



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO



Pesaro, 13 novembre 2013

Le piccole e medie imprese del settore meccanico nella provincia di Pesaro e Urbino

Focus group sui risultati della ricerca



Camera di Commercio
Pesaro e Urbino

Il progetto di ricerca

- Analisi delle piccole e medie imprese appartenenti al settore metalmeccanico della provincia di Pesaro e Urbino
- Obiettivo: delineare uno scenario a cui poter guardare per lo sviluppo di strategie finalizzate alla crescita delle capacità imprenditoriali, l'ampliamento degli spazi di mercato e l'incremento occupazionale

Le aree analizzate

- Assetto proprietario e struttura (addetti, fatturato, localizzazione)
- Impostazione organizzative e criteri di gestione
- Strategie adottate
- Effetti della crisi e reazione dell'impresa
- Segmentazione e posizionamento competitivo
- Punti di forza e di debolezza dell'impresa e dei concorrenti
- Criteri di pianificazione e controllo
- Calcolo dei costi, budget, costo del venduto
- Processi di lavorazione, livelli di efficienze, metodi di controllo della produzione
- Magazzini e logistica
- Rapporto con i fornitori, criteri di selezione, internazionalizzazione degli approvvigionamenti
- Gestione degli ordini, rapporto con i clienti, livelli di servizio
- Organizzazione commerciale, marketing, spese di marketing
- Fiere e sito web
- Ricerca e sviluppo, innovazione
- Selezione del personale, formazione
- Internazionalizzazione, quote export, paesi serviti, modalità di entrata
- Accordi, alleanze, consorzi, reti
- Difficoltà incontrate
- Rapporto col sistema del credito
- Rapporto con enti pubblici.

Numero di imprese della meccanica attive nel periodo 2009-2013 (I trimestre) scomposte per categoria ATECO 2007 RETTIFICATO

Categoria ATECO	Numero imprese attive 2009	Numero imprese attive 2010	Numero imprese attive 2011	Numero imprese attive 2012	Numero imprese attive I Trimestre 2013
CH25 - Fabbricazione di prodotti in metallo	880	816	802	782	769
CI26 - Fabbricazione di computer e di prodotti di elettronica ed ottica; di apparecchi elettromedicali, di apparecchi di misurazione e di orologi	93	89	89	82	82
CJ27 - Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	134	121	114	110	110
CK28 - Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature n.c.a.	256	247	251	240	236
CL29 - Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	16	15	15	17	18
CL30 - Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	204	186	177	175	172
Totale	1583	1475	1449	1406	1387

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT e Infocamere

Rappresentatività del campione analizzato rispetto al totale delle imprese della provincia

CLASSI DIMENSIONALI	FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO	FABBRICAZIONE MACCHINE ED APPARECCHI MECCANICI	TOTALE IMPRESE PROV. PU	CAMPIONE
1-10	75,2%	69,6%	73,6%	41,3%
10-20	15,0%	13,6%	14,6%	26,0%
20-50	7,3%	9,1%	7,8%	20,2%
50-250	2,3%	7,4%	3,8%	11,5%
> 250	0,2%	0,3%	0,3%	1,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

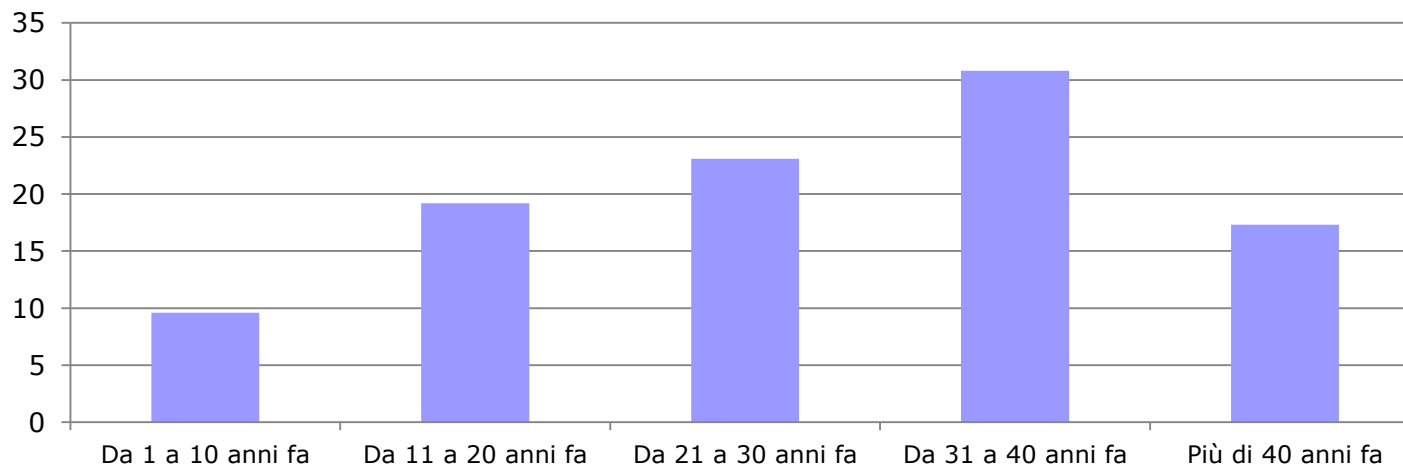
Fonte: ISTAT, Infocamere, 2012.

Valore import/export del settore meccanico nella provincia di PU nel periodo 2007-2013 (stimato su dato I trimestre 2013) - Valori in Euro								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	I Trimestre 2013	Previsione 2013
Valore esportazioni	1.227.218.484	1.165.170.877	784.688.124	833.791.063	878.746.842	933.280.237	207.246.474	828.985.896
Variazioni percentuali rispetto all'anno precedente		-5,1	-32,7	6,3	5,4	6,2		-11,2
Valore importazioni	266.936.856	238.769.511	216.745.243	296.028.284	270.831.137	155.620.416	36.044.167	144.176.668
Variazioni percentuali rispetto all'anno precedente		-10,6	-9,2	36,6	-8,5	-42,5		-7,4
Valore saldi	960.281.628	929.401.366	574.139.309	537.762.779	608.792.683	754.936.756	172.350.411	689.401.644
Variazioni percentuali rispetto all'anno precedente		-3,2	-38,2	-6,3	13,2	24,0		-8,7
Fonte: Istat Coeweb								

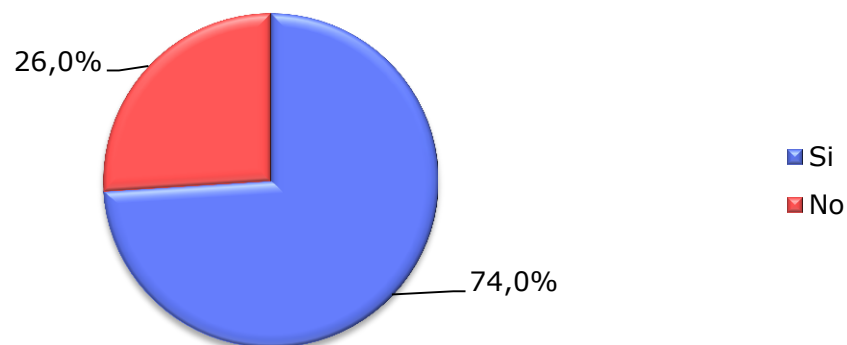
Tavola di contingenza 8 -Numero di addetti totali riclassificato * 16 - Quanto la crisi attuale sta mettendo a rischio la sopravvivenza dell'impresa?

