



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO



RAPPORTO SULLE PROSPETTIVE DI SVILUPPO DEL TERZIARIO INNOVATIVO TORINESE

Luglio 2012

Finalità e metodologia dell'indagine

Nelle pagine che seguono sono presentati i risultati di una indagine sul settore del “Terziario Innovativo” torinese, promossa dal gruppo SETI (Servizi e Terziario Innovativo) e condotta dall’Ufficio Studi dell’Unione Industriale di Torino. Il settore oggetto di indagine comprende un ampio spettro di servizi, rivolti alle aziende e alla persona; non sono invece oggetto d’indagine i servizi informatici e di telecomunicazioni.

Lo studio ha l’obiettivo di delineare un quadro sintetico del posizionamento del settore nello scenario concorrenziale globale e di valutarne punti di forza e debolezza, rischi e opportunità di sviluppo.

L’indagine è stata svolta a maggio- giugno 2012 tramite un questionario inviato alle imprese del settore associate all’Unione Industriale di Torino.

Le domande poste alle aziende riguardano le caratteristiche dell’azienda (dimensione, proprietà, ecc.), la tipologia di prodotto, i mercati di riferimento, la concorrenza; è stato inoltre chiesto alle imprese di definire il proprio posizionamento competitivo e di esprimere un giudizio sui punti di forza e debolezza, sui rischi e sulle opportunità e sull’impatto della crisi. Infine, una sezione del questionario è stata dedicata alle strategie che le imprese intendono attuare nei prossimi anni.

Caratteristiche del campione

All’indagine hanno collaborato 26 aziende con sede in provincia di Torino, associate all’Unione Industriale di Torino.

La quasi totalità delle imprese (25 casi) opera nel campo dei servizi alle imprese: comunicazione e relazioni esterne; pubblicità e marketing; progettazione e studi tecnici; ricerca e formazione del personale; brokeraggio assicurativo; consulenza direzionale; ecc.

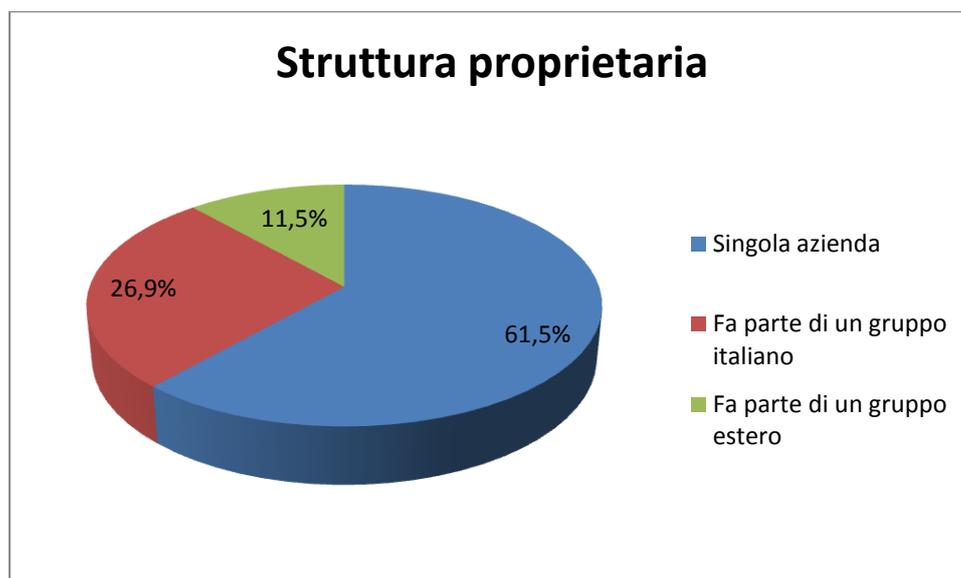
Una azienda opera nel campo dei servizi alla persona (medicale).

Le aziende del campione **occupano** circa 650 persone nella provincia di Torino, escludendo quindi le sedi extra-provinciali.

Considerando le caratteristiche del settore, la **dimensione media** delle imprese del campione è elevata: ben 11 aziende hanno oltre 15 dipendenti. L'impresa di maggiori dimensioni conta 180 dipendenti nella sede di Torino, *headquarter* di un gruppo di dimensione nazionale.

Un'altra caratteristica interessante del campione intervistato riguarda la **struttura proprietaria**. Due aziende sono a capo di un gruppo. Sette aziende sono controllate da un gruppo, italiano (6 casi) o estero (3 casi), che mantiene una ramificata presenza sul territorio nazionale e anche estero.

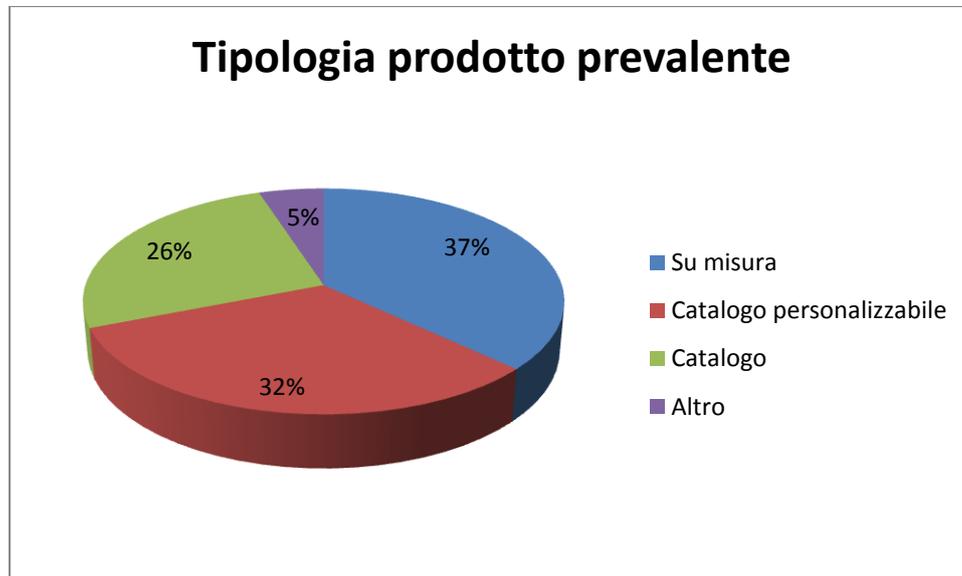
Numerose aziende hanno uffici in altre regioni italiane o estere. Ciò riguarda le due società capogruppo, le aziende controllate da un gruppo, ma anche aziende a proprietà familiare (4 casi); uno studio di progettazione, non facente capo a un gruppo, ha un ufficio all'estero (Romania).



