

Master in analisi delle politiche pubbliche (Mapp)  
COREP – C.so Via Ventimiglia, 115 – 10126 – Torino  
Tel. 011-6399.301/234 – fax 011-6399.232 – E-mail: [mapp@corep.it](mailto:mapp@corep.it)  
**6° edizione: 2004-2005**

## **Tesi di Master**

Massimiliano Abbruzzese

SERVIZI ALLE IMPRESE E SVILUPPO LOCALE – LA PROGETTAZIONE PARTECIPATA DI UN  
CENTRO POLIFUNZIONALE A GRUGLIASCO

Sottoposta a:

Prof. Mariano TURIGLIATTO  
Presidente del Consorzio delle Industrie di Grugliasco  
Via Vaglianti,2 011-7804538

Tutor interno:  
Prof. Luigi BULSEI

Torino, ottobre 2005

## INDICE

SINTESI.....	Pag. 1
--------------	--------

### I CAPITOLO

#### IL PROBLEMA: LOCALIZZAZIONI PRODUTTIVE E SERVIZI CONSORTILI

1.1 Le esigenze del committente: l'iniziativa del Con.I.G .....	Pag. 3
1.2 Il centro servizi come opportunità di sviluppo locale.....	Pag. 3
1.3 Orientamento della ricerca: finalità e metodi di analisi.....	Pag. 4

### II CAPITOLO

#### IL PROCESSO: VERSO LA PROGETTAZIONE DEL CENTRO POLIFUNZIONALE

2.1 Esperienze in altri contesti: alcuni centri servizi nella Provincia di Torino.....	Pag. 6
2.2 Il "Centro Nodus" di Barberà del Valles.....	Pag. 8
2.3 La parola alle imprese: i risultati dell'indagine sul campo.....	Pag. 10
2.4 Quali funzioni per quali localizzazioni: alcune ipotesi.....	Pag. 12

### III CAPITOLO

#### IL PRODOTTO: L'ORGANIZZAZIONE DEL CENTRO SERVIZI

3.1 Il Con.I.G. e gli altri attori.....	Pag. 14
3.2 Le Strategie.....	Pag. 16
3.3 Le Risorse.....	Pag. 16
3.4 Il piano di fattibilità.....	Pag. 17

CONCLUSIONI.....	Pag. 24
------------------	---------

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	Pag. 25
--------------------------------	---------

### APPENDICE A

## SINTESI

L'esigenza che pone il presidente del Consozio delle Industrie di Grugliasco (Con.I.G.) è quella di realizzare un progetto preliminare per la costruzione di un centro servizi ( C.S.) a supporto delle imprese e la relativa gestione. Dopo aver preso contatto con il consiglio di amministrazione del Con.I.G., ho deciso di dividere il disegno di ricerca in tre fasi.

Per la prima, quella di osservazione, sono stati presi in esame:

- quattro C.S. in contesti locali dislocati nella Provincia di Torino.  
Questo ha permesso l'individuazione di servizi ed attività già realizzati quali buone pratiche da tenere in considerazione nella fase di elaborazione delle proposte di servizi da inserire nel piano di fattibilità;
- il C.S. situato nella città di Barberà del Valles nella periferia di Barcellona in Spagna.  
In questo caso il C.S. di Barberà del Valles è stato preso in esame in quanto realtà ben conosciuta dal presidente del Con.I.G.. Inoltre, il "Centro Nodus" è caratterizzato oltre che dalla presenza di servizi simili a quelli già analizzati nel contesto locale torinese, anche per l'attenzione rivolta all'incubazione di nuove imprese nonché a servizi dedicati al personale presente nell'intera area industriale tra i quali un asilo nido, un centro medico di base ed una palestra ad uso gratuito. Da non sottovalutare, infine, la modalità gestionale dell'intera area affidata ad una società di capitali pubblico/privata;
- le imprese che fanno parte del Consorzio.  
Ciò è avvenuto attraverso la somministrazione di un questionario che mi ha permesso di conoscere la dimensione, il tipo di attività e l'organizzazione di tutte le aziende del Con.I.G.. Scopo non secondario del questionario è stato quello di creare interesse e partecipazione intorno al progetto.
- le imprese che insistono sull'area del Piano per gli Insediamenti Produttivi (P.I.P).  
Grazie ad alcuni documenti messi a disposizione dal Comune di Grugliasco e ad una intervista con il Direttore dell'ufficio Industrie, sono entrato a conoscenza delle realtà aziendali presenti nell'area adiacente il P.I.P. cercando di individuare bisogni non ancora soddisfatti.

La seconda fase è quella che prevede la stesura delle strategie e delle risorse.

La prima considerazione riguardo la strategia da adottare è la realizzazione e lo sviluppo di una rete che coinvolga gli attori presenti sul territorio per supportare, non solo economicamente, il Con.I.G. nella costruzione di un centro servizi quale motore dello sviluppo locale. Infatti, tra le realtà locali spiccano, oltre che imprese di media/grande dimensione, anche enti di formazione di primaria importanza come l'Università degli Studi di Torino ed associazioni istituzionali per lo sviluppo del territorio (Patto territoriale dei comuni dell'area Nord-Ovest).

Una volta trovati i partner e definito i ruoli della collaborazione tra i diversi attori interessati alla costruzione del centro servizi, si può pensare alla ricerca delle risorse necessarie.

La soluzione suggerita per il reperimento delle risorse, prevede il finanziamento dell'opera attraverso un apporto di capitali degli attori interessati, in misura del 30% dell'intero costo del progetto mentre il restante 70% è coperto attraverso il ricorso ad istituti di credito. Nella ricerca dei finanziamenti, non va dimenticata la possibilità di accedere a programmi di supporto allo sviluppo di imprese presenti in ambito comunitario, nazionale e regionale.

La terza fase non è niente altro che la stesura delle soluzioni, sulla base del lavoro precedente, per la definizione dei servizi ed il relativo piano di fattibilità.

La gestione del centro servizi è affidata ad una società di capitali costituita dai vari attori interessati. Compito della società è anche organizzare alcuni dei *servizi di ottimizzazione* (comunicazione, grafica, traduzione, ecc.) per lo sviluppo del business che le piccole imprese da sole non sono in grado di sostenere.

All'interno del centro servizi trovano posto tutte le buone pratiche osservate che si possono suddividere in *servizi di facilitazione* (bar, self-service, ristorante, sorveglianza, pulizie e raccolta rifiuti ecc.); *servizi finanziari* (istituti di credito e di leasing) e *servizi alla persona* (asilo nido, centro medico, palestra, bus navetta da e per le scuole). E' prevista, inoltre, un'intera area per la creazione di nuove imprese oltre che una serie di spazi per riunioni e conferenze.

Il costo del progetto è stimato in circa 4.000.000 milioni di Euro come evidenziato nel piano di fattibilità che prevede il sostentamento attraverso la locazione di tutte le aree realizzate.

Nelle conclusioni ho effettuato un tentativo di evidenziare una serie di problematiche che possono rappresentare un ostacolo alla realizzazione del progetto così come è stato presentato. Infatti, c'è il rischio di una stesura del progetto senza un adeguato coinvolgimento di tutti gli attori (approccio Top Down anziché Bottom Up). La realtà consortile potrebbe non essere ancora così forte da potersi presentare come unico interlocutore fra i vari attori locali. Infine, c'è una forte presenza sul territorio di piccole imprese poco propense ad investire in un C.S..

Un ultimo spazio è dedicato alle soluzioni alternative.

Il progetto preliminare vede la suddivisione in due edifici del C.S. dove la seconda struttura è interamente dedicata all'incubator. Dunque è possibile tagliare del 50% circa l'investimento dando modo alla rete di attori locali di consolidarsi ed affrontare per gradi gli oneri finanziari da sostenere.

