

## 3 LA PICCOLA IMPRESA CAMALEONTE: TRASFORMARSI PER TENERE IL MERCATO

*Per competere sul mercato sono diventati molto mutevoli i modelli di business adottati dalle piccole imprese nei principali settori manifatturieri<sup>1</sup>, tanto che:*

- *la struttura competitiva e organizzativa viene rivista frequentemente in base alle dinamiche della domanda e alla capacità del proprio sistema di conoscenze e competenze gestionali di fronteggiarle. Questi adattamenti danno origine a intensi flussi di transizione da un modello di business a un altro, che comportano modificazioni spesso rilevanti del posizionamento dell'impresa lungo la catena del valore.*
- *I flussi possono essere in direzione del ridimensionamento (downgrading) e riguardano non meno del 40% delle piccole imprese, con punte del 70-80% nella meccanica strumentale. Ciò avviene quando l'impresa abbandona un assetto più complesso per adottarne uno più semplice. Per esempio: riducendo o eliminando la struttura commerciale; abbandonando i marchi di prodotto o i presidi dei mercati esteri; semplificando il processo produttivo nella gamma di prodotti offerta e/o nelle fasi di produzione.*
- *In molti casi, il downgrading può significare muoversi in direzione della lavorazione in conto terzi svolta per una o più imprese committenti. Generalmente, ciò deriva dalla difficoltà di rimanere sul mercato quando la competitività è giocata con leve troppo complesse per il livello di capacità organizzativa e per l'intero sistema di conoscenze posseduti dall'impresa; di qui la ricerca di un riposizionamento più alla portata, con l'obiettivo di non soccombere.*
- *In senso inverso, i percorsi di ampliamento della complessità e del raggio di azione (upgrading) mettono le imprese che li hanno intrapresi su sentieri di crescita vera e propria, anzitutto nel-*

Questo capitolo è stato redatto da Roberto Pozzana (SOSE).

<sup>1</sup> I modelli di business qui analizzati (indicati sinteticamente come MB) sono definiti a partire da un elenco di variabili strutturali che descrivono il comportamento dell'impresa e in particolare quelle in base a cui esse configurano la loro organizzazione per affrontare la concorrenza (si veda per una definizione più compiuta Scenari industriali n. 2, giugno 2011). Il numero che li individua ne misura il grado di complessità relativo volta per volta allo specifico settore analizzato (valori più alti corrispondono a maggiore complessità). Un quadro sinottico dei MB e la loro descrizione sono contenuti in Appendice. I settori esaminati sono: abbigliamento, mobili, lavorazioni plastica, meccanica strumentale e lavorazioni metalliche.

*l'organizzazione, nella strategia e nella gamma dei prodotti e processi e, come conseguenza, nella dimensione. Ne sono coinvolti flussi di imprese meno rilevanti quantitativamente, ma pur sempre importanti in quanto dimostrano non solo la vitalità della piccola impresa, ma anche l'attitudine di un numero minoritario di esse a spingersi verso sfide di mercato più difficili e più grandi. Quasi sempre, infatti, l'upgrading approda a modelli di business fortemente incentrati sui mercati esteri e quindi sul confronto competitivo internazionale. Si è stimato che tali flussi coinvolgano il 25%-30% delle imprese, fino al 40-50% nella lavorazione dei metalli e nelle lavorazioni plastiche.*

- *Entro tale scenario, che nei vari settori è caratterizzato da continui mutamenti nella struttura competitiva veicolati dal passaggio ad altri modelli di business, si è dimostrato che il tasso di sopravvivenza più elevato è generalmente associato agli assetti costruiti su catene di valore complesse, che richiedono: capacità di presidio dei mercati internazionali; gestione dei marchi e della forza commerciale; capacità di coordinamento dei subfornitori cui vengono esternalizzate alcune fasi produttive. Per contro, ai modelli di business semplificati (che richiedono minori competenze tecnologiche, produttive ed organizzative) sono associati i tassi più elevati di abbandono del mercato come conseguenza di una chiara difficoltà a reggere il confronto competitivo.*
- *Tuttavia, proprio lo spostamento da un modello di business all'altro, se da un lato è rappresentativo della difficoltà di mantenere il mix di leve competitive originario di fronte ai cambiamenti del mercato, dall'altro dimostra un atteggiamento assai flessibile da parte delle imprese, pronte a ripensare il modo di competere pur di non uscire dal mercato. E questa flessibilità è premiata dal fatto che il mutamento di modello aumenta la probabilità di sopravvivenza, soprattutto quando si punta a semplificare l'organizzazione, lasciando i mercati internazionali, ridimensionando la struttura commerciale, trascurando i marchi, riducendo le fasi produttive realizzate.*
- *I cambiamenti upgrading non solo sono più rari, ma accrescono meno le probabilità di sopravvivenza rispetto a quel che si osserva nei percorsi di downgrading. Come a dire che le imprese cercano sì di affrontare sentieri di crescita ma spesso faticano, al di là del breve termine, a consolidarsi nel nuovo assetto.*
- *Questi esiti si intrecciano con il prevalere della dimensione locale del mercato di sbocco per una grandissima parte dell'universo della piccola impresa, specie quella che produce beni finali. Tale dimensione somiglia a un rifugio, perché nei mercati locali le dinamiche competitive sono meno crude ed è richiesto un sistema di competenze organizzative e produttive più semplice. È, quindi, esso stesso il segno di una persistente difficoltà a diventare più grandi. Non basta cercare di crescere per tenere il mercato: occorre essere in grado di trasformarsi per diventare più robusti.*
- *Tuttavia, di fronte al perdurare della debolezza della domanda interna, si riscontra di frequente anche tra le aziende di piccole dimensioni un maggiore orientamento a cercare sbocchi all'estero.*

### 3.1. Leve competitive, dimensioni del mercato di sbocco e resistenza delle imprese

Basandosi sull'archivio di dati strutturali di SOSE riguardante le imprese con un fatturato inferiore a 7,5 milioni di euro, sono stati approfonditi due aspetti specifici.

Anzitutto, in quale misura la particolare combinazione di leve competitive (sul piano produttivo, commerciale e organizzativo) rappresentata sinteticamente da ciascun modello di business condiziona la dimensione dei mercati di sbocco e conseguentemente influenzi il livello stesso di competizione con cui confrontarsi. Ciò significa verificare se (e con quale intensità) a modelli di business semplificati corrispondano mercati di riferimento ristretti, per lo più locali. E, viceversa, se a modelli complessi faccia riscontro la capacità di presidiare mercati più lontani, attuando scelte strategiche in grado di rispondere alle logiche concorrenziali dei mercati internazionali in termini di marketing, delocalizzazione e struttura commerciale.

In secondo luogo, se e quanto il modello di business adottato dall'impresa costituisca un vincolo alla probabilità di sopravvivenza sul mercato, nel breve così come nel lungo periodo. Ciò consente di capire come la forte propensione rilevata in ciascun settore verso frequenti mutamenti di modello da parte delle imprese possa agevolarne o meno la permanenza sul mercato, se non, addirittura, consolidarne la capacità di competere. A questo fine viene verificato: a quali condizioni la transizione tra modelli differenti riesce ad accrescere la probabilità di sopravvivenza e in quale orizzonte temporale; se in tali percorsi l'adozione di uno specifico modello si riveli più efficace di altri; se abbia maggior successo la transizione da strutture più complesse della catena del valore a strutture più semplici o viceversa.

Questi due aspetti sono tra loro interconnessi: posizionare l'attività di un'impresa in una dimensione locale piuttosto che nazionale o internazionale del mercato sottintende, infatti, profili di competenza ed organizzativi alquanto differenti. Semplificando, c'è da attendersi che modelli di business evoluti, dove il valore creato dall'impresa è funzione sia dell'innovazione tecnologica sia dello sfruttamento di risorse immateriali quali la forza commerciale e l'impiego di marchi di prodotto sia dell'abilità a flessibilizzare i costi di produzione, possano più efficacemente sostenere la concorrenza dell'impresa sui mercati internazionali e, più in generale, garantirne la sopravvivenza anche nel lungo termine. Al contrario, la focalizzazione su vantaggi competitivi fragili e facilmente imitabili, che spesso si riscontrano negli approcci al mercato di tipo artigianale e/o meno strutturati, dovrebbe limitare l'ambito operativo dell'impresa a dimensioni locali, in quanto a questo livello sono più facilmente controllabili a costi contenuti le dinamiche della domanda e le esigenze della clientela e la concorrenza si gioca principalmente sul fattore prezzo e su una scala limitata di produzione. Al tempo stesso, questi fattori non si rivelano sufficienti a porre in modo du-

revoles la piccola impresa al riparo dalle dinamiche della concorrenza, che sono guidate dalle evoluzioni dei mercati globali, cosicché la fragilità dei fattori competitivi si ripercuote su una bassa probabilità di sopravvivenza delle imprese.

L'analisi qui effettuata fa riferimento, per ciascuno dei cinque settori presi in esame (mobili, abbigliamento, meccanica strumentale, lavorazioni della plastica e lavorazioni in metallo) a un insieme selezionato di modelli di business; specialmente per i modelli di terzismo l'attenzione si è concentrata su quelli più complessi ed evoluti, che si trovano in una posizione più elevata nell'ordinamento gerarchico.

