



COTEC

FONDAZIONE
PER L'INNOVAZIONE
TECNOLOGICA

TECHNICAL REPORT 01/2009

Analisi e diffusione di modelli imprenditoriali di successo in Toscana

Giugno 2009

con il contributo di



FONDAZIONE
MONTE DEI PASCHI
DI SIENA

COTEC

Palazzo Corsini

Via della Lungara 10

00165 Roma

Tel. (+39) 06.68.134.717

Fax (+39) 06.68.131.759

e-mail: segreteria@cotec.it

internet: www.cotec.it

Ringraziamenti

Gli autori desiderano ringraziare tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione della presente ricerca.

In particolare si ringraziano tutti gli imprenditori che hanno acconsentito alla realizzazione dei case study presentati nel rapporto, mettendo a disposizione materiale documentario ed informazioni.

Un ringraziamento ai funzionari sia della Camera di Commercio di Siena sia della Fondazione Monte dei Paschi di Siena. Che hanno contribuito con suggerimenti e indicazioni operative a focalizzare gli indirizzi di studio e ad individuare le imprese eccellenti.

Infine, un particolare ringraziamento alla Fondazione Monte dei Paschi di Siena che ha concesso un contributo finanziario per l'esecuzione dell'iniziativa.

Premessa

E' risaputo: alcune imprese ottengono performance migliori di altre.

Ogni area geografica e ogni periodo temporale genera imprese di successo capaci di conquistare particolari segmenti della domanda, operare su mercati esteri, creare ricchezza e occupazione per il territorio. Alcune imprese sono di nuova costituzione e hanno basato la loro attività su un prodotto nuovo oppure su un servizio innovativo. Altre sono presenti sul mercato da diversi anni e improvvisamente hanno individuato l'intuizione giusta attesa da tempo.

Ma quali elementi sono stati fondamentali per raggiungere il successo?

E' derivato dalla capacità imprenditoriale del fondatore, oppure è un risultato dovuto a particolari circostanze fortunate?

E' la conseguenza di una politica di ricerca e innovazione perseguita in modo sistematico oppure è derivata dall'acquisizione di una realtà operativa di minore dimensione?

E' stata ottenuta con risorse finanziarie proprie oppure è derivata dal sostegno pubblico locale?

I sentieri del successo sono molteplici e non standardizzabili. Se lo fossero sarebbe fin troppo facile riproporre la ricetta dell'amalgama dei vari componenti sicuri del risultato positivo.

Ma, come non è sufficiente ripetere le indicazioni dell'Artusi per preparare un piatto degno di un re, così non è sufficiente riproporre pedissequamente ciò che hanno fatto gli altri nel campo del business per avere la certezza del successo imprenditoriale.

Ma dai migliori c'è sempre da imparare.

Ed è questo fondamentalmente lo scopo di questo studio.

Si è qui inteso fornire agli imprenditori (e non solo) operanti nelle province di Siena e Grosseto una visione da parte dei diretti interessati, affinché testimoniassero la loro esperienza, le loro difficoltà e le loro necessità per migliorarsi.

Se il lettore cercasse all'interno di queste pagine la chiave per ottenere un successo imprenditoriale, può già accantonare lo studio o donarlo a un giovane (o meno giovane) che desideri affrontare il mondo in modo avventuroso. Se invece ha curiosità di conoscere e intende esplorare le motivazioni che hanno condotto al successo alcuni imprenditori toscani può dedicarsi a leggere le esperienze qui raccolte.

Queste esperienze non sono la chiave di accesso a un percorso di imitazione che si intende riproporre ad altri imprenditori. Costruire un'impresa di successo è difficile ed è la conseguenza di una pluralità di fattori che si può facilmente elencare: capacità imprenditoriale, conoscenze tecniche, risorse e competenze professionali.

Come indicato lo scopo dello studio non è quello di fornire ricette magiche ma si ritiene che è importante far emergere le esperienze migliori. Queste possono diventare sicuramente uno stimolo per altri imprenditori: alcuni all'inizio della loro esperienza altri ancora alla ricerca di una opportunità che li stimoli in nuovi traguardi.

Soprattutto queste pagine intendono lanciare un messaggio di ottimismo, a tutto il settore industriale. Sicuramente all'inizio del 2008, data di partenza del nostro studio, la situazione dei mercati era decisamente diversa da quella attuale (primi mesi 2009). All'inizio il problema era essenzialmente quello della crescita dei costi delle materie prime e della concorrenza generata dai prodotti a basso costo provenienti dal sistema Cindia e dai Paesi emergenti. Oggi il problema è quello della difesa delle quote di mercato, del contenimento dei costi e della criticità del sistema finanziario che non riesce a soddisfare le richieste di mantenimento dei livelli di consumo.

Oggi gli imprenditori sono in posizione di difesa. Il crollo dei consumi da parte degli utilizzatori finali si ripercuote su tutte le imprese che appartengono alla filiera produttiva.

Alcune soffrono più di altre, ma quelle di successo hanno potuto avvantaggiarsi dalle opportunità offerte dalla crescita dei consumi degli anni precedenti. A causa di ciò oggi sono leggermente meno pessimistici sul loro futuro.

L'importante è che tutto il sistema sia pronto a soddisfare le nuove necessità di mercato.

L'auspicio è quello che a fianco degli imprese esistenti altri imprenditori siano pronti a cogliere le opportunità che si presenteranno consentendo alle aziende da loro guidate di diventare a loro volta imprese di successo.

Gli Autori

INDICE

Le imprese della provincia di Siena e di Grosseto	8
Introduzione	8
Economia di Siena e Grosseto.....	9
Analisi dei bilanci delle imprese	14
Campione di imprese	14
Dimensione	14
Anzianità	16
La crescita del fatturato.....	19
Redditività delle imprese	21
Conclusioni	28
Profili delle imprese	32
Premessa	32
Campione.....	34
Criteri di selezione del campione.....	34
Osservazioni	36
Scelte strategiche	37
Dinamismo imprenditoriale	39
Assetto proprietario.....	40
Cambio generazionale.....	40
Ruolo dei fornitori.....	41
Personale	42
Sistema bancario	42
Innovazioni e centri professionali	43

Alfa Elettronica	44
Amtec	47
Bandini Scaldabagni srl	49
Busisi Ecologia	52
COMEGE.....	54
Consorzio Produttori Latte Maremma Soc. agricola Cooperativa.....	57
Corima.....	59
CTP Tecnologie di processo	62
Elettroelsa	66
Imer International.....	69
Metal Maremma.....	72
Nencini.....	75
Novartis Vaccines and Diagnostics	78
PharmaSiena Service	81
Pramac.....	83
RCR Cristalleria Italiana.....	87
Silverstar	94

Le imprese della provincia di Siena e di Grosseto

Introduzione

Il periodo iniziale del 21° secolo ha coinciso con una prolungata fase di ristrutturazioni aziendali indotte dalle mutate condizioni competitive, tra le quali uno delle più importanti ha riguardato la crescente pressione di prodotti e servizi provenienti da paesi emergenti, le cui strutture dei costi sono collocate su livelli impossibili da raggiungere da parte delle imprese italiane.

Questo *choc* competitivo ha sollecitato le imprese a rimodulare le proprie strategie con il ricorso a soluzioni in grado di rafforzare le posizioni competitive spostando la produzioni su fasce meno presidiate dai concorrenti *low cost*.

Il successo che il modello di specializzazione produttivo italiano ha saputo affermare in questi anni, dimostra la diffusa capacità di molte imprese a fronteggiare importanti cambiamenti. La relativa ridotta dimensione delle imprese italiane rispetto a quelle europee non ha ostacolato i processi di riorganizzazione interna. Inoltre, come viene sostenuto da diverse ricerche "... a decidere sul successo o meno degli sforzi delle imprese volti al recupero di competitività non è stata la percentuale di licenziamenti, ma la qualità e le scelte del management aziendale" (Isae Quaderni di discussione "Trasformazioni dell'industria italiana" 2007, pag. 48). In altri termini il rilancio delle imprese è stato effettuato non agendo unicamente sul lato del contenimento dei costi attraverso investimenti *job killer*, ma puntando da un lato al rinnovamento del portafoglio prodotti, e dall'altro alla revisione dei processi produttivi per incrementare l'efficienza interna. Si tratta di soluzioni indotte da un management che ha saputo individuare i fattori di successo del modello industriale italiano e su di questo agire per contrastare la concorrenza dei paesi emergenti.

Se il rilancio delle imprese dipende sempre di più da un management in grado di agire tempestivamente e sfruttando i punti di forza di ciascuna impresa, allora l'utilizzo di strumenti informativi che favoriscono la diffusione sul territorio di buone pratiche, costituisce un significativo intervento da parte dei *policy maker*.

Il fattore organizzativo – manageriale, coniato per la prima volta da G. Fuà oltre 30 anni fa per descrivere le dinamiche economiche di alcune aree, si impianta nei diversi territori con forme originali di sviluppo e di diffusione.

Il presente rapporto che ha per oggetto la descrizione del sistema delle imprese dinamiche localizzate nella Toscana meridionale e prende l'avvio da una rapida presentazione della situazione economica delle due province che coprono questa parte della regione.

Economia di Siena e Grosseto

Le province di Grosseto e Siena rappresentano due aree territoriali con alcuni tratti simili per quanto riguarda lo sviluppo delle attività economiche. Infatti la principale caratteristica che le accomuna è la maggiore specializzazione nel settore agricolo e soprattutto l'elevato contributo che le due province esprimono alla formazione del valore aggiunto agricolo regionale. Circa il 29% del valore aggiunto agricolo toscano (Tab. 2) proviene da queste due province contro il 13% complessivo o l'11% circa se riferito al valore aggiunto toscano dell'industria in senso stretto.

La maggiore esposizione verso il settore agricolo non pone in ombra il ruolo non secondario, almeno per la provincia di Siena, del settore manifatturiero. Il numero di imprese appartenenti al settore manifatturiero e presenti nelle due province è rilevante: per Siena si registra un'impresa industriale ogni 90 abitanti, per Grosseto ogni 118 abitanti.

Tabella 1 - Ripartizione % del Pil delle province di Siena e Grosseto e della Regione Toscana per aree di attività, 2006

%	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Industria			Servizi				Valore aggiunto ai prezzi base - Totale
		Industria in senso stretto	Costruzioni	Totale industria	Commercio, riparazioni, alberghi e ristoranti, trasporti e comunicazioni	Intermediazione monetaria e finanziaria; attività immobiliari e imprenditoriali	Altre attività di servizi	Totale servizi	
Siena	3,6	18,7	6,6	25,3	22,4	29,7	18,9	71,1	100,0
Grosseto	5,5	10,5	7,4	17,9	28,3	25,9	22,5	76,7	100,0
Toscana	2,0	20,5	6,0	26,6	24,7	27,7	19,1	71,5	100,0

Fonte: Istat

Siena è un territorio che, a differenza di quello di Grosseto, si presenta con un'articolata diffusione di attività industriali il cui contributo alla formazione del PIL provinciale è lievemente inferiore a quello medio regionale (18,7% per Siena contro 20,5% per l'economia toscana).

Tabella 2 - Incidenza del Pil provinciale su quello regionale, 2006

%	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Industria			Servizi				Valore aggiunto ai prezzi base - Totale
		Industria in senso stretto	Costruzioni	Totale industria	Commercio, riparazioni, alberghi e ristoranti, trasporti e comunicazioni	Intermediazione monetaria e finanziaria; attività immobiliari e imprenditoriali	Altre attività di servizi	Totale servizi	
Siena	13,5	6,6	7,9	6,9	6,6	7,8	7,2	7,2	7,3
Grosseto	15,2	2,8	6,7	3,7	6,3	5,1	6,4	5,9	5,5

Fonte: Istat

Continuando il confronto territoriale ed utilizzando la variabile degli impieghi bancari e confrontando questa con il PIL di ciascuna provincia, si confermano le tendenze sopra ricordate; infatti gli impieghi a Siena sono superiori a quelli di Grosseto di circa tre volte contro un differenziale dei due PIL provinciali del 30%.

La maggiore richiesta di prestiti bancari delle imprese senesi è il frutto della crescente diffusione di imprese industriali, soggetti economici i cui fabbisogni finanziari sono tendenzialmente superiori a quelli di analoghe imprese ma appartenenti al settore dei servizi.

L'utilizzo dei dati economici congiuntamente ad alcuni rappresentativi delle dinamiche socio – demografiche, aumenta il set di informazioni di inquadramento generale dei due territori. A questo proposito abbiamo provato ad incrociare tre dati: PIL, abitanti e occupati.

La grandezza Pil/abitante è un indicatore grezzo dello stato di benessere di un territorio. Siena si colloca, sulla base di questo indicatore, in linea con la media toscana, mentre quello della provincia di Grosseto è inferiore del 10% circa.

Il rapporto Pil/abitante è possibile scomporlo in due sottoclassi: Pil/occupato, che misura la produttività degli occupati, e occupati/abitanti che invece esprime la partecipazione al lavoro da parte della popolazione in età lavorativa. Il primo dei due rapporti non solleva differenze nel confronto tra le due province e tra esse e la regione. Diverso è il livello di partecipazione al lavoro da parte della popolazione dei due territori. È chiaro che il numero degli occupati è misurato sulla base dell'impiego per tutto l'anno (unità standard), pertanto territori con attività a forte andamento stagionale, come è quello turistico, possono esprimere un numero più contenuto di occupati.

Tabella 3 - Scomposizione del rapporto Pil/abitante, 2006

	Pil/abitante	Pil/occupato	Occupati/abitante
Provincia	euro	euro	%
Siena	24.545	52.024	47,2
Grosseto	22.019	52.168	42,2
Toscana	24.414	52.522	46,5

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat

I due territori presentano un numero di imprese attive abbastanza simile: 26.630 società per la provincia di Siena, 27.779 per quella di Grosseto.

La ripartizione per settore di attività economica è, al contrario, molto differente: oltre un terzo delle imprese grossetane sono agricole, contenuta è la diffusione di imprese manifatturiere sempre nella provincia di Grosseto, mentre è abbastanza simile il peso del settore del commercio.

La differente ripartizione settoriale delle imprese riconferma i diversi gradi di specializzazione economica che caratterizzano le due province: forte orientamento verso le attività agricole per Grosseto, una discreta specializzazione industriale per Siena.

Tabella 4 - Ripartizione % delle imprese attive per settore di attività economica, 2007

	Toscana	Siena	Grosseto
Agricoltura	12,8	21,9	36,6
Industria	15,3	10,7	6,9
Costruzioni	17,3	17,1	12,9
Commercio	25,5	22,0	20,5
Altri servizi	29,1	28,3	23,1
Totale	100.-	100.-	100.-

Fonte: nostre elaborazioni su dati Unioncamere

Si è voluto porre a confronto i sistemi economici delle due province utilizzando il rapporto PIL provinciale/impresa, che esprime, pur in maniera indiretta, la dimensione media delle società.

Le imprese senesi risultano, salvo in due settori (costruzioni e commercio), nettamente più grandi; la dimensione media delle società agricole ed industriali della provincia di Siena è superiore rispetto a quelle della provincia di Grosseto del 50 –60%.

Un ampio ed articolato sistema di piccole e micro imprese è pertanto quello che emerge per la provincia di Grosseto, fotografia al cui interno si possono intravedere alcuni punti di debolezza, rappresentati proprio dalla ridotta dimensione delle società assieme ad una forte specializzazione in settore tradizionali e maturi. È pur vero che la semplice attribuzione settoriale delle imprese non è capace di cogliere le potenzialità che le stesse possono dischiudere, tuttavia l'elevata frammentazione dell'offerta se non accompagnata da imprese locali in grado di svolgere un ruolo di leader e di traino per le altre, rappresenta un indubbio punto critico qualora le imprese optassero per strategie meno legate ai soli vantaggi di costo.

Tabella 5 - Andamento del rapporto Pil/occupato per settore di attività nelle province di Siena e Grosseto, 2006

Euro	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Industria			Servizi				Valore aggiunto ai prezzi base - Totale
		Industria in senso stretto	Costruzioni	Totale industria	Commercio, riparazioni, alberghi e ristoranti, trasporti e comunicazioni	Intermediazione monetaria e finanziaria; attività immobiliari e imprenditoriali	Altre attività di servizi	Totale servizi	
Siena	20.535	53.192	43.944	50.443	45.298	110.540	39.476	57.143	52.024
Grosseto	36.737	55.952	42.050	49.238	46.835	115.105	39.011	54.557	52.168
Toscana	35.632	48.738	42.511	47.166	47.882	105.011	37.694	55.592	52.522
Siena	58	109	103	107	95	105	105	103	99
Grosseto	103	115	99	104	98	110	103	98	99
Toscana	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: ns elaborazioni su dati Istat

Tuttavia le imprese industriali dell'area di Grosseto, se hanno le debolezze appena descritte, riescono in ogni caso a ottenere livelli di produttività del fattore lavoro superiori sia a quelli medi regionali sia a quelli delle imprese senesi (Tab. 5).

La natura societaria delle imprese riflette l'ampia diffusione di micro realtà: infatti le società che hanno adottato la forma di società di capitale sono circa 5.800 per quelle senesi (21% del totale) e circa 2.200 per quelle localizzate nella provincia di Grosseto (8% circa del totale).

La forma societaria indica lo stadio di sviluppo delle imprese e pertanto una ridotta diffusione di società di capitali testimonia una presenza economica territoriale ancora poco evoluta e gestita con soluzioni organizzative che non riescono ad attirare risorse sia professionali sia immateriali.

Interventi rivolti a favorire l'aggregazione di imprese, anche attraverso soluzioni leggere, rappresentano un importante aiuto offerto dai *policy maker*.

Analisi dei bilanci delle imprese

Campione di imprese

La valutazione di un territorio attraverso le performance delle imprese rappresenta un criterio in continuo uso, e completa il quadro informativo sull'economia territoriale con gli andamenti delle dinamiche economico – finanziarie. Il ricco tessuto di imprese che abita il territorio, è il risultato di un dinamismo imprenditoriale espresso nell'arco di un tempo molto lungo. A questo proposito è importante ed interessante analizzare le performance economiche delle imprese disaggregandole non solo sulla base della dimensione ma anche sull'anzianità.

Per la costruzione del campione di società da analizzare si è utilizzato il database AIDA dal quale sono state estratte le società che assolvessero a due semplici funzioni:

- ❑ localizzazione nelle province di Grosseto e Siena
- ❑ costituzione della società prima del 2006.

Successivamente sono stati estratti i bilanci che permettessero di analizzare le performance delle imprese su un arco temporale abbastanza ampio: 2001 –2006.

Complessivamente il campione ammonta a 1.660 imprese, su un totale di oltre 8.000 di società di capitale, con una copertura del 21% circa. I bilanci analizzati hanno riguardato imprese che superassero due filtri, infatti non sono state accettate le imprese con:

- ❑ bilanci consolidati in quanto potrebbero comprendere imprese localizzate in altre province o all'estero,
- ❑ bilanci con annualità incomplete.

Dimensione

L'insieme delle società ha generato, nel 2006, un fatturato di 9,2 miliardi di euro; il grado di concentrazione dei ricavi si conferma elevato visto che il 4,3% delle imprese del campione coprono il 49% del fatturato globale.

La dimensione media del campione, espressa in termini di fatturato, è di 5,5 milioni di euro.

Si è provveduto a suddividere il campione per classi di fatturato e, vista l'elevata presenza di piccole imprese, la ripartizione è stata pensata tenendo conto dell'elevata diffusione di

società di piccole dimensioni, infatti su cinque classi dimensionali ben tre riguardano imprese con ricavi inferiori ai 5 milioni di euro.

La micro imprese è probabile che possa risultare sottodimensionata nel campione, per la ridotta diffusione del modello di società di capitale tra questa tipologia di operatori economici. Infatti a classi di fatturato ridotte si associano modelli organizzativi più semplici che ricorrono, in misura molto frequente, alla soluzione della società di persona.

Tabella 6 - Dati di sintesi del campione, 2006

Classe di fatturato MI€	% imprese	% fatturato	n imprese	fatturato .000€
Grandi oltre 20 MI€	4,3	49,0	72	4.528.785
Medie da 5 a 19,9 MI€	14,5	23,9	240	2.202.255
Medio piccole da 2 a 4,9	28,6	16,0	475	1.476.529
Piccole 1 a 1,9 MI€	34,5	8,7	573	804.046
Micro meno di 1 MI€	18,1	2,4	300	222.106
Totale	100,0	100,0	1.660	9.233.721

Le imprese del campione sono per 2/3 localizzate nella provincia di Siena, ripartizione che rispecchia l'analoga suddivisione dell'universo (costituito dalle società di capitale).

Le imprese senesi sono di dimensione maggiori 6,2 milioni di euro di ricavi (4,2 milioni di euro è il fatturato medio delle imprese della provincia di Grosseto).