Per superare il rischio di un mancato coinvolgimento dei vari attori ho ipotizzato la somministrazione del questionario a tutti i possibili interessati organizzando, successivamente, una giornata di progettazione partecipata con l'utilizzo di tecniche di facilitazione.

Da considerare la possibilità di tramutare in spazi commerciali una parte del area servizi consentendo un maggiore introito dovuto dalla gerenza delle attività oltre che dalla locazione degli spazi.

## I CAPITOLO

### IL PROBLEMA: LOCALIZZAZIONI PRODUTTIVE E SERVIZI CONSORTILI

#### 1.1 Le esigenze del committente: l'iniziativa del Con.I.G.

Grazie al Piano degli Insediamenti Produttivi (P.I.P.) attuato dal comune di Grugliasco, piano che agevola l'insediamento su di un determinato territorio delle imprese che ne vogliono far parte, nasce il Consorzio delle Industrie di Grugliasco (Con.I.G.).

Il contratto stipulato tra il Comune ed il Con.I.G. prevede, inoltre, la costruzione di un centro servizi a disposizione non solo delle imprese che aderiscono al consorzio, ma di tutte quelle realtà produttive che sorgono sull'intera area circostante.

Le imprese insediate all'interno del consorzio, non fanno parte di una "filiera produttiva" che potrebbe riconoscersi come distretto, ma si può pensare al Con.I.G. come un grosso contenitore nel quale sono presenti imprese di diverse dimensioni e dai diversi saperi.

Nel predisporre il progetto preliminare per la costruzione del centro servizi, il Con.I.G. ha individuato alcune esigenze tra le quali:

- analizzare le buone pratiche di altri centri servizi presenti in contesti locali per esplorare quali attività sono presenti a supporto delle imprese, nonché verificare l'efficacia di eventuali scelte già presenti in diverse realtà;
- informare i consorziati, e non, delle opportunità che un centro servizi può generare (consapevolezza dell'utilità: servizi alle imprese; convenienza della formula organizzativa: cooperazione tramite il consorzio).

#### 1.2 Il centro servizi come opportunità di sviluppo locale

La volontà di creare uno spazio per la produzione di beni pubblici locali è condizione ideale per lo sviluppo del territorio sul quale sorge.

La maggior parte dei beni in grado di aumentare la competitività delle imprese che li usano rientrano nei campi della formazione, dell'innovazione tecnologica, dell'internazionalizzazione e infine dell'accesso al credito. Molto importante è anche il clima di fiducia, fondamentale per stimolare collaborazioni ed esplorare nuove tecniche.

E' dunque importante avere una rete di attori che unendo le proprie risorse è in grado di produrre i beni sopra indicati che le singole imprese da sole non sarebbero in grado di generare. Questa è la sfida che il consorzio deve essere in grado di affrontare e traendo spunto dagli studi sulle dinamiche territoriali, qui di seguito provo ad evidenziare quali tra gli attori sono presenti nel contesto della città e quindi da considerarsi risorse fondamentali nell'individuazione delle attività del centro servizi.

#### enti di formazione

L'insediamento di università, di istituti superiori qualificati, oltre che degli enti di formazione professionale, possono portare ad uno sviluppo del territorio fornendo capitale umano altamente qualificato.

Nel caso di Grugliasco è presente l'Università degli Studi di Torino con le facoltà di agraria e veterinaria, ma è previsto che l'intero polo scientifico abbia sede nella città. Di non secondaria importanza gli istituti superiori fra i quali "I.T.I.S. Majorana", un istituto tecnico industriale di valenza europea nel campo delle nuove tecnologie.

#### appartenenza ad associazioni

Il comune di Grugliasco è parte attiva del coordinamento comuni del patto territoriale della Zona Ovest di Torino che svolge il compito di attivare azioni volte a fronteggiare le situazioni di disagio economico e sociale che si manifestano nell'area.

Tra le iniziative in corso della società del patto territoriale della zona nord ovest, c'è la stipula di un documento di programmazione, con l'obiettivo di definire alcune linee d'azione per "un patto per lo sviluppo e il lavoro" che porti a fronteggiare, e se possibile governare, la trasformazione economica che sta coinvolgendo l'intera area.

#### attori istituzionali

Le istituzioni a più livelli, da quello comunitario a quello comunale, ed in particolare la Regione Piemonte, con l'adozione della L.R. n. 34/04 nel novembre 2004, nonché con una serie di azioni previste nel DPEFR 2006 – 2008, intendono razionalizzare le strategie di intervento della politica industriale, attraverso la riorganizzazione degli strumenti finanziari, promuovendo attività volte alla creazione di progetti di rilevanza strategica, qualificando, in senso innovativo, il sistema produttivo piemontese.

#### attori locali

Sul territorio sono già presenti un certo numero di organizzazioni ed istituzioni che si pongono a supporto delle aziende. Tra queste si possono annoverare l'agenzia di sviluppo locale (agenzia per l'impiego); servizi finanziari (sportelli bancari, società di leasing, uffici postali, ecc.); liberi professionisti (studi di consulenza alle imprese, architetti, ecc.); aziende in vari settori (ne tratterò ampiamente nei prossimi capitoli).

### 1.3 Orientamento della ricerca: finalità e metodi di analisi

Obiettivo della ricerca è quello di giungere alla definizione di un progetto preliminare, di realizzazione di un centro servizi e delle varie attività ad esso connesse, con la formula organizzativa della cooperazione tramite un ente quale il consorzio.

La determinazione delle attività collegate al centro servizi avverrà attraverso la caratterizzazione dei fabbisogni delle imprese presenti nel P.I.P., ma anche di quelle insediate nelle aree limitrofe.

L'individuazione dei servizi, nel caso dei consorziati, prevede la compilazione di un questionario con il quale ottenere le informazioni necessarie per soddisfare i bisogni indicati dalle imprese stesse oltre che utilizzato come primo atto di un processo partecipativo.

Parallelamente alla somministrazione del questionario, si è svolta una ricerca di buone pratiche di servizi a supporto delle attività imprenditoriali, cercando di annettere al progetto le esperienze ritenute più significative.

Dunque il ruolo a me assegnato è quello di: raccolta delle proposte progettuali; benchmarking delle attività indicate con esperienze provenienti da altri contesti; verifica della compatibilità dei progetti con le opportunità di finanziamento quali ad esempio il Doc.U.P.; raccolta dei dati economico/finanziari per la costruzione di un piano di fattibilità.

## II CAPITOLO

### IL PROCESSO: VERSO LA PROGETTAZIONE DEL CENTRO POLIFUNZIONALE

Lo sviluppo tecnologico, la competitività ormai da sostenere a livello globale, nonché la necessità di ricerca di sempre nuovi mercati nei quali insediarsi, impone aggiornamenti continui e forti investimenti in ricerca e sviluppo che imprese medio piccole da sole non sono in grado di sostenere.

Da qui la necessità di avere all'interno dei P.I.P. aree attrezzate che supportino le imprese, sia attraverso servizi dedicati allo sviluppo del business, aiutando quindi le imprese riguardo lo sviluppo e l'ampliamento dei propri settori; sia per la creazione di servizi legati più strettamente alla persona quali asili nidi aziendali o centri medici attrezzati per creare quell'ambiente confortevole necessario per istaurare un clima di fiducia e collaborazione.

Per questo motivo, ho cercato di osservare le esperienze in altri contesti dove si sono effettuati, in aree circoscritte, insediamenti produttivi.