### 3.2. Dimensioni territoriali del mercato e modelli di business

La relazione tra struttura dei modelli di business delle piccole imprese e dimensioni territoriali dei mercati di sbocco è stata esaminata distinguendo due piani di analisi. Il primo suddivide i cinque settori considerati in relazione alla natura del mercato di sbocco: da un lato, quelli la cui produzione è destinata ai mercati finali di consumo (abbigliamento, mobili e lavorazioni metalliche); dall'altro, quelli rivolti principalmente a mercati finali di investimento (meccanica strumentale e lavorazioni plastiche). Il secondo piano, invece, considera la collocazione dell'impresa lungo la *supply chain* settoriale, distinguendo le imprese che presidiano direttamente il mercato (e che quindi producono per la domanda finale) dai subfornitori e terzisti (che producono per la domanda intermedia)<sup>2</sup>.

#### *Le imprese che presidiano direttamente la domanda finale di consumo.*

*Confezioni di abbigliamento.* Le piccole imprese del settore che presidiano direttamente il mercato finale operano principalmente, in media, in ambiti locali (ciò riguarda il 60% di esse); la penetrazione in mercati internazionali riguarda invece una quota modesta, compresa tra il 18% e il 22% di quel 40% circa che non opera a livello locale. Tuttavia, la vocazione internazionale muta significativamente in relazione al modello di business (Tabella 3.1): si può infatti osservare che con l'MB4 (specialisti in prodotti di qualità a marchio orientati all'innovazione e in grado di esternalizzare fasi produttive) e l'MB9 (imprese specializzate in prodotti a marchio, che utilizzano canali lunghi ed esternalizzano parte della produzione) le aziende sono invece significativamente attive sui mercati esteri (nel 50% e nel 30% dei casi, rispettiva-

<sup>2</sup> Ciascuna delle tabelle elaborate presenta la suddivisione delle quote dei fatturati per ampiezza del territorio servito. In alcuni casi, il totale non è pari a 100 per l'assenza di indicazioni fornite dagli imprenditori nelle risposte. Il riferimento agli ambiti UE ed extra-UE riporta, invece, la percentuale delle imprese che, per ciascun modello di business, hanno indicato di operare anche simultaneamente con quei mercati di sbocco ed è da intendersi come una specificazione della risposta "Oltre tre regioni"; la differenza tra i due valori è in tal modo espressiva della rilevanza delle vendite sul mercato interno.

mente), dove la penetrazione maggiore è nell'UE. Le imprese con tali approcci di business mostrano di saper accrescere la presenza all'estero anche in tempi di crisi. All'opposto, i modelli meno strutturati quale l'MB5 (laboratori artigiani di fascia medio-bassa che vendono direttamente al cliente), che operano con una catena del valore più elementare, mostrano di poter vendere quasi esclusivamente a livello locale (attorno all'83% dei casi) e addirittura a livello comunale.

*Fabbricazione di mobili.* In questo settore (Tabella 3.2) la frammentazione alquanto accentuata della base produttiva e la presenza prevalente di microimprese e laboratori artigianali che operano con un assetto semplificato trovano riscontro nella fisionomia dei mercati serviti, che si rivelano, più ancora che per l'abbigliamento, di riferimento marcatamente locale (in media per l'80% delle imprese) e con una prevalenza della dimensione provinciale (44-62%). Inoltre, l'apertura verso i mercati internazionali risulta alquanto ridotta: se si esclude l'MB6 (di cui si dirà in seguito), solo limitatamente le imprese dichiarano di operare in mercati UE ed extra-UE (12%-24%). L'avvento della crisi non sembra aver modificato tale struttura, avendo apportato solo nel 2010 un lieve incremento (due punti percentuali) della quota di imprese che servono i mercati internazionali.

Nella configurazione dei modelli di business considerati, risulta evidente che l'assenza di strutture commerciali e di marchi, ovvero di investimenti in quei fattori immateriali che consentono all'impresa di sostenere e rafforzare i propri caratteri distintivi, agisce come fattore di debolezza (è il caso di MB9 e MB10). La dimensione locale del mercato consente, in tali configurazioni aziendali, di gestire le criticità commerciali a costi di controllo contenuti, adeguati alle caratteristiche organizzative e del sapere di tali imprese, sfruttando la leva competitiva della personalizzazione spinta dell'offerta (MB3 ed MB5), con lavorazioni ritagliate su

Tabella 3.1

**Confezioni di abbigliamento**

(Ripartizione % delle imprese per modello di business e area di mercato. Imprese che presidiano direttamente il mercato, anno 2010)

Dimensione area di mercato	Modello di business				
	MB 4	MB 5	MB 6	MB 8	MB 9
Non oltre la provincia	6,4	83,5	29,7	57,6	19,4
Fino a tre regioni	20,5	11,8	26,4	24,8	25,6
Nazionale	72,5	4,5	42,3	17,3	54,6
Area UE	49,7	4,2	27,2	15,5	28,2
Area extra-UE	39,8	2,3	18,8	12,9	24,1

Fonte: elaborazioni su dati SOSE.

Tabella 3.2

**Fabbricazione di mobili**

(Ripartizione % delle imprese per modello di business e area di mercato. Imprese che presidiano direttamente il mercato, anno 2010)

Dimensione area di mercato	Modello di business				
	MB 3	MB 5	MB 6	MB 9	MB 10
Non oltre la provincia	62,6	34,2	2,8	53,4	44,7
Fino a tre regioni	30,8	33,4	12,1	24,5	40,4
Nazionale	6,3	31,8	80,4	21,5	14,3
Area UE	5,2	24,7	94,3	14,1	11,4
Area extra-UE	4,9	20,2	92,5	13,3	7,7

Fonte: elaborazioni su dati SOSE.

esigenze specifiche del cliente (materiali, forme e dimensioni) mediante le quali si compensano gli svantaggi della ridotta dimensione.

Da questo paradigma si distacca solo l'MB6 (imprese con apertura internazionale che ricorrono all'esternalizzazione della produzione), caratterizzato da un deciso orientamento commerciale verso i mercati esteri e sostenuto da una dimensione organizzativa in grado di valorizzare sia l'impiego di marchi distintivi sia la forza vendita all'estero e la flessibilità dei costi produttivi mediante esternalizzazione. Più del 90% delle imprese che adottano tale modello esporta in mercati UE ed extra-UE, mentre il mercato interno riveste un ruolo meno importante (10%). Questo modello è l'unico che non solo sembra non risentire della recessione globale, ma anche consolida la sua presenza sui mercati esteri, soprattutto quelli extra-UE (da 83% a 92%).

*Lavorazioni metalliche.* Le problematiche sono per molti aspetti simili a quelle esaminate per l'industria del mobile; la percentuale di imprese che opera su mercati di ampiezza nazionale è in media ridotta (attorno al 30%) con una netta prevalenza della dimensione regionale (nel 2010 il 28% delle imprese). La quota di imprese che dichiara di operare su mercati internazionali (in media il 22% verso la UE e il 16% extra-UE) varia per i modelli di business considerati tra il 27% e il 49% (Tabella 3.3).

Anche in questo caso nodali sono le leve competitive disponibili per affrontare il mercato. Infatti, è il solo MB3 (imprese che realizzano prodotti finiti a marchio proprio e che operano una massiccia esternalizzazione delle fasi produttive) a evidenziare una più accentuata propensione a presidiare i mercati esteri (49%), avendo un'organizzazione adeguata ad affrontare le complessità gestionali; ciò è dimostrato anche dal forte ricorso di tali imprese all'esternalizzazione di fasi del processo produttivo che richiedono abilità di coordinamento dei subfornitori e capacità di negoziare i tempi di consegna e la qualità delle lavorazioni. Più limitatamente, anche l'MB5 (imprese specializzate nella produzione e rifinitura di lame e posateria) e l'MB1 (imprese integrate che realizzano prodotti finiti a marchio proprio e vendono prevalentemente su catalogo) mostrano una certa apertura verso i mercati esteri (rispettivamente 46% e 27%), favorita in entrambi i casi dall'impiego di marchi distintivi di prodotto oltreiché, nel primo caso, dalla notorietà riconosciuta della qualità dei prodotti. Invece, aziende con profili artigianali e prive di marchi distintivi come quelle

Tabella 3.3

<b>Lavorazioni metalliche</b>				
(Ripartizione % delle imprese per modello di business e area di mercato. Imprese che presidiano direttamente il mercato, anno 2010)				
<b>Dimensione area di mercato</b>	<b>Modello di business</b>			
	MB 1	MB 3	MB 4	MB 5
Non oltre la provincia	33,3	14,4	64,4	34,8
Fino a tre regioni	32,4	26,7	26,0	28,1
Nazionale	33,1	58,0	9,4	36,5
Area UE	26,8	49,5	6,5	46,1
Area extra-UE	20,0	40,7	4,2	32,6

Fonte: elaborazioni su dati SOSE.

in MB4 (imprese integrate con prodotti finiti privi di marchio, specializzate per marchio o per prodotto) operano in ambiti geografici esclusivamente locali, tanto che per circa i due terzi di esse le vendite non oltrepassano i confini provinciali. La crisi ha spinto verso un incremento della quota di imprese che si rivolgono ai mercati internazionali.

I tre settori finora considerati hanno tratti comuni: le produzioni si rivolgono ai mercati finali di consumo; il fattore design è rilevante; la complessità organizzativa è mediamente ridotta, pure rispetto alla media dell'intero sistema delle piccole imprese. Tali elementi hanno implicazioni notevoli per le dinamiche competitive: il design di prodotto riveste generalmente importanza critica per conquistare i mercati; la tecnologia di prodotto, al contrario, non è decisiva per determinare il vantaggio competitivo che spesso invece risiede maggiormente nell'organizzazione del processo produttivo; il marchio, e con esso l'investimento di natura immateriale incorporato nelle reti commerciali e nel governo delle loro competenze, riveste un ruolo cruciale nel valorizzare e difendere la distintività del prodotto (e il suo design *in primis*).

