



Confederazione Nazionale
dell'Artigianato e della Piccola
e Media Impresa
Associazione Provinciale di Torino



ALDO ENRIETTI, RENATO LANZETTI, LUCA SANLORENZO

LA COMPONENTISTICA IN MOVIMENTO: LE PICCOLE-MEDIE IMPRESE PIEMONTESE NEGLI ANNI DELLA CRISI FIAT

213/2007





Confederazione Nazionale
dell'Artigianato e della Piccola
e Media Impresa
Associazione Provinciale di Torino



ALDO ENRIETTI, RENATO LANZETTI, LUCA SANLORENZO

LA COMPONENTISTICA IN MOVIMENTO: LE PICCOLE-MEDIE IMPRESE PIEMONTESE NEGLI ANNI DELLA CRISI FIAT

213/2007



L'indagine si è avvalsa, per la rilevazione dei dati, della società INDACO Snc

L'IRES PIEMONTE è un istituto di ricerca che svolge la sua attività d'indagine in campo socioeconomico e territoriale, fornendo un supporto all'azione di programmazione della Regione Piemonte e delle altre istituzioni ed enti locali piemontesi.

Costituito nel 1958 su iniziativa della Provincia e del Comune di Torino con la partecipazione di altri enti pubblici e privati, l'IRES ha visto successivamente l'adesione di tutte le Province piemontesi; dal 1991 l'Istituto è un ente strumentale della Regione Piemonte.

L'IRES è un ente pubblico regionale dotato di autonomia funzionale disciplinato dalla legge regionale n. 43 del 3 settembre 1991.

Costituiscono oggetto dell'attività dell'Istituto:

- la relazione annuale sull'andamento socio-economico e territoriale della regione;
- l'osservazione, la documentazione e l'analisi delle principali grandezze socio-economiche e territoriali del Piemonte;
- rassegne congiunturali sull'economia regionale;
- ricerche e analisi per il piano regionale di sviluppo;
- ricerche di settore per conto della Regione Piemonte e di altri enti e inoltre la collaborazione con la Giunta Regionale alla stesura del Documento di programmazione economico finanziaria (art. 5 l.r. n. 7/2001).

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Angelo Pichierri, *Presidente*

Brunello Mantelli, *Vicepresidente*

Paolo Accusani di Retorto e Portanova, Antonio Buzzigoli, Maria Luisa Gioria, Carmelo Inì,
Roberto Ravello, Maurizio Ravidà, Giovanni Salerno

COMITATO SCIENTIFICO

Giuseppe Berta, Giorgio Brosio, Cesare Emanuel, Adriana Luciano,
Mario Montinaro, Nicola Negri, Giovanni Ossola

COLLEGIO DEI REVISORI

Emanuele Davide Ruffino, *Presidente*

Fabrizio Allasia e Massimo Melone, *Membri effettivi*

Liliana Maciariello e Mario Marino, *Membri supplenti*

DIRETTORE

Marcello La Rosa

STAFF

Luciano Abburrà, Stefano Aimone, Enrico Allasino, Loredana Annaloro, Maria Teresa Avato,
Marco Bagliani, Giorgio Bertolla, Antonino Bova, Dario Paolo Buran, Laura Carovigno,
Renato Cugno, Luciana Conforti, Alberto Crescimanno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati,
Carlo Alberto Dondona, Fiorenzo Ferlaino, Vittorio Ferrero, Filomena Gallo, Tommaso Garosci,
Maria Inglese, Simone Landini, Antonio Larotonda, Eugenia Madonia,
Maurizio Maggi, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Carla Nanni, Daniela Nepote,
Sylvie Occelli, Santino Piazza, Stefano Piperno, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Lucrezia Scalzotto,
Filomena Tallarico, Luigi Varbella, Giuseppe Virelli

©2007 IRES – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte
via Nizza 18 - 10125 Torino - Tel. 011/6666411 - Fax 011/6696012
www.ires.piemonte.it

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto del volume con la citazione della fonte.

**INDICE**

INTRODUZIONE	3
SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI	5
1. PREMESSA E OBIETTIVI	9
2. LA METODOLOGIA DELLA RICERCA	11
3. LA DESCRIZIONE DEL CAMPIONE	17
4. LA DINAMICA	21
4.1 Le dimensioni	21
4.2 L'occupazione	22
4.3 Il fatturato	24
4.4 I mercati di sbocco	26
4.5 La dipendenza da Fiat	29
4.6 La dipendenza dai principali clienti	32
4.7 L'internazionalizzazione	34
• L'export	35
• La delocalizzazione e gli Investimenti Diretti Esteri (IDE)	39
5. L'INNOVAZIONE	43
6. LE DIFFICOLTÀ INCONTRATE DALLE IMPRESE	53
7. I FATTORI DI SVILUPPO	57
8. LA POLITICA INDUSTRIALE	63
9. MIRAFIORI	67
QUESTIONARIO	69





INTRODUZIONE

Gli anni dal 2000 al 2005 sono stati contrassegnati, per il sistema produttivo piemontese, dalla crisi di Fiat Auto¹; basti ricordare, a livello generale, la caduta delle quote di mercato tanto in Europa (dal 10% nel 2000 al 6,6% nel 2005) quanto in Italia (dal 35,4% nel 2000 al 28% nel 2005), nonché, a livello piemontese, la forte riduzione dei volumi produttivi degli stabilimenti di Mirafiori e Rivalta (dalle 456.773 vetture prodotte nel 2000 alle 196.500 del 2005) ed il relativo calo degli addetti (da 28.000 addetti, senza i dirigenti, nel 2000 a poco meno di 17.000 nel 2006).

Sulla base di queste premesse la ricerca promossa da API Torino, CNA Torino ed IRES Piemonte si è proposta di verificare come le imprese piemontesi della componentistica auto avessero reagito a tale situazione, partendo però dalla constatazione che altre ricerche, in particolare gli annuali rapporti dell'Osservatorio sulla Componentistica Autoveicolare della Camera di Commercio di Torino, avessero sostanzialmente trascurato il ruolo di una parte non indifferente della filiera, quale le imprese di piccola-media dimensione, in particolare quelle appartenenti al secondo o terzo livello della fornitura.

Proprio partendo da questa considerazione, si è deciso di svolgere una ricerca rivolta esclusivamente alle imprese di piccola-dimensione, ovvero fino a 250 addetti, per cogliere le profonde trasformazioni che negli ultimi cinque anni hanno modificato la configurazione del settore della componentistica auto in Piemonte.

In particolare, gli aspetti che sono stati presi in esame sono stati:

- di fronte ad una situazione di difficoltà, quali sono stati gli elementi che l'hanno caratterizzata?
- In termini di occupati e di fatturato, come si sono comportate le imprese?
- La reazione alla crisi Fiat, attraverso quali strategia è passata? Qual è stato il ruolo dell'innovazione, piuttosto che dell'efficienza, piuttosto che di un migliore rapporto con il mercato? L'innovazione è stata di processo o di prodotto?
- La dipendenza da Fiat è diminuita?
- La eventuale riduzione della dipendenza da Fiat si è tradotta in aumento dell'export? Se sì, verso il mercato automotive o al di fuori di esso?
- Quali sono le principali strategie che l'impresa intende perseguire in futuro?
- Sempre di fronte ad un quadro complessivamente di crisi, a quali strumenti di politica industriale hanno fatto ricorso le imprese? A quali intendono fare ricorso nel futuro?
- L'accordo su Mirafiori offre una opportunità alle imprese per un trasferimento in quell'area?

Per rispondere a tali questioni si è scelto di intervistare telefonicamente 300 imprese di piccola-media dimensione operanti in Piemonte e, in una fase successiva, di intervistare direttamente 40 imprese estratte dalle 300.

¹ Per una analisi complessiva delle vicende Fiat si vedano Comito V. (2005), *L'ultima crisi. La Fiat tra mercato e finanza*, L'Ancora del Mediterraneo; Volpato G. (2004), *Fiat Auto. Crisi e riorganizzazioni strategiche di un'impresa simbolo*, ISEDI, Torino; Volpato G., Zirpoli F. (2006), *Fiat Auto: crisis and resurrection? A critical analysis*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 4, pp. 106-122. Si veda invece, per quanto riguarda il rapporto tra crisi Fiat e componentistica piemontese, Enrietti A., Lanzetti R. (2002), *Il ruolo della componentistica nella crisi Fiat*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 116, pp. 117-129, 2002, ed Enrietti A., Lanzetti R. (2003), *La crisi Fiat Auto e la politica industriale locale: il caso del Piemonte*, in *Stato e Mercato*, n. 68, pp. 241-264.



La presentazione dei risultati della ricerca è articolata in otto parti:

Nella prima si espone la metodologia della ricerca, per le due fasi, mentre nella seconda ci si concentra sulla descrizione delle principali caratteristiche del campione.

La terza parte è dedicata all'esposizione della dinamica intervenuta tra il 2000 ed il 2005 nelle imprese del campione, focalizzando l'attenzione, in particolare, sulla dipendenza da Fiat, sui processi di diversificazione e di internazionalizzazione.

L'oggetto della quarta parte è il processo innovativo delle imprese, analizzato come strategia per fronteggiare le nuove condizioni della concorrenza.

Poiché il periodo in questione è caratterizzato dalla crisi di Fiat, la parte quinta è dedicata all'analisi delle difficoltà incontrate dalle imprese in questi cinque anni, mentre la parte sesta è volta a individuare quali sono stati i fattori di sviluppo che hanno sostenuto le imprese.

L'utilizzo degli strumenti di politica industriale da parte delle imprese è il tema trattato nella parte settima; infine, nella parte ottava si è voluto affrontare un tema di attualità, ovvero la disponibilità delle imprese a eventualmente spostarsi nell'area di Mirafiori, dopo l'accordo con gli enti locali di fine 2005.



SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI

È necessaria una premessa: la ricerca sulla strategia delle imprese piccole-medie della componentistica nel periodo della crisi di Fiat Auto è stata effettuata, necessariamente, solo sulle sopravvissute e quindi non dando risposta alla questione di quante e quali imprese siano uscite da questo mercato, o per chiusura o per fallimento o per completa diversificazione²; in altri termini abbiamo potuto osservare solo i “salvati” e non i “sommersi”.

Stante questo limite intrinseco alla nostra analisi i risultati ottenuti sono di un certo interesse anche perché non sempre hanno corrisposto alle attese.

Un primo caso riguarda l'occupazione: se la crisi è stata, globalmente e localmente (Mirafiori e Rivalta), molto intensa per Fiat Auto, le imprese della componentistica del nostro campione hanno dimostrato una notevole capacità di reazione di cui un indicatore è l'andamento dell'occupazione: guardando alle imprese come soggetto giuridico, e tenendo quindi conto di stabilimenti localizzati in Italia al di fuori del Piemonte, nel periodo in questione l'occupazione è infatti aumentata del 2,2%. Se, invece, consideriamo solo le imprese e gli stabilimenti localizzati in Piemonte l'occupazione è diminuita del 5,7%. Questi anni sono stati quindi critici soprattutto per gli stabilimenti piemontesi di imprese con stabilimenti a livello nazionale e quindi appartenenti a gruppi: la strategia perseguita appare quindi essere stata quella di ridurre gli addetti in Piemonte, a seguito della crisi Fiat, per aumentarla in altre aree del paese, con stabilimenti meno dipendenti da Fiat. In ogni caso, pur considerando il dato negativo, rimane il fatto che il calo registrato è stato nettamente inferiore a quello relativo agli stabilimenti Fiat Auto in Piemonte (dagli oltre 28.000 addetti del 2000 ai poco meno di 17.000 del 2006).

Il dato sulla limitata riduzione del numero degli addetti non toglie però il fatto che si sia assistito egualmente ad una riduzione della dimensione del settore nel senso di uno spostamento di dimensioni verso le imprese micro, ovvero fino a 9 addetti: il loro numero aumenta infatti di quasi il 30% e la loro quota sul campione passa dal 24 al 31%, di fronte ad una sostanziale stabilità delle imprese medie (da 50 a 250 addetti) e ad un calo delle piccole (da 10 a 49 addetti) del 12%. Dal punto di vista dinamico assistiamo quindi ad un processo di polarizzazione dimensionale, da un lato le micro imprese e, dall'altro, le medie, con le piccole che si dimostrano le più in difficoltà.

Un altro elemento che esprime la capacità di reazione di queste imprese è che il fatturato in termini reali sia aumentato nel periodo³; a manifestare questa dinamica sono, da un lato, le piccole e medie imprese e, dall'altro, le imprese indipendenti e quelle appartenenti a gruppi nazionali; al contrario, le appartenenti a gruppi multinazionali, per il 75% denunciano un calo del fatturato, rappresentando quindi il fatto di essere le imprese che maggiormente hanno risentito della crisi.

Ma cosa sta a fondamento di tali risultati certamente positivi? La risposta principale è nella capacità di diversificazione dei settori e dei mercati automotive operata sia in precedenza della crisi di Fiat che durante la stessa. La diversificazione al di fuori dell'automotive è poco

² Questo tema è stato di ricorrente dibattito e allarme sulle pagine locali dei due quotidiani più diffusi in Piemonte, *La Stampa* e *la Repubblica*.

³ Il fatturato delle imprese aumenta in media del 22%, il doppio dell'incremento Istat dei prezzi alla produzione dei prodotti intermedi e industriali (+10,8%).



oltre il 25% del fatturato totale e non è significativamente mutata nel periodo; i cambiamenti maggiori sono invece intervenuti all'interno dell'automotive, soprattutto il calo della dipendenza da Fiat Auto che, infatti, passa dal 35,0% al 27,8% in media. Tale calo è totalmente recuperato con vendite alle altre case auto, la cui quota nel 2006 ha lo stesso valore di quello di Fiat. È la dimostrazione sia della specificità settoriale delle competenze maturate, sia del livello qualitativo raggiunto da queste imprese, tale da permettere loro di diversificare la clientela all'interno del mercato automotive e, in particolare, verso il primo montaggio. Poiché le imprese del campione sono prevalentemente subfornitori, quelle che effettivamente forniscono in modo diretto Fiat Auto sono circa la metà del totale e la loro dipendenza scende dal 51% al 41%, con il peso delle altre case che cresce dal 23 al 33%.

Il secondo fattore di sostegno alla tenuta del settore è l'internazionalizzazione delle imprese: sono circa un terzo le imprese che esportano e l'incidenza sul fatturato è passata dal 28,6% al 34%. La crescita del fatturato esportato è stata maggiore per le imprese piccole e medie, che però partivano da quote più basse delle micro imprese. L'importanza di questa variabile viene meglio evidenziata se si incrocia la dinamica delle esportazioni con un indicatore di performance⁴. Le "imprese in crisi" hanno ridotto le esportazioni di circa un terzo e il fatturato del 19%; le "imprese in rallentamento" invece hanno avuto un forte calo in termini di fatturato (-22%), accusando probabilmente più delle altre il calo della domanda interna dovuto alla crisi Fiat, ma hanno tenuto sul fronte estero (-4%); le imprese in "forte crescita" mostrano in modo ancor più evidente che sono proprio le esportazioni a rappresentare la migliore forma di sviluppo per il comparto della componentistica: ad una crescita consistente del fatturato (+46%) si affianca infatti una vera esplosione delle esportazioni (137%). La capacità di aumentare il proprio export è però prevalentemente collegata alla precedente esperienza esportativa: le imprese che sono cresciute di più, sia in termini di fatturato assoluto (61%) sia di fatturato automotive (43,7%), sono quelle che esportano tra il 25 e il 50% del fatturato, seguite da quelle della classe 50-75% (+26% per entrambe le variabili). Tutto ciò non ha impedito veri e propri balzi in avanti nell'export: delle sei imprese che nel 2000 non esportavano, quattro hanno esportato fino al 10% del fatturato nel 2006, ma una tra il 10 ed il 25% e un'altra tra il 25 ed il 50%.

Ma l'internazionalizzazione delle imprese riguarda, anche se in misura molto limitata (solo 13 aziende, infatti, possiedono stabilimenti all'estero), la strategia degli investimenti esteri diretti che si è realizzata lungo due differenti linee: da un lato, secondo la logica del "seguire il cliente" che ha già delocalizzato, dall'altro secondo la logica della delocalizzazione per sfruttare le opportunità che offrono soprattutto i paesi emergenti. Dalle interviste di approfondimento è emerso che la prima linea di delocalizzazione è stata prevalente in passato, ed è legata quasi esclusivamente alle logiche delocalizzative di Fiat, mentre chi ha fatto IDE nel periodo 2000-2005, lo ha fatto in misura maggiore per essere presente nei mercati emergenti, o per seguire clienti "non Fiat".

Il terzo fattore di mantenimento della competitività riguarda le strategie innovative perseguite dalle imprese e fondate, in questi anni, soprattutto su investimenti in macchinari e impianti e, in secondo luogo, in tecnologia informatica, essenzialmente con l'obiettivo di aumentare la propria efficienza produttiva come condizione di sopravvivenza ed, eventualmente, di espansione. Gli investimenti in impianti e macchinari hanno seguito due linee: da un lato, l'aggiornamento degli impianti, anche per conseguire più elevati livelli di qualità visti come condizione per mantenere una buona capacità competitiva; dall'altro,

⁴ Costruito attraverso la clusterizzazione delle imprese in funzione della variazione contemporanea di occupazione, fatturato e export.



investimenti in tecnologie innovative rispetto a prodotti dati e sviluppate all'interno dell'impresa, anche con investimenti in ricerca. Decisamente ridotto è stato invece l'investimento in prodotti nuovi o innovati in quanto solo l'11% delle imprese ha dichiarato di aver introdotto un prodotto nuovo e il 7% di averne innovato uno preesistente.

Dalle interviste dirette è però emerso come molta attenzione sia stata dedicata all'innovazione organizzativa nell'ottica dell'aumento dell'efficienza; le linee di azione hanno coinvolto sia la minimizzazione dei costi (ad esempio, dei materiali, della logistica, delle spese correnti, oltre alla scelta dei fornitori migliori), sia l'aumento della qualità del processo e del prodotto, nonché l'investimento nella relazione con i clienti e nel capitale umano. In sintesi, parrebbe che durante gli anni della crisi Fiat la strategia dominante sia stata quella di puntare all'aumento dell'efficienza interna, in particolare attraverso la riduzione dei costi, mentre, per il futuro, l'attenzione si sposta verso interventi volti a migliorare la presenza sui mercati, ovvero una strategia a due tempi: prima si migliorano le condizioni di sopravvivenza e poi si punta a nuovi mercati nel senso di ulteriore espansione dell'export, di presa in considerazione di eventuali processi di investimenti diretti esteri, di aumento del numero di clienti e dei servizi ad essi dedicati.

Gli strumenti di politica industriale utilizzati sono fortemente collegati alle strategie sopra indicate: del 50% delle imprese che vi ha fatto ricorso (in particolare di dimensione piccola e media) il 60% dichiara di aver utilizzato incentivi per investimenti e innovazione ed un altro 20% quelli previsti per la formazione. È evidente quindi come problemi informativi e organizzativi limitino fortemente l'utilizzo di strumenti di politica industriale da parte delle micro imprese; per quest'ultime imprese, però, la decisione di non ricorrere agli interventi dipende anche dal fatto che a volte l'ammontare di investimento da effettuare è così basso che i costi (ad esempio i consulenti) per poter accedere agli interventi stessi si dimostrano troppo elevati. Le due modalità specifiche per il settore, "Consolidamento attività" e "Progetto Dall'idea all'auto", risultano essere state poco utilizzate e, dove lo sono, prevalentemente da parte delle medie imprese. Relativamente agli strumenti di politica industriale da utilizzare in futuro le risposte hanno sostanzialmente riconfermato gli interventi utilizzati evidenziando, però, la ridotta percezione della necessità di una struttura di governance del settore a livello locale, sintetizzabile in una Agenzia per lo sviluppo del settore.





1. PREMESSA E OBIETTIVI

Gli anni dal 2000 al 2005 sono contrassegnati, per il sistema produttivo piemontese, dalla crisi di Fiat Auto, sia in generale come impresa, sia come stabilimenti di Mirafiori e Rivalta; basti ricordare la caduta delle quote di mercato tanto in Europa (tabella 1) quanto in Italia (tabella 2), nonché, a livello locale, la forte riduzione dei volumi produttivi degli stabilimenti piemontesi (tabella 3).

TABELLA 1 QUOTE DI MERCATO GRUPPO FIAT IN EUROPA (2000-2005)

2000	2001	2002	2003	2004	2005
9,98%	9,56%	8,20%	7,40%	7,30%	6,60%

Fonte: Anfia

TABELLA 2 QUOTE DI MERCATO GRUPPO FIAT IN ITALIA (2000-2005)

2000	2001	2002	2003	2004	2005
35,4%	34,7%	30,22%	28%	28,8%	28%

Fonte: Anfia

TABELLA 3 ANDAMENTO DELLA PRODUZIONE DI VETTURE FIAT AUTO IN PIEMONTE (2000-2005)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	Var.%
456.773	374.379	306.000	250.000	185.000	199.000	-56,50

Fonte: Nostre elaborazioni su dati ANFIA; FIOM, FIM Piemonte

Di fronte alla situazione di Fiat Auto, viva è stata in questi anni la preoccupazione per la capacità di tenuta e reazione delle imprese della componentistica piemontese. Alcune ricerche, in particolare gli annuali rapporti dell'Osservatorio sulla Componentistica Autoveicolare della Camera di Commercio di Torino, hanno regolarmente presentato una situazione di queste imprese fatta di luci e ombre, ma con una significativa capacità di reazione.

Preso atto di ciò, risulta però che questi dati sono fortemente orientati verso una dimensione di imprese medio-alta, limitando quindi il ruolo di una componente non indifferente della filiera quale le imprese di piccola-media dimensione, in particolare quelle appartenenti al secondo o terzo livello della fornitura.

Proprio partendo da questa considerazione, API Torino, CNA Torino ed IRES Piemonte hanno deciso di svolgere una ricerca rivolta esclusivamente alle imprese di piccola-dimensione, ovvero fino a 250 addetti, per cogliere le profonde trasformazioni che negli ultimi cinque anni hanno modificato la configurazione del settore della componentistica auto in Piemonte. In particolare, si sono poste al centro dell'attenzione alcune rilevanti questioni:

- Di fronte ad una situazione di difficoltà, quali sono stati gli elementi che l'hanno caratterizzata? Dilazione tempi pagamento, caduta volumi produttivi, prezzi non remunerativi, aumento costi materie prime, ricambio generazionale ...
- In termini di occupati e di fatturato, come si sono comportate le imprese? Se l'occupazione è diminuita o aumentata, in quali tipologie di imprese ciò è accaduto?



- Se si è avuta una reazione alla crisi Fiat, attraverso quali strategia è passata? La dipendenza da Fiat è diminuita? Se sì, le imprese hanno diversificato verso mercati non automotive o sono ulteriormente concentrate su questo mercato? Nel secondo caso, si sono orientate verso concorrenti di Fiat o verso fornitori di primo livello?
- Trattandosi di imprese non tutte in rapporto diretto con il cliente finale casa auto, si è ridotta in ogni caso la dipendenza dal primo cliente?
- La eventuale riduzione della dipendenza da Fiat si è tradotta in aumento dell'export? Se sì, verso il mercato automotive o al di fuori di esso?
- Le trasformazioni intervenute sono passate attraverso quali strategie? Qual è stato il ruolo dell'innovazione, piuttosto che dell'efficienza, piuttosto che di un migliore rapporto con il mercato? Più in dettaglio, quali sono stati i fattori di sviluppo dell'impresa?
- L'innovazione è stata di processo o di prodotto? L'attività di R&S coinvolge un numero significativo di imprese e per quale ammontare? L'attività brevettale è rilevante?
- Ritengono le imprese che nuove tecnologie come propulsioni innovative, elettronica, nuovi materiali possano rappresentare una opportunità o una minaccia?
- Quali sono le principali strategie che l'impresa intende perseguire in futuro?
- Sempre di fronte ad un quadro complessivamente di crisi, a quali strumenti di politica industriale hanno fatto ricorso le imprese? A quali intendono fare ricorso nel futuro?
- L'accordo su Mirafiori offre una opportunità alle imprese per un trasferimento in quell'area?

Per rispondere a tali questioni si è scelto di intervistare telefonicamente 300 imprese di piccola-media dimensione operanti in Piemonte e, successivamente, di intervistare direttamente 40 imprese estratte dalle 300.



2. LA METODOLOGIA DELLA RICERCA

Nei corso del 2005 è stato predisposto un **dataset di 2.480 imprese piemontesi** (escluse le unità locali), selezionate attraverso un lungo e faticoso processo di integrazione e pulizia delle principali fonti dati disponibili sull'intera filiera automotive.