Ho così svolto una ricerca in due direzioni; la prima ha portato ad osservare vari insediamenti a supporto delle imprese nel territorio piemontese; la seconda, dietro indicazione del presidente del Con.I.G., ha volto lo sguardo verso una realtà, sì locale, ma appartenete ad un contesto internazionale: il "Centro Nodus" situato lungo la direttrice del "corridoio cinque" che unisce l'Europa agli stati indipendenti dell'ex Unione Sovietica, e precisamente a Barberà del Valles nei pressi di Barcellona in Spagna.

#### 2.1 Insediamenti dedicati alle imprese in Provincia di Torino

Le aree servizi prese in considerazione sono quattro e sono presenti nelle città di Caselle, Rivoli, Chivasso e Moncalieri. Al fine di effettuare un'operazione di confronto ho individuato tutte le attività a supporto delle imprese confrontandone la presenza nei vari centri.

Dalla tabella, si può osservare come complessivamente all'interno si trovano tutte quelle attività di supporto alle imprese che si possono suddividere in *servizi di facilitazione* (bar, self-service, ristorante, sorveglianza, pulizie e raccolta rifiuti ecc.) e *servizi finanziari* (istituti di credito e di leasing). Vi è da riportare la quasi totale assenza di *servizi alla persona* quali asili nido aziendali, palestre e centri medici se si esclude il caso di Rivoli per la presenza di uno spazio dedicato ai bambini e del N.C.S. per le pratiche sportive.

#### Legenda

P.I.S.T.A.: Polo Integrato di sviluppo Torino Aeroporto
C.S.R. Rivoli: Centro Servizi Rivoli
CHI.IND.: Chiasso Industrie
N.C.S.: Nuovo Centro Servizi Trofarello Montepo Moncalieri

**Tabella 1.**

<b>SERVIZI PRESENTI</b>	<b>P.I.S.T.A.</b>	<b>CHI.IND.</b>	<b>N.C.S.</b>	<b>C.S.R.</b>
Bar	√	√	√	√
sel-service	√	√	√	√
servizio catering		√		√
Hotel	√	√	√	√
centro medico				
sportelli bancari	√	√	√	√
sportelli finanziari	√	√	√	
uffici postali	√			
Formazione				
asili nidi aziendali				√
Sorveglianza	√	√	√	√
servizi marketing	√	√		√
postazioni telelavoro	√			
servizi sportivi			√	
consulenza tecnica	√	√		√

Dai dati a disposizione non emerge la collaborazione con enti di formazione, se non in modo sporadico e senza soluzione di continuità. Questo vale, sia per le agenzie di formazione continua (per il mantenimento e l'accrescimento delle qualità del personale impiegato nelle varie imprese), sia per l'università per formare un management altamente qualificato e/ istaurare una collaborazione diretta docenti aziende.

Da rilevare, invece, la presenza diretta degli enti pubblici nella gestione dei centri. Di particolare interesse, il caso di Chivasso dove la rete di attori creata per la gestione ha partecipato al programma comunitario 2000-2006 (Asse 2 Qualificazione e sostegno del sistema Misura 2.3 Completamento e sviluppo strutture insediative per sistema economico) ottenendo un contributo superiore ai 2.000.000 milioni di Euro;

## 2.2 il caso di Barberà del Valles: il "Centro Nodus"

Nel paragrafo che segue, trova spazio la descrizione di un'esperienza locale nella periferia nord di Barcellona in Spagna che presta particolare cura ai servizi per le imprese accompagnandole in tutte le loro fasi, dalla ricerca alla produzione passando per la commercializzazione e la vendita.

L'area destinata alle attività produttive in cui si trova il centro servizi è di circa 150.000 mq.. Le imprese presenti appartengono a diversi settori industriali e dunque non creano quello che si può definire un distretto.

Il "Centro Nodus" è caratterizzato da due edifici. Il primo è dedicato ai servizi per le imprese ed è composto da tre sale riunioni, uno spazio per il telelavoro, oltre che per le attività di supporto alle imprese quali un bar, un self-service/ristorante in grado di offrire anche servizi catering ed una serie di sportelli finanziari e di consulenza alle imprese peraltro già evidenziate nel precedente paragrafo riguardo i centri servizi delle città della provincia di Torino.

La seconda struttura, si presenta come vero e proprio incubatore di impresa che supporta giovani che desiderano sviluppare la propria idea di business mettendoli in relazione con aziende già presenti sul mercato.

**Tabella 2.** Servizi a disposizione delle aziende nel "Centro Nodus"

<b>Servizi Generali</b>	<b>Servizi ottimizzazione di impresa</b>	<b>Servizi di facilitazione</b>	<b>Servizi pubblici e logistici</b>
Sicurezza aree comuni	Copisteria	Sale riunioni	Sportello C.C.I.A.A.
Riscaldamento/Refrigerazione	Comunicazione; Grafica; Pagine Web	Sala videoconferenza	Ufficio postale
Pulizia aree comuni	Traduzione	Auditorio	Sportello bancario
Mantenimento aree verdi	Sicurezza Particolare	Postazioni di telelavoro	Centro medico d'impresa
Raccolta Rifiuti			Formazione e consulenza di impresa
Gestione utenze generali (luce, gas, acqua)			Bar/self-service/ristorante/catering

Tenendo conto del suggerimento del presidente del Consorzio, riporto nel dettaglio i servizi presenti nel "centro Nodus" perché sarà questa la base sulla quale si effettueranno le riflessioni per l'inserimento delle attività nel centro servizi di Grugliasco.

### Servizi generali

Nel ricercare una formula che permetta di razionalizzare i costi di tutta una serie di servizi il centro si è dotato di una società che oltre la gestione del centro servizi si occupa di fornire quei servizi di ottimizzazione quali la sorveglianza, la pulizia, il mantenimento delle aree verdi e la raccolta rifiuti mettendoli a disposizione di tutte le imprese.

### Servizi di ottimizzazione di impresa

Anche in questo caso, attraverso la propria impresa di gestione servizi, il centro è in grado di dotarsi di personale in grado di soddisfare le esigenze che possono nascere nelle singole imprese quali ad esempio la produzione e l'aggiornamento di pagine web; traduzione e servizi di interpretariato; la creazione di opuscoli o altri documenti cartacei.

### servizi di facilitazione

Sono presenti tre sale riunioni di varie metrature, una da 48 mq. e due da 96 mq., tutte dotate di mezzi audiovisivi, per poter soddisfare le varie esigenze delle aziende.

Vi è anche un auditorium, con una capienza di 236 posti, dotato delle stesse attrezzature, con in aggiunta apparecchiature per la traduzione simultanea che permettono l'organizzazione di eventi di levatura internazionale.

Un discorso a parte merita il centro di telelavoro. Esso è dotato di ben 60 postazioni tutte con telefono, computer e connessione a internet. La presenza del centro permette, da un lato, la presenza di liberi professionisti che possono con facilità dotarsi di attrezzature necessarie al loro business; dall'altro le aziende presenti nell'area possono sperimentare nuovi servizi quali ad esempio indagini di marketing o commercializzazione dei propri prodotti appoggiandosi alla società di gestione.

### servizi pubblici e logistici

Tali servizi vedono la presenza di due sportelli bancari, un ufficio postale e la dislocazione di uno sportello della camera di Commercio dedicato alle imprese comprese nell'area.

In questa fascia di attività sono stati inclusi anche tutte quelle relative alla ristorazione. Il "Centro Nodu", infatti, è dotato di uno spazio semicircolare che accoglie il bar/caffetteria ed il self-service ristorante che effettua anche servizio catering.