Tabella 7 - Le imprese del campione ripartite tra la provincia di Siena e la provincia di Grosseto

	Siena		Grosseto	
	Numero	Fatturato .000€	Numero	Fatturato .000€
Grandi	52	3.700.234	20	828.551
Medie	163	1.524.371	77	677.884
Medio piccole	317	994.588	158	481.941
Piccole	383	535.064	190	268.982
Micro	192	143.062	108	79.044
Totale	1.107	6.897.319	553	2.336.402

Anzianità

Il grado di anzianità delle imprese è un indicatore interessante che aiuta a mettere a fuoco il livello di dinamismo imprenditoriale di un'area, in quanto segnala la diffusione e la permanenza di imprese confrontate in base all'anno di costituzione. Elevata presenza di imprese anziane, costituite prima del 1980, indica che il territorio è stato sottoposto a interventi di industrializzazione da parecchi anni e che le imprese attive da tempo, sono riuscite a superare con successo diversi periodi di crisi. In altri termini, questa tipologia di imprese, quelle con una forte anzianità, testimonia la diffusione di società che sono state in grado di porre in atto interventi di riposizionamento strategico ed organizzativo, attraverso un management aperto alle sfide e non schiacciato sul presente.

La diffusione di imprese giovani, costituite a partire dal 2000, è invece un segnale di dinamismo imprenditoriale in quanto indica la presenza di soggetti che accettano di dar vita a nuove esperienze aziendali; al contempo questo fenomeno riflette un atteggiamento positivo degli *stakeholder* territoriali verso le attività economiche.

La maggior parte delle società (52% del totale) sono sorte nel corso del periodo 1980 –2000, quelle con una maggiore anzianità costituite prima del 1980 coprono il 19% del campione, pertanto le imprese giovani sono il 29% del totale.

I dati sull'anzianità delle imprese calcolati a partire dalla data di costituzione possono in alcuni casi introdurre alcuni elementi di disturbo, soprattutto nei casi, come questo, quando si utilizza il database delle Camere di Commercio, in quanto il sistema camerale riporta la data di costituzione della società che può coincidere anche con modifiche della ragione sociale. Quest'ultima può cambiare nel tempo, basti pensare alla trasformazione da Srl a Spa o viceversa, con la conseguente nuova iscrizione e nuova data di costituzione. In altre parole l'anno di costituzione indica, nella maggioranza dei casi, il periodo nel quale effettivamente ha preso avvio la società, in alcuni casi, per la verità assai limitati, coincide con la data di cambiamento della ragione sociale o di altri interventi sempre di natura straordinaria quali la formazione di una "newco".

Le imprese del campione localizzate nella provincia di Siena sono mediamente più anziane: il 74% circa sono imprese costituite prima del 2001 contro il 66% di quelle della provincia di Grosseto.

Il fatturato per azienda delle società più anziane è superiore del 61% rispetto a quello delle giovani, 6,8 milioni di euro contro 4,2 milioni di euro.

Tabella 8 - Diffusione e ricavi delle imprese per anzianità e per dimensione

	Anno di costituzione delle imprese					
	Prima del 1980	1980 - 2000	Dopo il 2000	Prima del 1980	1980 -2000	Dopo il 2000
	Numero	Numero	Numero	Ricavi .000€	Ricavi .000€	Ricavi .000€
Grandi	20	39	13	994.575	2.602.303	931.907
Medie	76	130	36	723.092	1.117.836	361.327
Medio piccole	101	257	122	309.376	790.401	376.752
Piccole	80	306	190	119.773	417.806	266.467
Micro	41	134	115	29.521	109.621	82.964
Totale	318	866	476	2.176.337	5.037.967	2.019.417
Ricavi/impresa .000€	6.843	5.817	4.242			

Tra anzianità delle imprese e dimensione delle stesse, espressa quest'ultima dal fatturato medio per azienda, si sviluppa una stretta relazione ampiamente prevedibile. In altri termini è facile ipotizzare che le società con più anzianità siano anche le più grandi.

Tuttavia il sistema delle imprese in Italia e anche quello presso le società del campione, mantiene la caratteristica di dar luogo a crescite dimensionali piuttosto lente nel tempo; questo fenomeno tiene viva l'attenzione verso la questione del "nanismo delle imprese italiane", ovvero del fenomeno che dovrebbe dar ragione del motivo secondo il quale le imprese non riescono a decollare, rimanendo ancorate a ridotte dimensioni anche dopo parecchi anni di attività.

La specializzazione settoriale e la costituzione di gruppi di imprese sono certamente due dei più importanti fattori che spiegano questo fenomeno. Una elevata concentrazione delle imprese in settori a ridotta dimensione, come molti di quelli tradizionali nei quali sono attive la gran parte delle imprese, aiuta a spiegare il fenomeno. Inoltre la creazione di un distretto con la presenza di aziende leader che trascinano le altre in una logica di legami di filiera che supera la ricerca della dimensione ottimale, completa il quadro informativo per quelle aree territoriali dove è significativa l'esperienza dei distretti.

Tabella 9 - Ripartizione % del campione per anno di costituzione delle imprese

	Anno di costituzione delle imprese			
	Prima del 1980	1980 -2000	Dopo il 2000	Totale
	%	%	%	%
Grandi	27,7	54,2	18,1	100
Medie	31,4	53,7	14,9	100
Medio piccole	21,0	53,5	25,4	100
Piccole	13,9	53,1	33,0	100
Micro	14,1	46,2	39,7	100
Totale	19,2	52,2	28,7	100

Le imprese più anziane, quelle costituite prima del 1980, formano un gruppo al cui interno è maggiore la frequenza di imprese di dimensioni medie: il 30% ha ricavi superiori a 5 milioni di euro contro l'11% delle imprese più giovani ed il 19% di quelle costituite tra il 1981 e la fine del secolo 20°.

Figura 1 - Ripartizione % delle imprese del campione per dimensione e per anno di costituzione

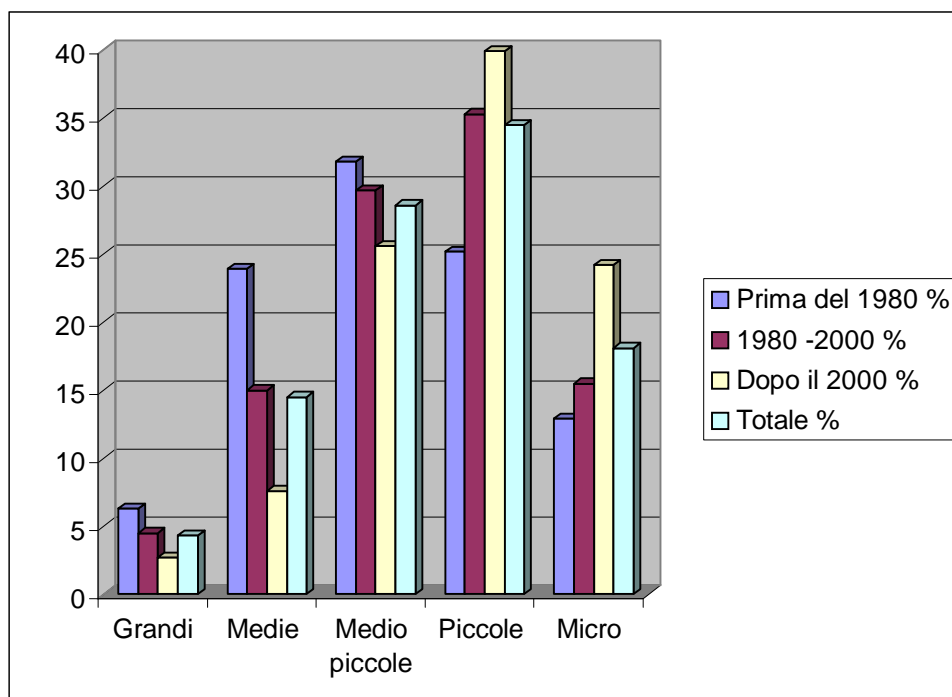


Tabella 10 - Numerosità delle imprese per classe dimensionale, per anzianità e per provincia

Imprese	Siena			Grosseto		
	Prima del 1980	1980 -2000	Dopo il 2000	Prima del 1980	1980 -2000	Dopo il 2000
	Numero	Numero	Numero	Numero	Numero	Numero
Grandi	13	28	11	7	11	2
Medie	55	87	23	21	43	13
Medio piccole	68	180	74	33	77	48
Piccole	55	220	111	25	86	79
Micro	23	87	72	18	47	43
Totale	214	602	291	104	264	185
Totale %	19,4	54,3	26,3	18,9	47,7	33,4
Ricavi/impresa (.000€)	7.724	6.211	5.173	5.032	4.920	2.778

La crescita del fatturato

La variazione annua del fatturato rappresenta un indicatore di performance concorrenziale. Questa osservazione è valida sia a livello di impresa sia per un insieme di imprese omogenee dal punto di vista territoriale. Soffermandosi sul tasso di crescita del fatturato delle imprese raggruppate per anzianità di costituzione, emerge che quelle più giovani realizzano crescite con velocità maggiori rispetto a quelle più anziane; si tratta di un risultato interessante in quanto la crescita del fatturato coinvolge tutte le classi dimensionali. Non sono solo le micro e giovani imprese a crescere a tassi molto più robusti rispetto a quelli medi, ma anche le società grandi e medie, ovvero tipologie di imprese che potrebbero incontrare maggiori difficoltà a ottenere rilevanti performance competitive.

Le tabelle riportate di seguito ci suggeriscono significative osservazioni circa l'andamento delle performance concorrenziali delle imprese, le cui dinamiche tendono sempre di più a dipendere da componenti interne alle imprese stesse, piuttosto che da *cluster* quali il settore di appartenenza, la classe dimensionale, l'anzianità operativa.

Le scelte attuate dalle singole imprese circa le soluzioni organizzative e strategiche adottate, spiegano la forte variabilità dei tassi di crescita dei fatturati all'interno delle tabelle.

Tabella 11 - Andamento del fatturato delle imprese del campione, 2004 - 2006

	Variazione fatturato 2006/2005				Variazione fatturato 2005/2004			
	Prima del 1980	1980 -2000	Dopo il 2000	Totale	Prima del 1980	1980 -2000	Dopo il 2000	Totale
Grandi	6,0	6,6	15,9	8,3	13,8	1,1	34,7	9,1
Medie	12,4	15,9	16,7	14,9	2,0	5,8	16,5	6,1
Medio piccole	16,2	12,7	34,4	18,3	-7,1	5,4	31,1	7,0
Piccole	6,2	5,5	45,6	16,3	-4,3	0,4	47,0	8,6
Micro	-22,2	-3,5	15,7	-0,5	13,0	-26,7	56,6	-4,7
Totale	8,9	9,1	22,5	11,7	5,6	1,7	32,2	7,6

Le imprese della provincia di Siena tendono ad esprimere variazioni di fatturato per gli anni 2004 – 2006 con una minore variabilità ed ampiezza dei tassi di crescita, al contrario di quanto emerge per le imprese della provincia di Grosseto, dove sono più frequenti flessioni anche robuste di calo dei fatturati.

Tabella 12 - Imprese delle provincia di Siena, andamento del fatturato delle imprese del campione, 2004 - 2006

	Variazione fatturato 2006/2005				Variazione fatturato 2005/2004			
	Prima del 1980	1980 -2000	Dopo il 2000	Totale	Prima del 1980	1980 -2000	Dopo il 2000	Totale
Grandi	2,1	5,9	15,9	7,1	14,2	1,2	24,1	8,1
Medie	9,9	19,1	16,2	15,3	0,6	4,0	19,0	4,8
Medio piccole	20,7	13,8	40,4	20,6	-9,1	-0,7	40,5	3,4
Piccole	5,1	8,2	43,2	15,9	-2,5	0,4	63,3	9,8
Micro	-16,6	0,4	27,6	6,2	9,5	2,5	32,0	11,3
Totale	6,5	9,5	22,1	11,3	12,7	11,0	56,4	6,9

Le imprese della provincia di Grosseto segnano inoltre condizioni di criticità sotto il profilo delle performance concorrenziali in particolare per le micro imprese che pare stentino a decollare.

I fatturati di questa tipologia di imprese nel corso del biennio 2004 –2006 sono calati in misura non lieve con una frequenza che genera qualche preoccupazione circa la sostenibilità economica delle imprese stesse.

Tabella 13 - Imprese delle provincia di Grosseto, andamento del fatturato delle imprese del campione, 2004 - 2006

	Variazione fatturato 2006/2005				Variazione fatturato 2005/2004			
	Prima del 1980	1980 -2000	Dopo il 2000	Totale	Prima del 1980	1980 -2000	Dopo il 2000	Totale
Grandi	28,2	9,5	15,6	13,6	11,6	0,9	272,3	13,8
Medie	20,1	9,8	17,7	13,9	6,3	9,6	11,7	9,0
Medio piccole	7,6	10,3	25,7	13,7	-3,1	22,0	19,5	14,9
Piccole	8,4	-0,7	49,2	17,0	-7,9	0,4	28,4	6,4
Micro	-28,9	-10,3	-0,8	-10,7	17,6	-51,2	111,2	-21,9
Totale	17,2	8,1	23,7	13,2	4,8	2,5	46,0	9,6

Redditività delle imprese

Livello di integrazione e struttura dei costi operativi

Il rapporto valore aggiunto su ricavi misura il grado di integrazione di un'impresa, ovvero mostra quanta parte dell'output proviene da lavorazioni ed interventi di valorizzazione effettuati all'interno dell'impresa.

Il livello di integrazione, espresso da questo indicatore, riflette innanzitutto le profonde differenze che caratterizzano i processi operativi di ciascun settore di attività economica. Settore specializzati nell'intermediazione sono caratterizzati da bassi livelli di integrazione.

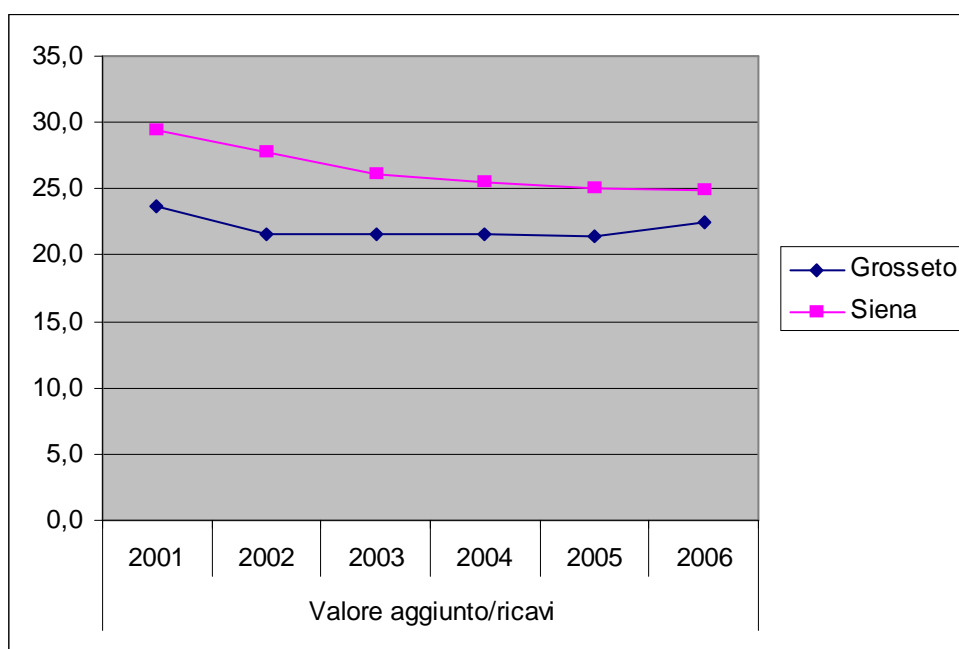
Accanto a questa interpretazione del rapporto in parola, è possibile integrarla con un'altra che tende a sottolineare il cambiamento della redditività unitaria. Il rapporto valore aggiunto su ricavi può, secondo questa interpretazione, essere assimilabile al rapporto margine di contribuzione su ricavi, visto che il valore aggiunto si ottiene sottraendo dai ricavi i costi degli acquisti di prodotti e/o di servizi, in entrambi i casi voci che potrebbero essere simili ai costi variabili.

Il secondo punto di osservazione del rapporto valore aggiunto/ricavi tende ad enfatizzare la componente di trasferimento sui prezzi delle dinamiche dei costi di acquisto; in altri termini l'osservazione del rapporto in parola lungo un arco di tempo abbastanza significativo durante il quale il risultato del quoziente tende a contrarsi, potrebbe suggerire una difficoltà delle imprese a trasferire sui prezzi la pari crescita dei costi d'acquisto. L'apertura di una forbice

tra prezzi di vendita e prezzi di acquisto è un segnale di un deterioramento della posizione competitiva di un'impresa. Le ragioni del peggioramento della posizione competitiva sono molteplici e variano da settore a settore, tuttavia non sempre le imprese riescono a contrastare tale trend con recuperi di efficienza che possano contenere la successiva caduta della redditività.

La forbice tra i due prezzi tende a favorire due categorie di operatori: i fornitori, i clienti. Questi ultimi non sempre coincidono con i consumatori finali.

Figura 2 - Andamento del rapporto valore aggiunto/fatturato delle imprese del campione



Il periodo 2001 – 2006 mostra un preoccupante calo della redditività operativa espressa dal rapporto reddito operativo su ricavi, indicato anche con l'acronimo ROS. Pur con intensità differente le imprese delle due province mostrano un andamento del ROS in flessione almeno fino al 2005 con una ripresa nel 2006.

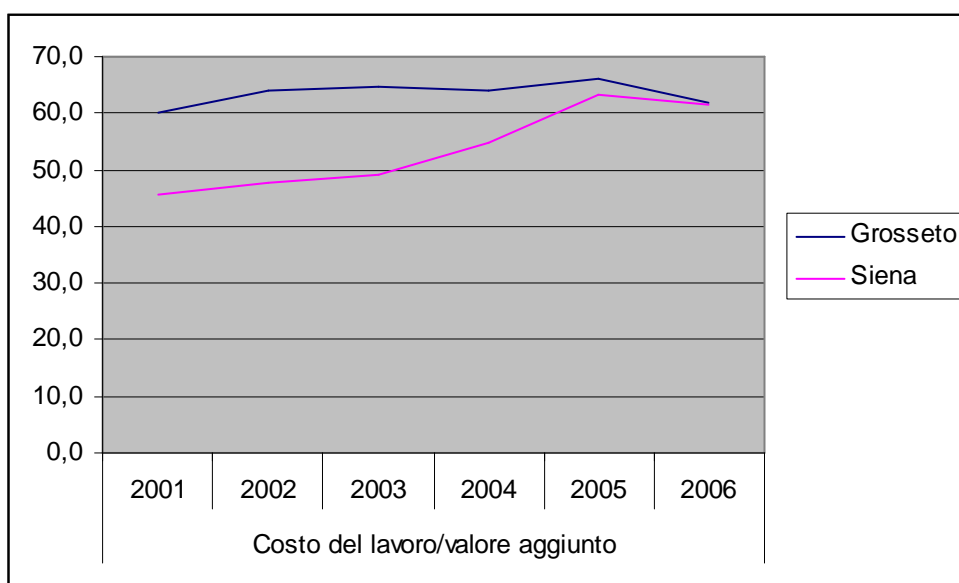
Le imprese grossetane si posizionano su livelli di redditività più contenuti rispetto a quelli delle imprese senesi, sebbene queste ultime mostrino una forte flessione nei primi anni del periodo analizzato.

La caduta della redditività operativa rispecchia, almeno per i primi anni dal 2001 al 2003, i trend negativi che hanno contagiato l'economia nazionale e quelle locali.

Sono stati anni di forti crisi con effetti molto complessi da gestire soprattutto presso imprese poco attrezzate a contrastare la concorrenza proveniente da paesi emergenti con produzioni low cost.

È interessante notare come nel corso del biennio 2004 – 2006 le imprese del campione abbiano ottenuto significativi tassi di crescita dei ricavi a testimonianza di una capacità di aggredire i mercati in maniera efficace; tuttavia accanto alla dinamica dei ricavi le imprese non sono state attente a controllare anche quella dei costi. È possibile attribuire questo strabismo alla scarsa capacità di differenziazione dei prodotti delle imprese, che ha pesato sulle performance concorrenziali forzandole a perseguire strategie di volumi.