Le caratteristiche della domanda e dei mercati

La tipologia di prodotto prevalente (37% delle risposte) è quella del prodotto costruito "su misura" sulla base della richiesta del cliente; il 32% delle aziende offre invece servizi "a catalogo", il 26% ha un'offerta sostanzialmente a catalogo, personalizzabile sulla base di

specifiche esigenze del cliente; infine, solo in un caso l'offerta di servizi è definibile come una vera e propria "subfornitura".

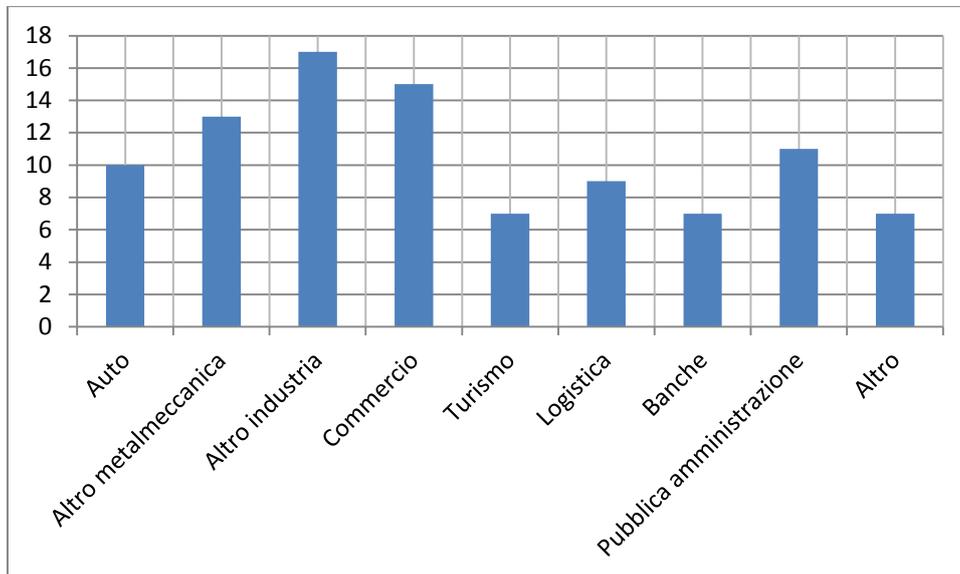


La gamma di **settori di sbocco** è molto diversificata: industria manifatturiera, commercio, trasporti, pubblica amministrazione, servizi finanziari.

Più in dettaglio, due terzi dei rispondenti hanno tra i loro clienti aziende manifatturiere non metalmeccaniche; il 50% lavora per imprese metalmeccaniche non auto motive; quest'ultima filiera è citata da circa un terzo delle aziende rispondenti. Gli altri settori inclusi nel questionario (commercio e grande distribuzione; turismo e alberghi; trasporti e logistica; banche e servizi finanziari; altri servizi per l'impresa e la persona; servizi ambientali, energia, ecc.) sono segnalati dal 25-30% delle aziende.

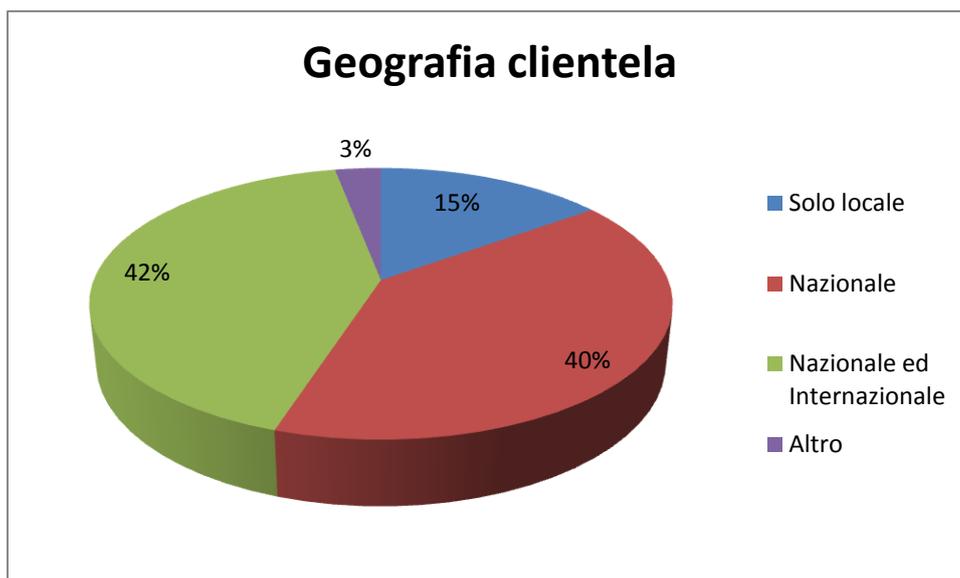
In media, le aziende del campione lavorano per almeno 3 diversi macro-settori.

