

UNIVERSITA' DEGLI STUDI
DI MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Scienze sociali, cognitive e
quantitative

R & I s.r.l.

*Ricerche e Interventi
di politica industriale
e del lavoro*

Fondartigianato

**I CAMBIAMENTI IN ATTO NELLE IMPRESE ARTIGIANE
E I FABBISOGNI DI FORMAZIONE**

Ricerca finalizzata alla definizione del
Piano Formativo Provinciale dell'Artigianato
di Reggio Emilia

Quinto report

Analisi dei casi aziendali

Settore gomma-plastica

Dicembre 2010

Direzione scientifica:

Andrea Ginzburg - Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Coordinamento della ricerca:

Daniela Bigarelli - R&I s.r.l. - Ricerche e Interventi di politica industriale e del lavoro - Carpi (Modena)

Ricercatori:

Monica Baracchi e Stefania Corradi - R&I s.r.l. - Ricerche e Interventi di politica industriale e del lavoro - Carpi (Modena)

Indice

1. Il settore gomma-plastica	pag.	5
1.1 <i>I criteri di selezione delle imprese</i>	pag.	5
1.2. <i>La dimensione e la specializzazione delle imprese</i>	pag.	5
1.3 <i>Le imprese prima della crisi internazionale</i>	pag.	6
1. <i>Il ruolo nella filiera produttiva</i>	pag.	6
2. <i>Le strategie di prodotto</i>	pag.	9
3. <i>Le strategie di mercato</i>	pag.	13
4. <i>L'organizzazione delle imprese e della produzione</i>	pag.	16
1.4 <i>Gli effetti della crisi e le strategie di risposta</i>	pag.	19
1. <i>La dinamica del fatturato e gli investimenti</i>	pag.	19
2. <i>Le serie di produzione e la programmazione della produzione</i>	pag.	22
3. <i>La concorrenza e i fattori competitivi</i>	pag.	24
4. <i>Le risorse finanziarie e il credito</i>	pag.	25
5. <i>Le strategie di risposta delle imprese</i>	pag.	26
1.5 <i>Occupazione, competenze e formazione</i>	pag.	28
1. <i>I cambiamenti nella struttura dell'occupazione</i>	pag.	28
2. <i>Il ruolo degli ammortizzatori sociali</i>	pag.	31
3. <i>Le competenze e la formazione dei lavoratori dipendenti</i>	pag.	33
4. <i>Il ricambio generazionale</i>	pag.	36
5. <i>Le competenze e la formazione dei titolari/soci</i>	pag.	38
1.6 <i>I punti di forza e di debolezza e i problemi</i>	pag.	39
1.7 <i>Le azioni richieste dalle imprese</i>	pag.	41
1.8 <i>I fabbisogni di formazione</i>	pag.	42
1.9 <i>Quadro di sintesi</i>	pag.	44

1. Il settore gomma-plastica

1.1 I criteri di selezione delle imprese

I casi aziendali analizzati nel settore gomma-plastica sono cinque. La loro scelta è stata in parte effettuata tra le imprese che, in seguito alla crisi, nel corso del 2009 hanno stipulato accordi di sospensione/riduzione dell'orario di lavoro per i loro dipendenti, o hanno utilizzato la Cassa integrazione in deroga, mentre altre, che non hanno utilizzato gli ammortizzatori sociali, sono state indicate dalle Associazioni di categoria. L'indagine è stata effettuata attraverso la realizzazione di interviste dirette alle imprese.

1.2 La dimensione e la specializzazione delle imprese

Fra le cinque imprese analizzate, una è di dimensioni micro (4-9 addetti), due hanno una occupazione compresa fra i 10 e 19 addetti e le rimanenti due appartengono alla classe 20-49 addetti; in termini di fatturato (2008), la più piccola ha un volume d'affari inferiore ai 500 mila euro, tre si collocano nella classe 1-2 milioni, mentre la più grande supera i tre milioni di euro.

Tav. 1 - I casi aziendali analizzati per classe di addetti e classe di fatturato - imprese del settore gomma-plastica, 2008

Classi di addetti	Imprese	Classi di fatturato	Imprese
4-9	1	201-500mila	1
10-19	2	501-1mln	-
20-49	2	1-2 mln	3
		2-3 mln	-
		> 3 mln	1
Totale	5	Totale	5

Fonte: elaborazione R&I srl su dati forniti dalle imprese

Le aziende intervistate realizzano soprattutto *beni intermedi* destinati ad altre industrie. Si tratta di componenti tecnici in plastica destinati principalmente all'industria meccanica locale,

che comprende numerosi comparti di utilizzo o destinazione (macchine agricole e per il giardinaggio, macchine movimento terra, oleodinamica, pompe, mezzi di trasporto, macchine per l'industria alimentare, macchine per sollevamento e movimentazione, ecc.), a cui si aggiungono componenti o prodotti finiti in plastica destinati a molteplici usi. Per quanto riguarda le tecnologie di stampaggio adottate, quattro aziende effettuano lo stampaggio a iniezione¹ e una è specializzata nel soffiaggio².

1.3 Le imprese prima della crisi internazionale

1. Il ruolo nella filiera produttiva

Come nel settore meccanico, anche nella gomma-plastica le imprese analizzate sono state frequentemente fondate da ex dipendenti di aziende dello stesso settore, che hanno utilizzato l'esperienza e le conoscenze acquisite negli uffici tecnici, nei reparti di stampaggio o di costruzione stampi delle imprese di origine per dare inizio a una propria attività imprenditoriale. Quasi tutte hanno una storia lunga, essendo nate in un arco temporale che va dalla fine degli anni '50 alla fine degli anni '70, ad eccezione dell'azienda più giovane, che si è costituita nel 2007.

Se si considera il ruolo assunto oggi dalle aziende intervistate nella filiera produttiva, una produce e commercializza prodotti propri, mentre le altre quattro sono specializzate nello stampaggio in conto terzi.

L'impresa *conto proprio*, che produce prevalentemente *accessori per oleodinamica* (indicatori di livello olio, tappi di chiusura riempimento e sfiato, astine di livello, protezioni, ecc.), nasce dall'evoluzione di una impresa costituitasi alla fine degli anni '50, che ha portato a un cambiamento della sua posizione all'interno della filiera. Per circa vent'anni, infatti, l'impresa originaria ha lavorato in conto terzi, abbinando allo stampaggio ad iniezione di articoli tecnici in plastica la progettazione e costruzione degli stampi. Date le competenze maturate nel

¹ Lo stampaggio a iniezione è la lavorazione maggiormente usata per produrre in serie oggetti in plastica. Viene effettuato con speciali presse, che fondono i granuli di materia plastica e la iniettano ad alta velocità e pressione negli stampi, dove il materiale, raffreddandosi, assume la forma desiderata.

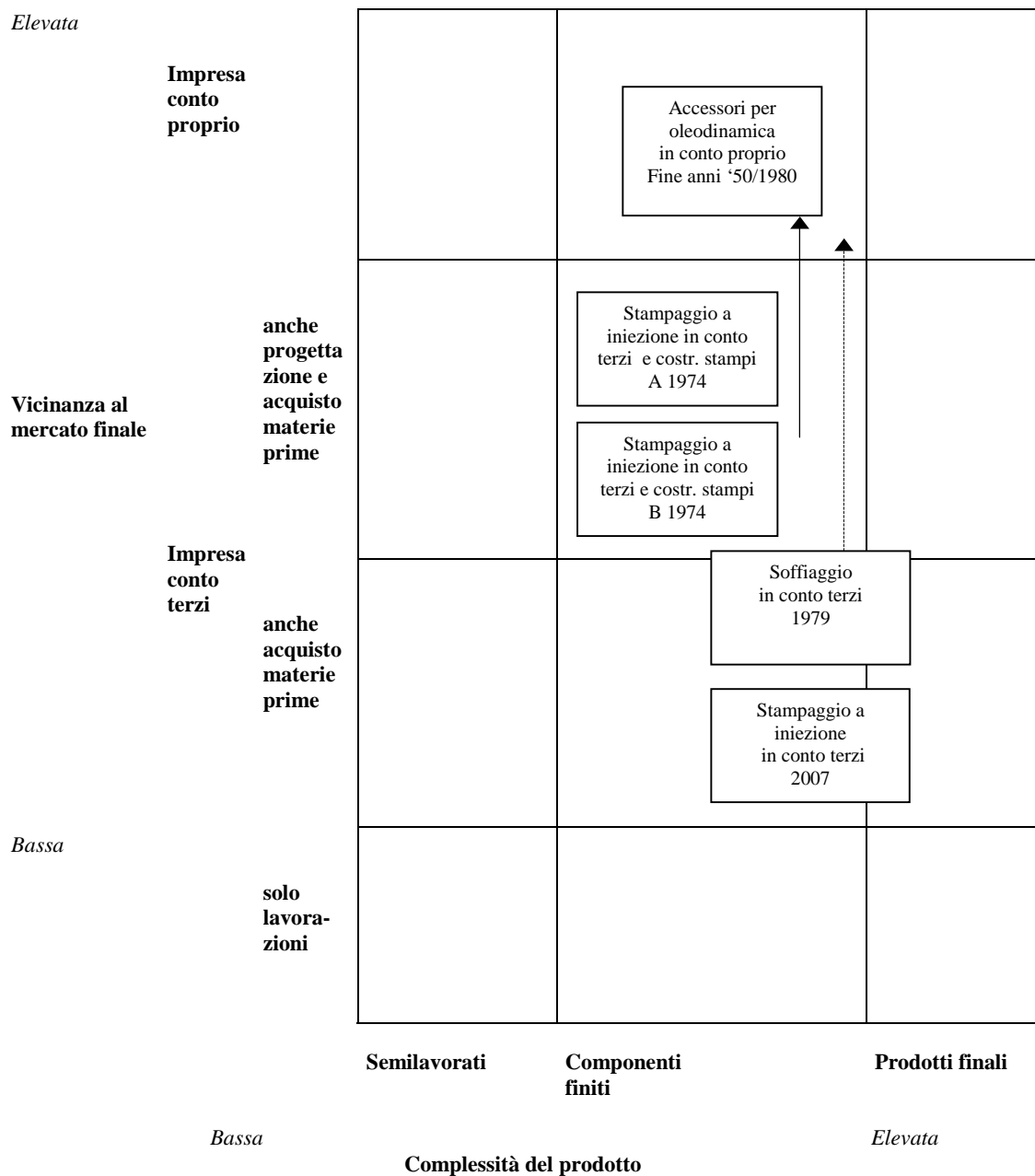
² La tecnica del soffiaggio è utilizzata per produrre corpi cavi, come bottiglie, taniche, flaconi, ecc.. Consiste nel dilatare una certa porzione di resina di forma cilindrica con un getto d'aria sotto pressione, facendola aderire alle pareti di uno stampo; la produzione di oggetti cilindrici è realizzata facendo precedere la fase di soffiatura da una fase di estrusione per la realizzazione del tubo di alimentazione alla soffiatura.

campo della progettazione, nei primi anni '80 è iniziata la produzione di una propria linea di prodotti, e lo sviluppo di tale attività ha portato i due soci fondatori alla decisione di dare vita a due aziende distinte, separando l'attività di stampaggio in conto terzi e costruzione stampi dalla produzione e commercializzazione di prodotti propri.

Le altre quattro aziende, come detto, effettuano lavorazioni di stampaggio in *conto terzi*, occupandosi anche degli acquisti delle materie prime. Fra esse vi sono specializzazioni produttive diverse: due imprese, nate a metà degli anni '70, fin dalla loro costituzione affiancano all'attività di *stampaggio a iniezione* anche la *progettazione e costruzione stampi*. Al loro interno, come vedremo, sono presenti figure tecniche e un reparto officina che si occupa della costruzione delle attrezzature, che svolgono un ruolo molto importante, collaborando coi committenti nello sviluppo e progettazione di nuovi prodotti.

Le rimanenti due aziende conto terzi, invece, ricevono gli stampi dai propri clienti e si occupano della produzione dei componenti plastici, facendosi carico degli acquisti dei materiali. Una, la più giovane, realizza *stampaggio a iniezione*, mentre l'altra è specializzata nel *soffiaggio*. Quest'ultima, ha da vari anni inserito anche una produzione in conto proprio, che incide per una quota limitata sul fatturato, e che riguarda la realizzazione di borracce e contenitori di liquidi per lo sport e il fitness.

Tav. 2 – Specializzazione e ruolo delle imprese nella filiera produttiva



Fonte: elaborazione R&I srl su dati forniti dalle imprese

Nota per la lettura della tabella: Le aziende sono collocate all'interno dei quadranti che corrispondono all'attuale specializzazione dell'impresa. Le frecce che stanno dietro l'impresa indicano da quale quadrante proviene l'azienda e quindi la strategia di cambiamento perseguita nel corso della sua storia. La freccia tratteggiata in corrispondenza dell'impresa di soffiaggio indica che è presente una piccola produzione in conto proprio. Gli anni inseriti si riferiscono all'anno di nascita dell'impresa e all'anno in cui l'impresa ha cambiato il proprio ruolo nella filiera produttiva.

2. Le strategie di prodotto e l'innovazione di processo

L'analisi dei tipi di prodotti offerti dalle aziende intervistate evidenzia una specializzazione legata alla produzione di prodotti personalizzati realizzati in piccole serie, tipica delle imprese di piccola dimensione.

Soltanto nel caso dell'azienda conto proprio, che realizza *accessori per oleodinamica* su catalogo, i prodotti offerti sono in parte standardizzati, ma anche in questo caso le serie medio-lunghe rappresentano una quota minoritaria della produzione, che si è ulteriormente ridimensionata con la crisi internazionale.

Come per la subfornitura meccanica, anche per le imprese conto terzi della gomma-plastica l'orientamento su produzioni di piccola serie deriva in parte dalle strategie di personalizzazione del prodotto messe in atto dalle imprese committenti³, anche per esse rappresentate dall'industria meccanica locale, e in parte è il risultato delle politiche di delocalizzazione dei committenti più grandi, che negli anni duemila hanno spostato nei paesi a basso costo le serie di produzione più lunghe, legate ai prodotti più standardizzati e a minor valore aggiunto, decentrando in quelle aree anche la realizzazione dei componenti in plastica, oltre ai componenti meccanici e agli assemblaggi⁴.

Una impresa conto terzi di stampaggio e costruzione stampi:

“Adesso sono tutte serie piccole, commesse lunghe poche. Il mondo è cambiato negli ultimi dieci anni e ancora di più negli ultimi cinque...”

L'impresa conto terzi di soffiaggio:

“L'ordine lungo ha finito la sua storia, non c'è più perché il cliente ti chiede i 100-200 pezzi... C'è da dire che gli ordini piccoli ci si mette più tempo a farli: se si monta uno stampo, e ci vogliono tre ore, in produzione lavoreranno sì e no per due giorni. È difficile che ci siano degli ordini che vadano una settimana consecutiva.”

Riguardo le politiche di prodotto attuate dalle imprese analizzate, occorre distinguere dalle altre l'azienda che realizza *accessori per oleodinamica* in conto proprio. Come si è detto, essa è nata come impresa conto terzi di stampaggio e costruzione stampi; in precedenza lavorava prodotti simili a quelli che sarebbero diventati prodotti propri ed è con lo sviluppo del settore

³ Questo vale anche per l'impresa conto proprio, che fornisce accessori per oleodinamica e ha fra i suoi clienti anche importanti produttori locali.