Figura 3 - Andamento del rapporto costo del lavoro/valore aggiunto, 2004 - 2006



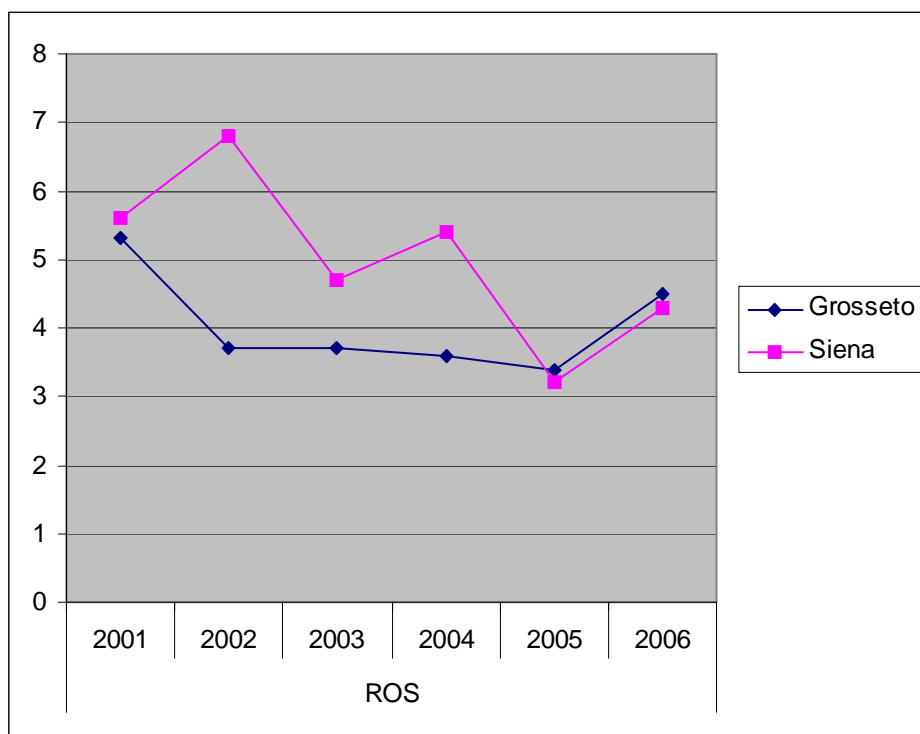
Accanto a questa interpretazione è possibile affiancarne una seconda che tende a correlare le due dinamiche contrastanti, crescita dei ricavi e aumento più che proporzionale dei costi operativi, alla presenza di un tendenziale calo della redditività unitaria.

Infatti se seguiamo l'andamento dei due rapporti: valore aggiunto/ ricavi e costo del lavoro/valore aggiunto, con il terzo quello rappresentato dal ROS notiamo come alla contrazione del rapporto valore aggiunto/ricavi non sia seguita una analoga tendenza dell'indicatore costo del lavoro/valore aggiunto con l'effetto finale di deprimere la redditività operativa, espressa dal ROS.

I dati del periodo sembrano suggerire da un lato una caduta della marginalità rappresentata da una crescente competizione di prodotti low cost, dall'altra una struttura dei costi operativi piuttosto rigida e imperniata sul fattore lavoro, il cui impiego non è calato anche se la produttività unitaria ha mostrato flessioni, in alcuni casi piuttosto marcate.

Il modello di sviluppo delle imprese del campione, e pertanto anche dei due territori, permane quello di una diffusa industrializzazione in attività ad alta intensità del lavoro e con prodotti e servizi con basse barriere all'ingresso. Questo giudizio non deve far pensare che nel territorio manchino imprese con punte di eccellenza e con elevati vantaggi competitivi, piuttosto sottolinea, quando già ricordato in precedenza, che le performance delle imprese sono sempre di più legate alle capacità manageriali di ciascuna di esse.

Figura 4 - Andamento del rapporto reddito operativo/fatturato delle imprese del campione



Andamento ROE e ROI

Un'ulteriore valutazione dell'eccellenza si è soffermata sulla capacità reddituale dell'impresa. A questo scopo si è utilizzato come misuratore di performance il classico ROE (Return on equity) che sintetizza la valutazione sulla capacità gestionale ed operativa dell'impresa, sulla

capacità della gestione finanziaria e tiene in considerazione anche gli elementi di gestione straordinaria.

Il ROE è infatti determinato dalle ben note formule:

$$ROE = \frac{\text{Utile d'esercizio}}{\text{Patrimonio netto}}$$

$$ROE = [ROI + D/E (ROI - r)] * s$$

* (vedere nota¹).

Il ROE si caratterizza pertanto con un'indicazione che tiene in considerazione quattro parametri.

1. La redditività della gestione caratteristica (rappresentate dal ROI – Return on investment);
2. Il rapporto di indebitamento dell'impresa (rappresentato dal valore D/E);
3. Il costo del debito (rappresentato dal parametro r);
4. L'incidenza della gestione straordinaria (rappresentato dal parametro s).

Il ROI è a sua volta scomponibile in due parametri: il ROS che misura la redditività delle vendite, la rotazione del fatturato che pone in evidenza la capacità di generare ricavi stante una determinata configurazione dell'attivo.

La rotazione del fatturato, è il reciproco del grado di intensità di capitale. L'ammontare di capitale è scomponibile in due sezioni: capitale fisso, ovvero investimenti immateriali e materiali; capitale circolante costituito soprattutto da scorte e crediti verso clienti. Una bassa rotazione del fatturato può essere prodotta o da elevati investimenti materiali, o da un eccesso di capitale circolante determinato da difficoltà di incasso dei crediti e/o da sovrapproduzioni con scorte oltre i livelli fisiologici.

Miglioramenti del ROI possono provenire sia dal lato del ROS sia da quello della rotazione. Analizzando le imprese e fermando l'attenzione ai due anni del periodo, quello iniziale il 2001 e quello finale il 2006, si può osservare che a fronte di un tendenziale calo del ROE i livelli del ROI sono meno volatili ed in particolare per le imprese senesi.

¹ D = mezzi di terzi (Debt), cioè la parte delle passività dell'impresa non di pertinenza degli azionisti;
E = patrimonio netto (Equity);
ROI = return on investment;
r = costo medio dei mezzi di terzi;
s = rapporto tra l'utile d'esercizio e il reddito al lordo della gestione straordinaria e fiscale.
Da Giovanni Azzone, Umberto Bertelè- L'impresa – ETAS Milano, 2005

Inoltre i miglioramenti del ROI sono determinati in misura rilevante da una maggiore rotazione del fatturato, indotta da politiche di controllo dell'attivo ed in particolare dell'attivo circolante.

Sembra che le imprese si siano attrezzate con la diffusione di strumenti di controllo gestionale che permettessero di disporre di informazioni più puntuali sull'andamento di grandezze critiche come l'ammontare dei crediti. L'attivazione di politiche commerciali ed amministrative più rigorose hanno generato gli effetti di una contrazione del monte crediti pur a parità di ammontare dei ricavi.

Più complessa è l'analisi sul capitale fisso e di una eventuale contrazione degli investimenti. È bene ricordare che sotto il profilo meramente contabile la scelta di finanziare gli investimenti in attrezzature e macchinari ricorrendo al leasing non è neutrale sui conti aziendali, in quanto non implica nessuna registrazione contabile nell'attivo, salve le annotazioni nei conti d'ordine, con l'effetto di alleggerire la quota del capitale fisso. Miglioramenti nella rotazione del fatturato e legati all'andamento degli investimenti potrebbero trovare in queste motivazioni ragioni plausibili.

Complessivamente appare evidente la crescente attenzione delle imprese ad un uso più oculato del capitale sia fisso sia circolante.

Tabella 14 - Siena, andamento del ROE per classi dimensionali, 2001 e 2006

	Grandi		Medie		Medio piccole		Piccole		Micro	
	2006	2001	2006	2001	2006	2001	2006	2001	2006	2001
ROE	9,0	12,2	7,0	10,7	4,6	9,7	1,0	13,6	4,1	5,7
ROI	9,2	8,2	9,4	11,1	9,5	11,1	8,8	13,4	11,6	9,9
ROS	4,5	4,1	4,4	6,1	4,9	4,7	4,0	6,2	4,7	5,7
Fat/Att	2,0	2,0	2,1	1,8	1,9	2,4	2,2	2,2	2,5	1,7

Il confronto tra l'andamento del ROI e del ROE nel corso del periodo ci aiuta a inquadrare le dinamiche competitive e le scelte adottate dalle imprese soprattutto con riferimento alle fonti di finanziamento delle imprese.

Tra il 2001 ed il 2006 le imprese del campione mostrano una flessione del ROE, più pronunciata per le società localizzate nella provincia di Grosseto.

Lo spread tra ROE e ROI indica, pur con una certa approssimazione, la capacità dell'impresa di generare una redditività dei mezzi propri che rispecchia l'uso della leva finanziaria.

Infatti secondo quanto appare nella formula di calcolo del ROE sopra riportata, appare evidente che in presenza di un ROI superiore al costo medio del debito, il miglioramento del ROE sarà direttamente proporzionale alla crescita del grado di indebitamento, in assenza di contributi della gestione straordinaria. La crescita del grado di indebitamento tuttavia modifica, oltre una certa soglia, il livello di rischio che gli investitori attribuiscono alla società, pertanto un suo troppo espansivo della leva finanziaria può produrre un innalzamento del costo del debito in risposta al mutato profilo di rischio dell'impresa. Inoltre l'uso della leva finanziaria permane sia nel caso in cui il ROI sia superiore al costo medio dei debiti, sia nella situazione opposta, dove si amplificano le perdite.

Dall'esame degli andamenti del ROI e del ROE le imprese del campione sembra che non abbiano utilizzato la leva finanziaria. Le ragioni di questo orientamento non sono, sulla base della documentazione a disposizione, facili da rintracciare. In ogni caso sembrerebbe che un comportamento del sistema bancario meno generoso abbia contribuito a contenere il ricorso al credito bancario, sollecitando le imprese ad analizzare con maggiore cura le cause che originano i fabbisogni finanziari. Questa capacità di controllo interno trova riscontro nella già citata azione di contenimento del capitale circolante.

Inoltre una seconda ed importante ragione di contenimento della leva finanziaria è rappresentata dalla capacità di autofinanziamento delle imprese con una costante allocazione di flussi finanziari all'interno delle imprese. A questo proposito un significativo contributo proviene dal modello di azionariato che prevede la diffusione di soluzioni di controllo ristretto. L'assenza di un azionariato diffuso facilita l'attivazione di politiche finalizzate a favorire il trattenimento di risorse finanziarie.

Tabella 15 - Grosseto, andamento del ROE per classi dimensionali, 2001 e 2006

	Grandi		Medie		Medio piccole		Piccole		Micro	
	2006	2001	2006	2001	2006	2001	2006	2001	2006	2001
ROE	-1,4	6,5	1,4	14,9	6,3	9,8	-1,2	4,0	14,6	-13,4
ROI	6,6	8,7	9,6	10,0	9,3	8,9	4,9	5,9	4,9	6,7
ROS	3,8	3,6	4,2	5,5	5,4	5,4	2,9	3,4	1,7	4,4
Fat/Att	1,7	2,4	2,3	1,8	1,7	1,6	1,7	1,7	2,9	1,5

Conclusioni

L'osservazione dei dati tratti dal campione di oltre 1.600 imprese presenti nelle province di Siena e Grosseto, spinge verso una valutazione che pone in evidenza luci ed ombre.

Dal lato delle luci è da sottolineare la costante capacità dei territori di offrire nuove iniziative imprenditoriali segno che la vocazione ad intraprendere un percorso di attività in proprio e di fronteggiare rischi sia assai diffusa. È interessante rimarcare come non siano modeste le esperienze di nuove imprese nate da iniziative intraprese da ex manager di società anche internazionali, in grado di trasferire alle nuove realtà i criteri gestionali in uso presso organizzazioni consolidate.

Questo percorso di crescita che vede attivi anche profili professionali con esperienze rilevanti, può rappresentare un interessante serbatoio di raccolta di buone pratiche aziendali, ed al contempo un aiuto a seguire le nascenti imprese.

La spinta verso la creazione di imprese ha subito un'accelerazione nel corso degli ultimi due decenni, visto che oltre la metà delle imprese del campione è stata costituita dopo il 1980.

È altresì importante il fatto che la crescita del fatturato nel triennio 2004 – 2006 sia stata per le imprese di dimensione media e grande, superiore o in linea con quello medio del campione, segnale che indica una performance competitiva rilevante in considerazione che queste classi dimensionali di imprese sono inserite in contesti competitivi i cui livelli tendono a diventare sempre più accesi, per la presenza di una concorrenza aggressiva e composta da un'articolata tipologia di società, tra le quali non mancano anche quelle internazionali.

Si tratta di un gruppo di imprese che hanno dato prova di sapersi muovere assai bene anche in contesti difficili. È certo che una parte non irrilevante dei ricavi di queste società proviene da vendite estere. Purtroppo il database Aida non è ancora attrezzato per fornire in maniera automatica informazioni sulla ripartizione del fatturato tra vendite nazionali e vendite estere.

Le imprese nate dopo il 1980 e prima del 2000, sembrano società più orientate verso produzioni a maggior contenuto di valore aggiunto, soprattutto per quelle localizzate nella provincia di Siena. In altri termini, a differenza sia delle società più vecchie sia di quelle più giovani, questo gruppo di imprese si è mosso cercando di sfruttare le capacità professionali acquisite posizionandosi lungo la catena del valore, in attività a maggior contenuto

professionale. Sembra che i risultati in termini di ROI siano stati in grado di rendere ragione delle scelte effettuate.

Tabella 16 - Andamento del rapporto valore aggiunto/ricavi, 2001 - 2006

	Siena			Grosseto		
	Anno Costituzione			Anno Costituzione		
	prima anni '80	1980 - prima 2000	dal 2000 in poi	prima anni '80	1980 - prima 2000	dal 2000 in poi
2006	22,7	26,6	23,7	25,1	21,6	20,8
2005	22,3	26,8	24,5	23,9	21,9	18,2
2004	22,6	26,8	25,8	23,7	22,3	15,7
2003	22,2	25,2	21,8	23,0	22,0	15,3
2002	23,3	25,8	19,1	23,5	20,4	15,6
2001	24,2	27,4	19,1	25,1	21,9	18,3

Tabella 17 - Andamento del ROI, 2001 - 2006

	Anno Costituzione			Anno Costituzione		
	Siena			Grosseto		
	prima anni '80	1980 - prima 2000	dal 2000 in poi	prima anni '80	1980 - prima 2000	dal 2000 in poi
2006	8,1	10,0	9,3	4,6	8,6	8,4
2005	7,3	8,6	7,3	4,5	8,4	6,8
2004	8,4	9,5	7,3	5,6	9,8	3,3
2003	9,1	10,6	5,0	6,0	8,3	10,4
2002	10,4	11,1	6,0	7,3	10,9	7,8
2001	10,8	10,7	11,2	7,3	8,9	3,9

Se una parte delle imprese locali ha dimostrato di poter essere nelle condizioni di affrontare con capacità le fasi della crisi che ha colpito in maniera repentina l'economia mondiale, non altrettanto è possibile effettuare per tutte quelle società che per dimensione o per insufficienza manageriale, non dispongono degli strumenti adatti per fronteggiare periodi di elevata turbolenza.

Tra le imprese a maggiore criticità sono da inserire le micro e le piccole che hanno fondato il loro modello di business in misura troppo ampia sulla dipendenza da commesse o acquisti da parte di pochi clienti. La natura di fornitori anche con soluzioni innovative, non le pone al riparo da perdite di ricavi non facilmente compensabili con la ricerca di nuovi clienti.

La ridotta dimensione, come è stato ricordato all'inizio, è un fattore d'ostacolo nell'acquisizione di risorse soprattutto immateriali, risorse la cui importanza tende a diventare sempre di più critica.

In questo contesto la ricerca di soluzioni che permettano di contenere alcuni limiti della ridotta dimensione, costituisce una scelta quasi obbligata. L'aggregazione tra imprese per raggiungere in alcune funzioni, dimensioni di scala che permettano di ottenere vantaggi, è un percorso quasi obbligato da seguire per non disperdere il patrimonio di imprenditorialità presente presso le piccole imprese.

Soggetti pubblici e privati presenti nel territorio e dotati di autorevolezza e competenza possono assistere le imprese in queste scelte complesse ma necessarie, offrendo assistenza sia professionale sia finanziaria.

In una fase di forte difficoltà economica, la tenuta del sistema industriale rappresenta uno dei principali obiettivi da perseguire per non danneggiare il territorio. Devono essere individuate ed attivate un *set* di azioni di sostegno alle imprese con l'obiettivo di rafforzarle attraverso forme di collaborazioni i cui livelli di interazione hanno intensità differenti. Il filo conduttore di questi progetti deve essere rappresentato dalla capacità di introdurre nelle imprese, elementi di managerialità che siano di stimolo per l'adozione di politiche coraggiose ma coerenti con i punti di forza di ciascuna di esse. Si tratta di rafforzare le conoscenze sia dei mercati sia soprattutto dei costi operativi, in modo da concentrare le risorse su target e su prodotti con rendimenti maggiori.

Spostando lo sguardo oltre al breve periodo ma allungandolo nel tempo, si avverte la necessità di rafforzare le imprese locali su componenti organizzative non sempre ben presidiate.

Un primo aspetto è quello di non considerare vincente una strategia di solo contenimento dei costi, rischio facile da correre, soprattutto in periodi di forte caduta della domanda. La riduzione dei costi è l'ammissione di prodotti indifferenziati, il passo da compiere è quello di creare politiche di differenziazione con l'attivazione di soluzioni sia produttive sia commerciali idonee.

Altro aspetto da considerare con crescente attenzione riguarda la flessibilità dei confini aziendali: da precedenti programmi di esternalizzazione si può passare riportare all'interno dell'azienda fasi ed attività. La flessibilità organizzativa dimostra come le scelte siano sempre relative.

Bisogna favorire lo sviluppo dell'innovazione soprattutto nei settori maturi. L'innovazione ormai è un termine che non indica solo attività di R&S o la realizzazione di brevetti, ma individua l'orientamento di un'impresa nel cogliere segnali anche deboli che provengono dall'ampia platea degli *stakeholder*.

Da ultimo le imprese devono rafforzare il legame con il territorio, legame i cui vantaggi sembrano talvolta molto deboli, mentre rappresentano un *asset* immateriale di rilevanza strategica, in quanto si sviluppa a partire dalle relazioni di lungo respiro che sono attive con fornitori e dipendenti.

Profili delle imprese

Premessa

La competitività delle imprese presenti in un territorio trova nel grado di innovazione la più importante variabile descrittiva. Come è noto il termine con il quale si inquadra il livello di innovazione tende ad espandersi occupando territori diversi da quello originario. Infatti se in un primo tempo l'innovazione delle imprese era misurata valutando la numerosità di brevetti o l'incidenza delle spese di R&S sul fatturato o il numero degli occupati appartenenti al settore di R&S, da un po' di tempo a questa parte, il concetto di innovazione di impresa ha assunto un carattere più ampio nel quale sono comprese anche le innovazioni di prodotto, di processo, ovvero interventi di natura organizzativa con un tasso di visibilità meno forte rispetto a quello espresso dai tradizionali indicatori, applicati negli anni precedenti.

Il cambiamento del punto di osservazione è stato stimolato anche dalle deboli correlazioni che si potevano rintracciare collegando le spese di R&S con alcuni indicatori di performance aziendale. Imprese con ridotte o quasi nulle spese di R&S ottenevano performance migliori rispetto a imprese con forti spese di R&S. Inoltre, la ridotta dimensione delle imprese industriali italiane, mal si conciliava con la possibilità di raggiungere livelli di spesa in R&S minimi, soglia sotto la quale tali interventi diventano del tutto inutili. Tuttavia queste imprese riuscivano a competere non solo nei mercati nazionali ma anche in quelli esteri contro concorrenti di dimensioni nettamente maggiori.

Oltre alla ridotta dimensione media delle imprese, il settore industriale italiano è caratterizzato da una marcata specializzazione nei settori tradizionali, nei quali la competizione non può manifestarsi unicamente attraverso investimenti in avanzamenti tecnologici., quanto piuttosto con innovazioni rivolte all'efficienza produttiva e con strategie di supporto commerciale. Molte imprese, anche di piccole dimensioni, hanno iniziato ad operare direttamente sui mercati esteri, condizione che permette alle società stesse di ridurre i rischi di dipendenza da un unico mercato geografico, ma d'altra parte é necessario l'impiego di politiche commerciali robuste e non fondate solo sulla buona volontà del singolo imprenditore.

Annualmente la Commissione Europea pubblica European innovation scoreboard (Eis) dove valuta il tasso di innovazione dei paesi UE sulla base di indice sintetico di innovazione fondato su tre pilastri di cui due, l'attività delle imprese in R&S e la qualità delle risorse umane, appartengono alla categoria dei fattori qualificanti l'innovazione come da tempo si utilizza, mentre il terzo, la dotazione tecnologica e la capacità di assorbire le tecnologie trasformandole in innovazioni, include elementi di maggiore interesse anche ai fini di questa ricerca.

Infatti il terzo elemento si articola includendo fattori quali: la dotazione di infrastrutture che facilitano l'innovazione (come la diffusione della banda larga); la presenza di investitori finanziari (segnatamente società e fondi di venture capital) che possano sostenere le imprese nelle fasi di sviluppo guidato da profondi cambiamenti sia nel portafoglio prodotti/servizi dell'impresa, sia nella struttura organizzativa che segue e sostiene strategie di diversificazione; l'offerta di personale con una conoscenza adeguata ai fabbisogni di imprese innovative (ruolo del sistema scolastico e soprattutto di quello universitario); la capacità delle imprese di dar luogo a collaborazioni tecnologiche per favorire l'accesso a processi con alte barriere all'ingresso.