Settori di sbocco

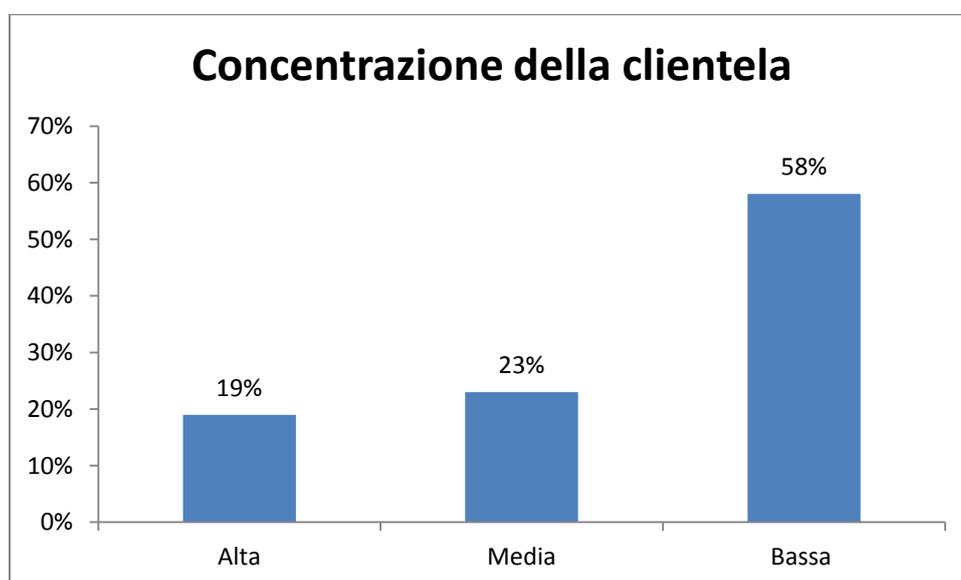


Anche la **tipologia di clienti** è diversificata. Un'impresa su quattro lavora sia per il settore privato che per il settore pubblico (pubblica amministrazione, sanità ecc.). Una quota analoga ha clienti esclusivamente nel settore privato (grande impresa e PMI); un ulteriore quarto lavora solo per grandi imprese. Solo in un caso l'unico cliente è il comparto pubblico.

Per quanto riguarda la **struttura geografica** della clientela, il 15% delle aziende ha clienti soltanto locali; il 40% amplia il proprio mercato al territorio nazionale; il 42% ha clienti anche all'estero.



La **concentrazione della clientela**¹ è prevalentemente bassa (58% dei casi); all'opposto il 19% dei rispondenti ha pochi clienti, mentre il residuo 23% si colloca in una posizione di media concentrazione. Una elevata frammentazione della clientela viene in genere ritenuto un elemento di forza in quanto consente di ridurre il rischio e permette una maggiore flessibilità nella gestione degli ordini.



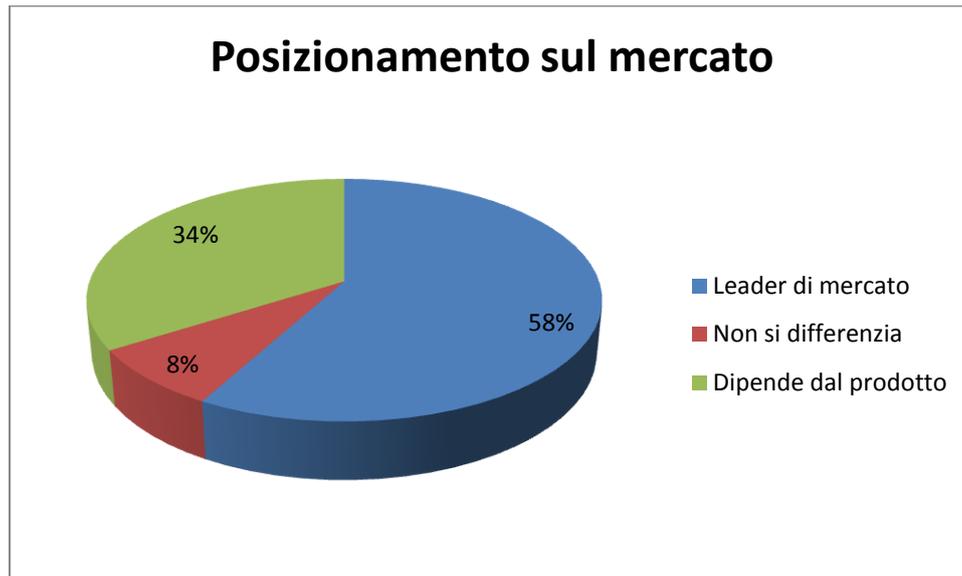
Per la commercializzazione dei propri servizi e lo sviluppo clienti praticamente tutte le aziende si avvalgono di risorse interne; l'8% si avvale agenti o rappresentanti; il 15% ha in essere accordi o joint-ventures di tipo commerciale.

Oltre il 50% delle imprese che hanno collaborato all'indagine dichiara di non partecipare, o di partecipare raramente, a **fiere o eventi promozionali** di settore; di contro, circa un terzo partecipa "saltuariamente" e l'11% "regolarmente".

¹ Si definisce "bassa concentrazione" della clientela quando i 3 maggiori clienti rappresentano meno del 20% delle vendite; viceversa "elevata concentrazione" quando i 3 maggiori clienti assorbono oltre il 50% del fatturato

Posizione sul mercato

In generale, il 58% delle aziende intervistate ritiene di essere tra i leader nel proprio segmento di mercato per contenuto professionale dei servizi offerti; l'8% ritiene che non vi siano differenze significative rispetto ai concorrenti, mentre il residuo 35% dà un giudizio più problematico, dove coesistono aree di debolezza e altre di vantaggio.



