

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

Secondo report

Analisi dei casi aziendali

Settore meccanico

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 meccanico	pag.	5
1.1 I criteri di selezione dei casi aziendali	pag.	5
1.2 Le imprese conto proprio	pag.	6
1.2.1 <i>La dimensione e la specializzazione delle imprese</i>	pag.	6
1.2.2 <i>Le imprese prima della crisi internazionale</i>	pag.	7
1. <i>Il ruolo nella filiera produttiva</i>	pag.	7
2. <i>Le strategie di prodotto</i>	pag.	10
3. <i>Le strategie di mercato e la concorrenza</i>	pag.	13
4. <i>L'organizzazione delle imprese e della produzione</i>	pag.	18
1.2.3 <i>Gli effetti della crisi internazionale e le strategie di risposta</i>	pag.	21
1. <i>La dinamica del fatturato e gli investimenti</i>	pag.	21
2. <i>Le serie di produzione e la programmazione della produzione</i>	pag.	23
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.	27
1.2.4 <i>Occupazione, competenze e formazione</i>	pag.	31
1. <i>I cambiamenti nella struttura dell'occupazione</i>	pag.	31
2. <i>Il ruolo degli ammortizzatori sociali</i>	pag.	35
3. <i>Le competenze e la formazione dei lavoratori dipendenti</i>	pag.	36
4. <i>Il ricambio generazionale</i>	pag.	37
5. <i>Le competenze e la formazione dei titolari/soci</i>	pag.	39
1.2.5 <i>I punti di forza e di debolezza e i problemi</i>	pag.	41
1.2.6 <i>Le azioni richieste dalle imprese</i>	pag.	42
1.2.7 <i>I fabbisogni di formazione</i>	pag.	43
1.3 Le imprese conto terzi	pag.	45
1.3.1 <i>La dimensione e la specializzazione delle imprese</i>	pag.	45
1.3.2 <i>Le imprese prima della crisi internazionale</i>	pag.	46
1. <i>Il ruolo nella filiera produttiva</i>	pag.	46
2. <i>Le strategie di prodotto e l'innovazione di processo</i>	pag.	49

3. <i>Le strategie di mercato e le relazioni con i committenti</i>	pag.	52
4. <i>L'organizzazione delle imprese e della produzione</i>	pag.	56
1.3.3 <i>Gli effetti della crisi internazionale e le strategie di risposta</i>	pag.	59
1. <i>La dinamica del fatturato e gli investimenti</i>	pag.	59
2. <i>Le serie di produzione e la programmazione della produzione</i>	pag.	62
3. <i>La concorrenza e i fattori competitivi</i>	pag.	65
4. <i>Le risorse finanziarie e il credito</i>	pag.	67
5. <i>Le strategie di risposta delle imprese</i>	pag.	69
1.3.4 <i>Occupazione, competenze e formazione</i>	pag.	73
1. <i>I cambiamenti nella struttura dell'occupazione</i>	pag.	73
2. <i>Il ruolo degli ammortizzatori sociali</i>	pag.	76
3. <i>Le competenze e la formazione dei lavoratori dipendenti</i>	pag.	77
4. <i>Il ricambio generazionale</i>	pag.	80
5. <i>Le competenze e la formazione dei titolari/soci</i>	pag.	82
1.3.5 <i>I punti di forza e di debolezza e i problemi</i>	pag.	85
1.3.6 <i>Le azioni richieste dalle imprese</i>	pag.	87
1.3.7 <i>I fabbisogni di formazione</i>	pag.	87
1.4 <i>Quadro di sintesi</i>	pag.	91

1. Il settore meccanico

1.1 I criteri di selezione dei casi aziendali

I casi aziendali analizzati nel settore meccanico sono diciannove¹, di cui sei appartenenti alla categoria delle imprese che realizzano prodotti propri (imprese conto proprio) e tredici a quella delle imprese conto terzi (o di subfornitura).

La scelta dei casi è stata realizzata attraverso alcuni criteri oggettivi e, in particolare, sulla base dell'analisi delle performance di fatturato delle imprese², nel periodo 2006-2008, individuando sia imprese con dinamiche del fatturato superiori alla media del settore, sia imprese con dinamiche inferiori alla media. All'interno dei gruppi di imprese così selezionati, sono stati scelti i casi da analizzare tenendo conto anche della loro localizzazione territoriale. Il criterio seguito è stato quello di avere rappresentate imprese appartenenti alle diverse aree territoriali della provincia di Reggio Emilia, caratterizzate, come è noto, da specializzazioni di prodotto in parte diverse. Per le imprese conto terzi, inoltre, si è cercato di avere rappresentate imprese specializzate nelle diverse fasi del ciclo produttivo al fine di avere una visione completa della filiera produttiva.

Sulla base dei criteri appena descritti sono state scelte le imprese artigiane della meccanica da coinvolgere nell'indagine e tra queste sono state privilegiate le imprese con un numero complessivo di dipendenti superiore a quattro.

Il campione analizzato ha un carattere esclusivamente qualitativo, ma i casi aziendali presi in considerazione costituiscono esempi interessanti dei diversi tipi d'impresa presenti tra le imprese artigiane del settore meccanico. L'utilizzo di criteri oggettivi di selezione del campione ha consentito di avere rappresentate sia imprese "eccellenti" sia imprese rappresentative della maggioranza delle imprese del settore.

In questo rapporto i casi aziendali sono stati analizzati separatamente, imprese conto proprio, da un lato, e imprese conto terzi, dall'altro, in quanto i due campioni risultano indipendenti fra loro. Le imprese conto proprio analizzate non rappresentano infatti i

¹ A queste imprese va aggiunta un'azienda che è stata intervistata nella fase iniziale della ricerca e che opera nel campo dei servizi di riparazione e manutenzione. I risultati di questa intervista sono stati incorporati nelle parti del rapporto relative al tema della formazione e dei fabbisogni formativi, mentre la descrizione dell'impresa non è stata inserita in quanto unica impresa di servizi all'interno di un campione di imprese di produzione. Le imprese complessivamente analizzate nel settore meccanico sono quindi venti.

² Come indicato nel Primo Report – Analisi dei dati di bilancio – l'analisi delle performance delle imprese meccaniche è stata realizzata sulle imprese associate alla CNA di Reggio Emilia di cui l'associazione gestisce il servizio di contabilità.

committenti delle imprese di subfornitura oggetto della ricerca; queste ultime lavorano invece per le principali imprese meccaniche di medie e grandi dimensioni della provincia di Reggio Emilia.

1.2 Le imprese conto proprio

1.2.1 La dimensione e la specializzazione delle imprese

Le imprese che realizzano prodotti propri si concentrano nelle classi di addetti 4-9 e 10-19, mentre in termini di fatturato (2008) si distribuiscono fra le classi 201-500mila euro, 1-2milioni e 2-3milioni di euro. Vi sono quindi sia imprese di micro dimensione, sia imprese più strutturate e di dimensioni economiche non piccolissime.

Tav. 1 - I casi aziendali analizzati per classe di addetti e classe di fatturato - imprese conto proprio del settore meccanico, 2008

Classi di addetti	Imprese	Classi di fatturato	Imprese
4-9	2	201-500mila	1
10-19	3	501-1mln	-
20-49	1	1-2 mln	2
		2-3 mln	3
Totale	6	Totale	6

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

La specializzazione di queste imprese è prevalentemente nella produzione di prodotti finiti, destinati direttamente all'utilizzatore finale, appartenenti a diversi comparti della meccanica locale, quali *beni strumentali* per l'agricoltura, zootecnia e giardinaggio, l'industria alimentare e l'industria ceramica. Soltanto un'impresa, fra quelle analizzate, produce *beni intermedi*, destinati a molteplici settori nell'ambito dei sistemi per sollevamento e movimentazione. A queste si aggiunge un'impresa che realizza *beni durevoli per la casa*, quali accessori e arredo bagno.

1.2.2 *Le imprese prima della crisi internazionale*

1. *Il ruolo nella filiera produttiva*

Le imprese che realizzano prodotti propri provengono da una lunga storia maturata all'interno del settore meccanico. Alcune sono nate negli anni '60, altre negli anni '70, altre ancora negli anni '80 e la più giovane nel 1990.

Un aspetto interessante riguarda il cambiamento, avvenuto nel tempo, del ruolo di queste imprese all'interno della filiera produttiva. Tre imprese su sei nascono come imprese di subfornitura e, dopo un'esperienza, più o meno lunga, nell'ambito di questa attività, affrontano il grande salto, legato al passaggio alla realizzazione di un prodotto proprio. Una quarta impresa, nata come conto proprio, affianca invece, soltanto per un certo periodo, un'attività per conto terzi con l'obiettivo di ammortizzare alcuni investimenti realizzati in tecnologie di produzione.

Le imprese nate come conto terzi lavoravano prodotti simili a quelli che sarebbero poi diventati prodotti propri. Le competenze tecniche e le conoscenze del mercato acquisite attraverso l'attività conto terzi sono state quindi la base per il passaggio all'attività in conto proprio. Per due imprese su tre, questo passaggio è avvenuto negli anni '70 e '80, mentre un caso è più recente e collocabile a metà degli anni duemila. Quest'ultima impresa costituisce un esempio in parte diverso dagli altri, in quanto il passaggio all'attività in conto proprio avviene attraverso l'acquisizione di un prodotto dismesso da un'altra impresa. Non si tratta quindi di un prodotto di propria progettazione, come negli altri due esempi, ma di un prodotto già presente sul mercato.

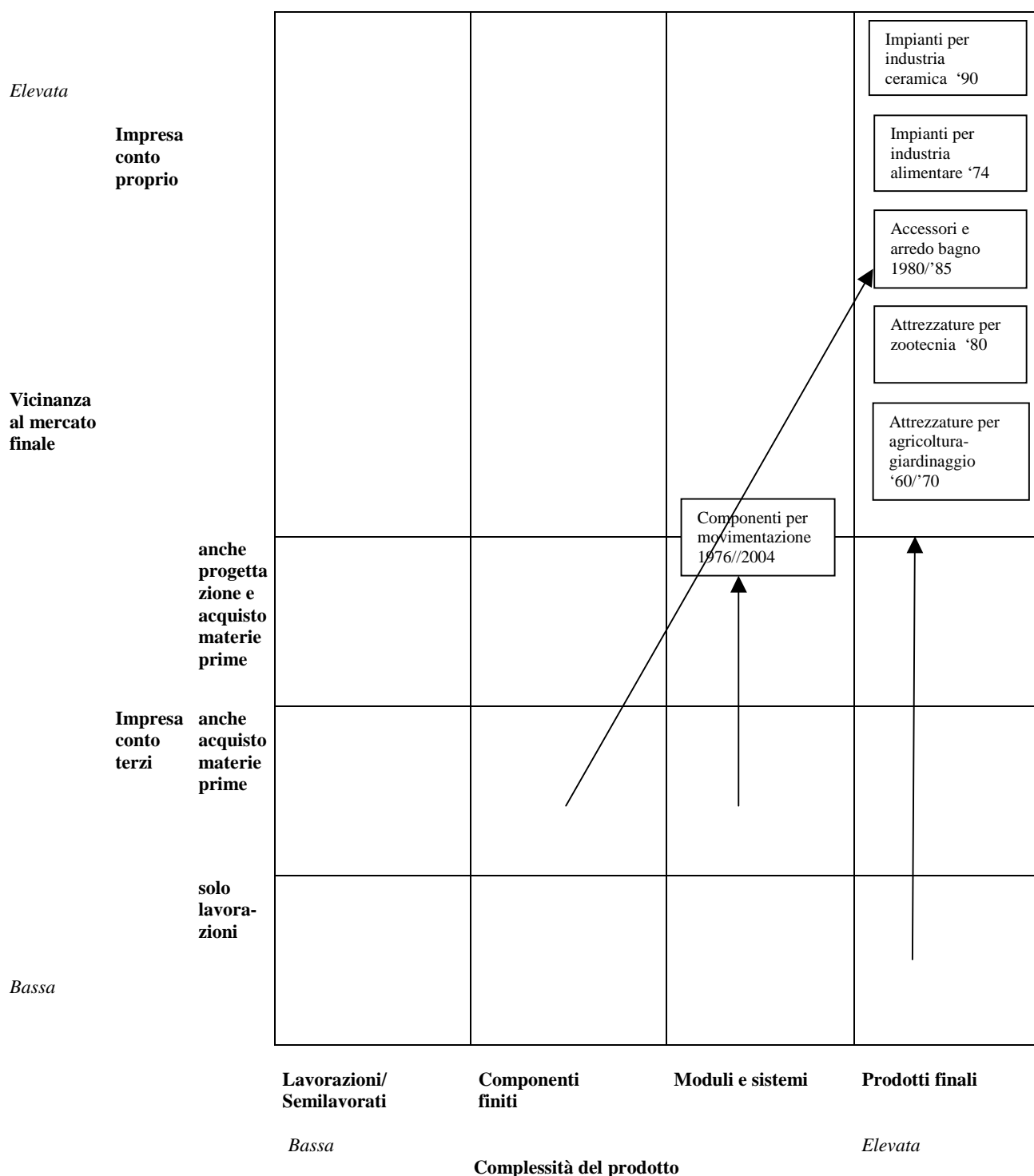
Le altre tre imprese analizzate nascono direttamente come imprese conto proprio e sono costituite da ex dipendenti o ex soci che lavoravano in imprese che realizzavano prodotti simili. Anche in questi casi, le competenze tecniche e le conoscenze di mercato acquisite attraverso il lavoro dipendente, o il precedente lavoro autonomo, hanno rappresentato la premessa per la costituzione di una propria impresa in conto proprio.

Al momento dell'indagine³, cinque imprese su sei svolgono esclusivamente un'attività in conto proprio e realizzano, come è stato detto, prodotti destinati direttamente all'utilizzatore finale, mentre un'impresa svolge un'attività mista, in parte conto proprio e in parte in subfornitura, realizzando prodotti intermedi. Questo caso presenta alcuni aspetti interessanti

³ L'indagine è stata realizzata nei mesi di marzo-aprile 2010.

legati alla recente esperienza di sviluppo dell'attività in conto proprio. I soci dell'impresa hanno scelto questa strada dopo l'interruzione dei rapporti storici e consolidati con un importante committente dell'attività in conto terzi. I processi di riorganizzazione delle reti di subfornitura da parte di numerose imprese locali, indotti dalla delocalizzazione di parti della produzione verso paesi a basso costo, hanno determinato, già prima della crisi internazionale, effetti significativi sulla filiera meccanica locale. Pur avendo questa impresa tecnologie innovative, certificazioni di qualità, e capacità di offrire un servizio completo, fornendo moduli e sistemi, compreso l'acquisto delle materie prime, ha perso, repentinamente, il principale committente. Da qui la decisione di affrancarsi dall'attività in subfornitura e di entrare sul mercato con un prodotto proprio.

Tav. 2 – Specializzazione e ruolo delle imprese conto proprio 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. Gli anni inseriti si riferiscono all'anno di nascita dell'impresa e all'anno nel quale l'impresa ha cambiato il proprio ruolo nella filiera produttiva.

2. Le strategie di prodotto

L'analisi dei prodotti realizzati dalle imprese conto proprio fa emergere una specializzazione, tipica delle imprese di piccole dimensioni, legata alla produzione di pezzi unici e/o piccole serie di produzione. La bassa standardizzazione del prodotto e la sua personalizzazione, per rispondere alle specifiche esigenze del cliente, costituiscono, infatti, uno degli aspetti caratteristici della produzione di queste imprese.

Questa caratteristica è maggiormente presente nelle imprese che realizzano impianti per l'industria alimentare e per l'industria ceramica⁴, ma si ritrova anche nelle imprese che realizzano impianti per la zootecnia o componenti per il sollevamento e movimentazione di vari tipi di macchinari. La personalizzazione del prodotto è presente anche nell'impresa che realizza accessori e arredo bagno, in grado di proporre, oltre al proprio catalogo prodotti, pezzi unici e originali studiati sulle esigenze del singolo cliente.

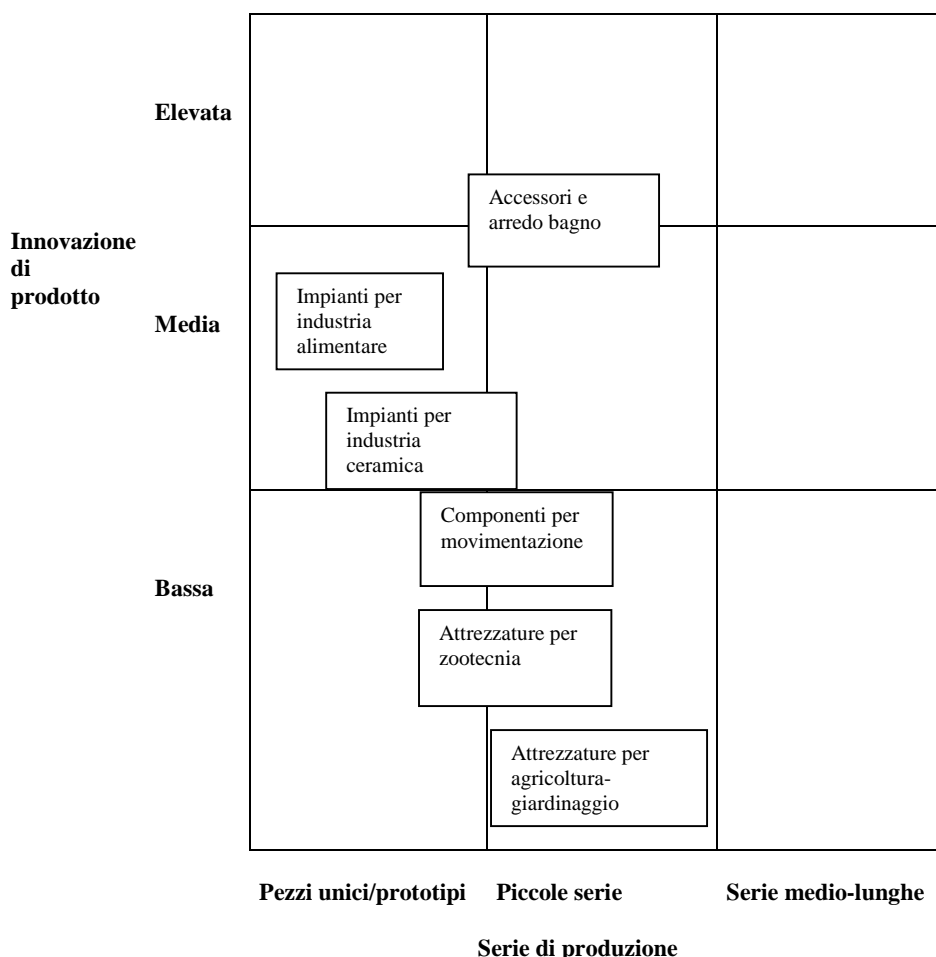
Il contenuto di innovazione dei prodotti realizzati da queste imprese è notevolmente differenziato. I prodotti più tradizionali e a bassa innovazione appartengono al comparto delle *attrezzature per l'agricoltura, zootecnia e giardinaggio* (con prodotti composti da parti meccaniche, idrauliche/pneumatiche ed elettriche), mentre le imprese che realizzano impianti per *l'industria alimentare e per il ceramico* si collocano in una posizione intermedia, con prodotti che le imprese definiscono a media innovazione (nei quali sono presenti parti meccaniche, elettriche ed elettroniche). L'unica impresa che descrive la propria produzione, almeno in parte, a elevata innovazione è quella che realizza *accessori e arredo bagno*. Si tratta di prodotti realizzati con materiali altamente innovativi, la cui lavorazione prevede l'utilizzo di nanotecnologie, materiali che l'impresa acquista sul mercato.

L'analisi delle strategie di prodotto seguite dalle imprese, prima della crisi internazionale, mostra significative differenze. Le imprese che hanno apportato pochi cambiamenti alla gamma dei *prodotti* sono soprattutto quelle che operano per *l'agricoltura, zootecnia e giardinaggio*. In questi casi, i prodotti hanno mantenuto le stesse caratteristiche tecniche, ormai consolidate da decenni, pur avendo subito alcuni miglioramenti qualitativi ed estetici. In queste imprese vi è stato un certo ampliamento della gamma, per rispondere alle molteplici esigenze del mercato, che non si è tuttavia tradotto nello studio di nuovi prodotti né nell'introduzione di innovazioni.

⁴ In entrambi i casi si tratta di imprese che realizzano impianti per la movimentazione interna dei prodotti, sui quali l'impresa specializzata nel settore ceramico inserisce anche macchine per la smaltatura di propria produzione.

Le stesse imprese sostengono che questi prodotti non sono soggetti a particolari innovazioni, e che il loro prodotto si distingue per l'elevata affidabilità e qualità tecnica.

Tav. 3 - Innovazione di prodotto e serie di produzione delle imprese conto proprio



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

Anche le imprese che realizzano *impianti per l'industria alimentare e per l'industria ceramica* non hanno apportato rilevanti cambiamenti alla gamma dei prodotti offerti. Nel caso dell'impresa che lavora per l'industria alimentare, come vedremo meglio nel prossimo paragrafo, l'elevata specializzazione e la stabilità dei rapporti con alcuni importanti clienti ha consentito all'impresa di crescere in un segmento qualificato, grazie alla qualità del prodotto e all'efficace assistenza tecnica. L'impresa che lavora per il ceramico si trova, invece, in una condizione molto diversa, caratterizzata da maggiori livelli di concorrenza e condizionata dalle

diverse crisi attraversate dall'industria ceramica. In questo caso, già prima della crisi internazionale, l'impresa ha cercato di diversificare i settori di destinazione dei prodotti realizzati al di fuori del ceramico, con l'introduzione di prodotti di tipo trasversale, legati alle esigenze di movimentazione interna delle imprese industriali.

Tra le imprese analizzate quella più attiva sul fronte dell'innovazione di prodotto appare l'impresa che realizza beni durevoli per la casa: *accessori e arredo bagno*. Da molto tempo, la filosofia dell'impresa è quella di investire continuamente nel design e nell'innovazione di prodotto, con l'obiettivo di offrire un arredo bagno completo e di posizionarsi sulle fasce più qualificate del mercato. L'impresa ha infatti introdotto molti nuovi prodotti, alcuni innovativi dal punto di vista dei materiali utilizzati e altri dal punto di vista del design. Questa impresa ha inoltre investito su una nuova linea di prodotti, caratterizzata da un nuovo marchio e progettata da un architetto designer, posizionandosi, in questo modo, sulla fascia alta del mercato. Sia in passato che attualmente, l'impresa ha realizzato prodotti innovativi che sono stati imitati dalla concorrenza.

È interessante sottolineare come due imprese, tra quelle analizzate, siano in possesso di alcuni brevetti. L'impresa di *accessori e arredo bagno* ha brevettato, sia in passato che attualmente, alcuni prodotti innovativi per proteggerli dalla concorrenza, anche se l'imprenditore sostiene che, cambiando nel prodotto alcuni particolari, il brevetto può essere facilmente aggirato. L'altra impresa che possiede brevetti è quella che lavora per il *settore ceramico*, ma in questo caso l'imprenditore non vi attribuisce particolare rilevanza, trattandosi, come sostiene, di brevetti ottenuti nel passato e riferiti a prodotti non particolarmente innovativi.

Le strategie di prodotto seguite dalle imprese analizzate prima della crisi internazionale, appaiono quindi molto diverse fra loro e alcuni aspetti interessanti emergono dalle affermazioni dei singoli imprenditori intervistati.

L'impresa che realizza impianti per l'industria ceramica:

“... diciamo che è più la flessibilità che l'innovazione che ci caratterizza, ... noi facciamo anche la piccola commessa, quello che gli altri non fanno ... Noi risolviamo i problemi del cliente e ciò che è importante è l'affidabilità della macchina o dell'impianto e la praticità d'uso e manutenzione ...”

L'impresa che realizza accessori e arredo bagno:

“... Noi possiamo dire di essere continuamente alla ricerca di nuovi prodotti. Se 10-15 anni fa una collezione poteva durare cinque anni, oggi ne dura due. Noi siamo come un rullo compressore che ha continuamente bisogno di sfornare prodotti nuovi...”

L'impresa che realizza attrezzature per agricoltura e giardinaggio:

“... abbiamo fatto soprattutto perfezionamenti, non si possono definire innovazioni. Da anni non ci sono innovazioni nel nostro prodotto. C'è una certa innovazione in prodotti più grandi, che noi non produciamo, ... sui quali si possono montare dei sistemi digitali..., ma di questi grandi impianti se ne fanno pochi...”

L'impresa che realizza attrezzature e impianti per la zootecnia:

“... il nostro prodotto ha una qualità elevata ... l'anno scorso ci hanno portato una delle prime macchine che abbiamo prodotto e ... aveva solo un tubo otturato dalla polvere ... Non è un prodotto a elevata innovazione, ma deve funzionare perfettamente e non danneggiare l'animale... Se qualcuno ci chiede dell'elettronica la mettiamo, ma l'elettronica non è adatta all'ambiente nel quale vengono utilizzate le nostre macchine...”

L'impresa che realizza componenti per movimentazione:

“... con l'acquisizione del prodotto, da un'altra impresa, abbiamo anche ampliato la gamma, per offrire dal piccolo al grande, e lo abbiamo migliorato, spendendo parecchio per una macchina che consentiva di fare piccole serie in tempi molto rapidi ...”

3. *Le strategie di mercato e la concorrenza*

Le imprese maggiormente orientate ai mercati esteri sono quelle che realizzano *attrezzature per l'agricoltura, zootecnia e giardinaggio*. Esportano la maggior parte dei prodotti, con quote di vendite estere sul fatturato che oscillano fra il 60% e il 90%. Per affrontare i mercati esteri si avvalgono di importatori, generalmente uno per ogni paese estero, e presentano un'ampia differenziazione dei mercati di sbocco, che spaziano dai paesi europei, a quelli asiatici e del bacino del mediterraneo, all'America del sud, ecc..

Una di queste imprese è molto attiva nella partecipazione a manifestazioni fieristiche di settore, sia a livello nazionale che internazionale, grazie anche all'adesione a un consorzio che associa piccole imprese fra loro complementari, in grado di offrire, insieme, una gamma completa di prodotti destinati a uno specifico comparto dell'agricoltura o della zootecnia. Il vantaggio che deriva dall'adesione al consorzio consiste sia nella riduzione dei costi di partecipazione alla fiera, sia nella possibilità di avere una maggiore visibilità e una migliore immagine commerciale, presentandosi come rete di imprese in grado di risolvere le diverse esigenze del cliente. Sulle potenzialità e i limiti delle esperienze raccontate dagli imprenditori si dirà ancora nel paragrafo 1.2.5.

L'impresa che non fa parte di una rete di questo tipo non partecipa regolarmente a fiere, alle quali partecipano invece gli importatori di cui si avvale, e sul mercato interno affida le vendite del proprio prodotto a una commerciale che distribuisce una vasta gamma di prodotti destinati all'agricoltura e al giardinaggio acquistati sul mercato da produttori italiani ed esteri.

Tav. 4 - Ampiezza del mercato e dipendenza da pochi clienti delle imprese conto proprio

Ampiezza del mercato	Estero			<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;">Attrezzature per zootecnia</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Attrezzature agricoltura-giardinaggio</div>
	Nazionale	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Impianti per industria alimentare</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Componenti per movimentazione</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Accessori e arredo bagno</div>
	Locale	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Impianti per industria ceramica</div>		
		Elevata	Media	Bassa
		Dipendenza da pochi clienti		

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

Le imprese che realizzano prodotti per l'agricoltura, zootecnia e giardinaggio, pur realizzando prodotti tradizionali e a bassa innovazione, sono quelle che da più tempo operano sui mercati esteri e che per prime si sono confrontate con una concorrenza internazionale. Già negli anni precedenti la crisi, gli imprenditori indicano la presenza di una concorrenza di prodotti a basso costo e bassa qualità provenienti dalla Turchia e dai paesi asiatici (Cina, innanzitutto). Le imprese che ne risentono maggiormente sono quelle che realizzano prodotti

relativamente semplici, mentre quelle che realizzano attrezzature più complesse riescono a mantenere le posizioni sul mercato.

A questo proposito sono interessanti le dichiarazioni degli imprenditori:

L'impresa che realizza attrezzature per l'agricoltura e giardinaggio:

“Il nostro prodotto, essendo totalmente realizzato in Italia, ha dei costi diversi rispetto a quello di importazione ... La qualità del prodotto estero è certamente inferiore, ma prima che il cliente si sia reso conto di questo, intanto non compra il nostro e compra il prodotto che costa meno..... Poi si accorgerà che la qualità è diversa, ma noi intanto che cosa facciamo?... La Cina dal punto di vista della qualità e serietà si deve ancora fare, almeno nel nostro campo, ... mentre l'India è temibile in quanto sono capaci di fare lavorazioni meccaniche, curano la qualità, hanno ingegneri, risorse finanziarie, ecc. ...”

L'impresa che realizza attrezzature per la zootecnia:

“... Abbiamo dei concorrenti, non tanto in Italia, perché in Italia i nostri prezzi sono i migliori, ma esteri ... Un prodotto turco costa il 50% in meno, poi per fortuna il prodotto non va e il cliente ritorna da noi ... questa impresa turca vende il prodotto con il nostro nome e il nostro logo, ha persino partecipato alla fiera in Egitto con il nostro nome ... “

Diversamente dai casi appena analizzati, le imprese che realizzano impianti per l'industria alimentare e per l'industria ceramica non operano sui mercati esteri e si caratterizzano per avere un mercato complessivamente più circoscritto. In particolare, l'impresa che realizza *impianti per il settore ceramico*, data la presenza del distretto ceramico nel territorio di Sassuolo-Scandiano, ha un mercato prevalentemente locale, fondato su una rete di relazioni stabili con una serie di imprese clienti (sia di piccole che medie e grandi dimensioni) con le quali l'impresa intrattiene rapporti diretti. L'impresa ha 3-4 clienti importanti con i quali realizza la maggior parte del fatturato. In relazione alla riduzione degli investimenti realizzati dall'industria ceramica locale, già prima della crisi internazionale, l'impresa ha cercato, come è stato detto, di diversificare i settori di sbocco, cercando nuovi clienti in settori diversi dal ceramico, mentre non ha perseguito l'obiettivo dell'ampliamento dei mercati di sbocco; le ragioni vengono così spiegate dall'imprenditore.

