore degli stessi.

## CALCOLO INDICATORI DI BILANCIO

### INDICE DI REDDITIVITÀ DELLE VENDITE (ROS)

$$\frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Componenti attive della gestione caratteristica}} * 100$$

### DURATA MEDIA DEL MAGAZZINO

$$\frac{\text{Giacenza media di magazzino}}{\text{Costo del venduto e costo per la produzione di servizi}} * 365$$

### GRADO DI AUTONOMIA FINANZIARIA

$$\frac{\text{Patrimonio Netto}}{\text{Totale Passività}} * 100$$

### GRADO DI INDEBITAMENTO CORRENTE

$$\frac{\text{Passività a breve}}{\text{Totale Passività}} * 100$$

### INDICE DI SOLIDITÀ RISPETTO AL FINANZIAMENTO DI IMMOBILIZZAZIONI

$$\frac{(\text{Patrimonio Netto} + \text{Passività Consolidate})}{\text{Immobilizzazioni nette}}$$

### INDICE DI LIQUIDITÀ

$$\frac{(\text{Liquidità immediate} + \text{Liquidità differite})}{\text{Passività a breve}}$$

### CICLO DEBITI - CREDITI (IN GIORNI)

$$(\text{Durata media dei debiti su acquisti e produzione di servizi} - \text{Durata media dei crediti})$$

dove:

### DURATA MEDIA DEI DEBITI SU ACQUISTI E PRODUZIONE DI SERVIZI (IN GIORNI)

$$\frac{\text{Debiti verso fornitori}}{\text{Acquisti di materie prime e merci + costo per la produzione di servizi}} * 365$$

### DURATA MEDIA DEI CREDITI (IN GIORNI)

$$\frac{\text{Crediti verso clienti}}{\text{Ricavi delle vendite e delle prestazioni}} * 365$$