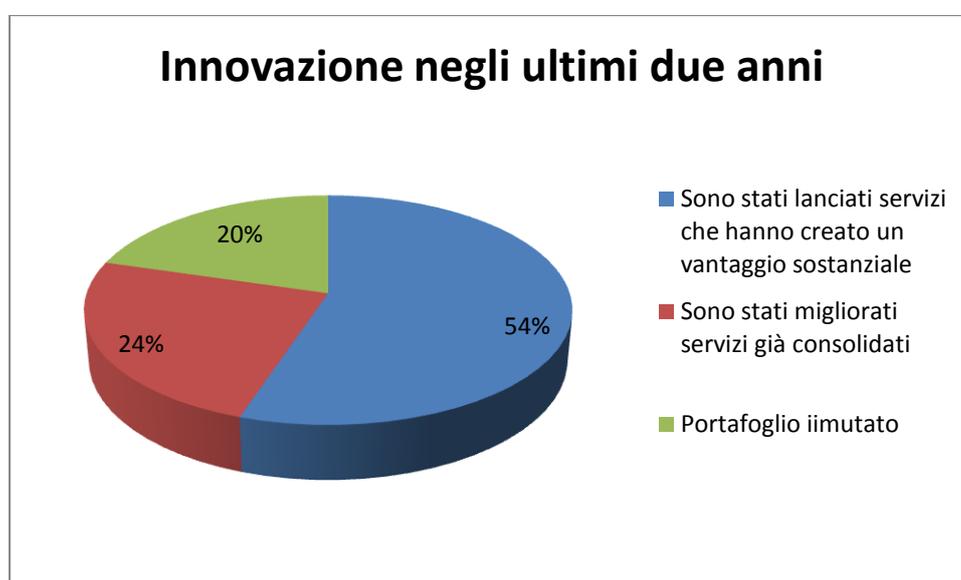
Una valutazione più analitica rispetto ai fattori di competitività mette in luce come le aziende si ritengano in posizione di vantaggio rispetto ai fattori “qualitativi” e in svantaggio o parità sui fattori di costo.

In dettaglio, quasi unanime è il giudizio positivo su “contenuti professionali del servizio” (85% contro 4%), “tempi di consegna” (81% contro zero), “capacità di dialogare con il cliente” (80% contro 4%), “flessibilità del servizio” (capacità di offrire un servizio personalizzato) e “assistenza post-vendita” (70% contro 4%); sulla “integrazione con altri fornitori di servizi” la valutazione è più incerta (50% contro 18%), mentre per “prezzi” e “condizioni di pagamento” le imprese del campione si pongono in sostanziale parità rispetto ai concorrenti.

Le risposte delle imprese vanno poste in relazione al tipo di **concorrenti** con cui si confrontano. Circa un terzo dei rispondenti ha come concorrenti esclusivamente grandi o medie imprese nazionali: non compete quindi né con imprese locali né con imprese estere.

Un quarto delle aziende si confronta invece sia con imprese locali di piccola dimensione che con grandi *competitors* nazionali. Il 25% dei rispondenti si misura anche con imprese estere.

Una componente importante della forza competitiva di una azienda è la capacità di rinnovare la propria gamma di servizi. Negli ultimi due anni il 56% delle imprese ha introdotto innovazioni “radicali”, ovvero ha lanciato servizi innovativi che hanno dato un vantaggio concorrenziale reale; il 24% ha realizzato significativi miglioramenti nella gamma di servizio, mentre il 20% ritiene che il proprio portafoglio servizi sia rimasto sostanzialmente immutato.



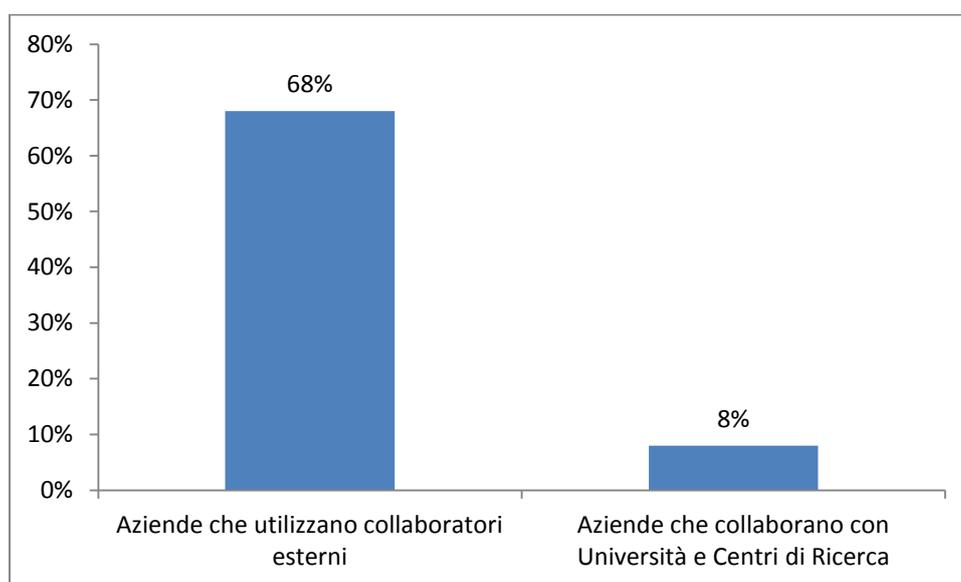
Collaborazioni e network

Il 68% delle aziende utilizza “regolarmente” collaboratori esterni per svolgere la propria attività; nel 14% dei casi le collaborazioni sono “saltuarie”, mentre solo il 9% delle aziende non ricorre mai a competenze esterne.

Le aree di attività più frequenti per il ricorso a **collaborazioni esterne** sono lo “sviluppo prodotto e innovazione”, l’“ingresso su nuovi mercati o settori” e le “campagne promozionali”, citati dal 40% circa delle aziende; circa un quarto delle imprese utilizza collaborazioni esterne per “studi e indagini di mercato”, “sviluppo della rete commerciale e

distributiva”, “formazione e ricerca personale”. Un interesse decisamente minore è riferibile a “ricerca e innovazione” (15% dei casi) e soprattutto a “assistenza post-vendita”, “accesso al credito”, “logistica”, “partecipazione a fiere e altri eventi promozionali”.