Questi elementi intervengono, pur con intensità differente, presso le imprese localizzate in una medesima area e concorrono a qualificare l'orientamento delle società verso le attività di innovazione. Una parte di questi fattori, quelli a maggiore contenuto infrastrutturale, coinvolgono enti territoriali in quanto soggetti in grado di sostenere lo sviluppo di questi elementi in una visione di sostegno alla crescita economica del territorio; altri fattori con una maggiore componente di immaterialità, richiedono una capacità delle imprese a valutarne i benefici e pertanto sono meno pianificabili ex ante.

Campione

Applicare le osservazioni sopra esposte in merito al percorso dell'innovazione d'impresa, al tessuto produttivo dell'area di Siena e Grosseto, significa cercare di delineare un profilo alle imprese ritenute eccellenti, ovvero quelle che hanno, con modalità diverse tra loro, perseguito un percorso di innovazione.

La fuoriuscita delle imprese dinamica dall'anonimato, richiede di selezionarle all'interno di un campione sufficientemente rappresentativo dell'universo di riferimento, con filtri adeguati alle caratteristiche dimensionali e settoriali delle imprese.

Le società elette a tale scopo, sono state estratte da un file di oltre 1.600 nominativi di imprese, file che comprendeva i dati dei bilanci delle società per un arco temporale significativo sia sotto la durata, dal 2001 al 2006, sia per il particolare periodo oggetto della rilevazione. Il quinquennio 2001 – 2006 è stato un periodo decisamente turbolento per le economie di parecchi paesi industrializzati, tra cui anche quella italiana, dove si sono verificati quasi contemporaneamente, eventi di portata rilevante come l'avvio della moneta unica (euro), la crescita tumultuosa delle importazioni di beni dai paesi emergenti, la messa in difficoltà di molte imprese italiane da parte di concorrenti asiatici le cui strutture di costo non permettono alcuna chance reale di contrasto, la necessità di attuare riconversioni produttive in tempi molto rapidi ed in contesti competitivi difficili, cali della redditività aziendale con rischi di compromettere una equilibrata composizione delle fonti di finanziamento.

In aggiunta alla fase di estrazione con criteri che di seguito saranno presentati, le imprese selezionate sono state visitate e con interviste dirette, si è raccolto materiale informativo necessario per integrare e completare il quadro conoscitivo della società stessa.

Criteri di selezione del campione

La scelta di individuare un gruppo di imprese riconosciute come dinamiche ed innovative è opera non facile da realizzare, come è possibile rintracciare in tutte le ricerche che hanno perseguito lo stesso obiettivo su territori diversi.

Per limitare alcuni dei principali rischi, ovvero di essere troppo guidati dai soli dati oggettivi, si è ritenuto di integrare la selezione delle imprese con informazioni a maggior contenuto discrezionale, ma fondate su ipotesi quali il ruolo che la singola società occupa nel territorio in termini di notorietà, di relazioni con altri soggetti economici sempre operanti nello stesso territorio, di capacità di rappresentare un testimone privilegiato a cui le altre imprese tendono

a rapportarsi almeno in termini di *benchmarking*, di creazione di personale con competenze non sempre facili da ritrovare in altre società.

In altri termini il criterio discrezionale impiegato, può essere ricondotto a quello di imprese dotata di una leadership che il territorio riconosce, carattere la cui origine può essere ricondotta ad almeno uno dei fattori appena ricordati.

In conclusione, la selezione delle imprese da contattare è stata effettuata dapprima evidenziando tutte le imprese operanti nelle province di Siena e Grosseto che rispondessero positivamente a due domande:

- tasso di crescita del fatturato nell'arco del quinquennio 2001 – 2006;
- redditività operativa espressa dall'andamento, per lo stesso periodo, del rapporto reddito operativo su fatturato (ROS).

Dei due criteri di selezione è stato privilegiato il primo, crescita del fatturato, in quanto posizionando le imprese in ordine decrescente come incremento medio annuo dei ricavi, si sono poi evidenziate quelle società che manifestassero un robusto trend della redditività operativa espressa dal ROS. L'arco temporale abbastanza lungo, ha suggerito di non escludere dalla selezione le imprese che potessero dar luogo, solo per un esercizio, a peggioramenti della redditività operativa.

Da questa fase sono state individuate oltre 30 imprese i cui nominativi sono stati sottoposti ad un giudizio qualitativo di un gruppo ristretto di opinion leader locali, che ha integrato l'elenco con conferme o aggiunte di altre società meritevoli di essere contattate in base agli aspetti di visibilità e di ruolo di leader occupato nel territorio.

Le società delle quali sono stati realizzati dei brevi profili, frutto di contatti diretti sono risultate 18.

La non elevata numerosità delle stesse non invalida le osservazioni che di seguito saranno esposte, in quanto l'obiettivo della ricerca sul campo è quello di raggiungere imprese le cui testimonianze fossero rappresentative del tessuto industriale della Toscana meridionale.

Le interviste sono state realizzate nell'autunno del 2008, periodo nel quale non erano ancora del tutto presenti, almeno per alcuni settori, le dinamiche di forte contrazione della domanda, come invece si manifestarono qualche mese più tardi, ovvero dall'inizio del 2009.

Se sullo sfondo già albeggiavano segnali di presagi negativi, tuttavia fino a quelle settimane la gran parte delle società contattate erano nelle condizioni di poter guardare all'anno successivo come quello che avrebbe mantenuto i livelli di attività del 2008.

Osservazioni

In questa sezione del rapporto cerchiamo di rendere conto delle componenti che maggiormente qualificano le imprese contattate in termini sia di elementi comuni tra di esse, sia di quelli di discontinuità.

Le imprese individuate appartengono a classi dimensionali molto diverse: in termini di occupati si passa da poche unità fino a qualche centinaio, analogamente varia il fatturato.

La diversa articolazione dimensionale si associa, sovente, a produzioni o erogazioni di servizi con livelli di complessità differenti; spesso al crescere della dimensione aziendale aumenta la complessità organizzata per la presenza di attività produttive il cui controllo non si addice al modello sequenziale.

La variabilità delle tipologie di imprese analizzate, intende rispecchiare l'analogia variabilità delle società operanti nei territori di Siena e Grosseto.

Le imprese hanno un'anzianità abbastanza alta: poco meno della metà hanno iniziato ad operare nel corso degli anni '60, pertanto sono prossime, o l'hanno già superato, i primi quarant'anni di attività.

Un arco di tempo di questa natura, oltre che associarle tra quelle ormai prossime al passaggio generazionale, rinvia al tema più generale legato alla capacità del sistema produttivo locale ad intraprendere sentieri di cambiamento allorché le condizioni del contesto competitivo mutano. È verosimile che tali eventi appiano coinvolto parecchie società e soprattutto quelle con anzianità maggiore.

La permanenza di questo gruppo di imprese, mostra la adattabilità del sistema ai nuovi contesti con l'assunzione di strategie differenti e intraprese sovente con celerità e con un decisionismo rilevante, senza cadere nell'azzardo.

Scelte strategiche

A questo proposito abbiamo cercato di catalogare le diverse scelte attuate dalle imprese in merito alle strategie perseguite. Più in particolare l'analisi si è soffermata sui fattori che hanno guidato le politiche aziendali nel corso degli ultimi anni.

I fattori scelti sono risultati i seguenti:

- diversificazione di prodotto,
- estensione geografica,
- internazionalizzazione della produzione,
- riprogettazione dei processi operativi,
- qualità e certificazione,
- accordi di collaborazione,
- R&S.

La diversificazione di prodotto rinvia alle strategie di ampliamento del raggio d'azione di un'impresa, con l'ingresso in nuovi mercati o con il lancio di nuovi prodotti. Il focus di questa scelta strategica si può individuare nella ricerca di ampliare il potenziale di domanda servita, con l'individuazione di nuovi segmenti da raggiungere, che sfrutta dal lato dei costi le sinergie legate alle economie di apprendimento, e migliora il profilo di rischio della società in quanto la clientela tende a differenziarsi.

L'estensione geografica individua invece, una strategia di ingresso in nuovi mercati territoriali con la costituzione di punti fisici di presenza. Il successo di una scelta di questo genere richiede che la società sia nelle condizioni di garantire una presenza estera con personale qualificato, obiettivo che per le PMI non sempre è perseguibile da soli ma sollecita l'adozione di soluzioni condivise.

L'internazionalizzazione della produzione rappresenta il punto più alto di una scelta di delocalizzazione produttiva, senza che si avviano iniziative di nuove presenze territoriali con investimenti commerciali in strutture di vendita collocate in mercati esteri. L'internazionalizzazione della produzione persegue come obiettivo prioritario, quello di raggiungere una struttura dei costi operativi più efficiente e in grado di competere con concorrenti provenienti da paesi emergenti.

La riprogettazione dei processi operativi rappresenta una variante delle scelte strategiche che trova applicazione nei casi in cui gli sforzi aziendali siano indirizzati a ottenere un forte recupero di efficienza. Spesso questa situazione trova avvio in periodi particolari della vita

aziendale e si accompagna a soluzioni che generano forti discontinuità con il passato. Un cambio di vertice può costituire una condizione che, unitamente a difficoltà di mantenere la posizione competitiva, favorisce l'introduzione di strategie di riprogettazione dei processi operativi. Si intuisce come questa tipologia di scelta strategica tenda a richiedere un supporto professionale esterno alla società, e pertanto sia più adatta per imprese che hanno già utilizzato i contributi di consulenti.

L'ingresso nelle società di professionalità esterne è favorito dalla volontà delle imprese di raggiungere obiettivi di qualità e di essere impresa certificata, secondo le diverse normative. La certificazione di qualità costituisce per parecchie imprese, una condizione quasi obbligatoria se si intende operare in particolari mercati o continuare a servire determinate categorie di clientela. Politiche di qualità e processi di certificazione sono in ogni caso, un importante intervento con ricadute organizzative presso le PMI, dove è assai diffusa una pratica operativa che non formalizza le mansioni, le attività svolte, i controlli operativi...

Accordi di collaborazione tra imprese è una saggia soluzione per favorire le PMI a partecipare a progetti più ampi, che da soli non potrebbero sostenere. Si tratta di accettare di condividere con altri la realizzazione di un progetto, scelta che richiede una capacità di adattamento che non sempre si rintraccia tra le imprese.

Infine le imprese possono perseguire strategie che permettano la crescita delle stesse attraverso investimenti in R&S. Oltre alla complessità delle forme attraverso le quali si possono esprimere investimenti in R&S, è da ricordare che il tessuto produttivo del territorio analizzato, occupa imprese di ridotte dimensione e pertanto con vincoli a perseguire politiche di innovazione focalizzate su investimenti in R&S. L'impossibilità di raggiungere una massa critica sotto la quale investimenti di questa natura sono completamente inutili, annulla il numero di società che possono intraprendere un percorso di sviluppo incentrato su questi fattori. Tuttavia un supporto alle PMI può essere offerto da centri specializzati e in primo luogo da quelli universitari.

Le imprese contattate hanno perseguito, nel complesso, tutte le diverse opzioni strategiche; in termini di maggiore frequenza le soluzioni più diffuse sono:

- qualità e certificazione, adottate dal 72%,
- diversificazione di prodotto (44%),
- internazionalizzazione della produzione (33%).

L'ampia diffusione della certificazione di qualità si spiega anche con i contributi regionali erogati negli anni passati a favore delle imprese che intraprendessero questa strada. La

presenza di contributi pubblici, che interveniva a coprire una parte della spesa necessaria per la certificazione di qualità, ha alimentato questo indirizzo.

Le scelte strategiche sopra individuate, possono essere attuate in contemporanea o in tempi molto ravvicinati. In media ogni società ha puntato su 2 soluzioni, in pochi casi la numerosità sale a cinque ed è comprensibile tenendo conto delle particolari condizioni in cui versavano le imprese, condizioni che sollecitavano interventi plurimi.

Una caratteristica che accomuna le società analizzate riguarda la condizione di elevata specializzazione in nicchie di mercato; pur trattando di imprese di ridotte dimensioni (l'occupazione non supera salvo pochissimi casi le 40 unità), queste riescono a conquistare quote di mercato rilevanti ed a presidiare mercati internazionali.

Il ruolo di impresa specializzata ed a vocazione internazionale per non essere fagocitata da altri concorrenti, è un punto di partenza importante per la diffusione di una cultura aziendale tendenzialmente aperta all'innovazione soprattutto di prodotto.

Il successo di queste imprese è fortemente legato alla realizzazione di prodotti con un contenuto tecnologico rilevante e riconosciuto ed apprezzato dalla clientela.

Dinamismo imprenditoriale

La vivacità economica di un territorio è espressa dal dinamismo imprenditoriale, ovvero dal desiderio di creare nuove iniziative aziendali. Il dinamismo imprenditoriale assume le vesti di un indicatore dello stato di salute sociale di un territorio in quanto trasmette la presenza di un tessuto di imprenditorialità in fieri dal un lato (voglia di creare un'impresa) e dall'altro di un capitale sociale che intende mettersi in gioco (desiderio di rischiare).

Dai racconti dei singoli casi aziendali, emerge una capacità del territorio di sostenere la nascita di nuove imprese, spesso promosse da incontri casuali tra persone con esperienze professionali maturate in ambiti aziendali, ma desiderose di cimentarsi in prima persona.

Questo genere di percorso ha promosso imprese che hanno realizzato prodotti o servizi ad alto contenuto professionale, creando realtà economiche dinamiche, aperte ai mercati internazionali, alla ricerca di collaboratori con competenze (diplomati e laureati), flessibili e rapide a modificare il proprio sistema d'offerta allorché il mercato di riferimento muta radicalmente.

Quest'ultimo aspetto, il riposizionamento di mercato realizzato nel corso degli anni, rappresenta un intervento non infrequente tra le imprese analizzate, che a sua volta rinvia ad un modello di gestione aziendale nel quale il successo delle imprese tende ad essere il risultato di un forte controllo di una tecnologia (conoscenza rilevante di un processo operativo) la cui applicazione trova soluzioni diverse al variare delle condizioni di contesto competitivo.

Non si sono rilevati vincoli alla creazione di imprese di natura infrastrutturale, le due province (Siena e Grosseto) dispongono di una dotazione infrastrutturale che mediamente soddisfa le richieste delle imprese. I dati delle rilevazioni di Istituto Tagliacarte confermano il giudizio raccolto presso le imprese.

Assetto proprietario

Le imprese contattate sono, nella quasi totalità, società a controllo familiare; in un caso, Pramac i vecchi azionisti hanno deciso per la quotazione in Borsa con gli effetti tipici sugli assetti proprietari: azionariato più ampio anche se la maggioranza assoluta è rimasta presso gli azionisti fondatori.

I modelli di proprietà hanno influenzato il grado di redditività delle imprese, almeno a livello di ROE: le società con una base azionaria più ampia o con un assetto proprietario riconducibile ad un gruppo di imprese, hanno mostrato rendimenti del ROE decisamente maggiori rispetto alle altre imprese i cui modelli di proprietà sono riconducibili a quello familiare e chiuso.

È interessante sottolineare che in alcuni casi le imprese hanno mutato la struttura proprietaria in un'ottica di rafforzamento della capacità competitiva dell'impresa stessa; il passaggio da un azionariato privato verso l'ingresso in un gruppo industriale più ampio e più articolato, è stata una scelta nella quale i vecchi proprietari hanno saputo fare un passo indietro per permettere alla loro società di effettuare due passi in avanti.

Cambio generazionale

Gran parte delle imprese è costituita da imprenditori con una forte cultura tecnica, cultura che ha guidato la società nella fase iniziale ed ha informato la struttura organizzata dell'impresa stessa negli anni successivi. Questo approccio ha permesso che la capacità innovativa fosse

sempre presente e orientata al rinnovo dei processi produttivi, orientamento che ha sostenuto la generazione dell'innovazione tra imprese di piccola dimensione.

Una cultura aziendale orientata alla produzione è forse uno dei più forti ambiti di successo delle imprese senesi e grossetane allorché la gestione aziendale integri questo punto di forza con una visione strategica in grado di cogliere i mutamenti di mercato ed adeguarsi in tempi rapidi.

Il passaggio generazionale, fenomeno già in atto in parecchie imprese per la maggiore anzianità dei queste, non deve disperdere la cultura tecnica presente in capo ai vecchi imprenditori, pena un'attenuazione del grado di innovazione, con effetti negativi sulle prospettive economiche dell'impresa stessa.

In alcuni casi il processo di avvicendamento generazionale è il risultato di un programma di tutoraggio a cui è sottoposto il rappresentante della nuova generazione; si tratta di una scelta che mostra la forte consapevolezza di alcune imprese del delicato ruolo che può svolgere il passaggio tra una generazione e l'altra.

Secondo alcune ricerche (Cucculelli, Micucci "Successione familiare e performance d'impresa: evidenze dalle imprese familiari italiane" in Banca d'Italia Temi e Discussioni n. 680 del 2008) il passaggio del controllo dell'impresa all'interno dello stesso nucleo familiare sarebbe accompagnato da un calo della redditività con una frequenza maggiore rispetto alla soluzione alternativa, quella dove i successori sono esterni alla famiglia. Questa tipologia di nuovi proprietari avrebbe maggiori capacità per ristrutturare le imprese in difficoltà. Tuttavia il deterioramento della redditività non può essere unicamente imputato al cambio generazionale, allorché le condizioni di contesto dei diversi mercati in cui è specializzata l'industria italiana, tendono a segnare cali delle performance per gli effetti di una concorrenza sempre di più internazionale.

Ruolo dei fornitori

Un aspetto affrontato durante gli incontri con le imprese, ha riguardato le modalità di relazioni con i fornitori; più in dettaglio si è cercato di analizzare sia i criteri di scelta sia le forme di collaborazione instaurate almeno con quelli più importanti. La maggior parte dei fornitori è localizzata nelle province della Toscana meridionale o in quelli limitrofe; salvo rari casi le imprese del territorio riescono a trovare fornitori in zone limitrofe.

La vicinanza tra cliente e fornitore agevola le relazioni nei casi di collaborazioni di prodotti e servizi che incorporano elementi di maggiore complessità.

Personale

Le imprese riescono a progettare piani di formazione a medio termine destinato a promuovere le competenze del personale in quanto molto limitata è la minaccia del turnover. A differenza di quanto si registra in altre province italiane, sono molto rari i casi di sottrazione di personale da un'impresa ad un'altra. La fedeltà alla società da parte dei dipendenti è molto alta. Questo fenomeno, come sovente accade, ha due facce: quella positiva appena illustrata, alla quale si contrappone una seconda, dove gli inconvenienti sono espressi dalla difficoltà di trovare competenze professionali già formate e disposte a trasferirsi in questi territori.

Sistema bancario

La raccolta di capitali è più complessa e costosa per le imprese di ridotte dimensioni, a motivo della minor visibilità verso finanziatori esterni. Inoltre il costo del finanziamento può risultare più oneroso per le imprese innovative le cui attività sono più complicate da valutare da parte degli intermediari creditizi.

Imprese appartenenti alla categoria delle PMI e innovative sono pertanto, società la cui struttura finanziaria tende a mostrare un maggior livello di patrimonializzazione. Cresce la quota degli utili reinvestiti per sostenere le spese di innovazione e quelle dei nuovi progetti.

Al tempo delle interviste le imprese non hanno sottolineato criticità circa le relazioni con il sistema bancario; nel complesso gli intermediari creditizi presenti nelle province hanno saputo accompagnare lo sviluppo delle imprese con un'offerta di credito in grado di coprire i fabbisogni sia a breve sia a medio termine.

Su quest'ultimo fronte, la ricerca di fonti di finanziamento a medio termine, è da segnalare il ruolo svolto da FISES Finanziaria Senese di Sviluppo, che ha conferito mezzi sia sotto forma di debiti sia assumendo partecipazioni dirette in parecchie imprese.

È abbastanza plausibile che le mutate condizioni dei mercati possano far sorgere, nel corso del 2009, situazioni di tensione in merito all'offerta di credito bancario alle imprese.

I due territori, provincia di Siena e provincia di Grosseto, mantengono un alto tasso di bancarizzazione espresso dal rapporto abitanti per sportelli: nella provincia di Siena si ha uno sportello ogni 1.172 abitanti in quella di Grosseto ogni 1.429 abitanti, rapporto simile a quello

medio regionale (1.448 abitanti per sportello). Inoltre tutti i comuni delle due province hanno almeno uno sportello bancario, livello di diffusione del servizio che in altre province italiane è decisamente inferiore.

Innovazioni e centri professionali

I risultati delle interviste confermano il paradosso italiano dell'innovazione senza ricerca, inoltre sottolineano l'orientamento delle imprese a sviluppare innovazioni sia di processo sia di prodotto. Le innovazioni di processo sono ritenute, da buona parte della letteratura economica, una soluzione strategica che produce direttamente un effetto positivo sulla produttività aziendale, posto che questa tipologia di innovazione tende ad essere associata all'acquisizione di macchinari ed allo sviluppo di nuove forme di organizzazione della produzione. L'innovazione di prodotto richiede tempi più lunghi di aggiustamento e pertanto l'impatto sulla produttività tende ad associarsi alle economie di esperienza e di apprendimento.