### Incubatore di imprese

Il secondo edificio è dedicato alla creazione di nuove imprese. E' una struttura di 3 piani con 31 locali modulari di 38 mq. di cui, quelli situati al primo piano, grazie alla loro altezza di circa 4 metri, possono ospitare attività industriali "superleggere". Tutti gli inquilini del centro, fin dal primo giorno, possono usufruire di tutte le strutture e dei servizi di base per poter operare. Tra essi spicca una reception con compiti di segreteria e dotata di attrezzature d'ufficio complete.

## 2.3 La parola alle imprese: i risultati dell'indagine sul campo

Per ascoltare la voce delle imprese facenti parti del consorzio, ed eventualmente di tutte le realtà imprenditoriali del territorio, si è deciso di promuovere un questionario da sottoporre ai loro rappresentanti allo scopo di reperire informazioni sulle loro società.

Scopo non secondario delle domande è quello di fornire uno spunto di riflessione sull'opportunità che rappresenta l'insediamento di un centro servizi nell'area, non solo in termini di facilities a disposizione delle imprese, ma anche di opportunità di business creando i presupposti per nuove sinergie o ricerca di nuovi mercati.

Prima di passare all'analisi dei questionari devo ravvisare come gli stessi, per il momento, siano stati sottoposti alle sole imprese consorziate. Dunque i risultati non contengono il punto di vista delle società presenti nell'area al di fuori del Con.I.G..

Gli esiti del questionario, inoltre, possono avere come sbocco un momento di incontro comune, dove analizzando i dati si individuano le possibilità dei servizi da inserire all'interno del centro, per una costruzione partecipata del progetto.

D'accordo con i responsabili del Consorzio, si è ritenuto che il miglior strumento attraverso il quale reperire le caratteristiche delle imprese ed allo stesso tempo dare informazioni sulle opportunità che può fornire un centro servizi ben attrezzato, è quello di un questionario da sottoporre con il metodo dell'intervista diretta.

#### Descrizione fisica delle aziende

Le aziende presenti all'interno del Consorzio sono complessivamente 20, ad esse ne vanno aggiunte 3 che sono in procinto di acquisire un fabbricato e quindi insediarsi all'interno dell'area, che non sono però prese in esame.

Nel questionario sono state riportate, una serie di domande per comprendere il settore di attività nel quale operano le aziende, la loro situazione in termini di fatturato e di investimenti in ricerca e sviluppo ed eventuali altri impieghi di denaro per la pubblicizzazione dei propri prodotti e dei propri marchi. Inoltre, sono stati riportati, per tutte le aziende consorziate, il numero di addetti impiegati e la tipologia organizzativa.

Si intuisce chiaramente che la maggior parte delle imprese presenti è di piccola dimensione. Inoltre, la forma organizzativa preferita è quella della società a responsabilità limitata, cui fa seguito la presenza di società di persone sotto varia forma.

**Tabella 3.** Settore di attività Soci Con.I.G.

	<b>Fatt. &lt; 1 mln</b>	<b>Fatt. &gt; 1 &lt; 3 mln</b>	<b>Fatt. &gt; 3 mln</b>
Meccanico	4	1	1
Tessile		1	
Alimentare			
Chimico		1	
Trasporti	1		
Costruzioni		2	
Servizi	7	2	
<b>TOTALE</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>1</b>

**Tabella 4.** Le aziende del consorzio

	<b>Numero addetti</b>	<b>Società di persone</b>	<b>S.r.l.</b>	<b>S.p.a.</b>
Longo & Giordano	5		1	
Cieffe	10	1		
Tekno Esad	13		1	
F.Ili Papa	5	1		
S.I.M.E.T.	15		1	
Cangini	3	1		
Progeco	11	1		
Piglia	8	1		
Saturno 2	4		1	
Mykol	7		1	
Prima	12		1	
Stamplastic	9	1		
Comega	15		1	
Deca	8		1	
Traficante	2	1		
Feom	12		1	
Deri	5	1		
Atena Piemonte	16		1	
Coder	7		1	
Ripiani	4	1		
<b>TOTALE</b>	<b>158</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>0</b>

I dati sui quali riflettere maggiormente, traendo spunti di riflessione, sono lo scarso se non addirittura nullo investimento in ricerca e sviluppo. Il dato è spiegabile dalle piccole dimensioni delle aziende non in grado di sopportare da sole un peso così oneroso. Inoltre, si riscontra l'impegno delle aziende nella promozione dei propri prodotti, intuendo che il consolidamento delle imprese passa, oltre che per il mantenimento, anche attraverso la ricerca di nuovi clienti. Questo però avviene attraverso la cura per il cliente, quale maggior veicolo di promozione, più che per spese di commercializzazione e marketing.

Le dimensioni delle aziende fanno intuire chiaramente come i mercati di riferimento siano quelli locali e regionali. Infatti, incrociando i dati con quelli relativi alla promozione si capisce come le poche risorse destinate siano concentrate nelle aree sulle quali si è già presenti non potendo investire su nuovi e potenziali mercati.

**Tabella 5.** Aree di commercializzazione

	<b>locale</b>	<b>regionale</b>	<b>nazionale</b>	<b>internazionale</b>
<b>Fatturato &lt; 1 mln euro</b>	10	2		
<b>Fatturato &gt; 1 mln euro &lt; 3 mln euro</b>	3	4		
<b>Fatturato &gt; 3 mln euro</b>	0	1		
<b>TOTALE</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### 2.4 Quali funzioni per quali localizzazioni: alcune ipotesi

Dalle risposte date al questionario si possono trarre alcune importanti indicazioni per la creazione di servizi a disposizione delle aziende. Per semplicità abbiamo suddiviso i servizi indicati dagli intervistati in:

##### servizi di facilitazione

Tutti gli intervistati sono concordi nel ritenere importante strutture dedicate alla somministrazione di alimenti e bevande. Questi tipi di servizi sono particolarmente apprezzati in quanto, oltre che permettere di avere un "pasto caldo" per tutto il personale che gravita nell'area a prezzi agevolati, possono avere forti ricadute sociali creando i presupposti per la creazione di quei beni che, Angelo Pichierri nella sua "Tesi sullo sviluppo locale"<sup>1</sup>, chiama beni pubblici immateriali.

##### servizi finanziari

E' considerato importante avere un canale privilegiato per la ricerca di risorse finanziarie per poter affrontare con mezzi adeguati le sfide riguardo la produzione, la commercializzazione e la vendita.

Viene valutata di secondaria importanza, la presenza fisica di uno sportello bancario, quale servizio per la semplificazione e snellezza delle procedure di tenuta conto e delle relative operazioni di cassa/banca.

Infine, tra gli imprenditori emerge come la presenza di una società di leasing affiancata al consorzio avrebbe permesso una semplificazione nella ricerca di finanziamento per l'acquisizione dei fabbricati e delle attrezzature necessarie all'insediamento del proprio business.

##### servizi di consulenza e formazione

La richiesta di questo tipo di servizi non è un dato che risulta chiaramente. La presenza su mercati per lo più locali e la piccola dimensione delle imprese, non fa pensare che

---

<sup>1</sup> Professore Ordinario di Sociologia dell'Organizzazione, Dipartimento di Scienze Sociali, Università di Torino.

l'ampliamento dei ricavi, primo pensiero dei responsabili delle aziende, possa passare dallo sviluppo di tali servizi.

A questo proposito sarebbe interessante sottoporre il questionario ai responsabili delle imprese limitrofe all'area del consorzio per confrontare i dati.

### Incubator e telelavoro

Entrambi i servizi non trovano riscontro nelle risposte del management delle società aderenti il Consorzio.

Nel caso dell' incubator, luogo in cui giovani hanno l'opportunità di sviluppare le proprie idee imprenditoriali grazie alla presenza di tutte le infrastrutture di base necessarie, è il gruppo dirigente del Con.I.G. a ritenere, come fondamentale per lo sviluppo del consorzio, attrarre capitale umano preparato e fortemente motivato.