I rapporti con Università o Enti di Ricerca sono relativamente poco frequenti. Quasi la metà delle aziende non ha mai attivato collaborazioni di questo tipo; un ulteriore 20% vi ricorre “raramente”. Solo l’8% dei rispondenti utilizza in modo regolare collaborazioni con Enti di Ricerca.



Rischi, opportunità e strategie

La maggioranza delle aziende non ha una percezione particolarmente allarmata dei **rischi** che dovrà fronteggiare nei prossimi anni. Sul piatto opposto della bilancia stanno le **opportunità** che si apriranno nei prossimi anni. Anche da questo lato, le valutazioni delle aziende sono piuttosto prudenti: nessun prevedibile sviluppo nelle condizioni concorrenziali viene ritenuto particolarmente promettente. In sostanza, dunque, dalle risposte emerge un quadro abbastanza consolidato, in cui le possibili dinamiche concorrenziali non dovrebbero, prevedibilmente, portare a grossi sconvolgimenti.

Nella scala proposta da 1 a 5, infatti, il punteggio medio attribuiti ai **fattori di rischio** proposti non supera i 3 punti, ma nella maggior parte si pone al di sotto di tale soglia; ancor più appiattita la valutazione delle opportunità, dove nessuna tra le opzioni proposte supera il punteggio di 3 punti e due si collocano al di sotto dei due punti.

Tra i fattori di rischio, ai primi posti vengono citati “l’evoluzione sfavorevole della situazione finanziaria” (3,1 il punteggio medio) e il “calo strutturale della domanda” (3,0): una valutazione quest’ultima che prescinde dall’attuale momento congiunturale ma dovrebbe fare riferimento a trend di lungo periodo. Anche l’“aumento dei costi” è visto con una certa preoccupazione (2,9); seguono con punteggi inferiori, compresi tra 2,2 e 2,6, gli altri rischi citati nel questionario: “perdita di clienti consolidati”, “ingresso di nuovi concorrenti”, “perdita strutturale di competitività”, “dimensione aziendale troppo piccola”, “difficoltà a reperire personale adeguato”, “crescente complessità della normativa”.

Viceversa, al primo posto tra i fattori che potrebbero avvantaggiare l’azienda vengono citati con punteggio analogo (2,9) “i processi di concentrazione del settore”, che dovrebbero estromettere i concorrenti marginali; e le “migliori possibilità di diversificare il portafoglio clienti”, dal punto di vista geografico e/o merceologico.

Alla eventualità di una “crescita della domanda” viene attribuito un punteggio di 2,6 punti, inferiore quindi al rischio derivante da un “calo strutturale della domanda” (3 punti).

Anche il possibile ingresso su “nuovi mercati” non viene ritenuto uno scenario particolarmente promettente (2,4). Il punteggio è molto simile a quello attribuito, tra i fattori di rischio, alla perdita di clienti consolidati; si può dunque ritenere che da questo punto di vista secondo le aziende intervistate l’esito dei processi in atto sia molto aperto e incerto: rischi e opportunità sono in sostanziale equilibrio.

Le stesse considerazioni valgono per le opportunità derivanti da una evoluzione favorevole dei fattori di competitività, fattore a cui viene attribuito un punteggio piuttosto basso (2,2), ma in linea con quello della dinamica opposta (perdita di competitività). In sostanza, quindi, la maggioranza delle aziende non prevede grandi spostamenti degli equilibri, né in una direzione né in quella opposta.

Anche sul terreno del reperimento del personale qualificato (2,1) e della evoluzione della normativa il quadro è più o meno lo stesso. Oltre a non essere valutati elementi rilevanti, rischi e opportunità si bilanciano.

Costi e situazione finanziaria, infine, non offrono opportunità favorevoli: la percezione come fattori di rischio “puri” è pressoché unanime.

Di fronte ai possibili cambiamenti dello scenario competitivo, il ventaglio di **strategie** messe in atto o ipotizzate dalle aziende del campione è piuttosto ampio e articolato, con un mix equilibrato tra strategie offensive e difensive.

Pressoché unanime è il riconoscimento della massima importanza dell’“ampliamento/diversificazione del portafoglio clienti”: a tale fattore viene attribuito un punteggio di 4,1, in assoluto il più elevato con un notevole distacco.

Al secondo posto (3,4 punti) viene citato il “recupero di efficienza e riduzione dei costi”. Una strategia tipicamente difensiva la cui posizione di preminenza non è così scontata in settori ad alta intensità di know-how e professionalità come quelli oggetto di indagine. Ancor meno scontata è l’importanza assegnata a “formazione” e “reperimento di nuovi collaboratori” (3,2): strategie fortemente orientate allo sviluppo e al rafforzamento del contenuto professionale dei servizi offerti.

Con punteggi inferiori seguono l’“introduzione di nuovi prodotti” e la “ricerca di nuovi mercati” (3,0). Con punteggi compresi tra 2,5 e 3 punti si pongono la “ricerca di partnership e accordi”, il “rafforzamento della rete di vendita”, il “lancio di campagne pubblicitarie” e la “riorganizzazione aziendale”.

Infine, decisamente meno rilevanti sono le altre strategie elencate nel questionario: “apertura di nuove sedi in Italia o all’estero” ; “ingresso di nuovi soci”; maggiore integrazione verticale o, all’opposto, “affidamento all’esterno di attività svolte internamente”; “acquisizioni”.

Conclusioni

Il campione di imprese intervistate rappresenta un'area di eccellenza nel panorama del comparto dei servizi torinese. Dimensioni, struttura proprietaria, posizionamento competitivo e altre caratteristiche aziendali configurano infatti un profilo che solo in parte è riferibile al variegato arcipelago torinese. Nonostante le cautele d'obbligo, data anche la limitata ampiezza del campione, dall'indagine emergono alcune utili indicazioni sulla struttura del comparto, su punti forza e debolezza, rischi e opportunità, linee di azione strategiche. Il ruolo di leader che molte aziende hanno nel loro segmento di mercato, d'altra parte, ne fa un punto di riferimento o un "modello" per le aziende di rango inferiore, in taluni casi forzandone o ispirandone le scelte. Da questo punto di vista, quindi, la portata dell'indagine va al di là della dimensione assoluta del campione.

