



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO



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

**GLI IMPRENDITORI E LE IMPRESE ARTIGIANE DI  
SUBFORNITURA DEL COMPARTO AUTOMOTIVE A TORINO,  
TRA CRISI INDUSTRIALE E STRATEGIE DI  
RIPOSIZIONAMENTO**

**RAPPORTO DI RICERCA SU 38 STUDI DI CASO**



**Realizzazione degli studi di caso:**

**Dario Albino**

**Rebecca Boschi**

**Giuseppe De Sario**

**Daniele Doria**

**Paola Mino**

**Federico Rusich**

**Rapporto di ricerca a cura di:**

**Salvatore Cominu e Anna Tavella**

**Si ringraziano gli imprenditori che hanno dato la loro disponibilità per la realizzazione della ricerca.**

## Indice

PREMESSA – Le ragioni dell’iniziativa .....	6
INTRODUZIONE .....	10
Il contesto .....	10
Metodologia adottata.....	13
SEZIONE 1 - CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE E DEGLI IMPRENDITORI .....	19
1.1 Caratteristiche delle imprese.....	19
1.1.1 Artigiani cresciuti .....	20
1.1.2 Un comparto d’imprese mature .....	23
1.1.3 Più società che individui? .....	25
1.2 Caratteristiche dell’imprenditore .....	25
1.2.1 La “generazione di mezzo” al comando.....	25
1.2.2 Gli imprenditori-periti .....	27
1.2.3 Una carriera “manifatturiera” .....	28
1.3 Gli assetti societari e organizzativi .....	33
1.3.1 L’evoluzione degli assetti societari .....	33
1.3.2 Imprese rigorosamente familiari .....	34
1.3.3 Concentrazione e decentramento degli assetti gestionali .....	36
1.4 Composizione ed evoluzione del fatturato .....	40
SEZIONE 2 – IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO ED IL MERCATO.....	49
2.1 Attività e prodotti.....	49
2.2 Livelli di dipendenza dal comparto <i>automotive</i> .....	59
2.3 Livelli di dipendenza dal Gruppo FIAT.....	68
2.4 La presenza di altri comparti e filiere produttive .....	75
2.5 Struttura della clientela e posizionamento nella filiera auto .....	78
SEZIONE 3 – LE RELAZIONI VERTICALI ED ORIZZONTALI .....	89
3.1 Le relazioni di subfornitura .....	89
3.2 Cooperare per competere? .....	101
3.2.1 La cooperazione formalizzata e la cooperazione informale .....	101
3.2.2 Una cooperazione invisibile.....	104
3.2.3 Gli ostacoli alla cooperazione .....	110
3.3 Le strategie competitive .....	116
3.3.1 L’andamento nel medio periodo .....	117
3.3.2 La via tecnologica al mantenimento dei vantaggi competitivi.....	122
Sezione 4 - LE STRATEGIE COMPETITIVE E LE FORMULE IMPRENDITORIALI .....	128
4.1 Le strategie relative ai processi produttivi .....	128
4.2 Strategie relative al mercato.....	144
4.2.1. I percorsi delle imprese - le trasformazioni del mercato.....	148
4.3 I fattori che hanno favorito e ostacolato la <i>diversificazione</i> .....	164
4.3.1 Due casi esemplari di diversificazione.....	173
4.4 La debolezza commerciale dei subfornitori .....	177
VALUTAZIONI CONCLUSIVE .....	182
BIBLIOGRAFIA.....	191

## Indice delle Figure

Figura 1 Distribuzione delle imprese per Gruppo (%).....	20
Figura 2 Distribuzione per classe di addetti (%) .....	21
Figura 3 Classi di addetti per gruppo.....	23
Figura 4 Distribuzione per anno di fondazione.....	24
Figura 5 Distribuzione per forma giuridica .....	25
Figura 6 Imprenditori per classe di età (%).....	26
Figura 7 Titolo di studio per classi età imprenditore (%).....	27
Figura 8 Attività precedente svolta dagli imprenditori .....	28
Figura 9 Luogo attività precedente .....	29
Figura 10 Distribuzione per natura giuridica .....	33
Figura 11 Distribuzione per evoluzione della natura giuridica.....	34
Figura 12 Attività strategiche svolte direttamente dal titolare, per classe di addetti .....	38
Figura 13 Gruppo per attività prevalente (%).....	50
Figura 14 Modalità di acquisizione delle conoscenze tecniche (%).....	139
Figura 15 Ripartizione dell'attività del titolare .....	178
Figura 16 Combinazioni degli assetti produttivi e commerciali.....	183

## Indice delle Tabelle

Tabella 1 Distribuzione per presenza di soci non familiari .....	34
Tabella 2 Distribuzione per allargamento compagine societaria.....	35
Tabella 3 Distribuzione per numero di attività svolte dal titolare .....	37
Tabella 4 Attività strategiche svolte direttamente dal titolare, per classe di addetti .....	39
Tabella 5 Andamento fatturato 1991 - 2002 per Gruppo .....	41
Tabella 6 Andamento del fatturato 1997 - 2002, per gruppo.....	42
Tabella 7 Indice di qualificazione dei dipendenti, in classi .....	45
Tabella 8 Qualifica dei dipendenti, per attività prevalente dell'impresa .....	46
Tabella 9 Gruppo per evoluzione prodotto (%) .....	51
Tabella 10 Attività prevalente per Certificazione Qualità.....	57
Tabella 11 Variazione peso auto sul fatturato (%) .....	59
Tabella 12 Peso auto sul fatturato (1991 - 2002), per andamento fatturato .....	60
Tabella 13 Peso auto sul fatturato per andamento fatturato (1997 - 2002).....	63
Tabella 14 Variazione livello di dipendenza da Fiat Auto.....	69
Tabella 15 Gruppo per presenza altri comparti .....	76
Tabella 16 Gruppo per andamento del peso auto sul fatturato totale (1991 - 2002).....	76
Tabella 17 Attività principale per presenza altri comparti .....	77
Tabella 18 Numero di committenti del comparto auto (in classi), per gruppo (%) .....	79
Tabella 19 Incidenza del primo cliente sul fatturato, per gruppo .....	79
Tabella 20 Incidenza del primo cliente sul fatturato, per attività.....	80
Tabella 21 Variazione del numero di clienti (1991 - 2002), per gruppo.....	81

Tabella 22 Variazione del numero di clienti (1991 – 2002), per classe di addetti .....	83
Tabella 23 Cambiamento del cliente principale, per gruppo .....	84
Tabella 24 Dimensioni del primo cliente in base al numero degli addetti, per gruppo .....	85
Tabella 25 Sede del primo cliente, per gruppo .....	86
Tabella 26 Gruppo per tempi di pagamento prevalenti .....	89
Tabella 27 Tempi di pagamento per area di mercato prevalente .....	90
Tabella 28 Divisione del lavoro committente – fornitore, per gruppo .....	94
Tabella 29 Divisione del lavoro committente – fornitore, per classe dimensionale .....	97
Tabella 30 Divisione del lavoro committente – fornitore, per attività .....	99
Tabella 31 Andamento fatturato 1991 - 2002, per gruppo (%).....	117
Tabella 32 Andamento fatturato 1997 - 2002, per gruppo (%).....	118
Tabella 33 Andamento fatturato 1997 - 2002, per attività prevalente.....	118
Tabella 34 Andamento fatturato 1991 - 2002, per attività prevalente.....	119
Tabella 35 Strategia di mercato prevalente negli ultimi 5 anni, per tipologia..	125
Tabella 36 Ripartizione tempo titolare, per gruppo .....	177
Tabella 37 Suddivisione dell'attività commerciale del titolare, per gruppo.....	179
Tabella 38 Modalità di acquisizione clienti, per gruppo (valori %, possibili più risposte) .....	180

## PREMESSA – Le ragioni dell’iniziativa

La novità che ha segnato il dibattito suscitato dalla crisi, di proporzioni inedite, dell’unica industria automobilistica italiana è l’interesse focalizzato, a differenza di quanto avveniva in passato, sul “sistema” anziché sulla sola Mirafiori.

Su questo, indiscutibilmente, hanno pesato almeno tre consapevolezze:

La prima, e più importante, è che la produzione automobilistica torinese ha mutato radicalmente formula: da un’organizzazione che vedeva la presenza dell’impresa *leader* ed un indotto ad essa legato da un rapporto di dipendenza, di mercato e tecnologica, si è passati ad un “sistema della produzione automobilistica (tendenzialmente) mondiale”. L’internazionalizzazione attiva perseguita dalle imprese medie e grandi, l’insediamento sul territorio di operatori globali della componentistica auto, la presenza d’imprese *leader* dello stile e del *design* sono tutti elementi che hanno consentito la crescita del sistema al di là del rapporto, seppure ancora fondamentale, con l’O.E.M.<sup>1</sup> locale. Il valore da salvaguardare e da mantenere investe, dunque, l’intero sistema, al di là delle performance del suo “capofila” di territorio, per quanto da questo dipendano ancora una parte significativa degli investimenti nell’area e della produzione dei fornitori, nonché funzioni strategiche e infrastrutture (Politecnico, poli logistici, ricerca scientifica, alta formazione, servizi avanzati, ecc.) insediate nel torinese.

La seconda è che l’evoluzione dei rapporti tra produttore finale e *partner* strategici, a fronte del decentramento di quote crescenti di produzione – ma anche d’attività di ricerca, *design*, ingegneria – ha trasferito quote di conoscenza e *know how* all’esterno di Fiat Auto. Il ciclo produttivo, uscito dalla grande fabbrica, è ricomposto a livello di sistema e di territorio, all’interno del quale sono incorporati informazioni di valore strategico, saperi formalizzati e taciti, al

---

<sup>1</sup> Original Equipment Manufacturer

punto che taluni reputano ancora più importante “salvare” il patrimonio *extra moenia* rispetto a quello posseduto dal Lingotto.

Infine, che nell’ambiente competitivo segnato da processi d’internazionalizzazione e globalizzazione (che aumentano l’interazione a distanza, le transazioni informative e la cooperazione tra sistemi territoriali, ma anche la concorrenza tra essi), nessuna economia di territorio può “dipendere” da un’industria, per quanto grande e importante – a maggior ragione se i dubbi sulla sua tenuta sono forti.

Tale consapevolezza si è tradotta in attenzione e sensibilità volta prioritariamente alle imprese medie e medio – grandi che costituiscono l’albo dei fornitori di primo livello e partner di Fiat Auto accreditati. Questo è avvenuto a diversi livelli, che interessano le politiche industriali come quelle occupazionali.

La costituzione del Comitato *Torino Automotive* – nato con l’obiettivo di aumentare la capacità competitiva della filiera auto, rafforzando la presenza delle attività strategiche a Torino – la proposta di costituzione di una *management company* in grado di accompagnare il processo, la proposta della Provincia di Torino di pensare interventi volti a favorire la cooperazione tra imprese del comparto, sono tutti esempi della suddetta sensibilità.

Minore attenzione, se si esclude quella “rituale”, è stata dedicata alle vicende che agitano i livelli inferiori (secondo e terzo) del sistema; qui si trova ad operare, accanto a numerose PMI, una miriade d’imprese artigiane di dimensioni piccole e sovente piccolissime.

Certamente l’azione promossa dalla Regione Piemonte, che estende gli strumenti di sostegno al reddito in favore dei lavoratori delle piccole imprese, esclusi dall’attuale sistema di ammortizzatori sociali, testimonia la consapevolezza che la crisi a Torino ha investito anche i segmenti meno visibili della produzione auto.

Tuttavia, gli interventi in favore di queste realtà sembrano essere arrestati al livello – seppure fondamentale – di gestione dell'emergenza occupazionale.

In questo contesto, segnato da un deficit di attenzione rispetto all'impresa minore, la ricerca punta a fornire un contributo nella direzione di una conoscenza più approfondita, meno stereotipata ed episodica, della subfornitura auto d'impronta artigiana, per come configurata *qui ed ora*.

In questo senso, il lavoro svolto non punta a “chiudere” il discorso sui subfornitori auto artigiani, bensì ad aprirlo, richiamando la necessità (oltre che di politiche, rimandate evidentemente alle sedi più appropriate) d'attenzione conoscitiva, di studi e ricerche dedicate (o almeno estese) a questo mondo, che rappresenta una componente sovente “invisibile” ma d'importanza non prescindibile del sistema della produzione *automotive* torinese.