⁴ Un'azienda testimonia che alcuni committenti hanno iniziato a fare produrre fuori dell'Italia anche gli stampi, ma i risultati sono ancora scarsi dal punto di vista qualitativo e spesso queste attrezzature devono essere modificate, a causa di difetti di funzionamento. Le riparazioni/correzioni vengono generalmente eseguite da stampisti locali e, pur trattandosi di un lavoro molto complesso, non sempre viene adeguatamente pagato dai committenti.

oleodinamico locale che l'impresa compie questo salto, diventando fornitore delle aziende più importanti. Nel corso del tempo essa ha gradualmente ampliato la gamma dei prodotti offerti, lavorando anche per altri comparti (macchine agricole e per il giardinaggio, pompe, compressori, ecc.), completandola con una serie di accessori in metallo, da essa progettati e fatti realizzare a una rete di fornitori esterni. Il tipo di prodotto offerto da questa azienda è caratterizzato da un grado di innovazione piuttosto limitato e le politiche attuate dall'impresa sono state soprattutto finalizzate al suo continuo miglioramento, puntando sul servizio offerto al cliente, in termini di personalizzazione del prodotto e rapidità e puntualità delle consegne. Un ulteriore fattore su cui ha puntato l'impresa è stato l'innalzamento della qualità del prodotto e del processo produttivo, che l'hanno portata ad investire anche nella certificazione del proprio sistema aziendale.

L'impresa conto proprio di accessori per oleodinamica:

“Il nostro è un prodotto molto semplice, molto povero, non si può inventare più di tanto. Quel che facciamo, data la nostra struttura e il prodotto stesso, è migliorare determinati particolari... La cosa più importante è il miglioramento, anche nel montaggio, per un discorso di costi...”

Tra le imprese conto terzi, le due di *stampaggio e costruzione stampi* si caratterizzano rispetto alle altre per la capacità di fornire un servizio completo. Esse, infatti, oltre a realizzare gli acquisti, collaborano strettamente con i propri committenti nella fase di ideazione e industrializzazione dei nuovi prodotti, progettando e costruendo gli stampi che saranno utilizzati per la produzione dei componenti plastici⁵, e fornendo consulenze sui tipi di materiali da utilizzare. Questo tipo di imprese svolge quindi un'attività qualificata, detenendo un importante vantaggio competitivo rispetto alle aziende che non si occupano della progettazione dello stampo.

L'impresa di *soffiaggio* e quella di *stampaggio*, invece, ricevono gli stampi dai clienti, fornendo un servizio meno completo, ma è da sottolineare la loro capacità di dare suggerimenti e offrire consulenze di tipo tecnico, se richiesti, dialogando direttamente per conto dei propri committenti con le imprese che realizzano gli stampi.

Oltre a migliorare il servizio offerto, le strategie di prodotto perseguite dalle imprese conto terzi sono state orientate alla diversificazione dei settori di sbocco e all'innalzamento qualitativo delle produzioni realizzate, anche su impulso dei committenti, specie quelli di grandi

⁵ A seconda del tipo di cliente/prodotto, l'impresa riceve un disegno del componente da realizzare, un campione acquistato sul mercato da modificare o anche solo un'idea di massima, che viene sviluppata insieme al committente per arrivare alla costruzione dello stampo.

dimensioni. Per la maggior parte delle aziende, questo orientamento è stato messo in atto già da molti anni: ad esempio, per le due di stampaggio e costruzione stampi, la politica di diversificazione è iniziata in seguito alla crisi della meccanica agricola degli anni ottanta; l'impresa di soffiaggio, invece, è gradualmente passata dalle produzioni iniziali di flaconi e contenitori per l'industria chimica (ad es. flaconi per detersivi, disinfettanti, concimi, ecc.), alla realizzazione di articoli tecnici come serbatoi per carburante e per olio, destinati a vari tipi di macchine e caratterizzati da un maggior valore aggiunto, lavorando per vari comparti della meccanica locale, principalmente macchine agricole e per il giardinaggio, macchine movimento terra, oleodinamica.

Le politiche di diversificazione messe in atto dalle imprese intervistate prima della crisi le hanno quindi portate ad essere presenti contemporaneamente su più filiere produttive, appartenenti all'industria meccanica locale, ma anche ad altri settori. Lo stampaggio di articoli tecnici destinati alla meccanica rappresenta oggi la produzione prevalente delle aziende conto terzi analizzate, e per questo motivo i conto terzi della gomma-plastica presentano diverse similitudini con la subfornitura meccanica. Esse sono in grado di realizzare anche molti altri prodotti in plastica, destinati agli usi più vari: portasci, decorazioni luminose per luna park, cantinette per bottiglie, carrellini per parrucchieri, articoli in plastica destinati alle forze dell'ordine (caschi per visiere, scudi protettivi, ecc.), box doccia, manichini, e così via.

Una impresa conto terzi di stampaggio e costruzione stampi:

“Nel 1980 abbiamo subito il fallimento di un grosso cliente. Da allora ci siamo girati intorno a 360° e tutto quel che si poteva fare l'abbiamo fatto, e naturalmente così diversifichi per forza perché un'azienda lavora in un settore, un'altra in un altro settore e così via...Uno dei nostri punti di forza è che negli anni non ci siamo mai legati a un settore specifico. Questo ci ha aiutato. I primi anni è stato molto dispendioso, perché c'è da entrare lentamente nelle esigenze di ognuno...”

L'impresa conto terzi di soffiaggio:

“All'inizio facevamo solo contenitori in plastica per detersivi, perché non eravamo conosciuti e non avevamo neanche l'esperienza. Poi siamo entrati nel settore tecnico, per provare a fare sempre qualcosa di nuovo e ci sono anche venuti a cercare perché ce n'è pochi, qui a Reggio, che fan soffiaggio, fan quasi tutti stampaggio a iniezione.... Da un po' di anni cerco di non fare più flaconaggio, perché è povero, poverissimo...”

“Io sono convinta che la qualità paghi sempre. Noi abbiamo sempre avuto la qualità, e lavorando con aziende di un certo peso ci hanno anche insegnato loro, e adesso siamo così pignoli che anche la cosa più piccola deve essere fatta ad opera d'arte.”

L'innovazione tecnologica è stata importante per le imprese conto terzi intervistate, poiché ha loro consentito di migliorare la qualità del prodotto, l'efficienza delle lavorazioni svolte e il servizio al cliente⁶.

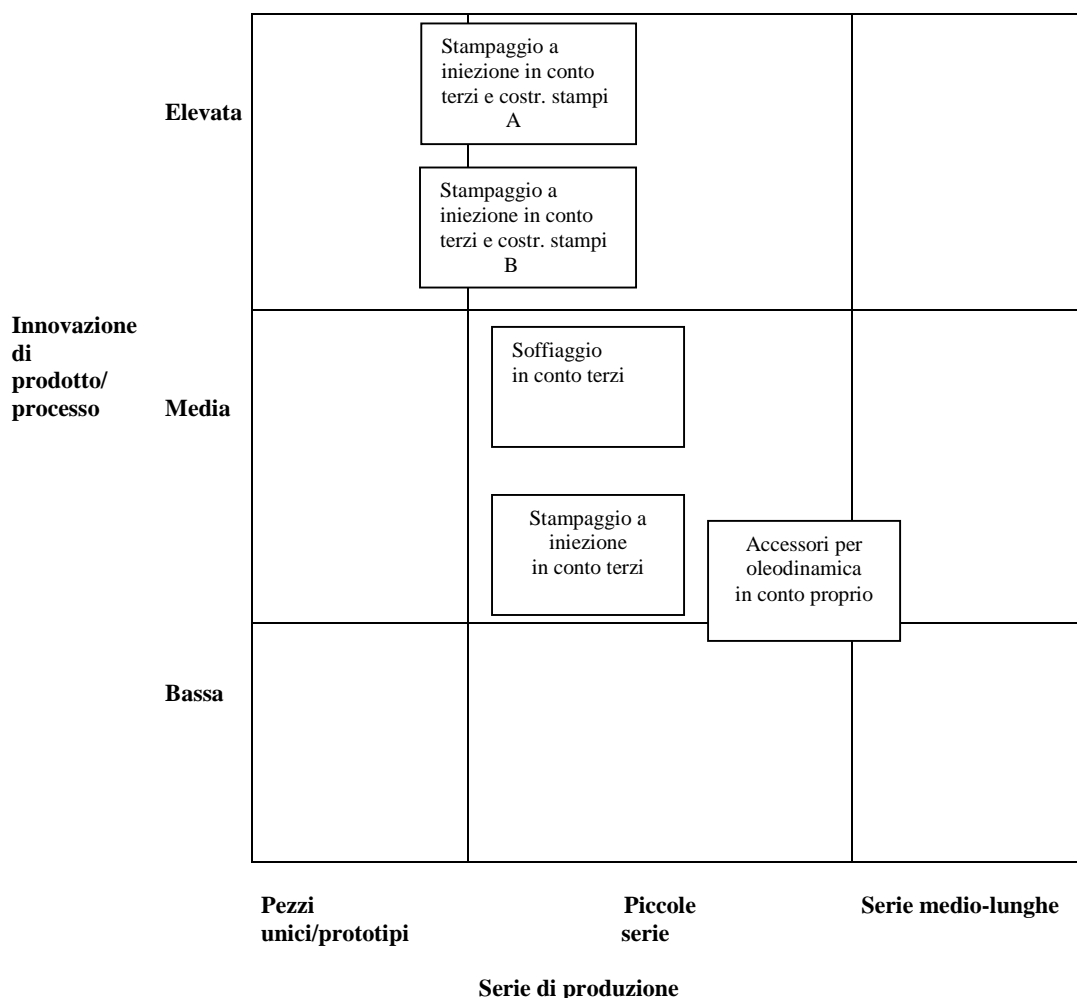
Le due aziende di *stampaggio e costruzione stampi* si caratterizzano per un livello di innovazione più elevato rispetto alle altre, con l'impiego di tecnologie all'avanguardia anche nella fase di progettazione, con sistemi cad/cam che permettono la prototipazione rapida e la simulazione di processo, integrati con le tecnologie utilizzate nella costruzione degli stampi, costituite sia da centri di lavoro che macchine operatrici più tradizionali.

La dotazione tecnologica dei reparti di stampaggio è caratterizzata dalla presenza di macchine per la lavorazione delle materie plastiche appartenenti a diverse generazioni, in seguito ai costanti investimenti effettuati dalle imprese nel corso del tempo⁷. Secondo gli imprenditori intervistati, le nuove tecnologie consentono una maggiore precisione delle lavorazioni, con un conseguente innalzamento della qualità dei componenti stampati, grazie ai migliori controlli elettronici della parte idraulica, mentre la velocità di esecuzione delle nuove macchine non è molto aumentata. Il vantaggio più importante delle tecnologie più aggiornate è soprattutto legato ai minori consumi di energia, che consentono un abbassamento dei costi di produzione e il conseguimento di livelli di efficienza produttiva più elevati.

⁶ Solo l'impresa più giovane si è per ora limitata agli investimenti indispensabili per avviare l'attività, acquistando presse a iniezione usate.

⁷ Un testimone dichiara: "Se andiamo di là, lei vede la storia dell'evoluzione della pressa da stampaggio, a partire da vent'anni fa fino al 2008...".

Tav. 3 - Innovazione di prodotto/processo e serie di produzione



Fonte: elaborazione R&I srl su dati forniti dalle imprese

Nota per la lettura della tabella: Nel caso dell'impresa conto proprio il grado di innovazione di riferisce al prodotto, mentre nel caso delle imprese conto terzi si riferisce al processo produttivo.

3. Le strategie di mercato

L'impresa conto proprio di *accessori per oleodinamica* è l'unica, fra quelle analizzate, ad operare sui mercati esteri. Le esportazioni rappresentano una quota importante del suo fatturato, anche se non prevalente, e i mercati che raggiunge sono piuttosto diversificati, comprendendo tutta l'Europa (Germania, Francia e Spagna i paesi di destinazione più importanti), gli Stati Uniti, il Canada, il Sudafrica, l'Australia. Questa impresa, che dichiara di non risentire di alcuna

concorrenza, operando in una piccola nicchia di mercato⁸, si promuove principalmente attraverso la partecipazione a fiere di settore. Nel periodo precedente la crisi, la sua politica commerciale ha avuto come principale obiettivo l'espansione sui mercati esteri, e negli ultimi anni le sue esportazioni sono cresciute in misura significativa, soprattutto grazie all'acquisizione di nuovi clienti nell'area statunitense. Fuori dei confini nazionali l'impresa opera soprattutto attraverso una rete di distributori e importatori, mentre sul mercato italiano la clientela è rappresentata prevalentemente da imprese utilizzatrici dei suoi prodotti: costruttori di componenti oleodinamici, pompe, compressori, macchine agricole, ecc.. In Italia l'area di sbocco principale è quindi rappresentata dalle regioni del nord, con un peso significativo per le due province di Reggio Emilia e Modena, dove sono localizzate importanti aziende appartenenti ai comparti per cui l'impresa lavora.

Le altre imprese della gomma-plastica analizzate, che lavorano in *conto terzi*, hanno quasi tutte un mercato prevalentemente locale e nessuna riceve commesse dall'estero; soltanto la più strutturata, che ha più di 20 addetti ed è specializzata nello *stampaggio e costruzione stampi*, ha un mercato relativamente più ampio, lavorando in egual misura per clienti dell'Emilia Romagna e di altre regioni, principalmente Veneto e Lombardia.

I committenti sono quasi esclusivamente rappresentati da imprese meccaniche e, in parte, di altri settori, che operano in conto proprio, con le quali i conto terzisti analizzati tendono ad avere un rapporto diretto. Fra essi compaiono alcune importanti aziende e gruppi della provincia di Reggio Emilia, come Emak (Gruppo Yama), Gruppo Cobo-Divisione MT, Gruppo Ama, Saer Elettropompe, Interpump, Brevini, ecc..

Una parziale eccezione è rappresentata dall'impresa conto terzi di *stampaggio*, che lavora per una quota significativa anche per altre aziende conto terzi della gomma-plastica. Ciò dipende dal fatto che è una impresa di micro dimensioni nata da pochi anni (nel 2007) che, non essendo conosciuta, ha iniziato a lavorare rivolgendosi anzitutto ad aziende di stampaggio conto terzi più strutturate. Fin dalla sua costituzione, la sua strategia è stata quella di affrancarsi da questo tipo di clientela (e la crisi ha accelerato tale scelta), cercando di acquisire le commesse direttamente da produttori in conto proprio, che assorbono già la maggior parte del suo fatturato. Per conseguire questo obiettivo, l'impresa ha cercato di ampliare la gamma dei servizi e delle lavorazioni offerte ai committenti, fornendo consulenze tecniche e facendosi eventualmente carico della realizzazione degli stampi presso aziende meccaniche specializzate, o affidandosi

⁸ Il testimone intervistato ha dichiarato che in Italia vi è solo un'altra azienda, di grandi dimensioni, che offre prodotti analoghi che, tuttavia, non rappresentano la sua produzione di punta.

ad altri subfornitori (gli stessi coi quali lavora) per le lavorazioni di stampaggio per le quali non era attrezzata al proprio interno.