Un primo elemento di riflessione riguarda la presenza di gruppi, italiani ma anche stranieri. E' questo un indubbio elemento di forza, che lega le aziende a circuiti di mercato, di professionalità e in certi casi finanziari, che vanno ben al di là della sfera locale in cui molto spesso si muovono le aziende tipiche del comparto dei servizi.

D'altra parte, non va dimenticato che ciò "obbliga" il territorio a mantenere una solida posizione competitiva quanto ad accessibilità infrastrutturale, efficienza dei servizi, qualità della vita, ecc.: le decisioni di investimento dei gruppi sono infatti meno vincolate a condizionamenti locali. Un peggioramento dei fattori di attrazione può determinare in tempi relativamente brevi una riduzione dell'impegno sul territorio; viceversa, il miglioramento dei fattori di localizzazione (es. nella qualità dei trasporti) può attrarre con maggiore facilità nuovi investimenti dall'esterno dell'area.

Anche le **caratteristiche della clientela**, in generale, configurano una posizione favorevole. Tra gli elementi positivi rientrano in particolare i seguenti:

- ✓ la ampia diversificazione settoriale della clientela, dove non vi è un orientamento privilegiato verso uno o pochi settori (es. automotive);

- ✓ la bassa concentrazione del portafoglio clienti, che evita pericolose situazioni di monopsonio o dipendenza e aumenta i “gradi di libertà” per equilibrare le oscillazioni della domanda;
- ✓ la prevalenza di un portafoglio servizi a catalogo o personalizzabili, cui fa da contraltare lo scarso rilievo della subfornitura;
- ✓ il ruolo contenuto, e mai prevalente, delle commesse pubbliche, che in questo momento si caratterizzano per discontinuità e lunghi tempi di pagamento;
- ✓ il peso non secondario dei clienti esteri, in una fase in cui la domanda interna è destinata a ristagnare per un periodo di tempo prevedibilmente lungo.

Un altro elemento da leggersi positivamente è il fatto che la **concorrenza** non sia soltanto locale, ma comprenda sia medie e grandi imprese nazionali sia, in alcuni casi, anche imprese estere. Ciò espone le imprese delle nostre aree alle *best practice* professionali e organizzative e costituisce un indubbio elemento di stimolo e propulsione, anche se tende ad accentuare le dinamiche concorrenziali.

Abbastanza scontate sono le valutazioni dei fattori di competitività. La posizione di preminenza sui fattori “qualitativi” è confortante anche se, va ricordato, riflette la percezione degli imprenditori e non elementi oggettivi. Comune ad altri sondaggi di questo genere è invece la valutazione di inferiorità sui costi. In questo caso, va sottolineato come vi sia una forte componente psicologica, se si considera che i concorrenti sono quasi sempre imprese di paesi come Francia, Germania, Gran Bretagna, Svizzera, Austria dove il livello dei costi è generalmente superiore al nostro. Una valutazione così sfavorevole sui costi, in effetti, va interpretata come un giudizio più complessivo sull’efficienza del sistema paese, in cui a un livello di costo comunque elevato (sia pure in media inferiore a quello dei nostri concorrenti più diretti) non corrisponde una adeguata efficienza dei servizi pubblici e privati, della pubblica amministrazione, del mercato del lavoro, ecc.

Le valutazioni su rischi e opportunità, nel complesso, sembrano configurare una situazione di relativa stabilità nelle condizioni concorrenziali. Sondaggi simili, infatti, hanno messo in luce una relazione tra grado di dinamismo del settore e scala dei punteggi attribuiti ai diversi

fattori. In questo caso i punteggi sono “appiattiti” verso il basso, con isolate eccezioni: che appunto per il netto scarto dalla media confermano l’ipotesi iniziale.

Il contesto nel quale le imprese dovranno muoversi nel prossimo futuro non appare né particolarmente promettente, né foriero di minacce gravi e immediate.

La domanda viene prevista stazionaria o in calo, con scarse possibilità di ingresso su nuovi mercati o di diversificazione verso nuovi settori; d’altra parte, il pericolo di nuovi ingressi non pare molto sentito e i processi di concentrazione dovrebbero favorire le nostre imprese selezionando i migliori. Anche l’evoluzione dei fattori di competitività non dovrebbe alterare gli assetti di mercato.

Va ricordato che questi giudizi prescindono dalla congiuntura sfavorevole, o almeno non ne risentono in misura determinante.

Infine, sul piano delle strategie le risposte delle aziende delineano un quadro coerente e articolato, con un mix equilibrato tra strategie offensive (nuovi mercati, pubblicità, nuovi prodotti, ecc.) e difensive (recupero efficienza, riorganizzazione aziendale ecc.).

Tra gli elementi meno scontati, spicca l’importanza assegnata a formazione e ricerca di nuovi collaboratori, attribuendo così alle risorse umane un’importanza centrale nel rafforzamento competitivo dell’azienda. Un ruolo che l’analisi dei casi di successo in ogni settore evidenzia con chiarezza, ma che nella pratica quotidiana non sempre viene riconosciuto dalle nostre imprese.

Valutando le differenti variabili nel loro complesso si osservano **quattro principali tipologie/modelli di imprese.**

Il primo “modello” è costituito da **imprese di nuova costituzione.** Si tratta di aziende nate dopo il duemila, con meno di quindici dipendenti ma con buone prospettive di sviluppo. Operano soprattutto sul mercato locale e nazionale, ma hanno buone possibilità di espansione anche all’estero, data la specializzazione in settori di nicchia. Investono molto in ricerca e sviluppo; sfruttano bene le leve del marketing.