Queste fonti sono:

- Tutte le imprese piemontesi iscritte al settore componenti dell'API Torino nel 2005.
- Tutte le imprese piemontesi iscritte al settore componenti della CNA nel 2005.
- Tutte le imprese piemontesi iscritte al settore componenti dell'ANFIA (Associazione Nazionale Fabbrianti Italiani di Automobili), fino all'anno 2004.
- Le imprese piemontesi che sono state individuate e contattate nelle varie fasi del progetto "Dall'Idea all'Auto" (FCTC, From Concept To Car).
- Le imprese individuate dalla Provincia di Torino nell'ambito del progetto "Il futuro della catena di sub-fornitura automobilistica torinese nello scenario internazionale" (anno 2000).
- Le imprese piemontesi che hanno risposto al questionari dell'Osservatorio Componentistica Autoveicolare della CCIAA di Torino (anno 2004).
- Le imprese piemontesi selezionate dal CERIS-CNR da fonti varie (AMMA, Unione Industriali, AIDA) fino all'anno 2005.
- Le imprese comprese nel Sistema Informativo dell'Osservatorio Regionale dell'Artigianato fino al 31 gennaio 2005.
- Le imprese intervistate nell'ambito del progetto "Indagine sui servizi alla produzione" realizzato da DITER, 2004.
- Le imprese presenti nel dataset A.S.I.A. 2005 con riferimento all'anno 2003.

La maggior parte delle fonti sopra citate ci hanno fornito non solo il loro dataset di imprese ma anche le risposte ai questionari che in vario modo sono stati somministrati. Pur essendo emerse forti disomogeneità e, talvolta, anche delle contraddizioni tra loro, disponiamo tuttavia di preziose informazioni delle seguenti fonti:

<i>Fonte</i>	<i>N° imprese</i>
Dall'idea all'auto	649
Iscritti API	214
Provincia di Torino – La catena di sub-fornitura	1.120
DITER – Servizi alle imprese	115
Osservatorio Regionale dell'Artigianato	263
Osservatorio Componentistica CCIAA	75
ASIA 2003	187

In una fase successiva si è provveduto ad una ulteriore approfondimento sulle imprese rispetto all'attività specifica alla dimensione ed allo stato giuridico, attraverso una ricerca nel Registro Imprese e con i principali motori di ricerca generalisti e settoriali. Questa fase ha permesso di individuare ed escludere dal dataset 9 imprese fallite, 7 che hanno cessato l'attività, 4 in liquidazione e 141 non appartenenti al comparto o con attività esclusivamente di commercio/riparazione. Sono state inoltre escluse 22 imprese non rintracciate.



L'obiettivo primario è stato di raccogliere il maggior numero di informazioni possibili sulle imprese della filiera automotive, tuttavia l'ampio ventaglio di date dei diversi database ha posto evidenti problemi sull'attendibilità di alcuni dati.

A fine 2005, il dataset era così composto da 2.297 imprese, ma solo di 1.949 se ne conosceva la dimensione in termini di classe addetti e di 1.822 il numero puntuale degli addetti. In esso sono comprese, oltre alle imprese appartenenti alla componentistica in senso stretto (fornitori di primo, secondo e terzo livello), anche quelle relative alla fornitura di servizi dedicati all'automotive e alla produzione di attrezzature e impianti specifici che sono state escluse dall'estrazione. Sono state anche escluse, non essendo oggetto d'indagine, le aziende con più di 250 addetti.

L'insieme da cui abbiamo estratto le 300 imprese da intervistare è risultato quindi composto di 1.076 imprese così distribuite per attività e classe addetti.

TABELLA 4 COMPOSIZIONE DELL'UNIVERSO DI IMPRESE DELLA COMPONENTISTICA FINO A 250 ADDETTI, PER DIMENSIONE E PER ATTIVITÀ PRODUTTIVA

<i>Attività</i>	<i>Micro</i>	<i>Piccole</i>	<i>Medie</i>	<i>Totale</i>	<i>%</i>
Accessori e/o ricambi	34	48	16	98	9,1
Altre lavorazioni	36	48	12	96	8,9
Componenti	40	77	50	167	15,5
Lavorazione materie plastiche	37	46	18	101	9,4
Lavorazioni metalliche	80	180	48	308	28,6
Progettazione + prototipizzazione	18	48	19	85	7,9%
Stampi e stampaggio metalli	33	125	63	221	20,5
Totale	278	572	226	1.076	100,0

La selezione delle 300 imprese da intervistare è avvenuta con una estrazione casuale stratificata solo per la classe addetti.

TABELLA 5 COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE, PER DIMENSIONE

<i>Classi addetti</i>	<i>Campione</i>	<i>%</i>	<i>Estrazione</i>	<i>%</i>
Da 3 a 9 (micro)	278	25,8	93	31,0
Da 10 a 49 (piccole)	572	53,2	142	47,3
Da 50 a 250 (medie)	226	21,0	65	21,6
Totale	1.076	100,0	300	100,0

Abbiamo a posteriori verificato il campione estratto per settore di attività, ottenendo una soddisfacente rappresentatività. Soltanto il settore *Progettazione e produzione carrozzeria* non rientra nell'estrazione, ma rappresentava un numero limitato di imprese (4 su 1.076).



TABELLA 6 LA RAPPRESENTATIVITÀ DEL CAMPIONE ESTRATTO, PER ATTIVITÀ

<i>Attività</i>	<i>Totale</i>	<i>%</i>	<i>Campione estratto</i>	<i>%</i>
Accessori e/o Ricambi	101	9,4	30	10,0
Assemblaggio	47	4,4	16	5,3
Cablaggi	28	2,6	6	2,0
Componenti	18	1,7	4	1,3
Componenti climatizzazione	5	0,5	2	0,7
Componenti elettrici elettronici	27	2,5	7	2,3
Componenti filtri	8	0,7	3	1,0
Componenti freni	11	1,0	3	1,0
Componenti in Gomma/Plastica	32	3,0	9	3,0
Componenti interni	13	1,2	3	1,0
Componenti meccanici	15	1,4	4	1,3
Componenti motore	24	2,2	6	2,0
Componenti per carrozzeria	4	0,4	1	0,3
Componenti silenziamento	7	0,7	5	1,7
Componenti trasmissione	4	0,4	1	0,3
Fanaleria	5	0,5	2	0,7
Fonderia	5	0,5	2	0,7
Isolanti termoacustici	5	0,5	2	0,7
Lavorazione cristalli	5	0,5	1	0,3
Lavorazione gomma	22	2,0	2	0,7
Lavorazione materie plastiche	24	2,2	6	2,0
Lavorazione verniciatura	11	1,0	4	1,3
Lavorazioni meccaniche	203	18,9	62	20,7
Lavorazioni metalliche	20	1,9	4	1,3
Minuteria metallica	74	6,9	23	7,7
Progettazione	48	4,5	18	6,0
Progettazione e prototipizzazione	15	1,4	5	1,7
Progettazione e produzione carrozzeria	4	0,4		0,0
Prototipizzazione	18	1,7	3	1,0
Saldatura	6	0,6	3	1,0
Selleria	23	2,1	7	2,3
Stampaggio lamiera	132	12,3	33	11,0
Stampaggio materie plastiche	23	2,1	7	2,3
Stampi e stampaggio	89	8,3	16	5,3
Totale	1.076	100,0	300	100,0

Si è provveduto ad una seconda estrazione casuale di 300 imprese da utilizzare come riserve in caso di mancato contatto o rifiuto da parte delle imprese di primo campionamento.

Nel febbraio 2006 sono state somministrate le interviste, chiudendo complessivamente 574 contatti ripartiti secondo gli esiti sottostanti:



<i>Esito finale</i>	<i>Totale</i>	<i>%</i>
Qualificata	300	52,3
Fuori target	60	10,5
Rifiuto	56	9,8
Irreperibile	79	13,8
Inesistente	62	10,8
Cessata attività	7	1,2
Azienda in liquidazione	4	0,7
Doppia	6	1,1
Totale	574	100,0

Emerge subito un dato molto sorprendente: solo il 2% delle imprese risulta effettivamente fallita o in liquidazione, tuttavia è importante osservare che circa 1/3 delle imprese contattate (campione e riserve) sono in qualche modo non più operative (“irreperibile” e “inesistente”).

Un dato positivo invece è la bassa percentuale di rifiuti che potrebbe testimoniare una crescente sensibilità delle imprese a partecipare a progetti di studio e ricerca.

Tra gennaio e febbraio 2007, si è avviata la seconda fase della ricerca con 40 interviste di approfondimento effettuate direttamente presso le aziende.

Le imprese sono state selezionate attraverso l'analisi delle risposte alla prima fase della ricerca, clusterizzate in sei aree tematiche di particolare rilievo, alcune di carattere statico, altre elaborate nell'ottica di cogliere la dinamica dell'azienda nel periodo 2000-2005, caratterizzato dal radicalizzazione della crisi Fiat. Il modello di scelta è stato semplificato con la creazione di sei variabili dummies, una per ogni area di interesse. Una prima graduatoria provvisoria delle imprese da intervistare è stata definita con il criterio della maggiore frequenza complessiva, con l'obiettivo di intervistare le imprese che rientrano in più cluster.

Le aree di approfondimento sono ovviamente quelle su cui si è concentrata anche l'analisi delle risposte al questionario:

- l'innovazione;
- l'internazionalizzazione: export e investimenti diretti esteri (IDE);
- la diversificazione;
- la crescita e i fattori di sviluppo;
- la crisi e i fattori di recupero;
- l'interesse al trasferimento nell'area di Mirafiori.



TABELLA 7 DESCRIZIONE DELLE INTERVISTE DI APPROFONDIMENTO, PER AREA TEMATICA

	<i>Interviste</i>	<i>Totale</i>	<i>% interviste su totale</i>
Innovazione	22	51	43
Internazionalizzazione	21	60	35
Diversificazione	11	25	44
Crescita	9	21	43
Crisi	17	43	40
Mirafiori	16	27	59
Totale	40	300	13

Per completezza d'informazione osserviamo la distribuzione delle imprese intervistate per classe di addetti e per attività senza attenderci una significativa rappresentatività dell'universo di riferimento dal momento che i criteri di selezione erano tematici. Infatti, poiché la natura di alcuni temi trattati, in particolar modo l'internazionalizzazione, la diversificazione e l'innovazione, presuppongono un'impresa più strutturata, appare spiegata la sovra-rappresentazione delle classi medie e piccole rispetto alle micro (tabella 8). Del tutto casuale invece risulta la buona corrispondenza delle imprese per attività (tabella 9).

TABELLA 8 COMPOSIZIONE DELLE INTERVISTE DI APPROFONDIMENTO, PER CLASSI DI ADDETTI

	<i>Interviste</i>	<i>%</i>	<i>Totale</i>	<i>%</i>	<i>% interviste su totale</i>
Micro	10	25	93	31	11
Piccole	20	50	142	47	14
Medie	10	25	65	22	15
Totale	40	100	300	100	13

TABELLA 9 COMPOSIZIONE DELLE INTERVISTE DI APPROFONDIMENTO, PER ATTIVITÀ

	<i>Interviste</i>	<i>%</i>	<i>Totale</i>	<i>%</i>	<i>% interviste su totale</i>
Componenti	13	33	100	33	13
Lavorazioni metalliche	9	23	63	21	14
Lavorazione materie plastiche	8	20	39	13	21
Stampi e stampaggio metalli	5	13	32	11	16
Altre lavorazioni	3	8	25	8	12
Progettazione, prototipizzazione	1	3	20	7	5
Accessori e/o ricambi	1	3	15	5	7
Altro	0	0	6	2	0
Totale	40	100	300	100	13





3. LA DESCRIZIONE DEL CAMPIONE

In termini dimensionali (tabella 10) il campione di 300 imprese presenta una prevalenza (47,3%) di piccole imprese da 10 a 49 addetti, seguite dal 31% di micro imprese fino a 9 addetti, e dal 21,7% di medie imprese da 50 a 250 addetti.

In termini di addetti sono ovviamente le imprese medie ad avere invece la quota più elevata, il 77%, con le piccole rappresentanti quasi il 20% e le micro meno del 3%.

TABELLA 10 COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE, PER CLASSI DI ADDETTI

<i>Classi addetti</i>	<i>Imprese</i>	<i>%</i>	<i>Addetti</i>	<i>%</i>
Micro	93	31,0	400	2,6
Piccole	142	47,3	3.029	19,7
medie	65	21,7	11.912	77,6
Totale	300	100,00	15.341	100,00

La concentrazione del campione sulle imprese di piccola-media dimensione determina una analoga concentrazione delle imprese su forme giuridiche meno complesse (tabella 11): la Spa è infatti presente solo nel 15% dei casi e per l'80% nelle medie imprese. La tipologia presente in tutte le dimensioni è quella delle S.r.l., che pertanto rappresenta quasi il 50% del campione, prevalente anche nel caso delle micro imprese.

TABELLA 11 COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE, PER FORMA GIURIDICA

<i>Forma giuridica</i>	<i>Micro</i>	<i>%</i>	<i>Piccole</i>	<i>%</i>	<i>Medie</i>	<i>%</i>	<i>Totale</i>	<i>%</i>
Impresa Individuale	13	14,0	4	2,8		0,0	17	5,7
S.a.s.	15	16,1	15	10,6	1	1,5	31	10,3
s.n.c.	31	33,3	28	19,7		0,0	59	19,7
S.r.l.	34	36,6	86	60,6	27	41,5	147	49,0
S.p.A.		0,0	9	6,3	37	56,9	46	15,3
Totale	93	100,0	142	100,0	65	100,0	300	100,0

Dal punto di vista territoriale (tabella 12) l'estrazione casuale del campione ha sovrastimato il peso delle imprese collocate in provincia di Torino, con quasi il 95% del campione e quindi non fornendo un quadro rappresentativo della distribuzione regionale.

TABELLA 12 COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE, PER PROVINCIA

<i>Provincia</i>	<i>Micro</i>	<i>Piccole</i>	<i>Medie</i>	<i>Totale</i>	<i>%</i>
Alessandria	4	1		5	1,7
Asti	1	1	2	4	1,3
Cuneo	3	1	1	5	1,7
Novara			1	1	0,3
Torino	85	139	60	284	94,7
Vercelli			1	1	0,3
Totale	93	142	65	300	100,0



Le differenti attività svolta dalle imprese sono state raggruppate in otto classi (tabella 13) da cui risulta che nel campione l'attività prevalente è quella di lavorazioni (circa 53% delle imprese, articolate – in scala decrescente – in metalliche, stampaggio plastica e stampaggio lamiera, altre lavorazioni) seguita dalla produzione di componenti veri e propri; le imprese che producono ricambi rappresentano il 5% del campione.

TABELLA 13 COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE, PER ATTIVITÀ PRODUTTIVA

<i>Attività</i>	<i>Micro</i>	<i>%</i>	<i>Piccole</i>	<i>%</i>	<i>Medie</i>	<i>%</i>	<i>Totale</i>	<i>%</i>
Componenti	33	35,5	42	29,6	25	38,5	100	33,3
Lavorazioni metalliche	12	12,9	35	24,6	16	24,6	63	21,0
Lavorazione materie plastiche	11	11,8	21	14,8	7	10,8	39	13,0
Stampi e stampaggio metalli	11	11,8	12	8,5	9	13,8	32	10,7
Altre lavorazioni	10	10,8	12	8,5	3	4,6	25	8,3
Progettazione, prototipizzazione	8	8,6	9	6,3	3	4,6	20	6,7
Accessori e/o ricambi	7	7,5	7	4,9	1	1,5	15	5,0
Altro	1	1,1	4	2,8	1	1,5	6	2,0
Totale	93	100,0	142	100,0	65	100,0	300	100,0

Dal punto di vista dimensionale, i dati che presentano situazioni significativamente difformi dalla media sono relativi al sottodimensionamento delle micro nelle lavorazioni meccaniche e al loro sovradimensionamento nella progettazione e nella produzione di ricambi.

Di rilievo per l'analisi dei dati è la distribuzione delle imprese per appartenenza o meno a gruppi (tabella 14). Complessivamente solo il 9% del campione è parte di un gruppo (27 imprese) ma ben l'80% di queste imprese (ovvero 22) è costituito da imprese medie e il 60% da imprese appartenenti a gruppi multinazionali (16 imprese); è interessante notare come gli stessi gruppi internazionali non siano concentrati nelle dimensioni medie ma siano presenti anche in quelle piccole e micro.

TABELLA 14 COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE, PER APPARTENENZA A GRUPPI

<i>Classi addetti</i>	<i>Indipendenti</i>	<i>Gruppo</i>					<i>Totale</i>
		<i>Si gruppo</i>	<i>% su campione</i>	<i>Regionale</i>	<i>Nazionale</i>	<i>Internazionale</i>	
Micro	92	1	1,1			1	93
Piccole	138	4	2,8	1		3	142
Medie	43	22	33,8	3	7	12	65
Totale	273	27	9,0	4	7	16	300

Tra le imprese del campione sono state anche rilevate imprese multilocalizzate: 20 hanno stabilimenti anche fuori dal Piemonte di cui 15 in altre regioni italiane, 6 in altre nazioni europee, con 11 stabilimenti, e 6 in nazioni extra-europee con 9 stabilimenti⁵. Le imprese multi-localizzate fuori dall'Italia appartengono a gruppi internazionali o non appartengono ad alcun gruppo (tabella 15).

⁵ Il totale è superiore a 20 in quanto erano possibili risposte multiple.



TABELLA 15 IMPRESE CON STABILIMENTI FUORI PIEMONTE, PER LOCALIZZAZIONE DEGLI STABILIMENTI E PER GRUPPO

	<i>Europa</i>		<i>Extraeuropa</i>		<i>Totale Italia (escluso il Piemonte)</i>		<i>Totale</i>	
	<i>N°Stab.</i>	<i>Imprese</i>	<i>N°Stab.</i>	<i>Imprese</i>	<i>N°Stab.</i>	<i>Imprese</i>	<i>N°Stab.</i>	<i>Imprese</i>
Indipendenti	2	2	1	1	13	8	16	11
Internazionale	9	4	8	5	23	6	40	8
Nazionale					3	1	3	1
Totale	11	6	9	6	39	15	59	20

Uno degli interrogativi principali della ricerca era di capire il livello di dipendenza delle imprese della componentistica tanto dal mercato automotive quanto da Fiat Auto: la tabella 16 evidenzia innanzitutto come, in media, queste imprese destinino all'automotive tre quarti del loro fatturato e quindi il loro livello di diversificazione verso altri mercati sia del 25% cioè relativamente poco elevato; in secondo luogo esse vendono direttamente a Fiat Auto meno del 30% del loro fatturato, una quota pari a quanto destinato ad altre case; infine, ai fornitori di primo livello va circa il 20% del fatturato. In termini di dipendenza complessiva da Fiat, occorre peraltro notare come una parte di quanto destinato a fornitori è poi fornito da questi ultimi a Fiat Auto stessa.

TABELLA 16 COMPOSIZIONE DEL MERCATO DI SBOCCO

<i>Fatturato</i>	<i>2005</i>	
Totale (€)	1.403.709.541	100%
Automotive	1.056.519.998	75,3%
Fiat	389.531.368	27,8%
Altre case	389.498.380	27,7%
Fornitori	277.490.250	19,8%

Scomponendo il dato medio (tabella 17) è possibile evidenziare le differenti specializzazioni per dimensione di impresa: le micro imprese sono più orientate all'automotive della media (81% contro 75%) e anche, necessariamente, le meno dipendenti da Fiat (7,8%) e le più dipendenti dai fornitori (47%) proprio in quanto operano prevalentemente come subfornitori; nonostante ciò forniscono altre case auto per una quota, il 26%, molto vicina alla media. La dipendenza da Fiat e quella dai fornitori hanno andamenti complementari: la dipendenza dal produttore nazionale aumenta all'aumentare delle dimensioni (le imprese medie forniscono a Fiat una quota di fatturato quattro volte superiore a quella delle micro, 31% contro quasi 8%), mentre diminuisce quella dai fornitori (47% delle micro contro 15% delle medie).

TABELLA 17 COMPOSIZIONE DEL MERCATO DI SBOCCO, PER DIMENSIONI DI IMPRESA

<i>Fatturato</i>	<i>Micro</i>	<i>Piccole</i>	<i>Medie</i>	<i>Totale</i>
Automotive	81,1%	73,6%	75,5%	75,3%
Fiat	7,8%	14,4%	31,2%	27,8%
Altre case	26,2%	21,4%	29,1%	27,7%
Fornitori	47,1%	37,7%	15,2%	19,8%



Qual è invece il comportamento delle imprese appartenenti o meno a gruppi (tabella 18)? Le differenze sono significative: le imprese dentro un gruppo, rispetto a quelle indipendenti, sono più concentrate sull'automotive (83 contro 71%) e al loro interno è maggiore sia la dipendenza da Fiat (32 contro 26%) che da altre case (39 contro 22%) e quindi minore quella dai fornitori.

TABELLA 18 COMPOSIZIONE DEL MERCATO DI SBOCCO, PER APPARTENENZA A GRUPPI

Fatturato	Indipendenti	Gruppo			
		Si gruppo	Internazionale	Nazionale	Regionale
Automotive	71,22%	83,60%	91,17%	58,79%	77,73%
Fiat	25,70%	31,98%	35,30%	24,93%	0,00%
Altre case	22,30%	38,97%	47,90%	13,84%	0,00%
Fornitori	23,22%	12,65%	7,97%	20,02%	77,73%

Scendendo nel dettaglio della tipologia di gruppo (tabella 18), i regionali si collocano in un ruolo esclusivamente di subfornitori (l'automotive è tutto destinato ai fornitori); i nazionali sono i più diversificati, con l'automotive a meno del 60%, ed i meno dipendenti da Fiat; gli internazionali sono per oltre il 90% concentrati sull'automotive destinato prevalentemente a Fiat ed a suoi concorrenti. A questo proposito, il dato interessante è che sono l'unica tipologia di imprese dove la fornitura ad altre case è superiore a quella a Fiat (47 contro 35%) dimostrando con ciò proprio la loro collocazione in una rete di impresa dal carattere internazionale.

La distribuzione del fatturato per attività produttiva mostra significative differenze (tabella 19): innanzitutto, le imprese che producono accessori e ricambi, con quelle specializzate in altre lavorazioni, presentano una pressoché totale concentrazione sull'automotive (intorno al 95%). Le imprese specializzate in altre lavorazioni presentano anche la più elevata dipendenza da Fiat, con oltre il 50%. Decisamente diversificate sono invece le imprese che operano nella lavorazione delle materie plastiche e dei metalli (destinano all'automotive meno del 60% del fatturato). Ben bilanciate sono le imprese di progettazione, in quanto destinano a Fiat e alle altre case la stessa quota, intorno al 38%.

TABELLA 19 COMPOSIZIONE DEL MERCATO DI SBOCCO, PER ATTIVITÀ

Fatturato	Accessori e/o ricambi	Componenti	Lav. mat. plastiche	Lav. metalli	Altre lav.	Stampi e stampaggio metalli	Progett. e prototipi	Altro
Automotive	94,4%	77,4%	58,6%	51,5%	96,7%	86,7%	86,8%	64,7%
Fiat	6,2%	18,2%	24,4%	22,6%	52,3%	18,9%	39,6%	14,8%
Altre case	14,4%	37,7%	10,5%	9,6%	33,3%	43,5%	38,3%	6,3%
Fornitori	73,8%	21,5%	23,7%	19,3%	11,0%	24,4%	8,9%	43,5%



4. LA DINAMICA

Quanto abbiamo visto in precedenza rappresenta la fotografia del campione alla data della rilevazione, fine 2005, ma l'interrogativo base della ricerca era quello di individuare le linee di fondo delle trasformazioni intervenute tra il 2000 ed il 2005. Analizziamo pertanto la dinamica delle principali variabili.

4.1 Le dimensioni

Nel corso dei cinque anni in questione l'occupazione delle imprese è variata, dando luogo a spostamenti tra le classi (tabella 20) che si traducono in un generale spostamento verso dimensioni inferiori, soprattutto le piccole verso le micro imprese (le prime scendono infatti da 162 a 142 e le micro salgono da 72 a 93).

TABELLA 20 DINAMICA DELLE IMPRESE, PER CLASSI DI ADDETTI

<i>Classi addetti</i>	<i>Imprese 2000</i>	<i>%</i>	<i>Imprese 2005</i>	<i>%</i>	<i>Variazione imprese</i>
Micro	72	24,0	93	31,0	29,2%
Piccole	162	54,0	142	47,3	-12,3%
Medie	66	22,0	65	21,7	-1,5%
Totale	300	100,0	300	100,0	0,0%

Questa tendenza risulta però il frutto di dinamiche piuttosto differenziate tra le varie classi dimensionali (tabella 21).

TABELLA 21 SPOSTAMENTI DI CLASSI DIMENSIONALI

<i>Classi addetti 2000</i>	<i>Classi addetti 2005</i>	<i>Imprese</i>
Micro	Micro	63=
Micro	Piccole	9 ↑
Piccole	Micro	30 ↓
Piccole	Piccole	128=
Medie	Piccole	5 ↓
Piccole	Medie	4 ↑
Medie	Medie	61=
	Totale	300

Delle 72 micro imprese del 2000, 63 rimangono nella stessa classe, mentre 9 passano alla classe superiore (10-49 addetti): quindi solo un 12% delle micro diventa piccola impresa. Delle 162 piccole imprese, invece, 128 rimangono nella stessa classe (l'80%) ma ben 30 (quasi il 20%) scendono alla classe inferiore e 4 salgono ad una dimensione media. La salita di classe delle quattro piccole è però più che compensata dalla discesa di cinque medie alla dimensione piccola.