	16 - Quanto la crisi attuale sta mettendo a rischio la sopravvivenza dell'impresa?					Totale
	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Quasi certamente	
8 -Numero di addetti totali riclassificato	1	11	16	11	4	43
	2,3%	25,6%	37,2%	25,6%	9,3%	100,0%
	12,5%	35,5%	45,7%	47,8%	57,1%	41,3%
11-20	2	8	7	9	1	27
	7,4%	29,6%	25,9%	33,3%	3,7%	100,0%
	25,0%	25,8%	20,0%	39,1%	14,3%	26,0%
21-50	1	7	8	3	2	21
	4,8%	33,3%	38,1%	14,3%	9,5%	100,0%
	12,5%	22,6%	22,9%	13,0%	28,6%	20,2%
51-250	4	5	3	0	0	12
	33,3%	41,7%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
	50,0%	16,1%	8,6%	,0%	,0%	11,5%
Oltre 250	0	0	1	0	0	1
	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	,0%	,0%	2,9%	,0%	,0%	1,0%
Totale	8	31	35	23	7	104
	7,7%	29,8%	33,7%	22,1%	6,7%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

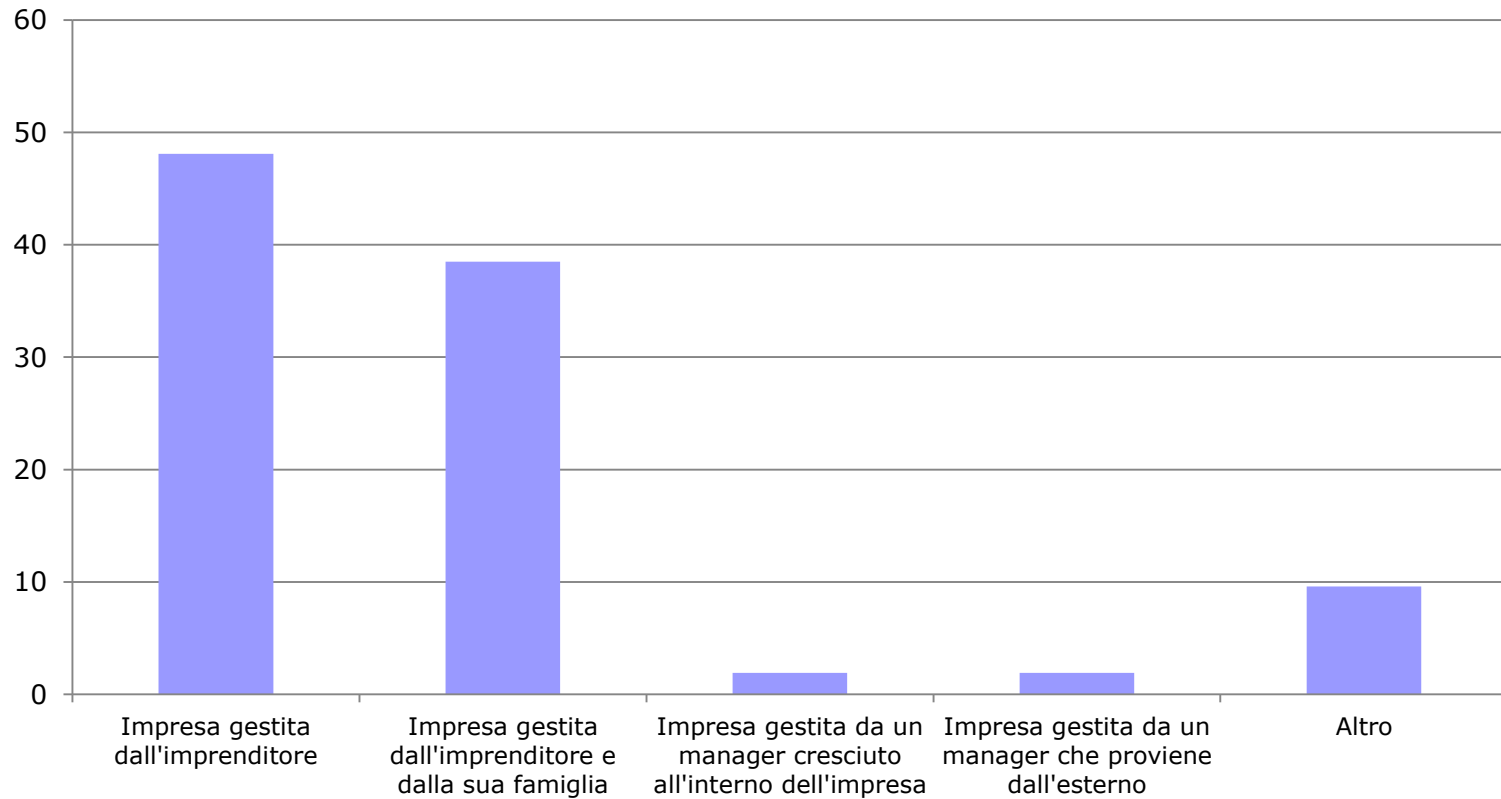
Anno di fondazione dell'impresa



L'attuale proprietario è il fondatore dell'impresa?



Chi gestisce l'impresa?



10- Principali lavorazioni svolte (riclassificato)

	Frequenza	Percentuale
Lavorazioni conto terzi / lavorazioni lamiere / assemblaggi	17	16,3
Componentistica	11	10,6
Utensileria	6	5,8
Macchinari / impianti industriali	21	20,2
Impianti condizionamento /riscaldamento caldaie	4	3,8
Infissi e porte	5	4,8
Torneria e meccanica di precisione	18	17,3
Carpenteria metallica	16	15,4
Fonderia	6	5,8
Totale	104	100,0

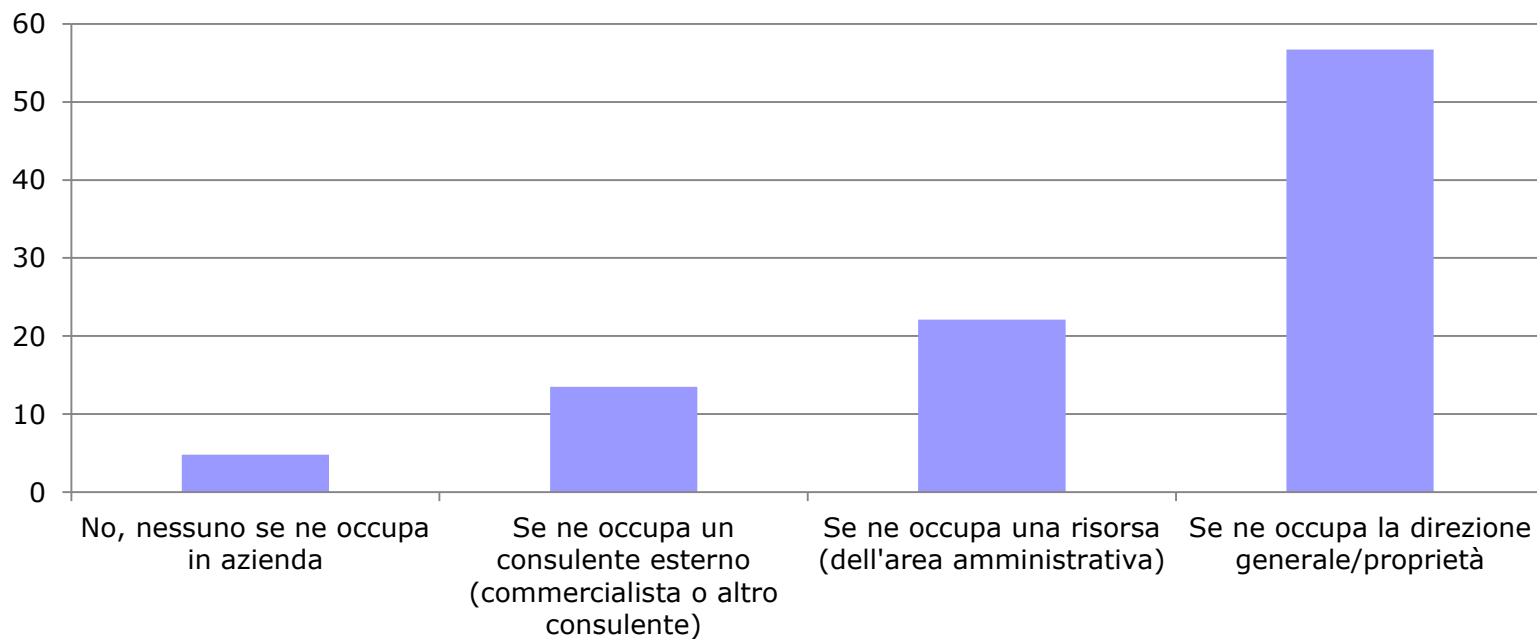
Tavola di contingenza 10- Principali lavorazioni svolte e tipo di clienti a cui si rivolgono (riclassificato) * 19 -Quali sono i vostri principali concorrenti?