L'impresa che realizza impianti per l'industria ceramica:

“Noi non siamo mai andati all'estero, non abbiamo cercato di allargarci più di tanto ... abbiamo sempre preferito rimanere in una dimensione abbastanza piccola. Abbiamo anche rifiutato alcune proposte di collaborazione da parte di altre aziende perché non avevamo la struttura per farlo...”

La concorrenza sentita da questa impresa è prevalentemente locale, data la concentrazione nel distretto ceramico di produttori di macchine e impianti destinati a questo settore, e soltanto per gli impianti realizzati per altri settori industriali l'impresa si confronta con una concorrenza

nazionale. L'impresa ha sempre partecipato a una importante fiera di settore, pur sostenendo che la fiera non le ha mai portato nuovi clienti; i clienti sono sempre arrivati attraverso il "passaparola".

Il caso dell'impresa che realizza *impianti per l'industria alimentare* è in parte diverso, in quanto l'impresa lavora per un comparto in crescita e vanta rapporti stabili e di lunga durata con alcune imprese leader dell'industria alimentare italiana. Grazie ai rapporti diretti con alcune di queste grandi aziende, l'impresa è cresciuta costantemente e non ha sentito l'esigenza di partecipare a fiere o svolgere attività promozionali. Anch'essa ha un nucleo di 3-4 clienti importanti con i quali realizza la maggior parte del fatturato e sostiene che i nuovi clienti sono arrivati attraverso il "passaparola".

L'impresa che realizza impianti per l'industria alimentare:

"I nuovi clienti sono venuti grazie agli impianti che hanno visto in giro ... gli sono piaciuti e ci hanno contattato ... Il nostro punto di forza è l'elasticità, ... e, inoltre, ... riusciamo a tenere i prezzi più bassi rispetto ai concorrenti, che hanno strutture più grosse e costi più elevati..."

Questa impresa opera sul mercato nazionale e per alcuni dei clienti italiani ha realizzato anche impianti all'estero, presso gli stabilimenti che le industrie alimentari hanno realizzato in altri paesi. I concorrenti dell'impresa sono rappresentati da imprese di maggiori dimensioni e i vantaggi dichiarati dall'impresa analizzata, rispetto ai concorrenti, sono legati alla maggiore capacità di rispondere alle specifiche esigenze del cliente e i prezzi più bassi.

Gli altri due casi aziendali analizzati si trovano in una posizione ancora diversa, rispetto ai precedenti. L'impresa che realizza *accessori e arredo bagno* opera prevalentemente sul mercato nazionale, attraverso una rete di agenti plurimandatari, vendendo a rivenditori autorizzati e, negli anni che hanno preceduto la crisi, ha iniziato a sviluppare il mercato estero, rivolgendosi soprattutto ai mercati europei, oltre che agli Stati Uniti, Russia, paesi arabi, ecc.. Il mercato estero rappresenta una quota ancora limitata del fatturato, ma la strategia dell'impresa è decisamente rivolta ad incrementare le esportazioni. Sul mercato americano l'impresa ha avuto alcune delusioni, in quanto i consumatori spendono relativamente poco per il bagno⁵, mentre, come sostiene l'impresa, sono disponibili a spendere di più per un salotto. I paesi europei, quelli dell'Est europeo e i paesi arabi sembrano invece apprezzare maggiormente i prodotti di questo tipo. L'impresa che realizza accessori e arredo bagno si esprime in questo modo:

"Il prodotto italiano, grazie al design, è molto apprezzato ... però i grandi numeri li fanno i cinesi e a noi rimangono i prodotti di nicchia ... L'aspetto

⁵ L'impresa racconta che negli Stati Uniti è stato copiato un loro prodotto, poi fatto realizzare in Cina a prezzi molto bassi.

estetico del prodotto è molto importante per attrarre il cliente ... tra i produttori italiani quasi tutti fanno prodotti di qualità ... per questo devi sempre investire nel design ... “

Questa impresa investe molto nella promozione dei propri prodotti attraverso la predisposizione di cataloghi e inserzioni pubblicitarie su riviste italiane ed estere. Partecipa, inoltre, a numerose fiere di settore in Italia e all'estero, sostenendo investimenti molto significativi.

L'ultima impresa presa in considerazione riguarda il caso dell'azienda mista, che opera sia in conto proprio sia in conto terzi. Il prodotto proprio, un *componente destinato a sistemi di movimentazione* meccanica per numerosi e vari tipi di impiego, ha avuto un notevole sviluppo sui mercati esteri in relazione agli investimenti realizzati in alcuni paesi europei nel settore fotovoltaico, che non rappresenta tuttavia l'unico settore d'impiego, anche se ha consentito la realizzazione di ordini molto consistenti. L'impresa si avvale di distributori per la vendita del proprio prodotto, e questa rapida espansione, concentrata negli anni appena precedenti la crisi, sembra avere sorpreso la stessa impresa. I mercati esteri di riferimento sono quelli europei.

Relativamente alla concorrenza, l'impresa che realizza componenti per movimentazione dichiara:

“... I nostri concorrenti italiani, si tratta di 4-5 imprese, sono più grandi di noi ... noi siamo tra i più piccoli, ma anche loro non sono grosse imprese, hanno 30-40 addetti ... il nostro intento di partenza è fare quello che loro non riescono a fare, soprattutto in termini di tempistica (tempi rapidi di consegna) e serie corte di produzione ... Principalmente la nostra concorrenza è una concorrenza europea, c'è un costruttore austriaco e qualche tedesco ... con loro ci misuriamo ad armi pari perché il nostro è un prodotto di nicchia con basse quantità ... Essendo il nostro prodotto molto personalizzato, la concorrenza cinese è più difficile ... La Cina è molto forte nei riduttori, ma l'India ha una qualità molto più alta ...”

Anche in questo caso emerge con forza il tema della personalizzazione del prodotto e del mercato di nicchia nel caratterizzare la collocazione dell'impresa sia sul mercato interno che su quello internazionale. Rimane il fatto che, diversamente dalle altre imprese analizzate, questa impresa svolge un'attività in conto proprio soltanto da pochi anni e può essere interessante analizzare la strategia adottata per rispondere alla crisi internazionale.

4. *L'organizzazione delle imprese e della produzione*

Le imprese analizzate hanno strutture organizzative in parte simili fra loro, pur avendo dimensioni occupazionali ed economiche diverse. L'aspetto comune riguarda, in particolare, la presenza diretta dei titolari/soci in azienda nel presidio delle funzioni principali: ufficio tecnico o di progettazione, commerciale, acquisti, produzione e amministrazione.

L'elemento che differenzia, invece, i casi presi in considerazione riguarda lo sviluppo delle singole funzioni aziendali. Le imprese che realizzano *impianti per l'industria alimentare e per l'industria ceramica*, che operano su mercati geograficamente circoscritti e lavorano stabilmente per un numero limitato di clienti, non hanno, ad esempio, addetti nell'area commerciale: questa funzione è esclusivamente gestita dal titolare o da un socio dell'impresa. In queste aziende è più sviluppata l'area dell'ufficio tecnico, o di progettazione, nella quale sono presenti tecnici, assunti come lavoratori dipendenti, che progettano gli impianti e studiano le soluzioni per il cliente.

Le due imprese che realizzano *prodotti per l'agricoltura, zootecnia e giardinaggio*, pur operando prevalentemente sui mercati esteri, anch'esse non hanno un ufficio commerciale. L'area è presidiata esclusivamente dal titolare, o da un socio dell'impresa, e solo recentemente, prima della crisi internazionale, un'impresa ha inserito un addetto (figlio del titolare) a queste attività. Nei due casi analizzati non è nemmeno presente un ufficio tecnico o di progettazione. Come è stato detto, i prodotti realizzati da queste imprese sono tecnologicamente consolidati e soggetti a limitati cambiamenti. L'attività di progettazione è realizzata direttamente dal titolare dell'impresa che, contemporaneamente, segue anche la produzione. Tra le imprese analizzate, questi due casi rappresentano le imprese nelle quali, indipendentemente dalla dimensione aziendale, è maggiore la concentrazione di competenze in una sola figura, rappresentata dal titolare dell'impresa.

Le imprese caratterizzate da un maggiore sviluppo della funzione commerciale sono, invece, l'impresa di *accessori e arredo bagno* e l'impresa che realizza *componenti per la movimentazione*. In entrambe, è presente un ufficio commerciale, nel quale sono inseriti alcuni lavoratori dipendenti che gestiscono i rapporti con i clienti (rivenditori autorizzati, distributori, ecc.) e coordinano le attività di promozione e partecipazione alle fiere. In queste imprese è presente anche un ufficio tecnico o di progettazione, che nel caso dell'impresa di accessori e arredo bagno è affiancato da consulenti esterni per lo studio e lo sviluppo del design. Tra i casi analizzati, quest'ultima impresa si caratterizza per il maggiore ricorso a consulenze esterne sia nell'area della progettazione del prodotto sia nella promozione sui mercati.

Un elemento che accomuna le imprese analizzate riguarda l'organizzazione della produzione. La maggior parte degli addetti di queste imprese lavora nei reparti produttivi e, tuttavia, le imprese analizzate ricorrono normalmente al decentramento esterno di alcuni componenti o lavorazioni. Le fasi più frequentemente affidate a subfornitori esterni sono la realizzazione di componenti che richiedono l'impiego di macchine utensili ad elevato livello tecnologico (taglio laser, centri di lavoro, stampaggi, ecc.), la realizzazione delle parti elettriche ed elettroniche, i trattamenti e la verniciatura. All'interno delle imprese, sono invece svolte lavorazioni che richiedono macchine utensili di tipo tradizionale (tornitura, foratura, ecc.), compreso, in alcuni casi, lo stampaggio, oltre a lavorazioni di carpenteria, finitura e montaggio del prodotto. Le imprese analizzate svolgono quindi all'interno varie fasi del ciclo produttivo con una dotazione tecnologica abbastanza ampia e caratterizzata, come è stato detto, da tecnologie relativamente tradizionali. Soltanto l'impresa che realizza componenti per la movimentazione e che svolge un'attività mista, conto proprio e conto terzi, è dotata di tecnologie ad elevato livello di innovazione, necessarie per svolgere l'attività in subfornitura. Questa impresa non ricorre ad altri subfornitori se non per i trattamenti, la rettifica e la zincatura.

Nel complesso, le imprese analizzate si caratterizzano per avere un nucleo di competenze tecnico-produttive molto forte al proprio interno, e, soltanto in pochi casi, come è stato detto, una struttura commerciale anche di tipo embrionale. Su questo tema si ritornerà più avanti, nelle parti dedicate alle caratteristiche delle risorse umane presenti in queste imprese.

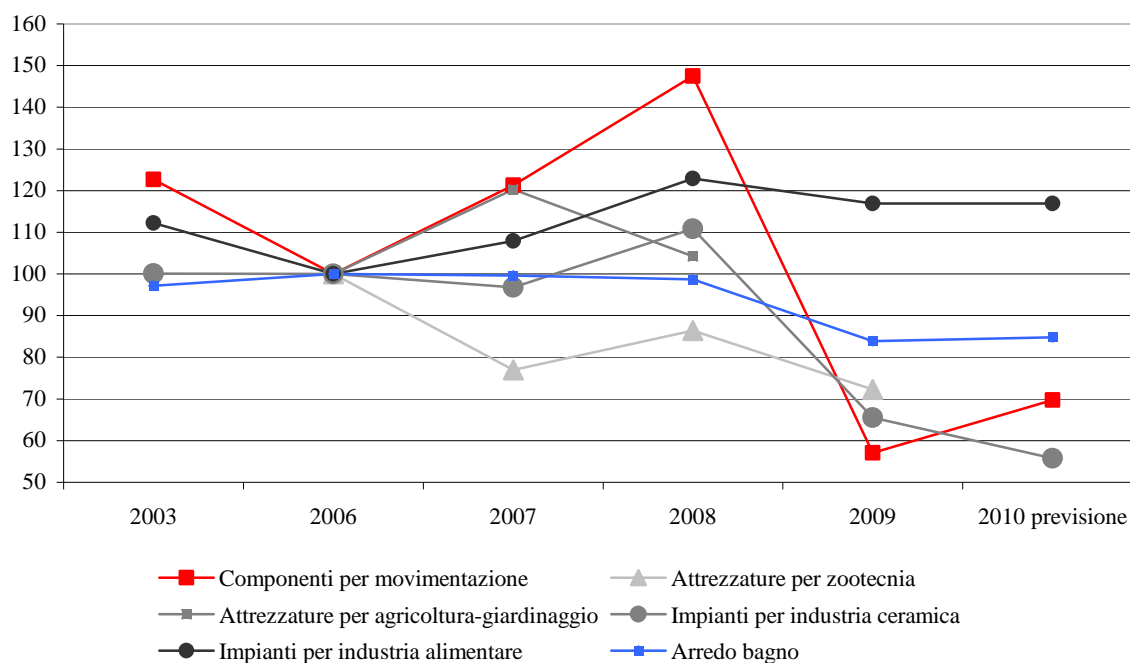
1.2.3 Gli effetti della crisi internazionale

1. La dinamica del fatturato e gli investimenti

Negli anni che hanno preceduto la crisi internazionale 2003-2008, le imprese analizzate hanno registrato dinamiche del fatturato in parte diverse fra loro, e l'impatto della crisi, nel 2009 e 2010, pur avendo coinvolto la generalità delle imprese, ha assunto intensità differenti.

Per alcune imprese il periodo pre-crisi è stato un periodo fortemente espansivo, mentre per altre il fatturato aveva già subito una flessione o era stato caratterizzato da un sostanziale tenuta. Vi sono imprese che hanno raggiunto il picco massimo del proprio fatturato nel 2006 (accessori-arredo bagno e attrezzature per la zootecnia), altre nel 2007 (attrezzature per agricoltura-giardinaggio) e altre ancora nel 2008 (componenti per movimentazione, impianti per industria alimentare e industria ceramica), mentre nel 2009 la flessione delle vendite appare generalizzata.

Fig. 1 - Dinamica del fatturato nelle imprese contro proprio analizzate, 2003-2010
Numeri indice 2006=100



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

L'aspetto che colpisce maggiormente riguarda la dinamica dell'impresa che realizza componenti per movimentazione, e quindi beni intermedi, che cresce in misura molto maggiore delle altre fino al 2008 (con una crescita trainata dalle esportazioni), per poi avere una caduta vertiginosa delle vendite nel 2009 (-61,3%).

L'altra impresa che ha subito un forte calo delle vendite nel 2009 (-42,2%) realizza impianti per l'industria ceramica (soprattutto per il mercato locale), mentre un esempio diverso è rappresentato dall'impresa che produce impianti per l'industria alimentare, il settore che ha risentito meno della crisi internazionale: questa impresa presenta una buona crescita fino al 2008 e una flessione, tutto sommato, contenuta nel 2009 (-4,9%). Anche le altre imprese (accessori-arredo bagno e attrezzature per zootecnia) risentono di un calo delle vendite, nel 2009, intorno a valori relativamente contenuti e pari al -15% del fatturato.

In relazione all'incertezza che caratterizza le prospettive, le previsioni relative al 2010 sono state formulate con molta difficoltà da parte degli imprenditori e alcuni non sono stati in grado di fare previsioni per il 2010. La figura 1 mostra come soltanto un'impresa (che realizza componenti per movimentazione, caratterizzata dalla più forte caduta delle vendite nel 2009) preveda nel 2010 un modesto recupero del fatturato, rispetto al 2009, mentre la maggior parte indichi livelli di fatturato simili a quelli dell'anno precedente, se non addirittura in ulteriore calo (impianti per industria ceramica).

Negli anni precedenti la crisi internazionale, 2003-2008, alcune delle imprese analizzate hanno realizzato investimenti significativi in immobili, ma anche in tecnologie di produzione, tecnologie cad-cam, informatica d'ufficio, ecc.. Tra quelle analizzate, le imprese che hanno investito maggiormente sono quelle di *accessori-arredo bagno e componenti per movimentazione*, mentre le imprese che realizzano prodotti per *agricoltura, zootecnia e giardinaggio* non hanno fatto investimenti. In una posizione intermedia si trovano le imprese che realizzano *impianti per l'industria*. Nel 2009 e 2010, tutte le imprese analizzate hanno bloccato gli investimenti programmati (ampliamento dello stabilimento, certificazione di qualità, ecc.).

2. Le serie di produzione e la programmazione della produzione

Nel periodo in cui sono state realizzate le interviste alle imprese (marzo-aprile 2010), gli effetti della crisi internazionale sono ancora molto evidenti. Gli aspetti comuni alla maggior parte delle imprese analizzate riguardano: - la riduzione della dimensione media degli ordini; - i tempi di consegna molto veloci richiesti dai clienti; - la forte discontinuità nell'arrivo di nuovi ordini. Le conseguenze per le imprese sono molto pesanti e legate sia alla difficoltà di programmazione della produzione, con picchi improvvisi e arresti repentini, sia all'aumento dei costi, dovuti alla realizzazione di serie di produzione più corte che richiedono tempi di coordinamento e di attrezzaggio maggiori.

Sul fronte dei costi produttivi emerge con forza il problema del rialzo dei prezzi delle materie prime, indotto dalla crescita della domanda nelle economie asiatiche e da una politica dell'offerta ancora prudente da parte dei produttori. Per le imprese di piccole dimensioni, caratterizzate da un basso potere contrattuale, appare evidente la difficoltà nel trasferire questi rialzi sui prezzi finali. Come evidenziato nel prossimo paragrafo, il problema è particolarmente sentito dalle imprese che già prima della crisi avevano margini piuttosto contenuti, come nel caso delle aziende che realizzano *attrezzature per l'agricoltura, zootecnia e giardinaggio*.

Un ulteriore elemento che caratterizza questa fase, legato alla discontinuità degli ordini e alla mancanza di una programmazione della produzione, riguarda le difficoltà di funzionamento dell'intera filiera produttiva. La disponibilità di materie prime non sempre è assicurata nei tempi necessari, così le lavorazioni affidate a subfornitori esterni possono risentire della mancanza di fluidità e non consentire una compressione dei tempi di produzione in linea con quella richiesta.

I problemi organizzativi sono all'ordine del giorno e non riguardano soltanto la singola impresa, ma i meccanismi complessivi di funzionamento del sistema di imprese di cui è composta la filiera produttiva. L'altro aspetto rilevante è l'aumento dei costi di produzione che in un momento di debolezza della domanda costituisce un problema molto serio.

Le testimonianze degli imprenditori:

L'impresa che realizza componenti per movimentazione:

“Adesso ci fanno ordini molto piccoli, con consegna immediata, però non ci sono altri ordini a seguire ... e per un mese non hai niente da fare ... Quegli ordini continuativi adesso non ci sono più ... non hai più una base stabile che ti garantisce un certo fatturato ... La forte crescita che avevamo avuto sul mercato spagnolo era legata agli incentivi per il fotovoltaico per la realizzazione di grandi impianti, ...in Italia si fanno solo piccoli impianti ... ”

L'impresa che realizza impianti per l'industria ceramica:

“Ci è cambiato il modo di lavorare ... prima facevamo poche commesse grandi, mentre adesso facciamo una miriade di piccole commesse ... e gestire tutte queste piccole commesse è un problema a livello di costi ... prima eravamo in tre nell'ufficio tecnico, adesso siamo in quattro ... il lavoro di queste commesse è diventato più impegnativo ... è la difficoltà più grossa che stiamo affrontando ... “

L'impresa che realizza attrezzature per l'agricoltura e giardinaggio:

“Stiamo navigando a vista ... In questo periodo dell'anno, normalmente, c'era lavoro avanti per due mesi, adesso si lavora sui 15 giorni ... la dimensione degli ordini è molto più piccola rispetto a prima, e per l'agricoltura l'anno scorso è stato un anno difficile ... nessuno investe ...”

L'impresa che realizza attrezzature per zootecnia:

“E' un momento peggiore del 2009, perché si fanno tanti preventivi, ci sono tante richieste, ma nessuno spende ...“

L'impresa che realizza accessori e arredo bagno:

“Adesso andiamo a settimana, una settimana hai degli ordini e poi per quindici giorni niente ... se la gente non ha lavoro, ha meno soldi in tasca ... diventa difficile prevedere ...”

L'impresa che realizza impianti per l'industria alimentare:

“Abbiamo diverse commesse, non ancora acquisite, ma che sono lì lì per esserlo, per gli stessi grandi clienti di sempre ... questi continuano ad investire ...”

Come si evince dall'ultima testimonianza, l'unica impresa che riesce a pianificare la propria attività, e a non risentire della debolezza e instabilità della domanda, realizza impianti per alcune imprese leader dell'industria alimentare italiana, che, anche in questa fase di crisi, continuano ad investire in tecnologie e nuovi impianti.

3. La concorrenza e i fattori competitivi

Nel contesto attuale, caratterizzato da una forte caduta della domanda, i livelli di concorrenza si sono significativamente acuiti. Alla concorrenza dei prodotti asiatici a basso costo, presente ormai da tempo su alcuni segmenti di mercato nei quali operano le imprese analizzate, si è aggiunta una spinta concorrenza sui prezzi da parte dei produttori italiani o

europei, determinata dalla necessità di ridurre le scorte, o di acquisire, quasi a qualsiasi condizione, alcuni ordini.

I concorrenti delle imprese intervistate sono generalmente imprese di maggiori dimensioni, e questo sembra consentirne una elevata aggressività commerciale, non solo in termini di prezzi, ma anche in termini di condizioni di pagamento. Quest'ultimo aspetto tende ad assumere le caratteristiche di un vero e proprio fattore competitivo.

Le imprese analizzate sottolineano la difficoltà a far fronte all'attuale concorrenza sui prezzi, soprattutto perché associata al rincaro delle materie prime. La compressione dei margini diventa inevitabile.

L'impresa che realizza accessori e arredo bagno:

“I concorrenti del nostro marchio storico, legato alla fascia media del mercato, sono tutti italiani e sono numerosissimi (400-500 imprese) ... quello che sta succedendo adesso è la rincorsa al prezzo ... diversa è la situazione per i prodotti del nuovo marchio, di fascia alta, dove i concorrenti sono soltanto sei-sette ... “

L'impresa che realizza impianti per l'industria ceramica:

“Nel nostro settore c'è una concorrenza spietata, tutti hanno cercato di calare i prezzi ... nel limite del possibile lo si fa, però ci siamo trovati di fronte a prezzi improponibili, forse l'impresa stava per chiudere e ha tentato il tutto per tutto ... Anche le dilazioni di pagamento a volte sono improponibili ...”

L'impresa che realizza attrezzature per l'agricoltura e giardinaggio:

“I miei concorrenti sono, per mia sfortuna, tutte imprese di maggiori dimensioni ... cinque italiane e due estere (una tedesca con prezzi molto alti e una spagnola che ha beneficiato di sussidi pubblici ed è molto competitiva ... dà molto fastidio a tutti ...) ... Sono ancora più agguerriti di prima, perché erano pieni di materiale invenduto e lo vendono a prezzi più bassi ... Adesso le materie prime sono molto aumentate, i metalli soprattutto (ottone per esempio), ... e noi, che non produciamo per magazzino e compriamo le materie prime ai prezzi attuali, ... siamo in difficoltà ... i margini che erano già irrisori, adesso sono ancora inferiori ... Si spera di tornare a livelli accettabili, ma se le cose vanno avanti così non c'è margine ... “

4. Le risorse finanziarie e il credito

Le imprese analizzate sottolineano alcune criticità legate alla gestione finanziaria, determinate dall'allungamento dei tempi di pagamento e dagli insoluti. I problemi sembrano particolarmente acuti per l'impresa che realizza impianti per l'industria ceramica, mentre negli

altri casi tendono ad essere contenuti in una dimensione, ritenuta dagli imprenditori, per il momento non preoccupante.

Le testimonianze degli imprenditori raccontano di situazioni finanziarie sostanzialmente sotto controllo e di un ricorso limitato a finanziamenti esterni. Le imprese più esposte finanziariamente, in relazione agli investimenti realizzati prima della crisi, hanno ottenuto mutui dal sistema bancario e una sospensione della quota capitale delle rate; in un caso i soci dell'impresa hanno ricapitalizzato l'azienda.

L'impresa che realizza componenti per movimentazione:

“Negli ultimi anni, grazie al nostro prodotto, gli utili sono stati elevati e anche per l'attività in subfornitura andava bene, avevamo dei pagamenti a 60-90 giorni, mentre adesso ti portano a 120 giorni e vogliono anche uno sconto sul prezzo delle lavorazioni ... Per il momento lavoriamo con i nostri soldi e non abbiamo grosse difficoltà ... abbiamo solo ottenuto un mutuo su alcune attrezzature realizzate per il nostro prodotto ... la banca ci ha dato fiducia ...”

L'impresa che realizza accessori e arredo bagno:

“Già due anni fa abbiamo trasformato il leasing per l'acquisto del capannone in un mutuo e poi abbiamo chiesto di sospendere la quota capitale e di pagare solo gli interessi ... problemi con le banche non ne abbiamo avuti, anche perché non gli abbiamo chiesto soldi ... noi abbiamo ricapitalizzato l'azienda in questo momento difficile ... in questo modo si è più credibili nei confronti delle banche, perché sanno che dietro c'è gente che ha intenzione di andare avanti ...”

L'impresa che realizza impianti per l'industria ceramica:

“Il problema maggiore è quello dei pagamenti ... i tempi sono 120-180 giorni, a volte di più, e soprattutto gli insoluti ... abbiamo alcuni clienti che sono in concordato preventivo e uno in fallimento ... “

L'impresa che realizza attrezzature per l'agricoltura e giardinaggio:

“Di insoluti ne abbiamo avuti pochi, anche perché con l'estero, quando possibile, chiediamo il pagamento anticipato (solo per i clienti di vecchia data non lo chiediamo) ... Alle banche abbiamo chiesto un piccolo finanziamento in linea con quello che normalmente abbiamo ottenuto negli anni precedenti ... il nostro indebitamento non è aumentato ... una banca l'ha concesso e l'altra no, anche se noi abbiamo garanzie (delle proprietà) ... Abbiamo poi saputo che in quel momento la banca aveva negato il prestito a tutti i suoi clienti ... ce lo ha proposto molto tempo dopo quando non ne avevamo più bisogno ...”

L'impresa che realizza attrezzature per zootecnia:

“Abbiamo alcuni problemi con i pagamenti, anche se dipende dal paese estero con cui lavori (in alcuni casi si lavora con pagamenti anticipati) ... Con le banche non ci sono difficoltà perché abbiamo già finito di pagare la rata del mutuo per il capannone acquistato dieci anni fa ... Le banche, se hai bisogno non danno, se non hai bisogno offrono ... fanno tutte così ...”

Se dalle dichiarazioni degli imprenditori emerge una conferma della situazione pre-crisi, caratterizzata da imprese con una struttura finanziaria equilibrata; le difficoltà attuali tendono a determinare problemi nuovi che, in assenza di un sostegno da parte del sistema creditizio, possono compromettere il superamento di questa difficile fase del ciclo economico.

5. Le strategie di risposta delle imprese

L'analisi delle strategie seguite dalle imprese prima della crisi internazionale ha messo in evidenza una situazione variegata, composta da imprese con specializzazioni e posizionamenti di mercato molto diversi fra loro. Negli ultimi anni alcune imprese hanno realizzato scelte importanti per rispondere ai cambiamenti del contesto competitivo. I cambiamenti strutturali che hanno caratterizzato gli anni duemila sono ben noti e relativi all'apertura dei mercati internazionali, ai processi di delocalizzazione verso paesi esteri a basso costo e all'emergere di nuovi competitori, in particolare Cina e India. Alcune imprese, tra quelle analizzate, hanno risposto attraverso il riposizionamento su fasce di mercato a maggiore valore aggiunto, la diversificazione verso altri settori di sbocco, lo sviluppo di un'attività in conto proprio, ecc.. La crisi internazionale le ha colte nel mezzo di questa trasformazione.

La reazione delle imprese analizzate alla crisi internazionale evidenzia, ancora una volta, alcune similitudini e molte diversità. L'aspetto comune riguarda il breve periodo e si riferisce, da un lato, al taglio dei costi, là dove possibile, e, dall'altro, come è stato detto, al blocco degli investimenti. Rispetto al taglio dei costi, colpisce, in particolare, la scelta di alcune imprese, considerata dagli imprenditori inevitabile, di ridurre i costi destinati alla partecipazione a fiere e ad attività di promozione sul mercato. In una situazione di forte calo della domanda, ci si aspetterebbe il contrario, e cioè un incremento di queste spese per raggiungere nuovi mercati e nuovi clienti. Il fatto che per mancanza di risorse finanziarie alcune imprese siano costrette a razionalizzare gli investimenti nella promozione sui mercati appare preoccupante e sintomo di una difficoltà nell'attivare strategie per la fuoriuscita dalla crisi. Nell'ambito della politica di taglio dei costi, le imprese analizzate hanno fatto rientrare una parte delle lavorazioni prima affidate all'esterno, relativamente alle fasi per le quali avevano tecnologie adeguate (a volte lo stampaggio, più spesso le lavorazioni con macchine utensili, ecc.) o a lavorazioni a forte impiego di manodopera (come ad esempio gli assemblaggi), al fine di saturare il personale interno. In questo modo, hanno penalizzato le imprese di subfornitura delle quali si sono sempre strutturalmente avvalse.

Le differenze nelle risposte date dalle imprese alla caduta o al calo della domanda rimangono rilevanti. Nell'ambito delle imprese che realizzano *attrezzature per l'agricoltura, zootecnia e giardinaggio* convivono imprese con posizioni di semplice attesa di una ripresa del mercato e imprese più attive nella ricerca di nuovi sbocchi commerciali. Le prospettive di un'impresa che realizza attrezzature per la zootecnia, ad esempio, sono legate soprattutto all'evoluzione dei paesi in via di sviluppo ed è in questa direzione che l'impresa sta muovendosi, studiando modifiche e adattamenti del prodotto alle esigenze dei nuovi mercati esteri di sbocco.

Le imprese che realizzano *impianti per l'industria alimentare e per l'industria ceramica*, pur avendo molti aspetti in comune, si trovano inserite in un contesto di mercato molto diverso. L'impresa che realizza impianti per l'industria alimentare, grazie ai rapporti consolidati con importanti clienti, ha ordini acquisiti e una prospettiva positiva; ugualmente si sta ponendo il problema della dipendenza da un numero limitato di clienti, ritenendo di dover perseguire un ampliamento del parco clienti per ridurre il rischio d'impresa.