In sintesi, questi cinque anni hanno visto, in termini di distribuzione dimensionale delle imprese, un processo di ridimensionamento occupazionale che si è manifestato soprattutto in un consistente spostamento verso le imprese micro (la cui numerosità infatti sale di quasi il 30%, tabella 20) e in un ridimensionamento delle piccole, con una diminuzione del loro numero del 12%.



4.2 L'occupazione

Di fronte a tali movimenti tra le classi dimensionali, qual è stata la dinamica degli occupati? Se si osservano i dati relativi agli addetti totali delle imprese (tabella 22), nel complesso l'occupazione risulta aumentata di poco più del 2%, frutto di un aumento dell'11,7% nelle micro e del 3,3% nelle medie contro una diminuzione del 3,1% nelle piccole. Nonostante la crisi, quindi, le imprese del campione non hanno ridotto l'occupazione, nel complesso, ma il dato qui riportato include la dinamica occupazionale dell'impresa in quanto tale, ovvero anche quella che si è realizzata fuori del Piemonte per le imprese appartenenti a gruppi.

TABELLA 22 DINAMICA DELL'OCCUPAZIONE DI IMPRESA, PER CLASSI DIMENSIONALI

<i>Classi addetti</i>	<i>Addetti 2000</i>	<i>%</i>	<i>Addetti 2005</i>	<i>%</i>	<i>Variazione addetti</i>
Micro	358	2,4	400	2,6	11,7%
Piccole	3.125	20,8	3.029	19,7	-3,1%
Medie	11.535	76,8	11.912	77,6	3,3%
Totale	15.018	100,0	15.341	100,0	2,2%

In effetti, considerando delle imprese appartenenti a gruppi solo gli addetti piemontesi, l'occupazione manifesta una riduzione del 5,7% (tabella 23), effetto essenzialmente della caduta occupazionale nelle imprese di media dimensione (-7,1% contro un aumento del 3,3% a livello di impresa).

TABELLA 23 DINAMICA DELL'OCCUPAZIONE DEGLI STABILIMENTI PIEMONTESE, PER CLASSI DIMENSIONALI

<i>Classi addetti</i>	<i>Addetti 2000</i>	<i>%</i>	<i>Addetti 2005</i>	<i>%</i>	<i>Variazione addetti</i>
Micro	357	3,1	397	3,7	11,2%
Piccole	3.080	27,1	2.957	27,6	-4,0%
Medie	7.939	69,8	7.376	68,7	-7,1%
Totale	11.376	100,0	10.730	100,0	-5,7%

Questi anni sono quindi stati critici soprattutto per gli stabilimenti piemontesi di imprese operanti con stabilimenti a livello nazionale: la strategia perseguita appare quindi essere stata quella di ridurre gli addetti in Piemonte, a seguito della crisi Fiat, per aumentarla in altre aree del paese.

Avevamo però visto in precedenza (tabella 21) come ogni classe dimensionale manifestasse dinamiche di entrata e di uscita di imprese dalla classe stessa; calcolando la variazione degli addetti presenti negli stabilimenti piemontesi per singolo movimento di classe (tabella 24) si ottiene che il dato medio di -5,7% dipende non solo dalla caduta occupazionale delle imprese piccole che diventano micro (-51% di addetti) e delle medie che diventano piccole (-31% di addetti), per un totale di 280 posti persi, ma anche dalla perdita di 477 addetti tra le imprese medie che sono rimaste medie, ma ridimensionate. Quest'ultime hanno tuttavia compensato la perdita occupazionale in Piemonte con una crescita pressoché equivalente nel resto d'Italia (+463 addetti). Gli elevati incrementi percentuali dell'occupazione delle imprese micro che diventano piccole e delle piccole che diventano medie (oltre il 70%) si traducono in una variazione assoluta di 139 addetti, insufficiente però a compensare le perdite delle imprese di maggiore dimensione.



TABELLA 24 DINAMICA DELL'OCCUPAZIONE, PER SPOSTAMENTI DI CLASSI DIMENSIONALI

<i>Classi addetti 2000</i>	<i>Classi addetti 2005</i>	<i>Imprese</i>	<i>Addetti Piemonte 2000</i>	<i>Addetti Piemonte 2005</i>	<i>Variazione addetti</i>
Micro	Micro	63	298	294	-1,3%
Micro	Piccole	9	59	103	74,6%
Piccole	Micro	30	379	185	-51,2%
Piccole	Piccole	128	2.578	2.554	-0,9%
Medie	Piccole	5	275	189	-31,3%
Piccole	Medie	4	123	218	77,2%
Medie	Medie	61	7.664	7.187	-6,2%
Totale		300	11.376	10.730	-5,7%

Va in ogni caso sottolineato come le imprese che sono salite di classe abbiano, in media, incrementato gli addetti di oltre il 70%, una performance di tutto rilievo.

Dall'analisi della dinamica occupazionale per tipologia di attività produttiva (tabella 25) risulta che solo la lavorazione delle materie plastiche ha aumentato significativamente gli addetti in termini percentuali ma in misura limitata in valori assoluti (+38% corrispondente a 42 unità); le perdite di addetti si concentrano nelle lavorazioni metalliche e nello stampaggio metalli (rispettivamente -172 e -359 addetti).

TABELLA 25 DINAMICA DELL'OCCUPAZIONE, PER ATTIVITÀ PRODUTTIVA

<i>Attività</i>	<i>Addetti Piemonte 2000</i>	<i>Addetti Piemonte 2005</i>	<i>Variazione addetti</i>
Componenti	268	243	-25 -9,3%
Lavorazioni metalliche	1.452	1.280	-172 -11,8%
Lavorazione materie plastiche	109	151	42 38,5%
Stampi e stampaggio metalli	4.426	4.067	-359 -8,1%
Altre lavorazioni	1.198	1.205	7 0,6%
Progettazione + prototipizzazione	2.142	2.074	-68 -3,2%
Accessori e/o ricambi	694	618	-76 -11,0%
Altro	1.087	1.092	5 0,5%
Totale	11.376	10.730	-646 -5,7%

Dal punto di vista dell'appartenenza ai gruppi (tabella 26), sono le imprese filiali di gruppi internazionali che riducono maggiormente l'occupazione (-18%), seguiti da quelle appartenenti a gruppi nazionali (-11%). La prima tipologia di soggetti è anche quella che meglio può muoversi sul territorio italiano, riducendo l'occupazione in Piemonte per incrementarla in altre regioni. Le imprese indipendenti riducono, invece, solo del 2% gli addetti. Una dinamica occupazionale positiva la presentano invece solo le quattro imprese appartenenti a gruppi regionali.

TABELLA 26 DINAMICA DELL'OCCUPAZIONE, PER APPARTENENZA A GRUPPI

	<i>Addetti Piemonte 2000</i>	<i>Addetti Piemonte 2005</i>	<i>Variazione addetti (%)</i>
Indipendenti	7.745	7.557	-2,4%
Internazionale	2.380	1.947	-18,2%
Nazionale	680	604	-11,2%
Regionale	571	622	8,9%
Totale	11.376	10.730	-5,7%



4.3 Il fatturato

Nel periodo considerato, il fatturato delle imprese aumenta in media del 22%⁶ (tabella 27), il doppio dell'incremento Istat dei prezzi alla produzione dei prodotti intermedi e industriali (+10,8%); tale incremento medio è però frutto di comportamenti non omogenei tra le imprese, ovvero 115 imprese (tabella 28) che aumentano il fatturato mediamente del 55% circa (tabella 27), 79 imprese che lo diminuiscono mediamente del 18% e 20 imprese che dichiarano la stabilità dello stesso. Va sottolineato come il numero delle imprese che incrementa il fatturato è superiore alla somma delle altre due categorie.

TABELLA 27 DINAMICA DEL FATTURATO, PER CLASSI DIMENSIONALI

Classi addetti	Dinamica del fatturato (tassi di variazione)			
	Aumento	Diminuzione	Stabile	Totale
Micro	70,8%	-30,0%	0,0%	32,4%
Piccole	53,3%	-38,7%	0,0%	18,9%
Medie	54,6%	-14,9%	0,0%	22,5%
Totale	54,8%	-18,3%	0,0%	22,2%

TABELLA 28 NUMEROSITÀ DELLE IMPRESE IN BASE ALL'ANDAMENTO DEL FATTURATO

Classi addetti	N° imprese secondo dinamica del fatturato			
	Aumento	Diminuzione	Stabile	Totale
Micro	22	18	3	43
Piccole	61	45	11	117
Medie	32	16	6	54
Totale	115	79	20	214

Se però si deflaziona il fatturato di ogni singola impresa per l'incremento Istat dei prezzi alla produzione dei prodotti intermedi e industriali (+10,8%) le imprese si equidistribuiscono (tabella 29) tra quelle che aumentano il fatturato e quelle che lo diminuiscono, ma l'effetto combinato è pur sempre di un aumento reale del fatturato stesso.

TABELLA 29 ANDAMENTO DEL FATTURATO DEFLAZIONATO, PER CLASSI DIMENSIONALI

Classi addetti	Aumento	Diminuzione	Totale	% colonna
Micro	18	44	62	29,0
% riga	29,0	71,0	100,0	
Piccole	60	39	99	46,3
% riga	60,6	39,4	100,0	
Medie	31	22	53	24,8
% riga	58,5	41,5	100,0	
Totale	109	105	214	100,0
% riga	50,9	49,1	100,0	

Incrociando la dinamica del fatturato (deflazionato) per l'appartenenza a gruppi (tabella 30) un dato risulta con forza: la diminuzione del fatturato ha riguardato ben il 75% delle

⁶ Il totale delle imprese che hanno fornito dati è stato di 214 su 300.



imprese appartenenti a gruppi multinazionali, contro una media di circa il 50%. Sono quindi queste le imprese che maggiormente hanno risentito della crisi.

TABELLA 30 ANDAMENTO DEL FATTURATO DEFLAZIONATO, PER APPARTENENZA A GRUPPI

	<i>Aumento</i>	<i>Diminuzione</i>	<i>Totale</i>	<i>% colonna</i>
Indipendenti	101	92	193	90,2
<i>% riga</i>	<i>52,3</i>	<i>47,7</i>	<i>100,0</i>	
Internazionale	3	9	12	5,6
<i>% riga</i>	<i>25,0</i>	<i>75,0</i>	<i>100,0</i>	
Nazionale	4	3	7	3,3
<i>% riga</i>	<i>57,1</i>	<i>42,9</i>	<i>100,0</i>	
Regionale	1	1	2	0,9
<i>% riga</i>	<i>50,0</i>	<i>50,0</i>	<i>100,0</i>	
Totale	109	105	214	100,0
<i>% riga</i>	<i>50,9</i>	<i>49,1</i>	<i>100,0</i>	

Dal punto di vista delle attività produttive, le maggiori difficoltà paiono presentarsi per le imprese produttrici di componenti e per quelle che effettuano lavorazioni metalliche (la quota di imprese con fatturato deflazionato diminuito raggiunge rispettivamente il 77,8% e il 68,4% (tabella 31). Al contrario, sono le imprese produttrici di accessori e ricambi e quelle di altre lavorazioni che manifestano una più elevata quota di imprese con fatturato in aumento.

TABELLA 31 ANDAMENTO DEL FATTURATO DEFLAZIONATO, PER ATTIVITÀ PRODUTTIVA

<i>Attività</i>	<i>Aumento</i>	<i>% riga</i>	<i>Diminuzione</i>	<i>% riga</i>	<i>Totale</i>
Componenti	2	22,2	7	77,8	100,0%
Lavorazioni metalliche	6	31,6	13	68,4	100,0%
Lavorazione materie plastiche	2	50,0	2	50,0	100,0%
Stampi e stampaggio metalli	36	54,5	30	45,5	100,0%
Altre lavorazioni	17	60,7	11	39,3	100,0%
Progettazione, prototipizzazione	25	50,0	25	50,0	100,0%
Accessori e/o ricambi	10	62,5	6	37,5	100,0%
Altro	11	50,0	11	50,0	100,0%
Totale	109	50,9	105	49,1	100,0%

In sintesi, incrociando alcuni indicatori⁷ (tabella 32), si arriva ad osservare che prevalgono le imprese dinamiche (124 unità tra crescita e forte crescita) in rapporto a quelle in difficoltà (90 unità tra crisi e rallentamento) e che le prime presentano tassi di incremento del fatturato nominale superiori al 50%.

⁷ Si è considerata la variazione degli addetti, del fatturato e dell'export. Saranno in crisi (o in forte crescita) le imprese con tutti e tre gli indicatori negativi (o positivi), in rallentamento (o in crescita) le imprese con due indicatori negativi (o positivi).



TABELLA 32 IMPRESE PER TIPOLOGIA DI PERFORMANCE

<i>Performance</i>	<i>Imprese</i>	<i>Fatturato 2000</i>	<i>Fatturato 2005</i>	<i>Variazione fatturato</i>
Crisi	51	316.225.000	261.513.311	-17,3%
Rallentamento	39	198.950.000	171.050.000	-14,0%
Crescita	81	465.028.000	701.330.000	50,8%
Forte crescita	43	169.362.302	269.816.230	59,3%
Totale	214	1.149.565.302	1.403.709.541	22,1%

4.4 I mercati di sbocco

Abbiamo visto in precedenza come il fatturato medio sia cresciuto di poco più del 20%; ci concentriamo ora sull'analisi della dinamica dei diversi mercati di sbocco che compongono il fatturato stesso (tabella 33).

TABELLA 33 ANDAMENTO DEL FATTURATO, PER MERCATO DI SBOCCO

<i>Fatturato</i>	<i>2000</i>		<i>2005</i>		<i>Variazione quote</i>	<i>Variazione fatturato nominale</i>
Totale (€)	1.149.565.302	100,0%	1.403.709.541	100,0%		
Automotive	896.267.552	78,0%	1.056.519.998	75,3%	-3,5%	17,9%
Fiat	410.097.900	35,7%	389.531.368	27,8%	-22,2%	-5,0%
Altre case	255.320.702	22,2%	389.498.380	27,7%	24,9%	52,6%
Fornitori	230.848.950	20,1%	277.490.250	19,8%	-1,6%	20,2%

Uno degli interrogativi della ricerca riguardava la questione se gli anni di crisi avessero indotto le imprese ad una strategia di aumento della diversificazione verso mercati non automotive. Dalle risposte delle imprese⁸ si ottiene un quadro di sostanziale stabilità, in quanto l'automotive scende, in media, solo dal 78% al 75% del fatturato totale, ovvero un decremento del 3,5% a favore della diversificazione conglomerale. Ne consegue che gli spostamenti significativi avvengono all'interno del mercato automotive. Le interviste di approfondimento hanno infatti mostrato come la diversificazione verso settori non automotive sia spesso avvenuta precedentemente l'ultima crisi Fiat: una parte delle imprese intervistate ha dichiarato di essere nata negli anni '60 e '70 come fornitori pressoché esclusivi di Fiat ma di aver avviato processi di diversificazione già negli anni '80.

Un intervistato ha dichiarato: *“Noi, come molte aziende torinesi, siamo nati come figli di Fiat e siamo stati fornitori Fiat al 90% fino alla metà degli anni '80. Poi è stato necessario guardarsi intorno e quindi ci siamo sganciati per fortuna da Fiat individuando nuovi clienti”. Un altro: “Gli ultimi rapporti con la Fiat li abbiamo avuti nel 1979/ '80. Fino a quell'anno producevamo solo ed esclusivamente per Fiat, ma poi ho capito che l'aria tirava male ed ho deciso di andarmene...[adesso] produciamo pezzi di ferramenta per le porte dei frigoriferi delle celle frigorifere... inoltre facciamo componenti per gli attrezzi da fitness”; un altro ancora: “Noi avevamo già differenziato un po' la produzione [ndr. prima del 2000] e fortunatamente siamo rimasti in piedi...” [ndr. dal 2000 al 2005].*

Non mancano però le imprese che hanno operato una diversificazione proprio come strategia per ridurre l'impatto della crisi Fiat degli ultimi anni.

⁸ Ricordiamo che si tratta di 214 che hanno fornito il dato.



“La crescita è dovuta a nostre scelte aziendali: la crisi che ha colpito il settore automotive ha fatto sì che noi intraprendessimo la strada della diversificazione”. La diversificazione ha assunto due differenti direzioni: innanzitutto geografica e commerciale (“In pratica siamo entrati nei mercati di paesi nuovi, in cui prima invece eravamo assenti, e con prodotti nuovi”; “Abbiamo aumentato la penetrazione su mercati non nazionali al punto che quello nazionale è oggi sceso sotto il 50% e il principale cliente, Fiat, oggi è intorno al 35%”. La seconda via della diversificazione è quella settoriale: “Dal 2000 al 2005 si è passati da un 100% auto, essenzialmente Fiat, a un 95% non auto. Si tratta prevalentemente di componentistica per elettronica, carpenterie metalliche e poi lavoriamo molto per aziende che producono particolari per autocarri, sia Iveco che non”; “Si è deciso di diversificare la produzione non puntando più quasi esclusivamente sull’automotive, ma siamo entrati nel mercato degli elettrodomestici (ora l’auto pesa per il 40%)”; “Abbiamo aumentato la nostra produzione verso il settore del riscaldamento, abbandonando il settore dell’automotive a causa della crisi. Noi avevamo differenziato un po’ la produzione e fortunatamente siamo rimasti in piedi”.

Per la media delle imprese intervistate, il periodo 2000-2005 ha rappresentato soprattutto una netta diminuzione (22%) della quota di fatturato destinata a Fiat Auto, che infatti passa dal 35,7 al 27,8% (tabella 33). Il risultato è decisamente significativo, esprimendo ciò che era nelle attese e che era stato dimostrato anche da altre indagini⁹: le imprese del settore sono state costrette, ma sono anche riuscite, a ridurre la dipendenza dal produttore nazionale.

La domanda successiva era rivolta a chiedersi verso quali mercati era stata destinato il fatturato non più assorbito da Fiat: la maggior parte risulta essere stato indirizzato ad altre case automobilistiche in modo che nel 2005 il fatturato destinato a questi clienti ha lo stesso ammontare di quello destinato a Fiat¹⁰ e quindi la stessa quota percentuale (quasi il 28%). Questa dinamica, associata al leggero incremento della diversificazione, determina la sostanziale stabilità (20%) della quota destinata a imprese fornitrici di case auto (fornitori di primo livello).

In sintesi, la dinamica può essere riassunta nei termini di uno spostamento di volumi da Fiat ad altre case auto, un risultato non indifferente essendo il campione soprattutto formato da imprese subfornitrici. Come vedremo successivamente, tale spostamento, è stato a volte associato a capacità innovativa.

“La percentuale relative alle altre case dal 5% è aumentata all’8/9% perché abbiamo cominciato a fornire altre case automobilistiche, ad esempio AUDI”; “Siamo entrati in Renault con un brevetto che Fiat ha rifiutato”. “Le esportazioni sono rivolte soprattutto in Francia e Germania e poi in Spagna, Svezia e Romania. L’aumento delle esportazioni è dovuto all’acquisizione di nuovi clienti. Negli ultimi anni siamo entrati nel mercato francese e ultimamente in Romania”. “La produzione è del 100% automotive, delle case automobilistiche che serviamo, Fiat è quasi irrisorio come fatturato, poi abbiamo Iveco (25% di fatturato), mentre il resto è quasi tutto per l’estero dove noi esportiamo per tutte le principali case automobilistiche straniere, Renault, Wolkswagen, Dacia”. “Nel 2005 quindi un 26% è Renault, 10% serramenti, il restante è Fiat; nel 2006: 10% automazioni, 40% Renault e il restante è subfornitura auto”.

Se quanto sopra rappresenta il dato medio, quale è stato il comportamento delle imprese di diversa dimensione? La tabella 34 li evidenzia differenziati: le 43 micro imprese sono le sole

⁹ Per tutte valga l’osservatorio sulla componentistica autoveicolare della Camera di Commercio di Torino.

¹⁰ Con una crescita di poco più del 50% nei cinque anni.



ad aumentare, leggermente, la dipendenza dal mercato automotive (portandola ad oltre l'80%) con un aumento di rilievo nella quota delle altre case (dal 15,7 al 26,2%¹¹) rispetto alla diminuzione sia di Fiat che dei fornitori, a segnalare la capacità di innalzare il livello qualitativo dei prodotti e delle relazioni con i clienti.

TABELLA 34 ANDAMENTO DEL FATTURATO, PER MERCATO DI SBOCCO E PER DIMENSIONE DI IMPRESA

<i>Fatturato</i>	<i>Micro</i> 2000	<i>Micro</i> 2005	<i>Piccole</i> 2000	<i>Piccole</i> 2005	<i>Medie</i> 2000	<i>Medie</i> 2005	<i>Totale</i> 2000	<i>Totale</i> 2005
Automotive	79,6%	81,1%	76,7%	73,6%	78,2%	75,5%	78,0%	75,3%
Fiat	9,2%	7,8%	15,0%	14,4%	40,9%	31,2%	35,7%	27,8%
Altre case	15,7%	26,2%	22,1%	21,4%	22,4%	29,1%	22,2%	27,7%
Fornitori	54,6%	47,1%	39,7%	37,7%	14,9%	15,2%	20,1%	19,8%

Le 117 piccole imprese sono invece caratterizzate da movimenti molto contenuti delle quote dei vari mercati di sbocco, confermando sostanzialmente la situazione di inizio periodo.

Le quote di mercato delle 54 imprese medie segnalano di nuove variazioni significative: innanzitutto la riduzione della dipendenza da Fiat è la più consistente (-26%, dal 40,9 al 31,2%), mantenendosi sempre la più elevata tra le tre classi; in secondo luogo il fatturato non più destinato a Fiat è stato prevalentemente indirizzato verso i concorrenti di Fiat, con il risultato che le due quote sono molto vicine (31,2% per Fiat e 29,2% per altre case) quando cinque anni prima la prima quota rappresentava quasi il doppio della seconda (40,9% contro 22,4%).

In conclusione, la dinamica dei valori medi di distribuzione del fatturato nei diversi mercati risulta di fatto influenzata dal comportamento più innovativo delle imprese micro e medie, mentre più conservatore è stato quello delle piccole.

Analizziamo ora la composizione del fatturato per tipologia di appartenenza a gruppi (tabella 35)¹². Le imprese indipendenti ed i gruppi nazionali mostrano una esplicita strategia di diversificazione verso mercati non automotive (quasi il 30% per le prime ed oltre il 40% per le seconde), indirizzando verso questi sbocchi la diminuzione di quote verso Fiat e le altre case. Le imprese appartenenti a gruppi internazionali perseguono invece una strategia opposta: mantengono invariato il forte orientamento all'automotive (91%) e compensano il minor peso di Fiat (il 35% contro quasi il 62% del 2000) con il forte incremento delle altre case (che raggiunge quasi il 50% del fatturato contro il 18,6 del 2000), a scapito anche del mercato dei fornitori, relegato a solo l'8%.

TABELLA 35 ANDAMENTO DEL FATTURATO, PER MERCATO DI SBOCCO E PER APPARTENENZA A GRUPPI

<i>Fatturato</i>	<i>Indipen-</i> <i>denti</i> 2000	<i>Indipen-</i> <i>denti</i> 2005	<i>Internazionale</i> 2000	<i>Internazionale</i> 2005	<i>Nazionale</i> 2000	<i>Nazionale</i> 2005	<i>Regionale</i> 2000	<i>Regionale</i> 2005
Automotive	74,2%	71,2%	91,9%	91,2%	63,5%	58,8%	63,6%	77,7%
Fiat	26,1%	25,7%	61,8%	35,3%	29,1%	24,9%	0,0%	0,0%
Altre case	24,9%	22,3%	18,6%	47,9%	16,5%	13,8%	0,0%	0,0%
Fornitori	23,2%	23,2%	11,6%	8,0%	17,9%	20,0%	63,6%	77,7%

La tabella 36 mostra come l'incidenza dei vari mercati di sbocco sia piuttosto varia in rapporto alle differenti attività produttive. Le imprese specializzate nella produzione di

¹¹ È interessante rilevare come l'ammontare monetario del fatturato destinato alle altre case sia aumentato del 120% di fronte ad un incremento medio di poco più del 50%.

¹² Escludendo i gruppi a carattere regionale in quanto sole due imprese hanno fornito dati completi.



accessori e ricambi, insieme a quelle di altre lavorazioni sono per circa il 95% dipendenti dall'automotive con però forti differenze all'interno: le prime destinano oltre il 70% del fatturato a imprese diverse da case auto, mentre le seconde forniscono il primo montaggio per oltre l'85% ed a Fiat, in particolare, oltre il 50%. La minore dipendenza da Fiat risulta nei produttori di componenti ed in quelle imprese che producono stampi e/o stampano metalli; per queste ultime imprese il peso delle altre case supera il 40% del fatturato.