Nel restituire i risultati di uno studio necessariamente limitato (sia per quanto attiene la *profondità* dei temi affrontati, sia negli esiti) dalla contenuta ampiezza della rilevazione, si premette che il medesimo si è posto l'obiettivo di misurarsi con le principali parole d'ordine che hanno alimentato e informato il dibattito sulle sorti future delle PMI del sistema auto a Torino in questi ultimi due anni:

- *Qualificazione dei processi e dei prodotti*: si è spesso dissertato della necessità di supportare l'investimento tecnologico – volto sia alla qualificazione delle forniture, sia all'ampliamento della gamma dei prodotti forniti – per consentire alle imprese di “competere sulla qualità”. Una competizione giocata solo sui costi, infatti, oltre a provocare fenomeni di *dumping*, sul medio periodo condurrebbe al collasso le stesse imprese, non in grado di sostenere la concorrenza dei *competitor* stranieri che si affacciano sul mercato.
- *Diversificazione del mercato*: intesa nella duplice accezione di internazionalizzazione in ambito auto, attraverso la penetrazione in

mercati esteri, e di diversificazione merceologica, ovvero la riconversione ad altri settori.

- *Cooperazione orizzontale*: agli operatori minori si suggerisce, in sostanza, di unire le forze per attivare consorzi e altre forme di coordinamento al fine di sviluppare una massa critica necessaria a reggere il peso dell'accresciuta incertezza ambientale e della competitività dei mercati.

Questi obiettivi, che gli estensori del rapporto ovviamente condividono, sono però da situare nella specificità dell'impresa piccola e piccolissima – spesso non in grado di accedere ai progetti pubblici di sostegno, che pure sono stati sperimentati – ed informata da una cultura che non ha integrato nella propria visione strategica la necessità di “cooperare per competere”.

In questo senso, si è inteso fornire un repertorio di temi e aspetti problematici volto a mettere in luce i vincoli (siano essi ambientali, o imputabili alla particolare combinazione dei fattori imprenditoriali presenti nelle imprese consultate) e gli ostacoli per la realizzazione di un programma competitivo basato su *qualificazione, diversificazione e cooperazione*.

Non spetta a questa sede dissertare sui compiti della politica, e su quali siano i “paletti” che le funzioni di regolazione del mercato e dell'economia devono rispettare. Più modestamente qui si tratta dei problemi emersi e d'alcune possibili azioni d'intervento.

Una consapevolezza, tuttavia, muove questo rapporto ed è confermato dall'analisi empirica: l'impossibilità di abbandonare il programma di *qualificazione, diversificazione e cooperazione* dell'impresa minore esclusivamente a logiche di mercato.

## INTRODUZIONE

### Il contesto

Il comparto dell'auto ha vissuto, nell'ultimo decennio, un processo di profondo mutamento, con pesanti ricadute sia sui costruttori finali, sia sulle imprese operanti nella filiera di fornitura che concorrono a definirne le *performance*. Tale processo, lungi dall'aver raggiunto una condizione d'equilibrio, è tuttora in atto, intensificato dalle dinamiche di competizione globale. I produttori d'auto soffrono, a livello mondiale, di un cronico sovradimensionamento della capacità produttiva, contestuale ad una sostanziale stagnazione della domanda di sostituzione nei mercati maturi, ed una crescita ancora troppo lenta nei paesi emergenti.

Tale situazione comporta una progressiva riduzione dei margini, che i costruttori tentano di spostare a valle, verso il sistema di fornitura. Le scelte strategiche dei costruttori finali si riverberano, a cascata, sui componentisti e più in generale sulle imprese operanti nella filiera auto.

L'*outsourcing* di attività produttive e di servizio, difatti, ha visto raddoppiare, nel corso degli anni novanta, il peso delle attività di produzione realizzate *extra moenia*. Oggi la quota di attività produttive realizzate direttamente dal costruttore finale scende in alcuni casi al di sotto del 30% del valore complessivo del prodotto.

A livello globale, lo sviluppo della fornitura a livelli e della *modularizzazione*, ossia il processo di sviluppo e assemblaggio fondato sull'*outsourcing* di gruppi, moduli e sistemi, anziché di singoli componenti, ha ridisegnato il sistema della fornitura auto, in un processo di selezione e riduzione del numero di fornitori diretti.

Alla dinamica di selezione non corrisponde necessariamente una riduzione del numero complessivo d'impresе che partecipano, sui vari livelli, al sistema di subfornitura. Mutano, senza dubbio, i rapporti tra imprese operanti lungo la filiera.

A livello italiano – e soprattutto torinese - tali dinamiche sono particolarmente evidenti. Il sistema manifatturiero locale registrava, già negli anni '60, la presenza di un radicato e significativo tessuto di piccola impresa che rispondeva alle esigenze di riduzione dei costi da parte della FIAT. Il rapporto fra queste realtà ed il gruppo automobilistico era di totale dipendenza, sia di mercato, sia tecnologica. Non a caso, si parlava di “indotto auto” o meglio ancora di “indotto Fiat”, per indicare un sistema caratterizzato da una forte dipendenza dalla casa torinese.

Fin dalla metà degli anni '70, la grande fabbrica fu sottoposta a una radicale riorganizzazione. Da un lato furono effettuati i primi investimenti in stabilimenti produttivi esterni all'area torinese (Cassino e Termini Imerese in primo luogo), dall'altro si diede mano ad un riordino dei rapporti di fornitura, fino allora troppo caotici e affidati a troppi livelli gerarchici aziendali per essere passibili di un efficace controllo.

Il processo di riordino, selezione e riorganizzazione delle imprese del vecchio indotto da un lato tendeva a semplificare i rapporti di fornitura, dall'altro a coinvolgere – in termini di cooperazione innovativa e d'assunzione di rischio – i principali *partner* della Fiat. La riorganizzazione dell'indotto è ben nota ed ha portato alla configurazione di un sistema comprendente tre o quattro livelli operativi, in cui solo il primo ha rapporti diretti con Fiat.

I fornitori di primo livello, con i quali il Gruppo del Lingotto ha instaurato rapporti di “*partnership* competitiva”, integrano le forniture di parti, componenti, lavorazioni, a monte dei propri prodotti, che una volta affluivano direttamente ai costruttori auto. Essi a loro volta gestiscono una piramide di fornitori di secondo, terzo, quarto livello, secondo un sistema ad interfaccia che collega le imprese con quelle dei livelli inferiore e superiore – controllate da questo, controllori di quello.

Rispetto alla loro passata collocazione nella filiera, con rapporti più o meno diretti con il costruttore auto, attualmente i fornitori non di primo livello si

trovano entro un sistema di rapporti che prevede anche da parte loro un crescente impegno in investimenti innovativi, attività di co-progettazione e condivisione di rischi col cliente – il tutto a fronte di crescenti pressioni delle committenza per ridurre i costi delle forniture. È la stessa situazione già ricordata dei fornitori di primo livello, che questi ultimi ribaltano sui livelli inferiori della piramide.

Se i fornitori di primo livello sono in genere imprese più o meno globalizzate – e i maggiori fornitori mondiali sono grandi imprese globali – scendendo nella piramide si incontrano aziende progressivamente più piccole, dai prodotti meno complessi (ma non meno buoni), dalle tecnologie avanzate e più specialistiche, operanti su mercati regionali.

Oltre il secondo livello (al terzo e soprattutto in quelli successivi) troviamo piccole imprese e imprese artigiane, spesso “messe al lavoro” in regime di monocommittenza, specializzate nella produzione di un particolare o utilizzabili durante i periodi in cui si verificano picchi produttivi. Imprese sospinte, dalle dinamiche di selezione/riduzione di fornitori, ed a causa delle ridotte dimensioni e capacità di investimenti, ai livelli inferiori della fornitura auto.

Allo studio di queste realtà è indirizzato il presente contributo.

## Metodologia adottata

Obiettivo dell'indagine è stato analizzare gli elementi in grado d'intervenire sulla struttura dei vantaggi competitivi delle aziende artigiane operanti nel sistema dell'*automotive* torinese, nel contesto determinato dalla progressiva ritirata dell'industria automobilistica dal territorio. Bersaglio ultimo della ricerca l'individuazione di un repertorio di soluzioni in grado di abilitare la "diversificazione" del mercato delle imprese artigiane operanti nell'*automotive*, sia all'interno del comparto automobilistico (moltiplicando le possibilità di accesso a mercati esteri), sia all'esterno di esso.

L'indagine è stata focalizzata su un confronto "longitudinale" degli assetti strategici, del posizionamento competitivo e dell'andamento delle imprese esaminate, sull'individuazione dei fattori di contesto e delle azioni che hanno favorito od ostacolato una ridefinizione della formula imprenditoriale, nella direzione di una minore "dipendenza" dal produttore automobilistico finale e di una superiore autonomia nei confronti del mercato locale.

A tale scopo, la variabile sulla base della quale sono state selezionate le imprese oggetto di studio è stata la "dipendenza" dall'auto, intesa sia come dipendenza dal settore, sia come dipendenza dall'O.E.M. Fiat.

In questo senso sono state selezionate 38 imprese, riferibili a tre distinti "gruppi", assunti quali "tipi ideali" e determinati sulla base del loro mercato di riferimento:

- Un primo gruppo è quello legato in misura quasi esclusiva al ciclo di produzione Fiat. Sono queste le imprese che accusano la maggiore sofferenza: inibite nel processo di diversificazione (di cliente/settore di attività) nel quadro di uno scenario di crisi, denunciano un calo di attività ed una consistente riduzione dei margini, cui riescono a far fronte grazie alla capacità di risposta flessibile propria dell'impresa artigiana, ma non vedono un futuro possibile dentro lo scenario dato. (Gruppo1)

- Un secondo gruppo fa riferimento a quelle imprese che pur dipendendo in maniera quasi esclusiva dall'auto, operano già, almeno in parte, all'interno di un ciclo auto diversificato. Non si tratta di una percentuale molto consistente sotto il profilo quantitativo, ma importante da un punto di vista qualitativo. Sono, infatti, realtà che hanno saputo capitalizzare la propria capacità tecnologica e valorizzarla sul mercato internazionale. (Gruppo2)
- Un terzo gruppo che ha investito nella diversificazione dell'attività, aprendosi a nuovi settori (dal "bianco", alle apparecchiature medicali, e via di seguito). Sono queste le imprese che oggi accusano meno le conseguenze della crisi Fiat, pur in presenza di un quadro congiunturale generale di difficoltà per tutte le imprese manifatturiere. (Gruppo3)

La ricerca ha utilizzato, per quanto attiene lo studio e l'analisi dei tre modelli imprenditoriali identificati *ex ante*, l'approccio metodologico derivante dalla tradizione dei *case studies*.

Nel dettaglio, ciascun caso è stato studiato sulla base di:

- Esplorazione dei fattori economici (prodotti, conoscenza, tecnologie, mercato) e delle formule imprenditoriali (assetti di *governance*, organizzativi, strategici) che definiscono l'orizzonte strategico dell'azienda ed il suo posizionamento competitivo.
- Ricostruzione del *network* delle relazioni commerciali e istituzionali che definiscono l'ambiente operativo dell'impresa.
- Ricostruzione del *network* delle relazioni intersoggettive attivate dall'imprenditore.
- Ricostruzione della vicenda personale dell'imprenditore, e delle variabili culturali che informano il suo operato.

L'insieme di questi indicatori è stato indagato in una prospettiva dinamica, capace di restituire sia la dimensione "storica" dell'impresa, sia quegli elementi

del presente in grado di prefigurarne gli sviluppi futuri, sotto il profilo delle strategie, dell'organizzazione, delle combinazioni economiche e produttive. Per ciascuna di queste direttrici di ricerca sono stati individuati i *passaggi chiave* che hanno inciso in maniera non episodica sulla storia aziendale, ed in particolare sulla struttura e sulla composizione del suo mercato; in questo senso, sono considerati *passaggi chiave* tutte le situazioni che hanno posto l'imprenditore, e l'azienda, di fronte ad alternative di valenza strategica per il futuro dell'attività.

L'adozione di un registro analitico multiplo, orientato all'indagine congiunta delle dinamiche relative al sistema impresa, alle relazioni "esterne", agli orientamenti personali ed alla cultura degli imprenditori, risponde alla necessità d'inquadrare la ricerca nello scenario descritto in sede introduttiva. In questa prospettiva, l'analisi dei *network* commerciali e personali, e quella delle culture aziendali agite dal titolare dell'impresa, rinviano a due acquisizioni teoriche non derogabili nel contesto della ricerca qui presentata.

*La prima investe la dimensione relazionale dell'attività economica;* coerentemente all'approccio teorico che, a partire dagli anni '80, si è iniziato a definire come "nuova sociologia economica", s'intende valorizzare nello studio dei casi aziendali, accanto alle tradizionali dimensioni del *capitale finanziario* e del *capitale culturale* (le risorse in termini di *know how* e conoscenza specifica), l'analisi del *capitale sociale*, inteso come risultante della dotazione di risorse relazionali e di risorse fiduciarie che connotano l'ambiente operativo dell'impresa. Tale aspetto riveste un'importanza capitale nel condizionare le strategie imprenditoriali, e sovente nel vincolarne possibili sviluppi nella direzione di una superiore apertura delle reti commerciali.