L'azienda che realizza impianti per il settore ceramico, più in difficoltà e soggetta a una forte concorrenza sui prezzi, ha perseguito, già prima della crisi internazionale, una strategia di diversificazione dei settori di sbocco, per ridurre la dipendenza dall'industria ceramica. Nel corso della crisi rafforza questa strategia, affidando la ricerca di nuovi clienti a un agente commerciale esterno con esperienza, attivando, in questo modo, per la prima volta nella storia dell'impresa, una minima organizzazione commerciale. L'impresa ritiene che sui mercati esteri potrebbero esserci alcune opportunità, ma considera la propria struttura organizzativa inadeguata ad affrontare mercati lontani. Attualmente lo sta facendo indirettamente, attraverso un'impresa intermediaria locale che opera sul mercato tedesco. In questo modo l'impresa intervistata vende l'impianto all'intermediario e non ha un rapporto diretto con il cliente finale.

L'impresa che realizza *componenti per movimentazione*, colpita dalla crisi nella fase di sviluppo dell'attività in conto proprio, ha subito una flessione delle vendite sia sul prodotto proprio, sia sull'attività realizzata in subfornitura. La strategia rimane legata al potenziamento del mercato del proprio prodotto, anche se emergono difficoltà per la mancanza di investimenti in Europa in grandi impianti fotovoltaici che avevano assicurato, negli anni pre-crisi, una forte crescita dell'impresa. A questo si aggiunge l'incertezza sulle possibilità di sbocco nei paesi dell'est europeo. Sul fronte dell'attività in subfornitura, l'impresa ribadisce come le strategie dei principali committenti siano caratterizzate, da tempo, dall'acquisto significativo di componentistica nei paesi asiatici (forse un 30% del totale); e che numerosi particolari da loro realizzati per un importante committente sono stati delocalizzati in Cina, trasferendo là le

maschere e le attrezzature predisposte dall'impresa intervistata. Sul fronte dell'attività in conto terzi, la testimonianza dell'impresa conferma uno scenario strutturalmente simile a quello pre-crisi, aggravato dal forte calo della domanda e dal rientro di lavorazioni, prima affidate a subfornitori locali, all'interno degli stabilimenti dei committenti al fine di saturare il personale interno.

L'impresa che realizza *accessori e arredo bagno*, molto prima della crisi, ha seguito una strategia di riposizionamento sulla fascia alta del mercato, attraverso significativi e continui investimenti nella progettazione e design del prodotto e nella promozione del mercato. Sulla base della testimonianza raccolta, la crisi internazionale ha penalizzato anche i prodotti di fascia alta, a causa dell'impovertimento della classe media della popolazione, che fino a qualche anno fa poteva permettersi di acquistare, in alcuni casi, prodotti costosi. Come conseguenza, i clienti/rivenditori dell'impresa hanno richiesto prodotti di fascia più bassa, per assicurare al consumatore un'offerta completa e aumentare, in questo modo, le probabilità di vendita. L'impresa intervistata ha quindi inserito nella propria gamma prodotti di fascia inferiore, rispetto a quella sulla quale ha sempre operato, al fine di rafforzare il rapporto con i propri rivenditori e assicurarsi, a sua volta, una maggiore quota di mercato. Il problema sottolineato dall'impresa rimane tuttavia legato alla fortissima concorrenza che caratterizza questo settore e alla necessità di continuare ad investire nel design e in nuovi prodotti per catturare nuovi clienti. In un momento come l'attuale, caratterizzato da limitate risorse finanziarie, la capacità di investimento dell'impresa, sia nella creazione di nuovi prodotti, sia nella promozione sui mercati, è più limitata e questo può condizionarne le prospettive future.

Nel complesso, tra le imprese analizzate quest'ultima si differenzia maggiormente dalle altre per l'impegno comunque profuso nella ricerca e studio di nuovi prodotti, mentre, in generale, gli altri casi aziendali si contraddistinguono, in questa fase, per la ricerca di nuovi sbocchi di mercato a parità di prodotti realizzati.

1.2.4 Occupazione, competenze e formazione

1. I cambiamenti nella struttura dell'occupazione

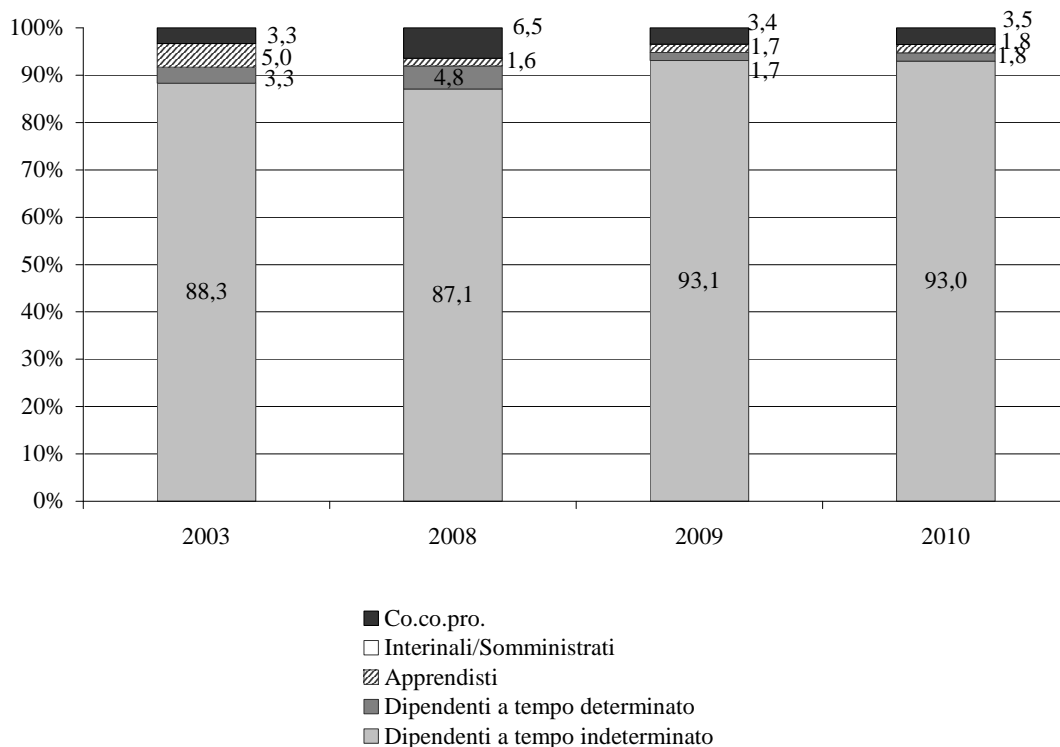
La dinamica dell'occupazione presente nelle imprese analizzate mostra, nel periodo 2003-2010, tendenze diverse.

Le imprese che realizzano *attrezzature per l'agricoltura, zootecnia e giardinaggio* e l'impresa che realizza *impianti per l'industria ceramica* hanno mantenuto stabile l'occupazione e, al momento dell'indagine (marzo-aprile 2010), non prevedono riduzioni negli organici. In particolare, le aziende che realizzano prodotti per l'agricoltura non hanno fatto nemmeno ricorso ad accordi di sospensione/riduzione, o cassa integrazione in deroga, e hanno gestito la crisi attraverso il recupero delle ferie pregresse del personale interno, l'eliminazione del lavoro straordinario e la sospensione dell'utilizzo del lavoro interinale che avveniva nei momenti di picco produttivo. L'impresa che lavora per l'industria ceramica, pur avendo siglato un accordo di cig in deroga alla fine del 2009, lo ha utilizzato soltanto per pochi giorni, grazie all'arrivo, a inizio 2010, di alcune commesse.

Tra gli altri casi analizzati, l'impresa che produce *impianti per l'industria alimentare* ha aumentato, anche se di poco, l'occupazione stabile, non facendo mai ricorso agli ammortizzatori sociali, mentre le imprese di *arredo bagno* e *componenti per movimentazione* hanno ridotto l'occupazione, sia nella componente flessibile (contratti a tempo determinato non rinnovati) che in quella stabile, ricorrendo nel 2009 e nei primi mesi del 2010 agli ammortizzatori sociali. In entrambe le imprese, la riduzione del personale ha riguardato sia addetti alla produzione, in particolare operai generici, sia addetti all'area commerciale e quindi impiegati. Durante la crisi, il ridimensionamento degli organici nella funzione commerciale si è reso necessario, sostengono gli imprenditori, per ridurre i costi fissi, in relazione alla diminuzione delle attività a carico dell'ufficio commerciale, determinata dal calo delle vendite.

L'analisi dei tipi di contratto che regolano i rapporti con i lavoratori dipendenti (fig. 2), per l'insieme delle imprese analizzate, mostra, nel periodo considerato, alcuni cambiamenti. Se fra il 2003 e il 2008, periodo sostanzialmente di crescita dell'economia, si registra un incremento dei contratti flessibili (co.co.pro. e a tempo determinato), negli anni successivi, 2009 e 2010, caratterizzati dalla crisi internazionale, i contratti flessibili diminuiscono significativamente e il peso degli occupati con contratti a tempo indeterminato raggiunge una percentuale molto elevata (93% del totale). Come è stato detto, le imprese hanno risposto alla crisi, innanzitutto, non rinnovando i contratti a termine.

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



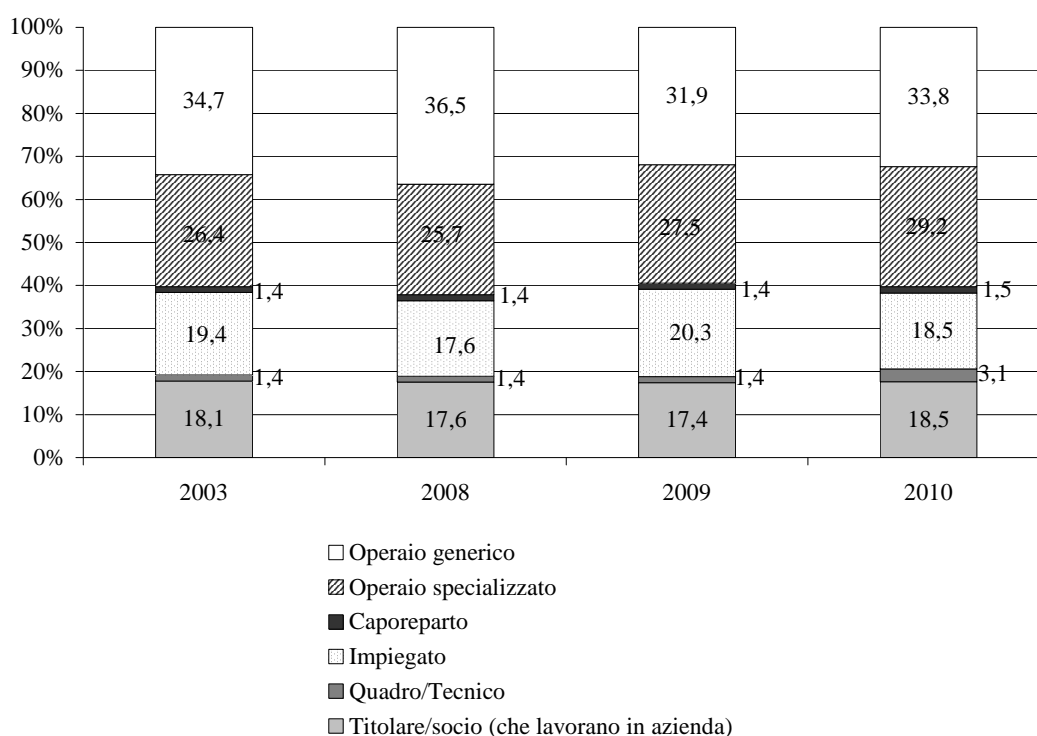
Fonte: elaborazione R&I srl su dati forniti dalle imprese

Osservando la composizione complessiva dell'occupazione (fig. 3), nel periodo 2003-2010, si nota il peso importante che rivestono i titolari/soci che lavorano direttamente nelle imprese intervistate (rappresentano circa il 18% degli occupati totali). Relativamente ai lavoratori dipendenti, invece, i nuclei più significativi sono rappresentati dagli operai generici (33,8% nel 2010), dagli operai specializzati (29,2%) e dagli impiegati (18,5%). Il peso di capireparto e quadri/tecnici si aggira intorno al 4,6% del totale. Nel complesso la componente operaia rappresenta il 63% dell'occupazione.

Gli aspetti interessanti riguardano la dinamica del peso degli operai generici. Negli anni 2003-2008, periodo di espansione dell'economia, si vede un incremento del loro peso, mentre negli anni della crisi, 2009 e 2010, il numero di questi lavoratori subisce un ridimensionamento. Nel corso della crisi, le imprese intervistate hanno espulso i lavoratori meno qualificati, caratterizzati da contratti di lavoro generalmente flessibili, cercando di conservare all'interno il personale con le migliori competenze.

Nelle imprese analizzate, la componente operaia più qualificata, rappresentata dagli operai specializzati, è molto elevata e ciò è da mettere in relazione con la lunga storia di queste imprese. Gli operai specializzati costituiscono, infatti, il nucleo di lavoratori con maggiore anzianità aziendale, cresciuti con l'impresa a fianco dei titolari/soci. Assieme a questi ultimi, rappresentano il cuore delle competenze tecnico-produttive presenti in queste imprese.

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



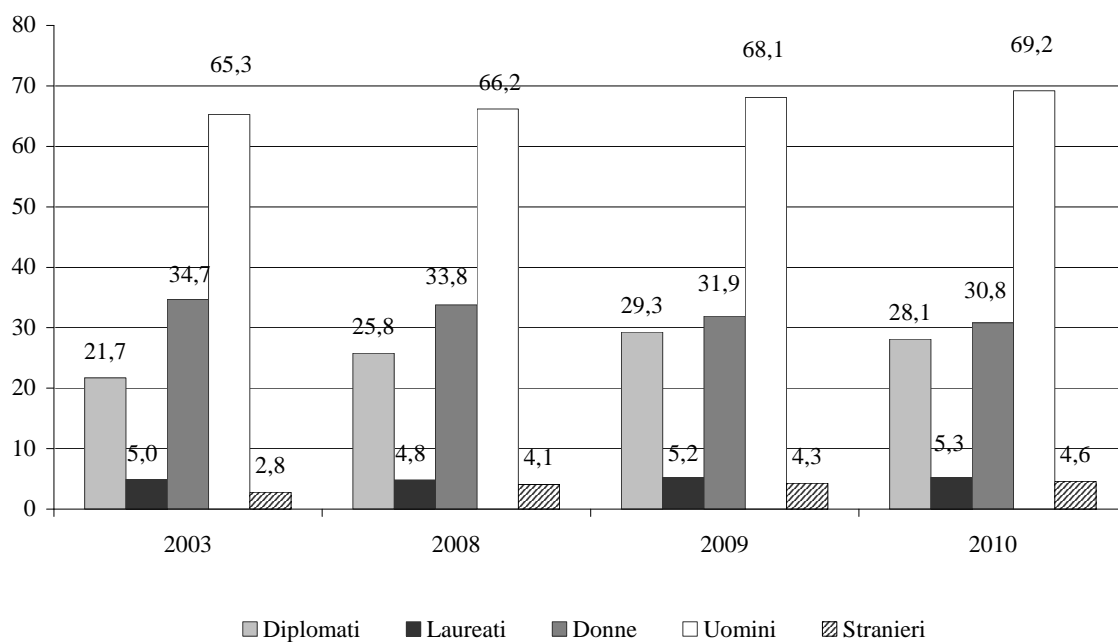
Fonte: elaborazione R&I srl su dati forniti dalle imprese

Tra le tendenze rilevate nel periodo 2003-2010, è interessante notare l'incremento di lavoratori in possesso di un diploma di scuola media superiore (fig. 4), sia in valore assoluto che come quota sul totale (nel 2010 si attesta intorno al 28,1%), mentre il peso dei laureati oscilla intorno al 5%. Il rafforzamento degli uffici tecnici, avvenuto nelle imprese nel corso di questi anni, ha portato all'inserimento di lavoratori con livelli di istruzione più elevati.

Una ulteriore considerazione riguarda la componente femminile dell'occupazione. Nelle imprese analizzate, appartenenti al settore meccanico, le lavoratrici rappresentano all'incirca il 30% dei dipendenti totali (nel 2010). Nel periodo 2003-2010, il loro peso è tuttavia diminuito, facendo emergere come questa componente della forza lavoro sia stata maggiormente penalizzata dai ridimensionamenti del personale avvenuti in queste imprese.

Nei casi aziendali presi in considerazione, i lavoratori stranieri rappresentano una quota limitata, pari al 4,6% del totale dipendenti (nel 2010). In valore assoluto, il loro numero rimane stabile durante la crisi, essendo lavoratori con elevata anzianità aziendale e contratti di lavoro a tempo indeterminato.

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



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

4. Il ruolo degli ammortizzatori sociali

Tra le imprese analizzate, come è stato detto, soltanto due hanno utilizzato gli ammortizzatori sociali per un periodo di tempo relativamente lungo. Si tratta delle imprese che, prima della crisi, avevano iniziato un processo di trasformazione importante: l'impresa di accessori-arredo bagno e l'impresa di componenti per movimentazione.

L'impresa di *arredo bagno* ha utilizzato gli ammortizzatori sociali per sei mesi, dall'autunno 2009 alla primavera 2010, con la previsione di doverla utilizzare per tutto il 2010. Il provvedimento ha riguardato soltanto gli addetti alla produzione, con una organizzazione che prevedeva l'attività lavorativa soltanto al mattino e, in caso di necessità, eventualmente anche il pomeriggio. Nel complesso, la riduzione dell'orario di lavoro ha corrisposto a circa un terzo del monte ore totale. Gli addetti alla produzione erano tutti contemporaneamente coinvolti, ad eccezione di due figure, considerate fondamentali dall'impresa, che hanno continuato a lavorare a tempo pieno.

Nell'altro caso, riferito all'impresa che realizza *componenti per movimentazione*, l'utilizzo degli ammortizzatori sociali inizia prima (febbraio 2009) e continua fino al momento dell'indagine (marzo 2010), con la prospettiva, anche in questo caso, di doverla utilizzare per tutto il 2010. Il provvedimento coinvolge l'insieme degli addetti alla produzione e prevede la sospensione completa del lavoro per due giorni alla settimana. Le difficoltà di programmazione della produzione e i tempi di consegna molto veloci, di cui si è parlato nei paragrafi precedenti, richiedono tuttavia una notevole flessibilità, per cui di settimana in settimana il ricorso agli ammortizzatori subisce variazioni. Il recente avvio delle attività formative per i lavoratori interessati dalla cassa integrazione in deroga introduce, da questo punto di vista, alcune rigidità. L'impresa sottolinea che, per far fronte ad alcuni ordini, si è trovata in seria difficoltà non potendo richiamare al lavoro il personale occupato nei corsi di formazione.

Le considerazioni di carattere generale che si possono trarre da questi due casi riguardano il ruolo fondamentale degli ammortizzatori sociali, non solo per la loro funzione di salvaguardia e tutela dei lavoratori, ma anche per la funzione di sostegno alle imprese in difficoltà. Senza questo strumento, le due imprese analizzate non avrebbero potuto attraversare la crisi e, come è emerso nei paragrafi precedenti, esse rappresentano imprese qualificate con imprenditori motivati e proiettati al futuro.

Durante la fase peggiore della crisi internazionale, gli ammortizzatori sociali e la disponibilità di credito rappresentano i due pilastri che consentono il permanere sul mercato delle imprese, salvaguardando l'occupazione dei lavoratori più qualificati e stabili.

3. Le competenze e la formazione dei lavoratori dipendenti

L'analisi dell'organizzazione delle imprese, sviluppata nel paragrafo 1.3.2, e i dati sulla struttura dell'occupazione contenuta in questo paragrafo, mettono in evidenza come le imprese conto proprio analizzate siano caratterizzate da un forte nucleo di competenze tecnico-produttive. Oltre i due terzi degli occupati lavorano in produzione, rappresentati da capireparto, operai specializzati, operai generici, a cui si aggiunge una parte dei titolari/soci, mentre tra le funzioni terziarie, a parte l'amministrazione e gli acquisti, soltanto gli *uffici tecnici*, o di progettazione, hanno un certo peso, sebbene non in tutte le imprese. L'*area commerciale* è, in linea generale, quella meno sviluppata. Come è stato detto, soltanto due imprese, di dimensioni non superiori alle altre, delle sei analizzate, sono dotate di un ufficio commerciale. Nella maggior parte dei casi questa funzione è seguita soltanto dal titolare o da un socio dell'impresa. Per la descrizione dei casi si rimanda al paragrafo citato.

Un aspetto che accomuna le imprese analizzate riguarda la presenza nei *reparti produttivi* dei titolari/soci e di lavoratori con elevata anzianità aziendale che assumono un ruolo importante nel processo di formazione per affiancamento dei lavoratori più giovani. La formazione interna, realizzata dai lavoratori più anziani ed esperti, rappresenta lo strumento principale di queste imprese per "far crescere" professionalmente i neo assunti; questa modalità, sostengono gli imprenditori, è indispensabile e non sostituibile con altri percorsi, in quanto soltanto dall'utilizzo delle tecnologie è possibile apprenderne le modalità di funzionamento.

Nei reparti produttivi di queste imprese sono presenti diverse figure, le principali sono rappresentate da operatori macchine utensili, addetti all'assemblaggio, addetti al controllo e imballaggio dei prodotti, ai quali si aggiungono, nel caso di imprese che realizzano impianti da installare presso i clienti, montatori esterni e addetti al collaudo. Nell'ambito degli operatori macchine utensili, le imprese tendono a formare figure in grado di lavorare su più tipi di macchine, per garantire una certa intercambiabilità dei lavoratori, e di formare figure complete, in grado di attrezzare la macchina e di seguirne le necessarie regolazioni, riuscendo, se la tecnologia non è di tipo tradizionale, anche ad effettuarne la programmazione. Rispetto a queste figure, oltre alla formazione interna per affiancamento, le imprese analizzate si avvalgono della formazione fornita dai produttori delle tecnologie. Durante la crisi, alcune imprese hanno intensificato l'attività di formazione per affiancamento dei lavoratori addetti alla produzione.

Nell'ambito degli *uffici tecnici*, i lavoratori presenti nelle imprese sono mediamente giovani e scolarizzati, generalmente in possesso di diplomi di scuola superiore e, in alcuni casi, di laurea. Per queste figure professionali, è considerata fondamentale la capacità di utilizzare i

sistemi cad più avanzati, assieme alla conoscenza dei cicli produttivi e delle tecnologie di produzione, per favorire l'interazione e la collaborazione con i reparti produttivi. Ai lavoratori degli uffici tecnici, alcune imprese hanno fatto seguire corsi di aggiornamento sui sistemi cad3d.

Nel complesso, le iniziative di formazione che le imprese analizzate hanno fatto seguire ai propri dipendenti, se si escludono quelle obbligatorie (legate alla sicurezza, pronto soccorso, e al percorso degli apprendisti, ecc.), sono piuttosto limitate. Salvo un'impresa (arredo bagno) che ha pianificato, nell'ultimo decennio, interventi di formazione-intervento per migliorare la gestione aziendale, coinvolgendo il personale di tutte le funzioni aziendali, negli altri casi le attività formative sono state sporadiche e hanno riguardato corsi di excel, lingue, contabilità e, come si è detto, sistemi cad.

Nel complesso, gli imprenditori intervistati attribuiscono molta importanza alla formazione per affiancamento che avviene all'interno delle loro imprese. Ritengono di svolgere una funzione fondamentale nel formare figure professionali complete ed autonome, che né la scuola né la formazione in aula riescono ad assicurare. Per questo, percepiscono la loro impresa come "luogo di formazione" di competenze facilmente spendibili sul mercato del lavoro da parte dei lavoratori. Occorre tuttavia ricordare che quando gli imprenditori esprimono queste valutazioni, si riferiscono sempre alla parte produttiva dell'attività d'impresa. La loro formazione meccanica, maturata attraverso una lunga esperienza di lavoro nei reparti produttivi, ne determina questo orientamento.

4. Il ricambio generazionale

Le imprese analizzate si differenziano tra loro anche in relazione al problema del ricambio generazionale. In alcune imprese il passaggio generazionale è già avvenuto, attraverso l'ingresso nella compagine societaria di ex dipendenti (nelle imprese che realizzano impianti per l'industria alimentare e per l'industria ceramica). In entrambi i casi, i nuovi soci di giovane età (al momento dell'indagine nella fascia 30-39 anni) hanno affiancato uno, o più, soci anziani che continuano a lavorare in impresa per gestire insieme la fase di transizione, che può essere anche lunga, verso la loro fuoriuscita. Spesso si tratta di persone che hanno maturato da tempo l'età pensionabile.

Altre imprese sono caratterizzate da una situazione preliminare a un futuro passaggio generazionale. In tre di esse, delle sei analizzate, i titolari/soci hanno inserito uno o più figli come lavoratori dipendenti. Attraverso questa esperienza ritengono di poterli formare in vista di

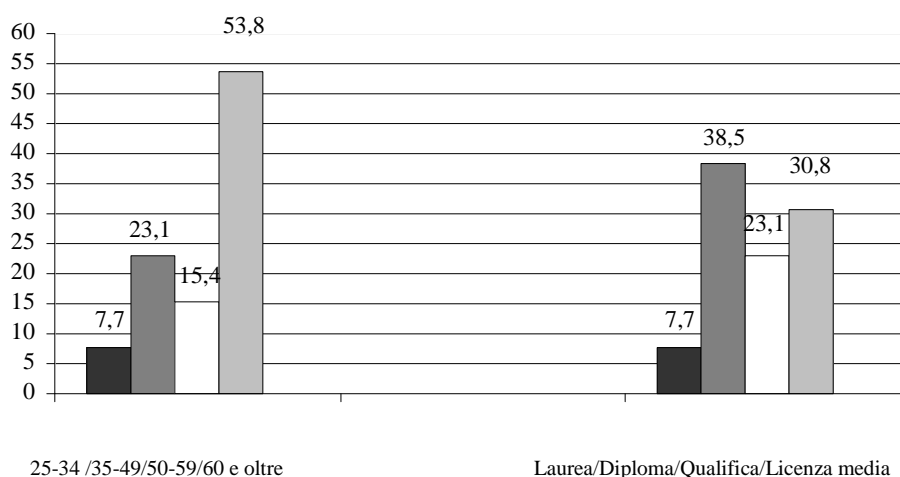
un possibile passaggio generazionale, che non si prospetta tuttavia imminente (sono in questa situazione l'impresa che realizza componenti per movimentazione, l'impresa che realizza accessori-arredo bagno e l'impresa che realizza impianti per zootecnia). In questi casi la compagine societaria delle imprese è formata da persone che hanno maturato l'età pensionabile, o sono prossimi ad essa, e che sono motivate a lavorare in azienda fino a che i figli non si dimostrino in grado di continuare l'attività imprenditoriale.

Una sola impresa, invece, fra quelle analizzate non ha ancora affrontato il tema del passaggio generazionale. I titolari/soci hanno un'età non giovane, ma ancora molti anni di lavoro prima di aver maturato l'età pensionabile.

Se si analizzano, nell'insieme, i dati anagrafici dei titolari/soci (fig. 5), delle imprese oggetto di studio, emerge che oltre la metà ha 60 e più anni, con esperienze di lavoro spesso superiori ai quarant'anni, data la giovane età nella quale hanno iniziato a lavorare. L'altro nucleo, più consistente, è quello della fascia 35-49, seguito dai 50-59 anni e dai più giovani, 25-34 anni, che pesano soltanto per il 7,7% sul totale. Nessuna delle imprese analizzate, come è stato detto, è gestita soltanto da titolari/soci giovani; nei due casi in cui il passaggio generazionale è avvenuto continuano ad essere presenti i soci anziani.

I livelli di scolarizzazione di questi imprenditori sono chiaramente legati all'età anagrafica; i giovani hanno titoli di studio più elevati, ma la presenza di diplomati e di persone con qualifica professionale è diffusa anche nelle fasce di età maggiori. Per questo, nel complesso, il nucleo più consistente di titolari/soci ha un diploma di maturità (fig. 5), seguito da coloro che hanno la licenza media e la qualifica professionale. I laureati sono invece una netta minoranza.

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



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

I casi analizzati rappresentano laboratori interessanti relativamente al tema del ricambio generazionale. I modelli che emergono sono diversi, da un lato, quello che vede l'ingresso di alcuni dipendenti dell'impresa nella compagine societaria dell'azienda; dall'altro, il modello che privilegia la continuità gestionale dell'impresa da parte della famiglia, o delle famiglie dei soci, attraverso l'investimento sui figli.

In questi ultimi casi, le imprese analizzate si trovano in una fase di transizione verso un futuro ricambio generazionale che non appare certamente semplice e neppure scontato.

5. Le competenze e la formazione dei titolari/soci

La formazione della maggior parte dei titolari/soci delle imprese analizzate, come è emerso dagli elementi finora considerati, si è sviluppata attraverso una lunga esperienza di lavoro; prima di lavoro dipendente e poi di lavoro autonomo, con la nascita dell'impresa che tuttora gestiscono, da quaranta, trenta o vent'anni, in relazione alla sua data di costituzione. L'iniziale

lavoro dipendente è stato maturato nei reparti produttivi di imprese meccaniche sia in qualità di operaio specializzato sia di caporeparto o capofficina. La formazione, anche imprenditoriale, dei titolari/soci è avvenuta sul lavoro, con l'esperienza di gestione diretta della propria impresa che ha attraversato, data la lunga vita di queste aziende, varie fasi e cicli economici.

I titolari/soci più giovani, presenti nella compagine societaria delle due imprese nelle quali è già avvenuto il ricambio generazionale, provengono, come è stato detto, da una esperienza di lavoro dipendente all'interno delle stesse imprese, maturata, in questo caso, negli uffici tecnici e di progettazione. La loro esperienza lavorativa si differenzia quindi da quella dei titolari/soci più anziani, pur essendo sempre legata a competenze tecniche. Queste persone, data la giovane età, hanno ovviamente una carriera lavorativa più breve; come lavoratori dipendenti comunque superiore ai dieci anni e come esperienza di lavoro autonomo superiore a cinque. Si tratta di persone diplomate o laureate che hanno seguito corsi di formazione o di aggiornamento relativi alla gestione di impresa e che esprimono un interesse e apertura nei confronti della formazione imprenditoriale.