Alla luce di ciò, e tenendo conto del fatto che la quota complessiva di imprese in grado di rivolgersi al mercato estero non è elevata (non superiore al 12-13%) e che si osserva una molteplicità di modelli di business poco complessi i cui mercati di riferimento sono prevalentemente di dimensione locale (al più regionale)<sup>3</sup>, alcuni dei risultati illustrati in precedenza si possono interpretare come segue.

La scarsa rilevanza del vantaggio tecnologico sposta la competizione sulle caratteristiche del prodotto, sul suo prezzo, sui livelli di specializzazione produttiva e, ove possibile come nel settore del mobile, sulla personalizzazione della soluzione proposta al cliente finale. Ma si tratta di vantaggi competitivi di fatto effimeri, fragili, che proprio per questo consentono di fronteggiare solo mercati molto ristretti nel tentativo (sempre meno riuscito) di sfuggire alla concorrenza più dura. Le evidenze empiriche suggeriscono che proprio questi sono anche i settori contraddistinti dalla maggior turbolenza demografica delle imprese, con un turnover molto elevato e una mortalità più elevata<sup>4</sup>.

È interessante verificare se questi schemi interpretativi possono essere applicati anche agli altri due settori (lavorazioni plastiche e meccanica strumentale), che sono profondamente diversi da quelli fin qui trattati per mercati di riferimento e competenze tecnologiche.

<sup>3</sup> Il settore dell'abbigliamento è il solo che si discosti da questo profilo in quanto almeno tre modelli di business operano in netta prevalenza a livello nazionale.

<sup>4</sup> Si veda su questo punto Scenari industriali n. 2, giugno 2011, cap. 4.

### Le imprese che presidiano direttamente la domanda finale di investimento

*Meccanica strumentale.* In questo settore è possibile rintracciare, contrariamente a quanto fin qui osservato, una maggiore propensione delle imprese verso i mercati internazionali (Tabella 3.4). Complessivamente si tratta di una quota più che doppia di imprese, rispetto a quella nei settori esaminati in precedenza, impegnate a collocare i propri prodotti sui mercati esteri.

La capacità di gestire le leve competitive necessarie a fronteggiare la concorrenza allargata sui mercati internazionali è però fortemente asimmetrica nei diversi modelli di business: primeggiano in tal senso l'MB5 (imprese specializzate in sistemi e parti che fanno ricorso a marchi propri) e l'MB11 (imprese specializzate in prodotti finiti di qualità che utilizzano marchi ed esternalizzano parte della produzione), nei quali oltre il 90% delle imprese nel 2010 divide le vendite tra i mercati UE ed extra-UE; segue l'MB1 (imprese specializzate in beni strumentali che non fanno ricorso

a marchi), in cui la percentuale è inferiore (84-88%). L'altro modello di business (MB3) che, pur focalizzato sulla specializzazione in sistemi e parti, non fa ricorso a marchi di prodotto, denota invece maggiori difficoltà a presidiare i mercati esteri, come dimostra una percentuale ancora minore (50%-59%); mentre l'MB7 (imprese specializzate in sistemi e parti destinati a un unico settore di impiego, ma privi di marchio) e l'MB9 (specializzazione in prodotti finiti ma privi di marchio) sono rivolti soprattutto a mercati locali e in minor misura al mercato nazionale piuttosto che all'estero (rispettivamente 26% e 20%).

È chiaro che in un settore in cui la produzione è orientata verso la domanda di altre imprese il ruolo del marchio può non essere determinante rispetto all'importanza della qualità e della precisione del servizio (assistenza post-vendita e installazione ove richiesto) e delle prestazioni intrinseche del bene strumentale stesso, strettamente legate alla tecnologia di costruzione impiegata. Tuttavia, appare chiaro che i vantaggi competitivi costruiti sull'investimento in conoscenza tecnologica e in fattori immateriali (marchi e reti commerciali) si rivelano indispensabili ai fini di affrontare efficacemente la concorrenza su mercati che sono globalizzati.

**Tabella 3.4**

<b>Meccanica strumentale</b>						
(Ripartizione % delle imprese per modello di business e area di mercato. Imprese che presidiano direttamente il mercato, anno 2010)						
<b>Dimensione area di mercato</b>	<b>Modello di business</b>					
	MB 1	MB 3	MB 5	MB 7	MB 9	MB 11
Non oltre la provincia	4,0	9,3	1,0	33,5	37,3	1,7
Fino a tre regioni	16,8	21,9	11,4	34,9	35,3	10,5
Nazionale	67,1	67,8	84,1	30,6	26,0	84,1
Area UE	87,9	59,6	95,7	26,7	20,7	96,0
Area extra-UE	83,9	50,6	95,2	18,4	14,5	92,1

Fonte: elaborazioni su dati SOSE.



*Lavorazioni della plastica.* Anche questo settore è fortemente dominato dalle dinamiche dell'evoluzione tecnologica e dalla domanda derivante da altre imprese. Le logiche della concorrenza sono guidate dalla capacità di seguire l'evoluzione tecnologica e di realizzare economie di scala a livello di processo. La quota prevalente delle imprese si rivolge a mercati non locali (il 52%) e circa il 40% presidia gli sbocchi internazionali nell'area UE (poco più del 30% verso i paesi extra-UE). Sono in particolare l'MB8 (imprese che realizzano prodotti soggetti a normative specifiche) e l'MB1 (imprese con canale di vendita alla GDO) a evidenziare la maggior vocazione verso l'estero (tra il 44% e il 53%). In quest'ultimo nel biennio 2008-2010 si osserva l'incremento maggiore del numero di imprese che si rivolge ai mercati esteri, nel tentativo di cogliere opportunità più interessanti a fronte di una domanda interna in recessione (Tabella 3.5). Anche nelle lavorazioni plastiche, dunque, così come per la meccanica strumentale, la capacità di gestire leve competitive decisive come la forza vendita, la scala produttiva e l'efficienza tecnologica rappresenta il requisito fondamentale per affrontare la dura concorrenza dei mercati internazionali.

Tabella 3.5

<b>Lavorazioni della plastica</b>				
(Ripartizione % delle imprese per modello di business e area di mercato. Imprese che presidiano direttamente il mercato, anno 2010)				
<b>Dimensione area di mercato</b>	<b>Modello di business</b>			
	MB 1	MB 4	MB 7	MB 8
Non oltre la provincia	13,5	22,2	17,5	16,8
Fino a tre regioni	23,1	30,1	25,4	24,1
Nazionale	62,3	47,0	56,5	57,9
Area UE	52,9	36,7	45,9	43,7
Area extra-UE	41,1	25,7	35,4	34,8

Fonte: elaborazioni su dati SOSE.

### *Le imprese che operano come subfornitori*

Spostando l'attenzione sui modelli di business centrati sulla subfornitura si toccano temi collegati all'evoluzione che, dagli anni Novanta, ha contraddistinto la progressiva internazionalizzazione delle *supply chain*, quando la progressiva globalizzazione delle filiere produttive ha allargato le logiche di competizione ai mercati esteri anche per quelle imprese il cui modello di business era centrato sulle lavorazioni in contro terzi a beneficio di capofila operanti originariamente a livello locale (per lo più nel distretto). In questo quadro, i terzi e i subfornitori collocati storicamente lungo catene produttive nazionali sono stati coinvolti da un vastissimo e profondo processo di ridefinizione delle condizioni competitive con cui confrontarsi: da un lato, le tendenze allo sviluppo multinazionale dei propri committenti e, dall'altro, l'effetto sostituzione conseguente alla ricerca di migliori condizioni di fornitura soprattutto da lato dei costi hanno costretto queste imprese a internazionalizzare a loro volta i propri standard di offerta. Questo ha comportato il tentativo non solo di mantenere la relazione storica con il proprio committente originario battendo i nuovi concorrenti, ma anche di aprire ulteriori spazi di conquista di nuovi clienti nei mercati esteri.

Non tutte le imprese terziste potevano essere in grado di affrontare questa sfida. Ciò dipendeva sia dal modello di business adottato (e quindi ancora una volta dalla strutturazione della propria catena del valore) sia dal settore di appartenenza, dal momento che il controllo e la capacità di gestire leve competitive critiche è funzione delle barriere all'entrata (e all'uscita). Nell'analisi che segue, la dimensione geografica dei mercati serviti viene incrociata con i principali modelli di business dei terzisti, fornendo interessanti riscontri sui comportamenti competitivi di tali imprese nell'orientarsi verso dimensioni internazionali dei mercati.

Iniziando a considerare i tre settori dei beni finali di consumo – abbigliamento, mobili e lavorazioni metalliche – emerge in primo luogo il tuttora scarso orientamento generale verso l'estero (Tabelle 3.6-3.8). Nell'abbigliamento al 2010 il 65% delle imprese operava su mercati locali, prevalentemente su scala regionale (42%); sebbene questa quota sia in diminuzione di circa 8 punti percentuali rispetto al periodo 2004-08.