		19 -Quali sono i vostri principali concorrenti?			Totale
		Nazionali	Internazionali - Paesi avanzati (es. Germania, USA, Giappone..)	Internazionali - Paesi emergenti (es. Cina, India..)	
10- Principali lavorazio ni svolte	Lavorazioni conto terzi / lavorazioni lamiere / assemblaggi	14 82,4% 18,4%	1 5,9% 5,9%	2 11,8% 18,2%	17 100,0% 16,3%
	Componentistica	9 81,8% 11,8%	1 9,1% 5,9%	1 9,1% 9,1%	11 100,0% 10,6%
	Utensileria	1 16,7% 1,3%	5 83,3% 29,4%	0 ,0% ,0%	6 100,0% 5,8%
	Macchinari / impianti industriali	13 61,9% 17,1%	6 28,6% 35,3%	2 9,5% 18,2%	21 100,0% 20,2%
	Impianti condizionamento /riscaldamento caldaie	2 50,0% 2,6%	1 25,0% 5,9%	1 25,0% 9,1%	4 100,0% 3,8%
	Infissi e porte	2 40,0% 2,6%	2 40,0% 11,8%	1 20,0% 9,1%	5 100,0% 4,8%
	Torneria e meccanica di precisione	16 88,9% 21,1%	0 ,0% ,0%	2 11,1% 18,2%	18 100,0% 17,3%
	Carpenteria metallica	14 87,5% 18,4%	1 6,3% 5,9%	1 6,3% 9,1%	16 100,0% 15,4%
	Fonderia	5 83,3% 6,6%	0 ,0% ,0%	1 16,7% 9,1%	6 100,0% 5,8%
	Totale	76 73,1% 100,0%	17 16,3% 100,0%	11 10,6% 100,0%	104 100,0% 100,0%

Tavola di contingenza 8 -Numero di addetti totali riclassificato * 12 -Nella sua azienda la pianificazione strategica :

		12 -Nella sua azienda la pianificazione strategica :					Totale
		Nella mente dell'imprenditor e	Circoscritta a un numero ristretto di persone	Conosciuta dal management o comunque dai responsabili di area/funzione	Chiara al management e comunicata o comunque nota a tutta l'azienda	Un processo condiviso di decisione sugli obiettivi, sulle risorse e sulle politiche	
8 -Numero addetti totali	1-10	13 30,2%	11 25,6%	2 4,7%	6 14,0%	11 25,6%	43 100,0%
		54,2%	37,9%	13,3%	50,0%	45,8%	41,3%
11-20	11-20	6 22,2%	9 33,3%	3 11,1%	3 11,1%	6 22,2%	27 100,0%
		25,0%	31,0%	20,0%	25,0%	25,0%	26,0%
21-50	21-50	3 14,3%	7 33,3%	6 28,6%	1 4,8%	4 19,0%	21 100,0%
		12,5%	24,1%	40,0%	8,3%	16,7%	20,2%
51-250	51-250	2 16,7%	2 16,7%	4 33,3%	1 8,3%	3 25,0%	12 100,0%
		8,3%	6,9%	26,7%	8,3%	12,5%	11,5%
Oltre 250	Oltre 250	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	1 100,0%
		,0%	,0%	,0%	8,3%	,0%	1,0%
Totale	Totale	24 23,1%	29 27,9%	15 14,4%	12 11,5%	24 23,1%	104 100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Esiste in azienda una funzione dedicata alle attività di pianificazione e controllo?



Come calcolate il costo del prodotto venduto?

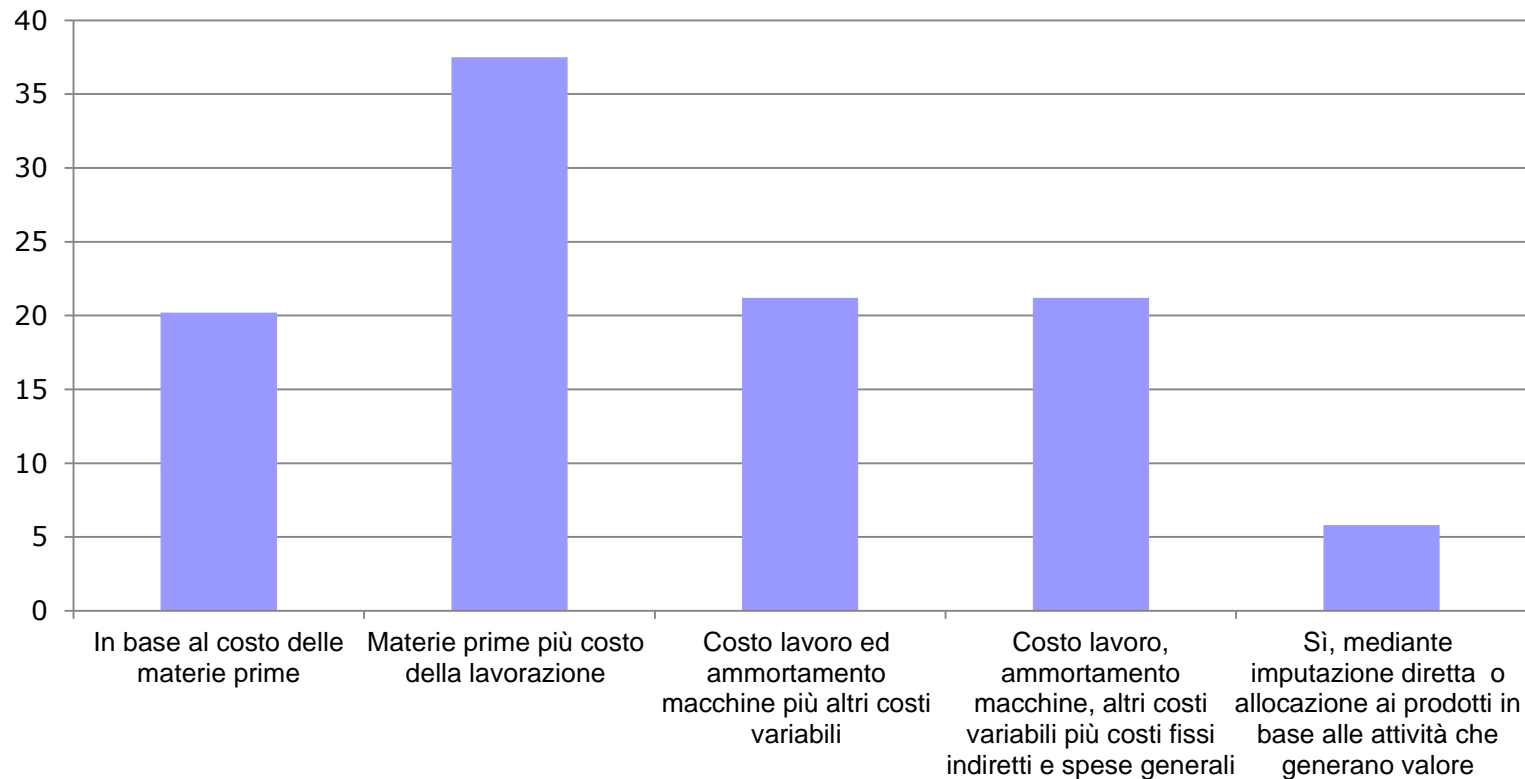
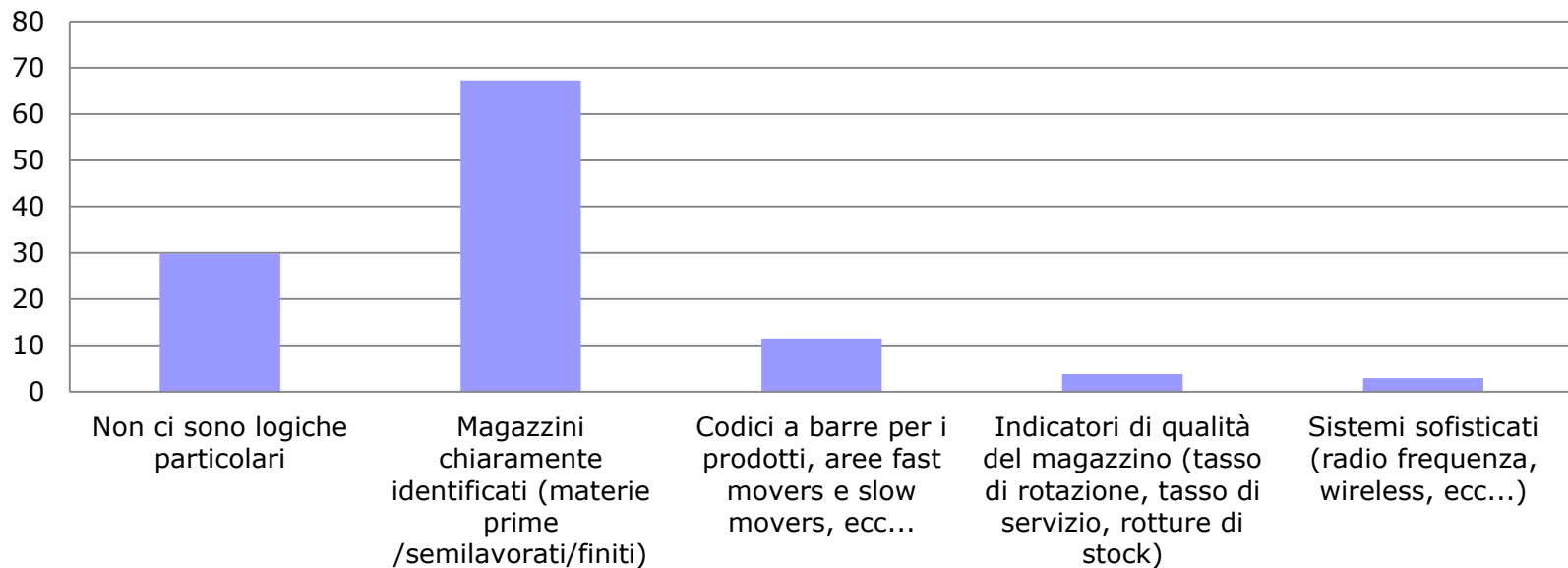


Tavola di contingenza 8 -Numero di addetti totali riclassificato * 37 - Quali sono le logiche utilizzate per il rifornimento dei magazzini?