Anche il centro di telelavoro, non è un servizio che trova riscontro nei questionari, ma nasce dall'osservazione del "Centro Nodus" che in maniera semplice ed efficiente, crea postazioni di lavoro particolarmente adatte a liberi professionisti come.

### servizi alla persona

A differenza dei casi, ad esempio dell'incubator o dei servizi di consulenza, l'opportunità di avere un asilo nido vicino al luogo di lavoro che permette di avere sempre vicino i propri figli, o di un centro medico che semplifica l'utilizzo del servizio sanitario di base, sono attività sulle quali gli imprenditori sono attratti nella misura in cui non vanno a ledere i risultati economici-finanziari delle proprie imprese.

Particolarmente apprezzati risultano il servizio medico e la scuola per l'infanzia che a detta degli amministratori intervistati, possono avere ricadute positive immediate riguardo il numero delle assenze del proprio personale.

**Tabella 6.** Servizi e infrastrutture proposti dai consorziati attraverso i questionari.

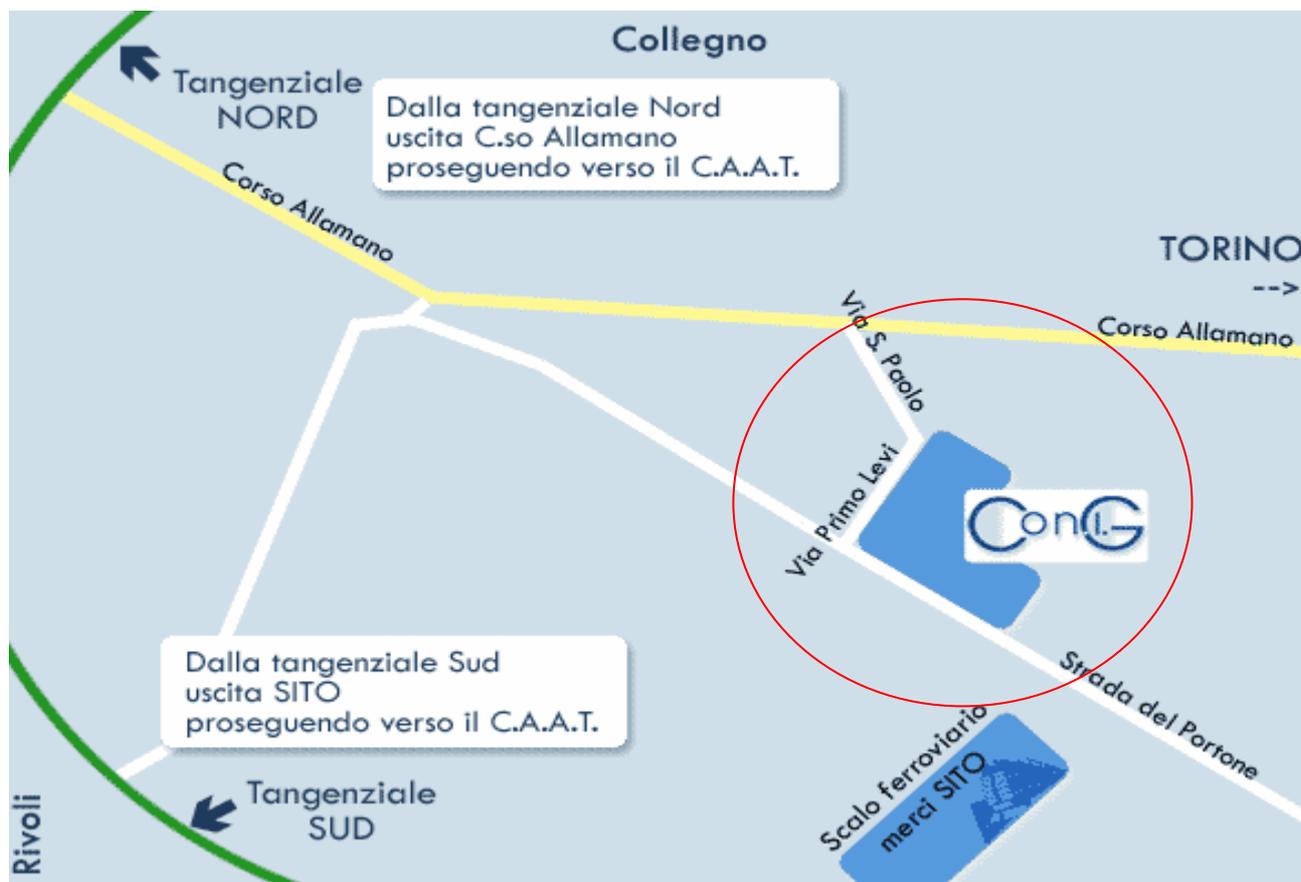
		<b>Servizi di facilitazione (bar; self-service; catering; sorveglianza; hotel;)</b>	<b>Servizi finanziari (banca; posta; società di leasing.)</b>	<b>Servizi di consulenza (marketing; new mercati.)</b>	<b>Formazione</b>	<b>Incubator telelavoro</b>	<b>Servizi alla persona (nido; centro medico; raccolta bambini post scuola)</b>
Società di persone	di	√	√	√			
Società capitali	di	√	√	√			√

### III CAPITOLO IL PRODOTTO: L'ORGANIZZAZIONE DEL CENTRO SERVIZI

Nei capitoli precedenti si è trattato il centro servizi dal punto di vista dei soci che hanno aderito al consorzio. Qui di seguito si cerca di conoscere il tipo di aziende presenti nelle vicinanze del Piano per gli insediamenti produttivi (P.I.P.) e verificare se ci sono opportunità di integrazione con il progetto del Con.I.G.. L'area presa in considerazione per l'analisi delle imprese, mette al centro il P.I.P. e traccia un cerchio di diametro di circa 500 m.

Per fare questo mi sono rivolto al Comune di Grugliasco per avere i dati relativi alle imprese interessate dalla ricerca nel tentativo di individuare la grandezza degli insediamenti, il numero dei dipendenti ed il settore di appartenenza. Inoltre, ho avuto l'opportunità di intervistare il responsabile dell'ufficio industrie per avere una sua impressione su quali servizi inserire nel centro servizi.

**Figura 1.**



#### 3.1 Le imprese dell'area industriale di Grugliasco

Dall'intervista con la sig.ra Giovanna La Torre, direttore del settore industrie del Comune, emerge come prima osservazione, che dai colloqui più o meno informali da lei avuti nel corso del tempo con i rappresentanti delle imprese interessate, vi è una completa assenza di luoghi nei quali poter ospitare i propri clienti. In questo caso non si tratta solo di

problemi di soggiorno, per acquirenti e o fornitori che vengono da fuori, ma si denota l'assenza di servizi quali un bar-ristorante accogliente dove poter colloquiare "in compagnia" di una tazza di caffè caldo, o di una sala riunioni dove effettuare un seminario o un convegno, ma anche un semplice incontro con le famiglie dei propri dipendenti per scambiarsi gli auguri di natale.

Sulle forme di collaborazione fra i vari attori locali ed in particolare, tra gli enti di formazione e le aziende del territorio, l'ufficio industrie non ne rileva di significative, ma prosegue l'intervistata, non è escluso che vi siano delle forme di cooperazione delle quali l'amministrazione non è a conoscenza.

Infine, la sig.ra La Torre dà un assenso sull'opportunità di costruire uno spazio destinato all'incubazione di imprese, importante secondo lei, per creare un clima di novità e sviluppo che possa influenzare l'intero territorio, almeno è questo quello che si augura.