*Il secondo aspetto investe la sovrapposizione, nelle imprese artigiane, tra le dimensioni aziendali e personali;* in altre parole la *bassa istituzionalizzazione* dell'impresa, che *dipende* in misura decisiva dalle vicende personali del titolare, iscrive il problema del mantenimento dei vantaggi competitivi e delle prospettive di sviluppo imprenditoriale nell'intreccio tra scelte economiche e le

scelte di vita dell'imprenditore. La razionalità delle scelte aziendali, nell'impresa artigiana, non è determinata in via esclusiva dall'*orientamento allo scopo*, ma anche da comportamenti informati da valori, culture, decisioni che potrebbero maturare nella sfera extra-economica della vita del titolare.

La giustapposizione d'elementi derivanti dall'analisi degli indicatori economici, delle risorse relazionali e della cultura imprenditoriale espressa dal titolare, pone lo studio del problema qui affrontato in un contesto più realistico di quello derivante da un approccio focalizzato esclusivamente sui primi. I processi di diversificazione della struttura e della composizione della clientela richiedono, infatti, la mobilitazione di risorse insieme economiche, finanziarie, culturali e relazionali, in difetto di una delle quali gli orizzonti strategici divengono certamente più circoscritti.

Al fine di intercettare tutte le diverse dimensioni sopraccitate, l'indagine ha utilizzato strumenti qualitativi e quantitativi; in particolare, ad ogni titolare d'impresa è stato sottoposto un questionario strutturato, accompagnato da un'intervista qualitativa.

Il questionario ha esplorato i seguenti items:

- ❑ Informazioni sull'imprenditore (Età, genere, scolarità, storia)
- ❑ Informazioni generali sull'impresa (dimensione, fatturato, forma giuridica, anno di fondazione, attività economica principale, prodotto principale)
- ❑ Dipendenza dal settore auto e dalla filiera Fiat
- ❑ Posizionamento nella filiera auto
- ❑ Struttura della clientela nel settore auto
- ❑ Presenza in altri settori/comparti: posizionamento e struttura della clientela
- ❑ Relazioni di sub fornitura
- ❑ Risorse di rete

- Fattori produttivi e tecnologici
- Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro
- Le fonti del vantaggio competitivo e le principali aree di debolezza.

Il questionario ha rilevato i dati strutturali dell'impresa nel corso dell'ultimo decennio, prendendo a riferimento tre distinti momenti: 1991, 1997 e 2002 (l'oggi). Il punto di partenza (1991) è stato scelto per avere una fotografia dell'impresa agli inizi degli anni '90, e precedente la crisi congiunturale del '92-'93.

L'intervista qualitativa, realizzata in un momento successivo, è stata indirizzata ad approfondire i temi rilevati attraverso il questionario, con particolare attenzione alla ricostruzione dei processi, delle cause e delle motivazioni alla base di scelte strategiche per la vita d'impresa.

Dalla lettura incrociata dei dati *hard* e della ricostruzione soggettiva della storia aziendale, è stato prodotto un "profilo" per ciascuna impresa esaminata. Dati quantitativi, interviste e profili costituiscono la base empirica di questo *report* di ricerca.

Il rapporto è organizzato in quattro sezioni. Nella prima si analizzano le caratteristiche strutturali degli imprenditori (età, titolo di studio, attività precedente) e delle imprese (assetti societari ed organizzativi, andamento occupazionale e performance economica). Nella seconda – posizionamento competitivo e mercato – si verificano i livelli di dipendenza dal settore automotive e dal sistema Fiat e la struttura della clientela, all'interno come all'esterno del comparto auto. La terza affronta il tema delle relazioni (verticali ed orizzontali), ovvero dei rapporti di fornitura e della cooperazione con altre imprese artigiane.

Nella quarta, infine, vengono indagate le strategie e le formule competitive, ed individuati alcuni percorsi "tipici".

Nell'analisi sono stati utilizzati sia i dati quantitativi, in maniera aggregata, sia le testimonianze dirette, nella duplice forma di citazioni dirette dalle interviste, e di ricostruzione sintetica di casi emblematici (con citazione dai profili/studi di caso).

I dati, utilizzati in forma aggregata, non hanno validità statistica, giacché il *panel* di imprese selezionate risponde alla necessità di avere casi “esemplari” ed è volutamente sottratto a criteri di rappresentatività statistica (in ogni caso non garantita dall'esiguità della base empirica).

Le tabelle ed i grafici di seguito presentati sono utilizzati prevalentemente per chiarezza espositiva e vanno situati nello specifico contesto della ricerca.

## SEZIONE 1 - CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE E DEGLI IMPRENDITORI

### 1.1 Caratteristiche delle imprese

Come evidenziato in premessa, nell'individuazione delle imprese da sottoporre a studio di caso, la prima variabile considerata è relativa alla loro dipendenza dal settore auto e – dentro il settore auto dal costruttore Fiat<sup>2</sup>.

I tre gruppi di imprese sono pertanto costituiti da:

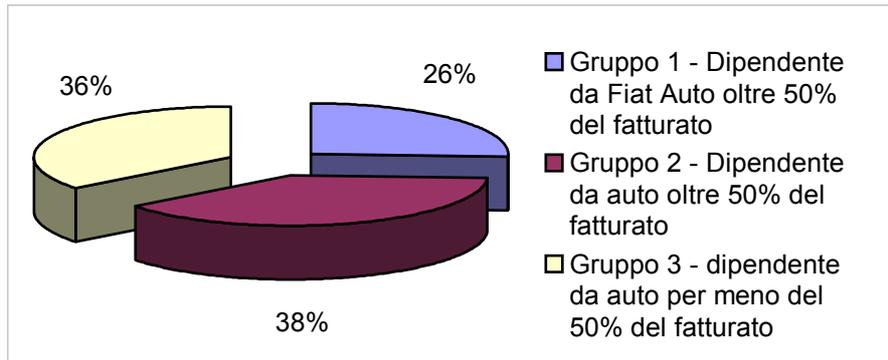
- imprese dipendenti da Fiat, con un'incidenza sul fatturato – per quanto indiretta – dell'OEM torinese superiore al 50% del fatturato. (Gruppo 1)
- imprese dipendenti dal settore auto (con un'incidenza superiore al 50%), ma che operano – prevalentemente o esclusivamente - in filiere dal punto di vista della destinazione finale dei prodotti/servizi forniti. (Gruppo 2)
- imprese non dipendenti dal settore auto, avendo inserito in questo gruppo le imprese che hanno una percentuale di fatturato derivante dall'automotive inferiore al 50%. (Gruppo 3)

Le imprese esaminate, in relazione al grado di dipendenza da Fiat Auto e dal settore auto, sono distribuite come in figura 1:

---

<sup>2</sup> Per quanto riguarda il Gruppo1, per ragioni sostanzialmente congiunturali, giacché la crisi Fiat è essenzialmente crisi della produzione auto in senso stretto, abbiamo calcolato la sola dipendenza da Fiat Auto. In questo senso i confini tra il Gruppo 1 e 3 sono talvolta labili, giacché imprese che non forniscono Fiat Auto operano tuttavia all'interno di filiere che hanno come riferimento Iveco o altre imprese del Gruppo, caratterizzate da un sistema di relazioni omogeneo a quello di Fiat Auto. Tuttavia, anche in considerazione degli attuali e possibili processi di cessione di *assets* dal parte di Gruppo Fiat, abbiamo preferito limitare l'analisi alla sola divisione auto del Gruppo.

**Figura 1 Distribuzione delle imprese per Gruppo (%)**



Ciascuno dei Gruppi è caratterizzato dalla prevalenza di un mercato piuttosto che di un altro. Tuttavia, le imprese incluse in ciascuno di essi opera – o ha operato – nel comparto *automotive* e, salvo rare eccezioni, in filiere dipendenti dall’OEM torinese.

Tale suddivisione consentirà d’osservare, nel rapporto qui restituito, l’eventuale correlazione tra i fenomeni indagati ed il posizionamento delle imprese nel sistema locale dell’*automotive*. E’ da precisare che le quote di fatturato derivanti da attività legate alla produzione di autoveicoli commerciali, autobus, motocicli, macchine agricole e movimento terra (tutti settori caratterizzati da un’importante presenza del Gruppo Fiat), in questa classificazione non sono stati considerati appartenenti al comparto *automotive*. Questo, al fine di valutare l’impatto delle specifiche difficoltà legate alle politiche riferite all’automobile, nonché a quelle di mercato, del Gruppo del Lingotto. Come si vedrà, alcune imprese del Gruppo 3 (“non dipendenti dal settore auto”), hanno nella subfornitura dell’industria dei veicoli commerciali, macchine agricole, ecc. importanti quote di fatturato.

### 1.1.1 Artigiani cresciuti

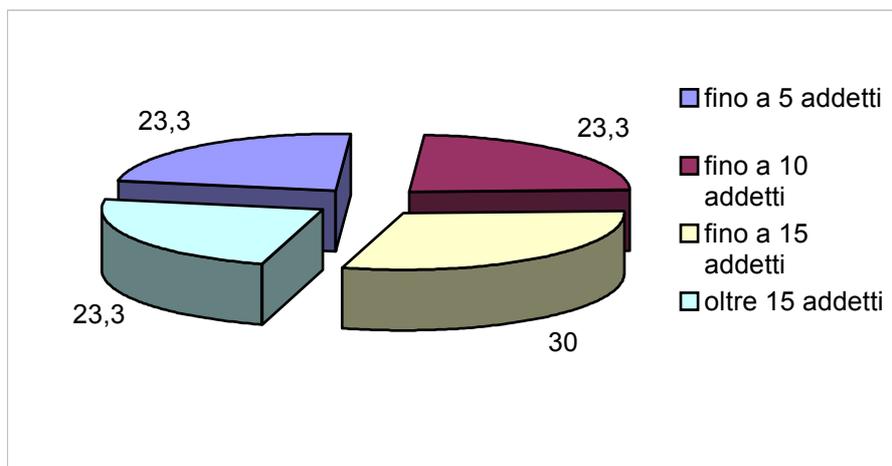
Secondo la prospettiva qui adottata, nell’ambito dell’artigianato occorre operare almeno un distinguo fondamentale tra impresa piccola, impresa *micro* e dimensione del lavoro autonomo.

La prima, difatti, è basata su una certa articolazione delle funzioni interne che implica, a livello di produzione, la separazione tra funzioni dirigenti e mansioni esecutive, nonché un certo grado (benché ridotto) di specializzazione nelle aree commerciali e amministrative. La piccola impresa è caratterizzata da un ciclo produttivo un po' più "complesso" e da una classe dimensionale più ampia.

Nelle imprese *micro* l'articolazione delle funzioni si presenta ridotta e limitata generalmente alla separazione tra attività commerciali, svolte dal titolare, e attività produttive, a carico di tutti gli addetti (titolare incluso).

La differenziazione funzionale scompare del tutto nel *lavoro autonomo*, dove il titolare è, al medesimo tempo, direttore (commerciale, amministrativo, di produzione) ed esecutore, eventualmente coadiuvato da uno o più famigliari, e da pochissimi dipendenti. Tra le imprese in esame si ritrovano operatori ascrivibili a tutte queste tipologie.

**Figura 2 Distribuzione per classe di addetti (%)**



E' da osservare che le imprese incluse nel campione sono di dimensioni mediamente superiori a quelle "tipiche" del comparto artigiano. Il 70% delle imprese iscritte all'Albo della nostra regione impiega fino a 3 addetti e solo il 6,2% supera la soglia dei 10 addetti, percentuale che in questo campione è assai più rilevante<sup>3</sup>: oltre la metà delle aziende rientra in questa classe. Le stesse imprese metalmeccaniche, ramo d'attività cui è riferibile la quasi totalità degli

<sup>3</sup>Osservatorio Regionale Artigianato – Regione Piemonte; dati dell'ultima rilevazione congiunturale

operatori contattati, pur essendo nella realtà regionale mediamente più strutturate (le imprese fino a tre addetti sono meno del 45%), non si avvicinano alle dimensioni medie qui riscontrate.