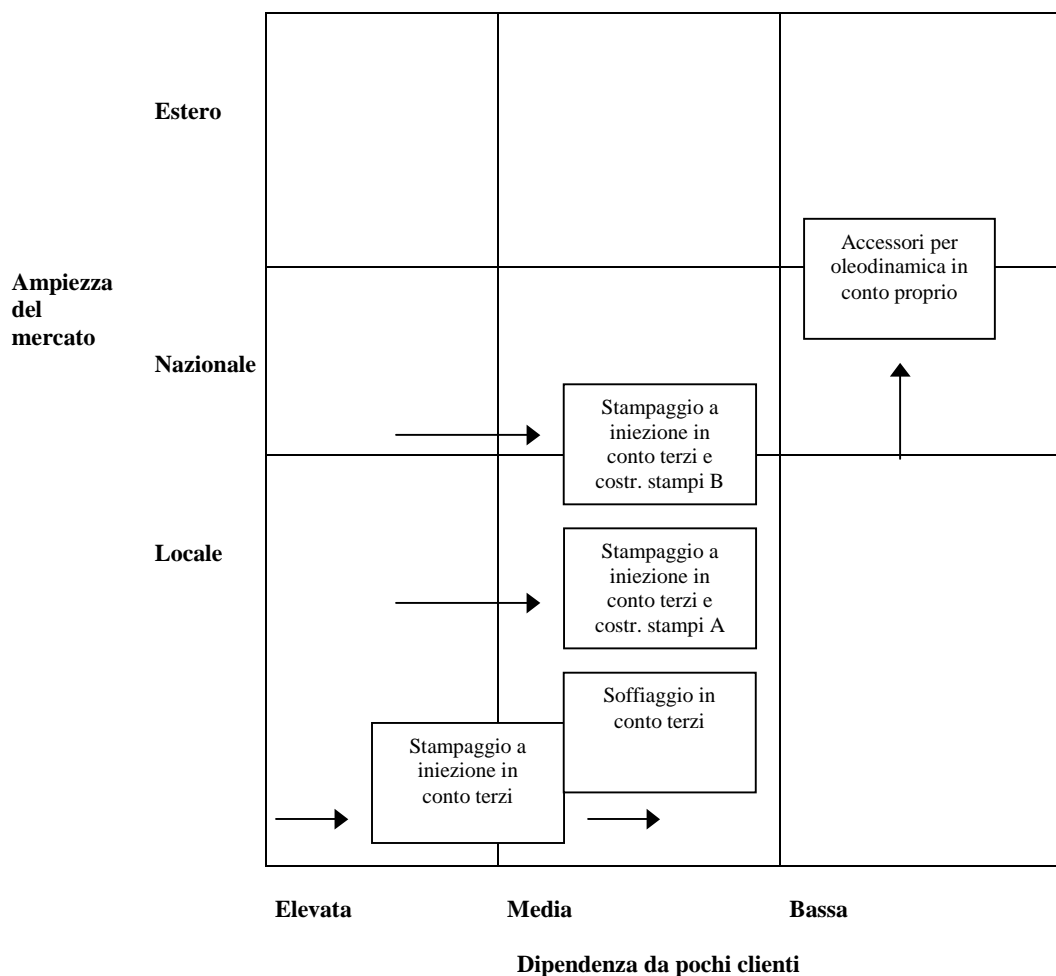
Anche l'azienda più strutturata, specializzata nello *stampaggio e costruzione stampi*, ha fra i propri clienti altri conto terzi della gomma-plastica, anche se per una quota marginale. In questo caso, è la disponibilità di un ampio parco macchine, che permette di realizzare vari tipi di lavorazioni (ad esempio con tonnellaggi molto elevati), a determinare le richieste di altri conto terzi della zona, tendenzialmente di piccola dimensione, che non dispongono delle stesse tecnologie. Tale domanda si incontra con l'esigenza dell'azienda di sfruttare il più possibile la propria capacità produttiva, e nel caso di questi clienti essa realizza unicamente lo stampaggio, ricevendo sia lo stampo sia le materie prime necessarie.

Tutte le imprese conto terzi analizzate hanno da tempo puntato a ridurre la propria dipendenza da uno o da pochi committenti, scelta che, come è stato detto in precedenza, si è accompagnata alla ricerca di nuovi settori di sbocco per le proprie lavorazioni, diversificando così i propri mercati/clienti e riducendo il rischio d'impresa. Al momento dell'intervista, soltanto l'azienda più piccola e più giovane (di solo stampaggio in conto terzi) mostra un grado di dipendenza elevato dal suo committente più importante, che assorbe circa la metà del fatturato, incidenza che essa dichiara di volere fare scendere a livelli inferiori; negli altri casi il peso del primo cliente varia tra il 25% e il 30% del volume d'affari complessivo. Rispetto ai subfornitori della meccanica analizzati nel corso dell'indagine, queste aziende presentano una maggiore diversificazione della clientela, mostrando una dipendenza meno elevata da uno o pochi clienti.

A differenza dell'impresa conto proprio, che si promuove partecipando a fiere di settore, per i conto terzi la ricerca di nuovi clienti è principalmente avvenuta attraverso il "passaparola", anche se tre su quattro hanno puntato su strumenti nuovi, realizzando un sito web per presentare la propria attività a potenziali committenti⁹. Nel periodo precedente la crisi, comunque, nessuna delle aziende conto terzi intervistate ha particolarmente investito nella ricerca di nuovi clienti, essendo stati anni caratterizzati da una dinamica positiva della domanda. Le relazioni con i committenti, infine, sono caratterizzate da rapporti stabili e di lunga durata.

⁹ La partecipazione a fiere è stata utilizzata molti anni fa solo da una impresa, che non la ritiene un mezzo di promozione molto efficace. Essa, ad esempio, sottolinea che la presentazione/esposizione di campioni dei pezzi lavorati è soggetta al benessere dei committenti (essendo loro la proprietà industriale del prodotto), che non sempre sono disponibili, tendendo invece a richiedere una certa riservatezza ai propri fornitori.

Tav. 4 - Ampiezza del mercato e dipendenza da pochi clienti



Fonte: elaborazione R&I srl su dati forniti dalle imprese

4. L'organizzazione delle imprese e della produzione

Le imprese della gomma-plastica analizzate presentano differenze dal punto di vista organizzativo riconducibili al diverso ruolo ricoperto nella filiera, alla specializzazione produttiva e alla dimensione di impresa, anche se in tutte, trattandosi di imprese di piccola dimensione, i titolari/soci hanno un ruolo importante e tendono a presidiare più funzioni, e la maggior parte degli occupati è impegnata nei reparti produttivi.

L'impresa conto proprio di *accessori per oleodinamica* mostra una struttura relativamente più articolata, con la presenza di lavoratori dipendenti anche nell'area commerciale e negli

acquisti. In questa impresa, il cui prodotto è caratterizzato da un livello di innovazione piuttosto basso, non esiste invece un vero e proprio ufficio tecnico interno, e la progettazione dei nuovi prodotti viene realizzata da uno dei titolari (che è anche il responsabile commerciale), in collaborazione con il responsabile della produzione, avvalendosi stabilmente di uno studio di progettazione esterno.

Le *imprese conto terzi* hanno una struttura generalmente più semplificata e caratterizzata da una netta prevalenza di competenze tecnico-produttive. In esse, quasi tutti gli addetti lavorano in produzione, mancano l'ufficio commerciale e, in tre casi su quattro, l'ufficio acquisti, presente solo nell'azienda più strutturata, poiché queste funzioni vengono presidiate direttamente dai titolari/soci¹⁰.

Le due imprese di *stampaggio e costruzione stampi*, si caratterizzano per l'esistenza dell'area progettazione, assente nelle aziende di solo stampaggio o di soffiaggio. Nel caso dell'impresa più strutturata, che ha più di 20 addetti, esiste un vero e proprio ufficio tecnico, in cui sono inseriti alcuni dipendenti che si occupano a tempo pieno di questa attività, mentre nella seconda azienda, di dimensione più limitata (classe 10-19 addetti), la progettazione viene realizzata da una "squadra" che comprende un titolare, il responsabile del reparto stampi e il responsabile del reparto stampaggio materie plastiche, con la collaborazione occasionale di studi esterni, nel caso di prodotti particolarmente complessi. In queste due aziende anche l'area produzione ha una maggiore complessità, essendo composta da due divisioni, l'officina meccanica in cui vengono costruiti gli stampi e il reparto di lavorazione delle materie plastiche; nell'impresa di solo *stampaggio* e in quella di *soffiaggio* è presente solo quest'ultimo.

Due imprese sulle cinque intervistate sono in possesso della certificazione di qualità del sistema aziendale. Si tratta dell'azienda che opera in conto proprio, che l'ha ottenuta tre anni fa, e dell'impresa conto terzi più grande (stampaggio e costruzione stampi), che la possiede da oltre dieci anni, e che sono le uniche ad avere un responsabile della qualità interno. In entrambi i casi si tratta di un lavoratore dipendente che non si occupa a tempo pieno della qualità, ma segue anche altre funzioni (gli acquisti in un caso, la programmazione della produzione nell'altro). Fra gli altri conto terzi analizzati, uno ha ultimato l'iter necessario al conseguimento della certificazione, a cui mancano una serie di adempimenti formali, mentre una seconda azienda sta valutando se iniziare o meno questo percorso. Come nel caso della meccanica, anche i terzisti della gomma-plastica, indipendentemente dal possesso della certificazione di qualità, sono in

¹⁰ L'ufficio amministrativo, con inseriti uno o più dipendenti, è presente in tutte le aziende di subfornitura analizzate, ad eccezione di quella di micro dimensioni (4-9 addetti), in cui l'amministrazione è seguita da uno dei titolari, insieme al commerciale e agli acquisti.

grado di garantire degli standard qualitativi molto elevati, che i committenti più importanti verificano costantemente attraverso una serie di valutazioni interne (qualità delle materie prime, tolleranze, numero degli scarti, prezzo, tempi di consegna, ecc.), e il cui superamento consente di lavorare secondo una modalità di fornitura in *free-pass*.

Se si considerano i reparti di lavorazione materie plastiche, l'organizzazione della produzione è piuttosto simile nelle cinque imprese analizzate. Lo stampaggio (il soffiaggio nel caso di una) dei componenti è infatti esclusivamente realizzato all'interno, così come le operazioni di pulizia e rifinitura, e solo l'azienda più piccola (stampaggio per conto terzi), data la limitata capacità produttiva, a volte decentra parte dello stampaggio, in caso di picchi di produzione o quando non dispone delle tecnologie adatte a soddisfare le richieste dei committenti.

L'impresa conto proprio di *accessori per oleodinamica*, effettua all'interno anche gli assemblaggi necessari a completare la produzione degli accessori, che solo in piccola parte e per operazioni molto semplici prima della crisi venivano affidati ad un subfornitore locale. La linea di accessori in metallo, che completa la gamma offerta, viene invece decentrata completamente, poiché l'azienda non dispone delle competenze tecniche e delle macchine utensili necessarie alla lavorazione dei metalli; le parti in metallo vengono quindi acquistate su disegno da fornitori esterni e la realizzazione del prodotto è ultimata all'interno con operazioni di assemblaggio, finitura, inserimento di guarnizioni, ecc..

Diverso, invece, è il caso della realizzazione delle attrezzature per lo stampaggio. L'impresa conto proprio, infatti, affida la costruzione dei suoi stampi ad aziende specializzate della zona, occupandosi solo della manutenzione necessaria a mantenere le attrezzature efficienti. Le due imprese conto terzi che abbinano lo stampaggio e la costruzione degli stampi hanno invece un reparto officina, in cui costruiscono internamente le attrezzature dei loro clienti quasi per intero. Esse ricorrono al decentramento esterno solo se hanno la necessità di eseguire alcune lavorazioni particolari, per cui non sono attrezzate, affidando molto raramente ad altri l'intera costruzione dello stampo, nel caso abbiano difficoltà a rispettare i tempi di consegna richiesti dai committenti.

1.4 Gli effetti della crisi internazionale

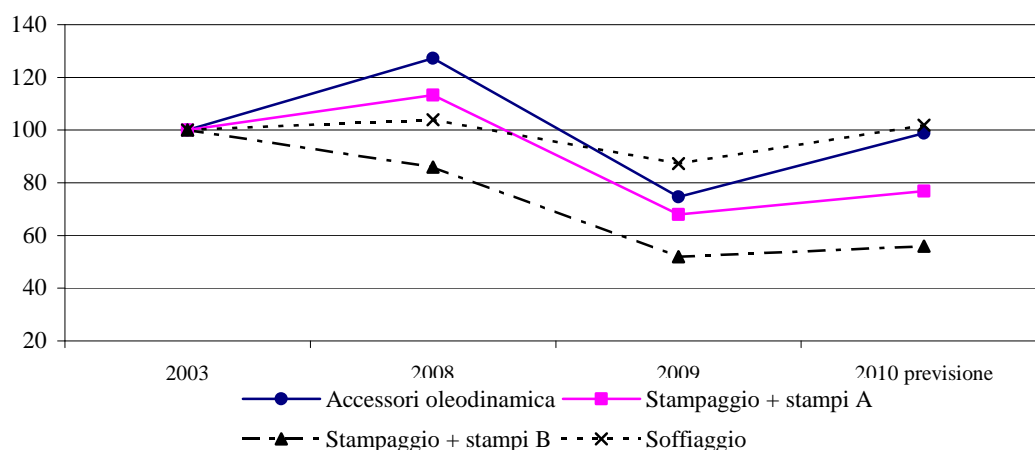
1. La dinamica del fatturato e gli investimenti

Nel quinquennio precedente la crisi internazionale, 2003-2008, le aziende analizzate hanno registrato dinamiche del fatturato diverse, ed anche l'impatto della crisi nel corso del 2009 è stato di differente intensità.

Nel periodo pre-crisi l'impresa che ha mostrato la performance più vivace è stata quella di *accessori per oleodinamica* (conto proprio), che grazie ad un buon andamento sui mercati esteri ha aumentato in modo significativo il fatturato e il numero dei dipendenti, e positiva è stata anche la performance dell'azienda conto terzi di *stampaggio e costruzione stampi* di minori dimensioni (10-19 addetti), che incrementa anch'essa le vendite e l'occupazione.

Gli anni precedenti la crisi sono stati invece caratterizzati da un consolidamento della posizione di mercato raggiunta, con crescite del fatturato più contenute, sia per l'impresa conto terzi di *soffiaggio*, sia per la seconda azienda conto terzi di *stampaggio e costruzione stampi*, quella di maggiori dimensioni (oltre 20 addetti). Nel caso di quest'ultima, le improvvise difficoltà dell'autunno 2008 hanno causato già in quell'anno una contrazione del fatturato, che si attesta su un livello inferiore a quello del 2003.

Fig. 1 - Dinamica del fatturato nelle imprese analizzate, 2003-2010
Numeri indice, 2003=100



Nota: l'impresa più giovane, essendo nata nel 2007, non è rappresentata. Tra il 2007 e il 2008 il suo fatturato triplica; nel 2009 si registra un calo del -30%, a cui segue un aumento nel corso del 2010.

Fonte: elaborazione R&I srl su dati forniti dalle imprese

Per la maggioranza delle imprese della gomma-plastica, la crisi si manifesta infatti in modo inaspettato negli ultimi mesi del 2008, anche se il calo dell'attività avviene soprattutto nel 2009, che, per quasi tutte, è stato per intero un anno molto critico, con flessioni del fatturato comprese tra il -30% e il -40%. Solo l'impresa conto terzi di *soffiaggio* dichiara che il periodo più difficile si è limitato ad alcuni mesi del 2009, e per essa il calo delle vendite risulta più contenuto (-16%).

Sia per l'impresa che opera in conto proprio sia per i conto terzi, il calo degli ordini ha riguardato quasi tutti i principali clienti; la contrazione è stata più evidente per i prodotti destinati ai comparti dell'oleodinamica, delle macchine agricole e macchine movimento terra, mentre effetti meno negativi hanno riguardato le lavorazioni destinate a industrie diverse dalla meccanica.

Alcune aziende conto terzi dichiarano che, tra la fine 2008 e l'inizio 2009, i committenti hanno cominciato a chiedere di posticipare le consegne dei componenti già pronti, facendole slittare più volte, e ad annullare anche ordini già acquisiti, che stavano per andare in produzione. Fino ad allora, la produzione avveniva a magazzino, con ordini che si ripetevano sulla base di programmi trimestrali o anche a più lunga scadenza; secondo più di un testimone da tempo la clientela (le imprese della meccanica) continuava a fare produrre quantitativi superiori alle effettive necessità, confidando in una domanda sempre crescente. Nel corso del 2009 i committenti hanno quindi cercato di smaltire la componentistica giacente nei magazzini, ordinando lo stretto necessario, e solo nei primi mesi del 2010 si sono avuti i primi segnali di ripresa.

Un'impresa conto terzi di stampaggio e costruzione stampi:

“E' successo a settembre 2008. Dal primo di settembre, nel fax, arrivavano solo disdette o sospensioni, e che quello che era già pronto dicevano di non spedirlo. Cioè disdette di ordini che dovevano andare in corso, sospensione di ordini che dovevano essere eseguiti e blocco dei carichi che erano stati già preventivati e molti di roba già pronta... Nel giro di 15 giorni è crollato il mondo, in settembre. Non capivamo cosa stesse succedendo, sembrava impossibile una cosa così drastica, sembrava quasi che avessero chiuso un rubinetto... tutti i clienti, tutti i settori, non ce n'è uno che si sia salvato...”