Riguardo i dati relativi alle imprese dell'area presa in analisi, posso dire che sono presenti imprese molto diverse fra loro, dunque, per meglio individuare quali servizi possono o meno essere considerati importanti da attivare, ho ritenuto prioritario suddividere le varie aziende per classi di attività inserendo anche il numero di dipendenti per ciascuna di esse.

**Tabella 7.** Imprese dell'area industriale di Grugliasco

	<b>Numero tot. Dipendenti</b>	<b>Numero imprese</b>
Meccanica	2231	39
Metallurgia	1256	7
Elettronica	743	6
Agricoltura/allevamento	222	4
Chimica/petrolchimica	110	10
Servizi	72	16
Edilizia	68	5
Ecologico	34	7
Legno	20	2
Alimentare	18	20
Tessile	8	3
Trasporti	7	1
<b>TOTALE</b>	<b>4789</b>	<b>120</b>

Appare evidente che il settore della meccanica e della metallurgia sono sicuramente quelli con il maggior numero di occupati. Tra gli altri con imprese di media dimensione seguono quello elettronico e quello dell'agricoltura/allevamento; un po' più indietro il settore chimico; i rimanenti, sono composti tutti da imprese con un ristretto numero di personale dipendente. Inoltre, all'interno di ogni singolo settore, vi sono imprese che hanno un notevole peso rispetto a tutte le altre come ad esempio il caso della Comau s.p.a e dell'Abit coop.

Un'ultima considerazione va fatta mettendo a confronto le imprese presenti nel Consorzio con quelle dell'intera area osservata. Il Con.I.G ha al suo interno 20 imprese, contro le 120 dell'area stimata, ed un numero di personale occupato complessivo di 158 contro i 4.789.

**Tabella 8.** Media dipendenti

<b>dipendenti. Con.I.G</b>	<b>Imprese Con.I.G.</b>	<b>media dipendenti per impresa</b>	<b>Dipendenti area aggregata</b>	<b>Imprese area aggregata</b>	<b>media dipendenti per impresa</b>
158	20	8	4.789	120	40

E' evidente la differenza di dimensione tra le imprese consorziate e quelle appartenenti all'area industriale, dunque, è auspicabile per la buona riuscita del progetto, il coinvolgimento di tutte le realtà imprenditoriali del territorio.

### 3.2 Le Strategie

Aggregando tutti i dati fin qui analizzati, il primo passo riguardo la strategia da adottare è sicuramente la costruzione e l'evoluzione di una rete di attori che permetta al centro, con le sue attività e servizi, di essere il motore dello sviluppo locale dell'area. Infatti, troppo poche e di dimensioni troppo piccole sono le aziende che aderiscono al consorzio per poter da sole sostenere il peso dell'intero piano.

La collaborazione, quindi, deve essere estesa a tutti gli operatori presenti sul territorio e non solo alle imprese adiacenti il consorzio per questioni di opportunità economica. Fondamentale l'apporto degli attori nel campo della formazione, uno su tutti l'Università degli studi di Torino; delle istituzioni pubbliche quali il Comune, attivo per lo sviluppo dell'area attraverso la partecipazione al patto territoriale; della Regione con la legislazione a favore dello sviluppo imprenditoriale oltre che per la gestione dei fondi comunitari.

In quest'ottica di collaborazione, il Consorzio deve diventare il motore dell'integrazione organizzando e sostenendo percorsi che stimolino la cooperazione tra gli attori per fare in modo che la scelta delle attività, da inserire nel centro servizi, sia il frutto di un processo condiviso.

### 3.3 Le risorse

Prima di passare alla fase dell'individuazione delle risorse devo precisare che l'analisi è basata anche sull'impostazione e sullo sviluppo di un modello economico-finanziario, e quindi necessario fare alcune precisazioni.

In questa sede per *convenienza economica* si intende la capacità del progetto di creare valore e non necessariamente generare un livello di redditività per il capitale investito.

Per *sostenibilità finanziaria* la portata del progetto di generare flussi monetari sufficienti a garantire il rimborso dei finanziamenti attivati.

Ai fini del finanziamento necessario al compimento del centro servizi, è obiettivo del Con.I.G. reperire le risorse da un mix di capitali messi a disposizione da:

- Società private appartenenti o meno al consorzio per un totale del 30% del costo della struttura;
- Istituti di credito, finanziarie o società di leasing per il 70% per quel che riguarda il costo della struttura ed il 100% dei rimanenti costi di investimento.

Sono inoltre da prendere in considerazione risorse finanziarie aggiuntive provenienti da:

- partecipazione ai programmi comunitari 2007-2013(Asse 2 Qualificazione e sostegno del sistema Misura 2.3 *Completamento e sviluppo strutture insediative per sistema economico*<sup>2</sup>);
- partecipazione a programmi di supporto alle imprese di carattere nazionale (l.488/92);
- partecipazione a programmi di supporto alle imprese di carattere regionale l.r. 34/04; sostegno agli interventi di "realizzazione di micro-nidi" d.g.r. n. 80-9710 del 16 giugno 2003;
- partecipazione a bandi e concorsi indetti dalle fondazioni bancarie San Paolo e CRT.

Saranno dunque realizzati due piani di fattibilità. Nel primo si farà affidamento alle risorse provenienti dai privati e dagli istituti di credito senza l'apporto di eventuali contributi; nel secondo caso, sarà presa in considerazione la partecipazione al programma comunitario 2007-2013 immaginando una somma a titolo di contributo per l'intervento presentato pari a 1.000.000 di €.

### 3.4 il Piano di Fattibilità

Il centro servizi, si compone, come nel caso di Barberà del Valles, di due edifici. Nel primo trovano posto tutte le buone pratiche osservate che si possono suddividere in servizi di facilitazione (bar, self-service, ristorante, sorveglianza, pulizie e raccolta rifiuti ecc.); servizi finanziari (istituti di credito e di leasing) e servizi alla persona (asilo nido, centro medico, palestra, bus navetta da e per le scuole) oltre che una serie di spazi per riunioni e conferenze. Il secondo edificio è dedicato esclusivamente alla creazione di nuove imprese.

Per cercare di elaborare quanto più possibile un piano di fattibilità è necessaria un'analisi dei seguenti input:

#### Durata della concessione e dati della struttura

La concessione come da convenzione stipulata tra il Con.I.G. e il comune, è di anni 99.

Riguardo la consistenza dell'intervento si riporta qui di seguito uno schema di sintesi.

---

<sup>2</sup> Il budget a disposizione del programma è ancora in fase di definizione.

**Tabella 9.** costi strutture

€ 3.050.210	Importo lavori base d'asta (compresi oneri per la sicurezza)
€ 305.021	IVA 10% sull'importo dei lavori
€ 152.510	Spese tecniche (5 % dell'importo dei lavori)
€ 30.502	IVA 20% sulle spese tecniche
€ 3.538.243	Costo totale di realizzazione

**Tabella 10.** suddivisione spazi

Superficie lorda edificata	Totale 3391
Corpo A:	p.t. 331,5 + p.1° 331,5 + p.2 331,5 + p.3 331,5 = tot. 1326 mq.
Corpo B	p.t. 580 + p.1 495 + p.2 495 + p.3 495 = tot. 2065 mq.
Volume	11.190 mq. (3391 mq. X 3,30 m di altezza)
Servizi comuni (bar/risto/self serv.) (Corpo A)	500 mq.
Servizi comuni (Asilo nido) (Corpo A)	163 mq.
Servizi Finanziari (banca/posta) (Corpo A)	213 mq.
Servizi vari (Corpo A)	450 mq.
n° 30 studio incubator (Corpo B)	1485 mq.
n° 5 lab. Ultraleggeri (Corpo B)	580 mq.