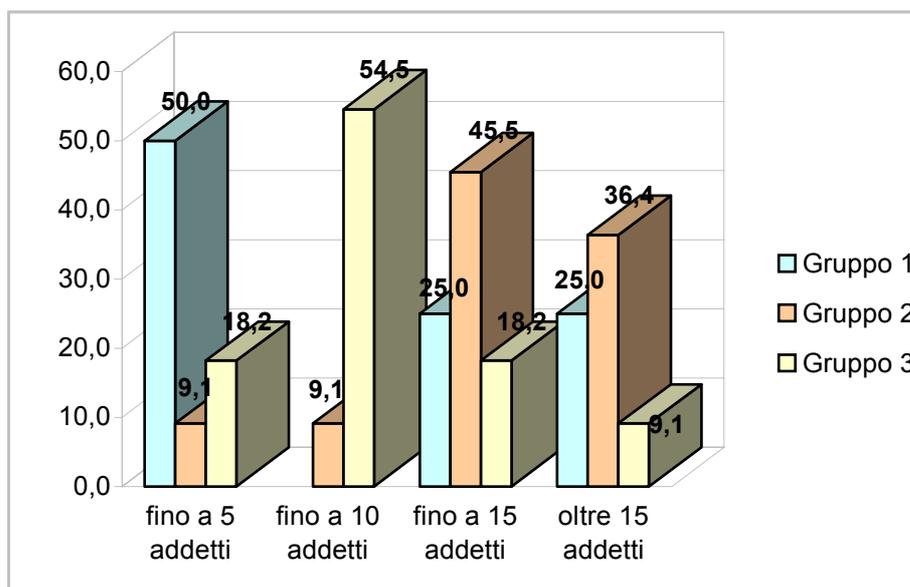
E' da ritenere che ciò non sia da imputare unicamente alla natura casuale della scelta dei casi,<sup>4</sup> ma anche alle caratteristiche peculiari del comparto oggetto d'approfondimento. Per quanto non sia raro (e casi di questo tipo sono presenti anche tra gli studi effettuati) incontrare nella subfornitura auto ditte che impiegano il solo titolare, o al massimo qualche dipendente, nel complesso appare corretto affermare che l'artigianato del settore è composto da aziende lievemente più strutturate. Ciò è legato, in parte, alle stesse caratteristiche "tecniche" delle attività svolte, ed in parte all'evoluzione del sistema dell'*automotive*. Con le prime si fa riferimento alla presenza, in molte delle imprese esaminate, di lavorazioni di una certa complessità, organizzate in cicli ad elevata incidenza tecnologica; con la seconda, all'accresciuta competitività interna alla filiera, che ha provocato la scomparsa di tante imprese *one man* ed il relativo rafforzamento degli operatori che "hanno tenuto".

La distribuzione delle classi d'addetti nei tre Gruppi considerati (Grafico 1), evidenzia però come le aziende del Gruppo 1 (quelle che dipendono da Fiat Auto per oltre il 50% del fatturato) siano maggiormente polarizzate tra la dimensione del *lavoro autonomo* e quella dell'*impresa piccola*. Le imprese degli altri due gruppi sono più rappresentate, rispettivamente, nella dimensione intermedia dell'*impresa micro* (quelle del Gruppo 3) e tra le classi d'addetti più alte (quelle del Gruppo 2).

---

<sup>4</sup>Le imprese scelte per gli studi di caso sono state prevalentemente segnalate dalle Associazioni di Rappresentanza dell'Artigianato. A queste è stato affiancato un piccolo numero di imprese estratte dall'anagrafica delle imprese artigiane, sulla base dei codici ATECO corrispondenti alle attività di lavorazioni meccaniche, progettazione e costruzione stampi, stampaggi, produzione di ricambi.

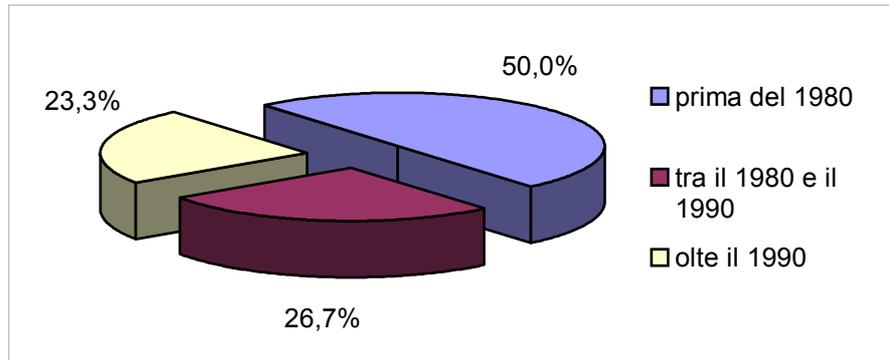
**Figura 3 Classi di addetti per gruppo**



Senza volerne forzare troppo l'interpretazione, questi dati offrono alcune indicazioni acquisibili come risultati di ricerca. Tra le imprese che più dipendono dal produttore locale, difatti, sono presenti quote non residuali di lavoratori in proprio (perlopiù a "monocommittenza"), attivi soprattutto nelle lavorazioni meccaniche "tradizionali", in assemblaggi manuali ed altre attività a bassa automazione. Anche questa è subfornitura; un dato da tenere in considerazione, soprattutto nella predisposizione delle azioni istituzionali a sostegno del comparto.

### 1.1.2 Un comparto d'impres mature

Dal punto di vista "anagrafico", le aziende contattate per lo studio sono, nel complesso "mature". La metà di esse (Figura 4), difatti, è stata fondata prima del 1980, in buona parte nel corso degli anni '70, anche se non mancano aziende "capostipiti" oggi guidate dalla terza generazione d'imprenditori, e finanche un'impresa nata nel 1922.

**Figura 4 Distribuzione per anno di fondazione**

Di contro, sono poche le imprese di recente fondazione, e le stesse, perlopiù, hanno circa dieci anni d'attività, essendo state fondate all'inizio del passato decennio. Si consideri inoltre che diverse aziende di fondazione "recente", in realtà, sono imprese *anziane* che hanno cambiato natura giuridica, che sono state rilevate dagli eredi, che hanno subito o attuato uno *spin off* o, ancora, che sono state riavviate su nuove basi in seguito ad un precedente fallimento.

In pratica, l'ultima generazione d'impresе di subfornitura nel comparto *automotive*, è quella nata negli anni '80, in una stagione in cui tale scommessa insisteva su un ambiente "incerto" ed in evoluzione, ma nel quale il produttore finale torinese appariva in buona salute, e la razionalizzazione dell'indotto ancora in corso.

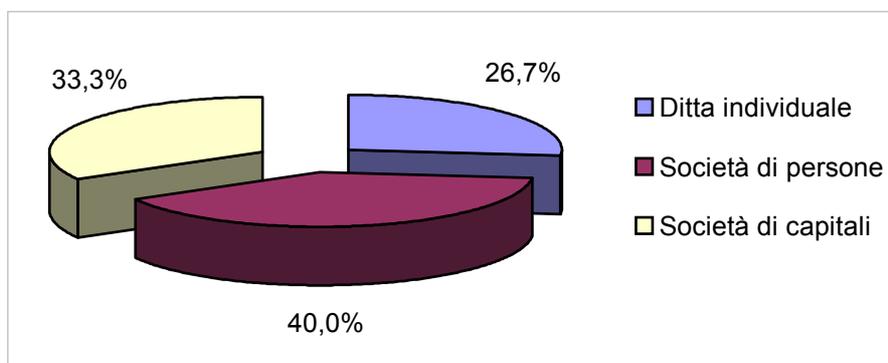
L'elevata anzianità aziendale, salvo pochissime eccezioni, consente peraltro di verificare nel tempo l'evoluzione delle formule imprenditoriali e delle strategie competitive di queste imprese, oltre che offrire un arco temporale adeguato per valutarne l'efficacia.

Il dato della "maturità", inoltre, è da porre in relazione con la succitata strutturazione relativamente solida delle imprese; si tratta, difatti, quasi sempre di operatori che hanno attraversato fasi congiunturali difficili, uscendone rafforzati o perlomeno "vivi".

### 1.1.3 Più società che individui?

Anche il dato relativo alla natura giuridica segnala la prevalenza d'aziende di superiore complessità rispetto a quanto osservabile nell'universo delle imprese artigiane, anche del settore metalmeccanico. Solo un quarto, infatti, è costituito da ditte individuali, laddove un'azienda su tre è divenuta, nel corso dell'ultimo decennio (sovente negli ultimi anni) una società di capitali (Figura 5).

**Figura 5 Distribuzione per forma giuridica**



L'innegabile importanza di questo dato, però, è senz'altro da riportare ad una meno sporadica lettura degli assetti societari di queste imprese, che è rinviata al paragrafo successivo. Esso, qui detto in sintesi, non esprime necessariamente una tendenza alla capitalizzazione e, soprattutto, non segnala il superamento della dimensione, assolutamente prevalente, dell'impresa familiare in senso stretto.

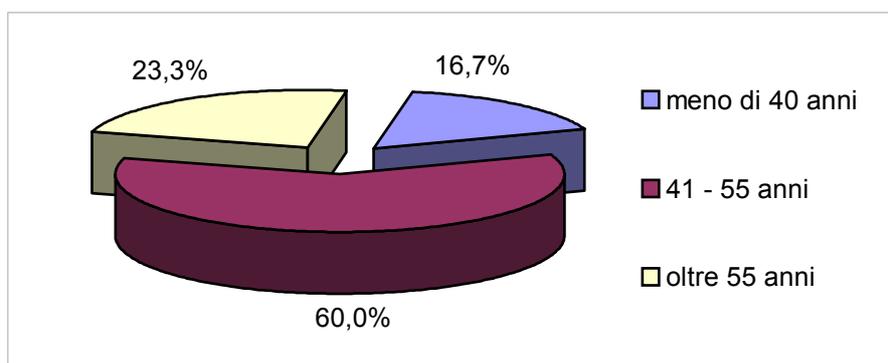
## 1.2 Caratteristiche dell'imprenditore

### 1.2.1 La "generazione di mezzo" al comando

Oltre la metà degli imprenditori contattati appartiene alla "generazione di mezzo", d'età compresa tra i 40 ed i 55 anni; una parte consistente di questa generazione ha rilevato l'attività imprenditoriale della famiglia.

I giovani (con meno di 40 anni) costituiscono una minoranza nel campione, e quasi tutti hanno ereditato l'azienda di famiglia. Il quadro è completato dai titolari più anziani, quasi sempre i fondatori dell'impresa.

**Figura 6 Imprenditori per classe di età (%)**



Il dato relativo all'età appare coerente con quello dell'anzianità aziendale precedentemente illustrato. Trattandosi d'impresе relativamente "mature" (considerata la dimensione), alla loro guida c'è quasi sempre o un membro della generazione dei "capostipiti" (che ha fondato l'azienda negli anni '70 e nei primi anni '80, perlopiù) o un membro della "seconda generazione", subentrato alla guida dell'impresa nell'ultimo decennio, e raramente d'età giovane o giovanissima.

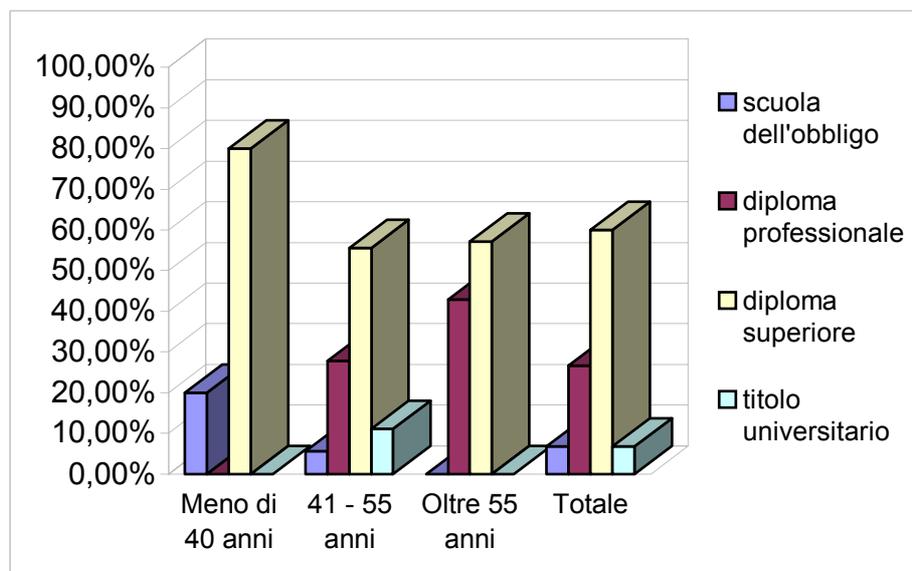
Queste imprese, al momento del passaggio generazionale, erano (ed in molti casi sono) in grado di mobilitare l'interesse e l'attenzione degli eredi famigliari, in virtù della loro capacità competitiva.

Tra gli imprenditori più anziani è frequente, al contrario, il problema della difficoltà a trovare un erede nella famiglia. Non si tratta di un aspetto secondario; in qualche caso, difatti, si tratta d'impresе "quasi eccellenti" che, nel recente passato, possedevano dimensioni più ampie d'oggi. Proprio l'assenza d'eredi cui trasferire l'attività ha disincentivato la spinta all'innovazione ed alla crescita di queste aziende, avviate ora ad un percorso di lento declino, parallelo a quello verso l'età pensionabile del titolare. Altrettanto rilevante è poi che gli stessi titolari, intenzionati a cedere l'attività a terzi, faticano a trovare

acquirenti – anche in situazioni aziendali di tutto rispetto, sia per qualità del parco macchine, sia per portafoglio clienti e per solidità del bilancio.