La seconda impresa conto terzi di stampaggio e costruzione stampi:

“Abbiamo sempre lavorato con una programmazione a tre mesi con le consegne concentrate nella prima settimana di ogni mese, specie i grossi clienti, che così pagano a fine mese e guadagnano 25-26 giorni di valuta. Naturalmente per fare le consegne la prima settimana del mese, devo averla già prodotta il mese prima e messa lì. Quando siamo arrivati a ottobre 2008 tutte le consegne me le hanno spostate a gennaio e a marzo dell'anno dopo. Senza nessun avviso. Anzi, io non vivo sulla luna, sentivo in giro che c'erano delle arie poco simpatiche, però io vedevo che gli ordini li avevamo, la produzione era a pieno ritmo. Invece poi la

tempesta è arrivata e il discorso del 2009 per noi è stato abbastanza tragico. Hanno annullato ordini, li hanno spostati in avanti, a gennaio. A gennaio ci hanno ritirato il 10% di quello che ci avevano spostato. Il resto lo hanno spostato a marzo. Poi, di quello che ci hanno spostato a marzo... Era roba già fatta, in casa, pronta. A marzo ci hanno ritirato il 10-15%. Morale della favola abbiamo liberato il magazzino a fine anno del 2009, per smaltire il materiale che era pronto già a novembre dell'anno prima..."

Per il 2010, tutte le aziende prevedono un aumento del fatturato, anche se solo per due conto terzi (l'impresa di soffiaggio e quella di stampaggio) il volume d'affari si riporterebbe sui livelli raggiunti nel 2008, prima della crisi. Nonostante siano positive, le previsioni delle aziende sono improntate alla prudenza, e i terzisti sono tutti concordi nel valutare questa ripresa come temporanea e legata principalmente alla necessità da parte dei committenti di ricostituire un livello minimo di scorte, per poter far fronte in modo efficiente alle richieste dei loro clienti.

Alcune precisazioni riguardano l'azienda di maggiori dimensioni, specializzata nello *stampaggio conto terzi e costruzione stampi*, che è stata la più colpita dalla crisi. Essa, infatti, oltre all'improvviso calo degli ordini ha subito le conseguenze del fallimento e delle messa in concordato preventivo di alcuni importanti clienti. Il forte appesantimento della situazione economico-finanziaria ha spinto l'azienda ad affrontare la crisi concordando un piano di ristrutturazione aziendale che ne evitasse la chiusura, e che comporta un significativo ridimensionamento dell'attività.

Un'impresa conto terzi di stampaggio e costruzione stampi:

"La crisi di mercato ha portato queste grosse aziende, secondo me, a ridurre drasticamente il magazzino. Creano liquidità. Questo ha portato che, se la normale contrazione di vendita era del 10%, vuotando il magazzino, per me fornitore diventa del 30%. Infatti ho paura, e spero di sbagliarmi, che la ripresa che si sta verificando da gennaio fino ad oggi sia un fuoco di paglia, nel senso che si è aperta la campagna, c'è un po' più di vendita, un po' più mercato, ma non hanno più magazzino. Se l'anno scorso vendevano 100, 50 lo ordinavano e 50 lo prelevavano dal magazzino. Adesso, che il magazzino è a zero, se vendono 100, devono ordinarne 100. Non è che i pezzi che faccio io, li possono andare a reperire sul mercato da qualsiasi altra parte, io faccio pezzi personalizzati, proprio per quella macchina lì."

L'impresa conto terzi di soffiaggio:

"Nel 2010 pensiamo di recuperare la perdita dell'anno scorso, ma si fa fatica a capire cosa viene. Il lavoro è calato perché quando ce n'era, ce n'era per tutti e avevano i magazzini pieni. Quindi loro hanno smesso di acquistare per vuotare i magazzini e io ho smesso di produrre...Adesso è ripreso il giro, però non faranno più il pieno come prima..."

Negli anni precedenti la crisi, l'evoluzione positiva della domanda ha consentito a quasi tutte le aziende di realizzare investimenti, nella maggior parte dei casi destinati all'acquisto di tecnologie di produzione. Per l'impresa conto proprio di *accessori per oleodinamica*, particolarmente cresciuta tra il 2003 e il 2008, gli investimenti sono stati più importanti e hanno comportato l'acquisto di un nuovo immobile¹¹, dove è stato trasferito e allargato il reparto di stampaggio, l'acquisto di tecnologie per l'assemblaggio, volte a ridurre l'incidenza del lavoro manuale nei montaggi, e il conseguimento della certificazione di qualità del sistema aziendale.

Anche l'impresa di *stampaggio e costruzioni stampi* di minore dimensione (10-19 addetti) ha seguito l'iter per ottenere la certificazione (l'altra azienda con questa specializzazione è già certificata), ottenendo a questo scopo alcuni finanziamenti regionali. Il percorso è stato ultimato e per ottenere la certificazione sono ora necessari solo alcuni adempimenti formali, che nel 2009 l'impresa ha temporaneamente sospeso, per cercare di contenere i costi.

A causa della sfavorevole situazione di mercato e del clima di incertezza per il futuro, nessuna delle aziende analizzate ha effettuato investimenti nel corso del 2009, o ne ha programmati per il 2010 o l'immediato futuro.

2. *Le serie di produzione e la programmazione della produzione*

Nel periodo in cui sono state realizzate le interviste (maggio 2010), gli effetti della crisi internazionale sulle imprese delle gomma-plastica sono ancora forti, nonostante la ripresa degli ordini, e molto simili a quelli riscontrati nel settore meccanico.

I problemi evidenziati dalle imprese intervistate riguardano soprattutto la riduzione della dimensione media degli ordini, la richiesta di tempi di consegna molto veloci e la forte discontinuità nell'arrivo delle commesse. Tutte hanno testimoniato forti difficoltà nel programmare la produzione, caratterizzata da picchi improvvisi che si alternano a bruschi arresti, a cui si accompagna una lievitazione dei costi, dovuta alla realizzazione di serie di produzione più corte, che richiedono tempi di preparazione delle macchine per lo stampaggio/soffiaggio in proporzione maggiori.

La realizzazione di serie di produzione molto corte ha già determinato un aumento dei costi unitari di produzione, che le aziende non riescono a scaricare sui prezzi, specialmente quelle che operano in conto terzi.

¹¹ Per la sua ristrutturazione l'azienda ha usufruito di finanziamenti pubblici, partecipando ad un bando provinciale dedicato alle piccole e medie imprese.

L'impresa conto proprio di accessori per oleodinamica:

“Adesso gli ordini sono sempre più piccoli e non si riesce a programmare. Prima avevamo, quanto meno, tre o quattro mesi. Non sempre, perché molti ordini per i piccoli quantitativi arrivavano sempre all'ultimo minuto, però avevamo alcune aziende, le più importanti, che facevano degli ordini a programma, addirittura a sei mesi. Altre invece mandavano l'ordine e la richiesta della consegna era il giorno prima. Noi davamo i nostri 15 o 20 giorni, secondo l'articolo. Però era possibile un minimo di programmazione. Con la crisi questo è saltato e anche adesso, che c'è un po' di ripresa, è ancora molto difficile e si lavora malissimo.”

L'impresa conto terzi di soffiaggio:

“Adesso loro ordinano sul venduto, ecco perché gli ordini sono più corti. Ma lavorare così è più difficile per noi, perché per montare uno stampo ci vogliono tre ore. Non puoi spendere tre ore di tempo per montare uno stampo e in due ore fare il lavoro. Ci chiedono cose di questo tipo, ma bisogna che le tre ore dello stampo le «spalmi» su quelle di lavoro. Mi dicono che diventa caro, ma allora devono ordinare un po' di più, tenerli lì e quando ne han bisogno san già che ci sono.”

Un'impresa conto terzi di stampaggio e costruzione stampi:

“Fino a metà 2008 la domanda era: “Se ti ordino 1.000 pezzi che prezzo mi fai? E 10.000?”. Naturalmente si intendeva sempre in diminuzione. Questa cosa veniva accettata perché ci sono dei costi di messa in produzione dell'articolo, perché perdo tot ore per preparare la macchina, togliere il materiale, pulire, partire, controllare e verificare che tutto vada bene. Poi produco il primo pezzo e da lì c'è il mio primo guadagno. Questo comporta che se questo tempo lo devo ammortizzare su 10 ore di lavoro o 20 ore di lavoro, ha un costo; se posso ammortizzarlo su 150 ore, il discorso cambia. Il problema è nato con la crisi, tutti hanno azzerato gli ordini, che vuol dire “vendo 100 pezzi, ti ordino 100 pezzi. Non faccio più magazzino, non tengo più niente”. Se lei si azzarda a dire che il prezzo di listino era per 10.000 pezzi e ordinando 1.000 non riesco più, rispondono che c'è la crisi. Il 90% della clientela non ha accettato questo discorso. Qualcuno, consapevole del problema, ha accettato e abbiamo fatto un prezzo a lotti: 100 costano una cifra, 500 un'altra, 1.000 un'altra ancora.”

La ripresa della domanda sta inoltre causando un rialzo dei prezzi delle materie prime, dopo la stasi o il leggero calo del 2009, aumenti che imprese di piccola dimensione, con un limitato potere contrattuale, non riescono a trasferire sui prezzi finali, sopportando un conseguente ulteriore abbassamento dei margini aziendali.

Più in generale, la discontinuità degli ordini e la mancanza di programmazione rende difficoltoso il funzionamento dell'intera filiera produttiva, che risente della riduzione al minimo delle scorte dei componenti stampati da parte dei clienti. La disponibilità delle materie prime, acquistate solo in base agli ordini entrati, non è infatti sempre assicurata, così come non sempre è possibile la fornitura dei componenti secondo i tempi richiesti dalla committenza.

3. La concorrenza e i fattori competitivi

Una delle conseguenze della crisi è rappresentata dall'aumento dei livelli di concorrenza, problema più sentito dalle aziende che lavorano in conto terzi.

L'impresa conto proprio di accessori per oleodinamica, infatti, opera su una nicchia di mercato e dichiara che la concorrenza non è cambiata e che, per ora, parte della clientela ha richiesto maggiori dilazioni nei pagamenti rispetto al passato.

Fra le imprese conto terzi si osservano situazioni differenziate. In generale, come per la subfornitura meccanica, la concorrenza internazionale esiste già da anni, in seguito alle politiche di delocalizzazione attuate dalle aziende della meccanica locale, che rappresentano la clientela più importante anche per i terzisti della gomma-plastica¹².

Secondo gli imprenditori intervistati, lo spostamento dello stampaggio dei componenti in plastica nei paesi a basso costo non dipende molto dai risparmi che si possono conseguire su questa fase di lavorazione specifica, quanto dallo spostamento delle lavorazioni che interessano i prodotti su cui tali componenti vanno inseriti, soprattutto assemblaggi, che sono ad alta intensità di lavoro. Lo stampaggio, infatti, ha una incidenza della manodopera limitata, e il lavoro è l'unico fattore su cui i subfornitori esteri sono molto concorrenziali. Lo spostamento della produzione all'estero ha riguardato le serie di produzione più lunghe e i prodotti più standardizzati, caratterizzati da livelli di qualità inferiori.

Questi processi sono ancora in atto e, secondo qualche testimone, la crisi ha spinto qualche committente a scegliere la strada della delocalizzazione per limitare i costi (a volte anche a scapito della qualità), ritirando i propri stampi per portarli all'estero, dopo aver fatto qualche ordine in più per assicurarsi le scorte di componenti per il periodo ritenuto necessario a mettere a punto la produzione negli stabilimenti esteri.

Per alcuni terzisti della gomma-plastica, inoltre, negli ultimi tempi si è verificato un aumento della concorrenza sui prezzi delle lavorazioni anche a livello locale, determinato dalla scarsità di commesse. La crisi ha infatti causato maggiori richieste di sconti da parte dei committenti, e favorito la presenza di alcune aziende disponibili a lavorare anche a prezzi più bassi rispetto agli anni precedenti. Per poter mantenere la clientela, due aziende intervistate si sono trovate nella necessità di ridurre i prezzi di vendita, nonostante i rialzi delle materie prime

¹² Lo spostamento della produzione all'estero ha riguardato maggiormente lo stampaggio a iniezione rispetto al soffiaggio poiché sui prodotti soffiati i costi di trasporto incidono maggiormente (hanno un volume relativamente elevato rispetto al peso), per cui è meno conveniente spostarli.

e dei costi di produzione legati alle serie più corte, con l'obiettivo di riuscire a riallineare i prezzi verso l'alto, una volta rientrate le attuali difficoltà.

In questa fase di crisi, il contesto nel quale operano le imprese conto terzi della gomma-plastica presenta similitudini con quello della subfornitura meccanica, essendo caratterizzato da un inasprimento dei livelli di concorrenza, sia locale sia internazionale, che ha portato ad un parziale abbassamento dei prezzi delle lavorazioni. Le testimonianze raccolte per ora non indicano, tuttavia, un forte peggioramento delle relazioni tra committenti e fornitori, come sottolineato da alcuni subfornitori della meccanica analizzati, con la messa in discussione degli accordi che hanno sempre regolato tale rapporto, fondato sulla conoscenza e sulla reciproca fiducia. Probabilmente ciò dipende in parte dalla specializzazione di queste imprese e dal fatto che le aziende della gomma-plastica coinvolte nell'indagine lavorano per un maggior numero di clienti e hanno una minore dipendenza dal committente principale.

4. Le risorse finanziarie e il credito

Al momento dell'indagine (maggio 2010), le imprese analizzate mostrano generalmente una situazione finanziaria sotto controllo, nonostante la crisi abbia comportato un abbassamento della liquidità, per la richiesta di un allungamento dei tempi di pagamento da parte di qualche cliente, e per una incidenza degli insoluti più elevata rispetto al passato recente.

Fa eccezione l'impresa più colpita dalla crisi che, come detto, a causa del fallimento di alcuni committenti ha avuto grossi problemi finanziari, che si sono sommati al calo dell'attività produttiva. Al momento dell'intervista, l'impresa stava affrontando un piano di ristrutturazione aziendale, che ha avuto il sostegno di parte degli istituti di credito coi quali lavora da tempo, mentre uno di essi, al contrario, ha invitato l'azienda a cessare il rapporto.

Tutte le imprese, a prescindere dal proprio particolare, hanno sollevato considerazioni critiche nei confronti del sistema bancario, per la poca disponibilità che sta dimostrando nel sostenere le imprese in questo momento di difficoltà, erogando crediti insufficienti e peggiorando le condizioni applicate ai servizi offerti (giorni di valuta, tassi di interesse, ecc.). Gli imprenditori sottolineano inoltre una crescente difficoltà nel gestire le relazioni col mondo bancario, a causa dell'elevato turn over di direttori di filiale e funzionari, che porta al venir meno dei rapporti personali, basati sulla fiducia e conoscenza reciproche, incidendo sulla valutazione del potenziale effettivo delle imprese e dei progetti da esse presentati.

5. Le strategie di risposta delle imprese

L'analisi svolta sul settore della gomma-plastica ha fatto rilevare come, già prima della crisi internazionale, le aziende intervistate abbiano fatto fronte agli effetti della delocalizzazione da parte dei propri clienti (questo vale anche per l'impresa conto proprio di accessori per oleodinamica, che fornisce costruttori della meccanica), orientandosi maggiormente su prodotti meno esposti alla concorrenza estera, caratterizzati da un elevato grado di personalizzazione e realizzati su serie corte. Nonostante questo, l'elevata domanda degli anni pre-crisi ha consentito a queste aziende di lavorare in condizioni favorevoli, sfruttando la capacità produttiva disponibile e programmando la produzione su tempi relativamente lunghi.

Con l'arrivo della crisi, come si è visto, si sono registrate flessioni dell'attività molto accentuate, di fronte alle quali gli imprenditori hanno anzitutto reagito tagliando i costi e rinunciando alla propria remunerazione, riducendo anche l'occupazione.