In questo quadro è soprattutto l'MB2 (imprese specializzate che operano soprattutto per la GDO) a mostrare una marcata capacità di presidiare i clienti esteri, grazie alla capacità di valorizzare al tempo stesso il design (e la notorietà) italiani, la qualità del prodotto e il rispetto dei tempi di consegna. La quota di imprese che vende nei paesi UE sfiora infatti il 90% e quella negli extra-UE il 74%. In questo caso è chiaramente decisivo il ruolo svolto dalla GDO nel consentire l'accesso ai mercati esteri. Infatti, le imprese che operano con l'MB7 (terzisti generalisti di processo che esternalizzano fasi produttive), invece, si limitano per il 65% a seguire la clientela locale.

Nei mobili i terzisti sono ancora meno presenti sui mercati UE ed extra-UE di quanto avvenga nell'abbigliamento, perché le imprese sono rivolte verso i mercati locali tra il 60% e il 50% dei casi e la dimensione regionale è quella prevalente (42%) (Tabella 3.7). Vi è soltanto

Tabella 3.6

**Confezioni di abbigliamento**

(Ripartizione % delle imprese per modello di business e area di mercato. Imprese che operano in conto terzi, anno 2010)

Dimensione area di mercato	Modello di business	
	MB 2	MB 7
Non oltre la provincia	7,5	22,3
Fino a tre regioni	25,7	46,0
Nazionale	57,3	30,8
Area UE	87,3	23,6
Area extra UE	73,7	18,2

Fonte: elaborazioni su dati SOSE.

Tabella 3.7

**Fabbricazione di mobili**

(Ripartizione % delle imprese per modello di business e area di mercato. Imprese che operano in conto terzi, anno 2010)

Dimensione area di mercato	Modello di business	
	MB 4	MB 8
Non oltre la provincia	47,6	20,5
Fino a tre regioni	42,7	41,2
Nazionale	9,2	35,8
Area UE	6,2	43,6
Area extra-UE	3,3	37,0

Fonte: elaborazioni su dati SOSE.

l'MB8 (imprese che operano con modalità mista di produzione ed esternalizzano fasi della produzione) a mostrare un orientamento più forte verso l'estero, con il 43% delle imprese che operano in area UE e il 37% in area extra-UE, ma ciò può essere in parte dovuto anche al presidio diretto di alcuni mercati indotto dal carattere misto del modello. Le imprese nell'MB4 (terzisti monocliente con specializzazione di fase e di prodotto) lavorano, invece, per il 90% a livello locale; questo dato merita una sottolineatura: trattandosi infatti di una relazione produttiva esclusiva e quindi fidelizzata rispetto all'impresa committente, esso rivela che il sistema di reti di subfornitura nel mobile resta fortemente ancorato all'ampiezza territoriale del distretto originario e fatica notevolmente a trovare le risorse di conoscenza e di organizzazione adeguate per fare il salto di qualità e riuscire a valorizzare le proprie competenze in contesti internazionali.

Infine, anche nella lavorazione dei metalli le imprese terziste restano molto orientate ai mercati locali: in media solo il 19% ha un'ampiezza di mercato nazionale, mentre appena il 14% è presente in paesi UE e l'8% negli extra-UE (Tabella 3.8). Nessuno dei due modelli di business considerati mostra di poter consentire di affrontare efficacemente la concorrenza internazionale. L'MB2 (terzisti plurifase che esternalizzano parti del processo produttivo) sembra essere un po' più attrezzato per affrontare la concorrenza estera, in virtù dell'ampiezza delle competenze produttive e della capacità di coordinamento di ulteriori livelli di subfornitura delle sue imprese; ma le quote di imprese non oltrepassano il 20%. L'MB6 (terzisti monocliente) evidenzia i medesimi limiti commentati nel caso del mobile, con quote insignificanti di imprese che vendono a clienti esteri (3%-7%).

La situazione si presenta alquanto differente in altri due settori: meccanica strumentale e lavorazioni plastiche. Il caso della meccanica non è molto dissimile da quelli fin qui discussi: in media le imprese terziste sono per l'80% focalizzate verso clienti a livello locale e l'ambito regionale è quello predominante (38%-41%); le vendite all'estero interessano solo il 20% delle imprese (Tabella 3.9). Ma le imprese organizzate in base a due modelli di business (l'MB2 e l'MB4) nel 2010 erano per l'80% circa impegnate a vendere all'estero e, aspetto ancor più rimarchevole, nel biennio di crisi tale quota è quasi raddoppiata rispetto al 2004. Sia l'MB2 (terzisti specializzati in unico mercato settoriale di destinazione) sia l'MB4 (terzisti che esternalizzano fasi ad alto valore aggiunto, specie i trattamenti) devono la propria forza con-

Tabella 3.8

**Lavorazioni metalliche**

(Ripartizione % delle imprese per modello di business e area di mercato. Imprese che operano in conto terzi, anno 2010)

Dimensione area di mercato	Modello di business	
	MB 2	MB 6
Non oltre la provincia	26,8	50,2
Fino a tre regioni	46,3	39,1
Nazionale	26,6	10,3
Area UE	20,9	7,0
Area extra-UE	12,9	3,5

Fonte: elaborazioni su dati SOSE.

correnziale sui mercati internazionali al grado di specializzazione e alla capacità di coordinare altri livelli di subfornitura in lavorazioni complesse; capacità organizzative, specializzazione e flessibilità di costo emergono, alla fine, come fattori determinanti per competere nell'arena globale. Per contro, ancora una volta l'MB6 (terzisti monocliente) rivela un orizzonte di mercato ristretto all'ambito locale (80% delle imprese).

Da ultimo, nelle lavorazioni plastiche i modelli di business terzisti manifestano la maggior apertura delle imprese a operare in mercati internazionali (Tabella 3.10). Circa la metà delle imprese vende nei paesi UE e il 35% in quelli extra-UE, mentre la dimensione locale incide per il 40-50%. L'MB5 (subfornitori di prodotti complessi per meccanica, elettronica e trasporti) deve la sua forza concorrenziale alla qualità delle lavorazioni, alla competitività dei costi e alle modalità di consegna; l'MB6 (imprese che fabbricano prodotti stampati e realizzano anche stampi in metallo) fanno leva sulla complessità delle lavorazioni e sull'ampiezza delle competenze produttive.

In conclusione, il quadro complessivo della collocazione internazionale delle piccole imprese terziste evidenzia che nella gran parte dei casi esse non abbiano sviluppato le competenze produttive, organizzative e commerciali necessarie per entrare e restare collocate nelle filiere produttive che attraversano i confini nazionali.

Vi sono alcune istruttive eccezioni. Certo non nei tre settori esaminati di beni destinati al consumo finale (abbigliamento, mobili e lavorazione metalli), inseriti nelle logiche di un sistema moda storicamente centrato sulla forza commerciale del *made in Italy*: a parte le aziende terziste nell'abbigliamento in grado di interfacciarsi con la GDO (e quindi di gestire leve competitive efficaci), tutte le altre sono ripiegate su ambiti locali. In particolare, i

Tabella 3.9

**Meccanica strumentale**

(Ripartizione % delle imprese per modello di business e area di mercato. Imprese che operano in conto terzi, anno 2010)

Dimensione area di mercato	Modello di business		
	MB 2	MB 4	MB 6
Non oltre la provincia	6,2	8,3	36,9
Fino a tre regioni	25,9	28,4	42,1
Nazionale	60,2	52,5	20,4
Area UE	83,8	82,3	17,8
Area extra-UE	79,4	77,3	11,7

Fonte: elaborazioni su dati SOSE.

Tabella 3.10

**Lavorazioni della plastica**

(Ripartizione % delle imprese per modello di business e area di mercato. Imprese che operano in conto terzi, anno 2010)

Dimensione area di mercato	Modello di business	
	MB 5	MB 6
Non oltre la provincia	12,1	10,7
Fino a tre regioni	38,1	29,4
Nazionale	49,0	59,3
Area UE	49,1	55,9
Area extra-UE	30,8	44,3

Fonte: elaborazioni su dati SOSE.

terzisti monocliente non sono capaci di disgiungere la propria attività e il proprio sistema di relazioni dalla stretta contiguità spaziale con la clientela e trovano quindi la loro ragion d'essere unicamente all'interno di sistemi locali.

Appare, invece, diverso il caso dei due settori che producono prevalentemente beni di investimento (meccanica strumentale e lavorazioni plastiche), dove si affermano modelli di terziismo con una forte vocazione verso i mercati esteri. La collocazione internazionale è presidiata grazie a fattori competitivi quali: la specializzazione, le ampie competenze, la complessità delle lavorazioni effettuate e le capacità di coordinamento di ulteriori livelli di subfornitura.

### 3.3. Modelli di business e probabilità di sopravvivenza

Come impattano i punti di forza e di debolezza dei modelli di business (sia di chi presidia direttamente il mercato sia dei subfornitori) e la distanza geografica della clientela sulla sopravvivenza delle imprese?

Per rispondere sono state calcolate le probabilità di sopravvivenza, a tre anni e a sette anni, di ciascun modello di business, a partire dall'individuazione delle curve di sopravvivenza per l'intero insieme di imprese operanti per almeno un anno in ciascuno dei cinque settori nel periodo 2004-2010. L'orizzonte del medio-lungo termine (sette anni) consente di valutare meglio la solidità delle prospettive di permanenza sul mercato; la soglia che discrimina le migliori prospettive di restare sul mercato è stata fissata al 50%.