### 1.2.2 Gli imprenditori-periti

**Figura 7 Titolo di studio per classi età imprenditore (%)**



La distribuzione dei titoli di studio tra gli imprenditori intervistati, pone in luce un ulteriore elemento di forza delle imprese attive nella subfornitura auto, rispetto ai valori medi riscontrati nel panorama dell'artigianato e delle stesse imprese del settore metalmeccanico. Solo il 33% circa degli imprenditori artigiani del Piemonte attivi nel 2003<sup>5</sup> possiede un diploma di licenza media superiore o professionale, percentuale che tra le imprenditori in esame è dell'86,7%. Per converso, oltre la metà dei titolari d'impresa artigiana piemontesi possiede solo la licenza media inferiore o la licenza elementare, mentre in questo campione tale quota è pressoché insignificante (come irrilevante è la quota di laureati).

I diplomati, in gran parte, hanno seguito un percorso formativo di tipo tecnico-professionale; si è in presenza, in sostanza, di una generazione d'“imprenditori-periti”. L'orientamento agli studi tecnici, unitamente all'esperienza professionale

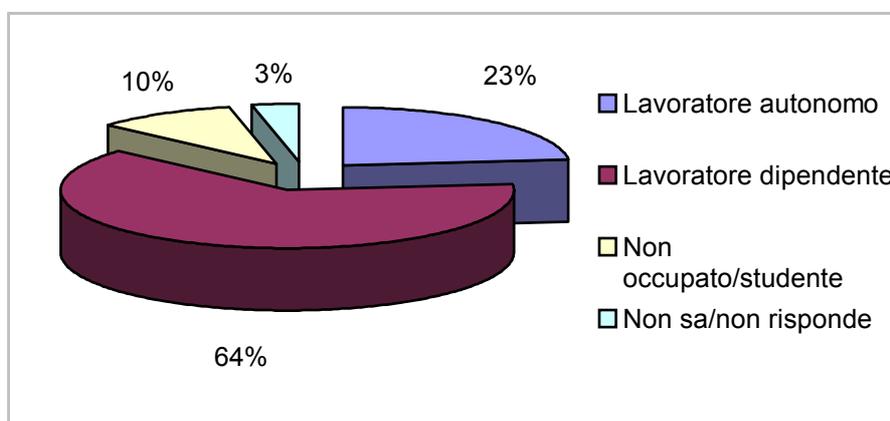
<sup>5</sup> Osservatorio Regionale Artigianato – Regione Piemonte; dati dell'ultima rilevazione congiunturale

maturata nelle officine e negli uffici delle piccole e grandi industrie del torinese, ha naturalmente importanti conseguenze nel definire l'identità di questa generazione d'artigiani ad elevata qualificazione. Una percezione di sé ed una vocazione chiaramente "sbilanciate" sul versante tecnico-produttivo del "fare impresa", che s'accompagna ad alcune evidenti insufficienze nell'acquisizione di un ruolo imprenditoriale complessivo, più adeguato alla dimensione raggiunta almeno da una parte delle loro imprese. Il tema sarà ripreso nel corso degli approfondimenti successivi.

### 1.2.3 Una carriera "manifatturiera"

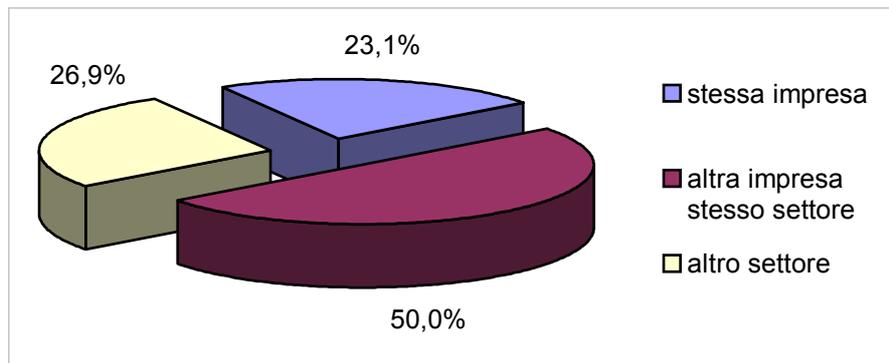
Ai titolari intervistati è stato richiesto d'indicare la loro precedente occupazione, in riferimento alla condizione professionale occupata (lavoro indipendente, dipendente, non occupato) ed al luogo di lavoro (stessa azienda, altra azienda stesso settore, altra azienda stesso settore).

**Figura 8 Attività precedente svolta dagli imprenditori**



Nella maggioranza dei casi, come mostra la Figura 8, gli intervistati sono diventati "imprenditori" attraverso un percorso che li ha portati a maturare la decisione di "mettersi in proprio" dopo aver sperimentato le proprie capacità e vocazioni nel lavoro subordinato.

**Figura 9 Luogo attività precedente**



Sommando le percentuali di coloro che lavoravano presso la stessa azienda e quelle di chi era impiegato presso un'altra azienda dello stesso settore, si ottiene che quasi tre imprenditori su quattro provengono da una carriera "interna" al comparto *automotive*. La ricostruzione delle biografie attraverso l'analisi delle interviste, inoltre, fa emergere che anche il restante 26,9% ha maturato la propria identità professionale, a larga maggioranza, in settori d'attività manifatturieri (industria elettronica e informatica, industria degli elettrodomestici, ecc.).

Il profilo ideale derivante dalla combinazione delle informazioni esposte, è pertanto riassumibile, a grandi linee, in questi termini: il titolare dell'impresa artigiana di subfornitura auto è un soggetto prevalentemente maschio di mezza età, in possesso di diploma di licenza superiore raggiunto nell'area degli studi tecnici (un "perito industriale"), che giunge alla posizione d'imprenditore in seguito ad una carriera "interna" al settore metalmeccanico, o comunque in ambito manifatturiero, partendo generalmente da una condizione di lavoratore subordinato.

Il caso degli imprenditori di "seconda generazione" che hanno ereditato l'impresa di famiglia, o rilevato quella di cui erano dipendenti, non modifica il quadro, poiché si tratta anche in questi casi di "carriere interne" da una condizione subordinata a titolare d'impresa. Come numerosi studi sui processi di trasmissione imprenditoriale hanno mostrato, l'erede familiare raramente è inserito nell'azienda di famiglia come titolare di quote societarie, ma attraverso un periodo più o meno lungo in qualità di dipendente durante il quale,

parallelamente alla conoscenza funzionale del sistema impresa, “apprende” il ruolo d’imprenditore.

Coloro che non hanno ereditato l’impresa hanno carriere professionali polarizzate tra percorsi interni al comparto artigiano (la maggioranza) e provenienze “nobili” (alcuni casi), dagli uffici tecnici e dalle officine d’imprese di dimensioni medie e grandi. I primi lavoravano precedentemente, in qualità di operai specializzati, nelle imprese piccole e artigiane del torinese. Tra i secondi vi sono ex dipendenti della Lancia di Chivasso (addetto parte elettronica assemblaggio auto), di Fiat Auto (uffici tecnici), Olivetti, Microtecnica, ed ex quadri tecnici di medie imprese con responsabilità tecnico-produttive e commerciali (la Enrietti in Valle d’Aosta, la C.M.C. di Agliè, la Fidia di San Mauro). È interessante notare che le ditte fondate dai fuoriusciti dalla media e grande impresa sono, ad eccezione di un caso, tra quelle descrivibili come *success case*, almeno nel novero degli studi effettuati in questa rilevazione. Può trattarsi di un caso, ma la coincidenza autorizza una possibile suggestione analitica: questi soggetti, a differenza dei loro colleghi cresciuti nella piccola impresa artigiana, hanno maturato un’esperienza in ambiti industriali complessi, nei quali la funzione tecnico-produttiva costituisce un aspetto strategico, ma a fianco di altri *asset*, quali la capacità commerciale, il coordinamento di funzioni complesse, la progettazione autonoma. Sono, in altre parole, figure professionali più “complete” che hanno avuto la possibilità di accumulare un *capitale umano biografico* d’alto profilo.

L’imprenditore “di prima generazione”, in quasi tutti i casi, ha maturato il proprio percorso imprenditoriale attraverso un’esperienza lavorativa “alle dipendenze”.

Questo dato mette in luce come il principale bacino d’incubazione dell’artigianato sia lo stesso mondo della piccola impresa.

In un certo senso, quest’ultima rappresenta una vera e propria palestra d’imprenditorialità poiché, proprio in virtù della poco sviluppata differenziazione delle funzioni di vertice e dei diffusi meccanismi di circolazione dell’informazione, consente anche al dipendente una visione “quasi completa”,

oltre che del ciclo produttivo, delle stesse relazioni strategiche che l'impresa intrattiene con l'esterno. In una realtà organizzativa più articolata ciò non potrebbe avvenire. Inoltre, lo sbocco imprenditoriale autonomo è, all'atto pratico, la sola "carriera" percorribile nelle organizzazioni *micro*, ove le funzioni dirigenti sono detenute dai membri della compagine proprietaria. In un'azienda di maggiori dimensioni, la mobilità sociale può realizzarsi attraverso la carriera interna per l'accesso alle qualifiche più alte ed alla posizione di quadro o dirigente. Nelle imprese minori, viceversa, la carriera è praticabile attraverso la via extra-aziendale; il "passaggio di livello" consiste nell'attuazione di strategie di *exit* e di acquisizione dello *status* d'imprenditore.

Il "capitale umano" che il neo-imprenditore porta con sé è costituito essenzialmente dai saperi tecnici legati all'attività. E', in altre parole, un *capitale umano specifico*, connesso alla dimensione produttiva ed esecutiva, ma talvolta debole sotto il profilo di quelle conoscenze "generiche", di valore generale, applicabili alla nuova situazione imprenditoriale, che insistono sugli *skill* di tipo organizzativo, gestionale, finanziario, necessari affinché la neonata impresa sia competitiva non solo sotto il profilo dell'adeguatezza delle produzioni, ma della più generale combinazione delle risorse imprenditoriali.

Appare di un certo rilievo, infine, notare che quattro dei titolari d'impresa intervistati sono donne; poche, ma in posizione differente da quelle occupate solitamente dai membri di sesso femminile nella piccola impresa *tradizionale*, a conduzione familiare.

In questa, alla donna era affidato un ruolo di collaboratrice subordinata, sovente sancita dalla forma d'impiego da coadiuvante familiare, nell'azienda guidata dal marito. E' da notare come, quasi "naturalmente", l'organizzazione dei ruoli all'interno dell'impresa, riproduca la divisione del lavoro nell'ambito della famiglia "tradizionale": la moglie, anche qui, si occupa di "amministrazione", "sta dietro alle fatture", "segue l'aspetto fiscale", ecc.

Se questa è tuttora la norma, sono però da segnalare gli scostamenti da questo modello. Le imprenditrici, in primo luogo non si occupano solo d'aspetti marginali o del pure importante capitolo dell'amministrazione contabile e

fiscale dell'impresa. C.C., 32 anni, è entrata nell'azienda paterna (Caso36, Gruppo 2, lavorazioni meccaniche) in modo assai tradizionale, gestendo la contabilità; nel corso degli anni ha iniziato a gestire il sistema degli acquisti, la programmazione della produzione, la responsabilità dell'assicurazione qualità (RAQ) prevista dalle norme ISO 9000 e tendenzialmente si occuperà di tutte le funzioni strategiche dell'azienda, ad esclusione della parte tecnica. A.P., 52 anni (Caso03, Gruppo 3, *trading* e commercio di componenti meccanici), subentrata ai genitori alla guida dell'impresa, ne ridefinisce completamente la formula imprenditoriale, limitando la quota dedicata alla produzione (lavorazioni meccaniche) ed aprendo una linea di vendita di componenti meccanici nell'Africa del Nord e nei paesi del Medio Oriente, per industrie meccaniche di quei paesi. E' lei ad occuparsi in prima persona delle missioni estere e dell'approvvigionamento presso i fornitori locali. G.B., 39 anni, (Caso18, Gruppo2, riparazione parti autoveicoli, revisione lamierati) è amministratore unico, responsabile commerciale e degli acquisti di una ditta di riparazione parti di autoveicoli industriali, che impiega 16 addetti ed è considerabile tra i 6-7 casi eccellenti incontrati in questa ricerca.