	37 - Quali sono le logiche utilizzate per il rifornimento dei magazzini?			Totale	
	Si riordina per lotti minimi di produzione	Si analizza il portafoglio ordini e le giacenze medie per definire quanto e quando riapprovvigionare	Si analizzano le vendite storiche, il portafoglio ordini e le giacenze medie per definire quanto e quando riapprovvigionare		
8 -Numero di addetti totali	1-10	20 46,5%	19 44,2%	4 9,3%	43 100,0%
		62,5%	32,8%	28,6%	41,3%
	11-20	8 29,6%	17 63,0%	2 7,4%	27 100,0%
		25,0%	29,3%	14,3%	26,0%
	21-50	3 14,3%	16 76,2%	2 9,5%	21 100,0%
		9,4%	27,6%	14,3%	20,2%
	51-250		6 50,0%	6 50,0%	12 100,0%
			10,3%	42,9%	11,5%
	Oltre 250	1 100,0%			1 100,0%
		3,1%			1,0%
Totale		32 30,8%	58 55,8%	14 13,5%	104 100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quali sono i criteri per la gestione del magazzino?



Come vengono monitorati i costi logistici?

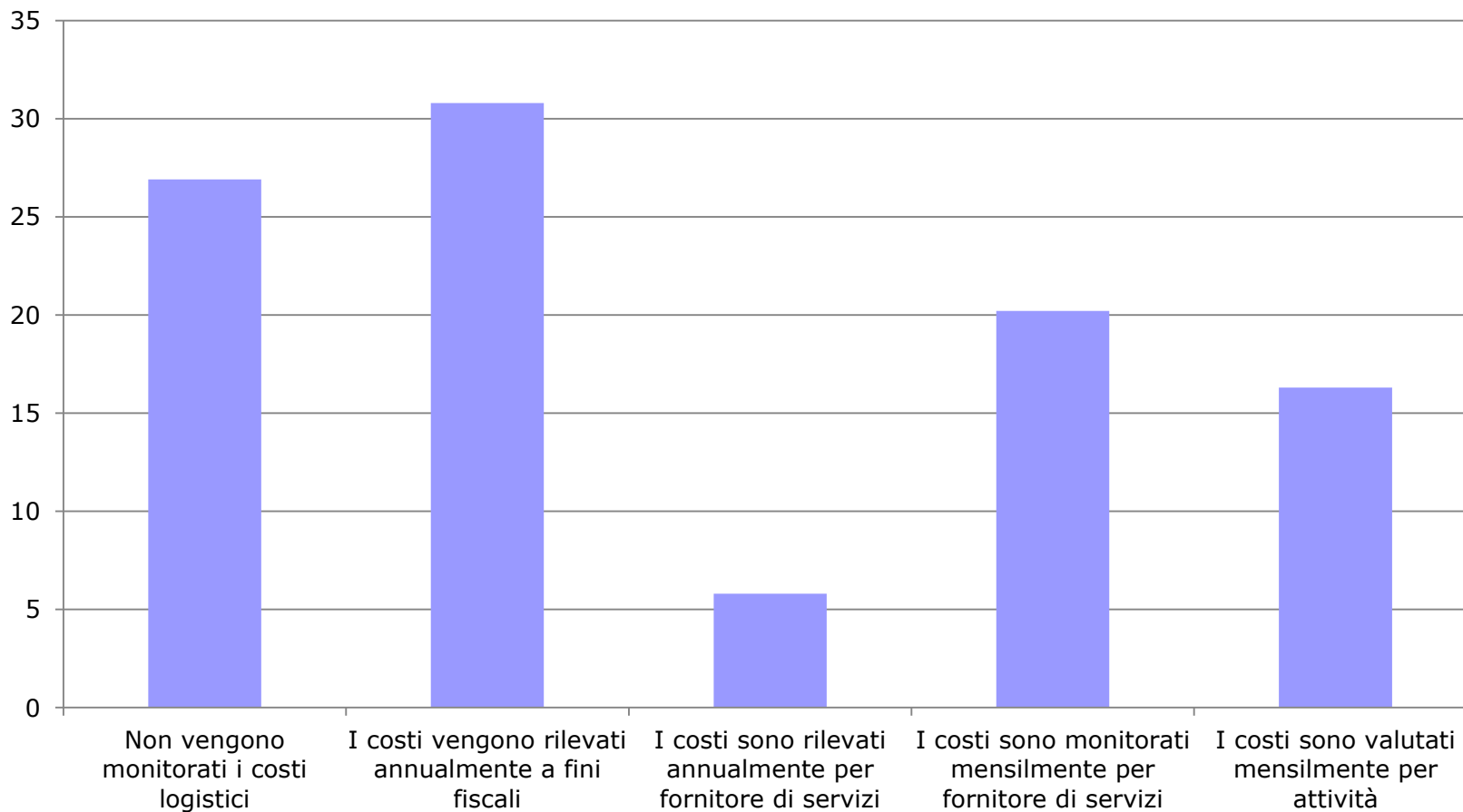
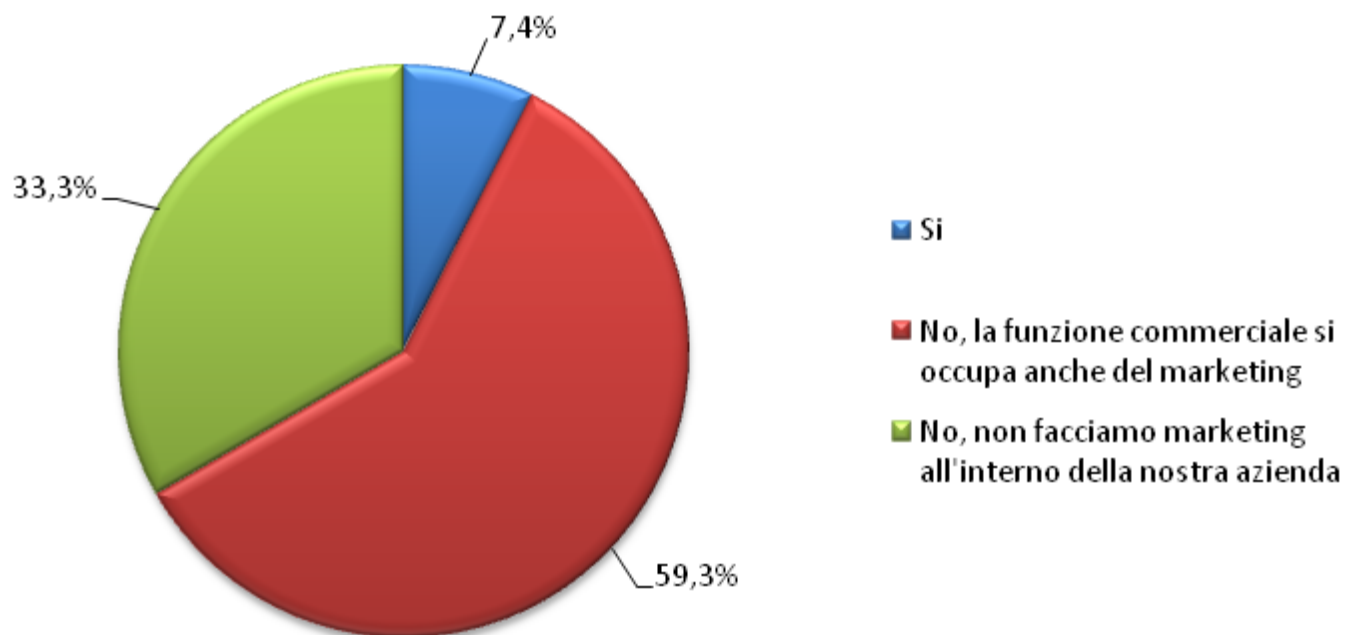