La partecipazione a iniziative di formazione imprenditoriale non è tuttavia una prerogativa dei titolari/soci più giovani e scolarizzati. All'interno delle imprese analizzate sono presenti imprenditori di diverse fasce di età che seguono abitualmente iniziative di aggiornamento organizzate dalle associazioni di categoria, su temi che spaziano da Basilea 2, Analisi di bilancio, Qualità, Sicurezza, ecc.. L'analisi dei casi ha tuttavia messo in evidenza situazioni molto differenziate; da un lato, imprenditori che seguono con continuità numerose iniziative e, dall'altro, imprenditori che non ne seguono affatto. Generalmente, come è stato detto, si tratta di iniziative organizzate dalle associazioni di categoria, e soltanto in un caso, di cui si è parlato nel paragrafo dedicato alla formazione dei lavoratori dipendenti, un'impresa ha realizzato un articolato progetto di formazione-intervento avvalendosi di una società di consulenza privata. Tra le imprese analizzate questo rappresenta l'unico esempio di ricorso alla formazione come strumento di cambiamento e miglioramento competitivo dell'impresa nel suo complesso.

E' interessante ricordare che i figli dei titolari/soci inseriti nelle imprese analizzate come lavoratori dipendenti (in parte diplomati o laureati) hanno seguito corsi di formazione esterni (lingue, cad, ecc.) e rivelano un interesse e apertura nei confronti delle esperienze di formazione. La loro collocazione in azienda si concentra prevalentemente nell'area commerciale, negli uffici tecnici o di progettazione e, soltanto in alcuni casi, in produzione.

Dagli elementi raccolti emerge che la partecipazione a iniziative di formazione o aggiornamento da parte dei titolari/soci è legata alla vicinanza dell'impresa alla vita associativa della propria associazione di categoria; vi sono imprese che partecipano a varie e numerose

iniziative e altre che non vi partecipano affatto e non seguono nemmeno attività di formazione erogate da altri enti. Da questo ne deriva la considerazione che il ruolo delle associazioni di categoria sia molto importante nel promuovere una sensibilità e una apertura delle imprese verso attività di formazione e consulenza.

1.2.5 I punti di forza e di debolezza e i problemi

Nelle interviste realizzate agli imprenditori sono emerse alcune valutazioni sui punti di forza e di debolezza delle imprese, oltre a una serie di considerazioni relative ai problemi.

Pur nelle diversità che caratterizzano le imprese analizzate, messe in evidenza nel corso dell'analisi, vi sono aspetti comuni e di carattere generale che meritano attenzione.

Tra i *punti di forza* indicati dai testimoni vi sono sempre la *qualità del prodotto* e la *flessibilità*, intesa come capacità di rispondere alle specifiche richieste del cliente, attraverso la personalizzazione del prodotto. A questi elementi si aggiunge la rapidità dei tempi di consegna e il servizio al cliente, legato all'attività di assistenza post-vendita, garanzia del prodotto, ecc.. Le imprese analizzate si definiscono affidabili e capaci di assicurare elevati standard di qualità.

L'analisi dei *punti di debolezza*, per contro, mette in evidenza come questi siano particolarmente presenti nell'area *commerciale-marketing* delle imprese. I testimoni sono consapevoli dei limiti, e a volte dell'inadeguatezza, della propria organizzazione commerciale, dovuta alla piccola dimensione e alla mancanza di risorse finanziarie sufficienti per realizzare adeguati investimenti promozionali. Le imprese analizzate si trovano, come è stato detto nel corso dell'analisi, in condizioni diverse; alcune hanno una struttura commerciale consolidata, altre, invece, nemmeno una organizzazione di tipo embrionale, ma per tutte, in generale, questo aspetto costituisce un punto problematico. La formazione degli imprenditori, costituita principalmente da competenze tecnico-produttive, rende evidente la difficoltà di numerosi titolari/soci ad affrontare questo problema e a individuare possibili soluzioni. Alcuni imprenditori ritengono che sarebbe interessante sperimentare un'aggregazione di imprese, fra loro complementari in termini di prodotto, finalizzata ad operare su mercati più ampi e che consentisse di condividere le spese dell'organizzazione commerciale. Nel corso dell'indagine il tema delle reti d'impresa è emerso proprio in riferimento alla ricerca di nuovi mercati di sbocco, assumendo un profilo diverso dalle esperienze realizzate da alcune di esse nell'ambito dei consorzi all'export, la cui attività è spesso limitata alla partecipazione a fiere.

Un altro aspetto critico, e altrettanto strategico, riguarda la consapevolezza di alcuni imprenditori di essere in difficoltà sul tema dell'*innovazione di prodotto*. Le competenze interne ad alcune imprese, comprese quelle dei titolari/soci, sono considerate insufficienti per affrontare le sfide di questa difficile crisi internazionale. Rinnovare i prodotti per trovare nuovi spazi di mercato e stimolare la domanda costituisce un compito più complesso rispetto al passato, e tra le imprese intervistate, soltanto una, si è avvalsa, già molto tempo prima della crisi, di consulenze esterne per affrontare questo problema. La sensazione che si ricava dalle testimonianze raccolte è che il problema non sia soltanto legato all'esigenza di intercettare nuove competenze tecniche per l'innovazione di prodotto, ma che vi sia, a monte, un problema di orientamento strategico dell'impresa, dovuto alla difficoltà degli imprenditori a interpretare l'evoluzione del mercato in questa fase di grave crisi internazionale. Non è irrilevante, a questo proposito, che più testimoni sottolineino come, in questo contesto di crisi, vi sia da parte dei clienti una minore attenzione alla qualità del prodotto (che, come è stato detto, è il principale punto di forza delle imprese analizzate) e una maggiore attenzione al prezzo. In relazione a questo orientamento del mercato, un'impresa, come è stato detto, ha diversificato la propria strategia di prodotto.

I punti di debolezza delle imprese, messi in evidenza dagli imprenditori, legati alla struttura commerciale e all'innovazione di prodotto, hanno comunque radici lontane. Sono aspetti che erano presenti prima della crisi internazionale e che la crisi ha contribuito ad accentuare fortemente.

Un altro problema, indicato dai testimoni intervistati, riguarda la *gestione finanziaria* delle imprese in questa fase di crisi. L'allungamento dei tempi di pagamento e gli insoluti stanno determinando esigenze di liquidità che richiedono un sostegno da parte del sistema bancario.

1.2.6 *Le azioni richieste dalle imprese*

Le conversazioni con gli imprenditori hanno fatto emergere una serie di azioni ritenute necessarie per sostenere il sistema di piccole e medie imprese. Tra queste, innanzitutto, *un'attività più incisiva*, rispetto a quanto avvenuto finora, anche da parte delle associazioni di categoria, *nei confronti delle banche*, affinché assicurino liquidità alle imprese. In questo difficile momento, la tenuta finanziaria delle piccole imprese può essere seriamente compromessa, in relazione alle forti dilazioni dei pagamenti e all'aumento degli insoluti.

Un secondo aspetto riguarda l'esigenza di ricevere più informazioni relativamente ai temi di attualità e alle opportunità rappresentate dalle *forme di aggregazione fra imprese*. Queste richieste sono rivolte soprattutto alle associazioni di categoria, da parte delle imprese che finora non hanno partecipato a iniziative associative o non si sono interessate a questi temi. In questo senso, sembra emergere una maggiore disponibilità degli imprenditori nei confronti di iniziative di formazione e aggiornamento.

Un terzo elemento si riferisce alla richiesta di una *semplificazione burocratica* per quanto riguarda molteplici aspetti dell'attività aziendale (messa a norma, gestione rifiuti, certificazioni, ecc.), legata alla complessità delle normative e alla pesantezza dei rapporti con gli Enti preposti alle autorizzazioni e al controllo, tra i quali anche gli Enti Locali. Il costo eccessivo della burocrazia e la ridondanza di molte procedure sono considerate un serio problema che grava in particolare sulla competitività delle imprese di piccole dimensioni.

1.2.7 I fabbisogni di formazione

A conclusione dell'analisi sui casi di imprese meccaniche che realizzano prodotti propri, proviamo a delineare il profilo dei fabbisogni formativi che emergono, tenendo conto delle differenze che caratterizzano i vari tipi d'impresa analizzati.

L'aspetto preliminare riguarda il metodo e, in particolare, la distinzione tra bisogni espliciti e bisogni impliciti. I primi corrispondono alla domanda di formazione che gli imprenditori hanno espresso in occasione delle interviste, con riferimento sia alla formazione dei lavoratori dipendenti, sia alla propria formazione. I bisogni impliciti rappresentano, invece, i fabbisogni che, sebbene non espressi direttamente dagli imprenditori, si possono dedurre dai punti di debolezza e dai problemi che i testimoni hanno segnalato, e che la formazione, ma anche l'informazione e la consulenza, possono contribuire a risolvere attraverso un miglioramento competitivo dell'impresa.

Se si guarda ai bisogni di formazione espliciti, gli imprenditori intervistati convergono nel ritenere adeguate le competenze dei lavoratori dipendenti che operano in produzione. Come è emerso nei paragrafi precedenti, la formazione più importante per queste figure è quella realizzata sul lavoro per affiancamento. Le imprese analizzate ritengono di svolgere un ruolo fondamentale nella formazione delle competenze legate alla produzione, non sostituibile con altri tipi di percorso. Alcuni testimoni riterrebbero opportuno un riconoscimento della funzione svolta dalle imprese artigiane nel processo formativo degli addetti alla produzione.

Per quanto riguarda i *lavoratori dipendenti* inseriti in altre aree aziendali, gli imprenditori indicano esigenze di aggiornamento delle competenze per coloro che operano negli *uffici tecnici e di progettazione*, nel campo dei sistemi cad più avanzati; e per le persone addette al *commerciale*, iniziative riguardanti le lingue, il marketing, la comunicazione, ecc., finalizzate, in alcuni casi, a migliorare le competenze e, in altri, a introdurre approcci nuovi nella gestione del rapporto con il cliente.

Relativamente all'area commerciale delle imprese, che rappresenta, come è stato detto, uno dei punti di debolezza individuati dagli imprenditori, si apre un campo di intervento importante anche per la *formazione imprenditoriale*. I testimoni ascoltati hanno espresso un interesse per iniziative di informazione e aggiornamento riguardanti molteplici aspetti della gestione aziendale (marketing, finanza, controllo di gestione, gestione delle commesse, ecc.), ma ciò che appare evidente, al di là dei singoli temi, è l'esigenza di *occasioni di riflessione* più ampie *sull'evoluzione del mercato e il possibile orientamento strategico delle imprese*.

La crisi internazionale ha messo a nudo alcuni elementi di debolezza presenti nel sistema produttivo di piccole imprese, che sollecitano un approfondimento e un maggiore confronto tra imprenditori appartenenti alla stessa filiera produttiva. La consapevolezza di essere parte di un "sistema" è ben presente nei testimoni intervistati e l'esistenza di problemi comuni, pur nelle diversità aziendali, dovrebbe favorire la ricerca di nuove forme di collaborazione fra imprese. Alcuni problemi non sembrano infatti affrontabili singolarmente.

In questa fase, così difficile e complessa, la creazione di occasioni di confronto fra imprenditori della stessa filiera produttiva appaiono fondamentali, per favorire l'individuazione di sinergie e la nascita di eventuali progetti comuni. Come spesso accade, è difficile tracciare un confine preciso di demarcazione fra attività di informazione, formazione e aggiornamento, ma in questo contesto occorre uno sforzo straordinario di coinvolgimento degli imprenditori, nel quale si superino le distinzioni formali tra imprese (legate alla forma giuridica, alla dimensione, ecc.), e *si privilegi una logica di sistema*.

Un aspetto rilevante è inoltre costituito dalla formazione dei giovani imprenditori e dei potenziali futuri imprenditori (i figli dei titolari/soci inseriti nelle imprese come lavoratori dipendenti). L'investimento su queste risorse umane appare decisivo per assicurare un futuro alle imprese analizzate.

1.3 Le imprese conto terzi

1.3.1 La dimensione e la specializzazione delle imprese

Le imprese analizzate che operano in subfornitura si distribuiscono nelle classi di addetti 4-9, 10-19 e 20-49, mentre in termini di fatturato (2008) si suddividono fra le classi 201-500mila euro, 501-1milione, 1-2milioni e 2-3milioni di euro. Vi sono quindi sia imprese di micro dimensione sia imprese più strutturate che, dal punto di vista occupazionale, hanno dimensioni superiori alle imprese conto proprio analizzate nel capitolo precedente.

Tav. 5 - I casi aziendali analizzati per classe di addetti e classe di fatturato - imprese conto terzi del settore meccanico, 2008

Classi di addetti	Imprese	Classi di fatturato	Imprese
4-9	4	201-500mila	2
10-19	5	501-1mln	3
20-49	4	1-2 mln	6
		2-3 mln	2
Totale	13	Totale	13

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

La specializzazione delle imprese conto terzi corrisponde a diverse fasi del ciclo produttivo di un prodotto meccanico, compresa la realizzazione delle parti elettriche ed elettroniche incorporate in questi prodotti⁶. I casi analizzati comprendono imprese di lavorazioni macchine utensili, attrezzature per macchine utensili, rettifica, carpenteria, verniciatura, produzione schede elettroniche, cablaggi, assemblaggi e montaggi finali.

I settori per i quali lavorano le imprese conto terzi sono differenziati e rappresentativi delle principali produzioni dell'industria meccanica reggiana (macchine agricole e per giardinaggio, macchine movimento terra, macchine per sollevamento e movimentazione, oleodinamica, pompe e idropulitrici, elettrodomestici, macchine per industria alimentare, macchine per l'industria ceramica, macchine smontagomme, ecc.). Le imprese di subfornitura analizzate, come si dirà meglio nel corso dell'analisi, hanno un mercato di sbocco prevalentemente locale.

⁶ I casi analizzati escludono, invece, le lavorazioni delle materie plastiche che sono state analizzate nel capitolo dedicato al settore della gomma-plastica.

1.3.2 *Le imprese prima della crisi internazionale*

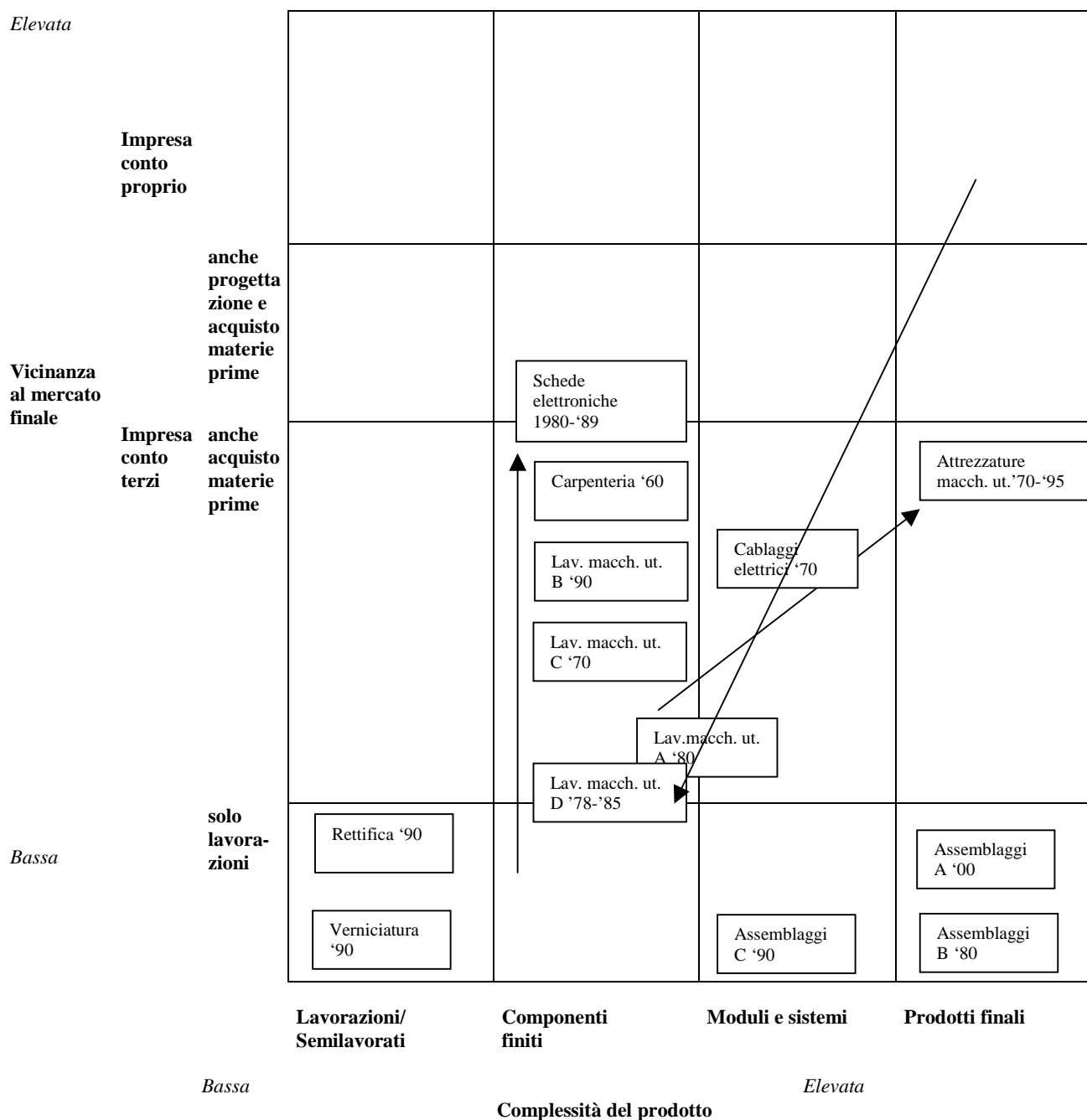
1. *Il ruolo nella filiera produttiva*

Le imprese analizzate che lavorano in subfornitura provengono, anch'esse, da una lunga storia maturata all'interno del settore meccanico. Vi sono imprese nate negli anni '60-'70, negli anni '80, altre ancora negli anni '90 e la più giovane nel 2000.

La maggior parte delle imprese oggetto di indagine ha mantenuto nel tempo la posizione nella filiera produttiva che aveva al momento della costituzione, ad eccezione di tre casi (dei tredici analizzati), dall'evoluzione relativamente differenziata (tav. 6).

L'impresa che produce *schede elettroniche*, ad esempio, ha seguito un percorso di crescita passando da un'attività di solo assemblaggio di componenti forniti dai clienti, allo sviluppo di una propria capacità di progettazione, oltre che di acquisto della componentistica. Questa strategia ha consentito all'impresa di riposizionarsi all'interno della filiera, svolgendo un servizio completo a maggiore valore aggiunto, finalizzato a risolvere le diverse esigenze di automazione del cliente. Questo passaggio, avvenuto alla fine degli anni '80, è stato possibile grazie all'ingresso di un nuovo socio, con esperienza di lavoro dipendente nell'ambito degli uffici tecnici di progettazione di un'impresa che realizzava prodotti simili.

Tav. 6 – Specializzazione e ruolo delle imprese conto terzi 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. Gli anni inseriti si riferiscono all'anno di nascita dell'impresa e all'anno nel quale l'impresa ha cambiato il proprio ruolo nella filiera produttiva.

Il secondo esempio di cambiamento del ruolo nella filiera è rappresentato da un'impresa che costruisce *attrezzature per macchine utensili*. Per oltre venticinque anni, fino alla metà degli anni '90, realizzava componenti per un'importante committente locale, perduto il quale si è orientata verso la produzione di attrezzature, attingendo dall'esperienza maturata dai soci come attrezzisti nel precedente lavoro dipendente, e continuata all'interno dell'impresa per la realizzazione delle lavorazioni conto terzi.

Il terzo caso segue invece una direzione opposta. Un'impresa nasce, verso la fine degli anni '70, realizzando un proprio prodotto per l'industria ceramica, e, a metà anni '80, in relazione ad una fase di crisi del settore ceramico, perde il mercato e si orienta verso un'attività per conto terzi di *lavorazioni macchine utensili* destinate a diversi settori. Questa impresa subisce quindi un processo di *downgrading* all'interno della filiera produttiva.

Le altre imprese conto terzi analizzate, come è stato detto, hanno mantenuto nel tempo lo stesso ruolo nella filiera che avevano al momento della loro costituzione, anche se tra queste vi è un'impresa che, negli anni '80, aveva affiancato all'attività in conto terzi una produzione di prodotti propri, presto abbandonata per l'introduzione sul mercato di tecnologie elettroniche sostitutive.

Nel complesso, cinque imprese conto terzi (su tredici) realizzano solo lavorazioni e sono rappresentate da quelle che eseguono le fasi di *rettifica, verniciatura e assemblaggio*. Queste ultime assemblano sia moduli-sistemi che prodotti finali. L'insieme di queste imprese riceve dal committente le parti e i componenti da sottoporre alla lavorazione o assemblare.

Le altre imprese conto terzi analizzate realizzano, oltre alle lavorazioni, anche l'acquisto delle materie prime, e fra queste la maggior parte produce componenti finiti. In questo gruppo di conto terzi si concentrano le imprese di *lavorazioni su macchine utensili* che operano sulla base del disegno fornito dal committente. Nessuna di queste imprese, infatti, collabora con il committente nella fase di progettazione e industrializzazione del prodotto. L'unica impresa conto terzi, tra quelle analizzate, che progetta il prodotto per conto del committente, come è stato detto, è quella che realizza *schede elettroniche*, e che oltre alla produzione delle schede vende al cliente anche il progetto.

Gli aspetti comuni alle imprese conto terzi analizzate riguardano la provenienza professionale dei titolari/soci. Nella maggior parte dei casi i titolari/soci provengono da una precedente esperienza di lavoro come lavoratori dipendenti, maturata spesso in imprese conto proprio. Per alcuni di essi, le imprese di origine hanno avuto un ruolo attivo nel favorire la fuoriuscita del lavoratore dipendente affinché costituisse un'impresa conto terzi,

rappresentandone il primo committente⁷. In altri casi, invece, l'impresa di origine non ha avuto alcun ruolo e la decisione di costituire un'impresa è stata assunta autonomamente dal lavoratore assieme ad altri soci. Le competenze tecniche e le conoscenze dei mercati di fase, acquisite attraverso il lavoro dipendente, hanno rappresentato la premessa essenziale per la costituzione di una propria impresa conto terzi.

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

L'analisi del posizionamento delle imprese conto terzi nella filiera produttiva ha messo in evidenza alcune caratteristiche della loro specializzazione di prodotto, determinata dalla prevalente realizzazione di componenti finiti, realizzati su disegno del committente, o di lavorazioni di finitura e assemblaggio.

La tav. 7 aggiunge alcune informazioni interessanti relative alle serie di produzione e all'innovazione tecnologica di processo che caratterizza queste imprese. La quasi totalità delle aziende analizzate lavora piccole serie di produzione (composte normalmente da alcune centinaia di pezzi), mentre alcune realizzano pezzi unici, e soltanto una (che realizza schede elettroniche) produce parzialmente anche serie medio-lunghe.

La specializzazione su produzioni di piccola serie rappresenta una scelta attuata da tempo dalle imprese analizzate, indotta sia dalle strategie di personalizzazione del prodotto sviluppate dai committenti, sia dai processi di delocalizzazione delle serie di produzione più lunghe verso i paesi esteri a basso costo attuata, negli anni duemila, dai committenti di maggiori dimensioni. Il riposizionamento delle imprese conto terzi su serie corte di produzione si è accompagnato ad un processo di costante miglioramento qualitativo delle lavorazioni e di spostamento verso prodotti più complessi.

La testimonianza di un imprenditore che realizza componenti finiti attraverso lavorazioni con macchine utensili, dice:

“Noi abbiamo puntato sempre molto sulla qualità. Negli anni Novanta i committenti pagavano poco la qualità, perché tutti producevano dei numeri. Negli anni più recenti siamo riusciti a stare sul mercato grazie alla qualità che ormai avevamo nel nostro DNA”.

⁷Questo meccanismo è stato alla base della nascita di numerosissime imprese conto terzi, già a partire dagli anni '70, e tra i casi analizzati anche l'impresa di più recente costituzione, che realizza assemblaggi, è nata in relazione ad un accordo con l'impresa committente nella quale l'attuale imprenditore lavorava come dipendente.

Sul tema delle delocalizzazioni e delle serie corte, lo stesso testimone sostiene:

“I nostri committenti acquistano più dei due terzi della componentistica standard nei paesi a basso costo ... appena hanno delle serie un po' più lunghe le vanno a produrre là, perché costano meno ... a noi rimangono i prodotti nuovi, le serie molto corte ...”

Mentre l'impresa che realizza lavorazioni di rettifica, sottolinea:

“Ogni anno si perdono lavorazioni perché vanno in Cina, in India, ecc. ... La grande impresa fa produrre all'estero e pretende che in Italia le lavorazioni costino poco di più ... ma produrre piccole serie costa molto ...”

L'impresa che realizza cablaggi elettrici:

“Fino al 2000 abbiamo lavorato per una grande impresa reggiana, poi l'abbiamo persa perché alcune aziende nostre concorrenti hanno aperto degli stabilimenti in Polonia, Romania, Tunisia e ci hanno tagliati fuori ... i nostri costi rispetto a quelli non sono nemmeno comparabili ... abbiamo così puntato su cablaggi molto più complessi rispetto a prima e cercato nuovi committenti.”

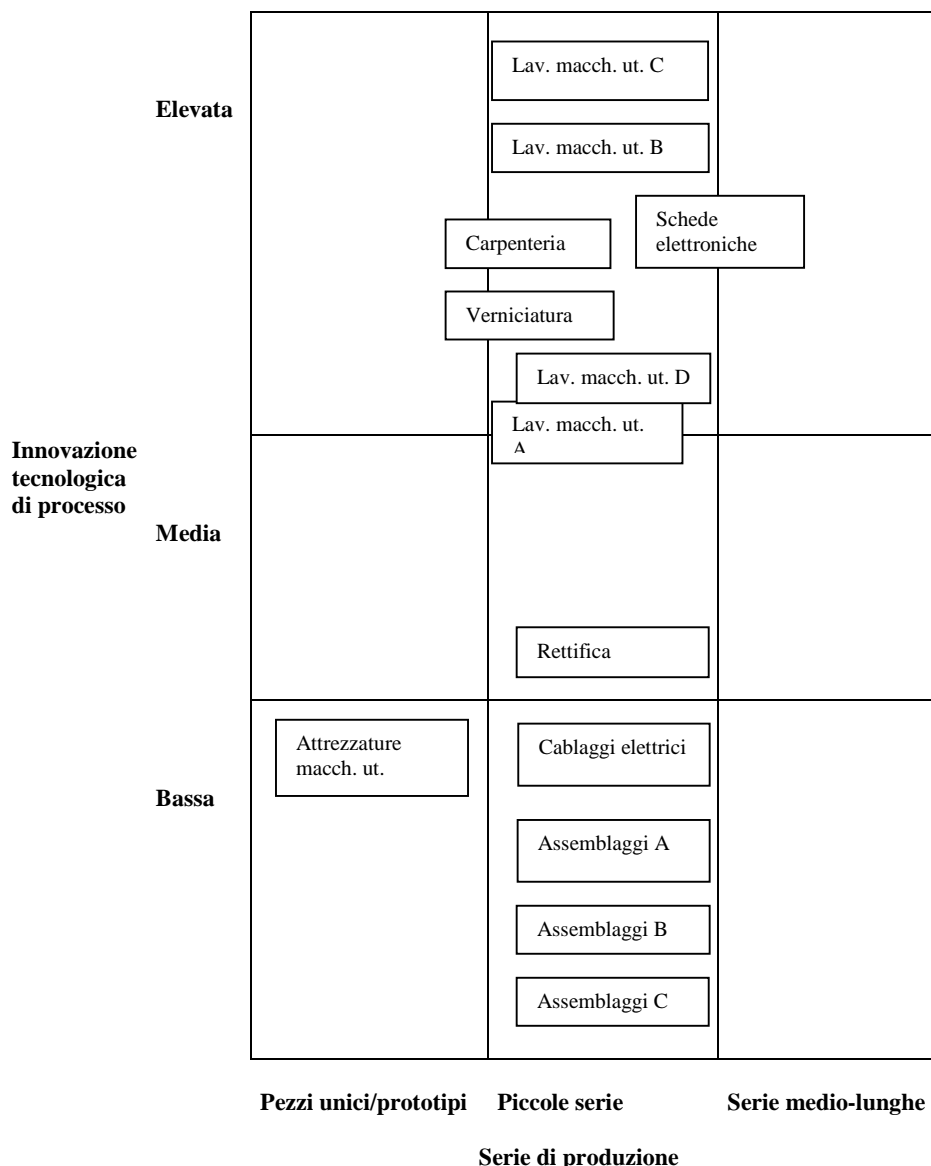
Un'impresa che realizza l'assemblaggio di prodotti finiti:

“Nel 2005 è sorto il problema della Cina, ben prima della crisi, ... abbiamo perso oltre un terzo del lavoro perché il nostro principale committente ha portato l'assemblaggio in questo paese ... I grandi numeri ce li possiamo dimenticare ... Noi possiamo fare solo le piccole serie e i prodotti di maggiore qualità ... così ci siamo orientati verso altri clienti.”

Le considerazioni espresse dagli imprenditori a proposito dei processi di delocalizzazione avvenuti nell'ultimo decennio si riferiscono alle strategie seguite dalle grandi imprese locali appartenenti soprattutto al comparto delle macchine agricole e per il giardinaggio. Per un approfondimento sui settori e i tipi di committenti per cui lavorano i conto terzi analizzati si rimanda al paragrafo successivo.

Al fine di completare il commento delle informazioni contenute nelle tav. 7, è utile ricordare che per numerose imprese conto terzi l'innovazione tecnologica di processo ha avuto un ruolo decisivo nel miglioramento della qualità del prodotto e dell'efficienza nella realizzazione di piccole serie di produzione, oltre ad avere consentito la lavorazione di materiali fra loro diversi. In particolare, ciò è vero per le imprese di *lavorazioni su macchine utensili, carpenteria, verniciatura, produzione di schede elettroniche*, il cui livello di innovazione tecnologica è elevato, grazie ai continui e significativi investimenti in nuove tecnologie di produzione realizzati dalle imprese. Questi investimenti sono stati finalizzati anche ad ampliare il tipo di lavorazioni offerte al fine di poter lavorare prodotti più complessi e diversi fra loro.

Tav. 7 - Innovazione tecnologica di processo e serie di produzione nelle imprese conto terzi



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

Nelle imprese che realizzano *cablaggi* e *assemblaggi* prevalgono, invece, operazioni di tipo manuale e le tecnologie di supporto sono tradizionali. Anche l'impresa che realizza *attrezzature* per macchine utensili, lavorando pezzi unici, ha tecnologie di produzione di tipo tradizionale. Questo gruppo di imprese si caratterizza, rispetto alle altre, per essere a maggiore intensità di lavoro.