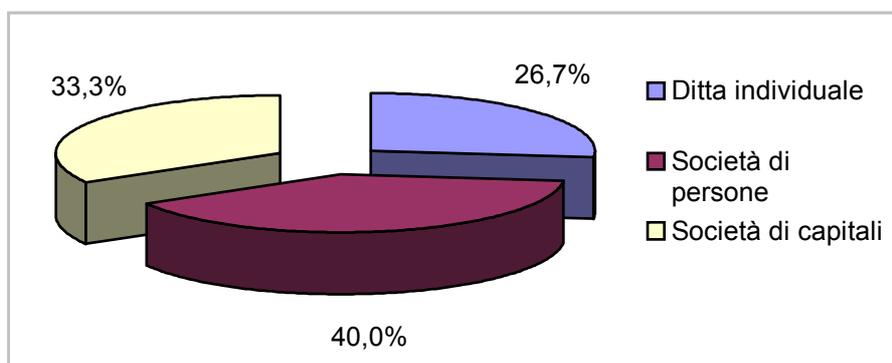
L'apertura delle posizioni di vertice delle imprese artigiane alle donne, è tendenzialmente favorito da fattori legati al ciclo di vita dell'azienda ed al suo grado di sviluppo: la disponibilità/necessità dell'impresa a sviluppare maggiormente, in virtù dei cambiamenti richiesti dal mercato o di una crescita dimensionale da governare, le funzioni "manageriali", separandole dall'attività esecutiva "in produzione". Questa situazione consente alle imprenditrici di adempiere alle funzioni di governo, qualsiasi sia la natura del prodotto-servizio dell'impresa; anche se questo, in altre parole, appartiene ad un'attività tradizionalmente "maschile" o ritenuta tale.

## 1.3 Gli assetti societari e organizzativi

### 1.3.1 L'evoluzione degli assetti societari

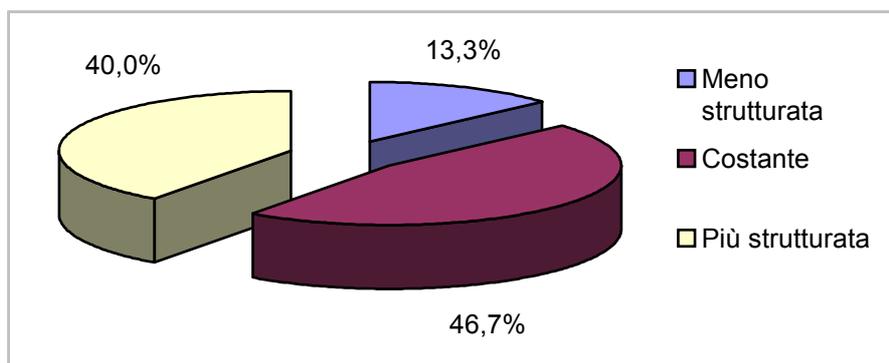
La composizione delle imprese esaminate per natura giuridica conferma la prevalenza, tra i casi esaminati, d'impresе ascrivibili alla dimensione "più strutturata" dell'artigianato. Prevalgono le forme societarie (complessivamente 73,3% dei casi) sulle ditte individuali, e l'incidenza delle società di capitali (tutte S.r.l., in alcuni casi S.r.l. uninominali) non è trascurabile, interessando un terzo delle imprese.

**Figura 10 Distribuzione per natura giuridica**



Il confronto "longitudinale" tra la natura giuridica al momento dell'intervista e nel 1991, mostra che il numero delle imprese che in quest'arco temporale sono passate da una forma proprietaria più semplice ad una più complessa è nettamente superiore a quello delle aziende che hanno compiuto il percorso inverso. Sarebbe frettoloso, tuttavia, far discendere da questi indicatori la conclusione che vorrebbe le imprese artigiane in fase di consolidamento "aprirsi" sotto il profilo degli assetti societari.

**Figura 11 Distribuzione per evoluzione della natura giuridica**



L'evoluzione delle forme societarie (ed in particolare il passaggio da ditta individuale a s.n.c. o s.r.l.), sovente, appare in relazione più con i processi di “deriva generazionale” (con l'esigenza, cioè, di accogliere nella compagine societaria più eredi o altri familiari acquisiti) che non con l'apertura dell'impresa a soci esterni, come sarà tra breve puntualizzato.

Il passaggio da società di persone a società di capitali trova svariate motivazioni, secondo i diversi casi. Tra le più citate, l'esigenza di separare il capitale aziendale dal patrimonio della famiglia (che va interpretata come scelta d'investimento strategico nell'attività imprenditoriale), ma anche quella molto concreta di migliorare la propria immagine e capacità negoziale, anche nei confronti del sistema bancario.

### 1.3.2 Imprese rigorosamente familiari

**Tabella 1 Distribuzione per presenza di soci non familiari**

Esistenza di soci non familiari	%
No	93,1
Sì	6,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

L'impressione di una tendenziale “apertura” delle imprese in esame, oltre gli angusti orizzonti dell'azienda familiare, trova qui una puntuale smentita; in solo

due casi si è riscontrata la presenza, nella compagine societaria, di soci non appartenenti alla famiglia. Inoltre, le biografie aziendali mostrano come all'attuale configurazione d'impresе rigorosamente familiari, si è qualche volta giunti a seguito dell'abbandono di un socio non familiare, con cui si era intrapresa la fase d'avvio delle attività. Giova infine sottolineare che, con pochissime eccezioni, la definizione d'impresa familiare è qui da intendersi in senso stretto: i membri coinvolti nella società quasi mai sono ricercati nella sfera della famiglia allargata.

**Tabella 2 Distribuzione per allargamento compagine societaria**

<b>Possibile allargamento compagine societaria</b>	<b>%</b>
No	75,9
Sì	24,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Il quadro di un'evoluzione delle forme societarie realizzata nel solco della consolidata tradizione dell'impresa familiare, è completato dalle risposte fornite al quesito inerente l'intenzione d'allargare nel futuro prossimo la compagine societaria, cui tre imprese su quattro hanno risposto negativamente.

Il 24,1% di possibilisti testimonia tuttavia che, sebbene a piccoli passi, anche la chiusura degli assetti societari dentro i confini dei "legami forti" di tipo familiare è sottoposta a crescenti pressioni. La necessità di governare la crescita, di condividere responsabilità strategiche, d'attrarre nuovi investitori, potrebbe spingere nel futuro la parte più dinamica e innovativa delle imprese esaminate ad allentare i cordoni del controllo familiare, consentendo almeno l'ingresso a partecipazioni di minoranza. Anche questo debole segnale di controtendenza, in ogni caso, va accolto con poca enfasi; a ricercare nuovi soci, sovente, sono infatti i titolari prossimi all'età pensionabile privi di eredi familiari.

Una strategia d'apertura della compagine sociale potrebbe essere perseguita in due direzioni: o attraverso la trasformazione in società di capitali da parte delle società di persone, e l'accesso al capitale di rischio, o attraverso l'allargamento

della società a nuove persone fisiche. Ancor più che nelle P.M.I. , tra gli artigiani si registra però una forte resistenza all'ingresso di nuovi soci, legata alla caratteristica struttura individuale o familiare di gran parte delle imprese e, quindi, al timore di una perdita del controllo della società. La sostanziale identità fra struttura proprietaria e struttura gestionale rappresenta un vincolo implicito all'espansione del capitale, in assenza di possibilità o volontà da parte della proprietà di allargare i mezzi propri al di là del ritmo di crescita garantito dall'autofinanziamento. La rigidità familiare del controllo aziendale trova la sua ragion d'essere anche in motivazioni di carattere reddituale e fiscale. Spesso ai membri della famiglia sono infatti trasferiti parti consistenti dei profitti, ufficiali e non, dell'impresa (remunerazioni non in linea con il mercato, *benefits*). Tale comportamento è poco compatibile con l'apertura a terzi del capitale sociale. L'impresa non familiare, e parzialmente anche l'impresa familiare allargata, non possono essere vissute in termini di proprietà esclusiva, ma come istituzioni parzialmente "indipendenti"; l'azienda familiare, viceversa, è un "bene di confine" tra *business* e patrimonio.

### **1.3.3 Concentrazione e decentramento degli assetti gestionali**

La letteratura sull'impresa familiare, da sempre, ha individuato tra i suoi principali fattori peculiari, la natura ristretta del *team* di vertice. Questo dato esce confermato dall'analisi dei casi in esame, che pongono il tema dell'accentramento decisionale e strategico nelle mani del titolare come vero fattore distintivo dell'impresa artigiana *micro*. Gli indicatori più evidenti di questa situazione sono il basso grado di strutturazione organizzativa ed il tendenzialmente elevato accentramento decisionale.

Una significativa indicazione del grado di strutturazione organizzativa è fornita nella tabella seguente, ove sono restituite le percentuali di risposte alla domanda che richiedeva d'indicare quante, tra le quattro funzioni strategiche proposte all'attenzione (commerciale, acquisti, amministrativa, di produzione), fossero concentrate nelle mani di un'unica persona (il titolare *leader*).

**Tabella 3 Distribuzione per numero di attività svolte dal titolare**

<b>Attività strategiche svolte direttamente</b>	<b>%</b>
Solo una	6,9
Due	20,7
Tre	20,7
Tutte	48,3
Non risponde	3,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

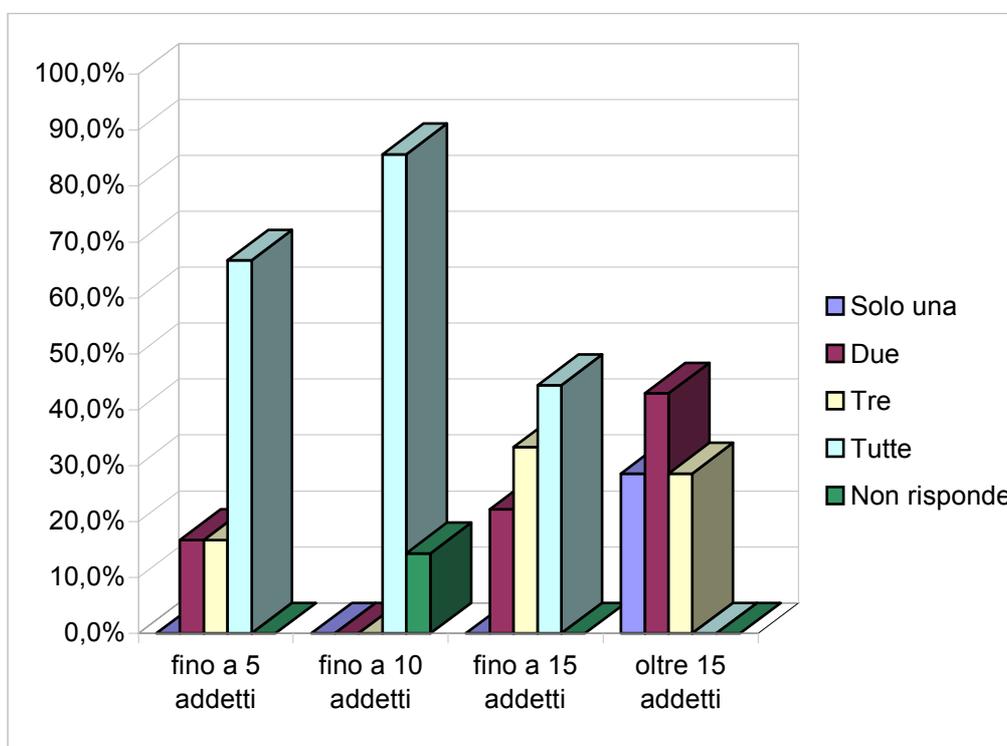
In quasi la metà dei casi il titolare occupa la posizione di responsabile di tutte quattro le funzioni. Solo nel 7% circa dei casi l'impresa è strutturata per funzioni aziendali che, pur restando nella consueta fluidità dei ruoli organizzativi tipica dell'impresa minore, distribuiscono le responsabilità generando processi di specializzazione funzionale delle competenze di vertice. Il ragionamento è replicabile per gli imprenditori che accentrano su di sé due delle quattro competenze chiave dell'impresa, ma non nel caso (il 20,7% del totale) in cui ne svolgono almeno tre. La funzione decentrata, in questi casi, è sempre quella amministrativa, che all'atto pratico si traduce nel seguire la contabilità, le scadenze fiscali ed il rapporto col commercialista.

In sintesi, il 70% circa delle imprese in esame vede un forte accentramento delle funzioni di vertice nelle mani del titolare. I processi di delega appaiono pertanto assai ridotti o limitati a funzioni importanti ma non strategiche (verifica qualità, sicurezza, ecc.).

E' da considerare poi che quando processi di decentramento e delega sono presenti, investono comunque membri appartenenti alla famiglia (più ristretta che allargata) del titolare *leader* dell'impresa. Il predominio delle imprese con assetti gestionali *completamente familiari* pare sostanziale. Ciò non significa, al tempo stesso, che in alcuni casi essi non possano risultare allargati ad esterni. La fluidità dei ruoli organizzativi dell'impresa artigiana non consente

d'individuare sempre, o chiaramente, il vertice e la squadra manageriale corrispondente. Una parte delle funzioni strategiche, in queste realtà, può essere ricoperta, più frequentemente in via informale o consuetudinaria, ma talvolta anche in versione più formale, da uno o più operatori chiave, individuabili sostanzialmente tra i dipendenti "anziani" (nel senso aziendale del termine) dell'impresa. Ciò avviene più facilmente quando le dimensioni aziendali sono di un certo peso.