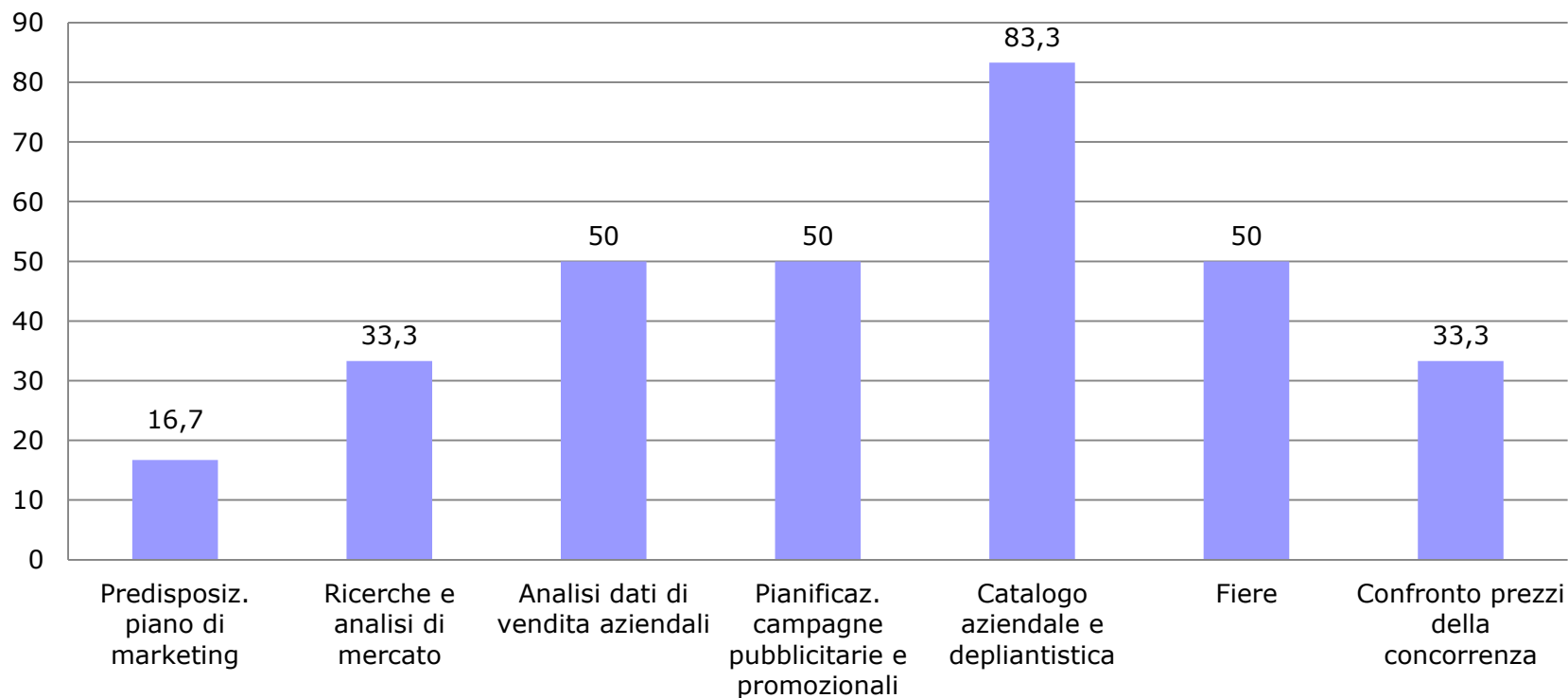
Tavola di contingenza 8 -Numero di addetti totali riclassificato * 48- Come organizzata l'attività commerciale?

	48- Come organizzata l'attività commerciale?			Totale
	L'attività commerciale viene svolta direttamente dall'imprenditore, senza altre figure dedicate	L'attività commerciale viene svolta dal responsabile /direttore commerciale, senza altre figure dedicate	L'attività commerciale viene svolta dal responsabile /direttore commerciale, supportato da altre figure interne (area manager, ispettori, funzionari commerciali, ecc.)	
8 -Numero di addetti totali	27 62,8%	11 25,6%	5 11,6%	43 100,0%
11-20	55,1%	36,7%	20,0%	41,3%
	16 59,3%	6 22,2%	5 18,5%	27 100,0%
	32,7%	20,0%	20,0%	26,0%
21-50	3 14,3%	11 52,4%	7 33,3%	21 100,0%
	6,1%	36,7%	28,0%	20,2%
51-250	3 25,0%	2 16,7%	7 58,3%	12 100,0%
	6,1%	6,7%	28,0%	11,5%
Oltre 250			1 100,0%	1 100,0%
			4,0%	1,0%
Totale	49 47,1%	30 28,8%	25 24,0%	104 100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

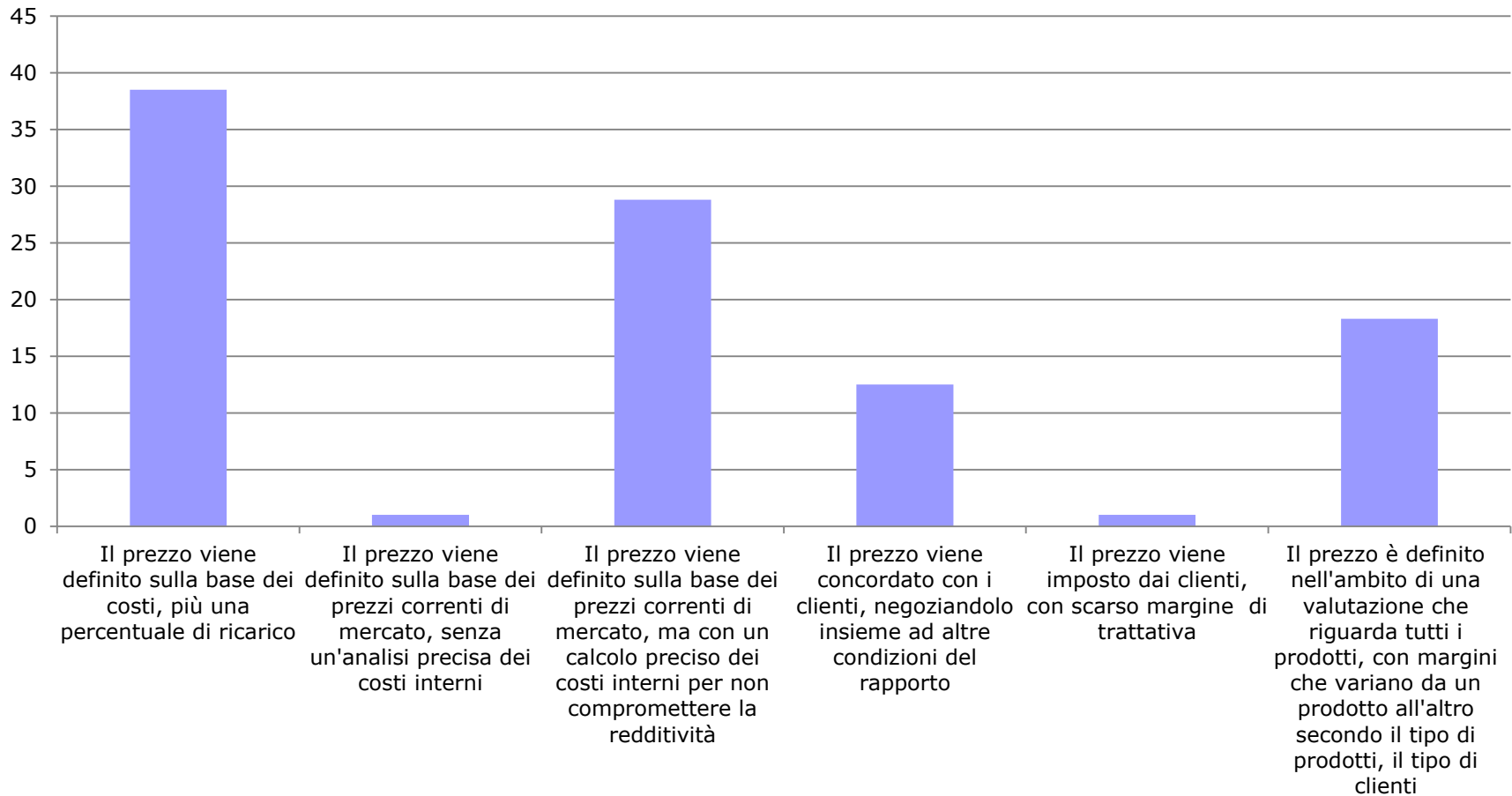
Avete una funzione di marketing?