Costi di investimento e di gestione

Considerando la disponibilità del terreno, gli investimenti si possono suddividere in costi per l'acquisto delle attrezzature e costi per gli arredi di tutti i locali.

**Tablelle 11.** arredi

<b>ARREDI</b>	
Servizi comuni (bar/risto/self serv.)	55.000 €
Servizi comuni (asilo nido)	14.000 €
Reception	14.000 €
studio n° 30 x 1.000 €/cad.	30.000 €
lab. n° 5 x 3.000 €/cad.	15.000 €
<b>TOTALE ARREDI</b>	<b>128.000 €</b>

**Tabella 12.** attrezzature

<b>ATTREZZATURE</b>	
Servizi comuni (bar/risto/self serv.)	40.000
Servizi comuni (asilo nido)	12.000
Reception	5.000
studio n° 30 x 1.000 €/cad.	30.000
lab. n° 5 x 2.000 €/cad.	10.000
<b>TOTALE ATTREZZATURE</b>	<b>97.000 €</b>

Le cifre sono da considerarsi, seppur indicative per ogni voce, suscettibili di variazioni. Infatti, i prezzi relativi alla realizzazione delle opere e per l'acquisto degli arredi e delle attrezzature, sono da considerarsi a base d'asta. Inoltre, tutte le spese indicate fan sì che si possano consegnare le varie aree "chiavi in mano", già pronte per il loro funzionamento, ma non è da escludere la consegna dei locali privi dei beni sopra indicati.

Le dotazioni a disposizione dei futuri affittuari, non si possono certo considerare di pregio ma sicuramente funzionali allo scopo. In particolare, i laboratori prevedono un'attrezzatura di base lasciando ai singoli fruitori l'acquisizione di attrezzature dedicate all'attività che si vuole intraprendere.

Per quel che riguarda i costi relativi alla gestione, questi ultimi sono stati suddivisi in varie voci come riporta la tabella 13.

I costi indicati sono relativi al primo anno di attività. Nei successivi anni, infatti, le cifre sono destinate a salire in base al maggiore utilizzo della struttura e saranno compensati con i maggiori introiti delle locazioni.

Un'ultima considerazione va fatta per il personale. La cifra di spesa indicata è da considerarsi quale base per la realizzazione del progetto del centro servizi. Tutte le varie attività, da quelle di consulenza per la partecipazione a bandi comunitari a quelle di supporto alle imprese a vario livello, richiedono l'apporto di personale specifico che sarà remunerato in base alla capacità di creare reddito.

**Tabella 13.** costi di gestione

Personale di esercizio			
1 responsabile			39.000 €
1 risorsa			21.000 €
1 sorvegliante			21.000 €
Addetti alla pulizia 4 persone	3 h/gg	12,00 €	47.520 €
Promozione/Pubblicità			10.000 €
Elettricità	330 gg	60,00 €	19.800 €
Riscaldamento	150 gg	81,00 €	12.150 €
Acqua	330 gg	18,00 €	5.940 €
Telefono			10.000 €
Linea Adsl			10.000 €
Costi di manutenzione		0,20% costo dell'intervento	7.000 €
<b>Tot. costi di gestione</b>			<b>203.420 €</b>

I ricavi: ipotesi operative

L'impostazione del modello, relativamente alle tipologie di ricavo ipotizzate, poggia esclusivamente sulla locazione di tutte le aree che compongono il centro servizi.

Il prezzo non è stato desunto sulla base di quanto avviene sul mercato immobiliare, ma seguendo lo spirito del progetto volto allo sviluppo e all'innovazione delle imprese e non alla rendita, cerca la copertura dei costi, mettendo a disposizione tutte le attrezzature e gli arredi necessari per intraprendere sin dal primo giorno dell'insediamento il servizio o l'attività imprenditoriale individuate nell'area del centro servizi. Ad esempio per i locali che ospitano l'asilo nido ho previsto un affitto per il primo anno di 10 € al mq. ben diverso da quello per i servizi finanziari che è di 20 € al mq..

Le proiezioni delle entrate tengono conto di una fase, i primi due anni, nei quali non tutte le aree destinate alla creazione di nuove imprese sono pienamente utilizzate.

Inoltre, a partire dall'undicesimo anno, nel caso del primo piano di fattibilità, saranno riviste al rialzo le tariffe della locazione per permettere l'ammortamento dei nuovi acquisti previsti per il funzionamento del centro.







## CONCLUSIONI

Nel lavorare affinché tutte le ipotesi prese finora in considerazione si realizzino positivamente, qui di seguito prendo in considerazione alcune delle problematiche che si possono incontrare nello svolgimento del progetto così come è stato presentato.

Un primo rischio, è dato dalla stesura del progetto preliminare senza un adeguato coinvolgimento di tutti gli attori interessati al centro servizi. In questo caso, una possibile soluzione, può essere la somministrazione del questionario a tutti i potenziali protagonisti e l'organizzazione di una giornata di progettazione partecipata con l'utilizzo di tecniche di facilitazione.

Altre situazioni critiche possono derivare dalla presenza sul territorio di molte realtà imprenditoriali di piccola dimensione e poco propense ad investire per la creazione di un centro servizi. Allo stesso modo va osservato come al momento anche la realtà consortile potrebbe non essere ancora così forte da potersi presentare come unico interlocutore nella rete degli attori locali coinvolti.

La cifra complessiva per la realizzazione dell'area servizi può rappresentare un investimento oneroso, soprattutto se nella fase iniziale, scoraggiando l'ingresso di molte imprese che insistono nell'area del P.I.P.. Così, insieme agli architetti abbiamo ipotizzato un centro servizi costituito da due edifici, con la possibilità di costruirli in tempi diversi in modo da poter suddividere l'investimento. Va considerato, infatti, che nella prima delle due strutture trovano collocazione tutte le attività di supporto alle imprese e nella seconda l'incubatore di nuove imprese.

Inoltre, nella possibilità di trovare risorse finanziarie aggiuntive va considerata l'opportunità di tramutare una parte dell'area destinata ai servizi in spazi commerciali, dietro consenso del comune di Grugliasco, disposto ad effettuare una modifica nella destinazione d'uso della superficie attraverso una variazione del piano regolatore. Questo permetterebbe un maggior introito dato dalla locazione di attività commerciali.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Pichierri A. (2003), *Tesi sullo sviluppo locale*, in Studi Organizzativi nuova serie n. 3, Milano, Franco Angeli.

Cassia L. (2004), *Fattori e politiche territoriali a supporto della crescita economica e dell'iniziativa imprenditoriale*, in Studi Organizzativi nuova serie n. 2-3, Milano, Franco Angeli.

Crouch C., Le Galès P., Trigilia C., Voelzkow H. (2004), *I Sistemi di produzione locali in Europa*, Bologna, il Mulino.

Siti consultati:

[www.regione.piemonte.it](http://www.regione.piemonte.it)

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

[www.cit.educ@comune.torino.it](mailto:cit.educ@comune.torino.it)

## APPENDICE A

### SCHEDE DI LAVORO - ATTIVITÀ: QUESTIONARIO IMPRESE

#### PROPOSTA

1) La sua impresa è sempre stata localizzata a Grugliasco?