**Figura 12 Attività strategiche svolte direttamente dal titolare, per classe di addetti**



**Tabella 4 Attività strategiche svolte direttamente dal titolare, per classe di addetti**

Attività strategiche svolte direttamente	Classe di addetti			
	Fino a 5	6 - 10	11 - 15	Oltre 15
Solo una	-	-	-	28,6%
Due	16,7%	-	22,2%	42,9%
Tre	16,7%	-	33,3%	28,6%
Tutte	66,7%	85,7%	44,4%	-
Non risponde	-	14,3%	-	-
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

I livelli d'accentramento delle funzioni di vertice, come si può notare, decrescono con l'aumentare delle dimensioni aziendali; nelle imprese con più di 15 addetti, in buona parte, è presente una "squadra manageriale" composta di due - tre persone.

Tra le classi d'addetti più basse, l'intensità delle interazioni garantita dalla piccola dimensione, consente uno scambio di ruoli ed una circolazione delle funzioni che, se da un lato depotenzia la specializzazione consentita dall'attribuzione certa di un ruolo funzionale, dall'altro permette di rispondere con maggior flessibilità agli *input* ambientali. Il problema di una superiore strutturazione e formalizzazione degli incarichi inizia a porsi a seguito della crescita dimensionale.

La superiore complessità ed ampiezza dei fattori produttivi interni, da una parte, e delle transazioni informative e commerciali con gli attori esterni (fornitori, clienti, consulenti, banche, ecc.), impone a queste aziende una strutturazione organizzativa almeno parzialmente decentrata, ed una squadra manageriale (al di là degli aspetti di formale attribuzione dei ruoli) più allargata.

Parallelamente all'articolazione delle competenze chiave, nelle imprese avviate ad una realtà di piccola industria, cresce l'area delle funzioni di servizio alla produzione intesa in senso stretto: l'azienda deve impiegare magazzinieri, progettisti, capi officina.

*Oggi, tra la S.B. e la S. Engineering, nata nel 2002 come ufficio di progettazione stampi, abbiamo circa 30 persone. In ufficio ho sette persone, che mi controllano l'estero, alcuni mi controllano l'aspetto commerciale, altri seguono il comparto italiano e l'acquisizione delle materie prime, ho chi si occupa del controllo della qualità. L'impresa progetta, costruisce gli stampi e stampa lamiera ed, inoltre, abbiamo tutta una serie di lavorazioni eseguite all'esterno che bisogna seguire. Questo per dire che noi con poco meno di cinquanta particolari, che non sono molti, anche se si tratta di produzione di grandi serie, abbiamo sette addetti all'ufficio, due magazzinieri, un capo officina stampi, un capo officina stampaggio e altri magazzinieri, cioè in tutto quattordici persone, oltre a quelli impegnati in produzione.*

(Caso 31, Gruppo 2, Costruzione stampi)

L'ampiezza della squadra manageriale ed il grado di formalizzazione delle posizioni consentono di definire il livello di differenziazione funzionale interna ed il grado di divisione del lavoro operante al vertice. L'ampiezza della squadra è normalmente in correlazione positiva con le dimensioni aziendali.

#### **1.4 Composizione ed evoluzione del fatturato**

Dall'analisi dell'andamento del fatturato nel periodo compreso tra il '91 ed il 2002, emerge come le imprese sottoposte ad indagine abbiano vissuto tendenzialmente una fase espansiva, sebbene non sempre del tutto lineare - con picchi e flessi in parte dipendenti da ragioni intrinseche alla storia di ciascuna impresa, ma anche legati all'andamento del settore di riferimento e dell'economia torinese nel suo complesso.

Ad una prima analisi, non emerge in maniera forte un'evidente relazione tra la "dipendenza" dal sistema Fiat - e più in generale dal settore auto - e l'andamento del fatturato: i percorsi di crescita o di flessione hanno interessato in misura trasversale le imprese afferenti a ciascuno dei tre gruppi presi in considerazione. La crescita di fatturato è, per tutti, più evidente se si prende in considerazione il periodo compreso tra il '91 ed il 2002, nell'arco del quale la larga maggioranza ha visto crescere il proprio fatturato.

**Tabella 5 Andamento fatturato 1991 - 2002 per Gruppo**

Gruppo	Andamento fatturato			
	creciuto	stabile	diminuito	Totale
Gruppo 1	80,0	-	20,0	100,0
Gruppo 2	90,9	-	9,1	100,0
Gruppo 3	60,0	20,0	20,0	100,0
Totale gruppo 1, 2 e 3	76,9	7,7	15,4	<b>100,0</b>

Durante l'ultimo quinquennio (97-02) le imprese hanno continuato un percorso di crescita, seppure una minoranza non residuale, pari al 28%, ha dichiarato di averlo diminuito, talvolta in misura considerevole. Le migliori performance sono state realizzate da imprese che operano prevalentemente nel settore auto, ma all'interno di filiere differenziate e non dipendenti da Fiat.

**Tabella 6 Andamento del fatturato 1997 – 2002, per gruppo**

Gruppo	Andamento fatturato			
	Cresciuto	Stabile	Diminuito	Totale
Gruppo 1	42,9	14,3	42,9	<b>100,0</b>
Gruppo 2	63,6	18,2	18,2	<b>100,0</b>
Gruppo 3	30,0	40,0	30,0	<b>100,0</b>
Totale gruppo 1, 2 e 3	46,4	25,0	28,6	<b>100,0</b>

Questo è il quadro che risulta dal raffronto dei livelli di fatturato al '91- '97 – 2002. Osservando l'andamento nel dettaglio, emerge come tutte le imprese abbiano registrato una forte crescita prevalentemente tra il '99 ed il 2000, ovvero in una fase espansiva dell'economia generale e del settore *automotive*. Il fatturato di molte imprese ha cominciato a decrescere nuovamente nel 2001, alle prime avvisaglie della crisi dell'auto a Torino, poi precipitata nel 2002.

Se oggi le imprese registrano un livello di fatturato in ogni caso superiore a quello del '97, ciò è imputabile al fatto che la crescita realizzata alla fine degli anni '90 ha consentito loro di acquistare un vantaggio (in termini di posizionamento sul mercato, investimenti realizzati ed evoluzione della struttura interna) non ancora disperso nonostante la congiuntura sfavorevole, ma che potrebbe esaurirsi in breve tempo, senza una significativa inversione di tendenza dei processi in atto a livello di sistema produttivo locale. Come vedremo oltre, difatti, il mercato di riferimento di queste imprese è quasi integralmente quello provinciale/regionale.

Tutto ciò suggerisce come le imprese artigiane, seppure con gradi differenti all'interno dei tre gruppi, siano ancora legate al sistema torinese di produzione dell'auto in misura decisiva. Non a caso, molti titolari d'impresa tendono a

percepire le *performance* attuali come peggiori rispetto a quelle passate, anche quando ciò non è supportato dai dati, a dimostrazione di una crescente preoccupazione e sfiducia rispetto al proprio futuro, certamente imputabile all'andamento negativo del comparto *automotive* a Torino.

Sotto il profilo occupazionale, le imprese hanno una dimensione media di 9 addetti, con quattro casi di imprese “cellulari”, ove opera il solo titolare, ed una variabilità di dimensioni che arriva sino ai 30 addetti. Il peso del/i titolare/i sul totale addetti, è pari in media al 32%, variando – ovviamente – in misura inversamente proporzionale alle dimensioni di impresa. Elemento che, come vedremo, incide in misura non irrilevante sulla vita e le strategie d'impresa.

Relativamente ai tre gruppi, c'è da segnalare come le imprese che operano nel settore *automotive* sia all'interno della filiera fiat, sia in filiere diversificate, abbiano dimensioni leggermente maggiori di quelle che operano prevalentemente in altri comparti. Elemento che – pur non avendo pretese di rappresentatività generale - mostra come per operare, oggi, all'interno del settore *automotive* siano sempre più importanti i requisiti di dimensioni e struttura. Ne risulta uno spaccato di aziende relativamente strutturate, ascrivibile a quella che può essere definita *aristocrazia artigiana*<sup>6</sup>.

L'andamento occupazionale, fotografando la realtà all'inizio degli anni '91, nel '97 ed oggi è piuttosto discontinuo: rispetto al '91, il numero di addetti è cresciuto per metà delle imprese, circa un quinto ha diminuito la propria base occupazionale; le altre sono rimaste invariate. Successivamente i processi di crescita sembrano aver subito una battuta d'arresto: nell'ultimo quinquennio le imprese sono rimaste stabili sotto il profilo occupazionale, quando non hanno diminuito il numero d'addetti. Con l'eccezione di singoli casi, che hanno attraversato momenti di forte crisi, la riduzione del numero di addetti è

---

<sup>6</sup> Per offrire un utile termine di paragone, si consideri che la media addetti delle imprese artigiane del ramo metalmeccanico, nel 2000, era di 3,4 per la Provincia di Torino, e quella generale, sempre su scala provinciale di 2,2 (Fonte: R&P e Osservatorio Regionale Artigianato su dati integrati INPS, Infocamere). Facendo riferimento alle sole imprese classificate con i codici relativi alla “fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo” e “fabbricazione di parti ed accessori per autoveicoli e loro motori” (ATECO 28 e 34.3), la dimensione media è di 4,4 addetti nelle imprese artigiane torinesi (Censimento intermedio dell'industria e dei servizi 1996, ISTAT, Roma)

ascrivibile tendenzialmente al blocco del *turn over* – in particolare per la mancata sostituzione di addetti anziani che hanno raggiunto i limiti per la pensione - piuttosto che a licenziamenti. Il mancato ricambio di personale, e la conseguente diminuzione della base occupazionale, al di là delle singole contingenze è direttamente imputabile agli effetti della riorganizzazione del sistema di subfornitura: la minore prevedibilità dell'andamento della domanda e la conseguente minore programmabilità della produzione, associata all'accrescersi delle spinte concorrenziali, rende gli imprenditori più cauti rispetto alla prospettiva di significativi ampliamenti dell'occupazione. Spesso, nelle realtà di dimensioni minori, l'impegno personale dell'imprenditore – sconfinante nell'autosfruttamento – è la sola risposta possibile alle richieste di flessibilità nella produzione imposte dalla committenza.

Un altro elemento che incide rispetto alle dinamiche occupazionali pare essere la scarsità dell'offerta: in particolare le imprese caratterizzate da produzioni/lavorazioni specializzate lamentano la difficoltà a reperire figure professionali adeguatamente formate. Molto spesso la formazione, soprattutto dei giovani neo assunti, viene realizzata *on the job*, totalmente a carico delle imprese. Nelle realtà di dimensioni molto ridotte, inoltre, è sempre paventato il rischio di formare al proprio interno figure professionali che non si riescono a mantenere in azienda, per l'impossibilità di garantire loro solide prospettive di lavoro e tanto meno percorsi di “carriera” stimolanti.

Se il senso di frustrazione rispetto alla difficoltà della ricerca e formazione del personale è palpabile, non pare esistere peraltro una strategia d'autentica qualificazione del personale, che consenta un livello di crescita professionale e d'autonomia tale da rendere appetibile la permanenza all'interno delle imprese artigiane. Persino i lavoratori più qualificati ed esperti possono contare esclusivamente su riconoscimenti di natura sostanzialmente economica. Salvo in un paio di casi di “eccellenza”, le imprese non sembrano essere orientate a sviluppare un'organizzazione del lavoro in grado di stimolare la crescita e la partecipazione dei propri dipendenti.

La forza lavoro in queste imprese è mediamente qualificata, seppure permangono larghi strati di addetti privi di qualifica: attribuendo un indice di qualificazione (da 0 a 1) corrispondente al rapporto tra addetti qualificati e non, osserviamo come vi sia con una prevalenza di imprese con indice compreso tra 0,6 ed 1, laddove 1 identifica le imprese all'interno delle quali tutti gli addetti sono qualificati.

**Tabella 7 Indice di qualificazione dei dipendenti, in classi**

<b>Indice qualificazione</b>	<b>%</b>
fino a 0,30	30,0
da 0,31 a 0,60	16,7
da 0,61 a 1,00	53,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Non si registra una significativa relazione tra qualificazione del personale e appartenenza ad uno dei tre gruppi considerati: c'è un'ampia dispersione dell'indice tra tutte le possibili sfumature, in tutti i gruppi.

La qualificazione varia, piuttosto, in ragione dell'attività esercitata: le imprese attive nell'ambito della progettazione e costruzione stampi – ovvero quelle a maggiore valore aggiunto – e quelle che operano nelle lavorazioni meccaniche di precisione sono caratterizzate da una forza lavoro estremamente qualificata.