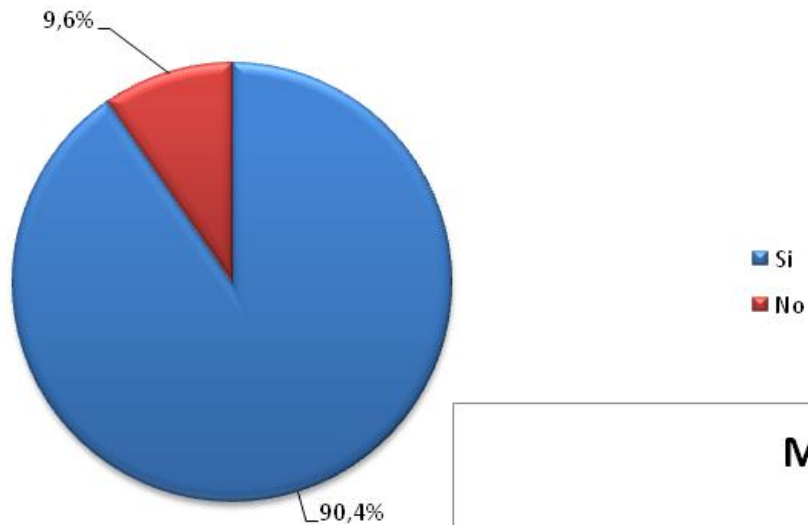
Se esiste in azienda una funzione marketing, quali attività svolge?



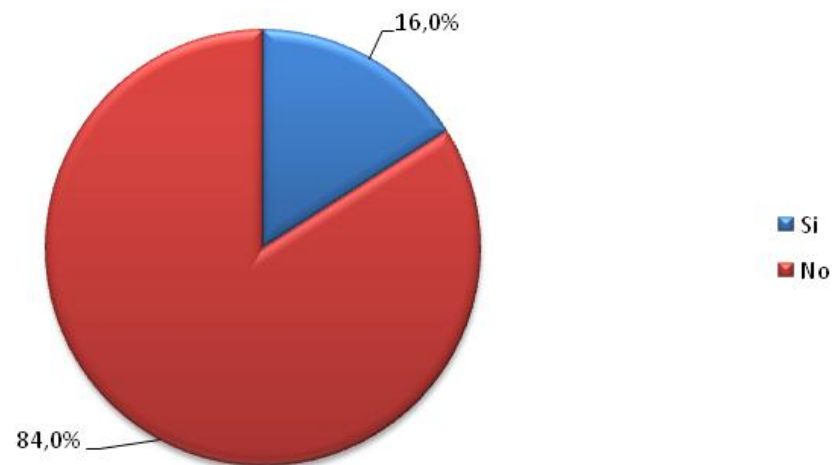
Come si procede con la definizione del prezzo di vendita dei prodotti?



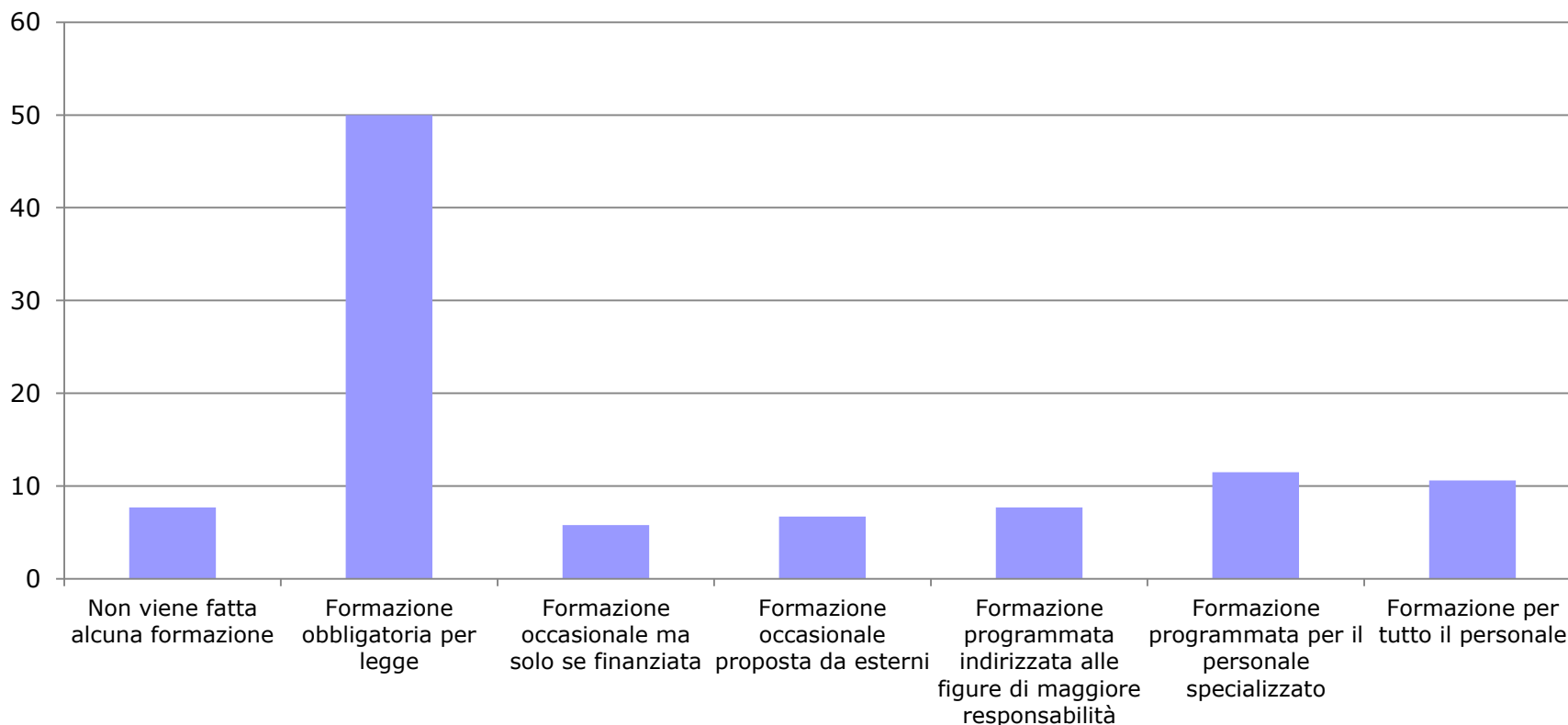
Avete un sito web?



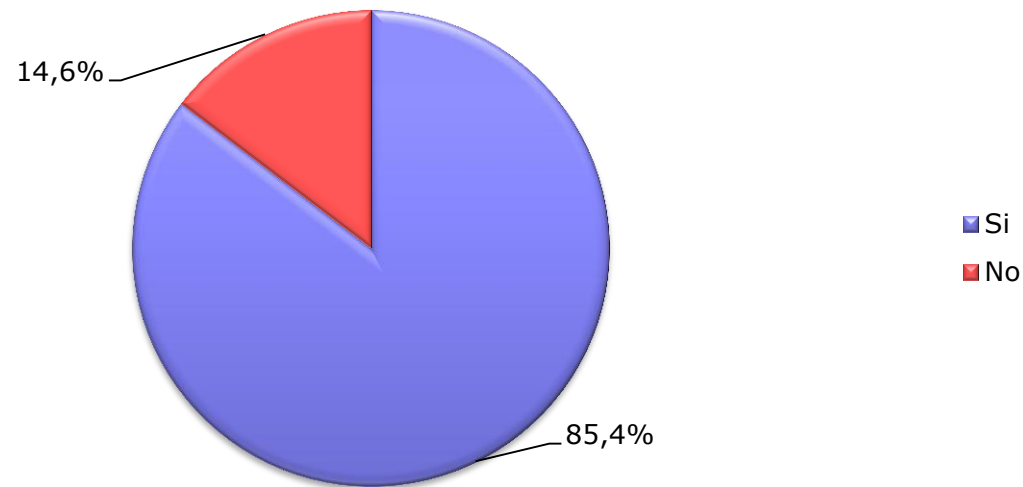
Monitorate i visitatori?



Che tipo di formazione viene svolta principalmente



La formazione ha migliorato le prestazioni dei collaboratori?