Soltanto nel settore delle lavorazioni plastiche tutti i modelli di business evidenziano valori di sopravvivenza superiori alla soglia prefissata e il più ridotto divario tra la probabilità di sopravvivenza nel breve e nel medio-lungo termine (Grafico 3.1). Ciò va ricondotto alla struttura stessa dei modelli di business del settore, capaci tutti di rapportarsi in larga misura ai mercati internazionali. La medesima correlazione della sopravvivenza con la propensione a servire i mercati esteri si riscontra anche nella meccanica strumentale (Grafico 3.2). Qui i quattro modelli più robusti sono quelli che presidiano direttamente quegli sbocchi basando i propri vantaggi competitivi sulla specializzazione, sulle conoscenze tecnologiche e sugli investimenti in fattori immateriali (marchio e soprattutto reti commerciali).

Il quadro dei settori rivolti al consumo appare, invece, piuttosto critico. Nell'abbigliamento nessun modello di business presenta una probabilità di sopravvivenza di medio-lungo periodo superiore al 40%, con valori addirittura inferiori al 30% per tre di essi (Grafico 3.3)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> In realtà l'MB4 (specialisti in prodotti di qualità a marchio orientati all'innovazione e in grado di esternalizzare fasi produttive), unico ad avere una presenza sui mercati esteri per quasi la metà delle sue imprese, mostra nel breve periodo il valore di sopravvivenza più elevato (60%) ma denota una notevole fragilità in un orizzonte temporale più lungo.

Un quadro analogo si riscontra anche per la fabbricazione di mobili<sup>6</sup> (Grafico 3.4). Mentre il caso delle lavorazioni metalliche si discosta perché soltanto due modelli di business evidenziano una probabilità di sopravvivenza inferiore al 50% nel lungo termine, mentre la maggior parte è caratterizzata da una certa robustezza, benché i mercati di riferimento siano prevalentemente locali e le dimensioni organizzative ridotte (Grafico 3.5). Ciò può essere ricondotto al fatto che i vantaggi competitivi, incentrati su marchio di prodotto, specializzazione e, nel caso dei terzisti, ampiezza delle competenze produttive, si dimostrano capaci di difendere l'impresa dai concorrenti.

Per quale ragione alcune imprese si spostano da un modello di business a un altro, mentre altre continuano nel tempo ad adottare il medesimo? Osservando le traiettorie dei mutamenti, che sono prevalentemente in direzione del *downgrading* (anziché tendere verso modelli più complessi), verrebbe da ricondurne l'origine alla difficoltà di fronteggiare una competizione sempre più accesa da parte di imprese che pure si erano dotate di una struttura complessa, ma che diventa per loro difficile da mantenere efficientemente nel mutato contesto esterno. Per contro, le imprese che mantengono nel tempo il medesimo modello di business sarebbero quelle più solide ed abili nel gestire con efficacia le leve competitive per adattarsi al mercato.

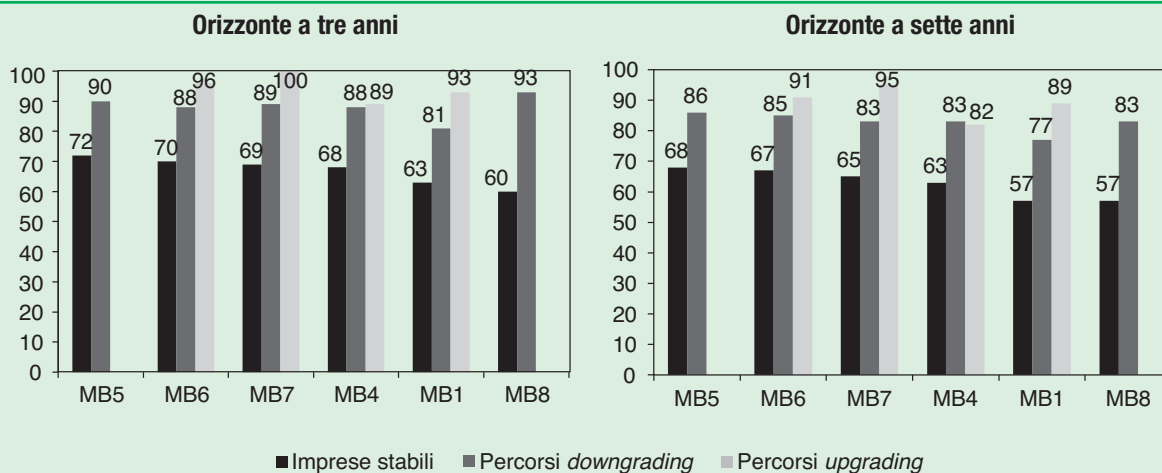
In realtà, la stima delle curve di sopravvivenza rivela un fenomeno sorprendente: in tutti i settori le imprese che hanno mantenuto nel periodo considerato (2004-10) il medesimo modello di business registrano una probabilità di sopravvivenza nel breve e soprattutto nel lungo periodo inferiori alla media generale del settore e, in particolare, a quella delle imprese che intraprendono percorsi di mutamento.

Non soltanto il cambiamento porta a un divario di probabilità di sopravvivenza di almeno 20 punti percentuali rispetto alle imprese che non si spostano, ma comporta anche che per quasi tutti i modelli di business tale probabilità di lungo periodo superi la soglia del 50%. Nel breve termine, addirittura, i valori risultano generalmente superiori al 65%.

Quale lezione trarre dalle indicazioni che emergono dalle variazioni delle probabilità? La fluidità del contesto esterno impone a tutte le piccole imprese un cambiamento. Alcune, che già adottano modelli complessi, riescono ad adattarsi senza bisogno di mutare modello. Altre, dotate di maggiori potenzialità, per aumentare la probabilità di sopravvivenza si inerpicano verso assetti più complessi. La maggior parte, invece, reagisce attestandosi su un grado inferiore di complessità e in questo modo resiste più a lungo.

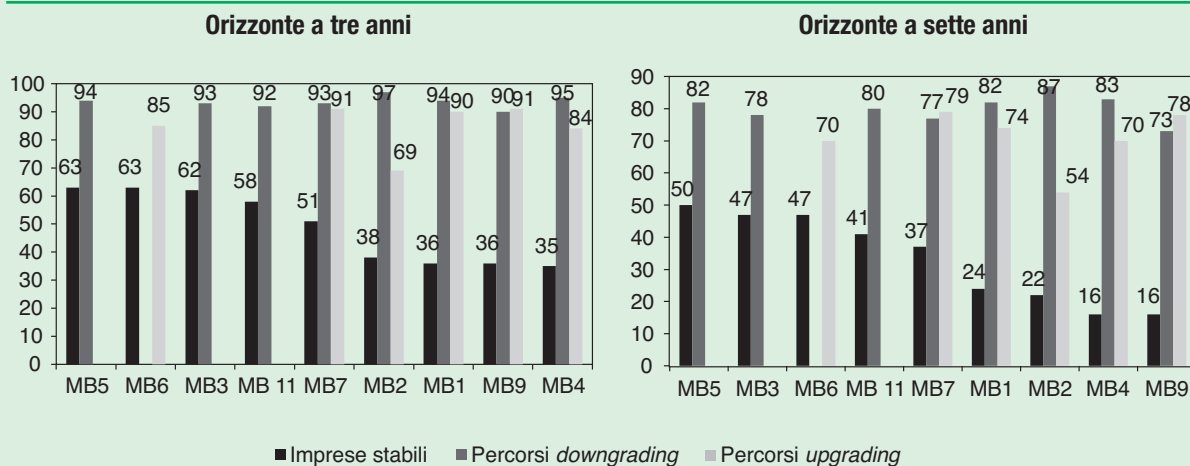
<sup>6</sup> In questo caso soltanto l'MB6 (imprese con apertura internazionale che ricorrono all'esternalizzazione della produzione) mette in luce una maggior solidità competitiva, grazie a: valorizzazione dei marchi di prodotto, reti commerciali, capacità di coordinamento dei subfornitori, presidio dei mercati internazionali. Le imprese che operano con gli altri modelli di business agiscono, invece, soprattutto su mercati locali; con l'eccezione dell'MB8 (imprese che adottano una modalità mista di produzione ed esternalizzano fasi di lavorazione) che, pur avendo una buona presenza sui mercati esteri, è caratterizzato da un'organizzazione sostanzialmente semplice, basata su vantaggi competitivi fragili e poco facilmente difendibili.

Grafico 3.1

**Lavorazioni plastiche. Graduatoria delle probabilità di sopravvivenza (in %)**(Imprese che "non mutano" modello di business, mutamenti *downgrading* e *upgrading*)

Fonte: elaborazioni su banca dati economica SOSE.