TABELLA 36 ANDAMENTO DEL FATTURATO, PER MERCATO DI SBOCCO E PER ATTIVITÀ PRODUTTIVA

<i>Fatturato</i>	<i>Accessori e/o Ricambi</i>	<i>Componenti</i>	<i>Lav. Mat. Plastiche</i>	<i>Lav. Metalli</i>	<i>Altre lav.</i>	<i>Stampi e stampaggio metalli</i>	<i>Progett. + Prototipizza.</i>	<i>Altro</i>
Automotive	94,40%	77,40%	58,60%	51,50%	96,70%	86,70%	86,80%	64,70%
Fiat	6,20%	18,20%	24,40%	22,60%	52,30%	18,90%	39,60%	14,80%
Altre case	14,40%	37,70%	10,50%	9,60%	33,30%	43,50%	38,30%	6,30%
Fornitori	73,80%	21,50%	23,70%	19,30%	11,00%	24,40%	8,90%	43,50%

4.5 La dipendenza da Fiat

I dati sulla distribuzione del fatturato che abbiamo finora esposto fanno riferimento al complesso delle imprese, con la conseguenza che, ad esempio, la dipendenza media da Fiat del 27,8% nel 2005 include nel calcolo, tanto le imprese che forniscono Fiat stessa, quanto quelle che ne sono escluse.

Per una analisi più corretta ci concentriamo ora sulle sole imprese che effettivamente hanno fornito Fiat in entrambi gli anni, o almeno in uno solo: si tratta di 102 imprese (tabella 37) che hanno risposto a tutte le domande sul fatturato, ovvero poco meno della metà (214 unità) delle imprese del campione che hanno risposto per intero al questionario. La loro distribuzione dimensionale si differenzia da quella media del campione: le piccole mantengono la stessa quota, poco al di sotto del 50%, mentre – come nelle attese – quasi raddoppia la quota delle medie e si dimezza quella delle micro.

TABELLA 37 DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE DIPENDENTI DA FIAT, PER CLASSE DIMENSIONALE

<i>Classi addetti</i>	<i>Imprese dipendenti Fiat</i>	<i>% dipendenti Fiat</i>	<i>% campione</i>
Micro	15	14,71	31,00
Piccole	49	48,04	47,33
Medie	38	37,25	21,67
Totale	102	100,00	100,00

L'analisi della tabella 38 pone in evidenza come queste 102 imprese siano mediamente più dipendenti dall'automotive (84% nel 2005 contro 79% della media) e, ovviamente, anche più dipendenti da Fiat (41% nel 2005 contro 27% della media) e che le variazioni intercorse nel periodo sono concentrate nella sostituzione del cliente Fiat con altre case auto (i 9,8 punti percentuali in meno di Fiat corrispondono sostanzialmente ai più 9,4 delle altre case appunto, che raggiungono così una quota del 33%).



TABELLA 38 DINAMICA DEL FATTURATO DELLE IMPRESE DIPENDENTI DA FIAT, PER MERCATO DI SBocco

<i>Fatturato</i>	<i>2000</i>		<i>2005</i>		<i>Var. quota</i>	<i>Var. fatturato</i>
Totale	805.349.000	100%	947.612.311	100,0%	0,0%	17,7%
Automotive	690.370.050	85,7%	795.179.268	83,9%	-2,1%	15,2%
Fiat	410.097.900	50,9%	389.531.368	41,1%	-19,3%	-5,0%
Altre case	191.053.400	23,7%	313.663.150	33,1%	39,5%	64,2%
Fornitori	89.218.750	11,1%	91.984.750	9,7%	-12,4%	3,1%

Un elemento di rilievo è considerare la dinamica del valore assoluto del fatturato destinato a questi due sbocchi: l'ammontare in Euro del fatturato a Fiat diminuisce infatti solo del 5% (quindi, per queste imprese, sembrerebbe non essersi trattato tanto di una caduta verticale degli ordini, quanto di un mancato incremento) mentre quello destinato alle altre case aumenta del 64%. Dalle interviste di approfondimento emerge chiaramente che la strategia di queste imprese si è concentrata nella ricerca di sbocchi alternativi all'interno del primo montaggio.

Esistono differenze di comportamento tra imprese di dimensioni differenti? Per quanto riguarda l'automotive (tabella 39) mentre le micro imprese mantengono stabile tale quota sul fatturato, le piccole e medie raggiungono lo stesso valore dell'85%. Relativamente alla dipendenza da Fiat, la diminuzione media di 10 punti (dal 50,9 al 41,1%) è essenzialmente frutto della analoga diminuzione nelle imprese medie, mentre le piccole aumentano la dipendenza, portandola a poco oltre il 40%. Le interviste dirette hanno mostrato che alcuni subfornitori sono diventati, nel periodo analizzato, fornitori diretti. Il grado di dipendenza da Fiat non sarebbe così aumentato ma sarebbe invece cambiato il posizionamento all'interno della filiera.

TABELLA 39 DINAMICA DEL FATTURATO DELLE IMPRESE DIPENDENTI DA FIAT, PER MERCATO DI SBocco E PER DIMENSIONE

<i>Fatturato</i>	<i>Micro 2000</i>	<i>Micro 2005</i>	<i>Piccole 2000</i>	<i>Piccole 2005</i>	<i>Medie 2000</i>	<i>Medie 2005</i>	<i>Totale 2000</i>	<i>Totale 2005</i>
Automotive	75,0%	75,5%	78,8%	84,9%	86,6%	84,9%	85,7%	83,9%
Fiat	44,8%	40,7%	37,2%	41,8%	52,5%	41,8%	50,9%	41,1%
Altre case	17,2%	21,8%	24,2%	34,5%	23,7%	34,5%	23,7%	33,1%
Fornitori	13,0%	13,0%	17,4%	8,6%	10,4%	8,6%	11,1%	9,7%

Ritornando alla tabella 39, osserviamo che la quota della fornitura ad altre case automobilistiche aumenta per tutte le classi dimensionali e ancora una volta le piccole e le medie convergono sulla stessa quota, 34,5%, mentre le micro si collocano ad un livello più basso, poco meno del 22%.

Le piccole imprese presentano però una peculiarità in quanto sono l'unica classe dimensionale che aumenta contemporaneamente la dipendenza da Fiat e da altre case, più che dimezzando, di conseguenza, la quota indirizzata ai fornitori di primi livello; ne emerge una strategia di rilievo, consistente nell'appoggiarsi alla consolidata fornitura a Fiat per incrementarla e nello stesso tempo nell'appoggiarsi alla consolidata fornitura ad altre case per incrementarla egualmente. Si tratta quindi di imprese molto solide come prodotto e come organizzazione e dove la dipendenza da Fiat rappresenta un elemento di forza. Tuttavia, è importante osservare che le interviste di approfondimento ci hanno permesso, in alcuni casi, di riarticolare alcune valutazioni: è emerso infatti come talvolta le imprese abbiano avuto difficoltà nel definire chiaramente il proprio mercato di sbocco, dichiarandosi dipendenti da Fiat anche quando lo erano solo indirettamente in quanto subfornitori.



Un altro modo per analizzare le variazioni nella dipendenza da Fiat è quello di verificare le entrate e le uscite dalla fornitura diretta a Fiat medesima (tabella 40).

TABELLA 40 ENTRATE ED USCITE DALLA FORNITURA DIRETTA A FIAT

<i>Dipendenza da Fiat</i>	<i>Imprese</i>	<i>% su totale imprese</i>	<i>% su totale FLAT</i>
FIAT: solo nel 2000	8	2,7	5,5
FIAT: nel 2000 e 2005	131	43,7	90,3
FIAT: solo nel 2005	6	2,0	4,2
FIAT: mai	155	51,7	-
Totale	300	100,0	100,0

Delle 145 imprese¹³ che hanno avuto rapporti di fornitura con Fiat, 131 unità li hanno mantenuti nel periodo, mentre 8 nel 2005 sono uscite e altre 6 sono invece entrate nella fornitura diretta a Fiat; pertanto, la crisi di Fiat non ha prodotto solo uscite ma anche entrate nell'orbita della casa automobilistica.

Quali dimensioni hanno le imprese entrate ed uscite? La tabella 41 evidenzia come siano quelle piccole ad avere il ruolo più importante: sono infatti la metà di quelle uscite e i due terzi di quelle entrate.

TABELLA 41 ENTRATE ED USCITE DALLA FORNITURA DIRETTA A FIAT PER DIMENSIONE DELLE IMPRESE

<i>Dipendenza da Fiat</i>	<i>Micro</i>	<i>Piccole</i>	<i>Medie</i>	<i>Totale</i>
FIAT: solo nel 2000	1	4	3	8
FIAT: nel 2000 e 2005	25	63	43	131
FIAT: solo nel 2005	1	4	1	6
FIAT: mai	47	90	18	155
Totale	74	161	65	300

Abbiamo visto in precedenza che le imprese in rapporto diretto con Fiat hanno diminuito la quota di fatturato destinata a Fiat stessa; la domanda ulteriore è di chiedersi quante imprese sono state implicate in questo processo. La tabella 42 illustra il fatto che poco oltre la metà del sottocampione ha mantenuto invariata la quota di fatturato a Fiat, mentre un terzo l'ha diminuita e il rimanente 15% l'ha aumentata. Di nuovo, la crisi Fiat si traduce anche in una crescita del fatturato ad essa destinato e non solo in una sua diminuzione.

Le cause che possono aver generato il fenomeno di crescita del fatturato destinato a Fiat, in un periodo di forte compressione della domanda, sono l'acquisizione di ordini relativi a nuovi modelli, l'aumento di livello all'interno della catena di fornitura con il passaggio da subfornitore a fornitore di primo impianto o l'acquisizione di imprese in difficoltà. Proprio quest'ultimo caso è emerso in una delle interviste di approfondimento:

TABELLA 42 DINAMICA DELLA DIPENDENZA DA FIAT, PER DIMENSIONE DELLE IMPRESE

<i>Dinamica della dipendenza da Fiat</i>	<i>Aumento</i>	<i>Diminuzione</i>	<i>Stabilità</i>	<i>Totale</i>
Micro	2	8	17	27
%	7,4	29,6	63,0	100,0
Piccole	11	25	35	71
%	15,5	35,2	49,3	100,0
Medie	9	14	24	47
%	19,1	29,8	51,1	100,0
Totale	22	47	76	145
Totale (%)	15,2	32,4	52,4	100,0

¹³ Poiché in questo caso l'informazione richiesta era relativa alla sola quota di fatturato destinata a Fiat le risposte sono più numerose rispetto a quelle ottenute per le tabelle 37 e 38 (145 imprese contro 102).



“Nel momento in cui Fiat ha manifestato la sua crisi e ha ridotto in poco tempo e significativamente gli ordini, spesso anche non onorando contratti regolari, molti miei concorrenti, magari già in difficoltà per altri motivi, si sono trovati in una situazione insostenibile. Però spesso queste aziende avevano del potenziale sia per il tipo di attività, sia, soprattutto per il portafogli clienti. Noi abbiamo dedicato molto tempo ad osservare le concorrenti in difficoltà, che rischiavano il fallimento, e anche i fornitori e i clienti, in attesa di qualche buona occasione. Infatti, nel 2002 abbiamo acquisito un nostro fornitore, integrando verticalmente un’attività che prima, in buona parte, affidavamo all’esterno. Ma l’aspetto più interessante è che comprando quell’azienda abbiamo rilevato anche il suo portafoglio ordini che comprendeva Fiat. In un altro caso, abbiamo seguito un’azienda in difficoltà con grandi commesse sul mercato tedesco, e, subito prima che fallisse, ci siamo offerti di “comprare” le loro commesse, e, in accordo con i loro clienti abbiamo onorato i loro contratti. Anche grazie a queste attività, dal 2000 al 2005 abbiamo incrementato il fatturato del 75%”.

Un argomento estremamente interessante, emerso in occasione delle interviste di approfondimento e non rilevato nelle risposte al questionario, è relativo alla articolazione delle motivazioni per cui ridurre la dipendenza da Fiat. Non si è trattato solo di gestire una situazione di crisi ma anche di uscire da quello che alcuni hanno definito un “modo di lavorare”, di cui elenchiamo gli aspetti più significativi.

Il rapporto con i fornitori da parte di Fiat: *“Lavorare per altri settori è un’altra cosa, non abbiamo più un unico cliente che ci assorbiva sia dal punto di vista del personale che dal punto di vista delle linee, per cui non avevamo spazi per altri clienti. Oggi gestiamo una cinquantina di clienti mensili che sono costanti e presenti, puoi differenziare i prezzi e puoi permetterti anche di perdere qualche cliente senza sprofondare”; “La scelta di lasciare Fiat molti anni fa è stata una scelta lungimirante dettata sia dai segnali di crisi, sia soprattutto dal modo di lavorare. Fiat ha sempre chiesto molto ai fornitori, un dispendio di forze e di risorse, si è installata in molte parti d’Italia e in tanti paesi anche oltre oceano e ha sempre preteso che il fornitore la seguisse in queste sue avventure. Chi non l’ha fatto è stato penalizzato ed escluso”; “...è stato necessario guardarsi intorno e quindi ci siamo sganciati per fortuna da Fiat per l’individuazione di nuovi clienti”.*

I tempi di pagamento: *“Fiat ha un termine di pagamento molto lungo, di circa 120 giorni, mentre per altri clienti stranieri la media è 60 giorni”; “I tempi di pagamento sono sempre molto lunghi. Nel settore automotive si arriva ai 180 giorni, nel settore elettrodomestici a 120 fissi. Però tra i due settori c’è una grande differenza: nel caso in cui non paghino nel settore elettrodomestici puoi bloccare la consegna dei prodotti, cosa che non si può fare nell’automotive, e questo ti dà un po’ più di potere”.*

Le continue richieste di riduzione dei prezzi: *“Tutti gli anni la Fiat ti chiedeva degli sconti sui prezzi, inoltre pretendono il controllo del 100% dei prezzi. Ogni pezzo andava guardato e riguardato, quindi ci andavano delle ore lavoro, ma loro chiedevano ogni anno ulteriori ribassi dell’1% o 1,5%, noi finivamo con il lavorare in perdita”.*

La diversificazione rispetto a Fiat è quindi vissuta sia come uscita da un rapporto con un monopsonista, sia come entrata in un altro sistema di relazioni tra imprese, meno vincolante.

4.6 La dipendenza dai principali clienti

L’attenzione posta alla dipendenza da Fiat risulta evidente, data l’importanza di questa a livello locale, ma abbiamo visto come poco più della metà delle imprese dichiara di non fornire direttamente la casa auto. Si è pertanto posta attenzione al tema più generale della dipendenza dal primo o dai primi quattro clienti.

I dati completi a questo riguardo sono stati forniti da 213 imprese; per quanto riguarda la dipendenza, in generale, dal primo cliente risulta confermato il trend già manifestato nel



caso di Fiat, ma con valori nettamente più contenuti, in quanto essa diminuisce dal 42,9 al 39,1% (tabella 43) contro una discesa dal 50,9 al 41,1% per le imprese fornitrici di Fiat (tabella 38). La differente intensità sta a significare due comportamenti differenti di imprese: quelle in rapporto diretto con Fiat hanno proceduto con maggiore intensità a ridurre la dipendenza (un calo della quota del 19%), mentre le imprese non in rapporto con Fiat hanno investito di meno per ridurre la dipendenza dal primo cliente (il calo della quota è stato solo del 9%).

TABELLA 43 DIPENDENZA DAL PRIMO CLIENTE, PER DIMENSIONE

Classi addetti	Dipendenza			
	N° imprese	2000	2005	Var. %
Micro	43	36,0%	31,6%	-12,0
Piccole	116	35,6%	34,0%	-4,4
Medie	54	44,7%	40,3%	-9,9
Totale	213	42,9%	39,1%	-9,1

In questo contesto l'impegno maggiore è stato però profuso dalle micro imprese (-12%) mentre le piccole hanno ridotto la quota di solo il 4,4% e le medie imprese si sono collocate in linea con la media.

L'analisi secondo l'appartenenza a gruppi (tabella 44) manifesta differenze molto più marcate: di fatto sono solo le imprese appartenenti a gruppi internazionali ad avere una strategia esplicita e intensa volta a ridurre la dipendenza dal primo cliente (la quota scende dal 53,7% al 36,9% con un calo di oltre il 30%) mentre per le altre tipologie di impresa il calo è minimo (gruppi nazionali) oppure si ha un incremento della dipendenza, come per le indipendenti e, soprattutto, per le imprese appartenenti a gruppi nazionali (+7,7%).

TABELLA 44 DIPENDENZA DAL PRIMO CLIENTE, PER APPARTENENZA A GRUPPI

Appartenenza a gruppi	N° imprese	% 1° cliente		Var. %
		2000	2005	
Indipendenti	192	40,0	40,7	1,7
Internazionale	12	53,7	36,9	-31,3
Nazionale	7	29,9	29,5	-1,2
Regionale	2	46,0	49,5	7,7
Totale	213	42,9	39,1	-9,1

I dati finora esposti illustrano la variazione del livello di dipendenza medio; un passo ulteriore è quello di verificare i mutamenti nella distribuzione della numerosità delle imprese tra le varie classi dipendenza (tabella 45).

TABELLA 45 COMPOSIZIONE DEL LIVELLO DI DIPENDENZA DAL PRIMO CLIENTE, PER DIMENSIONE

Livello di dipendenza (%)	Micro		Piccole		Medie		Totale	
	2000	2005	2000	2005	2000	2005	2000	2005
Fino a 24	36,2%	40,8%	28,0%	34,8%	30,3%	30,3%	30,5%	35,2%
Da 25 a 49	24,6%	29,6%	32,5%	33,5%	28,8%	25,8%	29,8%	30,9%
Da 50 a 74	27,5%	21,1%	29,9%	21,1%	25,8%	36,4%	28,4%	24,5%
Da 75 a 89	11,6%	8,5%	9,6%	10,6%	15,2%	7,6%	11,3%	9,4%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ancora una volta sono le imprese medie che presentano i dati più significativi: le imprese dipendenti per oltre il 75% del fatturato si dimezzano (dal 15,2 al 7,6%) andando ad



accrescere quelle nella classe dal 50 al 74% (dal 25,8 al 36,4%), caso unico tra le tre dimensioni, in quanto una parte di imprese che nel 2000 erano dipendenti tra il 25 ed il 49% sono salite di classe. Le medie mantengono anche invariato la quota di imprese dipendenti fino al 24%, mentre le altre due classi dimensionali accrescono la presenza di imprese nella classe più bassa di dipendenza. Tutto ciò si può interpretare come una politica volta più a rafforzare rapporti già intensi in precedenza, che a frammentare la clientela.

Il diverso comportamento tra le imprese medie e le altre è riscontrabile anche dall'analisi del peso degli altri quattro principali clienti (tabella 46) da cui risulta che le medie, appunto, aumentano la dipendenza media da questi clienti (dal 28,3 al 31,8%), quando per le altre tipologie il valore è stabile. Questa differenza dipende fortemente dal comportamento delle imprese appartenenti a gruppi internazionali (prevalentemente di dimensione media) che infatti incrementano la loro dipendenza dagli altri quattro principali clienti di ben il 74%, passando dal 20,3 al 35,5% (tabella 47).

TABELLA 46 LIVELLO DI DIPENDENZA DAGLI ALTRI PRIMI QUATTRO CLIENTI, PER DIMENSIONE

<i>Classi addetti</i>	<i>N°</i>	<i>2000</i>	<i>2005</i>	<i>Var.</i>
Micro	62	32,5%	32,7%	0,5%
Piccole	97	34,5%	34,2%	-1,0%
Medie	52	28,3%	31,8%	12,5%
Totale	211	29,4%	32,2%	9,4%

TABELLA 47 LIVELLO DI DIPENDENZA DAGLI ALTRI PRIMI QUATTRO CLIENTI, PER DIMENSIONE

<i>Appartenenza a gruppi</i>	<i>N°</i>	<i>2000</i>	<i>2005</i>	<i>Var.</i>
Indipendenti	191	34,0%	32,2%	-5,1%
Internazionale	11	20,3%	35,5%	74,4%
Nazionale	7	21,5%	22,2%	3,0%
Regionale	2	37,0%	28,4%	-23,2%
Totale	211	29,4%	32,2%	9,4%

4.7 *L'internazionalizzazione*

Il processo di internazionalizzazione delle imprese segue percorsi differenziati sia riguardo la scelta dei mercati sia riguardo le modalità di entrata.

Per quanto riguarda le "strategie di entrata" esistono varie possibilità a cui è associato un differente grado di rischio e, allo stesso tempo, un differente grado di controllo e di coinvolgimento delle attività esercitate all'estero. Queste due variabili crescono insieme, per cui i modi di entrata a basso rischio comportano anche un basso controllo e di conseguenza un basso coinvolgimento e viceversa. Le imprese intervistate hanno confermato che l'esportazione è la modalità di penetrazione preferita dalle PMI nei mercati esteri. Si tratta della forma di internazionalizzazione più semplice che comporta rischi contenuti perché associato a livelli di investimenti limitati. Molto più marginali sono invece apparse le modalità di entrata nei mercati esteri a maggiore coinvolgimento, quali le joint-venture e gli IDE (Investimenti Diretti Esteri). Per quanto riguarda la destinazione, come vedremo nel dettaglio più avanti, le imprese piemontesi manifestano una scelta dei mercati ancora fortemente influenzata dalla distribuzione geografica delle attività estere del gruppo Fiat.



- *L'export*

Abbiamo appena visto nel capitolo relativo ai mercati di sbocco, come il progressivo impoverimento della base produttiva piemontese e nazionale abbia spinto le imprese soprattutto alla ricerca di nuovi clienti automotive, ma non Fiat, nonché, in misura più limitata alla diversificazione verso altri mercati non automotive; si tratta di processi che devono trovare riscontro nella dinamica dell'export.

Il 42,7% delle imprese del nostro campione esporta, ma, come si nota nella tabella 48, le medie imprese hanno una propensione all'export quasi doppia rispetto alle piccole imprese (il 75,8% delle imprese medie esporta contro il 40,1% delle piccole) e quattro volte superiore alle micro (18,1%).

TABELLA 48 IMPRESE CHE HANNO DICHIARATO DI ESPORTARE, PER CLASSE ADDETTI 2000

<i>Classi addetti</i>	<i>N° imprese esportatrici</i>	<i>N° imprese totali</i>	<i>Quota imprese esportatrici</i>
Micro	13	72	18,1%
Piccole	65	162	40,1%
Medie	50	66	75,8%
Totale	128	300	42,7%

Alcuni esempi relativi all'export: *“Noi facciamo lavorazioni meccaniche e stampaggio di metalli. Nel 2000 Fiat assorbiva circa il 70% del fatturato. Nel periodo che va dal 2000 al 2005, nel pieno della crisi Fiat, anche in presenza di una congiuntura internazionale sfavorevole, ho incrementato il fatturato del 77% e l'occupazione del 30% tutto grazie all'export, che adesso rappresenta il 75% del fatturato [2005]. È proprio l'espansione dell'export la chiave del mio successo. Le imprese italiane sono ancora mediamente competitive in Europa e la fornitura di prodotti come quelli della mia azienda è ancora una fornitura di prossimità. Ma quello che è cambiato è il concetto di prossimità che si è adeguato ad un modello di mercato globale: prossimità non vuol più dire Mirafiori ma gli stabilimenti dei “vicini” stati dell'Europa occidentale. I miei migliori clienti oggi si trovano infatti in Francia e in Germania”.*

“.....noi non vendiamo direttamente ad altre case automobilistiche ma passiamo attraverso grandi operatori logistici che accorpano logistica e vendita di più prodotti.... noi in Germania vendiamo a Bmw e Ford, e in Francia vendiamo al gruppo PSA attraverso questi intermediari. In questi ultimi anni abbiamo aumentato il livello delle esportazioni grazie al rafforzamento dei rapporti con questi interlocutori che sono di solito dei grossi commercianti, intermediari che hanno i magazzini vicino agli utilizzatori e fanno un servizio abbastanza qualificato. Inoltre sono seri anche per quanto riguarda l'acquisto, non tendono ad acquistare solo dove costa di meno, ma tendono a seguire la qualità e il servizio complessivo”.

Se scendiamo nel dettaglio dell'analisi per gruppo (tabella 49), emerge che, ad esportare, sono soprattutto le medie imprese che appartengono a gruppi internazionali (91,7% su totale di classe) seguite da quelle indipendenti (75% su totale di classe).

TABELLA 49 IMPRESE CHE HANNO DICHIARATO DI ESPORTARE, PER CLASSE ADDETTI 2000 E PER APPARTENENZA A GRUPPI

<i>Appartenenza a gruppi</i>	<i>Micro</i>	<i>Piccole</i>	<i>Medie</i>	<i>Totale</i>
Indipendenti	18,1%	38,9%	75,0%	39,2%
Internazionale	0,0%	75,0%	91,7%	87,5%
Nazionale	0,0%	0,0%	57,1%	57,1%
Regionale	0,0%	100,0%	66,7%	75,0%
Totale	18,1%	40,1%	75,8%	42,7%



Nel periodo che va dal 2000 al 2005, circa il 40% delle imprese hanno aumentato le esportazioni, il 53% le ha mantenute stabili e soltanto un 7% le ha ridotte, e non sembra un caso che tutte le imprese che hanno ridotto le esportazioni siano micro non appartenenti a gruppi e caratterizzate da performance negative anche in termini occupazionali e di fatturato (tabella 50).