Percentuale export sul fatturato totale

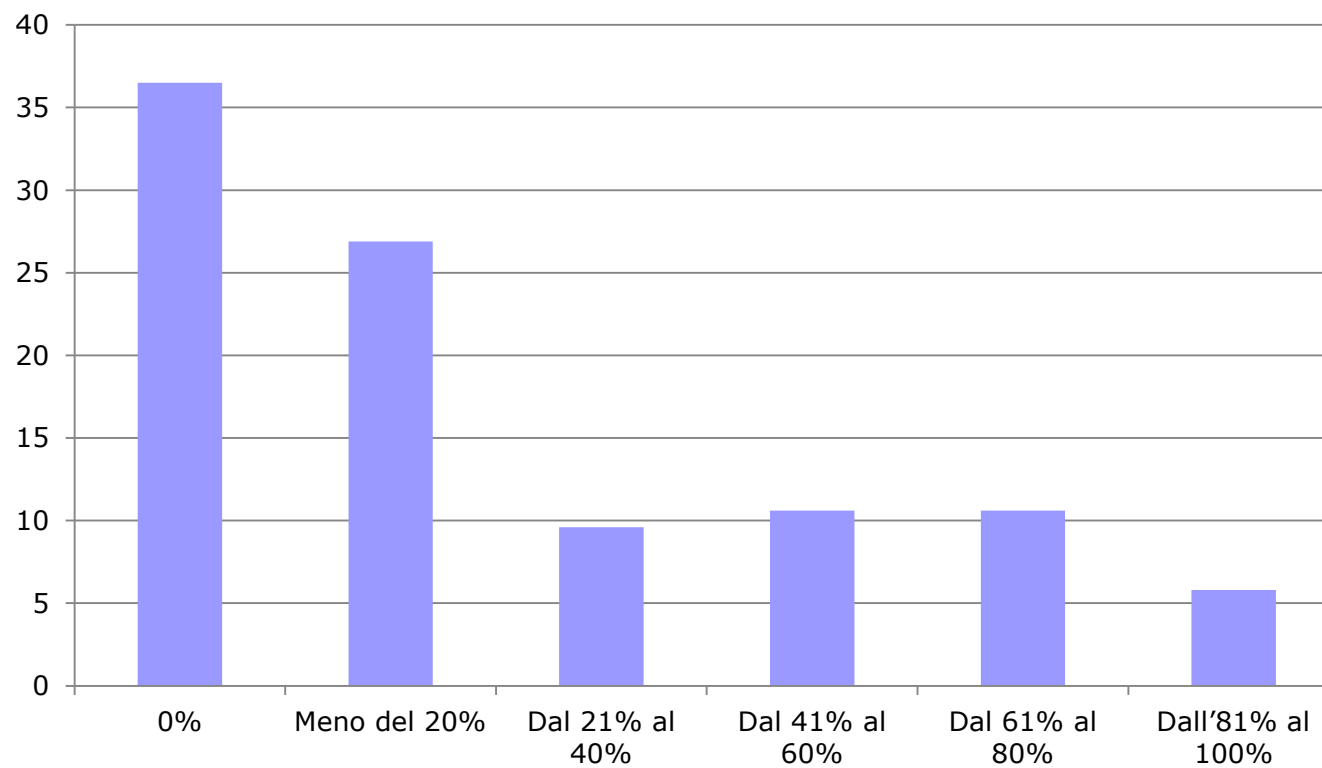
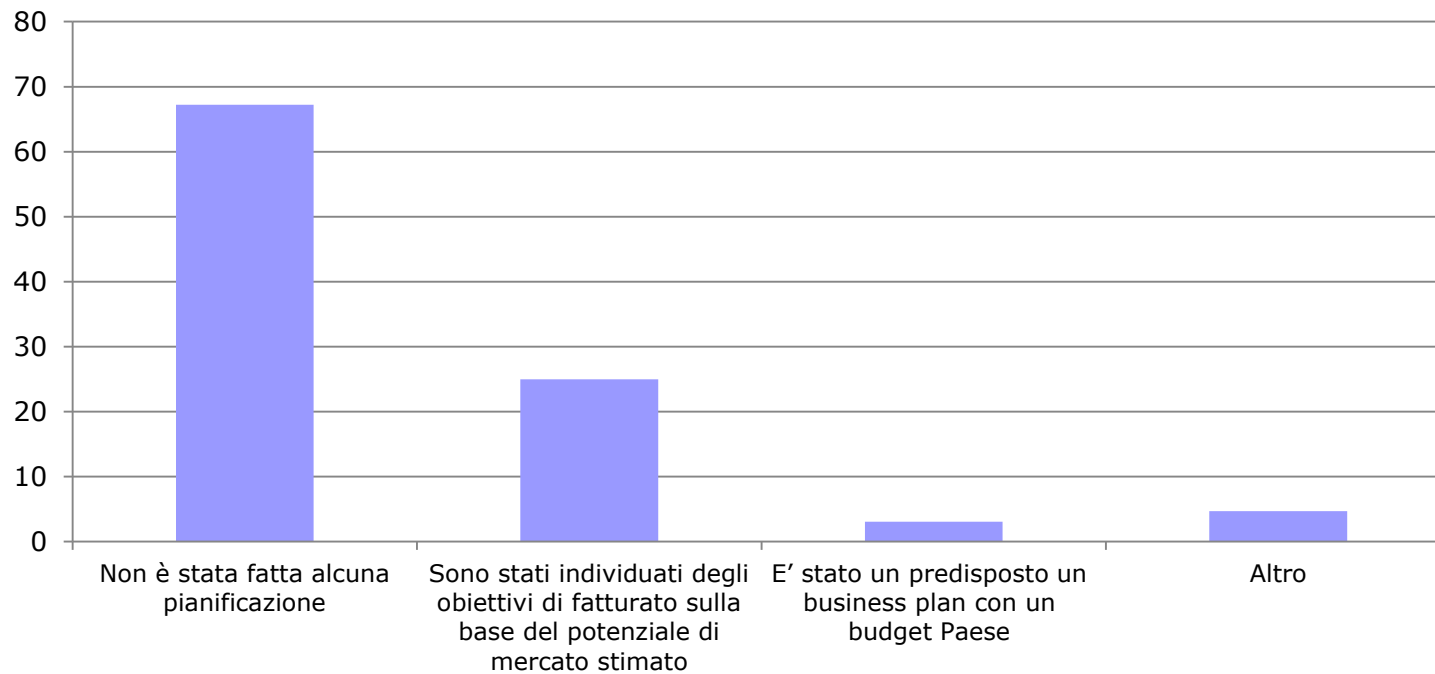


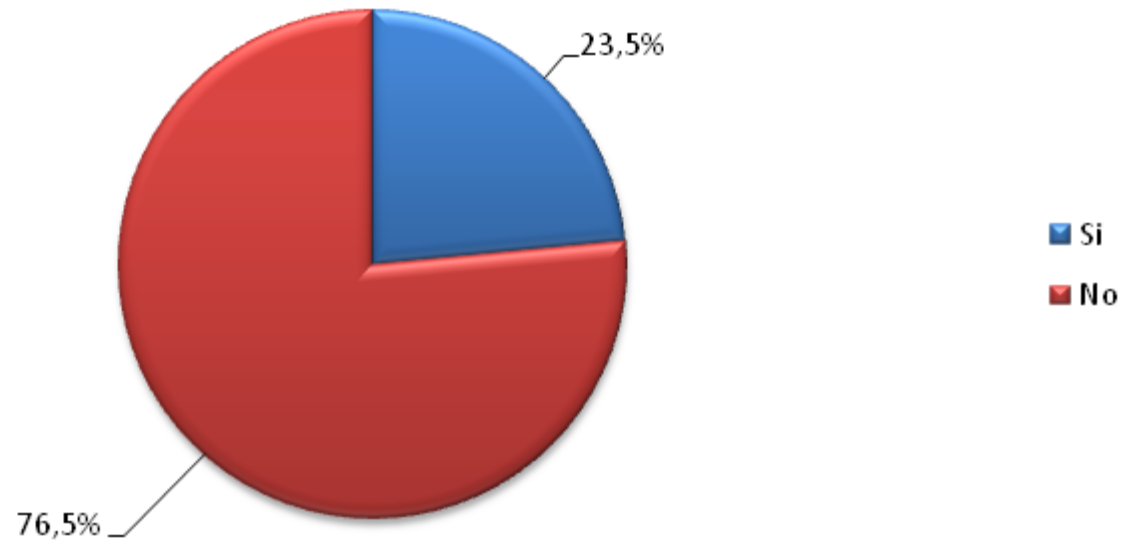
Tavola di contingenza 10- Principali lavorazioni svolte e tipo di clienti a cui si rivolgono (riclassificato) * 72-Percentuale export sul fatturato totale

		72-Percentuale export sul fatturato totale					Totale	
		0%	Meno del 20%	Dal 21% al 40%	Dal 41% al 60%	Dal 61% al 80%		Dall'81% al 100%
10- Principali lavorazioni svolte	Lavorazioni conto terzi / lavorazioni lamiere / assemblaggi	9 52,9% 23,7%	5 29,4% 17,9%		1 5,9% 9,1%	1 5,9% 9,1%	1 5,9% 16,7%	17 100,0% 16,3%
	Componentistica	4 36,4% 10,5%	4 36,4% 14,3%	2 18,2% 20,0%		1 9,1% 9,1%		11 100,0% 10,6%
	Utensileria				2 33,3% 18,2%	2 33,3% 18,2%	2 33,3% 33,3%	6 100,0% 5,8%
	Macchinari / impianti industriali	1 4,8% 2,6%	3 14,3% 10,7%	5 23,8% 50,0%	4 19,0% 36,4%	6 28,6% 54,5%	2 9,5% 33,3%	21 100,0% 20,2%
	Impianti condizionamento /riscaldamento caldaie	1 25,0% 2,6%			2 50,0% 18,2%		1 25,0% 16,7%	4 100,0% 3,8%
	Infissi e porte	2 40,0% 5,3%	1 20,0% 3,6%	1 20,0% 10,0%	1 20,0% 9,1%			5 100,0% 4,8%
	Torneria e meccanica di precisione	10 55,6% 26,3%	8 44,4% 28,6%					18 100,0% 17,3%
	Carpenteria metallica	8 50,0% 21,1%	6 37,5% 21,4%		1 6,3% 9,1%	1 6,3% 9,1%		16 100,0% 15,4%
	Fonderia	3 50,0% 7,9%	1 16,7% 3,6%	2 33,3% 20,0%				6 100,0% 5,8%
	Totale	38 36,5% 100,0%	28 26,9% 100,0%	10 9,6% 100,0%	11 10,6% 100,0%	11 10,6% 100,0%	6 5,8% 100,0%	104 100,0% 100,0%