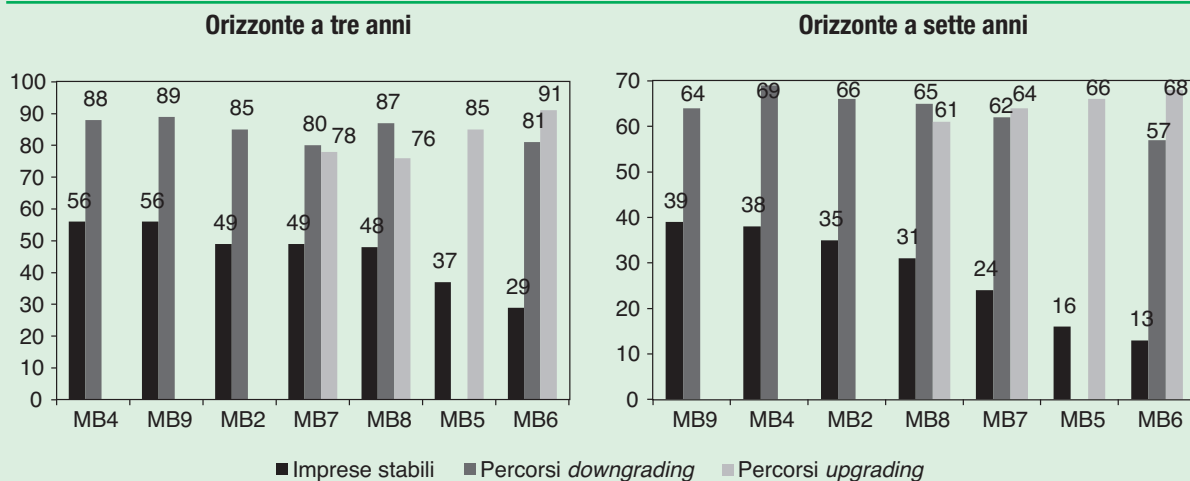
Grafico 3.2

**Meccanica strumentale. Graduatoria delle probabilità di sopravvivenza (in %)**(Imprese che "non mutano" modello di business, mutamenti *downgrading* e *upgrading*)

Fonte: elaborazioni su banca dati economica SOSE.

**Grafico 3.3**

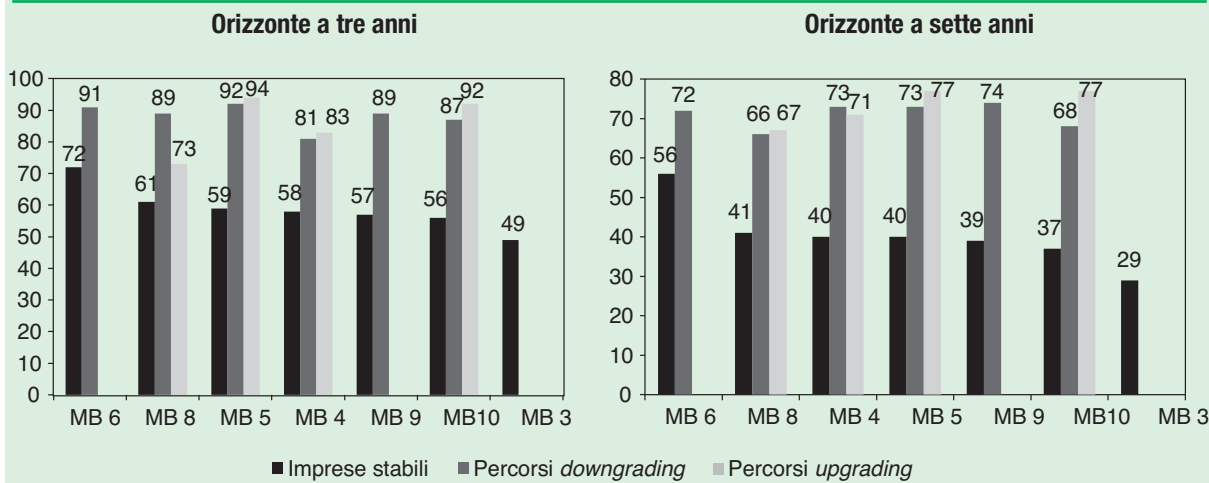
**Confezioni di abbigliamento. Graduatoria delle probabilità di sopravvivenza (in %)**  
(Imprese che “non mutano” modello di business, mutamenti *downgrading* e *upgrading*)



Fonte: elaborazioni su banca dati economica SOSE.

**Grafico 3.4**

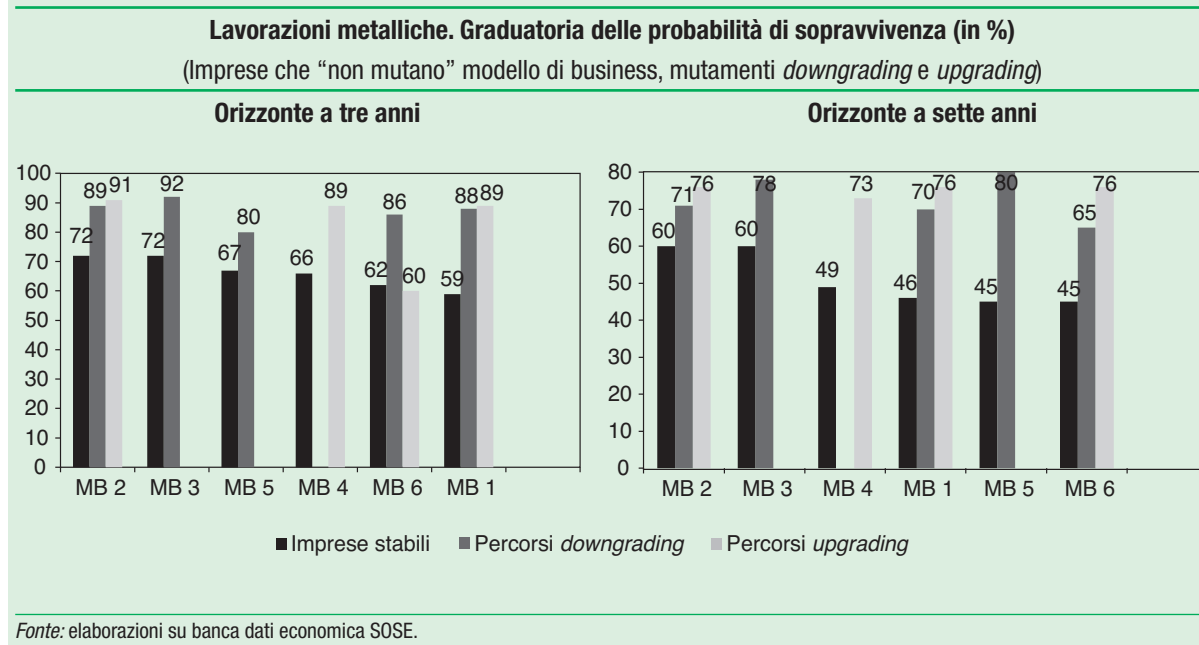
**Fabbricazione di mobili. Graduatoria delle probabilità di sopravvivenza (in %)**  
(Imprese che “non mutano” modello di business, mutamenti *downgrading* e *upgrading*)



Fonte: elaborazioni su banca dati economica SOSE.



Grafico 3.5



### 3.4. Cambiare per affrontare il mercato, modello per modello e settore per settore

Da quale modello a quale altro si muovono le imprese e con quali effetti sulla loro probabilità di sopravvivenza? Per rispondere sono di seguito presentate le probabilità di sopravvivenza sul mercato delle imprese che, muovendosi dalla loro condizione originaria, hanno adottato un nuovo modello di business, specificando la direzione e la natura dello spostamento. Quasi sempre queste decisioni hanno comportato un miglioramento, spesso anche sensibile, delle *chance* di restare sul mercato, anche se ciò dipende non solo dalle caratteristiche competitive del modello di arrivo ma anche in qualche misura da quelle del modello di provenienza.

*Confezioni di abbigliamento.* In questo settore i movimenti di adattamento a nuovi modelli di business si orientano prevalentemente su due modelli di terzismo: sull'MB7 (imprese con competenze di produzione non specifiche ma in grado di coordinare l'outsourcing di alcune fasi) e sull'MB1 (terzisti monoclente specialisti di fase). Il *downgrading* coinvolge soprattutto produttori a marchio di qualità alta (MB4) e medio-alta (MB8), che in tal modo riescono a incrementare sensibilmente le probabilità di permanenza sul mercato (Tabella A.1 in Appendice). Gli adattamenti operati dai terzisti riscontrano maggiori successi se concentrati su una drastica semplificazione della loro catena del valore (da MB2 a MB7) oppure su un orientamento diretto al mercato puntando sulla specializzazione di prodotto a marchio (MB9).

Meno evidenti appaiono invece i miglioramenti conseguibili attraverso l'evoluzione verso modelli di business più complessi, sia per i terzisti sia per le imprese che operano in conto proprio (Tabella A.2). Ciò non tanto per la grandezza del salto nella probabilità di permanenza (che è rilevante), quanto perché in assoluto i valori di tale probabilità sono tra i più bassi conseguibili mediante un cambiamento di modello. Si avvicina al 60% per i terzisti dell'MB7 quando riescono ad adottare un assetto organizzativo che consenta di relazionarsi con la GDO (MB2) o quando riescono (più difficilmente) a specializzare il prodotto, adottare un marchio, puntare sulla qualità (MB4).

*Fabbricazione di mobili.* Qui dominano importanti flussi di spostamento da parte delle imprese, volti in generale alla semplificazione, verosimilmente a causa della difficoltà a reggere la concorrenza su mercati più ampi e più competitivi. Guidano i percorsi di *downgrading* le imprese dell'MB6, l'unico con una dimensione fortemente internazionalizzata degli sbocchi e una struttura organizzativa in linea con quella dei concorrenti esteri (Tabella A.3). La semplificazione del business è attuata adottando assetti privi di struttura commerciale (MB9) o abbandonando il marchio e specializzando la produzione (MB5) o realizzando una netta revisione strategica operando come terzista (MB8). In ogni caso, consente alle imprese non più in grado di reggere questo complesso modello di accrescere nel lungo termine le probabilità di permanenza sul mercato. Migliorano lievemente la propria capacità di sopravvivenza anche le imprese il cui mutamento del business si concentra sulla specializzazione di prodotto in conto terzi attraverso l'adozione di un assetto da microimpresa (MB3). Ancor più interessante è la prospettiva dei produttori terzisti (MB4 e MB8) che sono disposti ad abbandonare la relazione esclusiva con il proprio committente per abbracciare, semplificando l'attività, il presidio diretto del mercato e che così facendo incrementano la probabilità di resistenza nel breve così come nel lungo termine. L'evoluzione verso modelli di complessità maggiore si orienta invece su un unico modello di presidio diretto del mercato (MB6) e soprattutto su modelli di terzismo (MB8 e MB4) nei quali il mercato diretto viene abbandonato (Tabella A.4).