Tra le imprese analizzate si diffondono pratiche manageriali che possono favorire la generazione di innovazione. Procedure di gestione dell'innovazione (knowledge management practices) si collegano, soprattutto presso le PMI, a scelte strategiche finalizzate a sostenere lo sviluppo di "innovazioni non tecnologiche"; attività non produttive come la creazione di un marchio, lo sviluppo di design, la commercializzazione di nuovi prodotti, i servizi di post vendita (Banca d'Italia "Rapporto sulle tendenze del sistema produttivo italiano" novembre 2008).

Da queste premesse appare chiaro come le relazioni con soggetti esterni all'impresa ma dotati di skill importanti, siano uno dei pilastri sui quali le società perseguono le strategie di innovazione. A questo proposito le imprese presenti nei territori analizzati dispongono di un'ampia struttura formativa con centri universitari con punte di eccellenza.

Nel raggio di qualche decina di chilometri sono infatti presenti le università di Firenze, Siena e Pisa, ciascuna delle quale con specializzazioni proprie e con centri di supporto alla ricerca.

I legami con queste istituzioni sono presenti nelle imprese con un alto livello di investimenti in R&S, per le altre il ricorso è intermittente e sollecitato da fattori esogeni.

Alfa Elettronica

Colle Val d'Elsa – Siena

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2007</i>	
Ragione sociale	Alfa Elettronica srl	Ricavi (.000€)	2.007
Indirizzo	Strada di Selvamaggio 21 Colle Val d'Elsa	Dipendenti	20
telefono	0577 – 922685	Quota export	-
sito	www.alfaelettronica.it	Ambito operativo	Nazionale
Attività	Costruzione prodotti elettronici e dell'automazione	Brevetti	
		Certificazione	ISO 9001,

Informazioni generali e storia della società

Alfa Elettronica è un interessante caso di impresa che riesce a reinventarsi nuovi business accettando sfide che riguardano lo sviluppo di nuove attività, senza alcuna pianificazione.

In questo aspetto la società riprende parecchie caratteristiche della metodologia Triz, di cui il fondatore di Alfa Elettronica è venuto a conoscenza in epoca recente. Come è noto il metodo Triz, che deriva dall'acronimo russo di "Teoria per la risoluzione innovativa dei problemi", consiste in un insieme di strumenti che supportano le organizzazioni nella progettazione di interventi anche complessi. Il punto di partenza di questo metodo, assume che la quasi totalità delle innovazioni deriva da percorsi di risoluzione già sviluppati in altri settori o in altri periodi, pur nella inconsapevolezza di ciascun inventore.

Alfa Elettronica viene fondata nel 1983 grazie all'incontro di persone interessate a sostenere l'utilizzo dell'elettronica nell'automazione industriale. L'inizio degli anni '80 ha infatti mostrato come l'elettronica potesse essere un importante supporto alle macchine operatrici, con una domanda dinamica ed in forte crescita.

Nel decennio successivo il mercato di sbocco di Alfa Elettronica incominciò a esaurirsi per l'ingresso di macchine già dotate di supporti elettronici e pertanto la società dovette individuare nuovi settori sui quali puntare, partendo dalle competenze acquisite.

Alfa Elettronica ha acquisito nel tempo un *know how* nella produzione ed assistenza di componenti elettronici impiegati in macchine a forte contenuto di automazione.

Nel corso degli anni a cavallo tra il 20° ed il 21° secolo, Alfa Elettronica indirizzò le proprie competenze verso la gestione remota dei processi di automazione, con una crescente specializzazione nella progettazione di parti essenziali dei PC destinati all'automazione industriale.

A partire dal 2000 la società si trovò, quasi per caso, ad affrontare nuovi mercati sollecitata da una richiesta, che per i tempi era abbastanza particolare, quella di progettare un Totem da collocare nell'università di Siena, per assistere gli studenti nella ricerca di informazioni, sia relative ai piani di studio sia di supporto alla residenzialità.

Con la collaborazione dell'architetto Santini che partecipò al progetto, nacque Artù il primo Totem utilizzato da Università di Siena. Il progetto prevedeva l'impiego di materiale eco - compatibile ed inoltre l'accesso era reso facilitato per favorire i portatori di handicap.

Queste ultime caratteristiche del Totem, massima facilità d'accesso e materiali eco - compatibili, permisero a Alfa Elettronica di ottenere un finanziamento UE che coprì buona parte delle spese di progettazione sostenute per realizzare i primi prototipi di Artù.

Nel 2006 inizia la terza fase della vita aziendale di Alfa Elettronica con l'avvio della produzione di macchine self service. Il primo campo di applicazione fu il mercato delle scommesse elettroniche, gestite da Sisal, per la quale completò, in pochissimi mesi, una prima fornitura di oltre 2.000 macchine.

In questo periodo prese avvio la collaborazione con Basilichi, società di software localizzata a Poggibonsi, che partecipò al progetto garantendo la copertura territoriale delle attività di manutenzione delle macchine. Queste erano collocate in bar e tabaccherie ubicate su tutto il territorio nazionale.

Attualmente oltre il 90% dei ricavi proviene dalla vendita di macchine self service, mentre la restante parte riguarda i servizi di automazione, ambito operativo nel quale mosse i primi passi Alfa Elettronica.

Le macchine self service di Alfa Elettronica sono formate, nella maggior parte, da postazioni bancomat vendute a società appartenenti ai principali gruppi bancari italiani. Le nuove versioni di queste apparecchiature sono progettate tenendo presente le crescenti applicazioni che possono essere svolte in remoto.

Descrizione attività

L'attività di Alfa Elettronica si presenta, in prima approssimazione, piuttosto semplice: si parte dalla progettazione di un prodotto per poi passare alla fase di produzione e di assemblaggio dei diversi componenti.

Di fatto alcune attività di progettazione sono piuttosto critiche, e su alcune di queste si fonda il vantaggio competitivo di Alfa Elettronica. La produzione come l'assemblaggio di componenti non richiede particolare competenze e potrebbe essere realizzata da un ampio numero di concorrenti; la fonte del vantaggio competitivo risiede, secondo lo schema di Porter, nel presidio di alcune attività di supporto ovvero quelle che forniscono il maggiore contributo alla catena del valore. Si tratta delle attività di ricerca, di supporto nella creazione di prototipi, di saper tradurre in prodotti le richieste della clientela, sovente non ben articolate anche presso la clientela stessa.

Punti di forza

Alfa Elettronica ha sempre puntato sull'innovazione sia di prodotto sia di processo. La prima si è manifestata attraverso le diverse fasi con le quali è stata scandita la vita della società, mentre la seconda ha fatto leva sulla diffusa capacità del sistema aziendale a cogliere segnali di innovazione e di trasferirli all'interno dei processi produttivi.

Tutto questo insieme di competenze è stato possibile che si sviluppasse grazie al costante sforzo del management a favorire una cultura aziendale aperta all'innovazione.

Futuro

Il successo delle postazioni remote per erogare servizi bancari come per altre finalità, ha sollecitato l'impresa a dotarsi di nuove spazi visto che quelli precedenti risultavano insufficienti. Entro la primavera del 2009 si realizzerà il trasferimento di Alfa Elettronica nella nuova sede con oltre 3.000 mq a disposizione, sia per gli uffici tecnici, sia per i laboratori e per i reparti di assemblaggio.

Amtec

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2007</i>	
Ragione sociale	Amtec spa	Ricavi (.000€)	42.581
Indirizzo		Dipendenti	200
telefono		Quota export	-
sito	www.elsag	Ambito operativo	Nazionale
Attività	Sistemi di sicurezza logica	Brevetti	
		Certificazione	ISO 9001,

Informazioni generali e storia della società

Fondata nel 1980, Amtec oggi rappresenta il laboratorio di networking & security di Elsag Datamat vantando una posizione di primo piano nella progettazione, produzione e commercializzazione di soluzioni globali per la sicurezza delle comunicazioni e per la connessione di sistemi dati utente con infrastrutture geografiche di telecomunicazione. L'azienda focalizza le proprie attività sulla progettazione e realizzazione di prodotti hardware e software dedicati all'accesso e alla sicurezza delle reti telematiche, con particolare riferimento alla tecnologia VPN (Virtual Private Network) e PKI (Public Key Infrastructure), per la protezione dei dati e l'autenticazione degli accessi a reti pubbliche e private, e con speciale attenzione agli aspetti di mobilità (utenza remota, applicazioni di telelavoro, home-banking, ecc.).

Per quanto attiene alle applicazioni di cifratura dati Amtec dispone di un algoritmo proprietario che le consente di aggredire settori attrattivi.

Recentemente Amtec ha concentrato la propria attenzione sullo sviluppo di dispositivi multimediali interattivi (set top box) per applicazioni di teleconforto, telesoccorso e applicazioni verticali (governement e banking) attraverso il canale digitale terrestre.

La crescita della società si è realizzata nel corso degli anni 2000 allorché i dipendenti sono aumentati di cinque volte tra il 2000 ed il 2008 passando da 50 a 200 unità.

Descrizione attività

Amtec dispone di due sedi, entrambe ubicate nella parte meridionale della provincia di Siena (Abbadia San Salvatore e Piancastagnaio), a cui si aggiungono gli uffici a Roma, presso Fimmeccanica, dove sono ubicate presidenza e direzione commerciale (questa in quanto la rete di vendita tende ad essere comune), e a Genova, presso la capogruppo Elsag – Datamat, con la direzione strategica e la direzione tecnica. Le attività svolte da Amtec presso le sedi toscane sono fondamentalmente attività di sviluppo di nuovi prodotti e di controllo degli standard di questi. Queste specializzazioni rendono la società orientata a richiedere risorse professionali qualificate: oltre il 60% degli addetti è dotato di diploma o laurea e sono di età anagrafica molto giovane (età media inferiore ai 35 anni).

Complessivamente la struttura organizzativa di Amtec è catalogabile tra quelle piatte con pochi livelli gerarchici e con un'intensa azione di comunicazione interfunzionale.

I tempi per l'avvio di un nuovo prodotto si collocano attorno ai 3 – 4 anni, arco di tempo che sottolinea la criticità delle decisioni di sviluppo di nuovi progetti.

L'apertura all'innovazione è un fattore critico di successo in questo settore e si articola secondo modalità consolidate: confronti con i concorrenti, ascolto delle osservazioni provenienti dai clienti, creazione di organismi interni che favoriscono la circolazione delle iniziative e dei confronti.

Punti di forza

Amtec appartiene al gruppo Finmeccanica, uno dei più importanti gruppi industriali nazionali con una forte vocazione alle attività di ricerca, ed ad una proiezione internazionale. Inoltre il settore in cui opera la società si conferma come un mercato molto competitivo, dove il successo sollecita i competitors ha intraprendere azioni di continuo sviluppo di nuovi prodotti e di diversificazione di clientela.

Le spese in R&S assorbono il 20% circa dei ricavi e sono allocate su progetti la cui individuazione compete al comitato di strategia, organo interfunzionale. Amtec spinge per sviluppare una interazione tra le funzioni strategiche e commerciali (rivolte a intercettare i segnali provenienti dal mercato e trasferirli all'interno come progetti da monitorare) con quelle dedicate allo sviluppo dei prodotti ed alla qualità tecnica degli stessi.

Questa complessa articolazione di posizione differenti, rappresenta per la società un intreccio di competenze e di interpretazioni delle dinamiche dei mercati, che garantisce una collocazione della società lungo la frontiera delle innovazioni.

Futuro

Oltre al lancio di nuovi prodotti frutto di una costante revisione del portafoglio prodotti, la società continuerà a presidiare i mercati nei quali ha conseguito importanti vantaggi competitivi con la realizzazione di sistemi di sicurezza con funzioni più ampie.

Il mercato captive, quello del gruppo Finmeccanica rimarrà importante anche se destinato a calare in termini percentuali, per l'avvio di nuove commesse e per la commercializzazione dei nuovi prodotti.

Bandini Scaldabagni srl

Poggibonsi – Siena

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2006</i>	
Ragione sociale	Bandini Scaldabagni srl	Ricavi (.000€)	10.485
Indirizzo	Via Po 11 – Poggibonsi (Siena)	Dipendenti	41
telefono	0577 - 936679	Quota export	60%
sito		Ambito operativo	Internazionale
Attività	Produzione scaldabagni elettrici	Brevetti	
		Certificazione	ISO 9002 , i prodotti cono omologati CEBEC IMQ

Informazioni generali e storia della società

La società nasce alla fine degli anni '50 anche per iniziativa di un ex dirigente Ignis che sollecita alcune figure professionali nella creazione di un'impresa specializzata nella produzione di scaldabagni.

È da sottolineare pertanto come la localizzazione nel territorio senese di un sito produttivo del gruppo lombardo Ignis abbia contribuito in qualche misura alla nascita della società.

Di fatto Bandini è il frutto di due fattori: la presenza di figure professionali con un orientamento alla creazione di un'impresa, e la disponibilità in loco di una sorte di tutor in grado di garantire alla nascente iniziativa un percorso di sviluppo guidato.

Nel tempo la società è cresciuta confermando la bontà del progetto iniziale.

La produzione si è focalizzata verso gli scaldabagni elettrici, segmento di mercato caratterizzato da un numero contenuto di produttori nazionali; attualmente il leader è Merloni Termosanitari.

La produzione nazionale di scaldabagni elettrici si attesta da un paio d'anni attorno a due milioni di pezzi, Bandini ne realizza circa 200.000 unità/anno.

La ridotta struttura dell'offerta del settore in oggetto, assieme alla saturazione della domanda nazionale, hanno indotte le imprese italiane a perseguire strategie di sviluppo attraverso la penetrazione di mercati esteri. I livelli di esportazione superano facilmente oltre i due terzi della produzione nazionale. Il mercato italiano, come altri mercati europei, mettono in evidenza il ruolo dei distributori il cui potere negoziale è in crescita, esercitando pertanto una importante pressione competitiva sui produttori, a motivo degli elevati volumi di prodotto intercettati da questa categoria di intermediari commerciali.

La società commercializza i prodotti sia con marchi di terzi sia con il proprio, quest'ultimo è presente soprattutto nel mercato italiano la cui notorietà è maggiore e può costituire un punto di forza presso alcune categorie di rivenditori.

Descrizione attività

Bandini è una società specializzata nella produzione di scaldabagni elettrici; le lavorazioni sono effettuate in larga misura all'interno dello stabilimento della società. Tuttavia il ricorso a fornitori esterni non manca soprattutto nei periodi di picco produttivo.

La struttura organizzativa della società è costruita per rendere più rapide le comunicazioni tra i diversi reparti ed uffici con una elevata concentrazione di risorse sul fronte produttivo.

Le vendite all'estero coprono una quota rilevante del fatturato ed è in costante crescita; i mercati serviti sono sia quelli dell'Est Europa sia quelli dei paesi mediorientali.

A questo proposito la società sta incrementando gli sforzi per migliorare la propria rete commerciale affiancando, in alcuni paesi dotati di elevate prospettive di crescita della domanda, alla tradizionale presenza con rivenditori e distributori locali l'apertura di proprie filiali commerciali.

Punti di forza

Le lavorazioni richiedono un forte controllo dei costi produttivi tra i quali i più critici sono quelli legati all'acquisto della materia prima, il cui prezzo è una variabile esogena e pertanto non governata dalla società.

Futuro

Nei prossimi anni crescerà la quota di produzione rivolta ai mercati esteri, tra i quali i più dinamici sono quelli del Mediterraneo meridionale (Libia, Marocco), assieme a quelli del Golfo Persico. In Europa i paesi dell'Est continueranno a rappresentare le principali destinazioni del prodotto con l'attivazione di iniziative multiple. In altri termini la società, grazie alla disponibilità di diversi marchi, riesce a penetrare i diversi mercati (Ungheria, Romania, Serbia...) attivando accordi con diverse tipologie di clientela (rivenditori, grande distribuzione ...), garantendo a ciascuna l'esclusività del singolo marchio.

Busisi Ecologia

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2006</i>	
Ragione sociale	Busisi Ecologia s.r.l.	Ricavi (.000€)	7.000
Indirizzo	Via Scansanese, 273 58100 Grosseto	Dipendenti	41
Telefono	0564 417332	Quota export	-
Sito	http://busisiecologia.it/	Ambito operativo	Provinciale- regionale
Attività	Centro per la raccolta e lo smaltimento rifiuti	Brevetti	
		Certificazione	Iso 9001 14000

Informazioni generali e storia della società

Da circa 50 anni, prima come ditta individuale, poi dal 1989 come società, Busisi Ecologia opera nel settore lavorazione e commercio rottami ferrosi e metallici ed autodemolizioni, svolgendo oggi la sua attività in un impianto di oltre 30.000 metri quadrati. Grazie al continuo dinamismo che caratterizza l'azienda, Busisi Ecologia si è ormai da tempo specializzata in molti settori: demolizioni industriali, civili e navali; smaltimento rifiuti (dapprima come raccoglitore incaricato del CO.BAT. successivamente anche COOU) per la raccolta, il trasporto, lo stoccaggio ed il trattamento dei rifiuti pericolosi e non. Inoltre, l'azienda è ad oggi leader nel settore di recupero delle parti di ricambio e materiali derivati dalla suddetta attività.

Descrizione attività

Busisi Ecologia effettua il trattamento di rifiuti per la provincia di Grosseto. Si occupa di tre settori di smaltimento.

Il primo è la demolizione di auto, questo settore ha un modello di business particolare poiché il cliente è anche il fornitore. Infatti, il cittadino, paga perché venga demolita l'automobile. Di contro Busisi Ecologia rivende l'acciaio e i pezzi di ricambio. Il secondo è lo smaltimento dei rifiuti urbani delle aziende locali. Il terzo riguarda la raccolta degli oli usati. Infine, la prima attività le permette la commercializzazione all'ingrosso dell'acciaio.

Punti di forza

I punti di forza dell'impresa riguardano la tipologia di business. Infatti il trattamento dei rifiuti è un settore particolare caratterizzato da una barriera all'ingresso rappresentata dalle licenze di smaltimento che sono concesse dai preposti organi pubblici. Queste concessioni richiedono inoltre tempo ed investimenti per le società che vogliono entrare in questo settore che è anche spesso caratterizzato dall'insorgere di fenomeni dolosi. Busisi Ecologia seleziona da anni i suoi clienti e questo ha permesso di non subire atti dolosi da parte di ignoti e di non incorrere in sanzioni. Infine, la politica societaria è stata sempre quella di investire in tecnologia, acquistando macchinari all'avanguardia che le hanno permesso di aumentare i profitti. Un esempio di ciò è stato l'acquisto di una macchina per il lavaggio industriale dei barattoli di vernice che è in grado di separare il residuo di vernice dal barattolo in acciaio. In questo modo i residui saranno trattati come rifiuti pericolosi ed i barattoli rivenduti a peso come acciaio.

Un altro punto di forza della società è quello di avere una grande capacità di magazzino, che le consente di vendere l'acciaio solo quando il prezzo di codesta materia prima sia favorevole.

Futuro

Busisi Ecologia non prevede per il futuro grossi cambiamenti in quanto ritiene importante e vantaggioso rimanere nella nicchia di mercato che ha, continuando ad investire in innovazioni tecnologiche.

COMEGE

Monteriggioni – Siena

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2006</i>	
Ragione sociale	Comege Spa	Ricavi (.000€)	12.157
Indirizzo	Strada di Gabbricce 19 Monteriggioni	Dipendenti	50
Telefono	0577 - 30621	Quota export	-
Sito	www.comege.com	Ambito operativo	Regionale - nazionale
Attività	Lavorazioni della lamiera per conto terzi	Brevetti	
		Certificazione	ISO 9001, ISO14000 SA 8000

Informazioni generali e storia della società

La società viene fondata nel 1976 da quattro piccoli imprenditori che si uniscono per mettere in campo una società di maggiore dimensioni rispetto a quelle di ciascuno di essi.

Le competenze maturate dai rispettivi imprenditori sono legate al settore della fornitura di lavorazioni metalliche per conto terzi, settore che in quegli anni mostrava vivaci tassi di sviluppo.

Il modello di governance realizzato all'origine della società è di fatto rimasto lo stesso fino ad oggi; ciascuno dei quattro fondatori ha assunto la direzione di una delle quattro funzioni critiche.

Nel recente passato Comege ha perseguito una strategia di crescita per via esterna con l'acquisizione nel 2003 aveva costituito Comeltubi, impresa dedicata alle lavorazioni dei tubi e due anni dopo, nel 2005, di Marchini & Ferandi (società specializzata nella carpenteria metallica).

L'insieme delle tre società da lavoro a 86 dipendenti di cui la maggior parte 71 sono presenti nelle attività produttive, 7 in quelle afferenti la qualità (ambito nel quale Comege ha ottenuto importanti certificazioni e grazie alle quali ha provveduto a riorganizzare parte delle funzioni operative e di supporto), 4 nell'area commerciale e 4 nell'area amministrativa.