L'impresa conto proprio, ad esempio, che si affidava ad un subfornitore esterno per alcune operazioni di assemblaggio manuale, con la crisi ha fatto rientrare le lavorazioni decentrate; altre due aziende, a fronte degli sconti imposti dai clienti, hanno cercato di ottimizzare ulteriormente i costi, "rivisitando" le schede di produzione e proponendo modifiche per poter accogliere le richieste dei clienti (ad es. consigliando altri materiali, risparmiando sulle quantità di materiale, riducendo ulteriormente i tempi, adottando piccoli accorgimenti per migliorare l'efficienza degli stampi, ecc.).

Una impresa, inoltre, ha deciso di sospendere il conseguimento della certificazione di qualità del sistema aziendale, alla quale mancavano solo alcuni passaggi di natura formale. In questa situazione di crisi, essa ha ritenuto opportuno risparmiare queste risorse e quelle che si renderebbero necessarie nei prossimi anni per il mantenimento della certificazione, anche se una tale decisione potrebbe penalizzarla nella ricerca di nuovi clienti e nuovi mercati.

Per sopravvivere alla crisi, l'impresa di maggiori dimensioni, specializzata nello stampaggio conto terzi e costruzione stampi, ha elaborato un piano di ristrutturazione aziendale, che si è reso necessario a causa dei problemi economico-finanziari determinati dal crollo degli ordinativi e dal fallimento di alcuni importanti clienti. Il percorso, costruito con l'accordo dei sindacati e appoggiato da alcuni istituti di credito, prevede un significativo ridimensionamento dell'attività e del livello dell'occupazione, che rispetto ai massimi del 2008 si dimezzerebbe.

Nonostante le gravi difficoltà, l'impresa crede nelle proprie possibilità di mercato, e sfruttando le competenze maturate in tanti anni, supportando i propri committenti nella progettazione e industrializzazione di nuovi prodotti, sta lavorando alla messa a punto di un componente di

propria ideazione, ritenendo che il passaggio da impresa conto terzi a impresa conto proprio possa essere la strategia più promettente per assicurare una prospettiva futura.

Questo tipo di considerazioni vengono espresse anche dall'impresa di solo stampaggio conto terzi, che è la più piccola e la più giovane fra quelle analizzate. Il progetto si trova ad uno stadio iniziale e, al momento dell'intervista, l'azienda stava ancora valutando alcune possibili produzioni di nicchia sulle quali inserirsi, ideando un proprio prodotto. E' comunque da sottolineare come una impresa di micro dimensioni e così giovane intenda iniziare un percorso di crescita e di qualificazione così importante, che porta a un cambiamento del suo ruolo all'interno della filiera produttiva.

L'inserimento di prodotti propri (o il potenziamento di quelli già esistenti, nel caso dell'impresa di soffiaggio) non rappresenta invece una strategia futura per gli altri due subfornitori intervistati, che sono invece più concentrati sulle azioni di breve periodo necessarie per affrontare i problemi posti dall'attuale contesto di mercato.

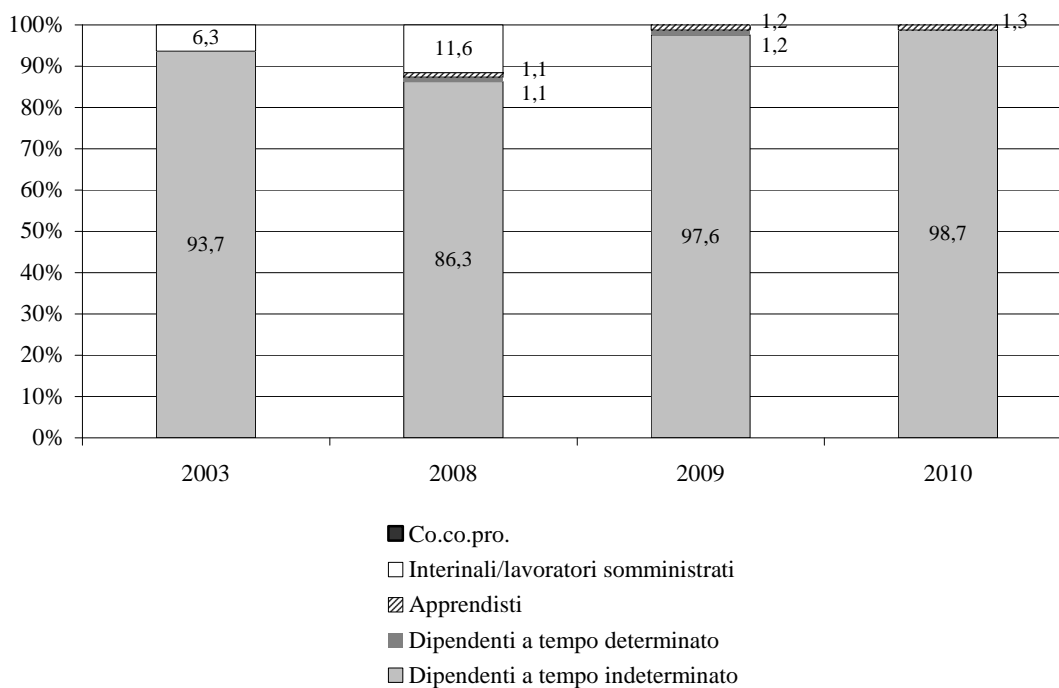
1.5 Occupazione, competenze e formazione

1. I cambiamenti nella struttura dell'occupazione

Negli anni precedenti la crisi, l'occupazione delle imprese analizzate è tendenzialmente cresciuta, con l'eccezione dell'impresa conto terzi di *soffiaggio*, che a fronte di un moderato sviluppo delle vendite ha fatto registrare una sostanziale stabilità del numero degli addetti.

Il 2009 rappresenta l'anno più critico, nel corso del quale tutte le aziende fanno uso degli ammortizzatori sociali, e tre su cinque mostrano anche un calo degli addetti rispetto all'anno precedente. Si tratta dell'impresa conto proprio di *accessori per oleodinamica* e dei due conto terzi di *stampaggio e costruzione stampi*, per i quali la diminuzione è più consistente, specialmente per l'impresa di maggiori dimensioni (20-49 addetti). Come si è detto, essa va incontro ad una crisi aziendale e perde circa un quinto degli occupati, che calano di qualche unità anche nel 2010. La contrazione degli occupati è attribuibile soprattutto alla sospensione dell'utilizzo del lavoro interinale/somministrato, a cui si aggiungono la non riconferma di contratti a tempo determinato e alcune dimissioni volontarie.

Fig. 2 – Composizione dei lavoratori dipendenti nelle imprese analizzate per tipo di contratto, 2003-2010
Valori %



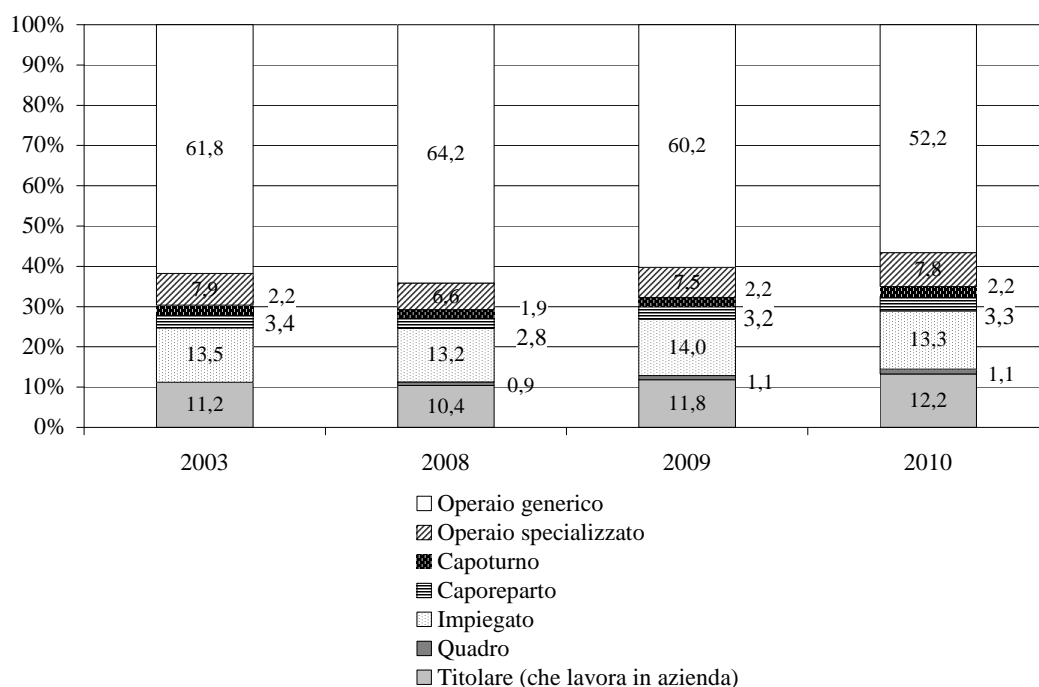
Fonte: elaborazione R&I srl su dati forniti dalle imprese

Analizzando i tipi di contratto che legano i dipendenti alle imprese intervistate (fig. 2), fra il 2003 e il 2008, che ha rappresentato per quasi tutte le aziende un periodo di vivace espansione, si registra un aumento della quota di occupati relativa al lavoro interinale/somministrato, che raddoppia (dal 6% al 12%), anche se questa tendenza è in buona parte attribuibile all'impresa più strutturata. Negli stessi anni, le aziende effettuano anche qualche assunzione con contratto a termine e di apprendistato.

Con l'arrivo della crisi, nel 2009, la quota relativa al lavoro flessibile viene sostanzialmente annullata, dato che le imprese hanno reagito anzitutto non rinnovando questa tipologia di contratti. Di conseguenza, nonostante la flessione in valore assoluto per il 2009-2010, la quota degli occupati stabili, assunti con contratto a tempo indeterminato, cresce e raggiunge la quasi totalità (98,7% nel 2010, contro l'86,3% del 2008).

L'analisi della composizione complessiva degli occupati (fig. 3) mostra, nel periodo considerato, una incidenza costante dei titolari/soci che lavorano nelle aziende, pari al 10-12% degli occupati totali. Si tratta di un valore relativamente basso, in parte condizionato dal peso dell'impresa di maggiori dimensioni; nelle altre imprese, la quota relativa ai titolari/soci è significativamente più elevata, attestandosi intorno al 17%.

Fig. 3 – Composizione dell'occupazione nelle imprese analizzate per qualifica, 2003-2010
Valori %



Fonte: elaborazione R&I srl su dati forniti dalle imprese

Per quanto riguarda i lavoratori dipendenti, il nucleo più importante è rappresentato dagli operai generici, che rappresentano sempre la maggioranza degli addetti (52% nel 2010), seguiti dagli impiegati (13%) e dagli operai specializzati (8%); nel complesso, all'interno di queste aziende, la componente operaia rappresenta il sessanta per cento dell'occupazione complessiva.

Analogamente a quanto si rileva per la meccanica, il peso degli operai generici tende a salire fra il 2003 e il 2008, negli anni di espansione, per poi scendere con l'arrivo della crisi, poiché con la crisi questi lavoratori, spesso assunti con contratti flessibili, sono stati i primi ad essere espulsi e le aziende hanno cercato di mantenere nei propri organici il personale con più esperienza e maggiore professionalità.

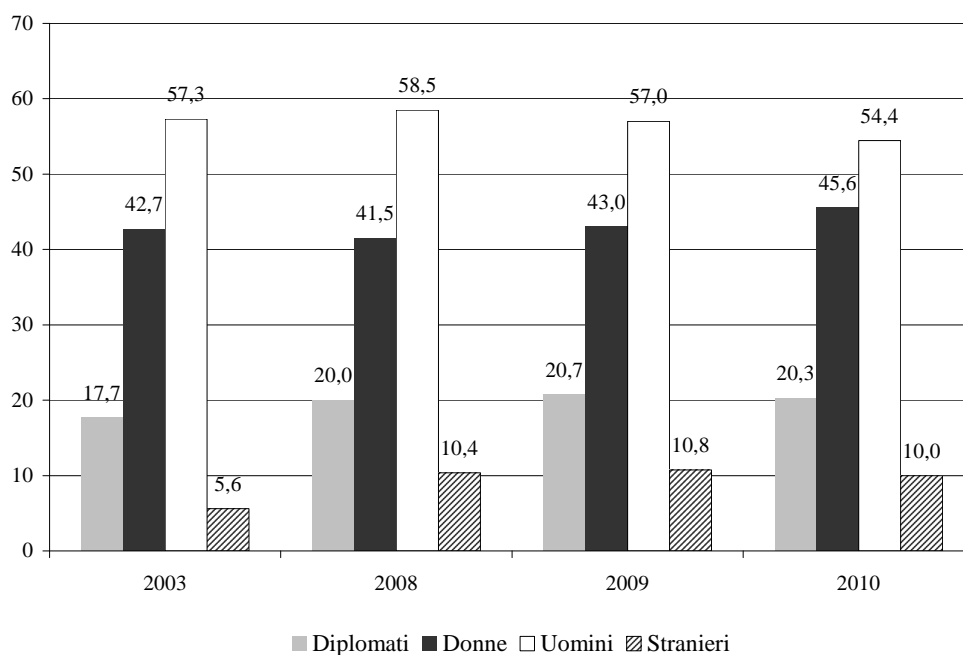
Nelle imprese analizzate, gli operai specializzati, che rappresentano la componente operaia più qualificata, hanno, come si è visto, un peso relativamente contenuto, così come le figure dei capireparto e capituono. Solitamente si tratta dei lavoratori più esperti, che insieme ai titolari/soci concentrano la parte più importante delle competenze tecnico-produttive presenti nelle imprese intervistate.

La quota di lavoratori che possiedono un diploma di scuola media superiore cresce negli anni pre-crisi, per stabilizzarsi intorno ad un quinto degli addetti totali; considerando i valori assoluti, col 2009 il numero dei diplomati tende a diminuire, seguendo lo stesso ritmo dell'occupazione totale (fig. 4). Nelle aziende analizzate, i dipendenti in possesso del diploma di scuola media superiore sono inseriti anche nei reparti produttivi (oltre che negli uffici), ad esempio nei reparti di costruzione degli stampi, dove l'utilizzo di tecnologie a controllo numerico richiede una preparazione scolastica più elevata, o fra i responsabili dello stampaggio che si occupano della preparazione e messa in produzione delle macchine per la lavorazione della plastica.

La quota delle lavoratrici è elevata, superiore al 40% degli addetti totali. Nel settore della gomma-plastica, l'impiego delle donne all'interno dei reparti produttivi è piuttosto diffuso, concentrandosi in particolare nelle lavorazioni legate al controllo e alla rifinitura del prodotto. Fra il 2003 e il 2010, il peso dell'occupazione femminile all'interno delle aziende intervistate presenta qualche oscillazione, non subendo forti mutamenti; nel 2009-2010 la loro incidenza è leggermente aumentata, poiché il calo delle donne è stato inferiore a quello registrato dall'occupazione complessiva. Lo stesso accade in parte anche per gli stranieri, che sono il 10% degli addetti (nel 2010), quota che rimane sostanzialmente inalterata a partire dal 2008. In molti casi, si tratta di lavoratori inseriti stabilmente negli organici delle aziende, con contratti di lavoro a tempo indeterminato, e quindi non molto penalizzati dalle riduzioni di personale

causate dalla crisi, che hanno portato a una contrazione soprattutto della componente flessibile dell'occupazione.