TABELLA 50 IMPRESE PER DINAMICA DI EXPORT E PER APPARTENENZA A GRUPPI

<i>Appartenenza a gruppi</i>	<i>Aumento</i>	<i>Diminuzione</i>	<i>Stabile</i>	<i>Totale</i>
Indipendenti	40,2%	8,4%	51,4%	100,0%
Internazionale	42,9%	0,0%	57,1%	100,0%
Nazionale	25,0%	0,0%	75,0%	100,0%
Regionale	33,3%	0,0%	66,7%	100,0%
Totale	39,8%	7,0%	53,1%	100,0%

Nella tabella 51 osserviamo la dinamica dell'export attraverso il passaggio di classe di dell'incidenza dell'export sul fatturato tra il 2000 e il 2005. Delle 128 imprese che esportano, 91 rimangono nella stessa classe, 34 salgono di classe, soltanto 3 scendono alla classe inferiore ma, a fronte di 6 imprese che si affacciano per la prima volta su mercati esteri, nessuna smette di esportare. Nelle prime due classi (fino al 25% di export e comprendenti anche quelle che non esportavano nel 2000) si sono verificati i salti di classe più significativi: delle sei imprese che non esportavano nel 2000, quattro hanno esportato nel 2005 una quota di fatturato fino al 10%, una dall'11 al 25%, e una ha esportato addirittura dal 26 al 50% del fatturato. Parimenti, due imprese che esportavano fino al 10% di fatturato sono passate direttamente alla classe da 26-50% e una persino alla classe 76-100%. Gli altri passaggi di classe, sia positivi che negativi, sono stati alle classi adiacenti. Dal punto di vista numerico i passaggi più rilevanti sono riferiti alle classi 11-25% e 51-75% di export che hanno registrato incrementi superiori al 25%.

TABELLA 51 DINAMICA DELL'EXPORT PER SPOSTAMENTI DI CLASSI EXPORT

<i>Classe export 2000</i>	<i>Classe export 2005 (%)</i>					<i>Totale</i>	<i>Variazione negativa</i>	<i>Variazione positiva</i>
	<i>Fino a 10</i>	<i>Da 11 a 25</i>	<i>Da 26 a 50</i>	<i>Da 51 a 75</i>	<i>Da 76 a 100</i>			
No export 2000	4	1	1			6	0,0%	100,0%
Fino a 10	30	3	2		1	36	0,0%	16,7%
Da 11 a 25	1	23	8			32	-3,1%	25,0%
Da 26 a 50		2	22	9		33	-6,1%	27,3%
Da 51 a 75			2	8	2	12	-16,7%	16,7%
Da 76 a 100				1	8	9	-11,1%	0,0%
Totale	35	29	35	18	11	128	-2,3%	26,6%

In media l'export è passato dal 28,6% del fatturato al 33,9% (tabella 52), con un calo dal 32,2% al 30,3% delle sole micro a fronte di incrementi significativi sia delle piccole (dal 22,0% al 27,3%) sia delle medie (dal 36,2% al 43,3%).

TABELLA 52 DINAMICA DELL'EXPORT PER LE 128 IMPRESE CHE HANNO DICHIARATO LA QUOTA DI EXPORT, PER CLASSE ADDETTI 2000

<i>Classi addetti</i>	<i>N° imprese esportatrici</i>	<i>% export 2000</i>	<i>% export 2005</i>
Micro	13	32,2	30,3
Piccole	65	22,0	27,3
Medie	50	36,2	43,3
Totale	128	28,6	33,9



Delle 128 imprese esportatrici, 94 hanno fornito i dati puntuali per i due anni sia di fatturato sia di export che ci ha permesso di approfondire le dinamiche esportative. Ne è emerso un fenomeno interessante: quello che sembrava essere un elemento di crisi della micro impresa piemontese in realtà si presenta come un approccio diverso al mercato. Se sono, infatti, le sole micro imprese a ridurre percentualmente le esportazioni, si tratta però di imprese in cui l'export pesava per più del 50% del fatturato e la riduzione percentuale nei cinque anni si spiega con un incremento maggiore della domanda interna rispetto a quella esterna. Il fatturato, che è stato depurato dall'inflazione in base all'incremento Istat dei prezzi alla produzione dei prodotti intermedi e industriali (+10,8%) proprio per osservarne la variazione netta, è cresciuto del 24,7% mentre l'export è comunque cresciuto ma in misura meno consistente (15,8%) (tabella 53).

TABELLA 53 DINAMICA EXPORT PER LE 94 IMPRESE CHE HANNO DICHIARATO FATTURATO E % EXPORT, PER CLASSE ADDETTI 2000

<i>Classi addetti</i>	<i>N° imprese</i>	<i>Crescita dell'export (2005 su 2000)</i>	<i>Crescita del fatturato (2005 su 2000)</i>	<i>Export su fatturato 2000</i>	<i>Export su fatturato 2005</i>
Micro	10	15,8%	24,7%	50,8%	47,1%
Piccole	44	42,6%	17,4%	29,0%	35,2%
Medie	40	30,4%	10,7%	31,2%	36,8%
Totale	94	31,5%	11,6%	31,2%	36,7%

Le piccole e le medie imprese hanno invece dovuto ricercare il sostegno ad una crescita, peraltro modesta, nella diversificazione dei mercati, trasferendo all'estero anche una parte consistente della produzione che precedentemente era collocata sul mercato nazionale. In particolar modo le piccole hanno registrato in cinque anni un incremento delle esportazioni del 42,6% raggiungendo il 35,2% di incidenza delle stesse sul fatturato totale, anch'esso in crescita ma solo del 17,4% (tabella 54).

TABELLA 54 DINAMICA DELL'EXPORT PER LE 94 IMPRESE CHE HANNO DICHIARATO FATTURATO E PERCENTUALE DI EXPORT, PER CLASSE ADDETTI 2000

<i>Classi addetti</i>	<i>N° imprese</i>	<i>Export 2000</i>	<i>Export 2005</i>	<i>Crescita volume export (2005 su 2000)</i>	<i>Crescita del fatturato (2005 su 2000)</i>
Micro	10	50,8%	47,1%	15,8%	24,7%
Piccole	44	29,0%	35,2%	42,6%	17,4%
Medie	40	31,2%	36,8%	30,4%	10,7%
Totale	94	31,2%	36,7%	31,5%	11,6%

Nella tabella 55 abbiamo incrociato la dinamica delle esportazioni con l'indicatore di performance¹⁴. Se ci aspettavamo una correlazione tra esportazioni e performance complessive delle imprese, in quanto l'indicatore è stato costruito includendo anche le esportazioni, i risultati emersi sottolineano in maniera inattesa, proprio quanto le esportazioni incidano sull'andamento economico delle imprese. Le "imprese in crisi" hanno ridotto le esportazioni di circa un terzo e il fatturato del 19%, di conseguenza sono state le uniche ad aver ridotto l'incidenza delle esportazioni sul fatturato (dal 28% al 24%). Le "imprese in rallentamento" invece hanno avuto un forte calo in termini di fatturato (-22%), accusando probabilmente più delle altre il calo della domanda interna dovuto alla

¹⁴ Costruito attraverso la clusterizzazione delle imprese in funzione della variazione contemporanea di occupazione, fatturato e export.



crisi Fiat, ma hanno tenuto sul fronte estero (-4%). Anche l'analisi del dato delle imprese in forte crescita mostra in modo ancor più evidente che sono proprio le esportazioni a rappresentare la migliore forma di sviluppo per il comparto della componentistica. Ad una crescita consistente del fatturato (+46%) si affianca infatti una vera esplosione delle esportazioni (+137%).

TABELLA 55 DINAMICA EXPORT PER LE 94 IMPRESE CHE HANNO DICHIARATO FATTURATO E % EXPORT, PER INDICATORE DI PERFORMANCE¹⁵

<i>Performance</i>	<i>Imprese</i>	<i>Export su fatturato 2000</i>	<i>Export su fatturato 2005</i>	<i>Var. export</i>	<i>Var. fatturato</i>
Crisi	8	27,9%	24,3%	-29,9%	-19,4%
Rallentamento	25	30,9%	38,3%	-4,0%	-22,5%
Crescita	45	34,4%	38,5%	52,3%	35,9%
Forte crescita	16	27,4%	44,4%	137,2%	46,2%
Totale	94	31,2%	36,7%	31,5%	11,6%

Abbiamo poi estrapolato il dato di fatturato e di export relativi al solo settore automotive (74 imprese), osservando tendenze ancora più marcate.

La crescita dell'export automotive (tabella 56) è stata in media più contenuta della crescita dell'export totale (26,1% contro 31,5%) ma esclusivamente a causa delle medie imprese che sono cresciute meno delle altre classi sia in termini di export sia di fatturato automotive (rispettivamente 22,5% e 6,4%). Le piccole imprese invece hanno registrato una crescita considerevole (+60,5% sul 2000) portando l'incidenza sul fatturato dal 20,5% al 27,6%, anche se resta ancora la classe addetti con l'incidenza più bassa.

Una osservazione interessante è relativa alle micro imprese: se, come era prevedibile, sono poche quelle che esportano (solo il 10% delle imprese esportatrici e il 18% del totale di classe), le poche che esportano, esportano molto (47,1% del fatturato totale e il 52,6% del fatturato automotive).

TABELLA 56 DINAMICA EXPORT AUTOMOTIVE PER LE 74 IMPRESE CHE HANNO DICHIARATO FATTURATO E % DI EXPORT, PER CLASSE ADDETTI 2000

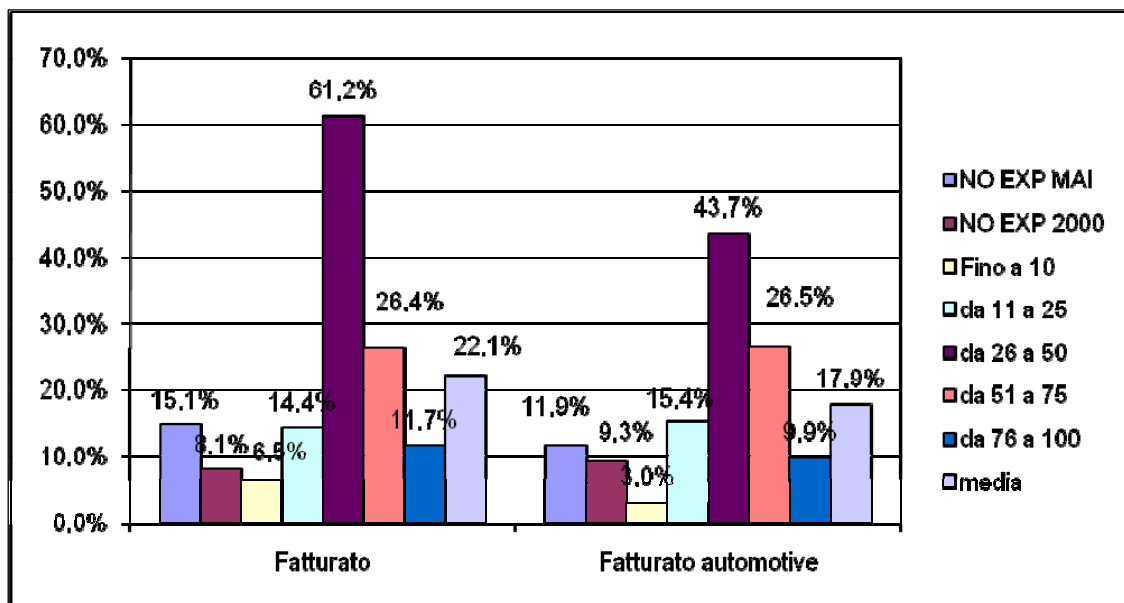
<i>Classi addetti</i>	<i>N° imprese</i>	<i>% export 2000</i>	<i>% export 2005</i>	<i>Crescita volume export (2005 su 2000)</i>	<i>Crescita volume fatturato (2005 su 2000)</i>
Micro	6	54,4%	52,6%	23,8%	28,0%
Piccole	35	20,5%	27,6%	60,5%	19,4%
Medie	33	26,7%	30,7%	22,5%	6,4%
Totale	74	26,2%	30,6%	26,1%	8,2%

Scendendo nel dettaglio dell'analisi abbiamo voluto vedere se esisteva una correlazione tra la dinamica del fatturato e le esportazioni, anche in relazione al mercato di sbocco (figura 1). Non è emerso un trend definito, ma merita osservare che le imprese che sono cresciute di più, sia in termini di fatturato assoluto (61%) sia di fatturato automotive (43,7%), sono quelle che esportano tra il 25 e il 50% del fatturato, seguite da quelle della classe 50-75% (+26% per entrambe le variabili).

¹⁵ Il fatturato e l'export sono stati depurati dall'inflazione in base all'incremento ISTAT dei prezzi alla produzione dei prodotti intermedi e industriali (+10,8%).



FIGURA 1 VARIAZIONE % DEL FATTURATO TOTALE E AUTOMOTIVE PER CLASSE DI EXPORT 2000



In conclusione, i dati relativi alle performance esportative delle imprese intervistate hanno fornito risultati abbastanza lusinghieri soprattutto se consideriamo le caratteristiche del nostro campione che è costituito per la maggior parte da subfornitori di componenti o lavorazioni a limitato contenuto di valore aggiunto, di piccole dimensioni e che necessitano di operare in stretto contatto con l'assemblatore finale o il suo referente di filiera.

- *La delocalizzazione e gli Investimenti Diretti Esteri (IDE)*

Delle 300 imprese intervistate, soltanto 13 possiedono stabilimenti all'estero e, come descritto nella tabella 57, le medie imprese sono un numero doppio rispetto alle piccole imprese mentre una sola impresa è sotto i 10 addetti. È la stessa proporzione che abbiamo osservato per l'export, a dimostrazione che c'è una forte correlazione tra dimensione aziendale e internazionalizzazione ma che sembra essere indifferente alle diverse strategie di ingresso nei mercati esteri.

TABELLA 57 IMPRESE CON STABILIMENTI ESTERI, PER LOCALIZZAZIONE DEGLI STABILIMENTI E PER CLASSE ADDETTI 2005

	Micro	Piccole	Medie	Totale
Imprese in Europa	-	1	5	6
N° stab. in Europa	-	3	8	11
Imprese Extra-Europa	1	3	3	7
N° stab. in Extra-Europa	1	5	4	10
Totale imprese	1	4	8	13
Totale stabilimenti	1	8	12	21

Le poche imprese che hanno perseguito la strategia della delocalizzazione, lo hanno fatto lungo due differenti linee: da un lato, secondo la logica del "seguire il cliente" che ha già delocalizzato, dall'altro, secondo la logica della delocalizzazione per sfruttare le opportunità che offrono i paesi emergenti. Dalle interviste di approfondimento è emerso che la prima linea di delocalizzazione è stata prevalente in passato, ed è legata quasi esclusivamente alle



logiche delocalizzative di Fiat, mentre chi ha fatto IDE nel periodo 2000-2005, lo ha fatto in misura maggiore per essere presente nei mercati emergenti, o per seguire clienti “non Fiat” (tabella 58).

TABELLA 58 IMPRESE CHE HANNO FATTO INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI (IDE), PER LOCALIZZAZIONE DEGLI INVESTIMENTI E PER CLASSE ADDETTI 2005

	<i>Micro</i>	<i>Piccole</i>	<i>Medie</i>	<i>Totale</i>
Cina	-	1	-	1
Francia	-	-	1	1
Germania e Francia	-	-	1	1
Inghilterra	-	1	-	1
Spagna	-	1	-	1
Turchia	-	1	-	1
Ungheria	-	-	1	1
Unione Europea	-	1	-	1
Totale	-	5	3	8

Nessuna delle imprese che ha fatto nuovi investimenti esteri diretti aveva già stabilimenti localizzati all'estero, e soltanto una è appartenente a gruppi internazionali mentre tutte le altre sono indipendenti.

Alcuni esempi di delocalizzazione per seguire il cliente:

“Per quanto riguarda l’Est Europa, seguiamo il trend delle case automobilistiche che stanno delocalizzando in questi paesi. Noi abbiamo ottenuto delle commesse proprio perché il nostro impegno è stato quello di allocare la produzione door-to-door con questi clienti nell’Est Europa”; “Proprio per la nostra visione internazionale abbiamo scelto di delocalizzare parte della nostra attività per essere più snelli e per poter stare più vicini ai clienti verso cui esportiamo. La nostra clientela è per l’80% comunitaria e per il 10% dell’estremo oriente e per questo motivo siamo presenti a Shanghai. La decisione di delocalizzare l’abbiamo presa qualche anno fa perché all’epoca ci siamo trovati dinanzi ad un bivio: o perdiamo le commesse oppure delocalizziamo e così abbiamo deciso di seguire questa seconda via, anche perché i costi là sono inferiori”; “Noi abbiamo avvertito la crisi della Fiat da cui dipendevamo per il 100% del fatturato nel 2000. Siamo riusciti a incrementare il fatturato nel periodo 2000-2005 grazie alla delocalizzazione di una parte della produzione in uno stabilimento di proprietà in Polonia perché lì serviamo la Fiat. Sono andato a produrre in Polonia anche perché il costo della mano d’opera è ancora sensibilmente più basso”.

Alcuni esempi di delocalizzazione per sfruttare le opportunità che offrono questi paesi:

“Vogliamo vedere se per fornire questi paesi in cui già siamo presenti sia più conveniente stampare dalla Polonia per far scendere i costi di trasporto ed anche perché effettivamente là i costi sono più bassi, e quindi perché non approfittarne?”; “La politica di delocalizzazione si spiega in questo modo: costi inferiori, soprattutto di manodopera, vicinanza ai clienti, e opportunità di acquistare nuove quote di mercato”; “Noi stiamo conducendo una nuova esperienza in Cina, dove abbiamo fatto una joint venture con un’impresa locale che prima era una nostra fornitrice”; “Noi adesso stiamo provando a vedere se riusciamo ad inserirci nel discorso delle delocalizzazioni; siamo in contatto con un’azienda e stiamo valutando le loro capacità di stampaggio per vedere se si può spostare qualche cosa lì”; “Diciamo che l’azienda delocalizza già in Polonia ed in Sud Africa, ma la strategia di futuro è aumentare le delocalizzazioni in questi paesi”;

Rischi, perplessità e insuccessi della delocalizzazione:

“Il progetto di spostarsi all’estero c’è stato in tempi passati quando abbiamo avuto dei rapporti con un’azienda della Libia.....[ma quei] paesi ... hanno alcuni problemi a livello di gestione dei pagamenti piuttosto che di inaffidabilità delle spedizioni e delle richieste di consegna e quindi abbiamo lasciato perdere



.....una burocrazia dietro la quale le piccole aziende non possono stare. Questi sono processi che per le mie dimensioni non ci interessano...". Il vero pericolo strategico è se venisse delocalizzata la produzione del nostro cliente finale allora a quel punto noi saremo in difficoltà per il fatto che il cliente andrebbe a cercarsi dei fornitori locali e noi non abbiamo la forza soprattutto manageriale, e forse neanche finanziaria, per seguire una strategia di delocalizzazione spinta e seguire il cliente in Cina o in India. Per fare questo ci vorrebbero altre dimensioni ed una massa critica comunque abbastanza grossa per andare lì ad impiantare degli stabilimenti produttivi ed andare a fare la guerra col fornitore locale sul suo mercato"; "...il discorso dell'Est Europeo.... lavorano per poco, ma non penso che lo faranno per sempre....."





5. L'INNOVAZIONE

Un'altra delle questioni di rilievo sul comportamento di queste imprese era relativa alla loro capacità innovativa intesa in senso lato.

Un primo dato significativo (tabella 59) è che quasi l'80% dichiara di aver realizzato nel periodo una qualche forma di innovazione, con la conseguenza che, in ogni caso, un quarto delle imprese non ha seguito questa strategia: l'intensità del processo innovativo è poi funzione della dimensione, in quanto al crescere della stessa aumenta la quota di imprese che innovano, fino ad arrivare alle medie con il 94%.

TABELLA 59 INTENSITÀ DEL PROCESSO INNOVATIVO, PER DIMENSIONE

	<i>Micro</i>	<i>Piccole</i>	<i>Medie</i>	<i>Totale</i>
Innovazione: Si	64,2%	82,3%	93,8%	79,0%
Innovazione: No	33,7%	18,4%	7,8%	21,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Imprese	93	142	65	300

Stante la limitata propensione delle imprese a innovare, soprattutto tra le micro e le piccole, su quali tipologie di innovazione si concentra tale attività?

La tipologia prevalente (tabella 60), e con quote simili per tutte e tre le classi dimensionali, è relativa all'investimento in macchinari e impianti con l'87% delle imprese totali: questi cinque anni hanno quindi visto un notevole sforzo di innovazione di processo volto ad ammodernare gli impianti a cui si associa la seconda tipologia di investimento per importanza, ovvero quelli in tecnologie informatiche con il 26,6% delle imprese. Nello specifico, solo un quarto delle imprese ha quindi investito nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, un valore non molto elevato tenendo conto degli effetti positivi che questi investimenti hanno sulla produttività delle imprese.

TABELLA 60 TIPOLOGIA DEL PROCESSO INNOVATIVO, PER DIMENSIONE

	<i>Micro</i>	<i>Piccole</i>	<i>Medie</i>	<i>Totale</i>
Impianti e macchinari	83,6%	90,5%	85,0%	87,3%
Tecnologie informatiche	24,6%	22,4%	36,7%	26,6%
Organizzazione del lavoro	4,9%	10,3%	21,7%	11,8%
Certificazione	9,8%	13,8%	8,3%	11,4%
Prodotto nuovo	4,9%	12,1%	11,7%	10,1%
Prodotto innovato	1,6%	10,3%	6,7%	7,2%
Progettazione	1,6%	2,6%	3,3%	2,5%
Commercializzazione	0,0%	0,0%	3,3%	0,8%
Gestione amministrativa	0,0%	0,0%	1,7%	0,4%
Decentramento	0,0%	0,9%	0,0%	0,4%
Ambiente	0,0%	0,9%	0,0%	0,4%
Altro	0,0%	0,9%	1,7%	0,8%
Innovazione: Si	65,6%	81,7%	92,3%	79,0%
Innovazione: No	34,4%	18,3%	7,7%	21,0%
Totale	93	142	65	300

Ritornando alla innovazione intesa come investimenti in impianti e macchinari, le interviste dirette indicano una declinazione di questa strategia lungo due assi:



- 1) **aggiornamento degli impianti**, anche per conseguire più elevati livelli di qualità che rappresentano la condizione per mantenere una buona capacità competitiva.

“Per noi più che tutto si tratta di mantenere sempre il nostro obiettivo primario che è quello di un alto livello qualitativo con impieghi tecnologici sempre più elevati, a fronte del miglior rapporto qualità-prezzo”; “Abbiamo l'intenzione di investire in macchinari sempre più all'avanguardia”; “Sono utili le innovazioni di processo per rispettare gli standard qualitativi che ci sono richiesti. Per raggiungere al meglio questi obiettivi è per noi necessario investire sulle linee più innovative”; “Ho comprato delle macchine nuove per produrre con più qualità, i clienti guardano molto che tipo di macchine hai, quindi per poter lavorare dobbiamo innovare”; “Puntiamo sul miglioramento dei processi produttivi, per abbattere costi e aumentare le potenzialità produttive”. Un elemento di rilievo è che non si tratta solo di aggiornamento ma anche di utilizzare le competenze interne tanto per “scegliere i macchinari migliori” quanto per “utilizzare la tecnologia al meglio”.

- 2) **Investimento in tecnologie innovative** rispetto a dati prodotti e sviluppate all'interno dell'impresa, anche con investimenti in ricerca.

Una impresa che lavora particolari meccanici stampati ad altissima precisione afferma trattarsi di “una tecnologia particolare, in quanto sono pezzi stampati piuttosto che torniti, il che consente di risparmiare sul materiale e di avere tolleranze incredibili. Noi siamo fortunati perché siamo tecnologicamente molto avanzati e non riescono ancora a copiarci, la tecnologia è il fattore determinante, l'unico fattore che ci fa stare ancora in vita”.

Buona parte delle 300 imprese del campione, anche le più piccole, manifesta una crescente consapevolezza della necessità di adeguarsi alle tecnologie ICT, ma concretamente i comportamenti si dividono in tre tipologie abbastanza definite:

- le imprese che, pur percependo la necessità di innovare il patrimonio tecnologico, restano ancora legate a strumenti relativamente obsoleti (ad esempio il fax) e sono “invisibili al mondo” di chi utilizza le nuove tecnologie di ricerca e comunicazione;
- le imprese, anche di piccole dimensioni, che utilizzano le e-mail ed hanno un proprio sito web, ma prevalentemente usato come vetrina dell'impresa;
- infine, le imprese più strutturate e/o quelle con più unità locali, spesso di maggiori dimensioni, che utilizzano già da alcuni anni reti intranet e l'ERP o l'EDI. Un elemento significativo riguarda in specifico l'utilizzo del Web: in alcuni casi le imprese hanno ottenuto elevati benefici partecipando a gare di appalto on-line. Il Web, come tecnologia base, ha in ogni caso cambiato il modo di relazionarsi all'interno della catena di fornitura, permettendo maggiore facilità nell'acquisizione e nella valutazione delle informazioni di costo e l'ingresso dei fornitori in nuove reti di fornitura o la partecipazione a più reti.