All'interno delle imprese conto terzi analizzate si possono quindi distinguere due gruppi: uno ad elevata e l'altro a bassa innovazione tecnologica di processo. L'aspetto che le accomuna è la

specializzazione su piccole serie di produzione e la qualità delle lavorazioni svolte, mentre ciò che le differenzia è l'intensità di capitale.

3. Le strategie di mercato e le relazioni con i committenti

Le imprese conto terzi analizzate operano prevalentemente sul mercato locale, rappresentato dalla provincia di Reggio Emilia e, in parte, dalle vicine province di Modena, Parma e Mantova. Soltanto un'impresa di lavorazioni macchine utensili (delle tredici analizzate) lavora in misura marginale per clienti di altre regioni italiane, mentre nessuna lavora direttamente per committenti esteri (tav. 8).

I committenti sono rappresentati generalmente da imprese meccaniche conto proprio, evidenziando, così, la presenza di rapporti diretti tra i conto terzisti e i principali committenti. Le imprese di subfornitura analizzate rappresentano quindi fornitori di primo livello. Le sole imprese conto terzi che ricevono commesse anche da altri subfornitori, sebbene non in misura prevalente, sono quelle che realizzano lavorazioni di rettifica e verniciatura. Di queste fasi del ciclo produttivo si possono, infatti, fare carico le imprese conto terzi di lavorazioni macchine utensili e carpenteria, decentrandole, a loro volta, ai conto terzisti specializzati. Questa strategia ha come obiettivo la consegna al committente di un componente o parte di prodotto finita⁸.

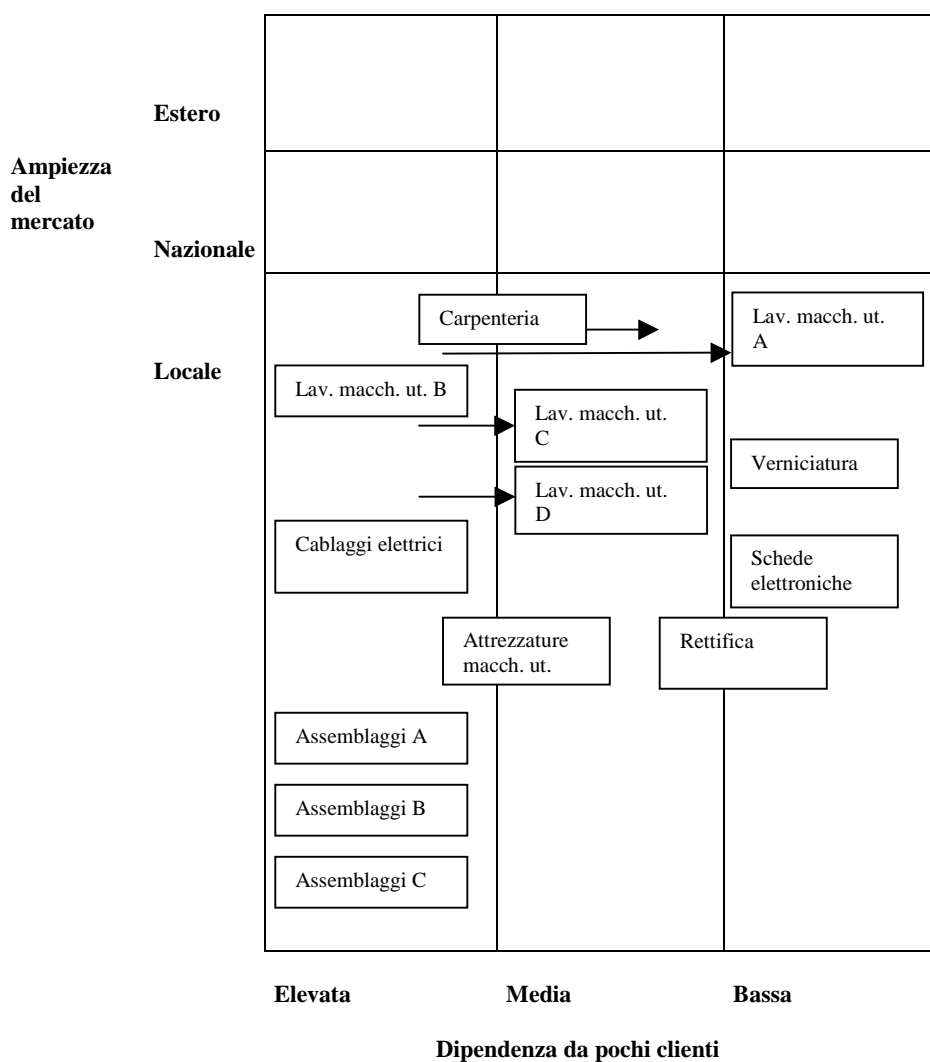
Come è stato detto, le piccole imprese conto terzi analizzate lavorano direttamente per i committenti finali che sono costituiti principalmente da imprese di medie e grandi dimensioni. Tra i clienti di queste imprese vi sono le più importanti imprese meccaniche reggiane, o di aree limitrofe, fra le quali si possono ricordare il Gruppo Argo (Landini, McCornik, Valpadana, Sep, ecc.), Lombardini (a Kohler company), Gruppo Yama (Emak, Comet, Tecomed, ecc.), Bondioli & Pavesi, Gruppo Interpump (Interpump Hydraulics, ecc.), Rossi Motoriduttori, Comer Industries, Gruppo COBO (Unideck, ecc.), Smeg, Corgi, Corno, ecc.. I comparti di appartenenza di queste imprese, come noto, sono le macchine agricole e per il giardinaggio, le macchine movimento terra, la motoristica, l'oleodinamica, gli organi di trasmissione, gli elettrodomestici, gli equipaggiamenti per l'assistenza ai veicoli, porte e finestre, ecc..

Le imprese conto terzi analizzate lavorano, tuttavia, anche per imprese meccaniche di piccole dimensioni e altri comparti, quali le macchine per l'industria ceramica, macchine per

⁸ Per un approfondimento di questi aspetti si rimanda al paragrafo successivo dedicato all'organizzazione delle imprese e della produzione.

l'industria alimentare, macchine per il confezionamento ed imballaggio, macchine per l'industria medica, ecc., avendo perseguito, negli ultimi anni, una strategia di diversificazione dei settori di destinazione dei prodotti lavorati, finalizzata a compensare la perdita di commesse provenienti dal comparto delle macchine agricole e per il giardinaggio e a ridurre il rischio d'impresa.

Tav. 8 - Ampiezza del mercato e dipendenza da pochi clienti nelle imprese conto terzi



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

La testimonianza di un'impresa di lavorazioni su macchine utensili a proposito delle strategie di mercato:

“In questi ultimi anni la nostra arma vincente è stata quella di avere più clienti, diversificati per tipo di prodotto e per tipo di impiego del prodotto finale ...”

Sempre un'impresa di lavorazioni su macchine utensili:

“Negli ultimi tre-quattro anni abbiamo cercato altri settori di sbocco perchè è troppo rischioso rimanere legati ad un solo settore ...”

La riduzione del grado di dipendenza da uno o pochi committenti e la ricerca di nuovi sbocchi di mercato in comparti meno interessati dai processi di delocalizzazione verso paesi esteri a basso costo - come, ad esempio, quello dei beni strumentali per l'industria - rappresentano strategie perseguite da una buona parte delle imprese analizzate. Tuttavia, alcune imprese conto terzi rimangono fortemente legate a un solo committente (con incidenze del cliente principale sul fatturato pari o superiori al 60%), fra le quali vi è anche un caso di monocommittenza.

I vantaggi che possono sussistere nel lavorare per un solo committente sono espressi da questa impresa di assemblaggi:

“L'azienda per cui lavoriamo è molto solida, noi siamo una sorta di reparto staccato, ... ha una buona programmazione del lavoro, è ben organizzata ... Abbiamo provato anche altri clienti, ma erano disorganizzati, così abbiamo scelto di lavorare solo per loro ...”

Un'altra impresa che realizza assemblaggi, molto dipendente dal cliente principale, si esprime in questo modo:

“Lavoriamo per un grande gruppo che ha il vantaggio di avere una gamma di prodotti molto ampia, così riusciamo a lavorare tutto l'anno anche se i singoli prodotti sono stagionali ...”

Le imprese conto terzi che tendono ad avere un numero limitato di clienti e una elevata dipendenza da un cliente importante sono soprattutto quelle che realizzano *cablaggi* e *assemblaggi*, mentre le imprese con il parco clienti più numeroso realizzano le lavorazioni di *rettifica*, *verniciatura* e di *produzione di schede elettroniche*. In una posizione intermedia si trovano, invece, alcune imprese di *lavorazioni su macchine utensili*, *attrezzature per macchine utensili* e *carpenteria*, con un parco clienti abbastanza numeroso e incidenze del cliente principale che si aggirano intorno a un terzo del fatturato.

Le strategie di diversificazione dei settori di destinazione dei prodotti lavorati - perseguite dalle imprese prima della crisi internazionale - hanno determinato, per la maggior parte dei

conto terzi, l'operare per una molteplicità di filiere produttive, tra quelle presenti nell'industria meccanica locale. Soltanto un'impresa di assemblaggi, caratterizzata da un rapporto di monocommittenza, è legata ad un solo settore di sbocco.

La ricerca di nuovi clienti da parte delle imprese conto terzi è avvenuta attraverso nuovi strumenti e non soltanto attraverso l'abituale "passaparola". Prima della crisi internazionale, alcune imprese conto terzi hanno realizzato un proprio sitoweb e inviato materiali di presentazione a potenziali committenti; altre hanno partecipato a fiere dedicate alla subfornitura, o a comparti specifici dell'industria meccanica, organizzate in ambito regionale.

Le azioni di ricerca sono state tuttavia rivolte soprattutto al mercato locale e le ragioni sono riconducibili sia alla specializzazione delle imprese, sia alla considerazione che il mercato locale

potesse offrire ancora buone opportunità. Relativamente alla prima ragione, le imprese conto terzi che realizzano solo lavorazioni, come *rettifica, verniciatura, cablaggi e assemblaggi* sostengono la necessità di lavorare per committenti geograficamente vicini, in relazione al basso valore aggiunto delle lavorazioni svolte e l'incidenza eccessiva che avrebbero i costi di trasporto nel caso di committenti lontani. Le altre imprese conto terzi, invece, pur realizzando produzioni a maggiore valore aggiunto, non si sono poste l'obiettivo di estendere il proprio mercato geografico di sbocco. E' utile ricordare che tra le imprese conto terzi analizzate soltanto due sono in possesso di una certificazione di qualità (l'impresa che realizza schede elettroniche e l'impresa monocommittente che realizza assemblaggi), requisito necessario per operare sui mercati esteri e che favorisce la ricerca di clienti anche a livello nazionale.

L'analisi delle relazioni tra imprese conto terzi e imprese committenti mette in evidenza la prevalenza di rapporti stabili e di lunga durata. Anche nel caso delle imprese che, negli anni precedenti la crisi internazionale, hanno perso il committente principale, il rapporto con questo committente era pluridecennale, tanto da far esprimere i conto terzisti in questo modo "siamo cresciuti insieme ai nostri committenti".

Alla stabilità delle relazioni, che, come è stato detto, in alcuni casi sono state interrotte dai processi di delocalizzazione verso paesi esteri a basso costo, non corrispondono, tuttavia, strumenti informativi integrati fra conto terzisti e committenti. Gli scambi di informazione (disegni tecnici, ordini, ecc.) avvengono generalmente attraverso forme tradizionali (via fax o per e-mail) e nessuna impresa, tra quelle analizzate, ad eccezione dell'impresa monocommittente, ha un sistema gestionale condiviso con il cliente principale.

4. *L'organizzazione delle imprese e della produzione*

Le imprese conto terzi analizzate hanno una struttura organizzativa meno articolata rispetto alle imprese conto proprio descritte nel capitolo precedente. Essendo imprese di fase che, ad eccezione di un caso, non collaborano alla progettazione del prodotto, ma lavorano sulla base del disegno fornito dal committente, e operano sul mercato locale con un numero limitato di clienti, non hanno sviluppato alcune funzioni “terziarie”, rappresentate dal commerciale e dalla progettazione.

In queste imprese, la quasi totalità degli addetti lavora in produzione e le attività terziarie, a parte l'amministrazione, sono presidiate direttamente dai titolari/soci che, normalmente, vi dedicano solo una parte del proprio tempo di lavoro. All'interno delle imprese conto terzi prevalgono quindi nettamente competenze di tipo tecnico-produttivo.

Tra i casi analizzati, come è stato detto, una sola impresa, che realizza schede elettroniche, ha un ufficio di progettazione interno e si avvale in questo ambito anche di consulenze esterne. La stessa impresa è inoltre fra le poche ad avere un ufficio commerciale, con all'interno personale dipendente, alla quale si associa un'impresa di lavorazioni macchine utensili. Questi due casi corrispondono alle imprese conto terzi di maggiori dimensioni, fra quelle analizzate, con un'occupazione superiore ai 20 addetti e fatturati superiori ai 2milioni di euro. In tutte le imprese, i contatti con i clienti sono comunque tenuti direttamente dai titolari/soci.

A completamento dell'analisi è utile ricordare che soltanto due imprese, delle tredici analizzate, è in possesso di una certificazione di qualità, e quindi ha un responsabile qualità interno. Si tratta dell'impresa che produce schede elettroniche e dell'impresa di assemblaggi monocommittente. In entrambi i casi, la certificazione è stata richiesta dai committenti, mentre nelle altre imprese conto terzi analizzate nessuna ha ricevuto richieste di questo tipo da parte dei clienti. Ciò non toglie che siano imprese in grado di assicurare elevati standard qualitativi, definiti e verificati dai committenti attraverso metodi di valutazione interni, che consentono a molte di esse di inviare i componenti realizzati direttamente alle linee di montaggio in condizione di *free-pass*.

Le imprese di subfornitura analizzate realizzano la maggior parte delle fasi di lavorazione al proprio interno, anche se per il completamento e finitura del prodotto si avvalgono, a loro volta, di altre imprese conto terzi specializzate in altri tipi di lavorazioni, localizzate sempre all'interno del territorio provinciale.

Le imprese che normalmente affidano all'esterno alcune fasi di lavorazione sono quelle di *lavorazioni su macchine utensili*. Essendo orientate alla consegna di un componente finito, si

avvalgono di altri subfornitori per le fasi di rettifica, trattamenti e verniciatura. Le lavorazioni principali di tornitura, fresatura e alesatura sono invece interne e, come è stato detto, in un precedente paragrafo, realizzate con tecnologie a elevata innovazione.

Tra i conto terzi analizzati, quelli che più raramente affidano all'esterno delle lavorazioni sono le imprese che realizzano *cablaggi e assemblaggi*. Tendono a svolgere tutte le fasi internamente, ad eccezione, nei momenti di picco produttivo, di attività marginali, quali montaggi manuali molto semplici che non richiedono particolari competenze. Come è stato detto, queste imprese realizzano montaggi prevalentemente manuali e utilizzano tecnologie tradizionali.

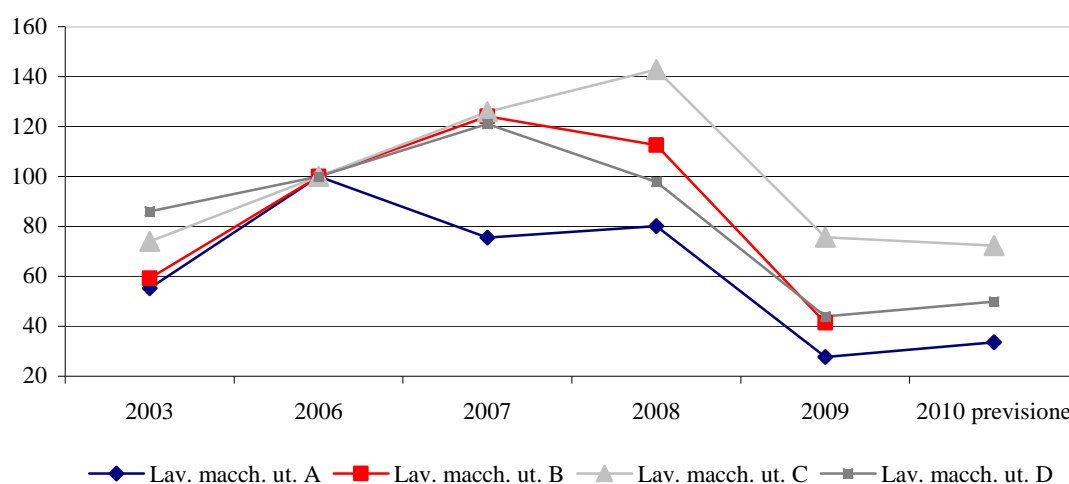
Le relazioni che si stabiliscono fra imprese di subfornitura con specializzazioni complementari, finalizzate al completamento del prodotto, rappresentano da sempre una caratteristica distintiva del funzionamento dei sistemi produttivi di piccole e medie imprese. Queste relazioni, che gli imprenditori tendono a definire di collaborazione, si basano su scambi tipici cliente-fornitore. Nei casi analizzati esse non si sono mai trasformate in vere e proprie forme di aggregazione, orientate a valorizzare la rete di imprese per acquisire nuovi mercati o nuovi clienti. Le relazioni fra queste imprese mantengono un carattere prettamente informale, e soltanto in un caso la collaborazione è andata oltre lo scambio cliente-fornitore. Si tratta di un'impresa di lavorazioni su macchine utensili e di un'impresa di rettifica che insieme hanno partecipato a una fiera di settore.

1.3.3 Gli effetti della crisi internazionale

1. La dinamica del fatturato e gli investimenti

Negli anni che hanno preceduto la crisi internazionale, 2003-2008, le imprese conto terzi analizzate hanno registrato dinamiche del fatturato generalmente positive, anche se le differenze di performance legate alla specializzazione delle imprese emerge con evidenza. Le imprese conto terzi con i tassi di crescita più elevati sono quelle che realizzano *lavorazioni su macchine utensili* (fig. 6), mentre le imprese che effettuano *cablaggi e assemblaggi* (fig. 7), maggiormente dipendenti da pochi committenti, hanno una dinamica piuttosto piatta. In una posizione intermedia si ritrovano le imprese che realizzano altre attività (quali *verniciatura, rettifica, ecc.*), (fig. 8), tra le quali l'impresa che produce *attrezzature per macchine utensili* presenta tassi di crescita elevati.

Fig. 6 - Dinamica del fatturato delle imprese conto terzi di lavorazioni macchine utensili, 2003-2010
Numeri indice 2006=100



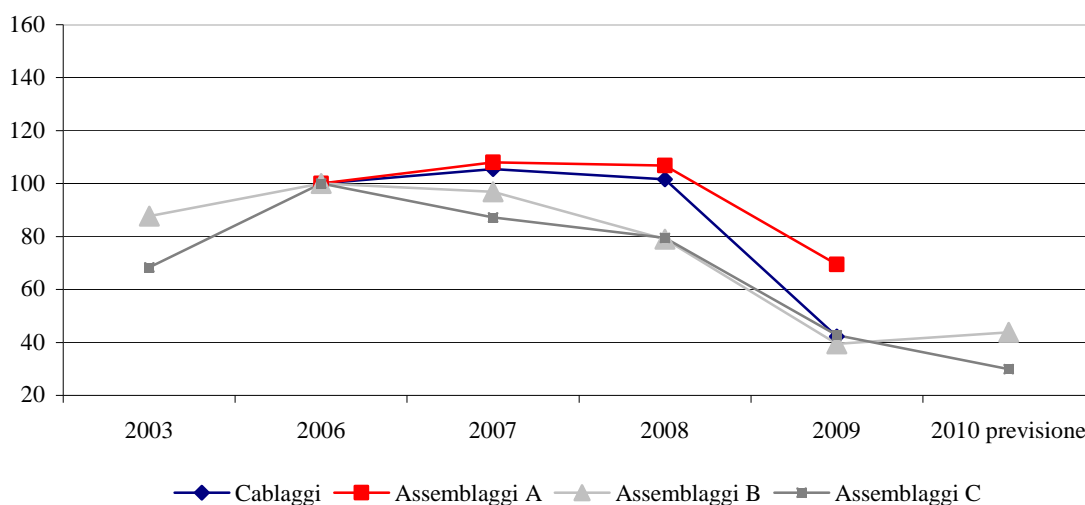
Fonte: elaborazione R&I srl su dati forniti dalle imprese

Per la maggior parte delle imprese, l'inizio della crisi si manifesta nell'autunno 2008⁹, e già in questo anno il fatturato subisce una leggera flessione. Il forte calo dell'attività avviene tuttavia nel 2009, in media -55% del fatturato per le imprese di *lavorazioni su macchine utensili*

⁹ Alcune delle imprese analizzate registrano un calo dell'attività già nel 2007, in particolare due imprese di assemblaggi e una di lavorazioni macchine utensili.

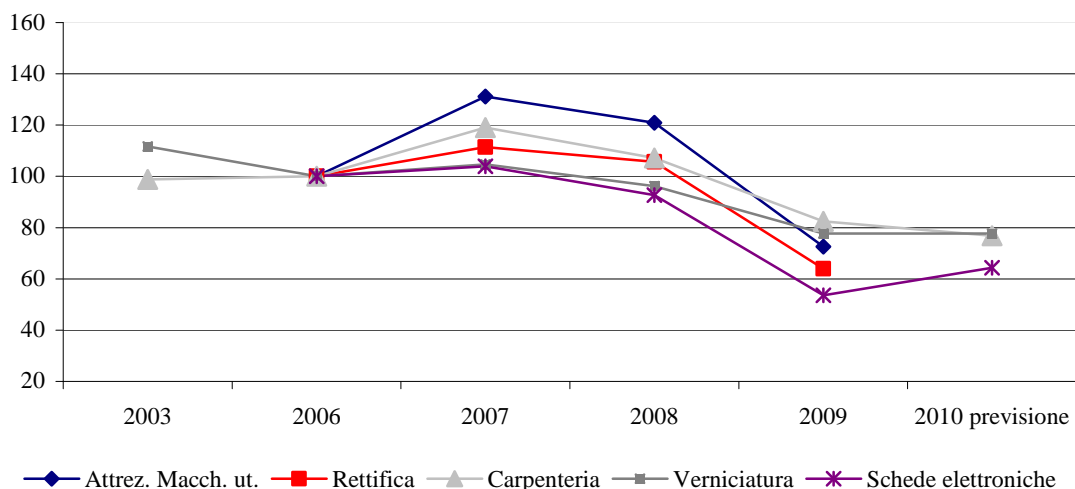
(con casi variabili da -47% a -65%); -53% per le imprese di *cablaggi e assemblaggi* (con estremi che vanno da -35% a -58%); e -35% per le *altre imprese* (con variazioni che oscillano da -19% a -42%). Tutte le imprese analizzate subiscono un ridimensionamento dell'attività, anche se le dinamiche meno negative si registrano nei conto terzi con una elevata diversificazione dei committenti in termini di settori di destinazione dei prodotti lavorati.

Fig. 7 - Dinamica del fatturato delle imprese conto terzi di cablaggi e assemblaggi, 2003-2010
Numeri indice 2006=100



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

Fig. 8 - Dinamica del fatturato delle imprese conto terzi di carpenteria, verniciatura, ecc., 2003-2010
Numeri indice 2006=100



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

Le flessioni di fatturato subite dalle imprese conto terzi sono mediamente superiori a quelle delle imprese conto proprio analizzate nel capitolo precedente, a parte il caso di un'impresa conto proprio che realizza componenti, e quindi beni intermedi, che registra, anch'essa, una forte diminuzione del valore della produzione.

Il confronto con i dati Istat relativi alla dinamica del fatturato nell'anno 2009, rispetto al 2008, mostrano per il settore metalmeccanico nazionale variazioni meno negative (-34% metallurgia e prodotti in metallo, -22,9% fabbricazione di macchinari e attrezzature, -20,6% mezzi di trasporto), rispetto a quelle delle piccole imprese conto terzi qui analizzate. L'idea che si ricava è che, nelle statistiche ufficiali, la mancata distinzione fra imprese conto proprio e imprese conto terzi, determini il calcolo di indicatori medi non in grado di dare conto delle ripercussioni della crisi sui diversi tipi d'impresa presenti nei sistemi produttivi basati sulla spinta divisione del lavoro fra imprese. Le imprese di subfornitura sono state le più penalizzate dalla caduta dei livelli di produzione, in quanto, oltre alla dinamica generale del mercato, hanno subito anche le politiche di rientro di alcune lavorazioni da parte dei committenti.

Al momento dell'indagine (marzo-aprile 2010), soltanto poche imprese conto terzi hanno rischiato qualche previsione sull'andamento dell'anno in corso. Le previsioni più positive prevedono modesti recuperi rispetto al 2009, mentre in altri casi ipotizzano livelli di attività simili a quelli dell'anno precedente, se non addirittura peggiori, come nel caso di un'impresa di assemblaggi.

Negli anni precedenti la crisi internazionale, 2003-2008, la totalità delle imprese conto terzi analizzate ha realizzato investimenti in tecnologie di produzione, ad eccezione di una sola impresa di assemblaggi. Come è stato detto, l'intensità degli investimenti e il livello di innovazione delle tecnologie acquistate è stato particolarmente elevato nelle imprese di *lavorazioni su macchine utensili, carpenteria, verniciatura e produzione di schede elettroniche*. Le imprese che hanno seguito una strategia di costante sostituzione del proprio parco macchine con tecnologie più innovative, hanno teso a migliorare la qualità delle lavorazioni, l'efficienza nella produzione di prodotti complessi e di piccola serie, e ad ampliare le lavorazioni offerte, i tipi di prodotto e i materiali lavorati. Alcune imprese hanno anche investito in immobili sia per il trasferimento in una nuova sede, sia per l'adeguamento della sede storica. Nel complesso, l'intensità degli investimenti realizzati in questi anni è stata particolarmente elevata.

E' opportuno, inoltre, ricordare i casi di due imprese conto terzi, una di lavorazioni su macchine utensili e una di cablaggi, che, alcuni anni prima della crisi, hanno perseguito una strategia di crescita esterna. La prima, acquisendo un'impresa in difficoltà, sempre di lavorazioni su macchine utensili, con tecnologie complementari; la seconda, costituendo

un'altra impresa simile a quella pre-esistente, allo scopo di rimanere entro i limiti dimensionali dell'impresa artigiana. In entrambi i casi, il forte calo della produzione, determinato dalla crisi internazionale, ha imposto nel 2009 la chiusura delle imprese conto terzi collegate.

Gli effetti della crisi internazionale sono visibili anche dal lato degli investimenti. La quasi totalità delle imprese ha bloccato gli investimenti programmati (acquisto di nuove tecnologie, certificazione di qualità, ecc.), rimandando le decisioni, fino a quando la situazione del mercato non assumerà contorni più definiti. Soltanto tre imprese, delle tredici analizzate, hanno realizzato investimenti in tecnologie di produzione anche nel 2009 e 2010, usufruendo dei prezzi favorevoli ai quali queste venivano offerte dai produttori. Si tratta di un'impresa di lavorazioni su macchine utensili, una di carpenteria e una di produzione di schede elettroniche. Tra i progetti sospesi da alcune imprese vi sono anche quelli legati alla certificazione di qualità, ritenuta un investimento troppo costoso dalla maggior parte delle imprese conto terzi intervistate; e la partecipazione a fiere di settore, sempre per ragioni legate ai costi elevati. La crisi ha quindi interrotto alcuni progetti di ulteriore qualificazione delle imprese e di ricerca di nuovi committenti che una parte dei conto terzi aveva deciso di intraprendere.

2. Le serie di produzione e la programmazione della produzione

Nel periodo in cui sono state realizzate le interviste (marzo-aprile 2010), gli effetti della crisi internazionale sono ancora molto forti, e più gravi nelle imprese conto terzi rispetto alle imprese conto proprio analizzate nel capitolo precedente. I problemi segnalati dai conto terzi sono comunque simili e riguardano la riduzione della dimensione media degli ordini, i tempi di consegna molto veloci e la forte discontinuità nell'arrivo degli ordini.

Un'impresa che realizza lavorazioni su macchine utensili descrive così la situazione:

“In questo momento non è possibile fare previsioni ... si lavora alla giornata ... le serie sono piccolissime ... le aziende conto terzi che facevano grosse quantità o chiudono o si ridimensionano ... E' un bel cambiare, se si ha sul groppone dei macchinari che adesso non rivendi perché non te li compra nessuno ...”

Un'altra impresa che realizza lavorazioni su macchine utensili sottolinea la mancanza di programmazione in un contesto comunque migliore rispetto all'anno precedente:

“Adesso si lavora di settimana in settimana, quindi non sai mai la settimana prossima quello che devi fare ... Rispetto all'anno scorso (2009) va un pò meglio, l'anno scorso eravamo fermi ...”

L'impresa che realizza attrezzature per macchine utensili:

“Noi non abbiamo ordini nel cassetto, viviamo alla giornata ... adesso si lavora così, quando ti chiedono vogliono tutto subito ... quando c'è lavoro tutti hanno bisogno di noi per fare le attrezzature, adesso invece i clienti si arrangiano un po' e fanno qualcosa loro, internamente ...”

Una terza impresa di lavorazioni macchine utensili dice:

“I committenti non programmano e quando ti arriva l'ordine loro lo vogliono subito, quindi se tu hai la possibilità di fare l'ordine subito, nei tempi e nei modi che dicono ... bene ... se no ... gli industriali italiani ... ti schiacciano come un limone e quando ti hanno spremuto ti cacciano nel pattume ... non guardano al lungo termine ...”

Una quarta impresa di lavorazioni macchine utensili sottolinea:

“L'attività è molto oscillante ... diciamo che queste oscillazioni si stanno un po' stringendo, prima duravano parecchio ... adesso tocchiamo il basso e poi nell'arco di una decina di giorni si riprende qualcosa ... Programmi non riusciamo a farne, il cliente stesso non ci dà programmi di lavoro, arriva l'ordine e bisogna svolgerlo immediatamente, ... magari il materiale non ce l'hai in casa, perché adesso si cerca di prendere lo stretto necessario, quindi lo devi chiedere al fornitore sperando che ce l'abbia e poi lo vai prendere ... e carichi 20-30 kg. di roba, mentre prima ne portavamo a casa qualche quintale ... così fai molti giri, impieghi tempo e aumentano i costi ...”