La ridotta presenza di dipendenti nell'area commerciale riflette la specializzazione di Comege nelle attività di fornitura di lavorazioni metalliche per conto terzi, attività che essendo svolta fin dall'origine della società, ha ormai raggiunto un alto livello di notorietà presso i potenziali clienti, al punto da non richiedere la creazione di una forza commerciale numerosa.

Le due società controllate da Comege hanno una vocazione spiccatamente produttiva; tutte le funzioni di supporto quali l'amministrazione, gestione del personale, controlli, certificazione, commerciale, sono svolte dalla capogruppo.

Descrizione attività

Il mercato nel quale opera la società, quello della fornitura di lavorazioni per conto terzi, richiede per essere competitivi, il controllo di alcuni fattori di successo; si tratta di poter eseguire le lavorazioni per conto della clientela, in tempi stretti e riducendo tutte le fasi che possono rallentare il processo produttivo.

Un primo importante step è quello dello sviluppo del prodotto che, partendo dalle specifiche inviate dal cliente, passa successivamente allo studio dei singoli componenti che lo formano per valutare come procedere con riguardo alle fasi del taglio e delle successive lavorazioni dei materiali.

In tutte queste fasi la società intrattiene relazioni con diverse tipologie di fornitori con i quali ha dato vita a relazioni improntate all'avvio di programma di fornitura duraturi nel tempo.

I fornitori sono localizzati prevalentemente in Toscana ed Emilia Romagna e con alcuni di questi Comege ha incoraggiato la costituzione di forme di partnership, con l'avvio di attività formative e di sviluppo relative a progetti congiunti soprattutto per quanto riguarda le fasi di saldatura.

Le società del gruppo Comege dispongono di un ampio parco macchine che permette di gestire più commesse in parallelo attraverso le diverse fasi di lavorazione: taglio, piegatura, punzonatura, saldatura. Per i tubi la fase di saldatura prevede anche l'impiego del laser.

Punti di forza

Comege ha nel tempo integrato le relazioni informative anche a monte con i clienti; questi trasferiscono alla società i disegni dei prodotti da realizzare con l'utilizzo di soluzioni informatiche che agevolano l'interfaccia tra i due soggetti. L'integrazione favorisce la fidelizzazione del parco clienti, congiuntamente ai servizi che completano il sistema d'offerta di Comege. In particolare la società ha puntato su elementi addizionali per aumentare i benefici ai clienti attraverso due leve: crescente impegno rivolto al supporto tecnico e interventi rivolti ad affiancare il cliente nella logistica.

Nel primo caso Comege interviene con proposte di modifica o di miglioramento del progetto tecnico ricevuto dal cliente; nel secondo caso cura anche le fasi che riguardano la consegna dei prodotti al cliente finale.

Comege ha investito a partire dal 2005 sulla realizzazione di un intenso programma di certificazione sia della qualità sia di quella di Gestione Ambientale.

Lo sviluppo della certificazione di qualità, ha permesso di rivedere i processi operativi con l'avvio di procedure finalizzate a migliorare le performance produttive.

Inoltre le commesse sono gestite con il supporto informatico garantendo un costante stato di informazione sullo stato d'avanzamento e sui costi sostenuti.

Futuro

È probabile che nel prossimo futuro, con l'ingresso in azienda dei rappresentanti della seconda generazione, si possano modificare alcuni elementi che hanno caratterizzato finora la gestione complessiva della società, con l'immissione di professionalità esterne e di modelli gestionali più coerenti con le prossime sfide contro cui si dovrà cimentare Comege.

Consorzio Produttori Latte Maremma Soc. agricola Cooperativa

Grosseto

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2006</i>	
Ragione sociale	Consorzio Produttori Latte Maremma Soc. agricola Cooperativa	Ricavi (.000€)	26.000
Indirizzo	Via Scansanese 150	Dipendenti	60 interni + 70 esterni
Telefono	0564 - 26393	Quota export	0%
Sito	www.lattemaremma.it	Ambito operativo	Nazionale
Attività	Produttori di Latte fresco	Brevetti	Marchio registrato
		Certificazione	Iso 9002

Informazioni generali e storia della società

Il Consorzio Produttori Latte Maremma è una realtà produttiva sorta spontaneamente nell'ambito comunale negli anni '60 quando un gruppo di produttori noti per le loro qualità imprenditoriali decise di unirsi in società per far fronte alle esigenze di ammodernamento della produzione in coincidenza con l'introduzione delle nuove norme sanitarie. Nacque così l'idea di creare un piccolo stabilimento per la raccolta, pastorizzazione e commercializzazione del latte proveniente dagli allevamenti dei soci. Da allora ha avuto forte sviluppo attestandosi agli attuali livelli di eccellenza.

Descrizione attività

Produttori di latte e derivati, hanno uno stabilimento principale a Grosseto in cui producono latte a panna freschi, che sono la loro produzione prevalente e altri cinque stabilimenti in cui lavorano latte a lunga conservazione e derivati. In particolare affidano esternamente la produzione di formaggi freschi come crescenza e mascarpone.

Il loro prodotto di punta è il latte fresco completamente di origine toscana, più precisamente nella provincia di Grosseto mentre producono anche latte tradizionale, di alta qualità e biologico.

Il prezzo di vendita dei loro prodotti si attesta nella fascia di prezzo medio alta. I loro concorrenti sono società come la Granarolo o la Parmalat.

Sono 45 soci-produttori uniti in cooperativa. La struttura societaria è totalmente democratica, ogni socio vale un voto ed è presente un Consiglio di amministrazione di 11 membri con elezione ogni 3 anni. Questa struttura nonostante a volte renda più lento il processo decisionale, assicura però una partecipazione costante e attiva di tutti i soci.

I loro clienti sono per il 60% la grande distribuzione, quindi iper e supermercati, cui fanno seguito i piccoli locali come bar e latterie che rappresentano circa il 40 % delle vendite.

Punti di forza

Il punto di forza della società sta nell'essere radicati nel territorio. Il loro latte arriva solo e soltanto dalla provincia di Grosseto, quindi toscano e italiano al 100%. Si aggiunge una forte attenzione per la qualità, quindi vendono un prodotto sicuro e genuino. Questo permette loro di essere un'azienda in crescita costante con un fatturato che nel 2008 si attesterà attorno ai 30 milioni di Euro.

Futuro

Per il futuro si prevede di aumentare la loro area di azione nell'alto Lazio, nella zona di Roma e a nord a Viareggio. Non prevedono di commercializzare all'estero poiché il prodotto che viene trattato è fresco. Non prevedono al momento fusioni o modifiche dell'assetto societario.

Corima

Monteriggioni – Siena

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2007</i>	
Ragione sociale	Corima spa	Ricavi (.000€)	10.300
Indirizzo	Via delle Vigne, 8 Monteriggioni (Siena)	Dipendenti	50
telefono	0577 - 318219	Quota export	70%
sito	www.corima.it	Ambito operativo	Internazionale
Attività	Produzione macchine impresa farmaceutica	Brevetti	
		Certificazione	

Informazioni generali e storia della società

Corima nasce nel 1979 grazie a due tecnici della società senese Officina Mario Cioni che lasciano l'impresa mentre stava attraversando un periodo di grande difficoltà economica, e danno vita ad una nuova iniziativa prima a livello artigianale, poi industriale.

Le competenze dei due soci fondatori erano quelle maturate nella precedente esperienza lavorativa, ovvero quelle tecnico – manutentive su impianti di sterilizzazione di siringhe.

Negli anni successivi entrano altri due soci che permettono alla società di consolidare la propria presenza nel settore delle macchine per il riempimento di fiale e di diversificare la produzione anche su altre tipologie di attrezzature.

Attualmente il portafoglio prodotti di Corima si articola su oltre 25 modelli di macchine sempre destinati all'industria farmaceutica.

Nel 2004 Marchesini Group di Bologna rileva dai soci la maggioranza delle azioni (55%), intervento finanziario che permise a Corima di integrarsi con una rete commerciale estesa territorialmente.

Il gruppo di appartenenza sviluppa un volume d'affari di oltre 128 milioni di euro.

Descrizione attività

Corima realizza macchine destinate al settore farmaceutico con un'offerta poco standardizzata, ne consegue che le lavorazioni prendono le mosse dopo l'acquisizione di una nuova commessa, il cui successo tende a dipendere dalla capacità progettuale.

La gran parte del personale è infatti allocato presso l'ufficio tecnico.

Notevole permane lo sforzo di innovazione che, come nei casi di linee di sterilizzazione, ovvero impianti con un medio –alto grado di complessità, tende ad assorbire non meno del 15 - 20% del valore della commessa.

Le competenze richieste per la progettazione di macchine e di linee sono assai ampie e spaziano da quelle meccaniche a quelle informatiche ed elettroniche. La ricerca di personale con adeguati profili professionali non è sempre facile da condurre.

Gran parte delle lavorazioni sono effettuate presso fornitori con consolidate relazioni e, nella maggior parte dei casi, sono imprese ubicate in aree territoriali abbastanza limitrofe. Le province contigue sono nelle condizioni di offrire un' ampia platea di potenziali fornitori.

Punti di forza

La gestione del personale tecnico, a motivo delle difficoltà di reclutamento sopra illustrate, tende a diventare un fattore di elevata criticità con l'attivazione di politiche rivolte a fidelizzare il personale qualificato.

L'appartenenza di Corima ad un gruppo articolato e con una presenza anche internazionale favorisce la creazione di percorsi di crescita professionale.

I collegamenti con istituti professionali e con i centri universitari sono attivi da anni con iniziative di reciproco interesse.

Le caratteristiche originali, forte orientamento tecnico – progettuale, e legame con il territorio, non sono venute meno anche con la crescita dimensionale della società e con l'ingresso in Marchesini Group.

Futuro

La crescita della società ha imposto la ricerca di un nuovo sito nel quale trasferire gli uffici, visto che la vecchia sede non è più nelle condizioni di accogliere, in maniera efficiente, la struttura organizzativa in continuo sviluppo.

Il mercato di sbocco, rappresentato dal settore farmaceutico, è stato sottoposto a intensi processi di acquisizione e di fusione con l'effetto di ridurre il numero delle imprese e, per il mercato italiano, di una tendenziale trasformazione in solo canale di distribuzione.

La continua riduzione delle attività produttive farmaceutiche in Italia impone, a Corima, uno sviluppo sempre maggiore sui mercati esteri anche di quelli di recenti industrializzazione. Assieme all'aumento della quota di produzione collocata all'estero, si incrementerà il tempo di presenza del personale tecnico presso i clienti esteri, orientamenti facilitati dalla rete estera che il gruppo già dispone.

CTP Tecnologie di processo

Poggibonsi- Siena

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2007</i>	
Ragione sociale	CTP Tecnologie di processo	Ricavi (.000€)	11.400
Indirizzo	Loc Salceto 91/93 Poggibonsi (Siena)	Dipendenti	140
telefono	0577 - 98481	Quota export	
sito	www.ctp.it	Ambito operativo	Internazionale
Attività	Sistemi di organizzazione dei servizi di qualità	Brevetti	
		Certificazione	

Informazioni generali e storia della società

CTP nasce nel 1990 mettendo a frutto le competenze tecniche maturate dai due soci in ambiti qualificati. È interessante notare come la spinta iniziale verso la creazione di una nuova iniziativa imprenditoriale, nascesse da persone precedentemente impiegate in società nazionali ed internazionali con alti livelli di complessità organizzativa, a testimonianza di un dinamismo imprenditoriale presente nel tempo, pur con intensità differenti.

Le attività della nuova società erano rivolte, e permangono ancora tali oggi, alla fornitura di servizi specialisti alle imprese farmaceutiche, per quanto riguarda il rispetto delle diverse norme applicate alla produzione.

In particolare CTP fornisce servizi per l'applicazione delle GMP (Ingegneria, Qualifica di impianti e apparecchiature, consulenza in ambito iT Compliance e Process & Quality compliance).

Le competenze del personale nel campo delle GMP, ottenute anche a collaborazioni con importanti aziende internazionali, consentono a CTP di assicurare una totale conformità ai requisiti qualitativi dell'FDA e degli equivalenti organismi europei.

Attualmente nel mercato di riferimento CTP occupa un posizione di leader nazionale.

Toscana è la terza regione italiana come numerosità di imprese farmaceutiche, inoltre la provincia di Siena è stata un interessante caso territoriale di sviluppo di attività di questo settore fin dagli anni '20 del secolo scorso (Sclavo).

CTP ha assunto nel tempo anche una configurazione di gruppo con apertura di filiali in diversi paesi: Francia, Ungheria, Tunisia e Argentina.

La presenza internazionale conferisce al gruppo l'opportunità di presidiare mercati con alte potenzialità di crescita, attraverso unità organizzative proprie e prossime ai siti produttivi da assistere, e dall'altro lato permette al gruppo di sfruttare economie di esperienze ed di apprendimento.

Descrizione attività

I servizi di assistenza alle imprese farmaceutiche richiedono professionalità qualificate e pertanto imprese come CTP garantiscono uno sbocco importante a giovani laureati residenti nelle province della Toscana meridionale.

Negli anni '90 cresce l'impiego dell'automazione nella produzione farmaceutica e contemporaneamente, a partire da paesi più attenti alle problematiche di controllo dei processi produttivi, si avviano iniziative rivolte a verificare le condizioni ambientali che qualificano i siti produttivi di prodotti farmaceutici. Negli anni 1992 – 1993 si sviluppano, soprattutto negli USA, le norme di buona fabbricazione dei prodotti farmaceutici, orientamento che CTP raccoglie con la creazione dei primi sistemi di organizzazione dei servizi di qualità (convalida dei prodotti, test sui macchinari....).

CTP offre un'ampia gamma di iniziative:

- servizi di assistenza alle imprese nella predisposizione dei dossier relativi all'ottenimento di certificazioni,
- supporto tecnico per la realizzazioni di test con l'offerta di strumenti adatti a tale scopo,
- attività di laboratorio necessarie per le misurazioni di indicatori e loro adeguamento a parametri come indicati da protocolli,

- attività di docenza, che esporta in aula la consolidata esperienza di CTP maturata nelle attività di consulenza,
- assistenza a istituzioni pubbliche nella redazione dei protocolli da introdurre nei settori sottoposti a normative ambientali e di controllo dei processi operativi.

Punti di forza

First mover in Italia nella preparazione della documentazione di dossier in grado di rispettare gli standard di protocolli internazionali introdotti nel settore farmaceutico.

Questo aspetto si è coniugato con la ricerca di un partner estero in grado di fornire, fin dall'inizio della costituzione di CTP, un valido aiuto trasferendo le competenze che stavano emergendo su questo fronte.

Capacità di inseguire le innovazioni e sperimentazione di soluzioni organizzative coerenti, rappresentano i principali assi sui quali si è costruito il successo di CTP.

La crescita dimensionale della società nonché lo sviluppo internazionale hanno indotto CTP ad adattare al nuovo contesto la propria struttura organizzativa. Il cambiamento risponde alle necessità indotte dal passaggio dalla fase di sviluppo a quella di consolidamento, con l'attivazione di meccanismi operativi adeguati e pertanto in grado di fornire maggiore fluidità ai processi interni. Si tratta di un passaggio le cui caratteristiche sono facilmente rintracciabili presso altre imprese che erogano servizi ad alto contenuto professionale. Gli interventi più frequenti hanno prodotto la creazione di direzioni sia di natura tecnica sia commerciale allo scopo di rendere più chiare le aree di intervento e di responsabilità.

In società come CTP la gestione del personale permane una delle funzioni più critiche sia per le modalità con le quali sono erogati i servizi del gruppo, tutti a forte contenuto professionale sia per l'elevato numero dei dipendenti. In Italia hanno raggiunto 140 unità e, oltre a d essere tutti assunti a contratto a tempo indeterminato, presentano livelli di istruzione medio - alto.

Futuro

La domanda di servizi legati a GMP permane uno dei fattori trainanti i servizi professionali di CTP, al contempo per riequilibrare il portafoglio clienti, troppo sbilanciato sul settore farmaceutico, la società ha iniziato a offrire i propri servizi anche al settore sanitario, settore di attività economica contigua a quello farmaceutico.

Si tratta di assistere ospedali nelle attività di adeguamento ai fattori di qualità con riguardo soprattutto a fasi nelle quali le competenze di CTP sono meglio apprezzate.

A questo proposito i controlli delle attività di alcuni reparti quali le terapie intensive, e degli impianti costituiscono le aree dove le problematiche richieste sono le più adatte allo sviluppo delle conoscenze di CTP.

Elettroelsa

Poggibonsi - Siena

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2007</i>	
Ragione sociale	Elettroelsa spa	Ricavi (.000€)	6.500
Indirizzo	Via Toscana, 22 Poggibonsi (Siena)	Dipendenti	45
telefono	0577 - 913401	Quota export	60%
sito	www.	Ambito operativo	Interregionale
Attività		Brevetti	
		Certificazione	

Informazioni generali e storia della società

Electroelsa nasce nel 1982 come operatore specializzato nel settore dell' impiantistica civile ed industriale. Negli anni successivi la società amplia il raggio d'azione, sviluppando la divisione quadri ed automazione, tanto che oggi rappresenta il settore trainante dell'azienda.

In tempi successivi (1997) si è aggiunta una terza divisione di lavorazioni meccaniche, che supportando efficacemente le attività tradizionali della società. Il cammino di diversificazione è continuato nel tempo con la decisione dei soci di scindere la società: da una parte Elettroimpianti che ha continuato nelle lavorazioni su impianti elettrici, e dall'altra Elettroelsa focalizzata su quadri e ascensori.

L'evento della scissione fornisce ulteriore volano allo sviluppo della società in quanto consente di indirizzare le energie su due settori con alte potenzialità di sviluppo , in particolare quello degli ascensori per cantieri edili.

Elettroelsa è un altro interessante esempio di dinamismo imprenditoriale che è cresciuto contiguo a settori di elevata specializzazione del territorio senese, quale quello delle macchine

per i cantieri edili, pur con un percorso di sviluppo proprio e con tappe di discontinuità importanti.

Descrizione attività

Le attività produttive sono sviluppate in larga misura all'esterno ricorrendo a fornitori localizzati, nella maggior parte dei casi, nella stessa provincia di Siena.

Le lavorazioni esterne riguardano soprattutto verniciatura e zincatura.

All'interno sono effettuate tutte le fasi di montaggio finale e di collaudo dei pezzi. Dal 2006 Elettroelsa si è trasferita nell'attuale sito che ha permesso di disporre di maggiori spazi e più razionali rispetto a quelli precedenti.

Un terzo degli addetti è personale non direttamente impiegato nella produzione, in quanto si occupa di amministrazione, commerciale e progettazione/tecnico.

Quest'ultimo è in crescita come numero per garantire un'offerta in continua evoluzione con l'inserimento di soluzioni innovative.

Attualmente i prodotti offerti da Elettroelsa sono oltre 35 di cui 25 sono le diverse tipologie di ascensori per uso cantieri.

Una estesa gamma di prodotti garantisce alla società una penetrazione maggiore dei mercati anche di quelli esteri; ormai i 2/3 della produzione sono rivolti all'esportazione. Nei mercati esteri la società si avvale di importatori grossisti mentre nel mercato italiano il canale più importante è quello dei rivenditori.

Lo sviluppo internazionale, oltre che con le innovazioni di prodotto, è sostenuto da iniziative commerciali adeguate, tra le quali le più importanti sono le partecipazioni a fiere dei settori di sbocco.

Punti di forza

I livelli di efficienza produttivi rappresentano un importante fattore di successo della società, grazie alle economie di apprendimento che riflettono sia una pluridecennale specializzazione sia un orientamento del management a progettare le fasi di lavorazione con un orientamento ai tempi di realizzazione ed alle innovazioni di processo.

La presenza dei soci presso i cantieri fornisce a Elettroelsa un importante volano per le continue migliorie sui prodotti, visto che il management ha sempre premiato un approccio orientato a offrire il meglio.

A questo proposito la società fornisce alla propria clientela corsi di installazione degli impianti di sollevamento.

Futuro

I prossimi anni saranno orientati a consolidare le quote di mercato raggiunto con una costante azione di rinnovamento dei prodotti.

Dal punto di vista geografico i mercati esteri continueranno ad assorbire quote rilevanti della produzione. La possibilità di affiancare agli ascensori anche i quadri elettrici conferisce alla società un posizionamento del portafoglio prodotti meno legato ad un unico settore di sbocco quello dei cantieri edili, visto che i quadri hanno applicazioni molteplici.