Per le imprese direttamente legate ai produttori di auto, e quindi fornitori di primo livello, si pone inoltre il problema, ed il relativo costo, di possedere una pluralità di strumenti informatici per una stessa funzione (ad esempio il CAD), per essere in grado di rispondere a differenti esigenze progettative espresse dalle varie case auto.

Attese di un certo rilievo esistevano nei confronti della capacità delle imprese di introdurre un prodotto nuovo o, almeno, di innovarne uno esistente. I risultati della ricerca a questo proposito non sono certamente confortanti, anche tenendo conto della prevalenza di imprese di lavorazione: pur con una definizione molto generica di innovazione, solo l'11% delle imprese ha dichiarato di aver introdotto un prodotto nuovo e il 7% di averne innovato uno preesistente. In particolare va notato che solo il 5% delle micro imprese



dichiara di aver introdotto un prodotto nuovo e le piccole e medie non vanno oltre un massimo del 12%.

Ultimo dato di rilievo riguarda l'organizzazione del lavoro, una delle forme meno tradizionali di innovazione: se in media solo il 12% investe in questa direzione, sono invece ben il 22% quelle medie e solo il 5% quelle micro.

Le interviste hanno anche permesso di approfondire strategie innovative di scarsa entità numerica ma significative per essere un indicatore di capacità innovativa non tecnologica.

Innovazione nella relazione con i clienti, nella capacità di fornire soluzioni alternative ai clienti: *“Proporre ai clienti soluzioni nuove, per esempio produrre lo stesso pezzo, lo stesso particolare, ma con una tecnologia diversa. A seconda che i volumi siano elevati o meno, lo stesso particolare di plastica può essere prodotto sia con termoformatura sia con iniezione. Sono due tecnologie completamente diverse per fare lo stesso prodotto. Per arrivare a queste conclusioni ovviamente c'è bisogno di studi, ricerche, prove e sperimentazioni”*; *“Spesso entri perché hai l'idea, hai l'intuizione. E solo la gente che lavora bene ha il guizzo dell'intuizione. Adesso stiamo studiando un fondello cuscino in plastica invece che in ferro. È una delle poche chance che hai per andare avanti davvero”*.

Innovazione come investimento in capitale umano. *“Siamo cresciuti a livello di persone perché abbiamo avuto la possibilità di assumere personale sempre più specializzato e pronto a risolvere i problemi”*; *“Inoltre puntiamo su una manodopera più qualificata e quindi andrà diminuendo il numero di persone senza qualifica e verrà aumento il personale qualificato”*.

Una delle misure del processo innovativo è rappresentata dalle spese in ricerca e sviluppo: complessivamente il 32% delle imprese (tabella 61) dichiara di operare in questa direzione, con una intensità, come nelle attese, che è crescente al crescere della dimensione (dal 14% delle micro al 63% delle medie).

TABELLA 61 IMPRESE CHE EFFETTUAANO R&S, PER DIMENSIONE

	Micro		Piccole		Medie		Totale	
R&S: si	13	14,0%	42	29,6%	41	63,1%	96	31,9%
R&S: no	80	86,0%	100	70,4%	24	36,9%	204	68,1%
Totale	93	100,0%	142	100,0%	65	100,0%	300	100,0%

Se però si incrocia l'attività di R&S con l'appartenenza o meno a gruppi (tabella 62) l'informazione precedente viene qualificata: se sono le piccole e medie imprese a investire in R&S, più propriamente sono quelle appartenenti a gruppi multinazionali e nazionali a operare in questa direzione (tra il 60 ed il 70% contro il 30% nelle micro)

TABELLA 62 IMPRESE CHE EFFETTUAANO R&S PER APPARTENENZA A GRUPPI

	Indipendenti	Gruppi						Totale		
		Internazionale		Nazionale		Regionale				
R&S: si	81	29,7%	10	62,5%	5	71,4%	0,0%	96	32,0%	
R&S: no	192	70,3%	6	37,5%	2	28,6%	3	100,0%	204	68,0%
Totale	273	100,0%	16	100,0%	7	100,0%	3	100,0%	300	100,0%

Occorre però anche sottolineare come, proprio per la dimensione limitata e per l'appartenenza al secondo o terzo livello della fornitura, spesso queste imprese facciano una ricerca prevalentemente applicata alla tecnologia di produzione (e che non sempre si traduce in R&S rilevabile contabilmente), fattore che però in alcuni casi le colloca ugualmente in posizione di leadership internazionale.



Proprio per il limite intrinseco di un indicatore come la R&S si è voluto raccogliere informazioni su quella attività, come l'ufficio progettazione, che è spesso all'origine dell'innovazione incrementale e che rappresenta, in ogni caso, una componente decisiva nel definire la capacità competitiva delle imprese di piccola dimensione. La tabella 63 evidenzia un dato di rilievo: se era nelle attese il numero limitato micro imprese con proprio personale dedicato alla R&S, significativo è che solo quattro abbiano indicato la presenza di un ufficio progettazione. Si può ipotizzare che ciò rifletta il fatto che l'attività di progettazione non sia strutturata e che, in particolare, essa sia concentrata nella figura dell'imprenditore.

TABELLA 63 PRESENZA DI STRUTTURE DEDICATE IL PROCESSO INNOVATIVO, PER DIMENSIONE

	<i>Micro</i>	<i>Piccole</i>	<i>Medie</i>	<i>Totale</i>
Proprio personale dedicato alla R&S	12	36	36	84
Ufficio progettazione	4	15	12	31
Laboratorio di analisi e test	3	8	2	13
Altro	0	4	1	5
Totale attività	19	63	51	112
Totale	93	142	65	300

La R&S non è però solo svolta all'interno delle imprese ma, spesso in collaborazione con enti di ricerca pubblici e privati, e l'intensità di questi rapporti illustra la capacità dell'impresa di collocarsi in una rete di rapporti basati sulla ricerca. La tabella 64 fornisce informazioni sulla propensione delle imprese del settore verso questo tipo di collaborazione.

TABELLA 64 IMPRESE CHE HANNO FATTO RICORSO A UNIVERSITÀ ED ENTI DI RICERCA PER L'ATTIVITÀ DI R&S, PER DIMENSIONE

	<i>Micro</i>		<i>Piccole</i>		<i>Medie</i>		<i>Totale</i>	
Saltuario	5	5,4%	10	7,0%	9	13,8%	24	8,0%
Sistematico	3	3,2%	9	6,3%	4	6,2%	16	5,3%
Nessuno	85	91,4%	123	86,6%	52	80,0%	260	86,7%
Totale	93	100,0%	142	100,0%	65	100,0%	300	100,0%

Sul totale, sono solo il 12% le imprese che utilizzano questa opportunità e la loro propensione cresce al crescere della dimensione, ma occorre notare che, per quanto riguarda l'uso sistematico di queste relazioni, la quota di imprese piccole e media è la stessa, poco oltre il 6%.

Di interesse è anche l'articolazione in base all'appartenenza a gruppi (tabella 65): se i gruppi regionali non fanno ricorso a questa modalità di R&S e le imprese indipendenti lo fanno in misura limitata, sono invece le imprese appartenenti a gruppi internazionali o nazionali ad avere interesse e capacità a dialogare con enti di ricerca esterni.



TABELLA 65 IMPRESE CHE HANNO FATTO RICORSO A UNIVERSITÀ ED ENTI DI RICERCA PER L'ATTIVITÀ DI R&S, PER APPARTENENZA A GRUPPI

	<i>Indipendenti</i>		<i>Internazionale</i>		<i>Nazionale</i>		<i>Totale</i>	
Saltuario	18	6,6%	3	18,8%	3	42,9%	24	8,0%
Sistematico	13	4,8%	3	18,8%		0,0%	16	5,3%
Nessuno	242	88,6%	10	62,5%	4	57,1%	260	86,7%
Totale	273	100,0%	16	100,0%	7	100,0%	300	100,0%

Ultimo indicatore di innovazione è il deposito di brevetti: solo 25 imprese hanno dichiarato di aver depositato almeno un brevetto tra il 2000 ed il 2005 (tabella 66), con una netta prevalenza di piccole e medie imprese e una sovrarappresentanza delle medie rispetto alla distribuzione del campione: infatti il 48% dei brevetti è di imprese di medie dimensioni sebbene rappresentino solo il 21,7% del campione. La elevata specializzazione sulle tecnologie di processo spiega, in parte, il ridotto ricorso alla brevettazione in quanto a volte il prodotto realizzato è solo un componente di un ridotto complesso, spesso brevettato dal fornitore di primo livello.

TABELLA 66 IMPRESE CHE HANNO DEPOSITATO BREVETTI, PER DIMENSIONE

	<i>Imprese</i>	<i>%</i>	<i>% campione</i>
Micro	3	12,0%	31,0%
Piccole	10	40,0%	47,3%
Medie	12	48,0%	21,7%
Totale	25	100,0%	100,0%

Alcuni esempi: *“Si tratta di un particolare per il passaruota esterno delle vetture che ha sostituito quello fino a ieri largamente utilizzato in plastica, con la differenza che rispetto a quest’ultimo oltre a svolgere una serie di funzioni proprie del particolare ha anche funzioni fonoassorbenti e aiuta a migliorare il comfort acustico in vettura”; “Siamo entrati in Renault con un brevetto che Fiat ha rifiutato”; “Noi non abbiamo presse o macchinari per stampare il pezzo, compriamo i vari componenti e poi abbiamo un nostro know-how per l’assemblaggio di cui siamo molto gelosi, è un nostro brevetto”.*

Come già per R&S, anche in questo caso le imprese appartenenti a gruppi sono sovrappresentate rispetto al campione (tabella 67): infatti il 24% dei brevetti è depositato da imprese appartenenti a gruppi, anche se pesano solo per il 9% del campione.

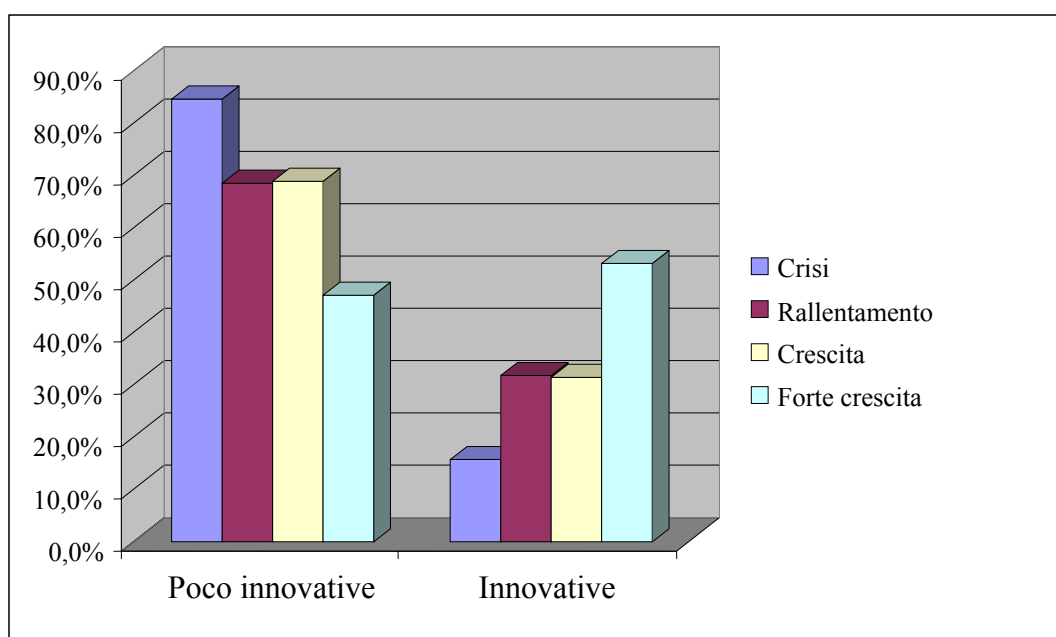
TABELLA 67 IMPRESE CHE HANNO DEPOSITATO BREVETTI, PER APPARTENENZA A GRUPPI

	<i>Imprese</i>	<i>%</i>	<i>% campione</i>
Indipendenti	19	76,0%	91,0%
Internazionale	3	12,0%	5,3%
Nazionale	2	8,0%	2,3%
Regionale	1	4,0%	1,3%
Totale	25	100,0%	100,0%



Si è posto infine in relazione (figura 2) un indicatore di innovazione, che correla le variabili precedentemente esposte (investimenti in innovazione, attività di R&S e brevetti¹⁶), con un indicatore di performance, costruito attraverso la clusterizzazione delle imprese in funzione della variazione contemporanea di occupazione, fatturato e export, come già visto nella tabella 32. I dati mostrano una debole correlazione fra la propensione all'innovazione e la crescita delle variabili economiche: infatti, se l'84,3% delle imprese in crisi sono effettivamente "poco innovative", al contrario l'essere innovativa non si traduce, per l'impresa, necessariamente in migliori performance economiche (la quota delle imprese innovative in crescita è poco meno della metà della quota delle imprese poco innovative, e la quota delle innovative in forte crescita è solo di poco superiore a quella delle imprese poco innovative).

FIGURA 2 RAPPORTO TRA GRADO DI INNOVAZIONE E PERFORMANCE

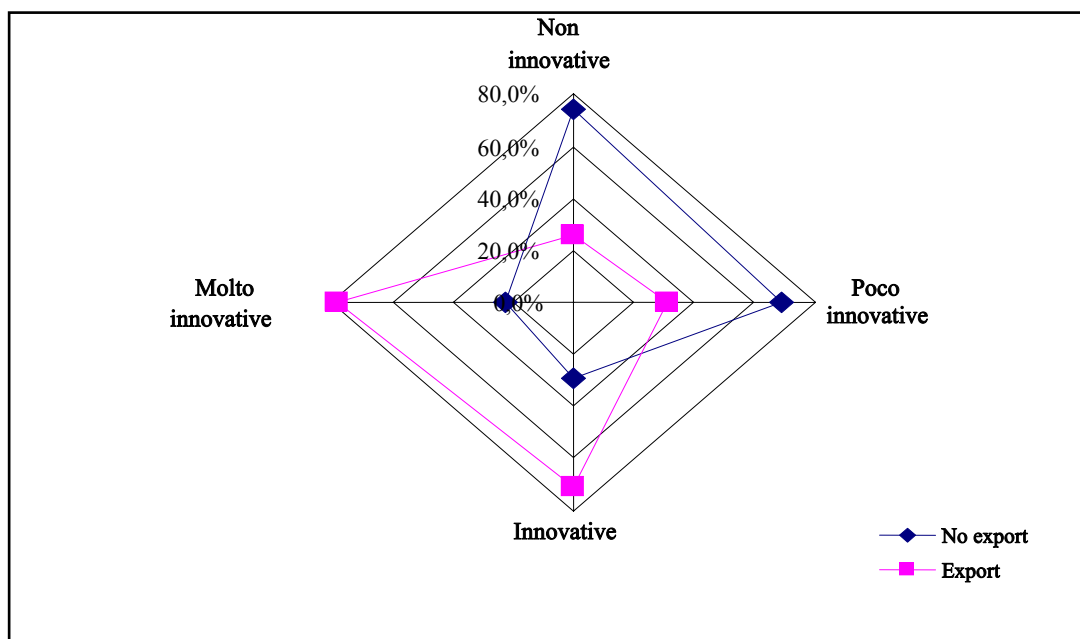


Più definite sembrano invece le correlazioni tra innovazione ed export, e tra innovazione e dimensione aziendale. Le imprese che esportano sono infatti "innovative" o "molto innovative", mentre quelle che non esportano sono poco o per nulla innovative (figura 3).

¹⁶ Le imprese "molto innovative" hanno fatto una qualunque innovazione aziendale, svolgono R&S e brevettano; quelle "innovative" hanno due attività su tre; le "poco innovative" una sola attività; le "non innovative" nessuna.

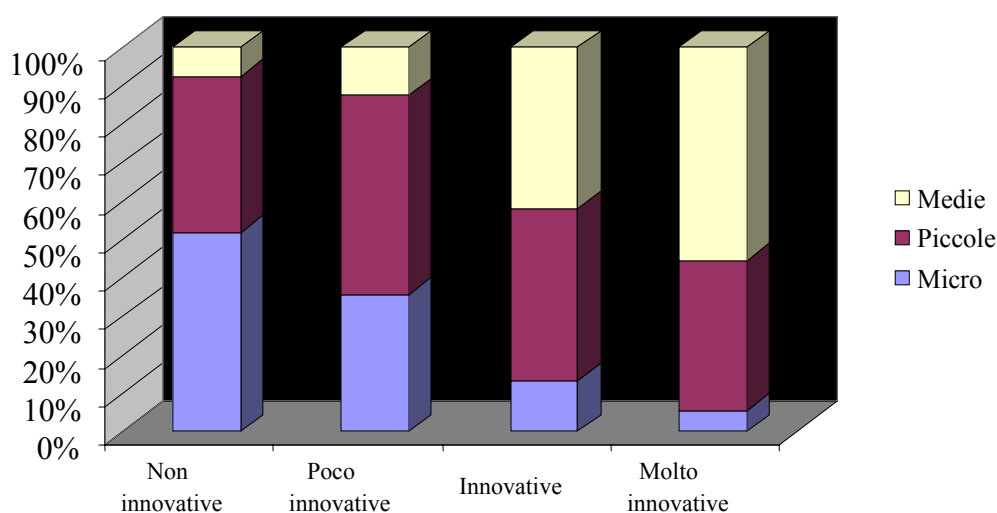


FIGURA 3 RAPPORTO TRA GRADO DI INNOVAZIONE E PROPENSIONE ALL'EXPORT



Analizzando il dato per dimensione (figura 4) si ha conferma del fatto che l'innovazione misurata con i tre indicatori sopra riportati è una strategia soprattutto delle imprese di maggiore dimensione: il 55,6% delle imprese "molto innovative" sono medie, mentre il 38,9% sono piccole e solo il 5,6% sono micro; così come il 51,9% delle imprese che non fanno alcun tipo di innovazione, non fanno R&S e non brevettano, sono micro, il 40,7% sono piccole e solo il 7,4% sono medie.

FIGURA 4 RAPPORTO TRA GRADO DI INNOVAZIONE E DIMENSIONE



Le interviste dirette alle imprese hanno consentito di approfondire elementi del processo innovativo che non erano stati oggetto di indagine nella prima fase della ricerca. Relativamente alla innovazione di prodotto le fonti principali sono varie, andando dalla rielaborazione interna di innovazioni indotte dalla concorrenza, e quindi un processo essenzialmente imitativo, alla interazione con i clienti (ovvero le case auto ed i fornitori di primo livello), alla innovazione concepita in modo originale all'interno dell'impresa. Se non



esiste correlazione tra la qualità della fonte dell'innovazione e la dimensione di impresa, essa esiste tra la fonte stessa e, da un lato, l'investimento in R&D (chi innova in modo originale investe in R&D tra il 3 ed il 4% del fatturato, contro l'inesistenza di questa attività o livelli molto bassi per gli altri tipi di innovazione) e, dall'altro, l'incidenza di personale laureato (dal 5 al 7% per innovazione originale e connessa a interazione con i clienti, al 2% per innovazione di imitazione). Relativamente alla qualità del personale, di rilievo è che una impresa innovativa in modo originale, con poco meno di 100 addetti, abbia al proprio interno, oltre al personale laureato, ben tre persone in possesso di dottorato ed una con un master. Seppure queste imprese abbiano realizzato innovazioni di prodotto, alla domanda su quali siano state le innovazioni di rilievo, la maggior parte ha indicato innovazioni di tipo organizzativo interno (amministrazione, finanza, organizzazione del lavoro) ed esterno, come i rapporti con i clienti: si tratta di risultati che dimostrano il passaggio, anche all'interno di una dimensione piccolo-media, da una concezione prevalentemente manifatturiera dell'impresa ad una sempre più orientata verso i servizi. Una conferma la si ha anche dall'analisi delle aree su cui l'impresa intende investire per rafforzare il vantaggio competitivo: oltre agli scontati obiettivi di riduzione dei costi, flessibilità produttiva e innovazione di prodotto, è significativa l'importanza attribuita proprio alla qualità dei prodotti e ai servizi ai clienti.

L'attenzione volta all'innovazione di prodotto si traduce in una presenza di personale dedicato in modo stabile all'innovazione, ma non in forma esclusiva. Data l'elevatezza del costo di questo tipo di personale, difficilmente un'impresa di dimensione piccola o media e di secondo livello nella catena di fornitura risulta in grado di sostenere i costi di una struttura totalmente dedicata: spesso è lo stesso imprenditore che, in possesso di competenze ingegneristiche, si dedica anche all'innovazione.

Con la ricerca non si è voluto indagare solo la strategia individuale delle imprese verso l'innovazione ma anche comprendere l'atteggiamento nei confronti dei mutamenti tecnologici di carattere generale; si è così domandato alle imprese quale fosse la loro opinione sulla importanza delle tecnologie relative a propulsioni innovative, elettronica, nuovi materiali. Quasi il 50% delle imprese dichiara che queste tecnologie sono molte importanti (tab. 68) e un altro 37% poco importanti. Ma il dato forse più significativo è che, in media, quasi il 50% ritiene anche che si tratti di una opportunità da sfruttare, contro un altro 50% che si dimostra indifferente e solo poco meno del 2% le ritenga una minaccia; sono però le imprese che attribuiscono molta importanza a queste tecnologie a ritenerle soprattutto una opportunità, ben il 77%. Dalle risposte emerge quindi una forte consapevolezza del proprio livello tecnologico, tale da affrontare in modo proattivo la sfida tecnologica. Viene però da chiedersi se questa ampia indifferenza non possa essere interpretata lungo due direzioni: da un lato la possibilità che essa nasconda una sottovalutazione delle trasformazioni in corso, e che quindi i problemi si manifestino nel futuro; dall'altro che la specializzazione per tecnologia di queste imprese sia su aree relativamente lontane da queste innovazioni e "tradizionali".

TABELLA 68 VALUTAZIONE DELL'IMPORTANZA DELLE TECNOLOGIE RELATIVE A PROPULSIONI INNOVATIVE, ELETTRONICA, NUOVI MATERIALI

	<i>Molto</i>	<i>Poco</i>	<i>Nulla</i>	<i>Non so</i>	<i>Totale</i>	
Indifferenti	31	91	16	17	155	51,7%
Una minaccia	2	1	1	1	5	1,7%
Un'opportunità	113	19	6	2	140	46,7%
Totale	146	111	23	20	300	100,0%
	48,70%	37,0%	7,7%	6,7%	100,0%	



Prendendo in considerazione solo le imprese che si sono dichiarate o indifferenti o che ritengono le nuove tecnologie una opportunità (tabella 69), e analizzandole secondo la dimensione, emerge come la posizione ottimista trovi una più elevata propensione presso le medie imprese, mentre maggiormente propense all'indifferenza sono le micro; singolare è che le piccole imprese si dividano esattamente tra indifferenti e ottimiste.

TABELLA 69 ATTEGGIAMENTO VERSO LE NUOVE TECNOLOGIE, PER DIMENSIONE

	<i>Indifferenti</i>		<i>Opportunità</i>		<i>Totale</i>
Micro	56	60,2%	35	37,6%	93
Piccole	70	49,3%	70	49,3%	142
Medie	29	44,6%	35	53,8%	65
Totale	155	51,7%	140	46,7%	300





6. LE DIFFICOLTÀ INCONTRATE DALLE IMPRESE

Abbiamo ricordato nella premessa che il punto di partenza della ricerca è stata la crisi di Fiat Auto tra il 2000 ed il 2005 e che uno degli interrogativi che ci si era posti era relativo a come le imprese della componentistica avessero affrontato tale situazione.

Con le interviste telefoniche si è ottenuta l'informazione su quali sono state le principali difficoltà affrontate dalle imprese nel periodo in questione¹⁷. La tabella 70 presenta la distribuzione delle risposte relative sia alla principale difficoltà, sia al loro complesso.

TABELLA 70 DIFFICOLTÀ DELLE IMPRESE NEL PERIODO 2000-2005

	<i>1°</i>	<i>Tutte</i>
Dilazione tempi di pagamento	26,0%	20,60%
Concorrenza di imprese a basso costo del lavoro	24,3%	25,30%
Aumento costi materie prime	8,0%	13,10%
Riduzione volumi produttivi di Mirafiori	8,0%	7,10%
Calo di commesse e ordini	7,7%	5,10%
Prezzi non remunerativi	5,7%	6,70%
Riduzione volumi produttivi di Fiat Auto Italia	5,0%	5,90%
Nessuna difficoltà	4,7%	3,10%
Difficoltà di accesso al credito	3,7%	4,70%
Reperimento di manodopera	2,3%	2,40%
Delocalizzazione dei clienti in est Europa o Asia	1,7%	2,90%
Crescita nell'indebitamento	0,3%	0,60%
Reperimento aree	0,3%	0,20%
Ricambio generazionale	0,0%	0,00%
Non so	0,7%	0,40%
Altro	1,7%	1,60%
Totale	100,0%	100,00%

Le differenze più significative si manifestano nella diversa importanza attribuita alle prime tre difficoltà, che risultano invariate¹⁸: se la dilazione dei tempi di pagamento è la più presente tra la principale difficoltà con il 26% delle risposte¹⁹, essa diventa la seconda considerando tutte le difficoltà, con il 20,6%. Situazione inversa accade per la concorrenza di imprese a basso costo del lavoro, stando a significare come questo sia il tema percepito come il più importante in assoluto, mentre la dilazione dei tempi di pagamento passa in secondo piano.