Si [1] No [2]

2) Se ha risposto sì alla prima domanda, da quanto tempo la sua impresa è localizzata nel comune di Grugliasco ?

un anno o meno [1]

2-3 anni [2]

4-5 anni [3]

6-7 anni [4]

8-9 anni [5]

10 anni ed oltre [6]

sempre localizzata a Grugliasco [7]

2) Quali sono i fattori che hanno motivato l'insediamento in questa area ? Se vi sono più fattori provi ad ordinarli per importanza attraverso numeri (1 max. importanza, 2, ecc.)

leggi speciali per aree depresse [ ]

rete urbana [ ]

vicinanza autostrada [ ]

posizione geografica (nord Italia) [ ]

presenza aziende terziarie [ ]

presenza di servizi avanzati [ ]

servizi o produzioni complementari [ ]

manodopera specializzata [ ]

contatti più facili con fornitori o altre aziende del settore [ ]

basso costo del terreno [ ]

agevolazioni fiscali [ ]

sempre stata localizzata a Grugliasco [ ]

altro.....(specificare) [ ]

3) Pensi al suo settore oggi e identifichi 2/3 caratteristiche determinanti sulle quali puntare oggi per avere successo e le ordini per importanza attraverso numeri (1 max. importanza, 2, ecc.)

[ ] varietà prodotti

[ ] prezzo

[ ] qualità

[ ] promozione

[ ] notorietà

[ ] logistica

[ ] servizi

[ ] altro..... (specificare)

4) A suo parere, si stanno verificando degli eventi che produrranno effetti importanti nel settore?

Si [1] No [2]

5) Se ha risposto sì alla domanda precedente, quali possono essere gli eventi che produrranno importanti effetti nel settore?

.....  
.....  
.....

6) In quali aree commerciali operate con una certa continuità ?

Locale .....%

Nazionale .....%

Export .....%

6) Quanto ritiene importante per la sua azienda conquistare nuovi clienti o mercati?

In Italia

per niente rilevante

poco rilevante

abbastanza rilevante

molto rilevante

vitale

All'estero

per niente rilevante

poco rilevante

abbastanza rilevante

molto rilevante

vitale

7) Quali sono le aree geografiche nelle quali sono localizzati i suoi principali concorrenti?

Concorrenti locali

Nazionali (regione) .....

Internazionali (area/nazione) .....

8) La sua azienda investe in attività promozionali?

Sì [1] No [2]

9) Se ha risposto sì alla domanda precedente, in quali?

materiali di vendita .....%

fiere .....%

eventi.....%

internet.....%

pubblicazione settore.....%

mass media.....%

non investe.....%

10) Come considera oggi il valore del marchio della sua azienda nei confronti dei clienti?  
notorietà

sconosciuto

poco conosciuto

abbastanza conosciuto

conosciuto come uno dei tanti

ben conosciuto e caratterizzato

efficacia

- controproducente
- indifferente
- poco determinate
- abbastanza determinante
- determinante

11) Dovendo dare un giudizio complessivo delle infrastrutture messe a disposizione dagli enti locali, attraverso un voto da 1 (pessimo) a 10 (ottimo).

Quale sarebbe la Sua valutazione?

voto .....

12) Lei come valuta la disponibilità delle seguenti infrastrutture e servizi ?

	ottima	buona	adeguata	suff.	Insuff.
parcheggi	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
telecomunicazioni	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
rete informatica	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
cartellonistica	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
fornitura dati statistici	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
viabilità	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
rete fognaria	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
energia elettrica	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
gas	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
acqua	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
pulizia strade	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
nettezza urbana	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
arredo urbano	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
(pensiline bus, rotonde marciapiedi)					
altro	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

13) La sua azienda soffre di problemi relativi alla viabilità?

completamente [1]

molto [2]

abbastanza [3]

poco [4]

per niente [5]

14) Indichi tutto quello che gli enti locali potrebbero fare per facilitare la sua attività e le ordini per importanza:

infrastrutture

assistenza commerciale

organizzazione

formazione

attività promozionale

consulenza

creazione marchio territoriale

creazione distretto servizi

altro .....(specificare)

15) Parliamo in generale della sua azienda: rispetto a 2 anni fa come sono cambiati il livello di occupazione e il valore di fatturato (al netto dell'inflazione)? C'è stato un aumento o una contrazione?

	livello di valore	occupazione fatturato
un forte aumento (oltre 15%)	[1]	[1]
un aumento (dal 6% al 15%)	[2]	[2]
un lieve aumento (entro il 5%)	[3]	[3]
situazione stazionaria	[4]	[4]
una lieve flessione (entro il 5%)	[5]	[5]
una flessione (dal 6% al 15%)	[6]	[6]
una forte flessione (oltre 15%)	[7]	[7]

16) Sempre facendo riferimento alla sua azienda, come prevede si evolverà la situazione nel prossimo biennio ?

	livello di valore	occupazione fatturato
un forte aumento (oltre 15%)	[1]	[1]
un aumento (dal 6% al 15%)	[2]	[2]
un lieve aumento (entro il 5%)	[3]	[3]
situazione stazionaria	[4]	[4]
una lieve flessione (entro il 5%)	[5]	[5]
una flessione (dal 6% al 15%)	[6]	[6]
una forte flessione (oltre 15%)	[7]	[7]

17) Negli ultimi 3-4 anni ha effettuato investimenti per la sua impresa?

Si [1] No [2]

18) Intende prossimamente effettuare investimenti?

Si [1] No [2]

19) Qui di seguito sono indicati alcuni tipi di investimento. Indichi le voci per lei appropriate.

	ha investito	ha intenzioni di investire
aumento della capacità produttiva del personale	[1]	[1]
risparmio costi di energia	[2]	[2]
miglioramento dello standard qualitativo della produzione	[3]	[3]
aumento della creatività	[4]	[4]
riduzione dei tempi di produzione	[5]	[5]
aumento della flessibilità	[6]	[6]
minori scarti di lavorazione	[7]	[7]
sostituzione di impianti superati o vecchi	[8]	[8]
per impiegare il personale in altre mansioni	[9]	[9]
per avere un vantaggio competitivo sulla concorrenza	[10]	[10]
adeguamento alle normative ecologiche	[11]	[11]
non hanno investito/non prevedono investimenti	[12]	[12]

20) Nel breve periodo (3-5 anni) intende o pensa di trasferire altrove la sua attività?

No, non ho intenzione di trasferirmi [1]

Vorrei trasferirmi ma non ho le possibilità [2] Perché? .....  
Intendo trasferirmi [3] Perché? .....

Dati Fissi

21) Tipologia societaria

S.p.A. [1]  
cooperativa [2]  
S.r.l. [3]  
S.n.c. [4]  
S.a.s. [5]  
Altro [6]

22) Settore di attività

alimentare ed affine [1]  
tessile, maglie e calze, abbigliamento [2]  
calzaturiero, pelli e cuoio [3]  
legno, mobili ed arredamento [4]  
metalmeccanico [5]  
orafo, argentifero, bigiotteria [6]  
vetro [7]  
ceramica [8]  
costruzioni [9]  
carta, cartotecnico, grafico editoriale [10]  
manufatti, cemento, laterizi [11]  
chimico, gomma, plastica [12]  
distribuzione alimentare [13]  
distribuzione non alimentare [14]  
trasporti [15]  
trattamento informazione, servizi [16]  
altro ..... [17]

23) N° addetti (compreso titolare e collaboratori familiari)

fino a 10 [1]  
da 11 a 20 [2]  
da 21 a 50 [3]  
da 51 a 100 [4]  
da 101 a 200 [5]  
oltre 200 [6]

24) Ruolo dell'intervistato

titolare, Amm. Delegato, presidente [1]  
responsabile Marketing [2]  
responsabile commerciale [3]  
altro.....[4]

25) Classe di fatturato in Euro

fino a 250.000 [1]  
da 250.000 a 500.000 [2]  
da 500.00 a 1 milione [3]  
da 1.1 a 3 milioni [4]  
da 3 a 5 milioni [5]

oltre 5 milioni [6]