Imer International

Poggibonsi - Siena

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2007</i>	
Ragione sociale	Imer International spa	Ricavi (.000€)	8.296
Indirizzo	Via Salceto 55 Poggibonsi (Siena)	Dipendenti	
telefono	0577 - 97341	Quota export	
sito	www.	Ambito operativo	
Attività	Produzione macchine per cantieri edili	Brevetti	
		Certificazione	

Informazioni generali e storia della società

L'ascesa di Imer International nel settore delle macchine per l'edilizia, da piccola impresa a grande gruppo internazionale, trova nella propria genesi imprenditoriale l'elemento vincente. Agli inizi degli anni '60 il territorio di Poggibonsi, dove Imer è nata e continua ad operare, era caratterizzato dalla presenza di un tessuto di imprese focalizzate nella produzione di attrezzature per l'edilizia. Si trattava di una imprenditorialità diffusa, orientamento sul quale si fondò lo sviluppo di Imer.

Infatti quattro giovani imprenditori, accomunati dall'esperienza professionale fatta nell'azienda di riferimento del comprensorio (Silla) e portatori ciascuno di un progetto industriale ambizioso, intuirono che per poter realizzare il proprio progetto era necessario avere una maggiore massa critica per presentarsi sul mercato e decisero di mettere in comune le proprie esperienze e competenze per affrontare al meglio un business in fase di forte crescita. La complementarietà dei prodotti offerti consentiva, infatti, di inserirsi assieme con forza nel mercato delle macchine edili. L'azienda iniziò, così, la sua attività nel 1962, con la

produzione di attrezzi e macchine per l'edilizia, elevatori, ingranaggi e riduttori. L'apertura verso mercati esteri ha visto impegnata la società fin dai primi anni di attività.

Il processo di internazionalizzazione di Imer, fu realizzato impiegando forme diverse: apertura di filiali commerciali, realizzazione di nuovi siti produttivi, accordi di scambio di tecnologie. Questo mix di iniziative ha fatto leva sulla capacità di coinvolgimento di attori diversi: dapprima piccoli distributori ed ex direttori commerciali di aziende del settore, che decisero di condividere con Imer la propria strada, poi partner tecnologici sempre più affermati (giapponesi e americani).

Sul finire degli anni '80 l'incontro con le giapponesi IHI e Mikasa Sangyo ha permesso all'azienda di entrare nel business delle macchine movimento terra (miniescavatori e macchine da compattazione). Nel 1991 Imer è entrata nel business dei sistemi di parcheggio automatici, attraverso una joint-venture con un altro gruppo giapponese (Nissei Build Kogyo).

Imer International ha ampliato il proprio portafoglio prodotti, oltre che con strategie di alleanze internazionali, anche con percorsi di crescita per via esterna. Nel corso degli anni ha infatti portato a termine acquisizioni di imprese, tra le quali una delle più importanti ha riguardato ORU, società concorrente e acquisita nel 1999.

Descrizione attività

Attualmente il gruppo è composto dalla capogruppo Imer International, da due società produttrici, ovvero Officine Riunite Udine (ORU) e Ihimer, da 9 filiali commerciali esteri di cui quelle turca, Imer L&T svolge anche attività produttiva.

Le attività produttive sono fondamentalmente localizzate in Italia: Poggibonsi e Basadella di Campofornido (Udine).

Punti di forza

La capillarità della forza commerciale consente al gruppo di disporre di rilevanti economie di varietà per le attività di logistica, vendita ed assistenza. Per valorizzare al meglio la capacità di risposta alle esigenze del mercato, Imer ha fatto leva in questi anni su una crescente e robusta informatizzazione dell'azienda.

La forza commerciale del gruppo, oltre a servire per veicolare al meglio sul mercato la comunicazione univoca e sinergica del marchio Imer, ha anche il ruolo di filtro ricettivo delle

tendenze del mercato, in grado poi di indirizzare l'innovazione sul prodotto dell'azienda. Più volte l'anno, i responsabili delle diverse unità operative (commerciali e produttive) del gruppo si ritrovano per confrontarsi sui trend tecnologici e sull'evoluzione del mercato delle attrezzature per l'edilizia, che si caratterizza per una elevata segmentazione geografica.

Già a partire dagli anni '90 Imer ha attuato una riorganizzazione in senso manageriale del gruppo: i quattro soci fondatori, dimostrando lungimiranza nel saper delegare, hanno dapprima inserito in azienda dei dirigenti, con la qualifica di Area Manager; poi, nel 1999, hanno costituito una direzione generale, con l'inserimento di un manager esterno di provata esperienza, che, da un lato, guidasse il coordinamento tra le aziende del gruppo e, dall'altro, favorisse l'inserimento delle nuove generazioni in azienda con ruoli di responsabilità.

I figli degli imprenditori della prima generazione Imer sono infatti entrati in azienda da diversi anni e svolgono oggi funzioni di elevata responsabilità.

Dopo una fase di forte crescita per via esterna, Imer ha recentemente deciso di intraprendere un percorso di razionalizzazione ed integrazione delle varie attività, andando a costituire la holding "Imer Group Spa", che ha il ruolo e la responsabilità di tutelare l'assetto patrimoniale, lo sviluppo e il coordinamento delle strategie delle partecipate, attraverso la definizione di un business plan triennale e la gestione centralizzata del processo di pianificazione.

La holding è stata progettata come la struttura organizzativa deputata ad erogare servizi centralizzati, di supporto a tutte le società partecipate, con il duplice obiettivo di garantire l'azione di coordinamento e di generare il massimo livello di sinergie operative, con particolare riguardo a tutte le funzioni centralizzabili: finanza, acquisti, qualità, risorse umane, sistema informatico, comunicazione. Al contempo, ogni azienda di produzione ha mantenuto la propria struttura giuridica, amministrativa, commerciale e di ricerca e sviluppo.

Futuro

Oltre a consolidare i mercati già presidiati, il gruppo intende sviluppare, nel prossimo futuro, nuove linee di produzione che sappiano intercettare le tendenze espresse dalle crescenti richieste di riqualificazione energetica degli edifici.

Si tratta di realizzare interventi innovativi su alcune tipologie specifiche di macchine e di dar vita a collaborazioni con fornitori di materiali per l'edilizia.

Metal Maremma

Grosseto

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2006</i>	
Ragione sociale	Metal Maremma Srl	Ricavi (.000€)	17.000
Indirizzo	Via Smeraldo, 31/33 - Grosseto	Dipendenti	60
Telefono	0564451228	Quota export	-
Sito	www.metalmarema	Ambito operativo	Regionale
Attività	Commercio idrosanitari	Brevetti	
		Certificazione	

Informazioni generali e storia della società

Nata nel 1966 in Grosseto per opera di tre imprenditori maremmani (attualmente di questi è rimasto solo il sig. Pellegrini Mauro affiancato nella compagine sociale dal sig. Pichenino Bernardino e dal sig. Quattrini Teodosio), Metal Maremma è da allora presente con successo nel settore idrotermosanitario al quale si è aggiunto nel tempo il commercio di pavimenti, rivestimenti, serramenti, porte blindate e piscine.

Il tutto è possibile vederlo in un moderno e completo show-room di 1.000 mq. che affianca il magazzino centrale. Oltre alla sede principale l'azienda opera con attrezzate filiali in Venturina (LI), Tarquinia (VT) (magazzino e show-room) e la consociata Dueti di Siena su una superficie complessiva di oltre 12.000 mq. di cui 6.000 interamente coperti.

Negli uffici e nei magazzini, interamente gestiti tramite i più aggiornati sistemi hardware e software dedicati, trova spazio un patrimonio di risorse umane pari a più di 55 dipendenti motivati, professionali e continuamente aggiornati tramite corsi di formazione.

Forte di un patrimonio di know-how che la rende una delle aziende più affidabili nel settore di riferimento, Metal Maremma non si accontenta della vendita pura: la customer satisfaction è infatti garantita nella prevendita da un servizio di consulenza sulla scelta dei materiali e sui possibili abbinamenti, e nel post vendita da un eccellente servizio di logistica che viene gestita sia tramite mezzi di proprietà sia avvalendosi dell'outsourcing, coprendo così l'intero territorio regionale e oltre.

Prontezza, ampia gamma di scelta, dotazione tecnologica all'avanguardia e servizi di consulenza e di supporto al cliente: ecco il plus che distingue Metal Maremma nel complesso e variegato settore idrotermosanitario, con le garanzie di professionalità e affidabilità derivate da un così lungo percorso di leadership sul territorio grossetano.

Descrizione attività

Commercio all'ingrosso e dettaglio di materiale per l'edilizia. In particolare vendono nei seguenti settori: articoli igienico sanitari, riscaldamento, pavimentazione, piastrelle, infissi, piscine e arredamento bagno.

Attualmente Metal Maremma ha quattro punti vendita localizzati rispettivamente nei comuni di Grosseto, Siena, Tarquinia e Venturina.

Punti di forza

Il settore in cui opera, l'edilizia, è stato caratterizzato da una lunga fase di espansione. La società opera sia sulla fornitura di nuove abitazioni, sia sulle ristrutturazioni di vecchi immobili. Oltre a questo, il loro punto di forza è un'attenzione al cliente che li porta a individuare e studiare attività promozionali mirate alla tipologia della clientela, garantendo sempre un ottimo livello di professionalità e qualità.

Il portafoglio prodotti della società è bilanciato tra le nuove costruzioni e le sole ristrutturazioni, con l'effetto di garantire all'impresa un discreto volume di vendita e di non dipendere in maniera eccessiva dal solo mercato delle nuove edificazioni.

Futuro

Nel prossimo futuro la società non intraprenderà strategie che la possano allontanare dal sistema d'offerta attualmente applicato.

Al momento l'impresa non subisce la minaccia rappresentata dalle grandi superfici e specializzate nella vendita di articoli casalinghi, in quanto non sono ancora presenti tali operatori ed in particolare quelli rappresentati da catene internazionali con strategie di ingresso assai aggressive.

Il mercato di riferimento di Metal Maremma permarrà quello interprovinciale nel quale la società ha raggiunto un livello di notorietà alto.

Nencini

Poggibonsi – Siena

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2006</i>	
Ragione sociale	Nencini spa	Ricavi (.000€)	5.924
Indirizzo	Loc. Belvedere – Colle Val Delsa (Siena)	Dipendenti	30
telefono	0577 - 930880	Quota export	70%
sito	www.nencini.com	Ambito operativo	Internazionale
Attività	Progettazione apparecchiature idrauliche	Brevetti	
		Certificazione	ISO 9001: 2000

Informazioni generali e storia della società

Nencini nasce oltre 45 anni addietro come officina meccanica specializzata nelle riparazioni delle valvole del sistema idrico gestito da Comune di Siena.

Pochi anni dopo a seguito anche dell'ingresso nella società di nuove professionalità, Nencini amplia il proprio raggio d'azione pur muovendosi a partire dalle competenze acquisite fin dall'inizio della vita aziendale.

Attualmente la società progetta e realizza valvole speciali destinate sia ad impianti idraulici sia alla gestione/controllo dei flussi idrici all'interno di condotte di elevata portata. Il mercato presidiato è di nicchia con un'estensione geografica internazionale e con una struttura dell'offerta abbastanza contenuta. La pressione competitiva dei concorrenti è relativamente bassa, mentre è significativo il potere negoziale dei clienti che, essendo sovente imprese di grandi dimensioni e specializzate nelle costruzioni di opere pubbliche, richiedono ai loro fornitori non solo elevate competenze tecnico – operative ma anche una capacità di adattamento alle diverse problematiche che caratterizzano le varie commesse assegnate.

La clientela di Nencini è formata da grandi imprese che svolgono funzioni di *main contractor* nei riguardi di commesse relative a opere pubbliche internazionali. Tra alcuni dei principali clienti si ricordano: Condotte, Salini, Pianini, Bechtel.

La maggior parte del fatturato proviene da commesse attivate direttamente dal cliente; è limitato l'apporto che proviene da azioni commerciali attive presso la potenziale clientela.

Questo risultato rispecchia un alto grado di fidelizzazione della clientela che Nencini è riuscito a conseguire in diversi anni di attività, obiettivo raggiunto anche in forza di un impegno a non lesinare gli interventi nell'innovazione di processo. Ogni anno la società investe nel rinnovo del parco attrezzature per rimanere collocata in una posizione di vantaggio competitivo.

Descrizione attività

L'attività operativa della società si sviluppa a partire dall'acquisizione di una commessa che risulta, sovente, non standardizzabile. In altri termini la progettazione e le fasi di lavorazione necessarie per il completamento della commessa, possono risultare poco comuni passando da una commessa ad un'altra. L'elevato grado di non standardizzazione delle fasi operative orienta Nencini verso modelli organizzativi aperti e flessibili.

Le valvole progettate e realizzate, raggiungono dimensioni rilevanti espresse da un diametro anche di 2 metri. Inoltre gli utilizzi delle valvole (devono resistere ad alte pressioni), richiedono che i materiali impiegati siano testati e accompagnati da certificati di idoneità, inoltre è richiesta la possibilità attivare un processo di tracciabilità di tutti i fornitori coinvolti.

La realizzazione delle valvole richiede competenze differenziate che spaziano da quelle idrauliche, passando per quelle meccaniche ed elettroniche arrivando infine a coinvolgere anche competenze oleodinamiche. L'ampio set di competenze riflette da un lato le lavorazioni e cui sono sottoposte le valvole e dall'altro le interazioni richieste per garantire un prodotto che sappia rispettare le condizioni di stress a cui viene sollecitato.

Circa la metà del personale è composta da tecnici; lo stesso personale di officina è formato da collaboratori con un elevato profilo professionale. Le lavorazioni sono infatti condotte con l'utilizzo di supporti innovativi, ma l'uso degli stessi e la corretta applicazione richiede un'esperienza lavorativa non indifferente.

Punti di forza

Un'organizzazione snella e contenuta ma in grado di offrire proposte di lavorazioni articolate sotto il profilo tecnico e gestite in archi temporali anche ridotti.

L'ufficio tecnico segue la progettazione delle valvole e assieme alla produzione predispone un piano di attività.

Le lavorazioni richiedono una organizzazione produttiva dotata di competenze tecniche in quanto le attività produttive sono poco standardizzate e trattano materiali destinati a resistere ad alte pressioni idriche.

La consolidata esperienza e la notorietà raggiunta da Nencini presso i potenziali clienti, rappresentano uno dei più forti *asset* della società.

Futuro

Le previsioni per i prossimi anni indicano un incremento del fatturato che dovrebbe attestarsi attorno ai 7 milioni di euro.

Novartis Vaccines and Diagnostics

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2007</i>	
Ragione sociale	Novartis Vaccines and Diagnostics srl	Ricavi (.000€)	256.312
Indirizzo	Via Fiorentina,1 Siena	Dipendenti	1.446
telefono	0577 - 243499	Quota export	80%
sito	www.novartis.com	Ambito operativo	Internazionale
Attività	Vaccini	Brevetti	
		Certificazione	

Informazioni generali e storia della società

Novartis Vaccines and Diagnostics è un'azienda multinazionale leader nel settore dei vaccini con sede principale a Emeryville, California e varie filiali in Italia (Siena/Rosia), Germania, Gran Bretagna, Stati Uniti e Asia. Novartis Vaccines è un'azienda integrata, dove il flusso del prodotto va dalla ricerca alla commercializzazione ed è l'unica azienda biotecnologica impegnata nel settore dei vaccini in Italia. La sua missione è quella di immettere sul mercato prodotti biologici necessari alla prevenzione e al trattamento delle malattie infettive, mediante processi innovativi e creativi.

Novartis Vaccines and Diagnostics nasce nell'aprile del 2006 in seguito all'acquisizione della multinazionale americana Chiron Vaccines da parte della svizzera Novartis. Come conseguenza dell'acquisizione è stata creata Novartis Vaccines & Diagnostics, una nuova divisione composta dalla Business Unit Novartis Vaccines leader nel settore dei vaccini e dalla B. U. Chiron, operante nel settore della diagnostica e dello screening del sangue. Nel mondo dei vaccini Chiron è stata presente fin dagli anni '90 quando ha rilevato l'Istituto

Sieroterapico e Vaccinogeno Toscano Sclavo, fondato a Siena nel 1904 da Achille Sclavo, che vanta profonde radici e un'invidiabile storia di ricerca e sviluppo nel settore farmaceutico.

Descrizione attività

Novartis Vaccines and Diagnostics opera nel settore dei vaccini sia pediatrici che per adulti, offrendo una grande varietà di vaccini per combattere malattie infettive quali difterite, meningite di tipo C, tetano, pertosse, morbillo/rosolia/parotite, rabbia e influenza (è il secondo produttore mondiale di vaccini influenzali).

Nel 2007 il gruppo ha investito 100 milioni di euro in R&S a Siena a dimostrazione del ruolo critico che tale insediamento svolge nella divisione di Novartis. Siena infatti riunisce sia attività di laboratorio sia quelle di produzione situazione non presenti congiuntamente nelle altre filiali estere.

Nel 2007 un quarto dei ricavi deriva da prestazioni di servizi di R&S.

Dal centro di ricerca di Siena provengono pertanto tutti i vaccini, ad esclusione di quello influenzale a coltura cellulare, che compongono la pipeline di Novartis.

Le aree dedicate alle attività produttive localizzate a Siena ed a Rosia si sviluppano su una superficie di 250.000mq. In questi siti sono realizzate ogni anno centinaia di dosi di vaccino distribuiti in oltre 80 paesi. Nel corso del 2007 è stato completato l'investimento che ha riguardato le attività di infialamento dei vaccini; con il nuovo sistema la produzione annua passa da 25 milioni a 40 milioni di dosi di riempimento di siringhe.

Nel maggio del 2007 la società ha ottenuto da Ente Regolatorio Europeo (European Medicines Agency) l'approvazione a distribuire in Europa il vaccino con il nome commerciale Focetra; si tratta di un'evoluzione di un vaccino anti- influenzale.

Punti di forza

Il settore in cui opera l'impresa è uno dei più sensibili all'innovazione con continui e rilevanti investimenti in R&S. Rilevanti ed intensi sono i rapporti con i centri di ricerca esterni a partire dalle università toscane e non. Altrettanto significative sono le collaborazioni con primari ricercatori italiani ed esteri.

La struttura occupazionale della società è formata da un'elevata quota di dipendenti con un alto tasso di scolarità; oltre il 64% del totale degli occupati è formato da dirigenti e impiegati

a motivo della presenza sia di ruoli di controllo e supervisione di attività, sia dei centri di ricerca.

La lunga tradizione di ricerca ha permesso alla società di dotarsi di criteri di valutazione e selezione dei progetti al fine di concentrare le risorse su quelli con maggiori potenzialità di sviluppo, e con tempi di attivazione entro un range accettabile.

I continui investimenti su controlli qualità hanno permesso a Novartis Vaccines and Diagnostics di ottenere le approvazioni da enti quali FDA per la commercializzazione nel mercato statunitense di alcuni prodotti.

Futuro

Sono in programma interventi finalizzati ad ampliare sia il polo industriale di Rosia sia quello di Siena, che è collocato all'interno dell'area urbana, con ampliamento delle superfici a disposizione di laboratori per il centro ricerca.

Questi investimenti rafforzano i livelli di standard produttivi conferendo alla società un vantaggio competitivo attraverso le autorizzazioni a commercializzare nuove linee di vaccini.

PharmaSiena Service

Siena

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2007</i>	
Ragione sociale	PharmaSiena Service srl	Ricavi (.000€)	1.500
Indirizzo	Via B. Zalaffi 1 –3 Zona industriale Renaccio Siena	Dipendenti	8
telefono	0577 - 247720	Quota export	-
sito	www.pharmasiena.it	Ambito operativo	Interregionale
Attività		Brevetti	
		Certificazione	

Informazioni generali e storia della società

Società fondata nel 1997 dagli attuali due soci che maturano una prolungata esperienza nel settore della manutenzione delle macchine per le imprese farmaceutiche.

Si tratta di un interessante caso di sviluppo di impresa di ridotte dimensioni, che sfrutta i saperi, presenti nel territorio senese, relativi ai servizi di manutenzione per il settore farmaceutico.

Le esperienze hanno permesso alla società di utilizzare la progettazione CAD nel montaggio di macchine a commessa e nel collaudo finale di linee complete.

Pharmasiena Service propone servizi di revisione, manutenzione programmata e personalizzazione di macchine per l'industria farmaceutica e cosmetica.

Caratteristica tecnica distintiva di PharmaSiena Service è l'approfondita conoscenza della tecnologia di riempimento aseptico di fiale e flaconcini: per questo tipo di impianti possono essere proposte soluzioni tecniche innovative che di fatto rinnovano il progetto originario.

In particolare per le macchine infialatrici a punta aperta e chiusa vengono forniti ricambi originali, la messa a norma dell'impianto elettrico, installazioni di cabine antinfortunistiche e la marcatura CE.

Descrizione attività

Dal 2000 la società si è trasferita nell'attuale sede, presso la zona industriale Renaccio, a sud di Siena dove dispone di oltre 800mq su due piani, che garantisce l'esecuzione delle fasi e delle attività di manutenzione, di collaudo e di realizzazione di alcuni macchinari.

Per queste attività la società dispone di attrezzature e di impianti con dotazioni tecniche di diversa intensità.

Grazie alla presenza di due risorse professionali, la società è nelle condizioni di effettuare, per conto della clientela, anche attività di progettazione utilizzando i supporti più adeguati: PC, CAD/CAM.