¹⁷ Alle imprese si è domandato di dichiarare sia la principale difficoltà che le prime cinque.

¹⁸ Dilazione tempi di pagamento, concorrenza di imprese a basso costo del lavoro, aumento dei costi delle materie prime.

¹⁹ Il tema è già stato trattato al punto 4.5 relativo alla dipendenza da Fiat.



“In buona sostanza oggi si deve fare la guerra a delle aziende che sfruttano della manodopera a basso costo, come quelle dei paesi dell’est europeo e quindi oggi c’è questo problema perché faticiamo a mantenere del business in Italia per questa ragione”; “La concorrenza di imprese a basso costo del lavoro è sicuramente un fattore di difficoltà e non mi riferisco ad imprese necessariamente asiatiche o dell’Europa dell’Est, ma anche imprese italiane del Veneto e delle Marche che producono a dei costi inferiori”.

Anche gli aumenti delle materie prime manifestano significative differenze, in quanto le segnalazioni, considerando tutte le difficoltà, superano di oltre il 50% quelle relative alla prima (13,1 contro 8%). L’effetto di questi aumenti di costi si traduce spesso in una riduzione dei margini a causa dello scarso potere contrattuale nei confronti dei clienti.

In sintesi, sono quindi i costi ad apparire come il problema principale.

“Poiché in questo settore non esiste una grande innovazione, alla fin fine si gioca tutto sul centesimo o poco più, nel senso che la componente di materia prima è molto importante e quando la materia prima aumenta il cliente tende a non riconoscere automaticamente questi aumenti; proprio a causa del basso potere contrattuale che abbiamo sul cliente non siamo riusciti a ribaltare, neanche parzialmente, l’aumento delle materie prime e quindi c’è stata una contrazione dei margini molto forte”; “Non ho ancora capito perché quando si parla di costi di produzione si faccia sempre riferimento al lavoro dell’operaio, per me non è così. Il problema reale sono i costi delle materie prime, il metallo il ferro, l’olio, l’energia elettrica, la telefonia”; “Il costo delle materie prime è aumentato notevolmente ed i clienti invece continuano a chiedere la riduzione dei costi, e se tu non accetti loro cercano altri mercati”

Interessanti sono le risposte connesse alla crisi di Fiat, ovvero il calo dei volumi tanto a Mirafiori che in Italia: contrariamente alle attese non risultano essere state percepite come una fonte prioritaria di difficoltà, collocandosi Mirafiori al quarto posto e la produzione italiana di Fiat al sesto, con percentuali, rispettivamente, intorno all’8% ed al 5%. Ciò è sicuramente da porre in relazione con i processi di diversificazione intrapresi da tempo, come si è visto ai punti 4.4 e 4.5. Se però sommiamo le risposte relative a Fiat con quella del calo commesse e ordini si ottiene una quota di risposte pari al 20%, collocandosi così al terzo posto come importanza.

L’analisi della principale difficoltà in relazione alla dimensione delle imprese (tabella 71) conferma, anche sotto questo aspetto, elementi interpretativi già emersi in precedenza, in particolare relativamente al comportamento delle medie imprese. Si era visto (tabella 34) come fossero le medie imprese ad essere maggiormente dipendenti da Fiat nel 2000 (oltre il 40% del fatturato); troviamo riscontro di ciò nel fatto che sono queste stesse imprese a sentire maggiormente la caduta dei volumi di Mirafiori: rispetto ad una media del campione dell’8%, sono il 12% delle medie imprese a dichiarare questa come la principale difficoltà. È rilevante anche che le difficoltà siano concentrate in Piemonte²⁰, e questo fornisce supporto a quanto riscontrato nella dinamica occupazionale (tabelle 22 e 23): le imprese medie hanno ridotto l’occupazione in Piemonte ma aumentata nel resto d’Italia. Altra specificità delle medie imprese è la sensibilità rispetto ai tempi di pagamento: la quota delle medie che dichiara questa come la principale difficoltà è di poco sopra il 50% delle micro e delle piccole (16,9% contro 28-29%), a significare un più elevato potere contrattuale nei confronti dei clienti, ma anche a riflettere una maggiore propensione all’export in paesi dove i tempi di pagamento sono rispettati.

²⁰ La riduzione dei volumi di Fiat nel resto d’Italia è segnalato come principale difficoltà solo dal 4,6% delle medie imprese.



TABELLA 71 PRINCIPALE DIFFICOLTÀ DELLE IMPRESE, NEL PERIODO 2000-2005, PER DIMENSIONE

	<i>Micro</i>	<i>Piccole</i>	<i>Medie</i>	<i>Totale</i>
Dilazione tempi di pagamento	29,0%	28,2%	16,9%	26,0%
Concorrenza di imprese a basso costo del lavoro	20,4%	25,4%	27,7%	24,3%
Aumento costi materie prime	5,4%	8,5%	10,8%	8,0%
Riduzione volumi produttivi di Mirafiori	6,5%	7,0%	12,3%	8,0%
Calo di commesse e ordini	8,6%	7,0%	7,7%	7,7%
Prezzi non remunerativi	3,2%	6,3%	7,7%	5,7%
Riduzione volumi produttivi di Fiat Auto Italia	5,4%	4,9%	4,6%	5,0%
Nessuna difficoltà	6,5%	3,5%	4,6%	4,7%
Difficoltà di accesso al credito	5,4%	3,5%	1,5%	3,7%
Reperimento di manodopera	2,2%	1,4%	4,6%	2,3%
Delocalizzazione dei clienti in est Europa o Asia	3,2%	0,7%	1,5%	1,7%
Crescita nell'indebitamento	1,1%	0,0%	0,0%	0,3%
Reperimento aree	0,0%	0,7%	0,0%	0,3%
Ricambio generazionale	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Non so	1,1%	0,7%	0,0%	0,7%
Altro	2,2%	2,1%	0,0%	1,7%

L'analisi in base all'appartenenza o meno a gruppi evidenzia ancora una volta come le imprese appartenenti a gruppi internazionali abbiano un forte radicamento nell'area piemontese tale per cui la caduta dei volumi di Mirafiori diventa la seconda principale difficoltà, dopo la concorrenza di imprese a basso costo.





7. I FATTORI DI SVILUPPO

Alle imprese intervistate è stato richiesto di indicare anche quale fosse stato il principale fattore di sviluppo nel periodo in questione; successivamente si sono ricondotte le risposte a tre principali strategie, ovvero efficienza, innovazione e mercato (tabella 72).

TABELLA 72 LE PRINCIPALI STRATEGIE DI SVILUPPO

<i>Fattori di sviluppo</i>	<i>Strategia</i>
Investimento in capitale umano	Efficienza
Flessibilità produttiva	Efficienza
Riduzione costi	Efficienza
Aumento efficienza	Efficienza
Capacità collaborativa con i clienti	Efficienza
Certificazione di qualità	Innovazione
Investimenti in nuovi macchinari	Innovazione
Capacità innovativa	Innovazione
Qualità dei prodotti	Innovazione
Sviluppo marketing e funzione vendita	Mercato
Investimenti esteri diretti	Mercato
Entrata in nuovi mercati auto	Mercato
Entrata in nuovi mercati automotive, escluso auto	Mercato
Entrata in nuovi mercati non automotive	Mercato
Espansione export	Mercato
Aumento numero clienti	Mercato

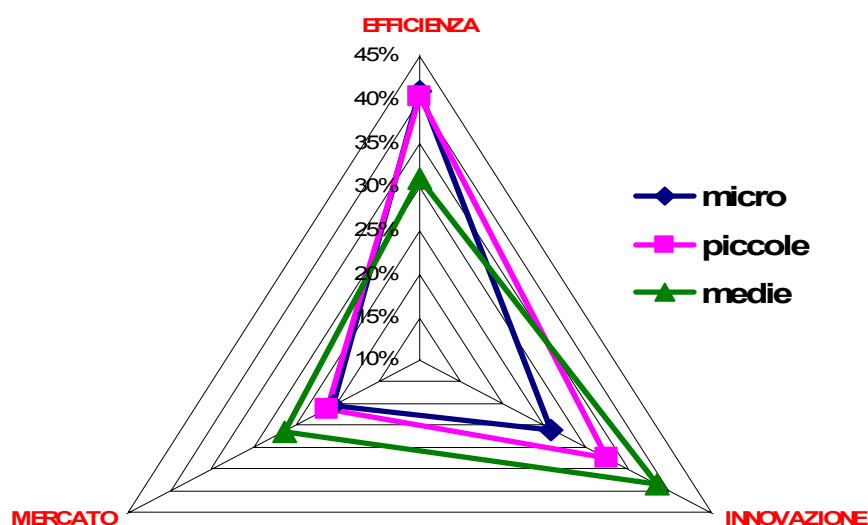
Le risposte evidenziano una abbastanza precisa scala di importanza (tabella 73): la prima strategia è data dal perseguimento dell'efficienza (quasi il 40% delle imprese), seguita dall'innovazione (32%) e dal mercato (22%). Tale gerarchia può essere messa proprio in relazione con la crisi intercorsa nel periodo considerato: la prima, e principale, reazione è stata proprio di puntare sull'efficienza, essenzialmente attraverso il contenimento dei costi e la riorganizzazione interna, come condizione indispensabile per mantenere la propria competitività, e non a caso sono state le imprese micro e piccole ad aver agito con più forza in questa direzione (il 40% contro il 30% delle medie, figura 5).

TABELLA 73 LA PRINCIPALE STRATEGIA PASSATA DI SVILUPPO, PER DIMENSIONE

	<i>Micro</i>	<i>Piccole</i>	<i>Medie</i>	<i>Totale</i>
Efficienza	40,9%	40,1%	30,8%	38,3%
Innovazione	25,8%	32,4%	38,5%	31,7%
Mercato	20,4%	21,1%	26,2%	22,0%
Non so	5,4%	2,8%	0,0%	3,0%
Nessuno	7,5%	3,5%	4,6%	5,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



FIGURA 5 LA PRINCIPALE STRATEGIA PASSATA DI SVILUPPO, PER DIMENSIONE



Cosa intendono queste imprese per efficienza è poi stato ben illustrato dalle interviste dirette.

Innanzitutto efficienza come **capacità organizzativa**: “Efficienza vuol dire: risparmio sul consumo dei materiali; ottimizzazione della produttività aziendale, del lay out, dei flussi logistici, dei rapporti con i clienti; mantenere i corretti equilibri di bilancio. Minimizzare i costi, cioè cercare di spendere il meno possibile di energia elettrica, di telefono, prendendo i contratti migliori, i fornitori migliori facendo selezione sui fornitori, quindi efficienza non è solo nostra ma richiesta anche ai nostri fornitori. Ecco quindi l’efficienza è la voce numero uno che bisogna perseguire. Senza efficienza e qualità non c’è verso di crescere”; “L’aumento di efficienza che intendo è il miglioramento dell’organizzazione interna, su questo abbiamo molto da lavorare”.

In secondo luogo efficienza come ricerca della **qualità**: “L’efficienza che si traduce in aumento delle qualità del prodotto, ad esempio nella costruzione degli stampi che non facciamo noi direttamente ma seguiamo in collaborazione con il cliente, siamo minuziosi, controlliamo e ricontrolliamo per evitare che si commettano quegli errori che poi paghi con la produzione di pezzi difettosi”.

In terzo luogo efficienza come **investimento nel capitale umano**: “Siamo cresciuti a livello di persone perché abbiamo avuto la possibilità di assumere personale sempre più specializzato e pronto a risolvere i problemi”; “Inoltre puntiamo su una manodopera più qualificata e quindi andrà diminuendo il numero di persone senza qualifica e verrà aumento il personale qualificato”.

Infine efficienza come **investimento nella relazione con i clienti**, nella capacità di fornire soluzioni alternative ai clienti: “Proporre ai clienti soluzioni nuove, per esempio produrre lo stesso pezzo, lo stesso particolare, ma con una tecnologia diversa. A seconda che i volumi siano elevati o meno, lo stesso particolare di plastica può essere prodotto sia con termoformatura sia con iniezione. Sono due tecnologie completamente diverse per fare lo stesso prodotto. Per arrivare a queste conclusioni ovviamente c’è bisogno di studi, ricerche, prove e sperimentazioni”; “Spesso entri perché hai l’idea, hai l’intuizione. E solo la gente che lavora bene ha il guizzo dell’intuizione. Adesso stiamo studiando un fondello cuscino in plastica invece che in ferro. È una delle poche chance che hai per andare avanti davvero”.



L'innovazione è indicata, in media, da un terzo delle imprese ma con una netta correlazione positiva con la dimensione: dal 25,8% delle micro al 38,5% delle medie.

Dell'innovazione come investimenti e come capacità innovativa abbiamo trattato al punto 5; con le interviste dirette si è potuto approfondire il tema della qualità che è stato spesso individuato come l'elemento che permette di mantenere capacità competitiva rispetto ai concorrenti dei paesi asiatici.

“L'unica chance che abbiamo per sopravvivere è la qualità, la tempistica per le consegne e il puntare molto sui lotti piccoli e medi di produzione”; “E poi lavorando con questi colossi un fermo-linea di un'ora sono centinaia di migliaia di euro, con il rischio di perdere la commessa e infatti investiamo molto sulla qualità”; “Ci siamo sempre attrezzati anche per quel che riguarda la qualità, abbiamo i certificati e tra un po' prenderemo anche la certificazione ambientale e poi la qualità del prodotto è molto importante”; “Per ora per noi proprio il discorso della qualità e delle certificazioni ci permette di riuscire ad andare avanti; perché comunque tu devi sì dare un prodotto, ma un prodotto di qualità”; “... non potendo concorrere con i cinesi, dobbiamo farlo con la qualità”.

La ricerca di nuovi mercati o l'approfondimento di quelli esistenti è stata indicata dal 22% delle imprese, ma con una prevalenza da parte delle medie²¹.

L'analisi per gruppi evidenzia maggiori differenze tra le tipologie di impresa (tabella 74 e figura 6): quasi il 70% delle imprese appartenenti a gruppi internazionali (11 su 16) hanno investito in efficienza mentre solo il 25% dichiara di aver privilegiato l'innovazione: se ne può arguire che, essendo parte di un gruppo internazionale, i processi innovativi sono parte di una strategia di gruppo, mentre l'aumento dell'efficienza è una strategia perseguibile a livello locale e indispensabile per mantenere la competitività all'interno del gruppo stesso.

TABELLA 74 LA PRINCIPALE STRATEGIA PASSATA DI SVILUPPO, PER APPARTENENZA A GRUPPI

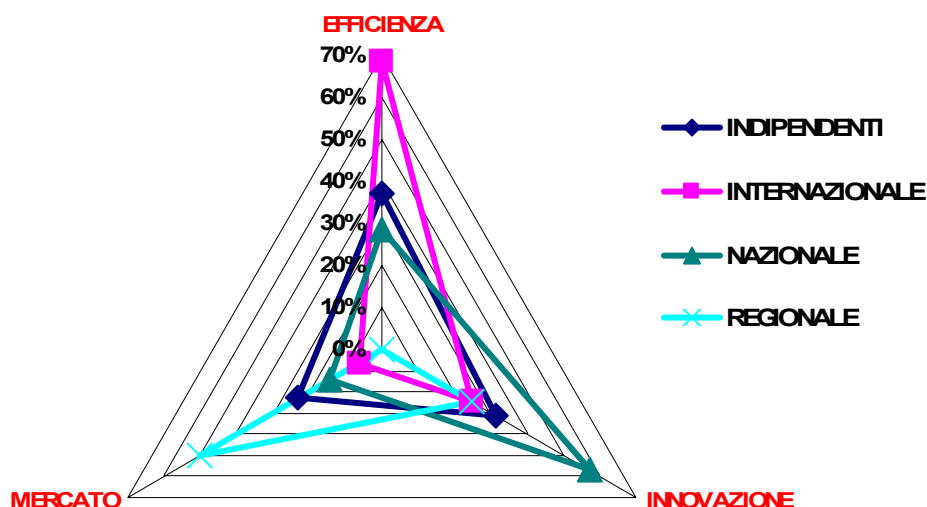
	Indipendenti	Gruppi			Totale
		Internazionale	Nazionale	Regionale	
Efficienza	37,4%	68,8%	28,6%	0,0%	38,3%
Innovazione	31,5%	25,0%	57,1%	25,0%	31,7%
Mercato	22,7%	6,3%	14,3%	50,0%	22,0%
Nessuno	2,9%	0,0%	0,0%	25,0%	3,0%
Non so	5,5%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Di rilievo per i gruppi nazionali è che oltre il 50% (4 su 7 imprese) abbia dichiarato di aver perseguito una strategia di innovazione; analogamente, è significativo che il 50% dei gruppi regionali abbia investito in una strategia di mercato, in particolare l'entrata in nuovi mercati.

²¹ Il tema, in termini di strategia di diversificazione e di export, è stato approfondito al punto 4.



FIGURA 6 LA PRINCIPALE STRATEGIA PASSATA DI SVILUPPO, PER APPARTENENZA A GRUPPI



Se quanto visto finora è la rappresentazione della strategia perseguita negli ultimi cinque anni, significative differenze si presentano con quelle che sono state indicate come le strategie prevalenti nei prossimi cinque anni (tabella 75), essenzialmente a causa della posizione prioritaria assunta dal mercato (37,7% di indicazioni per il futuro contro il 22% per il passato) soprattutto per le medie imprese, per le quali tale strategia si traduce sia in aumento degli sbocchi verso il mercato auto sia una riduzione della dipendenza da pochi clienti.

TABELLA 75 LA PRINCIPALE STRATEGIA FUTURA DI SVILUPPO, PER DIMENSIONE

	<i>Micro</i>	<i>Piccole</i>	<i>Medie</i>	<i>Totale</i>
Efficienza	30,1%	21,8%	26,2%	25,3%
Innovazione	19,4%	28,2%	20,0%	23,7%
Mercato	31,2%	38,7%	44,6%	37,7%
Delocalizzazione	0,0%	0,7%	3,1%	1,0%
Cessione/chiusura	6,5%	1,4%	0,0%	2,7%
Altro	2,2%	0,0%	1,5%	1,0%
Non so	10,8%	9,2%	4,6%	8,7%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

L'efficienza, al primo posto relativamente al passato, passa ora al secondo, anche se, per le micro, la distanza dalla strategia di mercato è minima (entrambe intorno al 30%). L'innovazione si colloca al terzo posto, con valori abbastanza uniformi tra le tre dimensioni di imprese. Se la delocalizzazione, in media, appare una strategia poco significativa, lo diventa invece per quanto riguarda le medie imprese, dove il 3% dichiara di voler perseguire tale strategia²².

Un dato di rilievo, e che ovviamente non compariva nelle strategie passate, è relativo alla chiusura o cessione dell'impresa: se in media sono meno del 3% le imprese che dichiarano tale possibilità, la percentuale più che raddoppia per le micro, portandosi al 6,5%. È quindi

²² Sul tema si veda la parte 4.7.



soprattutto questa dimensione di impresa che vede come soluzione futura la fine dell'esperienza imprenditoriale attraverso o la cessione o la chiusura. È anche probabile che il problema del ricambio generazionale sia più forte per questa dimensione di impresa.

TABELLA 76 LA PRINCIPALE STRATEGIA FUTURA DI SVILUPPO, PER APPARTENENZA A GRUPPI

	<i>Indipendenti</i>	<i>Gruppi</i>			<i>Totale</i>
		<i>Internazionale</i>	<i>Nazionale</i>	<i>Regionale</i>	
Efficienza	24,5%	43,8%	28,6%	0,0%	25,3%
Innovazione	24,5%	12,5%	28,6%	0,0%	23,7%
Mercato	37,4%	25,0%	42,9%	100,0%	37,7%
Delocalizzazione	0,4%	12,5%	0,0%	0,0%	1,0%
Cessione/chiusura	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%
Altro	0,7%	6,3%	0,0%	0,0%	1,0%
Non so	9,5%	0,0%	0,0%	0,0%	8,7%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

L'analisi per appartenenza a gruppi (tabella 76) polarizza maggiormente le differenti strategie: le imprese appartenenti a gruppi internazionali continuano, innanzitutto, a mantenere un forte orientamento all'efficienza (quasi il 50% delle imprese) probabilmente come condizione per mantenersi al passo con la concorrenza esterna ed interna al gruppo, ma sono anche quelle che esprimono un netto orientamento verso la delocalizzazione (il 12,5% contro la media dell'1%). Per quanto riguarda le imprese indipendenti il dato di rilievo è che si tratta delle imprese dove si concentrano tutte le previsioni di chiusura e cessione, trattandosi di impresa di ridotta dimensione; per le altre tre principali strategie, il loro comportamento non si discosta significativamente dalla media ma, per quanto riguarda il mercato, l'orientamento è verso altri mercati auto. Per le imprese di gruppi nazionali la strategia di mercato è volta, invece, all'aumento del numero dei clienti e quindi alla riduzione della dipendenza da un numero limitato. Significativo è anche che le quattro imprese appartenenti a gruppi regionali indichino tutte come unica strategia futura il mercato, intesa sia come aumento del numero dei clienti che come diversificazione dei clienti all'interno dell'automotive.

In conclusione, comparando le strategie passate e quelle future, parrebbe emergere che durante gli anni della crisi Fiat la strategia dominante sia stata quella di puntare all'aumento dell'efficienza interna, in particolare attraverso la riduzione dei costi, mentre, per il futuro, l'attenzione si sposta verso interventi volti a migliorare la presenza sui mercati. Si direbbe una strategia a due tempi: prima si migliorano le condizioni di sopravvivenza e poi si punta a nuovi mercati.





8. LA POLITICA INDUSTRIALE

Nel periodo preso in considerazione le imprese della componentistica hanno potuto utilizzare una serie di strumenti di politica industriale, sia specifici al settore, sia di tipo orizzontale. Dalle risposte ottenute risulta innanzitutto che poco più del 50% delle imprese non ha fatto ricorso ad alcun intervento (tabella 77), ma sono soprattutto le micro imprese ad avere un tasso di utilizzo molto basso: solo il 31,1% del totale ne ha usufruito (tabella 78), contrariamente alle medie che vi fanno ricorso per oltre il 60%.

Tra le imprese che accedono a questi interventi, lo strumento più utilizzato è relativo agli “incentivi per l’innovazione e gli investimenti” (un terzo delle imprese), strategia che, non a caso, si connette con il forte orientamento delle imprese verso gli investimenti in impianti e macchinari (tabella 60), seguito dalla “formazione”, con quasi il 10% delle imprese: si tratta però di due strumenti tipicamente orizzontali, senza valenza specifica per il settore.

TABELLA 77 INTERVENTI DI POLITICA INDUSTRIALE UTILIZZATI NEL PERIODO 2000-2005

	<i>Imprese</i>	<i>%</i>
Incentivi per innovazione e investimenti	96	32,00%
Formazione	29	9,67%
Consolidamento passività/fondi garanzia	11	3,67%
Progetto "dall'idea all'auto"	6	2,00%
Internazionalizzazione	5	1,67%
Trasferimento tecnologico	2	0,67%
Consorzi acquisto-vendita	0	0,00%
Altro	19	6,33%
Nessuno	159	53,00%
Totale	300	100,00%

Le due modalità seguenti, “Consolidamento attività” e “Progetto dall’idea all’auto”, sono invece specifiche per il settore ma risultano essere state poco utilizzate (rispettivamente meno del 4% ed il 2% delle imprese) e, dove lo sono, prevalentemente da parte delle medie imprese (tabella 78), che sfruttano oltre la media anche gli incentivi per l’innovazione e gli investimenti.

Dal punto di vista dimensionale è evidente quindi come problemi informativi e organizzativi limitino fortemente l’utilizzo di strumenti di politica industriale soprattutto da parte delle micro imprese; per quest’ultime imprese, una notazione che emerge dalle interviste è, però, che la decisione di non ricorrere agli interventi dipende anche dal fatto che a volte l’ammontare di investimento da effettuare è così basso che i costi (ad esempio i consulenti) per poter accedere agli interventi stessi si dimostrano troppo elevati.