La stessa impresa, a proposito delle serie di produzione, dice:

“Prima facevamo delle produzioni anche da 200 pezzi, adesso si arriva a fare i 4-5 pezzi. Dovendo utilizzare macchine a controllo, per esigenze di precisione e di tempi, i tempi di piazzamento vengono ammortizzati sui 50 pezzi. Ora i tempi di piazzamento sono gli stessi, ma dobbiamo spalmarli su pochi pezzi ... E' una situazione spaventosa e il cliente a questo non fa fronte ...”

Un'impresa di carpenteria:

“I clienti non vogliono più fare magazzino, perché il magazzino è comunque un costo, e quindi lavorano sugli ordini, sul venduto ... Prima avevamo una programmazione a quattro-sei mesi, adesso si lavora di settimana in settimana e quando arriva l'ordine lo devi fare subito ... Gli ordini minimi erano di 50-100-200 pezzi, mentre adesso si fa quello che c'è, pochi pezzi ...”

L'impresa che realizza schede elettroniche mette in evidenza che la riduzione delle serie di produzione è un fenomeno strutturale e non temporaneo:

“Uno dei nostri principali clienti, che è abbastanza grande, credo che abbia più di 200 dipendenti, fa molti prodotti personalizzati ... quindi non fa grandi serie ... per questo credo che le serie rimarranno molto piccole ...”

Un'impresa di cablaggi sostiene che:

“Noi abbiamo sempre lavorato serie discrete, sui 100 pezzi, ... con la crisi le quantità sono passate a 12, 8, 6 pezzi ... ci stiamo rimettendo ... Il nostro cliente principale fa fare le grandi quantità in Romania perché il costo è più basso ... E' dal 2000 che non guadagniamo niente, noi soci portiamo a casa solo uno stipendio ...”

Un'impresa di assemblaggi monocommittente sottolinea:

“Il committente ci ha tenuto vivi, ma per non mettere il suo personale in cassa integrazione ha portato dentro una parte del lavoro ... quindi oltre al calo delle vendite abbiamo risentito anche di questa decisione ... Ci mantengono perché siamo più veloci a lavorare, un 30% in più rispetto ai tempi che loro hanno all'interno, e siamo affidabili ... lavoriamo bene e ad un prezzo competitivo ... i modelli sono aumentati e le serie sono diminuite, dai 400-500 pezzi ai 30, 50, 100 attuali ... “

Come emerge dalle testimonianze raccolte, le conseguenze della crisi per le imprese conto terzi sono molto pesanti. All'interno di un contesto di forte riduzione delle quantità prodotte, le imprese di subfornitura si trovano nella impossibilità di programmare la produzione, con frequenti interruzioni tra un ordine e l'altro, e nella necessità di lavorare ordini molto piccoli, scesi dalle piccole serie pre-crisi composte da alcune centinaia di pezzi, alle micro-serie attuali formate a volte soltanto da poche decine di pezzi.

La realizzazione di serie di produzione molto corte determina un incremento dei costi unitari, che le imprese conto terzi non riescono a scaricare sui prezzi.

A questo problema si aggiunge il rialzo del costo delle materie prime che, per le imprese conto terzi che realizzano componenti finiti, costituisce un aspetto molto critico, non potendo effettuare, a causa della crisi e della mancanza di programmazione degli ordini, approvvigionamenti consistenti nei momenti in cui le quotazioni possono essere più favorevoli. Le imprese tendono, infatti, ad acquistare le materie prime solo in relazione agli ordini acquisiti, riducendo al minimo il magazzino di materie prime.

Come è stato detto nel capitolo dedicato alle imprese conto proprio, la discontinuità degli ordini e la mancanza di programmazione della produzione, mette in difficoltà il funzionamento dell'intera filiera produttiva. La disponibilità di materie prime non sempre è assicurata nei tempi necessari, così le lavorazioni possono risentire della mancanza di fluidità e non consentire una compressione dei tempi di produzione in linea con quella richiesta. La filiera produttiva risente della riduzione al minimo delle scorte di magazzino sia di materie prime che di semilavorati e prodotti finiti, da parte di tutte le imprese che la compongono, e il funzionamento *stop and go* è scandito dagli ordini che man mano arrivano senza programmazione.

3. La concorrenza e le relazioni con i committenti

Un fenomeno alimentato dalla crisi riguarda l'incremento dei livelli di concorrenza sui prezzi delle lavorazioni. La crisi ha determinato una intensificazione delle richieste di sconto da parte dei committenti, e la presenza, nei mercati di fase, di concorrenti disponibili a lavorare a prezzi molto bassi, che, come sostengono i testimoni intervistati, sono prezzi spesso "inspiegabili".

La maggior parte dei conto terzi analizzati ha dovuto ridurre i prezzi di vendita, anche in presenza di aumenti del costo delle materie prime e dell'energia, oltre che di riduzione delle serie di produzione, subendo anche un allungamento dei tempi di pagamento¹⁰. Le testimonianze raccolte sono significative:

L'impresa che realizza attrezzature per macchine utensili:

"Ci si scanna tra artigiani, adesso se si porta a casa qualcosa lo si fa perché si riesce a fare un preventivo un po' più basso. Adesso si fa fatica a coprire i costi, il guadagno si è ridotto al minimo ..."

Un'impresa che realizza lavorazioni su macchine utensili:

"Adesso nelle imprese grandi ci sono dei responsabili acquisti che non conoscono i prodotti ... ti chiedono sempre uno sconto ... così loro fanno vedere alla direzione che lo hanno ottenuto ... non gli interessa la qualità."

Un'altra impresa di lavorazioni macchine utensili:

"Lavoriamo da 30 anni per un committente, siamo cresciuti insieme ... ma ora purtroppo non c'è più un rapporto personale ... hanno inserito dei "bocconiani" che conoscono solo la teoria ... loro vogliono comprare i componenti a prezzi cinesi ... ho dovuto fargli uno sconto e accettare un raddoppio dei tempi di pagamento ..."

Un'impresa che realizza assemblaggi:

"I prezzi li abbiamo fermi da due anni ... abbassare i costi è difficile ... lavorando serie più piccole ... purtroppo sul mercato c'è gente che lavora sottocosto ... sono piccoli artigiani senza dipendenti e cinesi ... solo che dopo che hai rovinato il mercato ... come fai a riportarlo su ..."

¹⁰ I termini di pagamento sono passati dai 60-90gg ai 120-150gg.

Un'impresa che realizza lavorazioni di rettifica:

“Su lavorazioni a basso valore aggiunto ci sono aziende molto più piccole di noi che lavorano a prezzi bassissimi ... rovinano il mercato ... adesso negli assemblaggi sono entrati anche i cinesi ... Dicevano che la crisi avrebbe fatto pulizia, invece non lo ha fatto per niente ... quello che era un bandito lo è più di prima, e quello che è sempre stato in regola si trova più in difficoltà...”

La concorrenza sui prezzi ha un carattere prevalentemente locale, ed è chiaramente favorita dalla scarsità di commesse. Il comportamento dei committenti è tuttavia condizionato, come sostengono alcune imprese, anche dai bassi costi delle produzioni delocalizzate all'estero che, indirettamente, sono presi a riferimento nella trattativa con le imprese intervistate.

Per le lavorazioni a minore valore aggiunto, la concorrenza sui prezzi è esercitata da micro imprese locali, senza lavoratori dipendenti, che riescono a contenere al minimo i costi di produzione, e, nel caso degli assemblaggi manuali più semplici, anche da imprese gestite da imprenditori stranieri di origine cinese.

Numerosi conto terzi sottolineano che, in questa fase, i committenti hanno una eccessiva attenzione al prezzo, che mette in secondo piano la qualità del prodotto. Esistono, infatti, notevoli difficoltà di dialogo tra le imprese conto terzi e gli uffici acquisti dei principali committenti che, secondo le testimonianze raccolte, non valutano la complessità e la qualità del prodotto, puntando soltanto ad ottenere uno sconto sul prezzo.

Le testimonianze raccolte mettono in evidenza come la crisi favorisca la rimessa in discussione degli accordi che regolano le relazioni fra committenti e imprese conto terzi, e sia utilizzata per riorganizzare la produzione e le reti di fornitura. In questa fase, le relazioni di lungo periodo, fondate sulla reciproca fiducia, sono messe in discussione, richiedendo una ricontrattazione dei termini e delle regole dagli esiti peggiorativi per l'impresa di subfornitura.

Un ulteriore elemento di preoccupazione riguarda il rischio di una crescita dell'area del lavoro sottopagato e non regolare, soprattutto per le lavorazioni a minore valore aggiunto e maggiore intensità di manodopera, alimentata dalla forte pressione dei committenti verso una riduzione dei costi delle lavorazioni.

Il contesto di mercato nel quale operano le imprese conto terzi, in questa fase di crisi internazionale, è quindi caratterizzato da un forte incremento dei livelli di concorrenza che determinano un abbassamento dei prezzi delle lavorazioni, al quale si associa una politica dei committenti tesa a scaricare anche su questi fornitori i problemi di liquidità, imponendo tempi di pagamento molto lunghi.

4. *Le risorse finanziarie e il credito*

Al momento della realizzazione dell'indagine (marzo-aprile 2010), le imprese cono terzi analizzate risentono di notevoli problemi di liquidità, determinati dal permanere di un basso livello di attività produttiva e dall'allungamento dei tempi di pagamento da parte dei committenti (dai 60-90 ai 120-150 gg). In numerosi casi il problema è aggravato dagli insoluti, e da qualche fallimento, che derivano generalmente dai clienti di più piccola dimensione.

Questa situazione determina effetti negativi più accentuati sulle imprese conto terzi che nel periodo pre-crisi hanno realizzato investimenti importanti. Come è stato detto, la maggior parte delle imprese conto terzi ha realizzato investimenti in tecnologie di produzione e alcune nell'acquisto dell'immobile. In questi casi le imprese sono riuscite, in parte, a trasformare i contratti di leasing in mutui e, in generale, ad ottenere riduzioni della quota capitale, attraverso un allungamento delle durate. Per alcune imprese, tuttavia, il ricorso a finanziamenti agevolati destinati all'artigianato, avvenuta al momento della realizzazione dell'investimento, ha reso difficile ottenere dalle banche la disponibilità a modificare i termini del prestito, anche in presenza di un pronunciamento positivo da parte della Regione Emilia Romagna.

Sui rapporti con le banche, le imprese si esprimono in questi termini.

La testimonianza di un'impresa di lavorazioni su macchine utensili:

“Quando sono andato a chiedere il blocco della quota capitale del mutuo me lo hanno fatto, ma il problema è che la banca si è coperta le spalle da un'altra parte. Mi hanno abbassato il salvo buon fine e per concedermi un finanziamento ho dovuto dare una garanzia pari a una volta e mezzo quello che mi concedevano ...”

Un'altra impresa di lavorazioni su macchine utensili:

“Abbiamo chiesto che ci venissero allungati due leasing e ce li hanno concessi; poi per il capannone, che era sempre in leasing, una banca ci ha concesso un mutuo, così lo abbiamo potuto riscattare, pagando una rata più bassa ... Solo una delle banche con cui lavoriamo ci ha chiesto di rientrare in base ai fidi che avevamo ... le altre non ci hanno chiesto niente...”

Una terza impresa che realizza lavorazioni su macchine utensili:

“In questa situazione una certa rigidità delle banche è necessaria ... con dei fatturati così bassi come fai a restituire il debito? ... Oggi però è più difficile il rapporto con le banche perché non c'è più un rapporto personale e di fiducia ... i direttori e i funzionari cambiano in continuazione ...”

L'impresa che realizza lavorazioni di rettifica:

“Oggi come oggi, l'impresa deve fare anche da banca perché altrimenti non riesci più a lavorare... oltre ad avere un allungamento dei tempi di pagamento, le banche sono passate dai 6-7-8 giorni fissi di valuta ai 13-14 giorni ... per un accordo fatto con l'associazione di categoria che ci penalizza ...”

L'impresa di verniciatura:

“Le banche non ci hanno aiutato per niente ... la banca ci ha detto che non potevamo avere una riduzione della rata del mutuo perché avevamo utilizzato un finanziamento regionale ... poi finalmente la Regione ha inviato una relazione che acconsentiva ... ma la direzione della banca non ha ancora approvato ... Delle tre banche con cui lavoriamo, solo una ci ha aiutato abbastanza per la liquidità ... La cosa strana è che, delle tre banche, è la più piccola ...”

Un'impresa che realizza assemblaggi:

“I problemi finanziari ci sono, perché diminuendo drasticamente il fatturato, chiaramente, i bilanci non migliorano e in questo modo le banche hanno un motivo per tirarsi indietro. Con noi lo stanno facendo adesso, che stiamo riprendendo un po' a lavorare ... Ci stanno mettendo drasticamente in difficoltà con giorni di valuta e tassi pazzeschi ... Anni fa nella filiale c'era un direttore che rimaneva per anni, che conosceva le persone e le aziende. Adesso, ogni sei mesi cambiano, per cui loro (le banche) si basano solo su dei numeri, e non sulle persone e sui progetti ...”

La situazione finanziaria delle imprese conto terzi appare più critica rispetto a quella delle imprese conto proprio analizzate nel capitolo precedente. La ragione principale consiste nell'entità degli investimenti realizzati da queste imprese negli anni che hanno preceduto la crisi internazionale e la maggiore flessione dei fatturati subita nel corso della crisi.

Il comportamento delle banche descritto dai testimoni intervistati racconta di situazioni in parte diverse. Se gli accordi relativi ai mutui sembrano essere stati concessi regolarmente, appare invece più problematico l'ottenimento di risorse finanziarie per affrontare i problemi di liquidità. In particolare, i conto terzi dichiarano un peggioramento nei giorni di valuta applicati dalle banche e l'applicazione di tassi di interesse molto elevati. In alcuni casi, inoltre, le imprese conto terzi intervistate hanno subito una riduzione della disponibilità di credito a breve, che ha determinato un aggravamento della situazione finanziaria già appesantita dall'allungamento dei tempi di pagamento.

Dalle considerazioni espresse dagli imprenditori emerge un quadro problematico delle relazioni con le banche, che i testimoni imputano al venire meno di interlocutori stabili all'interno degli istituti di credito, a causa dell'avvicendamento frequente dei direttori e dei

funzionari preposti. La mancanza di una conoscenza diretta delle imprese locali e di una capacità di valutazione dei progetti da queste proposti, secondo gli imprenditori, caratterizza in particolare gli istituti di credito di maggiori dimensioni, i cui centri decisionali sono distanti dal territorio. Analogamente a quanto raccontato a proposito delle relazioni con i committenti di maggiori dimensioni, gli imprenditori parlano del venir meno, anche con le banche, dei rapporti personali basati sulla conoscenza e la reciproca fiducia, che nel passato hanno consentito alle loro imprese di crescere.

5. Le strategie di risposta delle imprese

L'analisi fin qui sviluppata ha messo in evidenza come prima della crisi internazionale numerose imprese di subfornitura abbiano fatto i conti con gli effetti dei processi di delocalizzazione delle produzioni, relative ai prodotti più semplici e di serie medio-lunga, realizzati, nel corso degli anni duemila, da alcuni committenti.

L'orientamento delle imprese conto terzi verso la produzione di serie corte e prodotti più complessi è quindi una strategia già presente al momento della crisi internazionale, anche se gli anni immediatamente precedenti la crisi, caratterizzati da intensi livelli di attività produttiva, avevano consentito alle imprese conto terzi di lavorare, malgrado le serie corte, in una condizione favorevole, con una programmazione della produzione non di brevissimo periodo, una buona saturazione degli impianti e livelli di produttività elevati.

A partire dall'autunno 2008, la caduta della domanda internazionale e i processi di rientro di una parte delle lavorazioni da parte dei committenti, hanno determinato nelle imprese conto terzi una drastica e repentina flessione dei fatturati, molto più accentuata, come è stato detto, rispetto a quella delle imprese conto proprio.

A fronte di questa situazione, le strategie di risposta alla crisi delle imprese conto terzi hanno assunto alcuni aspetti comuni, riconducibili, dove possibile, al taglio o al posticipo di costi, attraverso l'allungamento e la trasformazione dei leasing e dei mutui in corso, il blocco degli investimenti (legati soprattutto all'acquisto di tecnologie di produzione e alla certificazione di qualità) e la riduzione dell'occupazione malgrado il ricorso agli ammortizzatori sociali.

Durante la crisi, una parte delle imprese di subfornitura ha cercato di svolgere alcune attività di promozione, attraverso la creazione di un proprio sito web e la ricerca di nuovi clienti. Data la gravità e l'ampiezza della crisi, i risultati di queste azioni sono stati modesti. Alcune imprese

hanno, inoltre, rinunciato a partecipare a fiere di settore a causa degli elevati costi di partecipazione e la mancanza di risorse finanziarie.

L'orientamento delle imprese nei confronti del mercato tende, anche durante la crisi, a confermare le strategie seguite da tempo, finalizzate ad ampliare i settori di destinazione dei prodotti lavorati, per diversificare il rischio d'impresa, e ridurre, in alcuni casi, il livello di dipendenza da pochi committenti. Non emergono, invece, strategie di ampliamento geografico dei mercati di sbocco. Le imprese conto terzi analizzate rimangono fortemente orientate al mercato locale.

Un aspetto importante riguarda la sospensione del progetto di certificazione di qualità, da parte di alcune imprese intervistate, per motivi legati agli elevati costi e alla mancanza di risorse finanziarie. Questa scelta penalizza le imprese nella ricerca di committenti su mercati di sbocco più ampi e costituisce una interruzione del percorso di miglioramento competitivo intrapreso da tempo da queste imprese.

La maggior parte delle imprese conto terzi analizzate è messa a dura prova dalla crisi, ed emerge chiaramente come gli sforzi degli imprenditori siano prevalentemente orientati ad assicurare la sopravvivenza dell'azienda, resistendo in attesa di una ripresa della domanda.

In questo contesto, tra i casi analizzati solo un'impresa appare inserita in un percorso di trasformazione. Si tratta di un'impresa di assemblaggi, che esegue l'assemblaggio del prodotto finale ricevendo tutte le componenti direttamente dal committente, alla quale il principale committente ha chiesto di diventare capocommessa, e cioè di assumere l'onere di acquistare direttamente le componenti dai fornitori e subfornitori per conto dell'impresa, e di coordinare direttamente tutte le fasi di produzione. Questa trasformazione può costituire un'occasione importante per un'impresa che esegue lavorazioni a basso valore aggiunto, come l'assemblaggio manuale, per rafforzare il proprio ruolo all'interno della rete di fornitura, diventando, a tutti gli effetti, un fornitore di un prodotto finito. Il cambiamento richiesto all'impresa conto terzi è tuttavia rilevante, sia dal punto di vista organizzativo sia dal punto di vista finanziario, dovendo farsi carico degli acquisti. Il progetto richiede quindi una riorganizzazione dell'impresa e un sostegno finanziario nella fase iniziale della trasformazione. La stessa impresa sta, inoltre, sperimentando la realizzazione di un proprio prodotto, ideato internamente, che non ha alcuna attinenza con i prodotti di cui esegue l'assemblaggio, le cui possibilità di mercato sono in fase di verifica. Lo sviluppo di un'attività in conto proprio è stata individuata, prima ancora della proposta venuta dal principale committente, come strategia per assicurare all'impresa conto terzi una prospettiva futura. Il passaggio da impresa conto terzi a impresa conto proprio rappresenta

un percorso di crescita e di cambiamento di ruolo nella filiera produttiva che caratterizza la storia di numerose imprese meccaniche e di altri settori.

Le altre imprese conto terzi analizzate non sono state raggiunte da richieste simili da parte dei committenti, né esprimono strategie orientate a modificare la propria posizione all'interno della filiera produttiva. In questo nucleo di aziende non emergono nemmeno ipotesi di aggregazione con altre imprese per realizzare progetti comuni. Come si diceva, le imprese conto terzi oggetto di studio sono fortemente concentrate sul breve periodo per affrontare e risolvere i problemi contingenti di sopravvivenza delle aziende.

1.3.4 Occupazione, competenze e formazione

1. I cambiamenti nella struttura dell'occupazione

La dinamica dell'occupazione dipendente nelle imprese conto terzi analizzate mostra, nel periodo 2003-2010, un quadro di leggera crescita fino al 2008 (2003-2008 +15%), e dal 2009 una generalizzata riduzione, pari al -11%, confermata anche nei primi quattro mesi del 2010, con un ulteriore -8%. Per oltre la metà delle imprese analizzate i livelli occupazionali raggiunti nei primi mesi del 2010 sono inferiori a quelli del 2003, mentre soltanto tre imprese, delle tredici oggetto di indagine, mantengono livelli occupazionali leggermente superiori¹¹. La flessione dell'occupazione dipendente, se rapportata al calo del fatturato, che nel 2009 è stato in media intorno al -43%, risulta più contenuta, grazie al ricorso generalizzato agli ammortizzatori sociali.

L'analisi dei tipi di contratto che regolano i rapporti con i lavoratori dipendenti confermano le tendenze individuate nelle imprese conto proprio. Nel periodo di crescita dell'occupazione, 2003-2008, il peso dei lavoratori con contratti flessibili (a tempo determinato, apprendisti e interinali), tende ad aumentare, mentre nel 2009 e 2010 l'incidenza di questi contratti diminuisce e, in particolare, quella dei contratti a tempo determinato. Le imprese conto terzi riducono tuttavia anche l'occupazione stabile, sebbene in proporzione minore rispetto a quella flessibile. La riduzione degli organici appare quindi più significativa rispetto a quella praticata dalle imprese conto proprio analizzate.

Anche i dati relativi alla composizione degli occupati per qualifica mettono in evidenza tendenze simili a quelle individuate nelle imprese conto proprio. Nel periodo 2003-2008, la crescita dell'occupazione è stata determinata soprattutto dall'aumento degli operai generici, che, nei successivi anni di crisi, sono stati i primi ad essere espulsi dalle imprese analizzate. Nel corso della crisi, i lavoratori meno qualificati, generalmente caratterizzati da contratti a termine, sono stati nel complesso i più penalizzati.

Gli operai generici rimangono comunque il nucleo più consistente degli occupati delle imprese conto terzi, pari nel 2010 al 48,9% degli occupati totali. Seguono gli operai specializzati, con il 19,4%. Rispetto alle imprese conto proprio, analizzate nel capitolo precedente, le aziende conto terzi hanno una percentuale di operai generici più elevata e, anche a parità di dimensione aziendale, data la loro specializzazione produttiva, una minore presenza

¹¹ Si tratta di un'impresa di lavorazioni su macchine utensili, un'impresa che realizza attrezzature per macchine utensili e un'impresa che produce schede elettroniche.

di impiegati e intermedi. Significativa, come nelle imprese conto proprio, è la presenza diretta dei titolari/soci che lavorano nelle aziende, pari al 16,6% degli occupati totali.

Tra i casi analizzati, soltanto un'impresa che produce schede elettroniche, l'unica ad avere la capacità interna di progettazione, pur nell'ambito di una riduzione complessiva dell'occupazione, potenzia, negli anni della crisi, alcune funzioni aziendali attraverso l'inserimento di nuovo personale. Le attività potenziate sono la progettazione, con l'inserimento di un laureato in ingegneria, e l'area dei capireparto relativa al reparto con tecnologie innovative. Nelle altre imprese conto terzi analizzate nessuna ha realizzato o ha in programma assunzioni di personale.

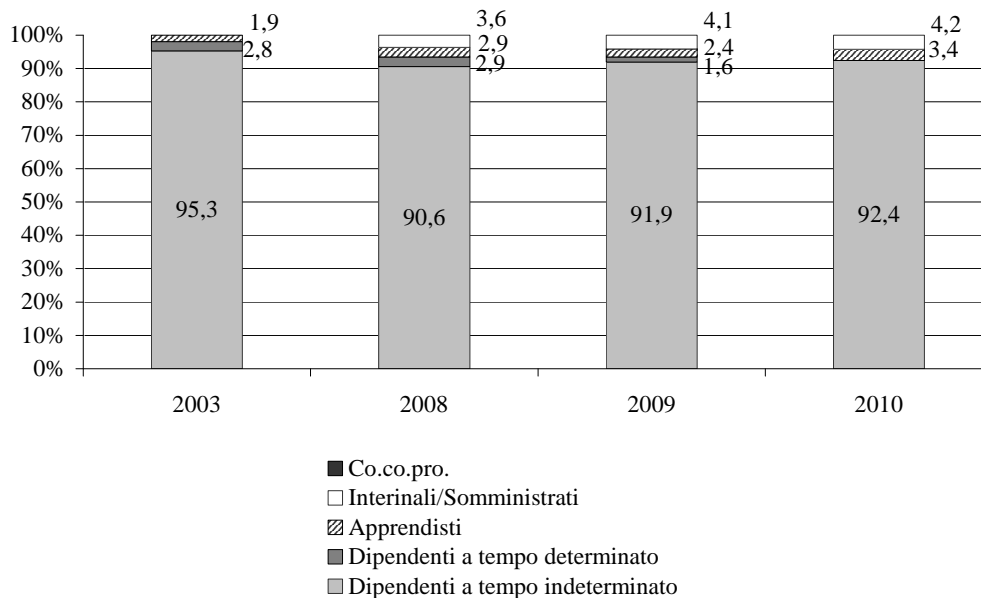
Osservando i titoli di studio dei lavoratori dipendenti, si nota, anche nelle imprese conto terzi, soprattutto nel periodo precedente la crisi, 2003-2008, una crescita, in valore assoluto e percentuale, dei lavoratori in possesso di un diploma di scuola media superiore (nel 2010 rappresentano il 16,8% del totale) che, nel caso di queste imprese, sono inseriti soprattutto nei reparti produttivi. Questa percentuale è particolarmente elevata nelle imprese che realizzano *lavorazioni su macchine utensili* (il 32,4% dei lavoratori dipendenti), dotate di tecnologie a controllo numerico che richiedono livelli di istruzione elevati per la programmazione delle macchine; così come nel caso dell'impresa che realizza pezzi unici quali le *attrezzature per macchine utensili*. Nelle altre imprese analizzate, la presenza di diplomati è invece molto più bassa (pari al 10% dei lavoratori dipendenti), soprattutto in quelle che realizzano *cablaggi, assemblaggi, carpenteria, verniciatura, ecc.* Tra i dipendenti delle imprese conto terzi analizzate, a parte l'impresa che produce schede elettroniche, non vi sono laureati.

Altre tendenze, riferite al periodo 2003-2010, riguardano l'incremento del peso della componente femminile dell'occupazione (nel 2010 pari al 38,8% degli occupati totali), determinato da una diminuzione delle donne occupate, anche nei reparti produttivi, inferiore al calo complessivo dell'occupazione. Una dinamica in parte simile si registra anche per i lavoratori stranieri (nel 2010 rappresentano il 18% degli occupati totali) che, occupati da tempo nelle imprese conto terzi analizzate, non hanno subito l'interruzione dei contratti a termine.

Nelle imprese conto terzi analizzate, la riduzione del personale avvenuta durante la crisi ha quindi colpito prevalentemente la componente maschile dell'occupazione, con qualifica di operaio generico, e quindi a bassa qualificazione, e contratti a tempo determinato. La parte flessibile dell'occupazione risulta così ridimensionata, pur rimanendo superiore a quella presente nelle imprese nel lontano 2003.

Fig. 9 - Composizione dei lavoratori dipendenti nelle imprese conto terzi analizzate per tipo di contratto, 2003-2010

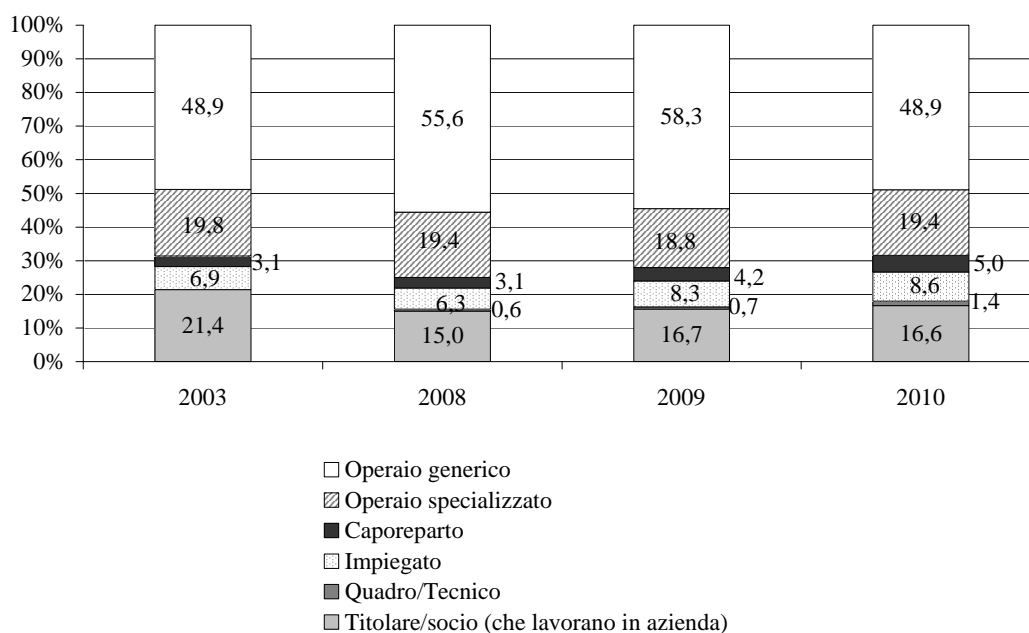
Valori %



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

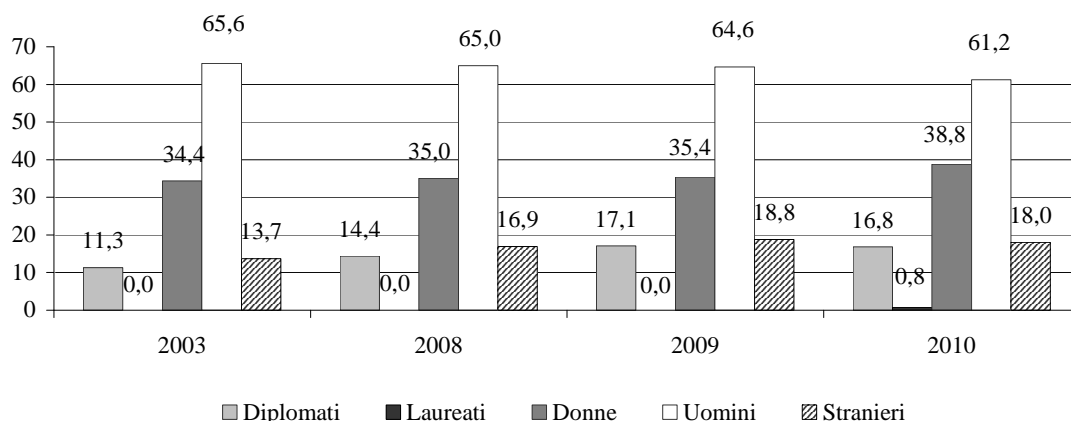
Fig. 10 - Composizione dell'occupazione nelle imprese conto terzi analizzate per qualifica, 2003-2010

Valori %



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

Fig. 11 - Incidenza dei lavoratori dipendenti con titoli di studio, composizione per sesso degli occupati e presenza di lavoratori stranieri nelle imprese conto terzi analizzate, 2003-2010
Valori %



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

2. Il ruolo degli ammortizzatori sociali

Nel caso delle imprese conto terzi il ricorso agli ammortizzatori sociali è stato generalizzato. Nel 2009 tutte le imprese analizzate vi hanno fatto ricorso, coinvolgendo gli addetti alla produzione generalmente a rotazione, salvo alcuni periodi di totale sospensione dell'attività produttiva. Il periodo di più intenso utilizzo sembra essere stato nei mesi di aprile-giugno 2009, ma la maggior parte delle imprese ha iniziato ad usufruire degli ammortizzatori sociali già a febbraio-marzo, continuando fino alla fine dell'anno.