*Lavorazioni metalliche.* Punti di convergenza dei flussi di cambiamento in questo settore sono soprattutto i due modelli terzisti (MB2 e MB6) sia dei percorsi di *downgrading* sia di quelli di *upgrading*. Specialmente l'MB2, caratterizzato da ampie competenze di processo e capacità di coordinamento di subfornitori, mostra in generale una tra le più elevate probabilità di sopravvivenza: esso è il terminale della trasformazione dall'MB3 (imprese che realizzano prodotti finiti a marchio proprio e che operano una massiccia esternalizzazione delle fasi produttive), quando le aziende faticano a tenere direttamente il mercato. Le imprese che cercano un controllo diretto del mercato (MB4 e MB1) non riescono a migliorare sostanzialmente la possibilità di sopravvivenza (Tabella A.5). L'altro modello di business terzista (MB6, terzisti monoclienti) rappresenta un'alternativa di successo per le imprese che presidiano direttamente il mercato con prodotti a marchio (MB3 e MB1).

Se si considerano i percorsi evolutivi in senso migliorativo, si osserva che le imprese terziarie che adottano questi due modelli riescono a migliorare significativamente le probabilità di permanenza sul mercato solo nel caso dell'MB6, sia che adottino un approccio diretto al mercato (MB3 e MB1) sia che consolidino la struttura organizzativa e le competenze di processo rimanendo terziarie (MB2) (Tabella A.6). Infine, l'evoluzione dei piccoli produttori specializzati ma privi di un marchio (MB4) apporta un consistente miglioramento in termini di permanenza sul mercato quando riescano a dotarsi di un assetto tipico del terziario strutturato (MB2 e MB6).

*Meccanica strumentale.* In questo settore c'è la più forte evidenza empirica di come il rimescolamento delle strategie competitive della piccola impresa sortisca l'effetto di accrescere sensibilmente le probabilità di sopravvivenza sul mercato, soprattutto mediante i processi *downgrading* per adattarsi alle dinamiche esterne.

Mentre le imprese che permangono nello stesso modello di business non raggiungono nel lungo periodo la soglia di sopravvivenza del 50% (e al contrario quelle che intraprendono una strategia basata su un mix di leve competitive differenti da quelle originarie conseguono una probabilità di permanenza non inferiore al 70%), emerge che questo processo è guidato dalle imprese che operavano in origine con modelli di business strutturati e particolarmente aperti ai mercati internazionali (MB11, MB5 ed MB1) (Tabella A.7). Queste imprese si riposizionano su modalità competitive ritagliate sul mercato interno, utilizzando marchi di prodotto (MB3) o abbandonandoli (MB9 e MB7) o addirittura cambiando ancor più nettamente strategia operando come terziarie (MB4, MB2 ed MB6).

L'MB6 (terziari specialisti di fase con rapporti di monocommitenza) è il punto di approdo anche del riposizionamento dei terziari (MB2 ed MB4) che operano con modelli più complessi quanto a competenze di processo, coordinamento organizzativo e relazioni commerciali internazionali; i quali, rimodulando la loro strategia di business, riescono a massimizzare la probabilità di sopravvivenza (da 16-22% a oltre 80%).

Ottengono esiti un po' inferiori, ma sempre fortemente migliorativi, le imprese che mettono in luce percorsi opposti di *upgrading* facendo evolvere il proprio modello di business verso configurazioni più complesse (Tabella A.8). Sono soprattutto i terziari specializzati e monocliente dell'MB6 e i produttori con specializzazioni di prodotto (MB7, MB9 ed MB1), quando riescono a dotarsi di marchi di prodotto riuscendo a operare anche all'estero, a ottenere i maggiori benefici del riposizionamento verso l'alto.

*Lavorazioni plastiche.* Le imprese di questo settore sono caratterizzate da modelli di business piuttosto solidi sotto l'aspetto competitivo, verosimilmente grazie alla loro presenza mediamente elevata sui mercati esteri. Lo dimostra, tra l'altro, il fatto che il differenziale nelle probabilità di sopravvivenza di lungo periodo tra le imprese che adottano stabilmente

lo stesso modello di business originario e quelle che invece intraprendono un cambiamento è piuttosto contenuto (mediamente nell'ordine dei 15-20 punti percentuali). Vale la pena, allora, di prendere in considerazione unicamente quelle riformulazioni della strategia competitiva che puntano a un'evoluzione verso una complessità superiore del modello. Il successo connesso con tali strategie in termini di probabilità di sopravvivenza raggiunta (che varia tra 80% e 100%) è uniforme per tutti i modelli di business i cui fattori determinanti sono: produzioni di natura più complessa; miglioramento delle conoscenze di processo (MB7, MB6 ed MB5); canali distributivi diversi (MB1) (Tabella A.9).

## Appendice

**Tabella A.1**

<b>Confezioni di abbigliamento</b> <b>Graduatoria delle probabilità di sopravvivenza</b> (In %)							
<b>Imprese che presidiamo direttamente il mercato</b>				<b>Imprese terziste</b>			
Percorso prevalente di <i>downgrading</i>		Sopravvivenza a tre anni	Sopravvivenza a sette anni	Percorso prevalente di <i>downgrading</i>		Sopravvivenza a tre anni	Sopravvivenza a sette anni
		in %	in %			in %	in %
da MB 8	a MB 9	86	70	da MB 7	a MB 9	85	75
da MB 4	a MB 9	88	81	da MB 2	a MB 9	92	78
da MB 4	a MB 8	80	54	da MB 2	a MB 7	91	79
da MB 8	a MB 7	92	78	da MB 7	a MB 6	77	54
da MB 4	a MB 7	93	77	da MB 2	a MB 6	80	56
da MB 9	a MB 6	78	49	da MB 2	a MB 4	80	56
da MB 4	a MB 6	79	53				
da MB 6	a MB 5	55	20				
da MB 9	a MB 5	81	51				
da MB 8	a MB 5	82	38				
da MB 8	a MB 1	85	70				
da MB 6	a MB 1	83	60				
da MB 9	a MB 1	96	74				
da MB 4	a MB 1	97	76				

**Tabella A.2**

<b>Confezioni di abbigliamento</b> <b>Graduatoria delle probabilità di sopravvivenza</b> (In %)							
<b>Imprese che presidiamo direttamente il mercato</b>				<b>Imprese terziste</b>			
Percorso prevalente di <i>upgrading</i>		Sopravvivenza a tre anni	Sopravvivenza a sette anni	Percorso prevalente di <i>upgrading</i>		Sopravvivenza a tre anni	Sopravvivenza a sette anni
		in %	in %			in %	in %
da MB 6	a MB 4	91	68	da MB 7	a MB 2	80	59
da MB 5	a MB 8	85	66	da MB 7	a MB 4	79	59
da MB 8	a MB 4	76	60	da MB 7	a MB 3	79	51
				da MB 7	a MB 10	81	47
				da MB 7	a MB 8	71	46

Tabella A.3

Fabbricazione di mobili							
Graduatoria delle probabilità di sopravvivenza							
(In %)							
Imprese che presidiamo direttamente il mercato				Imprese terziste			
Percorso prevalente di <i>downgrading</i>		Sopravvivenza a tre anni	Sopravvivenza a sette anni	Percorso prevalente di <i>downgrading</i>		Sopravvivenza a sette anni	
		in %	in %			in %	
da MB 5	a MB 9	80	57	da MB 4	a MB 9	90	78
da MB 6	a MB 9	92	67	da MB 8	a MB 9	89	61
da MB 6	a MB 8	91	70	da MB 4	a MB 5	94	72
da MB 6	a MB 5	95	87	da MB 8	a MB 5	96	81
da MB 10	a MB 3	87	68	da MB 8	a MB 4	87	62
da MB 9	a MB 3	90	79	da MB 4	a MB 3	81	42
da MB 5	a MB 3	100	80	da MB 8	a MB 2	94	76
da MB 9	a MB 10	96	76	da MB 4	a MB 2	92	77
da MB 5	a MB 10	92	74	da MB 4	a MB 10	80	62
da MB 9	a MB 1	89	73	da MB 8	a MB 10	82	54
da MB 5	a MB 1	95	77				
da MB 6	a MB 1	89	72				

Tabella A.4

Fabbricazione di mobili							
Graduatoria delle probabilità di sopravvivenza							
(In %)							
Imprese che presidiamo direttamente il mercato				Imprese terziste			
Percorso prevalente di <i>upgrading</i>		Sopravvivenza a tre anni	Sopravvivenza a sette anni	Percorso prevalente di <i>upgrading</i>		Sopravvivenza a sette anni	
		in %	in %			in %	
da MB 8	a MB 6	73	67	da MB 4	a MB 8	83	71
				da MB 10	a MB 5	92	77
				da MB 5	a MB 4	92	67
				MB 5	MB 8	96	85