TABELLA 78 INTERVENTI DI POLITICA INDUSTRIALE UTILIZZATI, PER DIMENSIONE

	<i>Micro</i>	<i>Piccole</i>	<i>Medie</i>	<i>Totale</i>
Incentivi per innovazione e investimenti	20,4%	34,5%	43,1%	32,0%
Formazione	6,5%	11,3%	10,8%	9,7%
Consolidamento passività/fondi garanzia	2,2%	2,8%	7,7%	3,7%
Progetto "Dall'idea all'auto"	1,1%	1,4%	4,6%	2,0%
Internazionalizzazione	2,2%	1,4%	1,5%	1,7%
Trasferimento tecnologico	0,0%	1,4%	0,0%	0,7%
Consorzi acquisto-vendita	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Altro	3,2%	7,0%	9,2%	6,3%
Totale	31,2%	50,0%	63,1%	53,0%
Nessun intervento	68,8%	50,0%	26,9%	47,0%

Se passiamo all'analisi per appartenenza ai gruppi (tabella 79), emerge un ruolo significativo dei gruppi nazionali in quanto si tratta delle imprese che più utilizzano in assoluto tanto gli interventi di politica industriale in generale (quasi l'80% delle imprese) quanto gli incentivi per innovazione e investimenti (55,6%), e quelli per la formazione (22,2%)

TABELLA 79 INTERVENTI DI POLITICA INDUSTRIALE UTILIZZATI, PER APPARTENENZA AI GRUPPI

	<i>Indipendenti</i>	<i>Gruppi</i>			<i>Totale</i>
		<i>Internazionale</i>	<i>Nazionale</i>	<i>Regionale</i>	
Incentivi per innovazione e investimenti	28,6%	29,4%	55,6%	25,0%	32,0%
Formazione	8,1%	17,6%	22,2%	0,0%	9,7%
Consolidamento passività/fondi garanzia	3,0%	5,9%	0,0%	25,0%	3,7%
Progetto "Dall'idea all'auto"	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
Internazionalizzazione	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%
Trasferimento tecnologico	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
Consorzi acquisto-vendita	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Altro	6,1%	5,9%	0,0%	0,0%	6,3%
Nessuno	49,8%	41,2%	22,2%	50,0%	53,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Le imprese sono poi state richieste di indicare il principale tipo di intervento di politica industriale richiesto per il futuro (tabella 80): come per gli interventi del passato, anche in questo caso sono gli incentivi per innovazione e investimenti ad essere i più richiesti – oltre il 50% delle imprese del campione – senza differenze particolari tra le varie dimensioni.

Però i dati di novità sono due, da un lato l'interesse per l'internazionalizzazione, che tocca quasi il 6% delle imprese (contro solo l'1,7% per il passato) e che investe non solo la strategia di export ma anche quella di delocalizzazione (come discusso al punto 4.7), dall'altro quello per progetti comuni tra imprese, che interessano il 5% del campione, con una più forte propensione per le piccole imprese (7%): il dato riflette, con ogni probabilità, la più diffusa percezione che la nuova dimensione della concorrenza possa essere affrontata non più solo in termini individuali ma di cooperazione tra imprese. Quest'ultimo dato trova conferma anche in uno dei due strumenti che rappresentano una proposta di governance locale del settore, l'Agenzia di sviluppo del settore: essa è indicata infatti solo dalle micro e piccole imprese, ovvero la dimensione di impresa che maggiormente patisce le conseguenze della frammentazione.



Per quanto riguarda “Dall’idea all’auto”, se per il passato erano state sei le imprese del campione che avevano aderito all’iniziativa, per il futuro il grado di attrattività sembrerebbe ridursi fortemente in quanto solo una impresa ha dichiarato l’interesse a continuare questa esperienza.

TABELLA 80 PRINCIPALE TIPO DI INTERVENTI DI POLITICA INDUSTRIALE RICHIESTO PER IL FUTURO, PER DIMENSIONE

	<i>Micro</i>	<i>Piccole</i>	<i>Medie</i>	<i>Totale</i>
Incentivi per innovazione e investimenti	51,6%	52,8%	55,4%	53,0%
Consolidamento passività/fondi garanzia	7,5%	9,9%	15,4%	10,3%
Formazione	11,8%	6,3%	6,2%	8,0%
Internazionalizzazione	5,4%	6,3%	4,6%	5,7%
Progetti comuni tra imprese	3,2%	7,0%	3,1%	5,0%
Agenzia di sviluppo del settore	4,3%	1,4%	0,0%	2,0%
Consorzi acquisto-vendita	4,3%	1,4%	0,0%	2,0%
Progetto "Dall'idea all'auto"	0,0%	0,7%	0,0%	0,3%
Altro	11,8%	14,1%	15,4%	13,7%

Due sono gli elementi di rilievo per quanto riguarda le richieste di interventi di politica industriale in rapporto alla appartenenza ai gruppi (tabella 81): ben l’85% delle imprese appartenenti ai gruppi nazionali risulta interessato agli incentivi per innovazione e investimenti mentre le imprese appartenenti a gruppi internazionali sono quelle maggiormente interessate a interventi per l’internazionalizzazione (12%). Per quanto riguarda l’Agenzia per lo sviluppo del settore e “Dall’idea all’auto” sono le imprese indipendenti le sole interessate, essendo anche quelle di ridotta dimensione.

TABELLA 81 PRINCIPALE TIPO DI INTERVENTI DI POLITICA INDUSTRIALE RICHIESTO PER IL FUTURO, PER APPARTENENZA A GRUPPI

	<i>Indipendenti</i>	<i>Internazionale</i>	<i>Nazionale</i>	<i>Regionale</i>	<i>Totale</i>
Incentivi per innovazione e investimenti	52,0%	56,3%	85,7%	50,0%	53,00%
Consolidamento passività/fondi garanzia	9,9%	18,8%	14,3%	0,0%	10,30%
Formazione	8,4%	6,3%	0,0%	0,0%	8,00%
Internazionalizzazione	5,5%	12,5%	0,0%	0,0%	5,70%
Progetti comuni tra imprese	5,1%	6,3%	0,0%	0,0%	5,00%
Agenzia di sviluppo del settore	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	2,00%
Consorzi acquisto-vendita	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	2,00%
Progetto "Dall'idea all'auto"	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,30%
Altro	14,3%	0,0%	0,0%	50,0%	13,70%

Alcune imprese hanno fornito indicazioni di altro tipo rispetto a quelle prevalenti e indicate in tabella 81; attraverso le interviste dirette è emerso, in particolare, la richiesta di interventi di carattere infrastrutturale, e quindi anche al di fuori della competenza regionale. Nello specifico, una impresa che produce bulloneria speciale – un mercato di nicchia – si lamenta dei problemi logistici in questo modo: “*io non ho bisogno del cuneo fiscale perché a me non cambia molto il costo di produzione, non è il costo del lavoro che influisce sul mio costo di produzione; invece trovo veramente esoso il costo logistico e dei trasporti ... se devo consegnare a Milano alle 9 del mattino devo partire da Torino alle 4 per poter essere sicuro di consegnare in tempo*”.





9. MIRAFIORI

Nel novembre 2005 è stato firmato un accordo che prevedeva l'acquisizione da parte dei tre enti pubblici (Regione, Provincia di Torino e Comune di Torino) di un'area di circa 300.000 metri quadrati all'interno dello stabilimento di Mirafiori, con l'impegno di Fiat di installare, sempre a Mirafiori, una linea aggiuntiva (rispetto a quella di Melfi) per la produzione di circa 80.000 vetture della Grande Punto.

Tale accordo si inserisce in una prospettiva di lungo periodo, quale la trasformazione di una parte dell'area di Mirafiori dentro un progetto di intervento urbanistico-economico della città di Torino che si è tradotto anche nella definizione di un quadro istituzionale che, *"attraverso la stretta collaborazione di imprese, università, istituti di ricerca, agenzie pubbliche, istituzioni locali... definisca un modello che produca e distribuisca conoscenza"*, per cui nell'area di Mirafiori è previsto l'insediamento di strutture didattiche e di ricerca del Politecnico nonché di imprese innovative che racchiudano un alto potenziale di sviluppo, non necessariamente legate all'automotive, imprese cioè con *"un investimento nelle funzioni di R&D più elevato della media del settore di appartenenza; un investimento nel capitale umano che risulti in linea col tentativo di arricchire il sistema aziendale delle competenze"*²³.

All'interno di questo nuovo quadro, la ricerca ha inteso anche rilevare l'interesse da parte delle imprese della componentistica ad un eventuale trasferimento all'interno dell'area di Mirafiori. Mediamente, il 16% del campione (49 imprese) ha fornito una risposta positiva²⁴ con una più elevata propensione per le micro imprese (tabella 82): occorre specificare che 45 imprese su 49 hanno però dichiarato che si tratta di una disponibilità condizionata dalla esistenza di incentivi, evidenziando quindi lo scarso interesse all'area in quanto tale.

Peraltro, la disponibilità al trasferimento è superiore ai dati riportati, in quanto altre 19 imprese hanno dichiarato che non erano disposte a trasferirsi a Mirafiori per problemi logistici legati all'area stessa, implicitamente ammettendo però l'interesse ad un trasferimento in quanto tale.

Le risposte ottenute sul tema evidenziano quindi un dato di carattere generale relativo a problemi localizzativi delle piccole e medie imprese, tali da spingerle alla ricerca di nuovi spazi e Mirafiori rappresenta un possibile spazio disponibile.

TABELLA 82 DISPONIBILITÀ AL TRASFERIMENTO A MIRAFIORI, PER DIMENSIONE

	No	Non so	Sì		Sì (su totale di classe)
			Imprese	%	
Micro	71	3	19	38,8%	20,4%
Piccole	114	6	22	44,9%	15,5%
Medie	54	3	8	16,3%	12,3%
Totale	239	12	49	100,0%	16,3%

²³ Berta G., Bonomi A., Casalino C., Cominu S. (2006), *Mirafiori e le altre*, Unicredit Group, Torino Internazionale, pag. 10-11.

²⁴ È da notare come la disponibilità alla rilocalizzazione, da parte di imprese della componentistica, fosse già stata rilevata attraverso interviste effettuate nel 2004 nell'ambito dell'*Indagine sui servizi alla produzione* realizzata dal Diter per conto della Provincia di Torino.



Altri due elementi ci permettono di identificare meglio le imprese interessate al trasferimento: innanzitutto (tabella 83), si tratta in prevalenza di imprese (il 50%) che hanno diminuito l'occupazione nel periodo considerato; in secondo luogo (tabella 84), sono imprese prevalentemente orientate al mercato interno (il 57% non esporta).

Sinteticamente, l'immagine che se ne trae è di imprese di ridotta dimensione, in relativa difficoltà di mercato e orientate al mercato nazionale, per le quali l'ipotesi del trasferimento corrisponde ad una prospettiva di riduzione di costi e di aumento di efficienza.

TABELLA 83 DISPONIBILITÀ AL TRASFERIMENTO A MIRAFIORI, PER VARIAZIONE DELL'OCCUPAZIONE

<i>Variazione dell'occupazione (2000-2005)</i>	<i>Imprese</i>	<i>%</i>	<i>Campione</i>	<i>% Campione</i>
Aumento	14	28,6	102	34,0
Stabile	11	22,4	83	27,7
Diminuzione	24	49,0	115	38,3
Totale	49	100,0	300	100,0

TABELLA 84 DISPONIBILITÀ AL TRASFERIMENTO A MIRAFIORI, PER VARIAZIONE DI EXPORT

	<i>Imprese</i>	<i>%</i>
Aumento	14	28,6%
Diminuzione	3	6,1%
Stabile	4	8,2%
No export	28	57,1%
Totale	49	100,0%

Anche le interviste effettuate confermano queste conclusioni ponendo in evidenza l'atteggiamento più diffuso: l'impresa vive in spazi ristretti, o con vincoli urbanistici, oppure è troppo dispersa territorialmente e pertanto è alla ricerca di nuovi spazi e Mirafiori rappresenta solo una delle possibili alternative; rappresentativo è allora quanto dichiarato da due imprenditori: *“Chiaramente a breve noi avremo bisogno di altri spazi, di altri stabilimenti, ma per andare a scegliere Mirafiori il criterio di scelta è il calcolo di redditività, il ritorno degli investimenti”*; *“Siamo interessati a trasferirci a Mirafiori in caso di incentivi”*.



QUESTIONARIO



1. Profilo generale dell'impresa

- 1.1. Denominazione attuale dell'impresa
- 1.2. Principali prodotti (indicare la %, massimo cinque)
- 1.2.1. ...
 - 1.2.2. ...
 - 1.2.3. ...
 - 1.2.4. ...
 - 1.2.5. ...
- 1.3. Gli stabilimenti sono concentrati in Piemonte?
No [] Si []
Se no, dove sono localizzati e quanti sono?
- 1.3.1. Italia (n.)
 - 1.3.2. Europa (n.)
 - 1.3.3. Extraeuropa (n.)
- 1.4. L'impresa fa parte di un gruppo? Se sì:
- 1.4.1. Regionale (denominazione
 - 1.4.2. Nazionale (denominazione
 - 1.4.3. Internazionale (denominazione
- 1.5. Forma giuridica dell'impresa:
- 1.5.1. Ditta individuale
 - 1.5.2. Società in nome collettivo
 - 1.5.3. Società in accomandita semplice
 - 1.5.4. Società a responsabilità limitata
 - 1.5.5. Società in accomandita per azioni
 - 1.5.6. Società per azioni
 - 1.5.7. Società cooperativa
- 1.6. Addetti dell'impresa
- | | Piemonte | Italia |
|-------------|----------|--------|
| 1.6.1. 2000 | | |
| 1.6.2. 2005 | | |
- 1.7. Fatturato dell'impresa
- 1.7.1. 2000
 - 1.7.2. 2005.....
- 1.8. Quota di fatturato esportata dall'Italia
- 1.8.1. 2000
 - 1.8.2. 2005.....
- 1.9. Quota di fatturato esportata dall'Italia relativa al settore auto
- 1.9.1. 2000
 - 1.9.2. 2005.....
- 1.10. Importanza dei principali clienti per quota di fatturato
- | | % fatturato 2000 | % fatturato 2005 |
|------------------------------|------------------|------------------|
| 1.10.1. Primo cliente | | |
| 1.10.2. Primi cinque clienti | | |



1.11. Ripartizione percentuale del fatturato per tipologia di cliente

	2000	2005
1.11.1. Automotive
1.11.2. Auto, di cui
1.11.2.1. Fiat
1.11.2.2. Altre case auto
1.11.2.3. Fornitori
1.11.2.4. Non automotive

2. Processi innovativi

2.1. Tra il 2000 ed il 2005, l'impresa ha effettuato investimenti esteri diretti? Se sì, in quali paesi:
.....

2.2. Tra il 2000 ed il 2005, l'impresa ha realizzato innovazioni di:

2.2.1. Di prodotto

 2.2.1.1. Prodotto innovato

 2.2.1.2. Prodotto nuovo

2.2.2. Di processo

 2.2.2.1. Impianti e macchinari

 2.2.2.2. Tecnologie informatiche

 2.2.2.3. Nuovi materiali

 2.2.2.4. Organizzazione del lavoro

 2.2.2.5. Gestione amministrativa

 2.2.2.6. Commercializzazione (ad es. acquisti e vendite on line)

 2.2.2.7. Decentramento

 2.2.2.8. Certificazione

 2.2.2.9. Progettazione

 2.2.2.10. Ambiente

 2.2.2.11. Altro

2.3. Tra il 2000 ed il 2005, l'impresa ha svolto attività di ricerca e sviluppo? Se sì, qual è la percentuale di fatturato destinata alla R&S?

2000

2005.....

2.4. L'impresa dispone di:

2.4.1. Proprio personale dedicato alla R&S

2.4.2. Ufficio progettazione

2.4.3. Laboratorio di analisi e test

2.4.4. Altro

2.5. Tra il 2000 ed il 2005, l'impresa ha depositato brevetti? Se sì, quanti?

2.6. Tra il 2000 ed il 2005 l'impresa ha fatto ricorso, per progetti di ricerca, a Università, centri di ricerca?

No [] Se sì, in modo

 Sistematico []

 Saltuario []



3. Fattori di difficoltà e di sviluppo

- 3.1. Tra il 2000 ed il 2005, quali sono stati i principali fattori di difficoltà dell'impresa? (massimo 3, per ordine di importanza)
- 3.1.1. Prezzi non remunerativi
 - 3.1.2. Eccessiva dilazione tempi di pagamento
 - 3.1.3. Difficoltà di accesso al credito
 - 3.1.4. Crescita dell'indebitamento
 - 3.1.5. Concorrenza di imprese a basso costo del lavoro (paesi emergenti)
 - 3.1.6. Reperimento di manodopera
 - 3.1.7. Aumento costi materie prime e prodotti intermedi
 - 3.1.8. Ricambio generazionale
 - 3.1.9. Delocalizzazione (ad esempio in Est Europa, Asia) da parte dei clienti
 - 3.1.10. Riduzione dei volumi produttivi di Mirafiori
 - 3.1.11. Riduzione dei volumi produttivi di Fiat Auto in Italia
 - 3.1.12. Reperimento aree per l'espansione produttiva
 - 3.1.13. Altro
- 3.2. Tra il 2000 ed il 2005, quali sono stati i principali fattori di sviluppo dell'impresa? (massimo 3, per ordine di importanza)
- 3.2.1. Entrata in nuovi mercati
 - 3.2.2. Automotive
 - 3.2.3. Non automotive
 - 3.2.4. Auto
 - 3.2.5. Espansione export
 - 3.2.6. Flessibilità produttiva
 - 3.2.7. Aumento numero clienti
 - 3.2.8. Riduzione costi
 - 3.2.9. Aumento efficienza
 - 3.2.10. Capacità innovativa
 - 3.2.11. Qualità dei prodotti
 - 3.2.12. Capacità collaborativa con i clienti
 - 3.2.13. Flessibilità produttiva
 - 3.2.14. Investimento nel capitale umano
 - 3.2.15. Sviluppo marketing e funzione di vendita
 - 3.2.16. Rilocalizzazione in Piemonte o Italia
 - 3.2.17. Investimenti esteri diretti
 - 3.2.18. Delocalizzazione in Est Europa, Asia
 - 3.2.19. Entrata nuovi soci
 - 3.2.20. Altro

4. Le strategie future

- 4.1. Indicare le previste strategie per i prossimi tre anni (massimo 3, per ordine di importanza)
- 4.1.1. Entrata in nuovi mercati
 - 4.1.1.1. Automotive
 - 4.1.1.2. Non automotive
 - 4.1.1.3. Auto
 - 4.1.2. Espansione export
 - 4.1.3. Flessibilità produttiva
 - 4.1.4. Aumento numero clienti
 - 4.1.5. Riduzione costi
 - 4.1.6. Aumento efficienza



- 4.1.7. Capacità innovativa
- 4.1.8. Qualità dei prodotti
- 4.1.9. Capacità collaborativa con i clienti
- 4.1.10. Flessibilità produttiva
- 4.1.11. Investimento nel capitale umano
- 4.1.12. Sviluppo marketing e funzione di vendita
- 4.1.13. Rilocalizzazione in Piemonte o Italia
- 4.1.14. Investimenti esteri diretti
- 4.1.15. Delocalizzazione in Est Europa, Asia
- 4.1.16. Entrata nuovi soci
- 4.1.17. Chiusura attività
- 4.1.18. Cessione impresa
- 4.1.19. Altro

4.2. Di fronte ai nuovi scenari che si aprono su Mirafiori, sareste interessati a trasferirvi, parzialmente o totalmente, nell'area (previa offerta di incentivi)? No [] Si []

Se sì,

- 4.2.1. solo se esistono incentivi
- 4.2.2. in ogni caso

Se sì, per attività

- 4.2.3. manifatturiere
- 4.2.4. di progettazione,
- 4.2.5. ricerca
- 4.2.6. altro

Se no, perché?

- 4.2.7. Non ci interessa
- 4.2.8. Problemi logistici
- 4.2.9. Problemi ambientali
- 4.2.10. Tempi troppo lunghi
- 4.2.11. Altro

4.3. Ritenete che nei prossimi cinque anni il settore dell'automotive in Piemonte sarà influenzato dalle seguenti tecnologie: propulsioni innovative, elettronica, nuovi materiali?

- 4.3.1. Molto
- 4.3.2. Poco
- 4.3.3. Nulla

4.4. La vostra impresa ritiene che le precedenti tecnologie siano per la sua attività

- 4.4.1. Un'opportunità
- 4.4.2. Una minaccia
- 4.4.3. Indifferenti

5. La politica industriale

5.1. Negli ultimi cinque anni, di quali interventi di politica industriale ha usufruito la vostra impresa?

- 5.1.1. Consolidamento passività / fondi di garanzia
- 5.1.2. Consorzi acquisto-vendita
- 5.1.3. Internazionalizzazione
- 5.1.4. Progetto *Dall'Idea all'Auto*
- 5.1.5. Formazione



- 5.1.6. Trasferimento tecnologico
- 5.1.7. Incentivi per innovazione e investimenti
- 5.1.8. Altro

- 5.2. Quali interventi di politica industriale dovrebbero perseguire gli enti pubblici? (massimo 3, per ordine di importanza)
 - 5.2.1. Consolidamento passività / fondi di garanzia
 - 5.2.2. Crescita guidata (collaborazioni in senso verticale con i clienti)
 - 5.2.3. Consorzi acquisto-vendita
 - 5.2.4. Crescita dimensionale (fusioni, acquisizioni, assorbimento in gruppi)
 - 5.2.5. Internazionalizzazione: promozione commerciale all'estero
 - 5.2.6. Internazionalizzazione: supporto a investimenti all'estero
 - 5.2.7. Proseguimento Progetto *Dall'Idea all'Auto* Formazione
 - 5.2.8. Formazione
 - 5.2.9. Incentivi all'innovazione
 - 5.2.10. Agevolazioni per gli investimenti
 - 5.2.11. Trasferimento tecnologico
 - 5.2.12. Progetti comuni tra imprese
 - 5.2.13. Agenzia di sviluppo del settore
 - 5.2.14. Altro.....

- 5.3. Quali ruoli dovrebbero maggiormente svolgere le associazioni di categoria?
 - 5.3.1. Rappresentanza sindacale
 - 5.3.2. Fornitura di servizi
 - 5.3.3. Promozione di progetti di cooperazione tra imprese
 - 5.3.4. Formazione
 - 5.3.5. Informazioni su leggi e incentivi
 - 5.3.6. Promozione di politiche di filiera
 - 5.3.7. Altro

**BIBLIOTECA – CENTRO DI DOCUMENTAZIONE**

Orario: dal lunedì al venerdì ore 9.30-12.30

Via Nizza 18 – 10125 Torino

Tel. 011 6666441 – Fax 011 6666442

e-mail: biblioteca@ires.piemonte.it – <http://213.254.4.222>

Il patrimonio della biblioteca è costituito da circa 30.000 volumi e da 300 periodici in corso. Tra i fondi speciali si segnalano le pubblicazioni ISTAT su carta e su supporto elettronico, il catalogo degli studi dell'IRES e le pubblicazioni sulla società e l'economia del Piemonte.

I SERVIZI DELLA BIBLIOTECA

L'accesso alla biblioteca è libero.

Il materiale non è conservato a scaffali aperti.

È disponibile un catalogo per autori, titoli, parole chiave e soggetti.

Il prestito è consentito limitatamente al tempo necessario per effettuare fotocopia del materiale all'esterno della biblioteca nel rispetto delle vigenti norme del diritto d'autore.

È possibile consultare banche dati di libero accesso tramite internet e materiale di reference su CDROM.

La biblioteca aderisce a BESS-Biblioteca Elettronica di Scienze Sociali ed Economiche del Piemonte.

La biblioteca aderisce al progetto ESSPER.

UFFICIO EDITORIA

Maria Teresa Avato, Laura Carovigno – Tel. 011 6666447-446 – Fax 011 6696012 –

E-mail: editoria@ires.piemonte.it**ULTIMI CONTRIBUTI DI RICERCA**

VITTORIO FERRERO, RENATO LANZETTI, ALVES MARCHI, ROBERTO RESEGOTTI, MARGHERITA VITELLI

Gli investimenti diretti all'estero delle imprese piemontesi: tendenze, strategie e risultati

Torino, IRES, 2007, "Contributo di Ricerca" n. 208

IRES: CRISTINA BARGERÒ, SYLVIE OCCELLI – POLITO: MARCO CANTAMESSA, PAOLO NEIROTTI – ISMB: TOMMASO CARRATTA, ANNA GOVONE, ENRICO FERRO – CERIS: RAFFAELLA MIGGIANO, ELENA RAGAZZI

ICT & distretti industriali

Torino, IRES, 2007, "Contributo di Ricerca" n. 209

OSSERVATORIO SULL'IMMIGRAZIONE IN PIEMONTE

Immigrazione in Piemonte – Rapporto 2006

Torino, IRES, 2007, "Contributo di Ricerca" n. 210

FEDERICO BOARIO, LUIGI VARBELLA

Commercio nei centri urbani

Torino, IRES, 2007, "Contributo di Ricerca" n. 211

LUCA DAVICO, LUCA STARICCO

Una nuova figura si affaccia al mercato del lavoro: i laureati triennali

Torino, IRES, 2007, "Contributo di Ricerca" n. 212



ISTITUTO RICERCHE ECONOMICO SOCIALI DEL PIEMONTE
Via Nizza, 18 - 10125 Torino - Tel. +39 011 66 66 411 - www.ires.piemonte.it