Nei primi quattro mesi del 2010 la situazione appare leggermente migliorata. Se la maggior parte delle aziende analizzate continua ad utilizzare la cassa integrazione in deroga, alcune l'hanno sospesa. Le imprese che in questo periodo non vi hanno fatto ricorso sono quelle caratterizzate da una maggiore numerosità dei committenti e diversificazione dei settori di destinazione dei prodotti lavorati (imprese di carpenteria, produzione schede elettroniche, rettifica e una sola di lavorazioni macchine utensili), oppure le imprese che hanno ridotto più drasticamente l'occupazione (come un'impresa di cablaggi). Fra i conto terzi analizzati, le imprese che realizzano *lavorazioni su macchine utensili* e le imprese di *assemblaggi* sono quelle

maggiormente in difficoltà e che prevedono di utilizzare gli ammortizzatori sociali per tutto il 2010.

L'incertezza sull'evoluzione del mercato e il permanere di una discontinuità nell'arrivo degli ordini, rendono tuttavia difficile la formulazione di previsioni da parte delle imprese analizzate. In generale, prevale un certo pessimismo sulla possibilità di recuperare nel 2010 livelli produttivi superiori a quelli del 2009 e la maggior parte dei conto terzi ritiene di avere ancora necessità degli ammortizzatori sociali per salvaguardare l'occupazione.

Ciò che emerge è l'esigenza di dare continuità agli strumenti di sostegno dei livelli occupazionali che, al pari delle moratorie sui debiti, possono consentire alle imprese conto terzi di resistere in questa fase di grande difficoltà.

3. Le competenze e la formazione dei lavoratori dipendenti

L'analisi dell'organizzazione delle imprese, sviluppata nel paragrafo 1.2.2, e i dati sulla struttura dell'occupazione contenuta in questo paragrafo, mettono in evidenza come le imprese conto terzi siano caratterizzate, più delle imprese conto proprio, dalla prevalenza di competenze tecnico-produttive. La quasi totalità degli occupati lavora in produzione, rappresentati da capireparto, operai specializzati, operai generici, a cui si aggiungono i titolari/soci che normalmente dedicano molto tempo alla produzione, pur essendo presente una divisione dei compiti fra coloro che seguono prevalentemente i reparti produttivi e altri il rapporto con i committenti, gli acquisti, l'amministrazione, ecc..

Osservando il totale dei lavoratori dipendenti presenti nelle imprese conto terzi analizzate, ben l'86% lavora nei reparti produttivi e il 14% negli uffici, occupandosi questi ultimi soprattutto dell'attività amministrativa. Soltanto nelle due imprese di maggiori dimensioni, con un'occupazione superiore ai 20 addetti e fatturati superiori a 2milioni di euro, vi sono lavoratori dipendenti che si occupano, esclusivamente, dei rapporti con i clienti e della gestione delle commesse, mentre una sola impresa ha un addetto alla progettazione del prodotto (l'impresa che produce schede elettroniche).

Le figure professionali presenti nelle imprese analizzate sono prevalentemente operatori alle macchine utensili a controllo numerico, operatori alle macchine utensili tradizionali, addetti alle macchine per il taglio laser, addetti alle macchine per la piegatura, addetti alla saldatura, addetti alla verniciatura, addetti al cablaggio, addetti al montaggio, ecc., oltre ai capireparto, capilinea, ecc..

Una caratteristica comune alle imprese analizzate riguarda la formazione degli addetti che lavorano in produzione, orientata verso la ricerca della massima intercambiabilità dei lavoratori. La formazione avviene prevalentemente sul lavoro per affiancamento e tende a formare personale in grado di operare su più tipi di macchine, costruendo, nei limiti e con le difficoltà di cui diremo, professionalità complete e nello stesso tempo flessibili.

Nell'ambito degli operatori macchine utensili, ad esempio, è spesso presente una separazione fra coloro che sanno utilizzare solo macchine tradizionali e quelli che sanno utilizzare anche macchine a controllo numerico. Nel primo caso, le imprese tendono a far ruotare i lavoratori in modo tale che possano operare indifferentemente su torni, frese, alesatrici, ecc., mentre nel secondo caso, l'obiettivo è di formare figure complete in grado di programmare, attrezzare e regolare le macchine. Nel caso delle macchine a controllo, oltre alla formazione interna per affiancamento, è essenziale la formazione fornita dai produttori di tecnologia.

All'interno delle imprese analizzate convivono tuttavia operatori alle macchine utensili con livelli di professionalità e autonomia molto differenziati. I lavoratori con una preparazione completa, in grado di occuparsi della programmazione delle macchine, sono una netta minoranza e, nei casi delle imprese più piccole, questa attività è spesso realizzata soltanto da un titolare/socio dell'impresa. Il pre-requisito necessario per svolgere questo lavoro è la conoscenza del disegno tecnico e quindi il possesso di un titolo di studio superiore ad indirizzo meccanico.

Nelle imprese che producono in serie, e non pezzi unici, tra i lavoratori dipendenti che operano sulle macchine utensili prevalgono figure con un grado di autonomia limitato, i cui compiti sono il piazzamento del pezzo, l'avvio della lavorazione e il controllo. In alcuni casi, questi ruoli sono ricoperti da lavoratrici, considerate più precise e pazienti degli uomini, oppure da lavoratori stranieri, gli unici disponibili sul mercato del lavoro, come sostengono gli imprenditori, a lavorare in un'officina meccanica. Il problema della crescita professionale di questi lavoratori risiede nella mancanza dei pre-requisiti necessari (come la conoscenza del disegno tecnico), dovuta alla mancanza di un titolo di studio superiore o di un indirizzo di studi orientato al settore.

Figure professionali simili si ritrovano anche nelle imprese di carpenteria, come gli operatori alle macchine per il taglio laser o alla piegatura. Malgrado la presenza di tecnologie innovative, le carpenterie hanno sempre incontrato notevoli difficoltà nel reperimento di personale, trovando la disponibilità soltanto di lavoratori stranieri, soprattutto per le attività di saldatura. Un caso analogo è rappresentato dall'impresa di verniciatura, caratterizzata da una

elevata innovazione tecnologica e condizioni di lavoro di massima sicurezza, per la quale l'unica manodopera disponibile è stata in questi anni quella straniera.

Per quanto riguarda gli addetti ai cablaggi e al montaggio, che sono prevalentemente di tipo manuale, nei casi analizzati i ruoli sono spesso ricoperti da lavoratrici, considerate, anche per queste attività, più precise e costanti.

Per le figure professionali considerate, la formazione è avvenuta sul lavoro attraverso l'affiancamento dei neo-assunti ai lavoratori più esperti e spesso ai titolari/soci dell'impresa. Soltanto per gli operatori alle macchine utensili a controllo, o altre tecnologie simili, come è stato detto, il possesso di un titolo di studio superiore a indirizzo meccanico rappresenta un requisito essenziale, così come la formazione dedicata alla conoscenza del linguaggio macchina fornita dai produttori di tecnologia. E' per questa ragione che nelle imprese conto terzi di lavorazioni macchine utensili si registrano, tra i lavoratori dipendenti, livelli di istruzione più elevati della media.

Nel complesso, pur prevalendo la formazione sul lavoro per affiancamento, le iniziative di formazione che le imprese conto terzi analizzate hanno fatto seguire ai propri dipendenti non sono poche. Soltanto tre imprese, delle tredici analizzate, hanno fatto seguire esclusivamente corsi obbligatori (legati alla sicurezza, pronto soccorso, al percorso degli apprendisti, ecc.), mentre negli altri casi i lavoratori hanno seguito corsi di formazione organizzati dai produttori di tecnologie, legati alla programmazione e uso delle nuove tecnologie di produzione acquistate. Alcune imprese hanno seguito corsi organizzati dai clienti (come nel caso di imprese di assemblaggi) sulle modalità di assemblaggio e controllo/collaudo dei prodotti. Altre ancora, hanno acquistato corsi sul mercato, legati alla certificazione di qualità dell'impresa, a specifiche normative tecniche, o a particolari lavorazioni, ecc.. La formazione seguita dai lavoratori dipendenti delle imprese conto terzi, a parte quella obbligatoria, ha avuto contenuti prevalentemente tecnici. Soltanto un'impresa di assemblaggi monocommittente, oltre alla formazione sulla qualità, ha investito in un progetto di formazione-intervento finalizzato al miglioramento competitivo dell'impresa, basato sull'analisi organizzativa e gestione delle risorse umane. Il progetto era anche finalizzato all'introduzione di nuove modalità partecipative da parte dei lavoratori dipendenti al fine di favorirne la motivazione e il coinvolgimento nella soluzione dei problemi.

Gli imprenditori intervistati attribuiscono molta importanza alla formazione per affiancamento che avviene all'interno delle loro imprese, ma contemporaneamente ritengono fondamentale l'aggiornamento continuo sulle nuove tecnologie, nuovi materiali, nuove tecniche di lavorazione, ecc.. Relativamente ai lavoratori dipendenti esprimono quindi un'apertura reale

nei confronti della formazione continua che tende, tuttavia, a svilupparsi soprattutto all'interno delle relazioni fornitori-clienti. La rete di relazioni entro la quale sono inserite le imprese di subfornitura costituisce una fonte continua di stimolo all'innovazione, grazie al flusso di informazioni e alle occasioni di formazione che è in grado di assicurare. Diverso è il caso degli argomenti non strettamente tecnologici, legati alla gestione d'impresa, agli aspetti organizzativi, qualità, ecc. per i quali solo poche imprese hanno fatto formazione, rivolgendosi a consulenti esterni o enti di formazione.

4. Il ricambio generazionale

Tra le imprese conto terzi analizzate sono presenti situazioni molto diverse relativamente al tema del ricambio generazionale.

Soltanto in una minoranza di casi, quattro imprese, delle tredici oggetto di studio, il problema non è presente o è stato risolto. In particolare, due imprese hanno attualmente titolari/soci giovani, un'impresa di recente costituzione (anno 2000) e un'impresa nella quale il passaggio generazionale è avvenuto attraverso la progressiva sostituzione dei precedenti soci anziani con ex-dipendenti dell'impresa. In altri due casi, invece, il ricambio è stato realizzato attraverso l'ingresso dei figli nella compagine societaria e l'assunzione da parte di questi della gestione dell'impresa, anche se nell'impresa rimangono ancora attivi i genitori.

Nella maggior parte dei casi analizzati, il passaggio generazionale non è ancora avvenuto, anche se una parte delle imprese ha posto le basi per assicurarlo. Si tratta di due imprese che hanno inserito i figli nella compagine societaria pur mantenendo i genitori ancora la direzione dell'impresa. E di altre tre imprese, che hanno inserito i figli come dipendenti. Sia nel primo che nel secondo caso, vi è l'intenzione di far crescere professionalmente i figli attraverso un'esperienza di lavoro diretta nell'impresa di famiglia e, in questo modo, di assicurare il ricambio generazionale nell'arco di un periodo che si prefigura certamente non breve.

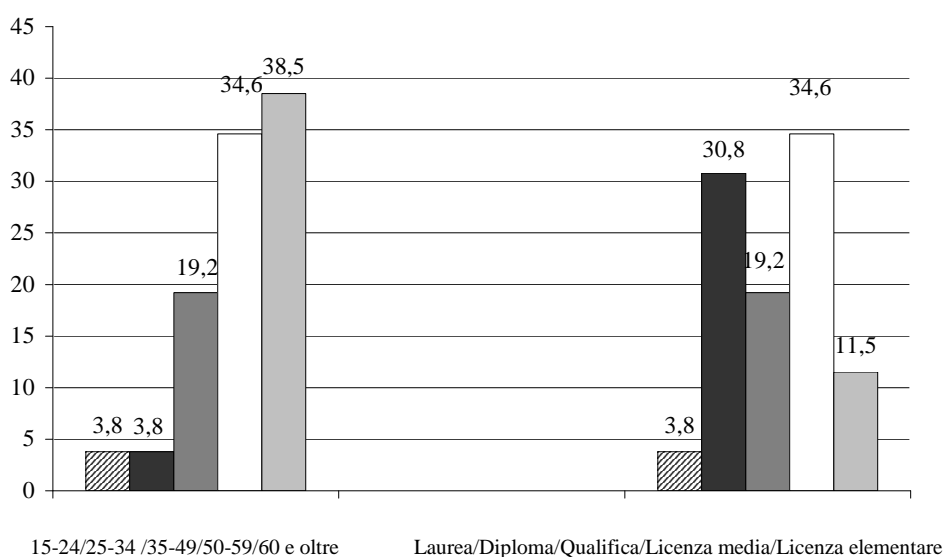
Le imprese conto terzi che non hanno affrontato il problema del ricambio generazionale, pur essendo gestite da titolari/soci non giovani, sono una minoranza, tra quelle analizzate. Si tratta di tre imprese, una di lavorazioni macchine utensili, una che realizza attrezzature per macchine utensili e una di rettifica. In un caso, il progetto di far entrare alcuni dipendenti nella compagine societaria dell'impresa è stato bloccato all'inizio della crisi internazionale.

Nell'insieme, le imprese conto terzi oggetto di studio presentano una situazione relativamente positiva, nella quale la maggioranza ha posto le basi per dare continuità alla vita

dell'impresa, dimostrando la volontà di proiettarsi nel futuro, investendo soprattutto sui figli. Rispetto ai due modelli di ricambio generazionale emersi nell'analisi delle imprese conto proprio, l'uno basato sull'ingresso nella compagine societaria di alcuni dipendenti e l'altro sull'ingresso dei figli, nelle imprese conto terzi analizzate tende a prevalere, come nelle piccole imprese conto proprio, il secondo: il modello che privilegia la continuità gestionale dell'impresa da parte della famiglia.

Al momento dell'indagine, la maggioranza delle imprese conto terzi è tuttavia ancora gestita prevalentemente dai titolari/soci di prima generazione e l'analisi delle loro caratteristiche anagrafiche (fig. 12) mette in evidenza come i nuclei più consistenti si concentrino nelle classi di età oltre i 60 anni (38,5%) e 50-59 anni (34,6%).

Fig. 12 - Composizione dei titolari/soci delle imprese conto terzi analizzate per classe di età e titolo di studio, 2010
Valori %



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

I titolari/soci che hanno una anzianità lavorativa superiore ai trent'anni sono la maggioranza (quasi il 60% del totale) e molti di loro hanno già maturato il diritto alla pensione. Nelle classi di età più giovani, al di sotto dei cinquant'anni, si concentra all'incirca il 26,8% dei titolari/soci e, come è stato detto, a parte due casi di imprese con titolari/soci esclusivamente giovani, in

quattro imprese convivono nella compagine societaria due diverse generazioni di imprenditori, mentre nelle altre sette imprese i titolari/soci sono esclusivamente quelli di prima generazione.

I livelli di istruzione degli imprenditori sono direttamente correlati all'età anagrafica delle persone. I giovani hanno titoli di studio mediamente più elevati, mentre gli anziani spesso non possiedono titoli di studio superiori. Rispetto alle imprese conto proprio, analizzate nel capitolo precedente, i livelli di scolarizzazione dei titolari/soci delle imprese conto terzi sono più bassi. Il nucleo più consistente è formato da persone con la sola licenza media (a volte anche soltanto la licenza elementare), pari al 46,1% del totale, seguito dai titolari/soci con diploma di maturità (30,8%) e con qualifica professionale (19,2%). Tra gli imprenditori più anziani esistono, tuttavia, alcune differenze legate alla specializzazione delle imprese. I più scolarizzati sono generalmente i titolari/soci di imprese conto terzi che realizzano lavorazioni su macchine utensili o produzione di schede elettroniche, mentre i meno scolarizzati sono quelli di imprese che realizzano lavorazioni di carpenteria, verniciatura e assemblaggi.

5. Le competenze e la formazione dei titolari/soci

Nelle imprese conto terzi analizzate, la quasi totalità dei titolari/soci provengono da una precedente esperienza di lavoro dipendente, maturata in imprese conto proprio, o, in alcuni casi, in altre imprese di subfornitura. Nella maggioranza dei casi, gli imprenditori lavoravano come operai, e soltanto per tre imprese, delle tredici analizzate, ricoprivano ruoli diversi, quali capireparto, addetto alla programmazione/acquisti e addetto alla progettazione. Le competenze acquisite attraverso il lavoro dipendente, salvo alcune eccezioni, sono quindi legate prevalentemente all'attività di produzione.

In relazione all'età anagrafica dei titolari/soci e alla lunga storia di vita delle imprese analizzate, l'esperienza di lavoro autonomo di questi imprenditori supera spesso i trent'anni di attività, e tra i più giovani, che corrispondono generalmente ai figli, non è comunque mai inferiore ai cinque anni. I figli inseriti nelle imprese, sia come titolari/soci sia come lavoratori dipendenti, hanno generalmente titoli di studio superiori (maturità o diploma professionale) e nella maggior parte dei casi lavorano direttamente nei reparti produttivi. Soltanto in due imprese, i figli dei titolari/soci lavorano negli uffici, occupandosi delle attività amministrative e del contatto con i clienti. Nel complesso, la quasi totalità dei titolari/soci segue la produzione e lavora direttamente nei reparti produttivi a fianco dei lavoratori dipendenti. Le competenze tecnico-produttive acquisite dagli imprenditori derivano quindi dalla lunga esperienza di lavoro

maturata nella realizzazione di componenti e lavorazioni, utilizzando le tecnologie che nel tempo si sono evolute e che le imprese hanno continuamente aggiornato.

La partecipazione ad attività formative da parte degli imprenditori intervistati è in parte simile a quella dei lavoratori dipendenti. Riguarda, in particolare, i corsi obbligatori, legati alla sicurezza, ecc., e i corsi organizzati dai produttori di tecnologie, sulla programmazione e uso delle nuove tecnologie, o i corsi organizzati dai clienti, relativi alle tecniche di montaggio e controllo/collaudo dei prodotti lavorati, o corsi legati alla certificazione di qualità. Se si escludono gli argomenti tecnici, soltanto in pochi casi i titolari/soci delle imprese intervistate hanno seguito attività di formazione imprenditoriale. Si tratta di tre imprese, delle tredici analizzate, nelle quali i titolari/soci più giovani hanno frequentato iniziative di formazione sui temi del controllo di gestione, organizzazione del lavoro, gestione delle risorse umane, ecc.. Come è stato detto, un'impresa conto terzi di assemblaggi ha realizzato un'attività di formazione-intervento tesa al miglioramento competitivo, rappresentando l'unico esempio di progetto formativo destinato a coinvolgere tutti i lavoratori presenti nell'impresa.

Gli aspetti che emergono dall'analisi delle imprese conto terzi mettono in evidenza due punti rilevanti. Il primo riguarda la notevole similitudine delle attività formative seguite dai lavoratori dipendenti e dai titolari/soci di queste imprese, concentrate su argomenti tecnici e tecnologici; e, il secondo, la bassa partecipazione dei titolari/soci ad iniziative di formazione imprenditoriale.

1.3.5 I punti di forza e di debolezza e i problemi

Le opinioni raccolte nel corso dell'indagine dai titolari/soci delle imprese conto terzi intervistate convergono su alcuni aspetti comuni, che riguardano i punti di forza delle imprese e i problemi attuali.

Tra i *punti di forza* indicati dai testimoni vi sono gli *elevati standard qualitativi* ai quali le imprese sono in grado di lavorare, che dipendono dagli investimenti tecnologici realizzati e dalle competenze presenti nelle imprese, al quale si aggiunge l'affidabilità nel *rispetto dei tempi di consegna* e un buon *servizio al cliente*, legato alla disponibilità a realizzare serie corte di produzione con tempi di consegna molto veloci.

L'analisi dei *punti di debolezza* ha portato gli imprenditori a soffermare l'attenzione sui problemi contingenti, e soltanto in alcuni casi a formulare riflessioni non condizionate dalla difficile situazione attuale. Tra queste ultime, sono emerse alcune considerazioni relative alla limitata adeguatezza delle risorse umane interne, dovuta alla strutturale difficoltà a reperire manodopera sul mercato del lavoro locale, in riferimento soprattutto alle figure che devono operare sulle tecnologie di produzione più innovative.

I *problemi* indicati dai testimoni intervistati si concentrano, tuttavia, sul contesto determinato da questa lunga crisi. La *riduzione dei prezzi delle lavorazioni*, a fronte di una diminuzione delle serie di produzione e un aumento del costo delle materie prime, dell'energia e delle spese generali, che comprime i margini aziendali. E l'aggravarsi della *situazione finanziaria* delle imprese, malgrado la moratoria sui debiti a medio-lungo termine, determinata dalla caduta dei fatturati, dall'allungamento dei tempi di pagamento da parte dei committenti e dagli insoluti.

A queste emergenze che derivano dalla situazione di crisi, gli imprenditori tendono ad aggiungere problemi di carattere strutturale legati alla *eccessiva pressione fiscale*, che grava sulle imprese che lavorano regolarmente¹², e al *peso della burocrazia* che incide particolarmente, in termini di costi, sulle imprese di minori dimensioni. Gli imprenditori lamentano che questi aspetti condizionano eccessivamente la capacità delle piccole imprese di raggiungere livelli di redditività accettabili.

Le considerazioni espresse dagli imprenditori relativamente al rapporto con i committenti e al rapporto con le banche, consentono di mettere in luce la condizione di particolare debolezza

¹² Gli imprenditori intervistati sottolineano come le loro imprese lavorino nel pieno rispetto delle normative e delle regole.

che caratterizza le imprese conto terzi, proprio per il ruolo che esse ricoprono all'interno della filiera produttiva.

Negli anni precedenti la crisi internazionale, alcune imprese intervistate hanno sperimentato la perdita del committente principale, a causa della delocalizzazione di produzioni verso paesi esteri a basso costo, e nel corso della crisi, oltre a subire il calo della domanda, hanno risentito del rientro di alcune lavorazioni deciso dai committenti per saturare la loro capacità produttiva interna. L'aspetto ricorrente delle esperienze raccontate dagli imprenditori riguarda il cambiamento dei rapporti fra committente e subfornitore, nel caso dei committenti di maggiori dimensioni. La conoscenza, a volte personale, con i committenti, fondata sulla reciproca fiducia e maturata nel corso della lunga esperienza di lavoro insieme, ha perso rilevanza, e alcuni subfornitori si sono trovati esclusi dalla rete di fornitura senza averne avuto adeguata informazione o essere stati coinvolti nel processo di cambiamento. Nei casi analizzati, le relazioni di collaborazione che hanno sempre caratterizzato i rapporti fra committenti e subfornitori si sono interrotte improvvisamente, determinando ripercussioni molto gravi sull'impresa conto terzi. I processi di riorganizzazione in atto nelle reti di fornitura delle imprese di maggiori dimensioni stanno quindi escludendo una serie di subfornitori storici locali - rappresentati anche da imprese efficienti e tecnologicamente avanzate - e sembrano delineare relazioni committenti-subfornitori non sempre collaborative e partecipative, ma caratterizzate da un forte squilibrio in termini di potere contrattuale.

Nell'ambito di questi processi, alcuni subfornitori sono invece stati sollecitati dai committenti a seguire un percorso di *upgrading* all'interno della filiera produttiva, che prefigura la formazione di imprese capocommessa e quindi di una catena di fornitura organizzata su più livelli.

Anche nei confronti delle banche, e soprattutto degli istituti di credito di maggiori dimensioni, gli imprenditori sottolineano, a causa della distanza dal territorio dei centri decisionali, il venire meno di rapporti personali e diretti che, nel passato, favorivano la conoscenza delle imprese locali da parte dei funzionari. Questo cambiamento comporta difficoltà di relazione, determinate dalla limitata possibilità di dialogo e confronto sui progetti aziendali. Nelle relazioni con il sistema bancario, le imprese conto terzi esprimono, ancora una volta, il forte squilibrio in termini di potere contrattuale.

I punti critici messi in evidenza dalle imprese analizzate delineano un contesto certamente presente già prima della crisi internazionale. La crisi ha tuttavia contribuito ad accentuare i problemi e a rendere più urgente per le piccole imprese conto terzi della meccanica locale l'individuazione di strategie tese a valorizzare il patrimonio di competenze e le proprie capacità competitive.

1.3.6 *Le azioni richieste dalle imprese*

In relazione alla gravità della crisi e all'incertezza sulle prospettive del mercato, i testimoni ascoltati sottolineano l'importanza di poter contare su due pilastri fondamentali di sostegno: il *credito* e gli *ammortizzatori sociali*.

Come è stato detto, le imprese conto terzi analizzate mostrano situazioni finanziarie molto tese a causa della mancanza di liquidità, e chiedono, ancor più delle imprese conto proprio analizzate nel capitolo precedente, interventi nei confronti delle banche affinché assicurino disponibilità di credito a condizioni e costi sostenibili. Alcuni imprenditori parlano di accordi stipulati fra istituti di credito e associazioni di categoria notevolmente penalizzanti per le piccole imprese, lamentando la mancanza di tutela da parte delle associazioni di rappresentanza.

La seconda richiesta riguarda il rinnovo degli ammortizzatori sociali per la salvaguardia dell'occupazione presente nelle imprese. Le previsioni delle imprese conto terzi analizzate sono pessimistiche e convergono nel ritenere necessario, se la domanda non dovesse riprendere, il ricorso agli ammortizzatori sociali per tutto il 2010.

Un terzo elemento, sottolineato da più imprese conto terzi, riguarda la richiesta esplicita di *riduzione del carico fiscale* e di politiche finalizzate a *ridurre i costi dei servizi*, dell'*energia*, della *burocrazia*, ecc., nella considerazione che il recupero di redditività, e anche di competitività, delle piccole e medie imprese possa avvenire anche abbassando i costi del sistema paese.

Se gli interventi richiesti tendono a concentrarsi su questi aspetti non mancano tuttavia alcune indicazioni relative a iniziative mirate alle imprese di subfornitura del settore meccanico. Alcuni testimoni ritengono che un terreno di confronto tra imprenditori potrebbe essere quello delle aggregazioni fra imprese e considerano importante che su questo tema le associazioni di categoria assumano un ruolo più propositivo. Anche nel campo della formazione imprenditoriale, gli imprenditori più giovani tendono a mostrare un certo interesse, malgrado la partecipazione sia stata finora molto limitata.

1.3.7 *I fabbisogni di formazione*

A conclusione dell'analisi, come nel caso delle imprese meccaniche che realizzano prodotti propri, questo paragrafo si propone di definire il profilo dei fabbisogni formativi che emergono dalle imprese di subfornitura oggetto di studio.

Facendo riferimento alla distinzione tra bisogni di formazione espliciti e i bisogni impliciti¹³, i bisogni di formazione espliciti, indicati dagli imprenditori intervistati, pongono l'attenzione sul problema della formazione degli operatori che lavorano sulle macchine tecnologicamente avanzate (macchine utensili a controllo numerico, centri di lavoro, macchine per il taglio laser, ecc.). L'esigenza delle imprese di formare *figure complete, in grado di programmare e attrezzare le macchine a controllo numerico*, e di avere figure dotate di autonomia e capacità di intervento, si è sempre scontrata con la difficoltà a reperire sul mercato del lavoro locale giovani con un titolo di studio superiore a indirizzo meccanico, interessati a svolgere questo tipo di lavoro. La *conoscenza del disegno tecnico* rappresenta, infatti, un pre-requisito essenziale, e tra i lavoratori delle imprese intervistate soltanto in pochi hanno raggiunto, su queste tecnologie, i livelli di autonomia auspicati. Il problema della formazione di un maggior numero di operatori con queste caratteristiche è fortemente accentuato dalla progressiva riduzione delle serie di produzione. Con la diminuzione delle serie di produzione, il cambiamento frequente dei prodotti lavorati, ecc., le imprese hanno sempre più necessità di figure con competenze elevate e autonomia di intervento. Il venir meno delle produzioni di serie medio-lunga, relativamente semplici e standardizzate, determina la riduzione di alcune attività lavorative ripetitive e a bassa qualificazione e l'esigenza di un miglioramento dell'efficienza aziendale ottenibile soltanto con forza lavoro a elevata qualificazione.

Il problema coinvolge un ampio numero di lavoratori, tra cui numerosi stranieri che negli anni precedenti la crisi sono stati assunti in quanto i soli disponibili sul mercato del lavoro locale. La loro qualificazione si scontra, tuttavia, con la mancanza di alcuni pre-requisiti, fra i quali il principale è la conoscenza del disegno tecnico.

La *qualificazione della fascia degli operai generici*, componente prevalente dell'occupazione delle imprese conto terzi analizzate, rappresenta un obiettivo generalizzato, anche se più diffuso nelle aziende caratterizzate da un'elevata innovazione tecnologica di processo (imprese di lavorazioni su macchine utensili, produzione schede elettroniche, ecc.). Nelle imprese che svolgono lavorazioni a maggiore intensità di lavoro, invece, come quelle di cablaggi e assemblaggi manuali, le competenze dei lavoratori dipendenti sono considerate, dagli imprenditori intervistati, adeguate, anche se gli ambiti di miglioramento sono legati ai problemi di *organizzazione del lavoro e motivazione del personale*. Anche in questi casi, la riduzione delle serie di produzione e i cambi frequenti di prodotto, richiedono una riorganizzazione

¹³ I fabbisogni espliciti corrispondono alla domanda di formazione espressa dagli imprenditori, mentre i fabbisogni impliciti derivano dall'analisi dei problemi e dei punti di debolezza delle imprese.

continua delle linee di montaggio, determinando l'esigenza di una maggiore flessibilità e partecipazione dei lavoratori.