Tabella A.5

Lavorazioni metalliche						
Graduatoria delle probabilità di sopravvivenza						
(In %)						
Imprese che presidiamo direttamente il mercato				Imprese terziste		
Percorso prevalente di <i>downgrading</i>		Sopravvivenza a tre anni	Sopravvivenza a sette anni	Percorso prevalente di <i>downgrading</i>		Sopravvivenza a sette anni
		in %	in %			in %
da MB 1	a MB 6	87	66	da MB 6	a MB 8	59
da MB 3	a MB 6	93	80	da MB 2	a MB 6	71
da MB 5	a MB 4	80	80	da MB 2	a MB 4	74
da MB 1	a MB 4	89	73	da MB 6	a MB 4	71
da MB 3	a MB 4	92	77	da MB 2	a MB 1	67
da MB 3	a MB 2	92	80			
da MB 3	a MB 1	89	72			

Tabella A.6

Lavorazioni metalliche						
Graduatoria delle probabilità di sopravvivenza						
(In %)						
Imprese che presidiamo direttamente il mercato				Imprese terziste		
Percorso prevalente di <i>upgrading</i>		Sopravvivenza a tre anni	Sopravvivenza a sette anni	Percorso prevalente di <i>upgrading</i>		Sopravvivenza a sette anni
		in %	in %			in %
da MB 3	a MB 2	92	80	da MB 2	a MB 3	76
da MB 3	a MB 6	93	80	da MB 6	a MB 1	68
da MB 1	a MB 3	89	76	da MB 6	a MB 2	77
da MB 4	a MB 2	92	79	da MB 6	a MB 3	72
da MB 4	a MB 6	86	64			

Tabella A.7

Meccanica strumentale						
Graduatoria delle probabilità di sopravvivenza						
(In %)						
Imprese che presidiamo direttamente il mercato				Imprese terziste		
Percorso prevalente di <i>downgrading</i>		Sopravvivenza a tre anni	Sopravvivenza a sette anni	Percorso prevalente di <i>downgrading</i>		Sopravvivenza a tre anni
		in %	in %			in %
da MB 9	a MB 8	86	68	da MB 2	a MB 6	96
da MB 9	a MB 7	89	73	da MB 4	a MB 6	95
da MB 9	a MB 6	95	78	da MB 4	a MB 8	95
da MB 7	a MB 6	93	77	da MB 2	a MB 3	98
da MB 5	a MB 7	94	84	da MB 4	a MB 3	91
da MB 5	a MB 6	97	84	da MB 4	a MB 2	72
da MB 5	a MB 4	87	66			
da MB 5	a MB 3	94	84			
da MB 5	a MB 2	84	64			
da MB 5	a MB 1	91	86			
da MB 3	a MB 9	88	68			
da MB 3	a MB 8	91	76			
da MB 3	a MB 6	93	80			
da MB 11	a MB 8	98	78			
da MB 11	a MB 6	100	88			
da MB 11	a MB 5	94	77			
da MB 11	a MB 4	83	78			
da MB 11	a MB 3	96	81			
da MB 1	a MB 9	91	78			
da MB 1	a MB 7	95	80			
da MB 1	a MB 6	95	87			
da MB 1	a MB 3	92	82			
da MB 3	a MB 7	94	75			



Tabella A.8

<b>Meccanica strumentale</b>					
<b>Graduatoria delle probabilità di sopravvivenza</b>					
<b>(In %)</b>					
<b>Imprese che presidiamo direttamente il mercato</b>			<b>Imprese terziste</b>		
Percorso prevalente di <i>upgrading</i>		Sopravvivenza a tre anni	Sopravvivenza a sette anni	Percorso prevalente di <i>upgrading</i>	
		in %	in %		
da MB 1	a MB 5	90	74	da MB 4	a MB 1
da MB 7	a MB 3	90	79	da MB 4	a MB 5
da MB 9	a MB 3	91	78	da MB 4	a MB 11
				da MB 2	a MB 4
				da MB 2	a MB 5
				da MB 6	a MB 2
				da MB 6	a MB 3
				da MB 6	a MB 4
				da MB 6	a MB 5
				da MB 6	a MB 7
				da MB 6	a MB 9

Tabella A.9

<b>Lavorazioni plastiche</b>					
<b>Graduatoria delle probabilità di sopravvivenza</b>					
<b>(In %)</b>					
<b>Imprese che presidiamo direttamente il mercato</b>			<b>Imprese terziste</b>		
Percorso prevalente di <i>upgrading</i>		Sopravvivenza a tre anni	Sopravvivenza a cinque anni	Percorso prevalente di <i>upgrading</i>	
		in %	in %		
da MB 4	a MB 7	89	82	da MB 6	a MB 5
da MB 1	a MB 6	100	100	da MB 4	a MB 7
da MB 1	a MB 7	92	87		
da MB 7	a MB 6	100	95		

Tabella A.10

**Tassonomia dei modelli di business ed ordinamento gerarchico**

(In ordine crescente di complessità)

Lavorazioni plastiche	Confezioni abbigliamento	Fabbricazione mobili	Meccanica strumentale	Lavorazione metalli
MB 1 - imprese con vendita al canale al dettaglio (gdo)	MB 1 - terzisti monocliente specialisti di fase	MB 1 - laboratori di falegnameria	MB 1 - imprese integrate che realizzano prodotti finiti a marchio proprio e vendono prevalentemente su catalogo	MB 1 - imprese specializzate in beni strumentali con apertura internazionale ma senza utilizzo di marchi
MB 2 - imprese terziste che realizzano parti ed accessori (componentisti)	MB 2 - imprese specializzate, export oriented che vendono alla gdo	MB 2 - imprese con modalita' mista di produzione e senza specializzazione di prodotto	MB 2 - imprese operanti in conto terzi, integrate o plurifase che esternalizzano parte del ciclo produttivo	MB 2 - terzisti specializzati in un unico mercato di sbocco, che operano anche con scambi internazionali
MB 3 - terzisti monocommittenti	MB 3 - terzisti che operano specialmente per la gdo e sono specialisti di prodotto	MB 3 - microimprese senza specializzazione di prodotto e con forte componente di servizio nell'offerta	MB 3 - imprese che realizzano prodotti finiti a marchio proprio con forte esternalizzazione del ciclo produttivo	MB 3 - imprese specializzate in sistemi e parti, che fanno ricorso a marchi propri
MB 4 - imprese che realizzano prevalentemente prodotti finiti e vendono direttamente ad utilizzatori finali "business"	MB 4 - specialisti in prodotti di qualita' a marchio, orientati all'innovazione. fanno ricorso all'esternalizzazione di fasi produttive	MB 4 - imprese terziste monocommittenti con specializzazione di prodotto e di fase	MB 4 - imprese integrate che realizzano prodotti finiti senza marchio, specializzate per mercato o per prodotto	MB 4 - terzisti che esternalizzano fasi ad alto valore aggiunto (trattamenti)
MB 5 - subfornitori di prodotti complessi per meccanica, elettronica e trasporti	MB 5 - laboratori artigiani di fascia medio-bassa che vendono direttamente al cliente (presso il laboratorio stesso)	MB 5 - imprese con specializzazione di prodotto, utilizzatrici di un marchio e con offerta di servizi	MB 5 - imprese specializzate nella produzione e rifinitura di lame e posateria	MB 5 - imprese specializzate in sistemi e parti, con apertura internazionale e che fanno ricorso a marchi propri
MB 6 - imprese che fabbricano prodotti stampati, realizzando anche gli stampi in metallo	MB 6 - imprese specializzate di fascia medio bassa che vendono a intermediari e grossisti	MB 6 - imprese con apertura internazionale che ricorrono alla esternalizzazione della produzione	MB 6 - imprese operanti in c/terzi monocliente	MB 6 - terzisti specialisti di fase con rapporto di monocommittenza
MB 7 - imprese che realizzano prodotti finiti assemblati, di natura complessa	MB 7 - imprese in conto terzi generaliste di processo che esternalizzano fasi produttive	MB 7 - microimprese specializzate in una fase produttiva e a livello di prodotto (laboratori di tappezzeria)	MB 7 - imprese di manutenzione, installazione e riparazione	MB 7 - imprese specializzate in sistemi e parti, con un unico mercato specifico di sbocco ma prive di marchio
MB 8 - imprese che realizzano prodotti soggetti a normative specifiche (in particolari per alimenti e medicinali/prodotti per la salute e l'igiene)	MB 8 - piccole imprese specializzate con prodotti a marchio di fascia medio alta (capacità di innovare il prodotto)	MB 8 - imprese terziste fasciate con modalita' mista di produzione che ricorrono alla esternalizzazione	MB 8 - imprese operanti in c/terzi, specializzate in unica fase di lavorazione, non caratterizzate da specializzazione di prodotto /mercato	MB 8 - terzisti integrati e specializzati in una lavorazione
MB 9 - piccole imprese despecializzate	MB 9 - piccole imprese specializzate con prodotti a marchio usano il canale lungo ed esternalizzano fasi produttive	MB 9 - imprese con specializzazione di prodotto, utilizzatrici di un marchio, prive di organizzazione commerciale		MB 9 - imprese specializzate in prodotti finiti e che non utilizzano marchi
	MB 10 - converter nazionale	MB 10 - imprese con specializzazione di prodotto e offerta di servizi, prive di marchio		MB 10 - imprese di riparazione, installazione e manutenzione di macchine e impianti
				MB 11 - imprese specializzate in prodotti finiti di qualita' che utilizzano marchi ed esternalizzano trattamenti a valore aggiunto
				MB 12 - terzisti che realizzano solo una fase di lavorazione (manutenzione)