Fig. 4 – Incidenza dei lavoratori dipendenti con titoli di studio, composizione per sesso degli occupati e presenza di lavoratori stranieri nelle imprese analizzate, 2003-2010
Valori %



Fonte: elaborazione R&I srl su dati forniti dalle imprese

2. Il ruolo degli ammortizzatori sociali

Nel caso della gomma-plastica il ricorso agli ammortizzatori sociali ha riguardato la generalità delle imprese intervistate che, nel corso del 2009, hanno tutte fatto ricorso alla cassa integrazione in deroga. Tendenzialmente gli accordi stipulati hanno riguardato gli addetti dei reparti produttivi, coinvolti a rotazione, mentre in un'azienda è stata stabilita la sospensione completa dell'attività per tre giorni la settimana, in seguito scesi a due. Nonostante i forti problemi di organizzazione e, pur lavorando in modo parziale, le imprese hanno cercato di rispondere con la massima flessibilità alle esigenze dei clienti, che hanno comportato un flusso di ordini discontinuo, con la richiesta improvvisa di piccoli lotti di produzione, da realizzare con tempi di consegna molto stretti, seguiti da periodi di fermo produttivo quasi totale.

I mesi di maggior ricorso agli ammortizzatori sociali sono stati quelli compresi fra aprile e luglio 2009, anche se un paio di aziende hanno cominciato a richiederli prima, e altrettante hanno continuato ad utilizzarli fino alla fine dell'anno. Negli ultimi mesi del 2009, l'impresa conto proprio di *accessori per oleodinamica* ha optato per l'abbandono della cassa integrazione, a favore della stipula di un contratto di solidarietà, successivamente risolto poiché la messa in maternità anticipata di personale inserito in produzione, non sostituito, ha di fatto annullato quello che l'azienda spera essere un temporaneo esubero di personale.

L'azienda più colpita dalla crisi, si è detto, è quella di maggiori dimensioni, specializzata nello *stampaggio conto terzi e costruzione stampi*. A causa del crollo improvviso degli ordini, essa ha fatto ricorso alla cassa integrazione prima delle altre, a partire dagli ultimi mesi del 2008, e per tutto il 2009, anno in cui oltre al calo delle commesse ha dovuto far fronte al fallimento e alla messa in concordato preventivo di alcuni importanti clienti. Il forte appesantimento della situazione economico-finanziaria ha spinto l'azienda ad affrontare la crisi concordando un piano di ristrutturazione aziendale che ne evitasse la chiusura, e da gennaio 2010 è entrato in vigore un accordo che prevede il ricorso alla cassa integrazione straordinaria per dodici mesi e la mobilità volontaria per un numero consistente di addetti; tale piano porterebbe l'azienda a ridurre il proprio organico di circa la metà, rispetto ai livelli massimi raggiunti nel 2008.

Per le altre aziende, la ripresa degli ordini avvenuta nei primi mesi del 2010 (per l'impresa di soffiaggio conto terzi già nell'autunno 2009) ha determinato una sospensione dell'utilizzo degli ammortizzatori sociali, e sebbene al momento dell'intervista (maggio 2010) ritenessero la ripresa ancora molto incerta, nessuna prevedeva di ricorrervi nuovamente.

In conclusione, è possibile notare come l'utilizzo degli ammortizzatori sociali abbia rappresentato per queste aziende un aiuto fondamentale nel fronteggiare la crisi, consentendo loro di resistere nonostante le difficoltà di mercato, oltre ad aver tutelato il reddito dei lavoratori dipendenti. Per un'azienda, si potrebbe porre il problema di un ulteriore sostegno, se alla scadenza del piano di ristrutturazione aziendale che sta affrontando dovessero permanere difficoltà di mercato, specie se il personale previsto in uscita attraverso procedure di mobilità volontaria non avesse nel frattempo trovato una nuova collocazione.

3. Le competenze e la formazione dei lavoratori dipendenti

L'esame delle caratteristiche dell'occupazione e dell'organizzazione delle imprese intervistate mostra come esse si caratterizzino per avere al proprio interno soprattutto competenze di tipo tecnico-produttivo. La maggioranza degli occupati, come si è visto, sono rappresentati da figure operaie, specializzate e non, a cui si aggiungono le figure di capireparto e capituomo e gli addetti dell'area tecnica (se presente); anche i titolari/soci, inoltre, dedicano molto tempo alla produzione, anche se esiste una divisione dei compiti fra coloro che seguono i reparti e quelli che curano i rapporti con i clienti, gli acquisti, l'amministrazione, ecc..

Considerando le funzioni terziarie, l'area meno strutturata appare quella commerciale, dato che le imprese intervistate operano in prevalenza in conto terzi. L'ufficio commerciale è infatti presente solo nell'impresa conto proprio di *accessori per oleodinamica*, che negli ultimi anni ha inserito una nuova figura, un dipendente che ha affiancato uno dei titolari, dopo un percorso di crescita interno, iniziato nell'area produzione. L'impresa ha scelto di formare un dipendente che viene dalla produzione poiché ritiene fondamentale la conoscenza del prodotto, che ha un elevato contenuto tecnico, e che deve essere completata con la conoscenza delle lingue straniere (l'azienda è molto presente sui mercati esteri) e con competenze di tipo relazionale, necessarie a gestire i rapporti con i clienti.

Anche l'area acquisti è poco strutturata, essendo seguita soprattutto dai titolari; è presente un dipendente nell'impresa conto proprio, che ricopre anche il ruolo di responsabile della qualità, e nell'impresa conto terzi di maggiori dimensioni (stampaggio e costruzione stampi).

Nella funzione progettazione, che esiste nell'impresa conto proprio di accessori per oleodinamica e nelle due conto terzi che oltre allo stampaggio realizzano anche la costruzione stampi, lavorano diversi tipi di figure, insieme ad almeno uno dei titolari/soci. Si tratta di addetti alla progettazione, non sempre giovani, in possesso di titoli di studio superiore e con conoscenze legate al disegno tecnico, ai quali si aggiungono i responsabili della costruzione stampi (nel caso dei due conto terzi) e dei reparti di stampaggio, che dedicano parte del proprio tempo di lavoro alla progettazione dei componenti e degli stampi, in un lavoro di squadra che coinvolge i tecnici interni, gli uffici di progettazione dei committenti ed eventuali studi di consulenza esterni.

Nelle aziende analizzate l'area produzione è composta da due settori diversi, l'officina in cui vengono realizzati gli stampi, presente solo in due conto terzi, e il reparto di lavorazione delle materie plastiche. Nel reparto costruzione stampi si trovano delle competenze di tipo meccanico e, oltre alla figura del responsabile, vi lavorano degli addetti alle macchine utensili,

che si caratterizzano per essere degli operatori completi, in grado di lavorare su più tipi di macchine (tradizionali e a controllo numerico), e di eseguire tutti i tipi di lavorazioni necessari. Nella costruzione degli stampi si è infatti in presenza di produzioni di pezzi unici o di micro-serie, per le quali sono necessarie professionalità elevate, complete e, allo stesso tempo, flessibili.

Nei reparti di lavorazione delle materie plastiche, oltre ai capireparto/capiturno, che sovrintendono alla produzione, vi sono gli addetti alle presse o alle soffiatrici, gli addetti al controllo e rifinitura del prodotto, gli addetti ai montaggi, se è presente la fase di assemblaggio.

Fra i lavoratori addetti alle presse/soffiatrici, la maggioranza segue solamente il funzionamento delle macchine¹³, ma vi sono anche figure più esperte, che si occupano del montaggio degli stampi e della messa a punto delle macchine. Questo tipo di personale è costituito prevalentemente da uomini, pur essendo presenti anche donne, che seguono il funzionamento delle presse di piccolo tonnellaggio.

Le lavoratrici, complessivamente piuttosto numerose nel settore gomma-plastica, sono impiegate soprattutto nelle fasi di lavorazione finali, dove rappresentano una netta maggioranza rispetto agli uomini. Sotto la supervisione di una figura di responsabile, svolgono operazioni poco complesse e ripetitive, come la ripulitura dei pezzi stampati¹⁴, il controllo visivo e la rifilatura, la realizzazione di fori o di piccoli assemblaggi (ad esempio montaggi di tappi, guarnizioni, ecc.), per cui sono richieste una elevata manualità, velocità e precisione. Le tecnologie utilizzate in queste lavorazioni sono scarse e, quando presenti, molto semplici, come trapani per la foratura o piccole macchine che agevolano i montaggi, risparmiando sulla quantità di lavoro eseguito manualmente. L'impresa di stampaggio e costruzione stampi in conto terzi di maggiori dimensioni e l'impresa conto proprio di accessori per oleodinamica hanno al proprio interno anche figure specifiche che seguono il magazzino e le spedizioni ai clienti.

Nelle aziende analizzate, gli addetti dei reparti produttivi si sono formati principalmente sul lavoro, con l'affiancamento dei titolari/soci e dei lavoratori più esperti e con maggiore anzianità e, secondo gli imprenditori intervistati, la formazione interna è fondamentale e rappresenta uno strumento indispensabile per addestrare i nuovi assunti. Questo è vero anche per gli addetti alle macchine utensili della costruzione stampi e il personale più qualificato dei reparti di stampaggio, per i quali è importante la formazione scolastica, poiché è richiesta la conoscenza del disegno tecnico, e quindi il possesso di un diploma tecnico o di una qualifica professionale.

¹³ Gli addetti alle presse o alle soffiatrici devono controllare che il prodotto non abbia problemi e cambiare i sacchi o i cassoni posti a bordo macchina quando si sono riempiti; per le produzioni meno complesse un addetto riesce a seguire contemporaneamente più macchine.

¹⁴ Ad esempio il taglio delle materozze o la sbavatura dei bordi.

Per questi lavoratori la formazione in azienda non può essere sostituita da altri percorsi, rappresentando la via principale per apprendere il funzionamento delle tecnologie di produzione e le fasi del processo di lavorazione. Insieme all'affiancamento interno, le imprese utilizzano, tuttavia, anche la formazione offerta dai fornitori della tecnologia, specialmente per gli addetti che si occupano della programmazione delle macchine utensili per la lavorazione dei metalli, impiegate nella costruzione stampi, o per i responsabili dei reparti di stampaggio, figure che, insieme ai titolari, trasmettono le conoscenze acquisite agli altri lavoratori.

Anche gli addetti alla produzione impegnati nelle operazioni meno complesse, come il controllo, la rifinitura e l'assemblaggio del prodotto si formano direttamente sul lavoro. In questi casi non occorre una professionalità molto elevata, trattandosi di mansioni che si possono apprendere in tempi brevi, prima in affiancamento e poi con una esperienza pratica autonoma del singolo lavoratore.

All'interno degli uffici tecnici, come è stato detto, i lavoratori delle imprese analizzate sono mediamente più scolarizzati; in questo caso la preparazione scolastica e, in particolare, le conoscenze legate al disegno tecnico sono considerate fondamentali, insieme alla capacità di utilizzare i sistemi cad-cam; si tratta di figure che hanno quindi la necessità di un continuo aggiornamento professionale, a causa della rapida evoluzione dei software impiegati in questo tipo di tecnologie.

Nel complesso, anche se la formazione sul lavoro è giudicata insostituibile, specie per le figure inserite in produzione, tre imprese su cinque hanno fatto seguire varie iniziative di formazione ai propri dipendenti, oltre a quella obbligatoria legata alla sicurezza, pronto soccorso, ecc. e al percorso di apprendistato.

La formazione seguita ha riguardato prevalentemente aspetti di tipo tecnico, coinvolgendo soprattutto le figure più elevate dei reparti di stampaggio, con corsi (sia interni, sia esterni) sul funzionamento delle tecnologie e sulle caratteristiche delle materie plastiche. La conoscenza dei materiali e delle loro prestazioni è molto importante in questo settore, e richiede un costante aggiornamento, in relazione ai nuovi materiali che l'industria chimica costantemente propone e all'innovazione delle tecnologie di stampaggio. Sempre in ambito tecnico, sono stati seguiti corsi sulla qualità, che hanno coinvolto più tipi di figure, dai responsabili della qualità, a personale della produzione e degli uffici, che nel caso di due aziende facevano parte dell'iter per il conseguimento della certificazione del sistema aziendale (una l'ha già ottenuta), mentre in una terza azienda, certificata da molti anni, il responsabile della qualità si aggiorna costantemente sotto la supervisione di un consulente esterno.

Per quanto riguarda il personale degli uffici, le iniziative di formazione sono state meno numerose, riguardando corsi di lingua inglese rivolti agli addetti dell'area commerciale e dell'area acquisti, che hanno anche frequentato corsi sul rapporto coi fornitori, e corsi sui sistemi gestionali adottati per alcuni dipendenti dell'area amministrativa.

In conclusione, anche se i testimoni intervistati pensano che la formazione per affiancamento svolta all'interno delle loro imprese sia indispensabile per formare le figure professionali di cui hanno bisogno, per la maggior parte degli imprenditori è anche importante l'aggiornamento dei propri dipendenti, soprattutto su argomenti di carattere tecnico-produttivo, quali il funzionamento delle nuove tecnologie, le caratteristiche dei materiali impiegati e le tecniche di lavorazione, la qualità, ecc.. Meno forte è invece l'interesse delle imprese, specie le conto terzi, per temi che attengono ad aree diverse dalla produzione, sui quali solo pochi addetti sono stati coinvolti in iniziative di formazione e aggiornamento professionale.

4. *Il ricambio generazionale*

Le imprese analizzate presentano casistiche diverse riguardo il tema del ricambio generazionale. Nella maggior parte dei casi, tre su cinque, esiste un problema di successione alla compagine societaria che dirige l'azienda; in due di essi, le difficoltà sono maggiori e potrebbero mettere a rischio, nei prossimi anni, anche la prosecuzione dell'attività.

Tra le aziende che hanno il problema del ricambio generazionale, un primo caso è rappresentato dall'impresa conto proprio di *accessori per oleodinamica*, l'unica in cui gli imprenditori appartengono alla seconda generazione, dove una parte dei titolari/soci è però ancora relativamente giovane e ha davanti a sé vari anni di lavoro, durante i quali tentare una risposta a questo problema, con l'inserimento dei propri figli, anche se tale ipotesi è attualmente ancora lontana. Nelle altre due aziende interessate, entrambe conto terzi, di *soffiaggio* e di *stampaggio e costruzione stampi*, quasi tutti i soci hanno raggiunto l'età pensionabile o sono già in pensione, pur continuando a guidare l'impresa. L'inserimento fra i dipendenti dei figli degli imprenditori non ha assicurato il passaggio generazionale, poiché si tratta esclusivamente di figure femminili, che svolgono ruoli di tipo amministrativo, mentre la parte tecnico-produttiva è ancora completamente seguita dai soci fondatori e non vi sono altri dipendenti in grado di subentrare.

La seconda azienda conto terzi di *stampaggio e costruzione stampi* analizzata si trova invece in una situazione preliminare a un futuro passaggio generazionale. La maggioranza dei

soci è anziana e già in pensione, anche se continua a lavorare, e ha da tempo inserito i propri figli come lavoratori dipendenti, in modo da poterli formare in previsione di un passaggio generazionale che appare prossimo, anche se non imminente.

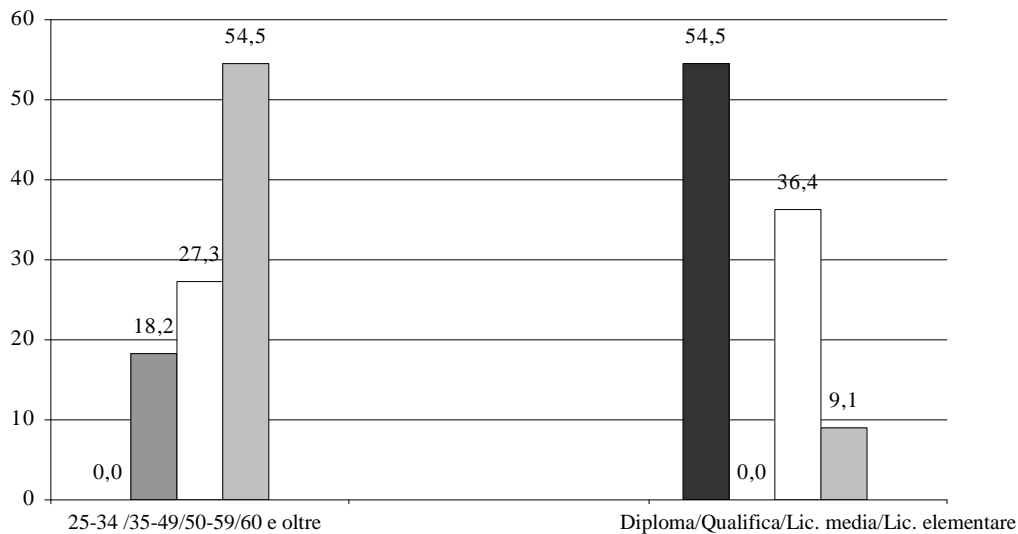
Infine per l'azienda conto terzi di *stampaggio*, la più giovane fra quelle intervistate (è nata nel 2007), il problema del ricambio generazionale non si pone ancora, poiché i titolari sono giovani (35-49 anni), pur avendo già maturato una esperienza di lavoro significativa, essendo stati in precedenza dipendenti di una impresa dello stesso settore per diversi anni.