Il secondo “modello” è rappresentato da **realità consolidate e strutturate.** Investono poco in promozione e ricerca, ma grazie alla loro “immagine” ed alla fidelizzazione dei clienti

presentano un ottimo portafoglio. Operano soprattutto sul mercato nazionale, hanno molti concorrenti, offrono prodotti in genere standardizzati.

La terza tipologia di imprese è caratterizzata da una **forte concentrazione della clientela**. Queste aziende hanno di solito pochi concorrenti, non effettuano spese per la promozione dei propri prodotti; investono molto in ricerca e sviluppo, ma si tratta di innovazione su misura, che mira a soddisfare le esigenze dei principali clienti. Sono imprese che operano soprattutto sul mercato locale.

Infine abbiamo le **imprese consolidate ma dinamiche**, che oltre ad aver un buon portafoglio clienti ed una immagine affermata, cercano di differenziare i propri prodotti investendo molto in formazione, con l'obiettivo di entrare in nuovi segmenti di mercato. Operano sul mercato nazionale ed internazionale, ed investono nella promozione dei propri prodotti.



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA, ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO



QUESTIONARIO SUL SETTORE DEI SERVIZI INNOVATIVI A TORINO

Parte 1 - NOTIZIE ANAGRAFICHE SULL'IMPRESA

Denominazione dell'azienda

Riferimento aziendale

E-mail

Sede principale (*città*)

Eventuali altre sedi operative in Italia (*regione*)

Eventuali sedi estere (*stato*)

Addetti 2010 (*dipendenti e collaboratori continuativi*)

Fatturato 2010 (*milioni di euro*)

Principali attività

Segnalare eventuali eccellenze di prodotto e/o tecnologiche

(*ovvero servizi nei quali l'azienda è leader di mercato o detiene comunque una posizione di preminenza*)

Eventi rilevanti degli ultimi 3-4 anni

(*es. fusioni/incorporazioni; apertura nuove sedi; accordi commerciali di particolare rilievo; acquisto licenze; ecc.*)

Proprietà:

Azienda a proprietà familiare?

selezionare una voce dall'elenco

Fa parte di un gruppo?

selezionare una voce dall'elenco

Se SI

selezionare una voce dall'elenco

Denominazione e sede del gruppo

È la società capogruppo?

selezionare una voce dall'elenco

Controlla altre società?

selezionare una voce dall'elenco

Parte 2 - CARATTERISTICHE DELLA CLIENTELA E DEL MERCATO

Tipo di servizi (fare riferimento ai servizi tipici offerti dall'azienda)

selezionare una voce dall'elenco

Principali settori di sbocco. Indicare solo clienti con una quota significativa sulle vendite
(è possibile barrare più caselle)

- Auto
- Altri metalmeccanici (macchine utensili, meccanica generale, aerospazio ecc.)
- Altri settori industriali
- (se le vendite sono particolarmente concentrate specificare i settori, max. 3)

- Commercio e grande distribuzione
- Alberghi e turismo
- Trasporti e logistica
- Banche e finanza
- Altri servizi privati
- Pubblica Amministrazione (enti locali, sanità, scuola, difesa, ecc.)
- Altri settori (specificare)

Grado di concentrazione della clientela (barrare una sola casella)

- Molto frammentata (i 3 maggiori clienti rappresentano meno del 20% del fatturato)
- Molto concentrata (i 3 maggiori clienti assorbono oltre il 50% del fatturato)
- Situazione intermedia

Tipologia della clientela (è possibile barrare più caselle)

- Grandi imprese (impresa con oltre 250 dip., gruppo italiano o estero)
- Piccola e media impresa
- Enti pubblici

Distribuzione geografica della clientela (è possibile barrare più caselle)

- Locale percentuale approssimativa sulle vendite
- Nazionale percentuale approssimativa sulle vendite
- Estera percentuale approssimativa sulle vendite

Sviluppo clienti e canali commerciali (è possibile barrare più caselle)

- Con risorse interne
- Tramite agenti e rappresentanti
- Tramite accordi e joint-ventures

Partecipa con regolarità a fiere o eventi promozionali di settore? selezionare una voce dall'elenco

Parte 3 - POSIZIONE SUL MERCATO

Principali concorrenti *(è possibile barrare più caselle)*

- Piccole imprese locali
- Medie/grandi imprese locali o nazionali
- Imprese estere

In generale, come definisce la posizione di mercato della sua azienda? *(barrare una sola casella)*

- È tra i leader per livello di servizio offerto *(contenuto professionale, rapidità, ecc.)*
- Non si differenzia in modo significativo dai concorrenti per livello di servizio e prezzo
- Dipende, vi sono punti di forza e altri di debolezza

Più in particolare, come valuta la posizione di mercato della sua azienda rispetto ai diretti concorrenti in riferimento a questi fattori:

- | | |
|--|---|
| Prezzo | <i>selezionare una voce dall'elenco</i> |
| Condizioni di pagamento | <i>selezionare una voce dall'elenco</i> |
| Contenuto professionale del servizio | <i>selezionare una voce dall'elenco</i> |
| Tempi di esecuzione | <i>selezionare una voce dall'elenco</i> |
| Assistenza post-vendita | <i>selezionare una voce dall'elenco</i> |
| Capacità di dialogare con il cliente | <i>selezionare una voce dall'elenco</i> |
| Flessibilità del servizio <i>(es. possibilità di offrire un servizio personalizzato)</i> | <i>selezionare una voce dall'elenco</i> |
| Integrazione con altri fornitori di servizi | <i>selezionare una voce dall'elenco</i> |
| Altri fattori <i>(specificare):</i> | <i>selezionare una voce dall'elenco</i> |
| | <i>selezionare una voce dall'elenco</i> |
| | <i>selezionare una voce dall'elenco</i> |

Negli ultimi due anni sono stati introdotti dalla sua azienda nuovi servizi?