Altri aspetti, sottolineati da alcune imprese intervistate, riguardano la *cultura della qualità*, che andrebbe maggiormente diffusa tra i lavoratori dipendenti, e l'utilizzo di *sistemi cad-cam* per coloro che sono in possesso di una buona conoscenza del disegno tecnico. Questi due ambiti di intervento sarebbero funzionali a sostenere il miglioramento delle imprese e lo sviluppo di competenze interne legate all'industrializzazione dei prodotti ed eventualmente ad attività di progettazione.

Per le imprese conto terzi coinvolte in processi di trasformazione, come nel caso dell'impresa di assemblaggi alla quale il committente ha richiesto di assumere il ruolo di capocommessa, si delinea un fabbisogno formativo articolato, che si collega al cambiamento organizzativo dell'impresa, con il coinvolgimento sia dei lavoratori dipendenti sia dei titolari/soci. Al momento della realizzazione dell'indagine, l'impresa non aveva ancora formulato un piano di intervento.

L'analisi sviluppata sulle imprese conto terzi oggetto di studio ha consentito di mettere in evidenza la gravità degli effetti della crisi internazionale su questa tipologia di imprese, e come, molto prima della crisi, in relazione ai processi di delocalizzazione di alcune produzioni verso paesi esteri a basso costo, alcuni qualificati subfornitori siano stati esclusi dalle reti di fornitura dei loro storici e principali committenti.

L'analisi delle caratteristiche delle imprese intervistate ha, inoltre, messo in luce come questi subfornitori operino prevalentemente per committenti locali di medie e grandi dimensioni, lavorando su disegno del cliente, e realizzando, nel caso della componentistica, componenti finiti, facendosi carico dell'acquisto delle materie prime. Solo un'impresa conto terzi, tra quelle analizzate, è in grado di assicurare la progettazione del componente. A parte questo caso, nelle altre imprese conto terzi non sono presenti forme di collaborazione fra committente e subfornitore nella fase di progettazione del prodotto; così come in un solo altro caso, rappresentato dall'impresa sollecitata dal committente ad assumere il ruolo di capocommessa, il subfornitore sta intraprendendo un percorso di *upgrading* all'interno della filiera produttiva.

La crisi internazionale ha, inoltre, interrotto i programmi di investimento delle imprese di subfornitura, determinando non solo il blocco degli investimenti in nuove tecnologie di produzione, ma anche dei progetti di certificazione della qualità, di partecipazione a fiere di settore, ecc., per mancanza di risorse finanziarie.

La maggior parte degli imprenditori intervistati, concentrati sui problemi contingenti determinati dal perdurare della crisi, sembrano in difficoltà nell'individuare azioni e strategie in un contesto così difficile e per molti aspetti poco prevedibile.

L'idea che si ricava è che per le imprese di subfornitura della meccanica sia urgente prevedere un piano di intervento che crei occasioni di incontro e confronto fra imprenditori della filiera, per favorire la condivisione dei problemi e l'individuazione di sinergie ed eventuali forme di collaborazione.

Il rischio di esclusione di una parte delle imprese di subfornitura dai processi di riorganizzazione delle reti di fornitura è molto elevato e tra le difficoltà espresse dai testimoni ascoltati vi è anche quella di pensare a forme di aggregazione fra imprese che potrebbero rappresentare uno strumento per ampliare i mercati di sbocco o per rafforzare il proprio ruolo all'interno della filiera produttiva.

Su questi aspetti la formazione imprenditoriale potrebbe assumere un ruolo molto importante, soprattutto se guidata, come si diceva per le imprese conto proprio, da una logica di sistema, proponendo progetti di filiera che coinvolgano i vari attori, compresi i committenti.

Il problema centrale riguarda la riorganizzazione delle reti di fornitura che richiederebbe la partecipazione attiva delle imprese conto terzi, affinché la fase di crisi potesse essere utilizzata per rafforzare il sistema produttivo locale, valorizzando il patrimonio di competenze in esso presente.

1.4 Quadro di sintesi

Nello schema inserito nella pagina successiva è riportata una sintesi dei risultati dell'analisi dei casi aziendali del settore meccanico. I risultati sono distinti tra imprese conto proprio e imprese conto terzi¹⁴, come è avvenuto nella stesura di questo rapporto, in quanto questi tipi d'impresa hanno caratteristiche e ruoli diversi all'interno della filiera produttiva.

Le strategie seguite dalle imprese prima delle crisi e gli effetti della crisi sono differenti fra questi due tipi d'impresa, e all'interno di ogni tipologia sono presenti ulteriori differenziazioni legate alla particolare specializzazione di ogni azienda.

I problemi e i fabbisogni delle imprese meccaniche analizzate, pur avendo in comune un contesto di mercato problematico e complesso, assumono profili in parte diversi, che richiedono politiche di intervento mirate in relazione al ruolo che le imprese ricoprono nella filiera produttiva.

¹⁴ Come è stato detto nel paragrafo 1.1, le imprese conto proprio analizzate non rappresentano i committenti delle imprese di subfornitura oggetto della ricerca, in quanto queste ultime lavorano per le principali imprese meccaniche di medie e grandi dimensioni della provincia di Reggio Emilia. I due campioni sono quindi indipendenti fra loro.

Quadro di sintesi dei casi aziendali – Settore meccanico

	Imprese conto proprio				Imprese conto terzi			
Le imprese prima della crisi internazionale								
	6 casi				13 casi			
Dimensione per classe di addetti e classe di fatturato	2008	Imprese	2008 (euro)	Imprese	2008	Imprese	2008 (euro)	Imprese
	4-9 add	2	201-500mila	1	4-9 add	4	201-500mila	2
	10-19 add	3	501-1mil	-	10-19 add	5	501-1mil	3
	20-49 add	1	1-2 mil	2	20-49 add	4	1-2 mil	6
			2-3 mil	3			2-3 mil	2
Specializzazione e ruolo nella filiera	<i>Prodotti realizzati</i>				<i>Lavorazioni svolte</i>			
	<p>Beni strumentali:</p> <p><i>Attrezzature per agricoltura, zootecnia e giardinaggio</i> 2</p> <p><i>Impianti per industria alimentare</i> 1</p> <p><i>Impianti per industria ceramica</i> 1</p> <p>Beni durevoli per la casa:</p> <p><i>Accessori e arredo bagno</i> 1</p> <p>Beni intermedi:</p> <p><i>Componenti per sollevamento e movimentazione</i> 1</p> <p>Tre imprese nascono come conto terzi e poi si trasformano in conto proprio (<i>Attrezzature per agricoltura/giardinaggio, Accessori e arredo bagno, Componenti per sollevamento e movimentazione</i>)</p>				<p>Solo lavorazioni:</p> <p><i>Rettifica</i> 1</p> <p><i>Verniciatura</i> 1</p> <p><i>Assemblaggi</i> 3</p> <p>Componenti finiti/moduli-sistemi/prodotti finiti con acquisto materie prime:</p> <p><i>Lav. macch. utensili</i> 4</p> <p><i>Carpenteria</i> 1</p> <p><i>Cablaggi</i> 1</p> <p><i>Attrezzature macch. utensili</i> 1</p> <p>Componenti finiti con acquisto materie prime e progettazione:</p> <p><i>Schede elettroniche</i> 1</p> <p>Le imprese analizzate lavorano su disegno e specifiche del cliente e non collaborano, salvo un caso, alla progettazione del prodotto/componente.</p> <p>Le imprese analizzate sono fornitori di primo livello di imprese di medie e grandi dimensioni, e soltanto le imprese di rettifica e verniciatura hanno tra i propri clienti, anche se non in misura prevalente, altri subfornitori, lavorando quindi in parte come fornitori di secondo livello.</p>			

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

	Imprese conto proprio	Imprese conto terzi
Strategie di prodotto	<p><i>Serie di produzione e Innovazione di prodotto</i></p> <p>Piccole serie e prodotti a medio-elevata innovazione: <i>Accessori e arredo bagno</i> 1</p> <p>Pezzi unici e prodotti a media innovazione: <i>Impianti per industria alimentare</i> 1 <i>Impianti per industria ceramica</i> 1</p> <p>Piccole serie e prodotti a bassa innovazione: <i>Attrezzature per agricoltura, zootecnia e giardinaggio</i> 2 <i>Componenti per sollevamento e movimentazione</i> 1</p> <p>Le imprese sono specializzate su produzioni di piccola serie e pezzi unici.</p>	<p><i>Serie di produzione e Innovazione di processo</i></p> <p>Piccole serie e elevata innovazione tecnologica di processo: <i>Lav. macch. utensili</i> 4 <i>Schede elettroniche</i> 1 <i>Carpenteria</i> 1 <i>Verniciatura</i> 1</p> <p>Piccole serie e media innovazione tecnologica di processo: <i>Rettifica</i> 1</p> <p>Piccole serie e bassa innovazione tecnologica di processo: <i>Assemblaggi</i> 3 <i>Cablaggi</i> 1</p> <p>Pezzi unici e bassa innovazione tecnologica di processo: <i>Attrezzature macch. utensili</i> 1</p> <p>Negli anni precedenti la crisi, alcune imprese hanno perso il committente principale, a causa della delocalizzazione delle produzioni più semplici e di serie medio-lunga nei paesi esteri a basso costo.</p> <p>Da tempo, le imprese analizzate si sono specializzate sulle serie corte di produzione e su prodotti più complessi.</p>
Strategie di mercato	<p>Mercato estero e bassa dipendenza da pochi clienti: <i>Attrezzature per agricoltura, zootecnia e giardinaggio</i> 2</p> <p>Mercato nazionale e bassa dipendenza da pochi clienti: <i>Accessori e arredo bagno</i> 1</p> <p>Mercato nazionale e media dipendenza da pochi clienti: <i>Componenti per sollevamento e movimentazione</i> 1</p> <p>Mercato nazionale ed elevata dipendenza da pochi clienti: <i>Impianti per industria alimentare</i> 1</p> <p>Mercato locale ed elevata dipendenza da pochi clienti: <i>Impianti per industria ceramica</i> 1</p> <p>Le imprese operano su mercati molto differenziati, alcune solo sul mercato locale e altre prevalentemente sui mercati esteri.</p>	<p>Mercato locale e bassa dipendenza da pochi clienti: <i>Verniciatura</i> 1 <i>Lav. macch. utensili</i> 1 <i>Schede elettroniche</i> 1</p> <p>Mercato locale e media dipendenza da pochi clienti: <i>Lav. macch. utensili</i> 2 <i>Attrezzature macch. utensili</i> 1 <i>Rettifica</i> 1 <i>Carpenteria</i> 1</p> <p>Mercato locale ed elevata dipendenza da pochi clienti: <i>Assemblaggi</i> 3 <i>Cablaggi</i> 1 <i>Lav. macch. utensili</i> 1</p> <p>Le imprese sono molto legate a committenti locali e alcune mantengono una elevata dipendenza dal committente principale. A parte un'impresa monocommittente, le altre hanno diversificato i clienti e i comparti di destinazione dei prodotti lavorati (macch. agricole e giardinaggio, macch. mov. terra, motoristico, oleodinamica, organi di trasmissione, elettrodomestici, porte e finestre, ecc.) al fine di ridurre il rischio d'impresa.</p>

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

	Imprese conto proprio	Imprese conto terzi
Organizzazione delle imprese e della produzione	<p>Presenza della funzione progettazione e commerciale:</p> <p><i>Accessori e arredo bagno</i> 1</p> <p><i>Componenti per sollevamento e movimentazione</i> 1</p> <p>Presenza della funzione progettazione e non della funzione commerciale:</p> <p><i>Impianti per industria alimentare</i> 1</p> <p><i>Impianti per industria ceramica</i> 1</p> <p>Limitata presenza delle funzioni progettazione e commerciale:</p> <p><i>Attrezzature per agricoltura, zootecnia e giardinaggio</i> 2</p> <p>In relazione alla produzione, le imprese decentrano alcune fasi di lavorazione che richiedono tecnologie avanzate (lav. macchine utensili CNC), impianti particolari (trattamenti, verniciatura, ecc.) o competenze non presenti nelle imprese (parti elettriche ed elettroniche dei prodotti). All'interno realizzano, invece, le fasi di lavorazione su macchine utensili tradizionali, stampaggio, carpenteria, finitura e montaggio. Soltanto l'impresa che realizza componenti, e svolge in parte un'attività per conto terzi, ha tecnologie di produzione molto avanzate.</p>	<p>Presenza della funzione progettazione e commerciale:</p> <p><i>Schede elettroniche</i> 1</p> <p>Limitata presenza della funzione commerciale:</p> <p><i>Lav. macch. utensili</i> 1</p> <p>In relazione alla produzione, le imprese di <i>lav. macch. utensili</i>, essendo orientate alla consegna di un componente finito, decentrano le fasi di rettifica e trattamenti. Le imprese di <i>carpenteria</i>, in alcuni casi, quelle di trattamenti e verniciatura.</p> <p>Le imprese di <i>cablaggi e assemblaggi</i> svolgono tutte le fasi internamente, ad eccezione, nei momenti di picco produttivo, di attività marginali, quali montaggi manuali molto semplici che non richiedono particolari competenze.</p>
Certificazioni e brevetti	<p>Possesso di brevetti:</p> <p><i>Accessori e arredo bagno</i> 1</p> <p><i>Impianti per industria ceramica</i> 1</p> <p>Certificazioni di qualità:</p> <p><i>Componenti per sollevamento e movimentazione</i> 1</p>	<p>Possesso di brevetti:</p> <p><i>Nessuna</i></p> <p>Certificazioni di qualità:</p> <p><i>Schede elettroniche</i> 1</p> <p>Anche se la maggior parte delle imprese non è certificata, quelle che realizzano <i>lav. macch. utensili</i> sono in grado di assicurare elevati standard qualitativi, definiti e verificati dai committenti, che consentono a queste imprese di inviare i componenti direttamente alle linee di montaggio dei committenti in condizione di <i>free pass</i>.</p>

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

Gli effetti della crisi internazionale	Imprese conto proprio			Imprese conto terzi		
	Dinamica fatturato e addetti	2009/2008			2009/2008	
		Fatt	Add		Fatt	Add
		var. %	var. %		var. %	var. %
	<i>Accessori e arredo bagno</i>	-15,0	-22,7	<i>Lav. macch. utensili</i>	-65,5	-18,0
	<i>Impianti per ind. alimentare</i>	+8,7	+7,1	<i>Lav. macch. utensili</i>	-63,3	0,0
	<i>Impianti per ind. ceramica</i>	-40,9	0,0	<i>Lav. macch. utensili</i>	-47,1	-14,0
	<i>Attrezzature per la zootecnia</i>	-15,9	0,0	<i>Lav. macch. utensili</i>	-55,1	0,0
	<i>Attrezzature per il giardinaggio</i>	n.d.	0,0	<i>Attrezzature macch. utensili</i>	-40,0	0,0
	<i>Componenti per sollevamento e movimentazione</i>	-60,9	-6,3	<i>Rettifica</i>	-39,5	-12,5
				<i>Carpenteria</i>	-23,0	-16,7
				<i>Verniciatura</i>	-19,3	-6,2
				<i>Schede elettroniche</i>	-42,2	-12,5
				<i>Cablaggi</i>	-58,4	-50,0
				<i>Assemblaggi</i>	-35,0	-30,2
				<i>Assemblaggi</i>	-50,0	-8,3
				<i>Assemblaggi</i>	-46,2	-16,7
Serie di produzione e programmazione	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione generalizzata delle serie di produzione; - Mancanza di programmazione della produzione; - Discontinuità nell'arrivo degli ordini e interruzioni continue della produzione; - Riduzione dei tempi di consegna. 			<ul style="list-style-type: none"> - Rientro di lavorazioni prima decentrate da parte dei committenti; - Riduzione generalizzata delle serie di produzione; - Mancanza di programmazione della produzione; - Discontinuità nell'arrivo degli ordini e interruzioni continue della produzione; - Riduzione dei tempi di consegna. 		
Concorrenza e relazioni con i clienti	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento della concorrenza sui prezzi; - Allungamento dei tempi di pagamento (come nuovo fattore competitivo); - Compressione dei margini. 			<ul style="list-style-type: none"> - Forte aumento della concorrenza sui prezzi; - Riduzione dei prezzi delle lavorazioni; - Allungamento dei tempi di pagamento; - Forte compressione dei margini; - Rimessa in discussione delle relazioni fra imprese conto terzi e committenti. 		
Risorse finanziarie e credito	<ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà finanziarie per le imprese che hanno realizzato investimenti negli anni precedenti la crisi; - Problema degli insoluti e dei fallimenti; - Esigenze di ricapitalizzazione in alcuni casi; - Problemi di liquidità. 			<ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà finanziarie legate ai notevoli investimenti realizzati negli anni precedenti la crisi; - Problema degli insoluti e dei fallimenti; - Elevati problemi di liquidità; - Difficoltà con le banche. 		

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

	Imprese conto proprio	Imprese conto terzi
Le strategie di risposta delle imprese		
Risposte a breve	<ul style="list-style-type: none"> - Blocco degli investimenti (relativi anche alla certificazione di qualità) - Taglio dei costi: <ul style="list-style-type: none"> a. Non rinnovo dei contratti di lavoro a termine; b. Rientro di lavorazioni prima decentrate; c. Riduzione al minimo degli acquisti; d. Sospensione della partecipazione a fiere in alcuni casi; e. Rinegoziazione dei leasing e mutui. 	<ul style="list-style-type: none"> - Blocco degli investimenti (relativi anche alla certificazione di qualità) - Taglio dei costi: <ul style="list-style-type: none"> a. Non rinnovo dei contratti di lavoro a termine; b. Rientro di lavorazioni prima decentrate; c. Riduzione al minimo degli acquisti; d. Sospensione della partecipazione a fiere in alcuni casi; e. Rinegoziazione dei leasing e mutui.
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> - Ricerca di nuovi sbocchi di mercato per alcune imprese; - Posizione di attesa per altre; - Generale difficoltà a definire una strategia di risposta alla crisi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ricerca di nuovi committenti sempre in ambito locale, per alcune imprese; - Posizione di attesa per la maggior parte; - Forte concentrazione degli imprenditori sul breve periodo per risolvere i problemi contingenti di sopravvivenza delle aziende.

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

	Imprese conto proprio	Imprese conto terzi
Occupazione, competenze e formazione		
Struttura occupazione	Tendenze 2009-2010: - Non rinnovo dei contratti di lavoro a termine; - Riduzione degli operai generici; - Riduzione degli impiegati in alcuni casi; - Riduzione, in generale, della forza lavoro meno qualificata.	Tendenze 2009-2010: - Non rinnovo dei contratti di lavoro a tempo determinato; - Riduzione degli operai generici; - Riduzione, in generale, della forza lavoro meno qualificata.
	Occupati per qualifica: 2010 % Titolari/soci 18,5 Quadri/Tecnici 3,1 Impiegati 18,5 Capireparto 1,5 Operai specializzati 29,2 Operai generici 33,8 Totale 100,0	Occupati per qualifica: 2010 % Titolari/soci 16,6 Quadri/Tecnici 1,4 Impiegati 8,6 Capireparto 5,0 Operai specializzati 19,4 Operai generici 48,9 Totale 100,0
	Lavoratori dipendenti per tipo di contratto: 2010 % A tempo indeterminato 93,0 A tempo determinato 1,8 Apprendisti 1,8 Interinali/Somministrati - Co.co.pro. 3,5 Totale 100,0	Lavoratori dipendenti per tipo di contratto: 2010 % A tempo indeterminato 92,4 A tempo determinato - Apprendisti 3,4 Interinali/Somministrati 4,2 Co.co.pro. - Totale 100,0
	Lavoratori dipendenti: 2010 % Diplomati 28,1 Laureati 5,3 Donne 30,8 Stranieri 4,6	Lavoratori dipendenti: 2010 % Diplomati 16,8 Laureati 0,8 Donne 38,8 Stranieri 18,0
Ammortizzatori sociali e non	- Utilizzo delle ferie pregresse; - Blocco degli straordinari; - Non utilizzo di lavoro somministrato; - Utilizzo degli ammortizzatori sociali da parte soltanto di due imprese (quelle che avevano investito maggiormente prima della crisi).	- Utilizzo delle ferie pregresse; - Blocco degli straordinari; - Utilizzo generalizzato degli ammortizzatori sociali.
Formazione lavoratori dipendenti	- Formazione interna per affiancamento; - Formazione obbligatoria (apprendisti, sicurezza, ecc.); - Altre attività formative sporadiche (excel, lingue, sistemi cad, contabilità); - Una sola impresa ha attivato un progetto di formazione-intervento per il miglioramento competitivo aziendale.	- Formazione interna per affiancamento; - Formazione obbligatoria (apprendisti, sicurezza, ecc.); - Prevalenza di attività formative assicurate da fornitori e clienti (programmazione e utilizzo delle nuove tecnologie CNC, tecniche di controllo e collaudo dei prodotti); - Altre attività formative sporadiche (normative tecniche, qualità, ecc.) - Una sola impresa ha attivato un progetto di formazione-intervento per il miglioramento competitivo aziendale.

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

	Imprese conto proprio	Imprese conto terzi
Ricambio generazionale	Ricambio generazionale avvenuto attraverso l'ingresso nella compagine societaria di ex-dipendenti: <i>Impianti per industria alimentare</i> 1 <i>Impianti per industria ceramica</i> 1	Impresa di recente costituzione: <i>Assemblaggi</i> 1
	Ricambio generazionale in fase di preparazione attraverso l'inserimento dei figli come lavoratori dipendenti: <i>Componenti per sollevamento e movimentazione</i> 1 <i>Accessori-arredo bagno</i> 1 <i>Attrezzature per zootecnia</i> 1	Ricambio generazionale avvenuto attraverso l'ingresso nella compagine societaria di ex-dipendenti: <i>Lav. macch. utensili</i> 1
	Problema ancora non affrontato: <i>Attrezzature per il giardinaggio</i> 1	Ricambio generazionale avvenuto attraverso l'ingresso nella compagine societaria dei figli: <i>Carpenteria</i> 1 <i>Verniciatura</i> 1
		Ricambio generazionale in fase di preparazione attraverso l'inserimento dei figli come lavoratori dipendenti o soci: <i>Lav. macch. utensili</i> 2 <i>Cablaggi</i> 1 <i>Assemblaggio</i> 1 <i>Schede elettroniche</i> 1
	Problema non ancora affrontato: <i>Lav. macch. utensili</i> 1 <i>Rettifica</i> 1 <i>Attrezz.re macch. ut.</i> 1	
	In tema di ricambio generazionale emergono due diversi modelli. Da un lato, l'ingresso di alcuni dipendenti dell'impresa nella compagine societaria dell'azienda; dall'altro, l'ingresso dei figli. Il secondo modello, che privilegia la continuità gestionale dell'impresa da parte della famiglia, appare prevalente.	In tema di ricambio generazionale emergono due diversi modelli. Da un lato, l'ingresso di alcuni dipendenti dell'impresa nella compagine societaria dell'azienda; dall'altro, l'ingresso dei figli. Il secondo modello, che privilegia la continuità gestionale dell'impresa da parte della famiglia, appare prevalente.
	Titolari/soci per classe di età: 2010 % 15-24 - 25-34 7,7 35-49 23,1 50-59 15,4 60 e oltre 53,8 Totale 100,0	Titolari/soci per classe di età: 2010 % 15-24 3,8 25-34 3,8 35-49 19,2 50-59 34,6 60 e oltre 38,6 Totale 100,0
	Titolari/soci per titolo di studio: 2010 % Laurea 7,7 Diploma 38,4 Qualifica 23,1 Licenza media/elementare 30,8 Totale 100,0	Titolari/soci per titolo di studio: 2010 % Laurea 3,8 Diploma 30,8 Qualifica 19,2 Licenza media/elementare 46,2 Totale 100,0

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

	Imprese conto proprio	Imprese conto terzi
Formazione dei titolari/soci	<p>I titolari/soci delle imprese analizzate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provengono da una precedente esperienza di lavoro dipendente nei reparti produttivi di altre imprese dello stesso settore, in qualità di operaio specializzato, caporeparto e capofficina; i giovani sono più scolarizzati e spesso provengono da esperienze di lavoro dipendente, maturate negli uffici tecnici o di progettazione; - Hanno una formazione imprenditoriale maturata con l'esperienza di gestione diretta della propria impresa, che ha attraversato, data la lunga vita di queste aziende, varie fasi e cicli economici; - Esiste una polarizzazione tra titolari/soci che frequentano numerose iniziative formative e altri che non ne frequentano affatto (in relazione alla vicinanza, o meno, dell'impresa alla vita associativa della propria organizzazione di categoria). 	<p>I titolari/soci delle imprese analizzate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provengono da una precedente esperienza di lavoro dipendente nei reparti produttivi di imprese conto proprio, e a volte di imprese conto terzi, in qualità di operaio; in rari casi hanno lavorato come caporeparto o negli uffici tecnici o di progettazione; - Hanno una formazione imprenditoriale maturata con l'esperienza di gestione diretta della propria impresa che ha attraversato, data la lunga vita di queste aziende, varie fasi e cicli economici; - I corsi di formazione seguiti dai titolari/soci sono molto simili a quelli seguiti dai loro dipendenti. La maggior parte delle attività formative si sviluppa nell'ambito della rete di relazioni con fornitori e clienti e riguarda aspetti tecnico-produttivi.

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

	Imprese conto proprio	Imprese conto terzi
I punti di forza e di debolezza delle imprese e i problemi		
Punti di forza	<ul style="list-style-type: none"> - Qualità del prodotto; - Flessibilità; - Personalizzazione del prodotto; - Rapidità dei tempi di consegna; - Servizio al cliente (assistenza post-vendita, garanzie sul prodotto, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevati standard qualitativi delle lavorazioni; - Tecnologie di produzione innovative; - Rispetto dei tempi di consegna; - Servizio al cliente (serie corte di produzione, tempi di consegna molto veloci); - Rispetto delle normative e delle regole.
Punti di debolezza	<ul style="list-style-type: none"> - Organizzazione commerciale; - Marketing; - Innovazione di prodotto; - Gestione finanziaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione finanziaria; - Limitata adeguatezza delle risorse umane che devono operare sulle tecnologie di produzione più innovative; - Difficoltà ad attivare forme di collaborazione con altre imprese.
Problemi	<ul style="list-style-type: none"> - Problema generale di disorientamento strategico delle imprese dovuto alla difficoltà di interpretazione dell'evoluzione del mercato in questa fase di crisi; - Concorrenza sui prezzi e sui tempi di pagamento; - Riduzione dei margini; - Problemi finanziari (mancanza di liquidità). 	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione dei prezzi delle lavorazioni (dovuto alla elevata concorrenza e alla richiesta di sconti da parte dei committenti), in presenza di una diminuzione delle serie di produzione e di un rincaro delle materie prime, dei costi dell'energia, ecc.; - Forte riduzione dei margini; - Allungamento dei tempi di pagamento da parte dei committenti; - Forti problemi finanziari (mancanza di liquidità); - Rischi di esclusione dai processi di riorganizzazione delle reti di fornitura.
Le azioni richieste dalle imprese	<ul style="list-style-type: none"> - Azione più incisiva nei confronti delle banche affinché assicurino liquidità alle imprese; - Maggiori informazioni relative ai temi di attualità e alle opportunità rappresentate dalle forme di aggregazione fra imprese; - Semplificazione burocratica per ridurre i costi sostenuti dalle piccole imprese. 	<ul style="list-style-type: none"> - Azione più incisiva nei confronti delle banche affinché assicurino liquidità alle imprese, a costi sostenibili; - Rinnovo degli ammortizzatori sociali; - Maggiori informazioni relative ai temi di attualità e alle opportunità rappresentate dalle forme di aggregazione fra imprese; - Riduzione del carico fiscale e dei costi dei servizi, dell'energia, della burocrazia, ecc..

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

	Imprese conto proprio	Imprese conto terzi
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 adeguate (fondamentale la formazione sul lavoro per affiancamento); - Esigenze di aggiornamento delle competenze per i lavoratori dipendenti inseriti negli uffici tecnici o di progettazione (relative ai sistemi cad più avanzati) e nell'area commerciale (relative alle lingue, il marketing e la comunicazione, ecc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà a formare figure operaie in grado di operare con autonomia sulle tecnologie di produzione più innovative (soprattutto nella programmazione e attrezzaggio delle macchine); - Nel caso delle lavorazioni ad elevata intensità di lavoro (come gli assemblaggi) emergono esigenze di miglioramento dell'organizzazione del lavoro e della motivazione dei lavoratori; - Per i lavoratori in possesso di una buona conoscenza del disegno tecnico sono ritenuti importanti interventi formativi per favorire l'utilizzo dei sistemi cad-cam più avanzati; - Si sottolinea, in generale, un problema di qualificazione della fascia degli operai generici, molto consistente nelle imprese di subfornitura, determinato dalle difficoltà di reperimento di manodopera che queste imprese hanno sempre avuto sul mercato del lavoro locale. Sono presenti carenze di base legate alla non conoscenza del disegno tecnico e alla mancanza di una cultura della qualità.
Fabbisogni riferiti agli imprenditori	<ul style="list-style-type: none"> - Esigenze di aggiornamento riguardanti molteplici aspetti della gestione aziendale (marketing, finanza, controllo di gestione, gestione delle commesse, ecc.); - Esigenza di occasioni di riflessione più ampie sull'evoluzione del mercato e il possibile orientamento strategico delle imprese, anche attraverso il confronto con altre imprese appartenenti allo stesso settore e filiera produttiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gli imprenditori intervistati sono concentrati sui problemi contingenti determinati dal perdurare della crisi e sembrano in difficoltà nell'individuare azioni e strategie in un contesto così difficile e per molti aspetti poco prevedibile; - Il rischio di esclusione di una parte delle imprese di subfornitura dai processi di riorganizzazione delle reti di fornitura da parte dei committenti di dimensioni medio-grandi è molto elevato; - La formazione imprenditoriale potrebbe assumere un ruolo importante, in questa fase, proponendo progetti di filiera che coinvolgano i vari attori, ed eventualmente anche i committenti.

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