Fra le imprese analizzate, la maggior parte *non ha risolto* il problema del ricambio generazionale; queste aziende si sono dichiarate interessate a cedere l'attività, se si presentasse l'opportunità, anche se non sono in atto progetti di questo tipo. L'unica azienda che ha affrontato tale passaggio, si trova ancora in una fase di transizione e ha privilegiato la continuità gestionale da parte delle famiglie dei titolari/soci, investendo sui figli.

Se si analizzano i dati anagrafici dei titolari/soci (fig. 5), emerge che nel complesso la maggioranza è anziana, collocandosi nella fascia di età 60 anni e oltre, con esperienze lavorative prossime o superiori ai quaranta anni. Vi sono poi alcuni titolari appartenenti alla fascia 50-59 anni, e altri della fascia 35-49 anni, mentre nessuno è giovane, con un'età inferiore ai 35 anni.

I livelli di scolarizzazione degli imprenditori intervistati sono relativamente elevati, considerate le caratteristiche anagrafiche, con la maggioranza (54,5%) che ha conseguito il diploma di maturità e il 46% che possiede la licenza media o elementare; nessuno possiede invece la laurea. I titoli di scuola media superiore corrispondono alla maturità tecnica (periti meccanici, elettronici) o a quella commerciale, mentre sono i titolari più anziani che tendono ad avere i livelli di istruzione meno elevati.

Fig. 5 – Composizione dei titolari/soci delle imprese analizzate per classe di età e titolo di studio, 2010
Valori %



Fonte: elaborazione R&I srl su dati forniti dalle imprese

5. Le competenze e la formazione dei titolari/soci

I titolari/soci delle aziende analizzate si sono generalmente formati attraverso una lunga esperienza lavorativa, che nella maggior parte dei casi comprende sia il lavoro dipendente sia il lavoro autonomo, attraverso la fondazione della propria impresa.

L'iniziale lavoro dipendente svolto dagli imprenditori intervistati, sia in imprese conto proprio sia presso aziende di subfornitura dello stesso settore, comprende più ruoli professionali: responsabile della costruzione stampi, responsabile dello stampaggio materie plastiche, disegnatore e progettista, e, per qualche titolare più giovane, responsabile della qualità e dei rapporti con i committenti/fornitori. Le conoscenze e le competenze acquisite tramite l'esperienza di lavoratori dipendenti, fatta dai titolari/soci delle imprese analizzate prima di dare vita alla propria impresa, sono dunque prevalentemente legate all'area tecnico-produttiva.

La formazione, anche di tipo imprenditoriale, è avvenuta soprattutto sul lavoro, gestendo direttamente la propria azienda, attraverso fasi e cicli economici alterni. Date le caratteristiche anagrafiche dei titolari/soci e la lunga vita delle aziende analizzate, l'esperienza di lavoro autonomo degli imprenditori intervistati supera nella maggior parte dei casi i trent'anni,

raggiungendo anche i quaranta, nel caso di coloro che continuano a gestire l'azienda pur essendo in pensione.

Nel caso delle imprese conto terzi, la maggioranza dei titolari/soci segue prevalentemente la produzione, lavorando direttamente nei reparti produttivi, insieme ai propri dipendenti. Al lavoro in produzione spesso viene affiancato qualche altro compito, come il rapporto con i clienti, quello con i fornitori, la progettazione, ecc., attività che vengono generalmente suddivise fra i vari soci. All'interno dell'impresa conto proprio, che ha una struttura organizzativa più articolata, i compiti dei titolari non sono invece legati alla produzione, riguardando soprattutto la funzione commerciale e l'amministrazione.

La partecipazione ad iniziative di formazione da parte dei titolari/soci sono state relativamente frequenti solo in un paio di imprese, mentre nelle altre la partecipazione è stata sporadica e risale ormai a qualche tempo fa. In generale, fra le imprese conto terzi le attività di formazione seguite dagli imprenditori sono piuttosto simili a quelle che hanno coinvolto i dipendenti, legate ad argomenti di tipo tecnico, come corsi sull'uso delle nuove tecnologie, sulle caratteristiche dei materiali impiegati, corsi sulla certificazione di qualità, oltre ai corsi obbligatori legati alla sicurezza, pronto soccorso, ecc.. Nell'impresa conto proprio, invece, i titolari partecipano con regolarità alle iniziative di informazione organizzate dall'Associazione di categoria e rivolte agli imprenditori su argomenti di varia natura, come analisi di bilancio, tendenze sui mercati esteri, cambiamenti nelle normative, novità Intrastat, Basilea 2, ecc..

Nel complesso, nella maggior parte delle imprese analizzate il processo di formazione delle competenze dei titolari/soci è fondato su una esperienza diretta in azienda, che riserva un ruolo centrale agli aspetti tecnico-produttivi. Anche l'aggiornamento professionale degli imprenditori, trattandosi in maggior misura di imprese che operano in conto terzi, tende a privilegiare questi aspetti, analogamente a quanto avviene per il personale dipendente.

1.6 I punti di forza e di debolezza e i problemi

Nel corso dell'indagine gli imprenditori sono stati invitati ad esprimere una valutazione sui punti di forza della propria impresa, e a fare emergere considerazioni sui problemi che le piccole imprese locali del settore gomma-plastica stanno affrontando in questo periodo di crisi.

Tra i *punti di forza* indicati dai testimoni figurano sempre gli elevati standard di qualità ai quali le imprese sono in grado di lavorare; l'affidabilità nel rispetto dei tempi di consegna; buon servizio al cliente, legato alla disponibilità a lavorare su serie corte in tempi veloci e alla

capacità di fornire un supporto tecnico nella fase di progettazione del prodotto, rispondendo con flessibilità ai bisogni che il cliente esprime.

Gli imprenditori intervistati non hanno invece indicato in modo esplicito i *punti di debolezza* delle loro imprese. Oltre ai problemi contingenti, dovuti alla crisi, un paio di testimonianze fanno implicitamente riferimento a qualche limite delle risorse umane presenti, relativamente ad alcune figure di tipo tecnico, come gli addetti alla costruzione degli stampi o alla preparazione delle presse in fase di avvio della produzione, limiti in parte dovuti alle difficoltà di reperimento sul mercato del lavoro di lavoratori con le caratteristiche adeguate a ricoprire tali ruoli.

I *problemi* emersi riguardano prevalentemente il contesto di mercato determinato dalla crisi internazionale. Esso è caratterizzato da un inasprimento della concorrenza sui prezzi delle lavorazioni, per le richieste di sconto da parte dei clienti, e da un incremento dei costi di produzione, dovuto alla riduzione delle serie di produzione e agli aumenti delle materie prime che le aziende (specie le conto terzi) non riescono a scaricare sui prezzi, con conseguente abbassamento dei margini aziendali. Queste difficoltà, dovute alla crisi, si accompagnano a problemi più strutturali, come l'eccessivo carico fiscale e il peso della burocrazia, che risulta particolarmente gravoso per le piccole imprese, a causa di regole contraddittorie e poco chiare e alle difficoltà che si incontrano nel rapporto con gli Enti pubblici che rilasciano autorizzazioni o hanno compiti di controllo.

Un'ulteriore considerazione, legata ai problemi, riguarda i cambiamenti che stanno interessando il rapporto col sistema bancario e, per quanto riguarda le aziende conto terzi, il rapporto con i committenti, che mette in luce condizioni di potenziale debolezza delle imprese analizzate.

Rispetto alle banche, e in particolare nei confronti degli istituti di credito più grandi, che operano a livello nazionale, gli imprenditori sottolineano il venir meno dei rapporti personali che esistevano in passato, e che favorivano la conoscenza del sistema delle imprese locali da parte del sistema bancario. Questo elemento introduce molte rigidità nel rapporto banca-impresa, nel quale quest'ultima tende ad essere la parte più debole, specie quando è di piccole dimensioni.

Per quanto riguarda il rapporto con i committenti, specie quelli di grandi dimensioni, i terzisti della gomma-plastica non testimoniano un radicale cambiamento delle relazioni, come invece è avvenuto nel caso di alcune imprese della meccanica analizzate. Come si è visto nella meccanica, a causa delle politiche di delocalizzazione alcune hanno perso il committente più importante, che nel riorganizzare le proprie reti di fornitura ha interrotto rapporti che duravano

da decenni, anche nel caso di subfornitori caratterizzati da elevati livelli di qualità e di innovazione tecnologica. Altre lamentano il venir meno del clima di collaborazione e partecipazione che ha sempre caratterizzato le relazioni con la clientela, che ora sono fortemente squilibrate e a favore di quest'ultima.

Negli ultimi anni, anche nella gomma-plastica i subfornitori coinvolti nell'indagine hanno dovuto affrontare la concorrenza estera e le conseguenze della delocalizzazione produttiva delle grandi imprese della meccanica, per le quali anch'esse lavorano. Tuttavia, nessuno di essi ha testimoniato di avere perso completamente un committente importante a causa dello spostamento all'estero della produzione, anche se alcuni hanno visto ridursi notevolmente le commesse; il peggioramento delle relazioni committenti-fornitori, inoltre, è un tema segnalato meno frequentemente. Queste differenze, rispetto ai casi analizzati nel settore meccanico, potrebbero essere legate sia alla specializzazione di queste imprese (costruzione degli stampi e stampaggio) sia alla maggiore diversificazione del portafoglio clienti e la minore dipendenza da un cliente importante che le caratterizza.

1.7 Le azioni richieste dalle imprese

I testimoni intervistati hanno indicato alcune azioni a loro giudizio necessarie per favorire la tenuta e il sostegno delle imprese in questa difficile fase, anche se non mancano alcune critiche alle associazioni di categoria e agli enti pubblici (Regione, Provincia, ecc.) circa l'efficacia della loro azione in questo ambito.

Il tema maggiormente segnalato riguarda il sostegno al credito. Anche se la situazione economico-finanziaria delle imprese analizzate non appare molto critica, ad eccezione dell'impresa di maggiori dimensioni che sta affrontando una ristrutturazione aziendale, tutti i testimoni ritengono necessario un intervento sul sistema bancario affinché questo assicuri alle imprese, specie quelle di piccole dimensioni, la liquidità necessaria per operare, a costi e condizioni non penalizzanti.

Un secondo argomento, di carattere generale, riguarda la necessità di semplificare le pratiche burocratico-amministrative e di abbassare i costi legati alla burocrazia, che sono molto elevati nel nostro paese, ritenendo che questo possa aiutare le piccole imprese a recuperare in parte i margini aziendali e ad essere più competitive.

Oltre a queste azioni, sollevate in modo generalizzato, si aggiungono alcune altre richieste, indicate da un numero più limitato di testimoni. Un'impresa conto terzi, ad esempio, ritiene

necessario un laboratorio di analisi in cui sia possibile eseguire test sui materiali plastici a costi accessibili. Nel fare questa richiesta, l'imprenditore richiama l'esperienza a suo giudizio positiva di "Laboratorio di Impresa", un centro di servizi rivolto alle aziende del settore gomma-plastica che era presente sul territorio¹⁵, offrendo prove e test di controllo sui materiali, consulenze tecniche e attività di formazione e informazione tecnologica.

L'impresa conto proprio, invece, segnala la necessità di maggiori sostegni all'innovazione delle piccole imprese, che da sole non riescono a sostenere gli elevati costi della ricerca e faticano ad usufruire degli attuali sistemi di incentivi pubblici, mentre un secondo ambito di intervento è rappresentato dalla promozione sui mercati esteri. In particolare, su questo tema l'azienda ritiene utile favorire l'aggregazione di più aziende, complementari in termini di prodotto, per poter operare su mercati più ampi e condividere le spese dell'organizzazione commerciale.

1.8 I fabbisogni di formazione

Per concludere l'analisi sui casi di imprese del settore gomma-plastica, diamo conto dei fabbisogni formativi delle imprese intervistate. Se si guarda ai bisogni di formazione espliciti, espressi dagli imprenditori nel corso delle interviste, occorre anzitutto sottolineare come generalmente i testimoni ritengano che le competenze del proprio personale siano abbastanza adeguate, e che non vi siano molte carenze da colmare.

Questa valutazione degli imprenditori è particolarmente vera per il personale che lavora nell'area produzione, specie quello che ha le mansioni meno delicate. Come è emerso dall'analisi precedente, le figure di questo tipo si formano esclusivamente sul lavoro, per affiancamento dei titolari/soci e del personale più esperto già presente in azienda, e le imprese svolgono quindi un ruolo indispensabile nella formazione delle competenze legate alla produzione, che non può essere sostituito con percorsi differenti.

Anche per ricoprire ruoli caratterizzati da una più elevata professionalità, come gli operatori macchine utensili dei reparti costruzione stampi o gli addetti alle presse più esperti, la

¹⁵ Laboratorio di Impresa, con sede a Correggio (RE), aveva fra i soci una trentina di imprese, enti locali (Comune di Correggio e Comune di San Martino in Rio), associazioni di categoria (Api e CNA Servizi) e università (Università di Modena e Reggio Emilia, Università di Parma). Una delle imprese intervistate testimonia che, dopo la sua chiusura, insieme ad altre aziende, ha cercato di dare continuità a quell'esperienza, costituendo un consorzio che forniva gli stessi tipi di servizi. Da qualche mese il consorzio è stato messo liquidazione poiché, anche a causa della crisi, non era più possibile sostenerlo economicamente.

formazione delle competenze è prevalentemente interna all'impresa. Tuttavia, per questo tipo di figure le aziende esprimono anche dei bisogni di formazione esterna, legati all'aggiornamento professionale del personale in organico, in seguito agli investimenti effettuati in nuove tecnologie, e alla formazione di giovani, che si scontrano però con la poca disponibilità sul mercato del lavoro locale di soggetti con un titolo di studio superiore a indirizzo meccanico, interessati a svolgere questi tipi di lavoro.

Per le aree aziendali diverse dalla produzione, le aziende analizzate esprimono la necessità di un aggiornamento delle competenze per i dipendenti degli uffici tecnici e di progettazione, in particolare nell'utilizzo dei sistemi cad-cam, e dei tecnici della qualità, affinché possano seguire le procedure di rinnovo delle certificazioni del sistema aziendale, quando è presente. L'impresa conto proprio, inoltre, richiede corsi di lingua straniera per gli addetti dell'ufficio commerciale e degli acquisti, mentre nessuna fra le aziende analizzate ha manifestato bisogni espliciti di formazione per le figure dei titolari/soci.

Una considerazione finale riguarda le due aziende conto terzi che hanno intenzione di inserire una produzione di prodotti propri, presentandosi direttamente sul mercato. Il percorso di trasformazione che sta per essere intrapreso coinvolgerà l'intera organizzazione aziendale, e la portata del cambiamento sarà tale da richiedere interventi formativi complessi e articolati, che dovranno coinvolgere sia i lavoratori dipendenti sia i titolari/soci.

1.9 Quadro di sintesi

Nello schema seguente si riporta una sintesi dei risultati dell'analisi dei casi aziendali del settore gomma-plastica. Le imprese analizzate sono cinque e lavorano prevalentemente per l'industria meccanica, pur presentando diverse posizioni nella filiera e specializzazioni produttive in parti differenti. Una azienda opera in conto proprio (accessori per oleodinamica), mentre quattro lavorano in conto terzi: due effettuano lavorazioni stampaggio, costruendo anche le attrezzature utilizzate (gli stampi), mentre le altre due effettuano solo la lavorazione delle materie plastiche.