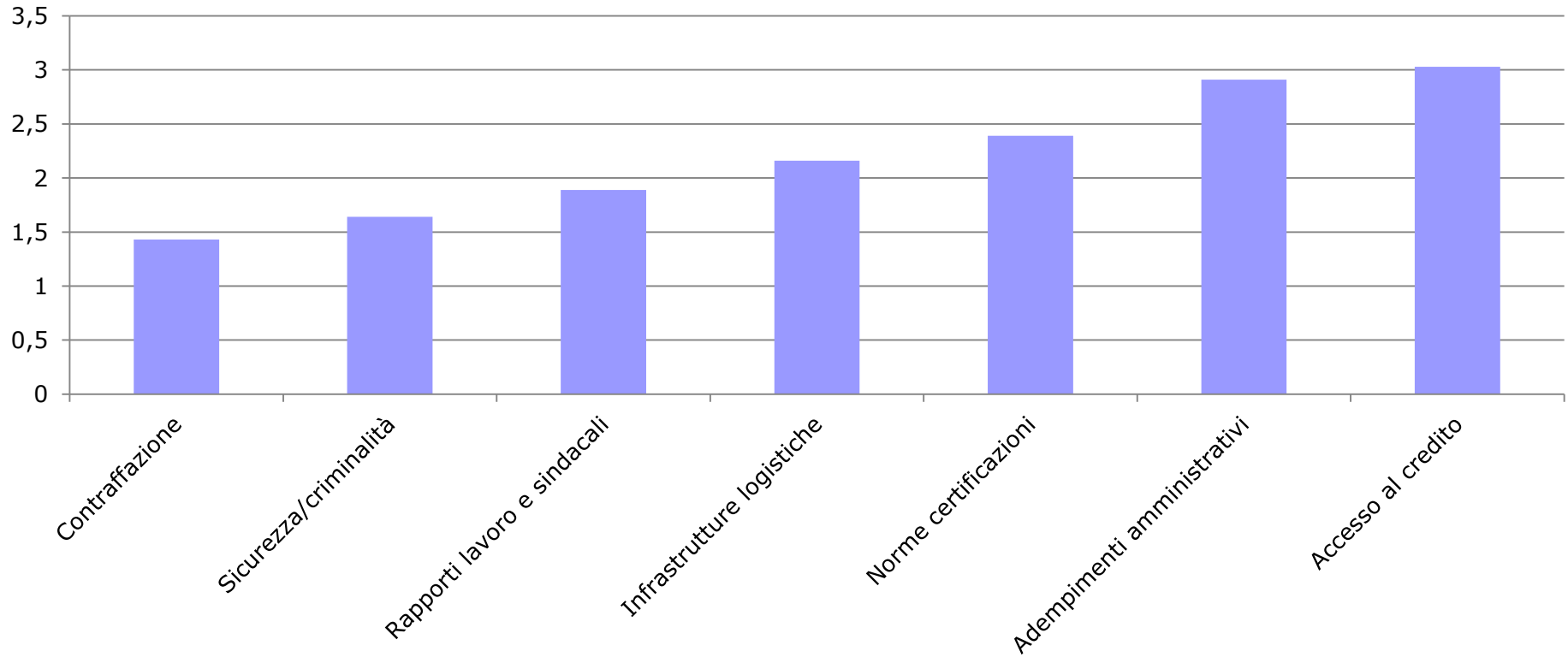
Ogni volta che stato sviluppato un mercato estero quale tipo di pianificazione stata svolta?



Attualmente la vostra azienda partecipa a forme di collaborazione



Quanto hanno influito i seguenti elementi alla creazione di difficoltà e criticità all'interno dell'impresa?



Centri dei cluster finali

	Cluster			
	1- i tradizionali (27 elementi)	2 – gli strutturati (5 elementi)	3 – gli internazionali (28 elementi)	4 – i volenterosi (44 elementi)
Principali lavorazioni svolte	Componentistica	Impianti condizionamento /riscaldamento caldaie	Macchinari / impianti industriali	Torneria e meccanica di precisione
Chi gestisce l'impresa	Impresa gestita dall'imprenditore e dalla sua famiglia	Impresa gestita da un manager cresciuto all'interno dell'impresa	Impresa gestita dall'imprenditore e dalla sua famiglia	Impresa gestita dall'imprenditore e dalla sua famiglia
Anno di fondazione	Da 21 a 30 anni fa	Da 31 a 40 anni fa	Da 31 a 40 anni fa	Da 21 a 30 anni fa
Numero di addetti totali	11-20	51-250	11-20	11-20
Percentuale export sul fatturato totale	Meno del 20%	Dal 41% al 60%	Dal 41% al 60%	Meno del 20%
Classe di fatturato in milioni di euro	Fino a 2 milioni	Fra 50 e 100 milioni	Fra 2 e 5 milioni	Fra 2 e 5 milioni
Tipologia di pianificazione strategica	Chiara al management e comunicata o comunque nota a tutta l'azienda	Chiara al management e comunicata o comunque nota a tutta l'azienda	Conosciuta dal management o comunque dai responsabili di area/funzione	Circoscritta a un numero ristretto di persone
Principali concorrenti	Nazionali	Nazionali	Internazionali - Paesi avanzati (es. Germania, USA, Giappone..)	Nazionali
Utilizzatori finali dei prodotti	Imprese produttrici che utilizzano i nostri prodotti come componenti per realizzare il loro prodotto finito	Imprese produttrici che utilizzano i nostri prodotti come bene strumentale nell'ambito dei loro processi produttivi	Imprese produttrici che utilizzano i nostri prodotti come bene strumentale nell'ambito dei loro processi produttivi	Imprese produttrici che utilizzano i nostri prodotti come bene strumentale nell'ambito dei loro processi produttivi

Indicazioni emerse

- **Sofferenza** in seguito al protrarsi della crisi, soprattutto per quelle imprese che sono maggiormente focalizzate sul **mercato interno**.
- Presenza di spunti di competitività e **casi di eccellenza**, con condizioni di vantaggio non sempre pienamente valorizzate. *Denominatore comune dei casi di eccellenza: continui investimenti per innovazione e miglioramento efficienza.*
- Presenza di aree di **inefficienza o inconsapevolezza** che potrebbero essere rimosse, spesso con sforzi relativamente contenuti.
- Capacità di **rapporto con i mercati**, soprattutto esteri, limitata a scelte poco razionali e poco coerenti con le condizioni strutturali e organizzative aziendali.

Principali criticità

Le aree critiche/rilevanti rispetto alle quali individuare linee di intervento e iniziative:

- Pianificazione strategica
- Controllo di gestione, analisi dei costi
- Logistica
- Criteri di fissazione dei prezzi
- Organizzazione commerciale
- Pianificazione di marketing
- Internazionalizzazione
- Internet
- Vincoli esterni vs frequente scarsa valorizzazione dell'azienda (in passato)

Linee di intervento, strumenti e ruoli

Quali aree di intervento ?

- Innovazione, ricerca e sviluppo e qualità. *Già riconosciute dalle imprese ma non ancora sufficientemente (soprattutto innovazione)*
- Conoscenza dei costi (produzione, logistica) e controllo di gestione
- Internazionalizzazione, a partire dalla scelta dei paesi
- Pianificazione strategica

Quali strumenti ?

- Formazione su gruppi omogenei di imprese
- Progetti mirati con assistenza/supporto esterno
- Alleanze (contratti di rete, consorzi, ecc.)
-

Quali ruoli?

- Rapporto fra associazioni, soggetti pubblici e parti sociali, e loro rapporto con le imprese
- Casi di eccellenza e best practices: come valorizzarli? *Es.: ruolo guida per progetti pilota, capofila filiere locali (reti verticali) per favorire l'apertura internazionale, ecc.*