Punti di forza

La ridotta dimensione garantisce un livello di flessibilità operativa molto apprezzato dai clienti, in particolare nei casi di guasti da risolvere in tempi molto rapidi. In questi frangenti Pharmasiena Service, oltre che a garantire le manutenzioni con proprio personale, offre macchinari di sostituzione a quello guasto per il periodo di intervento di assistenza.

Su alcune tipologie di macchine la società offre un servizio di sostituzione simile a quello presentato dalle case automobilistiche con il servizio dell'auto in sostituzione.

Questa iniziativa richiede che la società disponga di un parco di macchine a disposizione, con un investimento non indifferente anche se si tratta di usato.

Futuro

La scelta intrapresa negli anni passati di orientare la selezione del personale verso quello giovane è stata premiante e pertanto tale orientamento sarà confermato e mantenuto nei prossimi anni.

Grazie al un'occupazione tendenzialmente giovane anagraficamente, Pharmasiena Service è riuscita a immettere attività a maggiore contenuto di servizio rafforzando la propria posizione presso la clientela.

Pramac

Casole d'Elsa – Siena

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2007</i>	
Ragione sociale	Pramac spa	Ricavi (.000€)	229.000
Indirizzo	Località Il Piano	Dipendenti	800
telefono	0577 - 9651	Quota export	88%
sito	www.pramac.com	Ambito operativo	Internazionale
Attività		Brevetti	
		Certificazione	ISO 9002 , i prodotti sono omologati CEBEC IMQ

Informazioni generali e storia della società

Pramac prende avvio nel 1966 quando la famiglia Campitoti fondò L'Europea società focalizzata nell'offerta di materiale edile, settore di specializzazione del territorio senese.

Successivamente (inizio anni '80) la società si orientò verso altri prodotti che integrassero l'offerta sempre rivolta al settore edile ed affini con l'ingresso nel settore della movimentazione di magazzino ed in quello della produzione di gruppi elettrogeni.

Attualmente Pramac è un'impresa a capo di un gruppo composto da: 17 filiali commerciali in 15 paesi, e 4 siti produttivi (Italia, Spagna, Francia e Cina).

Il gruppo produce commercializza due categoria di prodotti:

- gruppi elettrogeni per la generazione di energia elettrica,
- macchinari per la movimentazione logistica.

A partire dal 2009 il gruppo ha iniziato ad operare nella produzione di moduli fotovoltaici.

La società è quotata al mercato Expandi dal 2007.

Il fatturato di gruppo ha raggiunto, nel 2007, 229 milioni di euro, gli addetti oltre 800.

La diversificazione produttiva è stata realizzata sulla base sia di accordi di produzione con operatori esteri sia con acquisizione di imprese.

Descrizione attività

Dal luglio 2007 il gruppo è articolato su quattro business unit: movimentazioni, generatori, solare ed eolico. A ciascuna business unit è associata una o più imprese con il ruolo di capofila. Movimentazione è Pramac Lifter, generatori Pramac, solare Pramac Solar ed eolico Pramac Wind.

Accanto alle business unit è attiva, dal 2006, Pramac Lab che riveste il ruolo di centro di ricerca del gruppo; i campi di maggiore sviluppo sono attualmente quelli delle energie rinnovabili. Settore ritenuto strategico anche per un più corretto bilanciamento del portafoglio prodotti che, nella fase attuale, è troppo legato all'impiego di combustibili di origine fossile.

Pramac Lab è l'evoluzione dell'ufficio tecnico di Pramac che, a fronte di una crescente attività di ricerca e per meglio attivare accordi di collaborazione con enti esterni, si trasforma in impresa con una propria mission. La costituzione di una società dedicata alle attività di ricerca permette, tra l'altro, di individuare con maggiore precisione i costi necessari per lo sviluppo dei diversi progetti, in quanto sono più chiare le risorse allocate ed impegnate su ciascuna iniziativa.

Lo sviluppo del gruppo ha richiesto anche un adeguamento del management con l'inserimento di risorse anche estere; inoltre la struttura organizzativa è stata sottoposta a correzioni per facilitare la fluidità delle informazioni tra i diversi livelli operativi e per favorire la diffusione di una cultura orientata ai risultati ed all'innovazione di processo. Infatti se a Pramac Lab sono assegnati compiti specifici su progetti a forte contenuto strategico, il miglioramento dei processi operativi non può che essere il risultato di un assetto organizzato aperto al contributo di ciascun dipendente.

A questo proposito è ormai ritenuto naturale affiancare l'avvio di qualsiasi nuovo progetto con la costituzione di un gruppo di lavoro interfunzionale responsabile delle fasi di implementazione del progetto stesso.

L'azione di redistribuzione del portafoglio prodotti ha già raggiunto importanti traguardi: nei primi nove mesi del 2008 il 71% dei ricavi del gruppo proviene dal settore dei generatori, il 13% da quello delle movimentazione, il 12% da quello delle energie rinnovabili. Ormai questo settore è destinato a superare quello più tradizionale ma ormai maturo dei prodotti di movimentazione.

Tra i prodotti della linea emergente, sono da ricordare le micro turbine eoliche frutto di una collaborazione con design esteri, finalizzata alla progettazione di un prodotto di facile installazione e da vendere presso la grande distribuzione.

Punti di forza

Gruppo Pramac assegna alle attività di R&S un importante ruolo per lo sviluppo dei business. Gli investimenti in R&S superano il milione di euro. Sono attivi 3 centri di ricerca (Casole d'Elsa, Murcia in Spagna e Foshan in Cina con un'occupazione totale di oltre 30 addetti) ai quali si deve aggiungere PramacLab.

In particolare nel corso degli ultimi anni l'orientamento a favore dell'innovazione ha subito una forte accelerazione sospinta anche dai mutamenti dei mercati dove la competizione su alcuni segmenti, quali quello della movimentazione, sollecita strategie di volumi per ottenere economie di scala.

La ricerca di un vantaggio competitivo fondato quasi esclusivamente su questi fattori risulta piuttosto debole da sostenere nel tempo e pertanto il management di Pramac ha individuato altrove le fonti del vantaggio competitivo.

Futuro

Come è stato ricordato precedentemente, il Gruppo Pramac sta avviando un'importante fase di riposizionamento strategico al fine di presidiare con una maggiore incisività diversi mercati destinati alla produzione di energia, sia con fonti tradizionali sia con fonti rinnovabili.

A questo proposito il gruppo ha deciso di dar avvio alla produzione di moduli fotovoltaici.

Pramac Ecopower è la divisione di Pramac dedicata a questo nuovo business. Lo stabilimento è localizzato a Riazzino nel Canton Ticino (Svizzera). I tempi di realizzazione dell'impianto sono stati molto ridotti: inizio cantiere aprile 2008, consegna dicembre 2008. La scelta di localizzare l'impianto produttivo nel Canton Ticino risponde ai vantaggi, soprattutto di natura amministrativa ed autorizzativa, espressi dall'amministrazione locale.

L'investimento è stato di 85 milioni di euro e pertanto era critico il rispetto dei tempi di realizzazione delle opere di cantiere. La domanda di moduli fotovoltaici in catalogo presso Pramac Ecopower permane molto elevata, di conseguenza l'avvio della produzione, secondo la tempistica programmata, permette all'investimento di rientrare nei tempi programmati.

RCR Cristalleria Italiana

Colle Val d'Elsa – Siena

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2007</i>	
Ragione sociale	RCR Cristalleria Italiana SpA	Ricavi (.000€)	34.444 (riferito al solo secondo semestre)
Indirizzo	Colle Val d'Elsa	Dipendenti	500
telefono	0577 – 910229	Quota export	82%
sito	www.rcrcrystal.com	Ambito operativo	Internazionale
Attività	Produzione bicchieri e vasellame in cristallo	Brevetti	Marchio Luxion
		Certificazione	ISO 9001,

Informazioni generali e storia della società

RCR è la continuazione di attività imprenditoriali legate alla lavorazione del cristallo, attività economica le cui origine sono assai antiche e sostenute dalla presenza in loco di materiale terrosi adatti a queste lavorazioni.

L'origine di RCR è da datare nel 1967 allorché nasce Calp, frutto della fusione di due aziende senesi specializzate nelle lavorazioni di prodotti di cristallo. Negli anni successivi Calp persegue strategie di forte espansione con l'ingresso, nel 1986, in Borsa. Nel 2001 con l'accentuarsi della crisi del settore indotta da una crescente sostituzione del cristallo con altri materiali, il management di Calp lanciò un'OPA per togliere il titolo dalla Borsa di Milano.

Nel maggio del 2007 viene costituita la società RCR Cristalleria Italiane che rileva, con data 1 luglio, il ramo d'azienda produttivo – operativo – commerciale di Calp spa.

L'avvio della nuova società ha comportato anche un intervento sull'assetto proprietario che attualmente comprende sia alcuni vecchi soci di Calp sia l'ingresso di nuovi. Tra i soci è presente FISES Finanziaria Senese di Sviluppo con una quota pari al 30% del capitale sociale.

Il cambio dell'assetto proprietario si inserisce su una prospettiva strategica che da un lato punta a sfruttare le competenze produttive della vecchia società e dall'altro, anche con l'avvio di un nuovo marchio, RCR, ripreso nella stessa ragione sociale, vuole essere un fattore di discontinuità con la passata gestione.

Attualmente RCR è leader europeo nella produzione di oggetti casalinghi di cristallo.

Descrizione attività

L'attività produttiva avviene tramite l'utilizzo di forni elettrici, attualmente sono in funzione tre ed operano 365 giorni per 24 ore al giorno.

Dei tre forni due sono dedicati ai prodotti realizzati con il materiale LUXION ed uno per i prodotti in cristallo.

L'organizzazione della produzione si articola pertanto su tre turni, ciascuno con circa un centinaio di operai.

Le fasi precedenti le attività del forno sono automatizzate e riguardano soprattutto la miscela del materiale da utilizzare per la produzione di oggetti per la casa.

La fabbrica si sviluppa su una superficie di ben 256.000 metri quadri ed è nota per essere stata la prima in Italia nella lavorazione del cristallo puro, la prima ad introdurre l'automatizzazione per la lavorazione industriale del cristallo ed il primo forno elettrico con notevoli risultati in termini di qualità del prodotto, affidabilità ed assenza di inquinamento e, soprattutto, la prima azienda italiana per la ricchezza delle proposte di collezioni in cristallo. I mercati serviti sono i principali paesi del mondo: oltre l'80% della produzione è destinata all'export, di cui il 52% verso mercati UE. In forte crescita le vendite in USA e nei paesi del Golfo Persico.

Punti di forza

Il nuovo piano industriale sul quale si è articolato il progetto di rilancio della società, prevede forti investimenti nella ricerca e sviluppo; tra questi nel 2008 sono da segnalare quelli destinati alla creazione di un nuovo materiale, denominato LUXION, la cui formula, tutelata da un brevetto, permette di ottenere un prodotto brillante e più resistente del cristallo. Il mercato di destinazione dei bicchieri realizzati con LUXION sono quelli del canale Horeca, e di fascia medio – alta, target in grado di apprezzare un bicchiere elegante ma resistente.

Gli investimenti in nuovi materiali da soli non potrebbero sostenere un piano di forte rilancio di un marchio storico, pertanto le altre aree di intervento hanno coinvolto da un lato la dotazione di tecnologie avanzate con interventi sul parco macchine, e dall'altro con azioni dedicate a favorire lo sviluppo di nuovi prodotti. Per sostenere quest'ultimo obiettivo, RCR ha creato un centro design all'interno della società che si interfaccia con scuole di design e con professionisti. La finalità di questo centro è quella di produrre nuovi prodotti che sappiamo abbinare le tendenze di gusto intercettabili nei diversi mercati serviti, con le fattibilità produttive. Il comitato di prodotto è l'organo che deve valutare quali prototipi saranno da sostenere, decisione alla quale concorre anche la funzione produzione.

L'ampiezza e la forte differenza geografica dei mercati serviti, richiede che l'impresa possa essere celere nelle decisioni commerciali, dal lancio di un nuovo prodotto, alla scelta delle forme commerciali, alle politiche di pricing, alle modalità di delivery...

La struttura organizzativa di RCR tende a rispecchiare un modello di organizzazione aziendale fondato sulla lean organization, pochi livelli gerarchici (ad eccezione della produzione per l'ampia articolazione con la quale si realizza il processo produttivo), presenza di comitati interfunzionali, strutture di staff ridotte.

Le attività commerciali sono suddivise in due gruppi, da un lato gli area manager responsabili di un territorio, dall'altro il customer care che è aperto alla continua relazione con la clientela.

Futuro

Il periodo a cavallo tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009 è contrassegnato da forti criticità del settore con l'uscita di importanti concorrenti come Boemia.

Le difficoltà dei mercati a cui tradizionalmente RCR si rivolge, spingono la società verso l'adozione di politiche di differenziazione imperniate soprattutto sulla ricerca di nuovi canali di vendita, quali quello dell'illuminazione.

Inoltre lo sforzo della società nel prossimo futuro sarà rivolto a incrementare l'immagine di RCR quale produttore di articoli per la casa con materiale elegante, pertanto la società si

attiverà anche nel settore dell'arredamento con il contributo di design per la creazione di particolari collezioni di articoli d'arredamento.

Il riposizionamento della società è sostenuto dalla necessità di incrementare le vendite in settori con maggiori opportunità di crescita.

Nel tempo il portafogli prodotti di RCR dovrebbe prevedere l'ingresso di nuovi con l'effetto complessivo di un ridimensionamento delle attività di prodotti di cristallo.

Salumi Piacenti

San Gimignano – Siena

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2007</i>	
Ragione sociale	Salumi Piacenti srl	Ricavi (.000€)	21 (dati al 2006)
Indirizzo	Località Canonica Gimignano	Dipendenti	45
telefono	0577 - 944786	Quota export	-
sito	www.piacenti.it	Ambito operativo	Nazionale
Attività	Produzione di salumi toscani	Brevetti	
		Certificazione	ISO 9002 , i prodotti cono omologati CEBEC IMQ

Informazioni generali e storia della società

La società nasce alla fine degli anni '50 per iniziativa del sig. Piacenti.

Nella regione Toscana la struttura dell'offerta di imprese alimentari mette in evidenza una forte polarizzazione: poche imprese di medie dimensioni, molte imprese piccole e in prevalenza a carattere artigiano, con un limitato raggio d'azione.

Dal 2007 Salumi Piacenti fa parte del gruppo Parmacotto anche a seguito della morte del fondatore.

La società è stata una delle promotrici del Consorzio Prosciutto Toscano al fine di creare una occasione di valorizzazione del prodotto DOP.

Il Consorzio Prosciutto Toscano realizza circa 30.000 pezzi all'anno di cui la metà in capo a Salumi Piacenti.

Altri Consorzi quali quello di Parma e quello di S. Daniele raggiungono il primo 5 milioni ed il secondo 3,5 milioni di pezzi all'anno.

Il mercato del prosciutto toscano permane decisamente più ridotto rispetto a quelli di più antica tradizione e con caratteristiche particolar. Infatti il prosciutto toscano è più salato rispetto agli altri ed è realizzato con prodotti di secondo livello.

Salumi Piacenti concentra al momento la vendita dei propri prodotti sul mercato nazionale, tuttavia è abilitata a collocare prodotti alimentari nel mercato statunitense ed è certificata BRICS.

Descrizione attività

All'interno dell'unità produttiva di San Gimignano sono svolte tutte le fasi necessarie per la realizzazione del prodotto finito.

Il gruppo fornisce un supporto soprattutto in alcuni fasi delle attività di marketing in particolare la pianificazione commerciale, la programmazione degli investimenti pubblicitari.

La gestione commerciale è indipendente e ancora non territorialmente articolata in quanto il prodotto "prosciutto toscano" non gode di un ampia platea di consumatori al di fuori della regione, ad eccezione della Lombardia e soprattutto del mercato milanese, il più aperto ai prodotti anche di altre regioni italiane.

Punti di forza

La società occupa una posizione leader nel settore in cui opera e il brand è riconosciuto ed apprezzato soprattutto in ambito regionale.

Inoltre il permanere di un'organizzazione molto snella con pochi unità di riporto, facilita le decisioni che, soprattutto in tempi di domanda oscillante, possono essere in continua variazione.

Futuro

È in corso di completamento un ampliamento del sito produttivo per fronteggiare le richieste con linee più rapide e con spazi adeguati anche per lo stoccaggio.

Il nuovo sito produttivo è ubicato di fronte a quello storico con indubbi vantaggi in termini di riduzione di tempi per i collegamenti tra le due sedi.

A breve la società intende esplorare alcuni mercati esteri e tra questi anche quello statunitense con progetti che non esponga l'impresa ad assumere posizioni a rischio.

Silverstar

Grosseto

<i>Anagrafica</i>		<i>Dati riferiti al 2006</i>	
Ragione sociale	Silverstar spa	Ricavi (.000€)	25.000
Indirizzo	Via Aurelia Nord , 231 - Grosseto	Dipendenti	35
Telefono	0564451353	Quota export	-
Sito	http://asm6.autosupermarket.it/sito_silverstar/index.html	Ambito operativo	Regionale
Attività	Concessionaria autovetture	Brevetti	
		Certificazione	ISO 9001

Informazioni generali e storia della società

La società nasce dall'imprenditore ing. Salvestroni che la fonda nel 1992. Si tratta di un concessionario di vendita e assistenza di auto Mercedes Benz e Smart. Allo stesso gruppo economico fanno capo altre società che operano in settori diversi ma che possono sfruttare sinergie tra di esse.

Il caso in questione rappresenta un interessante esempio di crescita imprenditoriale che ruota attorno a settori che hanno nello sviluppo del territorio, il proprio core business.

Collegate alla società Silverstar tramite lo stesso imprenditore, esistono una serie di società che andrebbero analizzate nel loro insieme visto che rappresentano a tutti gli effetti un gruppo. A capo del gruppo vi è una società denominata Tecfin spa che controlla diverse società in tre settori diversi. Nel settore automobili si hanno: Silverstar spa concessionaria Mercedes Benz e Smart, Amy-Car srl Concessionaria Chrysler & Jeep & Dodge, Silverstar

Service srl autofficina, Autostima srl vendita auto usate e noleggio. Nel settore ristorazione ed intrattenimento si hanno: MB Caffè Grosseto srl bar ristorante, Porticciolo srl stabilimento balneare, Dolce Vita srl ristorante stabilimento balneare, Dolce Vita Junior srl gestione stabilimento balneare. Nel settore edile turismo si hanno: Tecfin spa finanziaria e Hotel Airone (GR), MarPro srl società di costruzioni, Cosimar srl società di costruzioni, MarInv spa gestione immobili Residence il Parco, Soggiorni in Toscana srl sito internet. Questo variegato assetto societario, conferisce forza e stabilità al gruppo attraverso diverse e numerose sinergie.

Descrizione attività

L'attività principale di Silverstar e delle sue collegate operanti nello stesso settore è la vendita, noleggio e assistenza di auto sia nuove sia usate. Le attività non direttamente imputate a Silverstar, ma che citiamo per completezza e per un'analisi più approfondita, sono la gestione di un albergo, di centri balneari, di bar ristoranti, di un sito internet e di un residence.

Punti di forza

Il punto di forza in assoluto di Silverstar e del suo fondatore l'ing. Salvestroni è certamente l'attenzione elevata rivolta al cliente. Silverstar fornisce ad esempio servizi di manutenzione su più livelli: il primo livello è rappresentato dalla manutenzione ordinaria (tagliando semplice effettuato in giornata con auto sostitutiva), il secondo livello è rappresentato dalla manutenzione programmata che prevede un tagliando completo di due o più giorni che viene accompagnato dalla fornitura di altri servizi correlati come l'auto sostitutiva, il pernottamento in albergo o l'uso degli stabilimenti balneari. Per ogni servizio si presta particolare attenzione al rapporto prezzo-prestazione effettuata. Questo consente di ampliare ed estendere il parco clienti di Silverstar che non comprende assolutamente solo e soltanto la provincia di Grosseto ma si estende fino alla città di Roma. Inoltre grazie a questa politica, Silverstar è riuscita col tempo a selezionare clientela di livello in tutta Italia. Ovviamente, questa politica sul cliente è presente su tutte le altre società del gruppo Tecfin e permette di offrire servizi adattabili al singolo cliente anche nei diversi ambiti operativi di Tecfin come, per esempio, si eseguono servizi di pernottamento in albergo assieme allo stabilimento balneare, o autovettura sostitutiva e pranzo presso il ristorante MB. Questi sono solo esempi delle possibili combinazioni di servizi che eroga la rete del gruppo Tecfin.

Futuro

Per il futuro Silverstar, intende rimanere leader nella vendita di autovetture nonostante si possano già intravedere alcuni problemi indotti dalla difficoltà nell'ottenere finanziamenti da parte dei clienti nei confronti della casa madre sulla vendita di automobili. Tecfin sta attualmente procedendo alla costruzione di un residence per turismo nella provincia di Grosseto.