Le aziende della gomma-plastica hanno risentito molto pesantemente della crisi internazionale nel corso del 2009 e, data la forte integrazione con l'industria meccanica locale, presentano varie similitudini con essa, in particolare per quanto riguarda l'area della subfornitura. Anche nel settore gomma-plastica, al momento dell'indagine, le previsioni delle imprese riferite al 2010 sono caratterizzate da una forte incertezza.

Quadro di sintesi dei casi aziendali – Settore gomma-plastica

		Settore gomma-plastica			
Le imprese prima della crisi internazionale					
		5 casi			
Dimensione per classe di addetti e classe di fatturato	2008	Imprese	2008 (euro)	Imprese	
	4-9 add	1	201-500mila	1	
	10-19 add	2	501-1mln	-	
	20-49 add	2	1-2 mln	3	
			2-3 mln	-	
			> 3 mln	1	
Specializzazione e ruolo nella filiera	<i>Prodotti realizzati</i>				
	<p>Beni intermedi:</p> <p><i>Accessori per oleodinamica in conto proprio</i> 1</p> <p><i>Stampaggio a iniezione e costruzione stampi in conto terzi</i> 2</p> <p><i>Stampaggio a iniezione in conto terzi</i> 1</p> <p><i>Soffiaggio in conto terzi</i> 1</p> <p>L'impresa conto proprio lavora principalmente per le imprese del comparto oleodinamico, fornendo anche accessori in metallo.</p> <p>Le imprese conto terzi producono componenti per l'industria meccanica locale; i principali comparti di destinazione dei prodotti lavorati sono l'oleodinamica, le macchine agricole, le macchine per il giardinaggio, le macchine movimento terra. Realizzano anche prodotti finiti destinati ad altri usi (portasci, cantinette per bottiglie, decorazioni luminose, flaconi per detersivi, ecc.).</p> <p>Le imprese conto terzi lavorano su disegno del committente e acquistano direttamente le materie prime. Due offrono un servizio più completo, collaborando coi committenti alla progettazione del prodotto e occupandosi della progettazione e realizzazione degli stampi utilizzati; le altre due imprese conto terzi ricevono gli stampi dai committenti.</p>				
Strategie di prodotto	<i>Serie di produzione e Innovazione di prodotto/processo</i>				
	<p>Piccole serie e prodotti a medio-bassa innovazione:</p> <p><i>Accessori per oleodinamica in conto proprio</i> 1</p> <p>Piccole serie e elevata innovazione tecnologica di processo:</p> <p><i>Stampaggio a iniezione e costruzione stampi in conto terzi</i> 2</p> <p>Piccole serie e media innovazione tecnologica di processo:</p> <p><i>Stampaggio a iniezione in conto terzi</i> 1</p> <p><i>Soffiaggio in conto terzi</i> 1</p> <p>Tutte le imprese si sono prevalentemente orientate nella realizzazione di piccole serie di produzione, puntando sulla qualità del prodotto, sulla rapidità dei tempi di consegna e su un elevato servizio al cliente.</p> <p>I prodotti offerti dall'impresa conto proprio non hanno un grado di innovazione molto elevato.</p> <p>Le imprese conto terzi presentano un livello di innovazione tecnologica elevato, in particolare quelle che realizzano stampaggio e costruzione stampi, che dispongono di tecnologie di progettazione all'avanguardia e sistemi cad-cam.</p>				

Fonte: elaborazioni R&I srl su dati e informazioni fornite dalle imprese

	Settore gomma-plastica
Strategie di mercato	<p>Mercato locale e alta dipendenza da un cliente <i>Stampaggio a iniezione in conto terzi</i> 1</p> <p>Mercato locale e media dipendenza da un cliente <i>Stampaggio a iniezione e costruzione stampi in conto terzi</i> 1 <i>Soffiaggio in conto terzi</i> 1</p> <p>Mercato locale e nazionale e media dipendenza da un cliente <i>Stampaggio a iniezione e costruzione stampi in conto terzi</i> 1</p> <p>Mercato nazionale ed estero e bassa dipendenza da pochi clienti <i>Accessori per oleodinamica in conto proprio</i> 1</p> <p>Le imprese conto terzi hanno un mercato prevalentemente locale, ma solo l'impresa più piccola (nata nel 2007) ha una elevata dipendenza da un solo cliente.</p> <p>L'impresa conto proprio esporta buona parte della produzione e in Italia è presente soprattutto in regione, dove sono localizzati importanti imprese del settore oleodinamico. Presenta una elevata diversificazione dei mercati e del portafoglio clienti.</p>
Organizzazione delle imprese e della produzione	<p>Presenza dell'ufficio commerciale; limitata presenza della funzione tecnica <i>Accessori per oleodinamica in conto proprio</i> 1</p> <p>Presenza della funzione tecnica <i>Stampaggio a iniezione e costruzione stampi in conto terzi</i> 2</p> <p>In relazione alla produzione, nelle imprese conto terzi di stampaggio e costruzione stampi, ci sono due reparti: la costruzione stampi e il reparto di stampaggio. Tutte le imprese internalizzano completamente la lavorazione delle materie plastiche (stampaggio a iniezione o soffiaggio); prima della crisi l'impresa conto proprio decentrava all'esterno parte degli assemblaggi (manuali). Per la costruzione delle attrezzature, i due conto terzi di stampaggio e costruzione stampi le realizzano completamente all'interno (salvo eccezioni per rispettare i tempi di consegna); l'impresa conto proprio, invece, decentra completamente la loro realizzazione ad aziende specializzate del territorio.</p>
Certificazioni e brevetti	<p>Possesso di brevetti: <i>Nessuna</i></p> <p>Possesso di certificazioni: <i>Accessori per oleodinamica in conto proprio</i> 1 <i>Stampaggio a iniezione e costruzione stampi in conto terzi</i> 1</p>

Fonte: elaborazioni R&I srl su dati e informazioni fornite dalle imprese

Settore gomma-plastica			
Gli effetti della crisi internazionale			
Dinamica fatturato e Addetti		2009/2008	
		Fatt	Add
		var. %	var. %
	<i>Accessori per oleodinamica in conto proprio</i>	-41,4	-5,0
	<i>Stampaggio a iniezione e costruzione stampi in conto terzi - A</i>	-40,0	-11,1
	<i>Stampaggio a iniezione e costruzione stampi in conto terzi - B</i>	-39,5	-24,0
	<i>Stampaggio a iniezione in conto terzi</i>	-33,3	0,0
	<i>Soffiaggio in conto terzi</i>	-16,0	0,0
Serie di produzione e programmazione della produzione	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione delle serie di produzione; - Riduzione dei tempi di consegna; - Difficoltà a programmare la produzione a causa di una forte discontinuità nell'arrivo degli ordini. 		
Concorrenza e relazioni con i clienti	<ul style="list-style-type: none"> - Parziale aumento della concorrenza sui prezzi; - Parziale allungamento dei tempi di pagamento; - Concessione di maggiori sconti. 		
Risorse finanziarie e credito	<ul style="list-style-type: none"> - Limitati problemi di liquidità ad eccezione di una impresa conto terzi; - Una impresa conto terzi, a causa di alcuni fallimenti, ha gravi problemi finanziari. 		
Le strategie di risposta delle imprese			
Risposte a breve	<ul style="list-style-type: none"> - Taglio dei costi: <ul style="list-style-type: none"> a. Non rinnovo dei contratti di lavoro a termine; b. Rientro di attività esternalizzate (es. montaggi manuali per l'impresa conto proprio); c. Riduzione/annullamento dei compensi dei titolari/soci; d. Blocco della certificazione di qualità del sistema aziendale per una impresa. 		
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> - Conferma delle strategie precedenti per l'impresa in conto proprio; - Piano di ristrutturazione aziendale per una impresa conto terzi (forte ridimensionamento dell'attività e dei livelli occupazionali); - Strategia di riposizionamento lungo la filiera per due imprese conto terzi che intendono affiancare all'attività principale una produzione propria; - Posizione di attesa per un'altra azienda conto terzi. 		

Fonte: elaborazioni R&I srl su dati e informazioni fornite dalle imprese

Settore gomma-plastica																																	
Occupazione, competenze e formazione																																	
Struttura occupazione	<p>Tendenze 2009-2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non rinnovo dei contratti di lavoro a termine; - Riduzione degli operai generici; - Riduzione, in generale, della forza lavoro meno qualificata. <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Occupati per qualifica:</th> <th style="text-align: left;">Lavoratori dipendenti per tipo di contratto:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: right;">2010</td> <td style="text-align: right;">2010</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">%</td> <td style="text-align: right;">%</td> </tr> <tr> <td>Titolari/soci 12,2</td> <td>A tempo indeterminato 98,7</td> </tr> <tr> <td>Quadri/Tecnici 1,1</td> <td>A tempo determinato -</td> </tr> <tr> <td>Impiegati 13,3</td> <td>Apprendisti 1,3</td> </tr> <tr> <td>Capireparto 3,3</td> <td>Interinali/Somministrati -</td> </tr> <tr> <td>Capiturno 2,2</td> <td>Co.co.pro. -</td> </tr> <tr> <td>Operai specializzati 7,8</td> <td style="text-align: right;">Totale 100,0</td> </tr> <tr> <td>Operai generici 52,2</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Totale 100,0</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Lavoratori dipendenti:</th> <th style="text-align: left;">Lavoratori dipendenti:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: right;">2010</td> <td style="text-align: right;">2010</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">%</td> <td style="text-align: right;">%</td> </tr> <tr> <td>Diplomati 20,3</td> <td>Donne 45,6</td> </tr> <tr> <td>Laureati -</td> <td>Stranieri 10,0</td> </tr> </tbody> </table>	Occupati per qualifica:	Lavoratori dipendenti per tipo di contratto:	2010	2010	%	%	Titolari/soci 12,2	A tempo indeterminato 98,7	Quadri/Tecnici 1,1	A tempo determinato -	Impiegati 13,3	Apprendisti 1,3	Capireparto 3,3	Interinali/Somministrati -	Capiturno 2,2	Co.co.pro. -	Operai specializzati 7,8	Totale 100,0	Operai generici 52,2		Totale 100,0		Lavoratori dipendenti:	Lavoratori dipendenti:	2010	2010	%	%	Diplomati 20,3	Donne 45,6	Laureati -	Stranieri 10,0
Occupati per qualifica:	Lavoratori dipendenti per tipo di contratto:																																
2010	2010																																
%	%																																
Titolari/soci 12,2	A tempo indeterminato 98,7																																
Quadri/Tecnici 1,1	A tempo determinato -																																
Impiegati 13,3	Apprendisti 1,3																																
Capireparto 3,3	Interinali/Somministrati -																																
Capiturno 2,2	Co.co.pro. -																																
Operai specializzati 7,8	Totale 100,0																																
Operai generici 52,2																																	
Totale 100,0																																	
Lavoratori dipendenti:	Lavoratori dipendenti:																																
2010	2010																																
%	%																																
Diplomati 20,3	Donne 45,6																																
Laureati -	Stranieri 10,0																																
Ammortizzatori sociali e non	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizzo delle ferie pregresse; - Non utilizzo di lavoro somministrato; - Utilizzo degli ammortizzatori sociali da parte di tutte le imprese. 																																
Formazione lavoratori dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> - Formazione interna per affiancamento; - Formazione obbligatoria (apprendisti, sicurezza, ecc.); - Formazione sull'utilizzo delle tecnologie di produzione, tecniche di lavorazione, caratteristiche dei materiali plastici; - Formazione sulla qualità; - Formazione sulle lingue straniere (inglese); - Formazione sul rapporto coi fornitori; - Formazione sui sistemi gestionali. 																																

Fonte: elaborazioni R&I srl su dati e informazioni fornite dalle imprese

	Settore gomma-plastica	
Ricambio generazionale	Mancanza di ricambio generazionale:	
	<i>Accessori per oleodinamica in conto proprio</i>	1
	<i>Stampaggio in conto terzi e costruzione stampi</i>	1
	<i>Soffiaggio in conto terzi</i>	1
	Ricambio generazionale in fase di preparazione attraverso l'inserimento dei figli come lavoratori dipendenti:	
	<i>Stampaggio in conto terzi e costruzione stampi</i>	1
	Ricambio generazionale ancora lontano:	
	<i>Stampaggio per conto terzi</i>	1
	<p>In tema di ricambio generazionale, il modello seguito dall'impresa che ha affrontato il problema è la continuità gestionale da parte della famiglia, con l'ingresso di figli o altri familiari nella compagine societaria.</p> <p>Le aziende che non sono ancora riuscite ad assicurare un ricambio dichiarano un generico interesse a cedere l'attività.</p>	
	Titolari/soci per classe di età: 2010 %	Titolari/soci per titolo di studio: 2010 %
	15-24 -	Laurea -
	25-34 -	Diploma 54,5
	35-49 18,2	Qualifica -
	50-59 27,3	Licenza media/elementare 45,5
	60 e oltre 54,5	
	Totale 100,0	Totale 100,0
Formazione dei titolari/soci	<ul style="list-style-type: none"> - I titolari/soci hanno una formazione maturata soprattutto lavorando nella propria impresa; - In più casi gli imprenditori provengono da una precedente esperienza di lavoro dipendente, più o meno lunga, maturata nei reparti produttivi o negli uffici tecnici di imprese dello stesso settore; - La presenza di titoli di studio elevati è relativamente alta se si considera l'età anagrafica dei titolari/soci (la maggioranza ha più di 60 anni); - Nel caso delle imprese conto terzi la partecipazione a iniziative di formazione risale a qualche tempo fa e riguarda aspetti tecnico-produttivi; nel caso dell'impresa conto proprio i soci partecipano con regolarità a iniziative di formazione/informazione su temi diversi. 	

Fonte: elaborazioni R&I srl su dati e informazioni fornite dalle imprese

Settore gomma-plastica	
I punti di forza e di debolezza delle imprese e i problemi	
Punti di forza	<ul style="list-style-type: none"> - Qualità del prodotto; - Affidabilità nei tempi di consegna; - Disponibilità a lavorare su serie corte; - Rapidità nei tempi di consegna; - Capacità di collaborare nella progettazione del prodotto;
Punti di debolezza	<ul style="list-style-type: none"> - Nessuna indicazione esplicita;
Problemi	<ul style="list-style-type: none"> - Parziale calo del prezzo delle lavorazioni per la richiesta di sconti; - Aumento dei costi di produzione; - Peggioramento dei margini aziendali; - Peggioramento del rapporto con le banche.
Le azioni richieste dalle imprese	<ul style="list-style-type: none"> - Azione più incisiva nei confronti delle banche affinché assicurino liquidità; - Semplificazione burocratica per ridurre i costi sostenuti dalle piccole imprese; - Laboratorio di analisi sulle materie plastiche a costi accessibili; - Sostegni all'innovazione per le piccole e medie imprese; - Promozione sui mercati esteri stimolando le imprese ad aggregarsi.
I fabbisogni di formazione	
Fabbisogni riferiti ai lavoratori dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> - Le competenze dei lavoratori dipendenti che operano in produzione sono considerate sostanzialmente adeguate (è fondamentale la formazione sul lavoro per affiancamento); - Esigenze di aggiornamento delle competenze per i lavoratori della produzione che utilizzano le nuove tecnologie e di formazione per giovani; - Esigenze di aggiornamento delle competenze per i tecnici che utilizzano sistemi cad-cam; - Esigenze di aggiornamento delle competenze per i responsabili della qualità; - Esigenze di formazione delle competenze sulle lingue straniere per gli addetti dell'ufficio commerciale e dell'ufficio acquisti.
Fabbisogni riferiti agli imprenditori	<ul style="list-style-type: none"> - Nessuna indicazione esplicita.

Fonte: elaborazioni R&I srl su dati e informazioni fornite dalle imprese