(barrare una sola casella)

- Sì, sono stati lanciati servizi innovativi che hanno creato un vantaggio concorrenziale
- Sì, sono stati migliorati in modo significativo servizi già consolidati
- No, il portafoglio servizi è rimasto sostanzialmente immutato

Parte 4 - NETWORK

L'azienda utilizza **collaboratori esterni** (consulenti, contratti a progetto ecc.) *selezionare una voce dall'elenco*

Vi sono rapporti continuativi di collaborazione con clienti, fornitori o altre aziende finalizzati a:

(è possibile barrare più caselle)

- | | |
|--|--------------------------|
| Sviluppo prodotto e innovazione di prodotto | <input type="checkbox"/> |
| Campagne promozionali | <input type="checkbox"/> |
| Studi di fattibilità, indagini di mercato | <input type="checkbox"/> |
| Sviluppo rete commerciale e distributiva | <input type="checkbox"/> |
| Ingresso su nuovi mercati o in nuovi settori di attività | <input type="checkbox"/> |
| Assistenza post vendita | <input type="checkbox"/> |
| Ricerca e innovazione di prodotto | <input type="checkbox"/> |
| Formazione e ricerca del personale | <input type="checkbox"/> |
| Partecipazione a eventi promozionali (es.fiere) | <input type="checkbox"/> |
| Accesso a credito o finanziamenti | <input type="checkbox"/> |
| Logistica, distribuzione, assistenza post vendita | <input type="checkbox"/> |
| Altro (specificare) | <input type="checkbox"/> |

Vi sono rapporti di collaborazione con Centri di ricerca, Università o professionisti per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi? *selezionare una voce dall'elenco*

Parte 5 - RISCHI, OPPORTUNITÀ E STRATEGIE

A suo giudizio quali sono i principali rischi per i prossimi anni?

(attribuire un voto da 1 a 5 dove 5 indica la massima priorità)

Calo strutturale della domanda	selezionare una voce dall'elenco
Perdita di clienti consolidati	selezionare una voce dall'elenco
Ingresso di nuovi concorrenti	selezionare una voce dall'elenco
Sfavorevole evoluzione dei costi	selezionare una voce dall'elenco
Sfavorevole evoluzione dei fattori di competitività	selezionare una voce dall'elenco
Sfavorevole evoluzione della situazione finanziaria	selezionare una voce dall'elenco
Dimensione aziendale troppo piccola	selezionare una voce dall'elenco
Crescenti difficoltà a reperire personale sufficientemente qualificato	selezionare una voce dall'elenco
Crescente complessità della normativa	selezionare una voce dall'elenco
Altro (specificare)	selezionare una voce dall'elenco

A suo giudizio quali sono le principali opportunità per i prossimi anni?

(attribuire un voto da 1 a 5 dove 5 indica la massima priorità)

Crescita strutturale della domanda	<input type="checkbox"/>
Migliori opportunità di accesso a nuovi mercati	selezionare una voce dall'elenco
Migliori opportunità di diversificare il portafoglio clienti (es. ingresso in nuovi settori)	selezionare una voce dall'elenco
Maggiore concentrazione del settore e scomparsa di concorrenti deboli	selezionare una voce dall'elenco
Favorevole evoluzione dei costi	selezionare una voce dall'elenco
Favorevole evoluzione dei fattori di competitività	selezionare una voce dall'elenco
Favorevole evoluzione della situazione finanziaria (es. riduzione dell'indebitamento, tempi di pagamento più rapidi)	selezionare una voce dall'elenco
Maggiore facilità a reperire personale qualificato	selezionare una voce dall'elenco
Semplificazione della normativa	selezionare una voce dall'elenco
Altro (specificare)	selezionare una voce dall'elenco

Su quali strategie intende maggiormente concentrarsi nel prossimo futuro (1-2 anni)

(attribuire un voto da 1 a 5 dove 5 indica la massima priorità)

Ampliamento portafoglio clienti	selezionare una voce dall'elenco
Ingresso su nuovi mercati	selezionare una voce dall'elenco
Pubblicità e campagne promozionali	selezionare una voce dall'elenco
Rafforzamento o riorganizzazione rete di vendita	selezionare una voce dall'elenco
Sviluppo nuovi prodotti	selezionare una voce dall'elenco
Apertura nuove sedi/uffici	
> in Italia	selezionare una voce dall'elenco
> all'estero	selezionare una voce dall'elenco
Accordi di partnership	selezionare una voce dall'elenco
Acquisizioni	selezionare una voce dall'elenco
Ingresso nuovi soci e aumento capitale	selezionare una voce dall'elenco
Ricerca nuovi collaboratori	selezionare una voce dall'elenco
Formazione del personale	selezionare una voce dall'elenco
Riorganizzazione aziendale (es. creazione nuove unità funzionali)	selezionare una voce dall'elenco
Recupero efficienza, riduzione costi	selezionare una voce dall'elenco

Maggiore integrazione verticale
(recupero di attività o funzioni attualmente svolte da fornitori esterni)

selezionare una voce dall'elenco

Decentramento
(affidamento a fornitori esterni di attività o funzioni attualmente svolte internamente)

selezionare una voce dall'elenco

Altre (specificare)

selezionare una voce dall'elenco

Parte 6 – Impatto della crisi

La sua azienda ha risentito negativamente della crisi attuale?

selezionare una voce dall'elenco

In casi affermativo, quali sono stati gli effetti più significativi nell'ultimo anno.

(attribuire un voto da 1 a 5 dove 5 indica la massima intensità)

Calo del fatturato

selezionare una voce dall'elenco

Perdita di clienti

selezionare una voce dall'elenco

Riduzione dei margini e della redditività

selezionare una voce dall'elenco

Aumento dell'indebitamento

selezionare una voce dall'elenco

Riduzione dell'occupazione o del ricorso a collaborazioni esterne

selezionare una voce dall'elenco