Elevato anche l'indice di qualificazione degli addetti che operano nelle imprese di lavorazioni meccaniche (tornitori, fresatori, ecc...).

Inversamente, imprese caratterizzate da lavorazioni a più basso contenuto tecnologico, che tipicamente operano nell'ambito della produzione/assemblaggio di particolari, impiegano un gran numero di addetti privi di qualifica.

**Tabella 8 Qualifica dei dipendenti, per attività prevalente dell'impresa**

Attività prevalente	Indice qualifica dei dipendenti			
	Fino a 0,30	0,31 - 0,60	0,61 - 1,00	Totale
Lavorazioni	33,3	13,3	53,3	<b>100,0</b>
Produzione componenti, accessori, ecc.	44,4	11,1	44,4	<b>100,0</b>
Attrezzature e stampi	-	33,3	66,7	<b>100,0</b>
Totale delle imprese	30,0	16,7	53,3	<b>100,0</b>

A prescindere dai livelli di qualifica e d'istruzione formale dei propri dipendenti, la larga maggioranza degli intervistati ha evidenziato l'importanza del *fattore lavoro* nella vita d'impresa: esperienza, flessibilità e capacità d'adattamento dei dipendenti rivestono un'importanza cruciale per consentire alle imprese di rispondere con tempestività alle richieste del mercato.

Si registra quindi un cambiamento rilevante negli orientamenti degli imprenditori, sospinto dalla sempre più netta percezione della complessità (ambientale, tecnologica e di mercato) con cui l'impresa deve misurarsi e della necessità sempre più avvertita di possedere strumenti analitici e competenze tecniche più sofisticate per farvi fronte. Determinazione, disponibilità al sacrificio, adesione alle pratiche diffuse nel sistema territoriale non bastano più a garantire il successo imprenditoriale.

A questa considerazione, tuttavia, non fanno riscontro politiche organiche di sviluppo delle risorse umane: solo una sparuta minoranza d'impresе ha realizzato programmi di formazione destinati ai propri dipendenti. Le cause sono molteplici, ma possono essere sinteticamente riassunte in:

- inadeguatezza dell'offerta formativa pubblica, molto rigida dal punto di vista dell'organizzazione dei corsi e strutturalmente in ritardo rispetto alle esigenze d'innovazione richieste dal mercato
- impossibilità di distaccare, seppure temporaneamente, personale dalle attività produttive, da parte d'impresе che sono mediamente sottodimensionate sotto il profilo dell'occupazione
- mancanza di risorse per la formazione e difficoltà ad accedere ai fondi pubblici ad essa destinati.

Tutto ciò interroga il *support system* sulla necessità di individuare percorsi di aggiornamento/qualificazione delle competenze (dei lavoratori, come spesso degli stessi titolari) adeguati alle necessità delle imprese minori.

D'altra parte segnala un deficit di sensibilità – da parte delle imprese stesse – rispetto ai temi dello sviluppo delle risorse umane, al di fuori della formazione nel lavoro.

L'enfasi posta sull'importanza del fattore umano, inoltre, sembra arrestarsi a livello di mansioni meramente esecutive. Come sopra ricordato, c'è una scarsa propensione alla delega di funzioni strategiche, mantenute in larghissima misura in capo al titolare. La tendenziale assenza di ruoli – assimilabili a quelli di dirigenti o quadri – dotati di reale autonomia porta a sottostimare l'importanza dell'assunzione di personale con livelli d'istruzione elevati: pressoché inesistente il numero di addetti laureati.

Su quest'aspetto pesano due fattori che si alimentano reciprocamente; in primo luogo, la difficoltà di reperire manodopera culturalmente attrezzata per intervenire in processi di lavoro complessi, che prevedono sempre più l'interazione sia con la tecnologia (macchine e attrezzature), sia l'informazione (metodologie elettroniche, software generali e dedicati, ecc.). Il secondo fattore chiama direttamente in causa i criteri e le modalità di selezione del personale da parte degli imprenditori artigiani. In sostanza, seppure si vorrebbe disporre di manodopera qualificata in possesso di competenze tecniche (ossia, *capitale umano specifico*), d'altra parte si tendono ad escludere i soggetti detentori di *capitale umano generico*, ma privi d'esperienze professionali spendibili in un

colloquio. Se la difficoltà di reperimento costituisce un vincolo ambientale, la discriminazione verso i lavoratori istruiti costituisce, viceversa, un limite preciso di cultura imprenditoriale. Gli imprenditori artigiani sembrano incapaci di proiettare nel futuro i vantaggi derivanti dalla possibilità d'impiegare soggetti culturalmente forti, potenzialmente in grado di divenire quadri a sostegno di strategie di sviluppo e di crescita.

## **SEZIONE 2 – IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO ED IL MERCATO**

### **2.1 Attività e prodotti**

Le imprese contattate fanno riferimento a tre macro aree di attività:

- ❑ lavorazioni meccaniche e assemblaggi
- ❑ produzione di particolari, componenti e accessori, destinate sia al primo impianto, sia al settore dell'after market
- ❑ progettazione e costruzione di attrezzature e stampi

Più nel dettaglio, alla macro area lavorazioni meccaniche sono ascrivibili le attività di fusioni in alluminio, rettifica, tornitura, fresatura, bordatura; lavorazioni destinate ai particolari meccanici del motore o d'altri particolari/componenti dell'auto, ma anche finalizzate alla realizzazione di attrezzature meccaniche.

Nella maggioranza dei casi, le imprese dedicate alle lavorazioni meccaniche di precisione curano internamente la fase dell'attrezzaggio, con interventi specialistici sulle macchine.

Tra le lavorazioni sono incluse anche le attività d'assemblaggio (es. filtri per auto), di lavorazione dei cristalli per specchietti retrovisori e la riparazione di lamierati per veicoli industriali.

Nell'ambito della produzione di particolari, troviamo le imprese di stampaggio (stampaggio ad iniezione di articoli termoplastici, stampaggio a caldo e a freddo di lamiera). La gamma dei prodotti è ampia e comprende: particolari per la sicurezza abitacolo; particolari per gruppo differenziale, semiassi, alberi di trasmissione; guarnizioni, prodotti filtranti. A questi vanno ad aggiungersi una serie di particolari ampia ed eterogenea di cui spesso i titolari stessi non sanno individuare l'esatta destinazione. Nella maggioranza dei casi la produzione riguarda particolari semplici, sono quasi del tutto assenti le imprese che hanno evoluto la produzione nel senso dell'integrazione verso componenti più complessi.

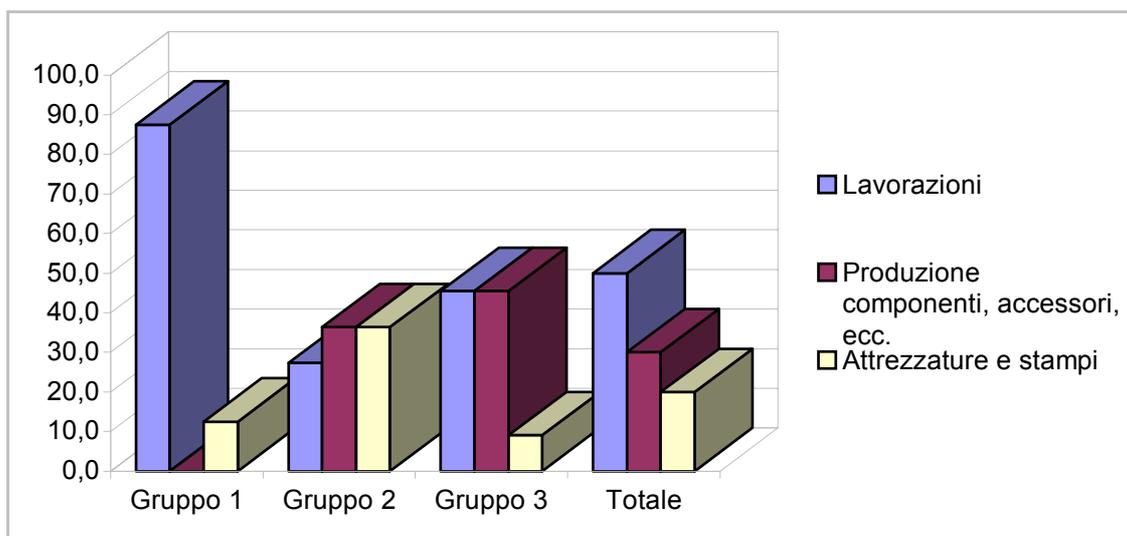
Un certo numero d'impreses è attivo nel settore della progettazione e costruzione stampi, destinati sia allo stampaggio plastica, sia a quello lamiera.

Sono impreses d'altissimo livello di specializzazione, che inglobano in sé la forte tradizione sviluppata sul territorio torinese nell'ambito della costruzione stampi.

Sono incluse in questo gruppo anche le impreses che progettano e costruiscono particolari di precisione per stampi, nonché attrezzature e calibri di controllo.

Analizzando nel dettaglio i tre sottogruppi di riferimento, si osserva all'interno del Gruppo1 una larga prevalenza d'impreses operanti nell'ambito delle lavorazioni meccaniche. Sono queste le realtà più legate alla dimensione territoriale – ancorché non necessariamente settoriale – in virtù di una precisa ragione tecnologica, essendo la prossimità fisica al committente un elemento decisivo nell'ambito di queste attività. Tra le impreses ascrivibili agli altri due Gruppi si registra una maggiore eterogeneità delle attività realizzate. I costruttori di stampi, tuttavia, operano prevalentemente all'interno del comparto *automotive*, ma in filiere almeno parzialmente differenziate dal punto di vista della destinazione delle forniture.

**Figura 13 Gruppo per attività prevalente (%)**



Indipendentemente dall'attività esercitata e dal principale mercato di sbocco, tutte le imprese mostrano politiche di prodotto deficitarie, in relazione all'ampliamento/diversificazione della gamma prodotto. Questo è evidente in particolare nel corso dell'ultimo quinquennio, nell'arco del quale la quasi totalità delle imprese non ha innovato in misura significativa e/o diversificato il prodotto/lavorazione strategico.

**Tabella 9 Gruppo per evoluzione prodotto (%)**

Gruppo	Ha cambiato prodotto principale 91-02			Ha cambiato prodotto principale 97-02		
	No	Sì	Tot.	No	Sì	Tot.
Gruppo 1	85,7	14,3	<b>100,0</b>	100,0	-	<b>100,0</b>
Gruppo 2	90,9	9,1	<b>100,0</b>	100,0	-	<b>100,0</b>
Gruppo 3	80,0	20,0	<b>100,0</b>	90,9	9,1	<b>100,0</b>
Totale gruppi 1, 2 e 3	85,7	14,3	<b>100,0</b>	96,7	3,3	<b>100,0</b>

I dati mostrano una scarsa propensione all'innovazione radicale e all'ampliamento/diversificazione della gamma prodotti, da parte d'impresе che pure – come vedremo più avanti – sono prevalentemente orientate al prodotto, piuttosto che al mercato.

Come è stato ricordato in letteratura, le strategie di prodotto implicano per le imprese la scelta tra continuare ad apportare miglioramenti incrementali ai propri prodotti o decidere di svilupparne completamente nuovi, oppure tra penetrare con i propri prodotti in segmenti merceologici alternativi o di diversificare la produzione in nuovi mercati. Tra le diverse opzioni possibili, le imprese artigiane hanno puntato all'innovazione incrementale dei propri prodotti, tendenzialmente all'interno del principale settore di riferimento.

L'orientamento specifico non si discosta dalla tendenza generale del tessuto imprenditoriale locale; è stato recentemente dimostrato<sup>7</sup>, difatti, che le imprese piemontesi (e italiane, in genere) propendono tendenzialmente ad un miglioramento dei prodotti già esistenti lungo percorsi tecnologici e produttivi conosciuti e sperimentati. La mancanza di strutture dedicate alla ricerca e allo sviluppo prodotto, la carenza di personale tecnico laureato, il coinvolgimento diretto dell'imprenditore nel processo innovativo, sono tutti elementi che spiegano tali scelte.

Se questo è vero in generale per le PMI piemontesi, senza eccezione per quelle operanti nel comparto *automotive*, il dato è ancora più evidente rispetto alle imprese artigiane intercettate attraverso questo studio.

L'attenzione al costante miglioramento del prodotto/lavorazione immesso sul mercato è centrale nella vita d'impresa che considerano la qualità quale elemento determinante del proprio vantaggio competitivo. L'innovazione, tuttavia, non è un'attività strutturata bensì frutto di un lavoro quotidiano, che comporta minimali modifiche volte a migliorare l'efficienza e la qualità del prodotto e che ha come principale obiettivo quello di ridurre i costi di produzione e di soddisfare le esigenze particolari del committente principale.

Laddove si è assistito ad una radicale innovazione di prodotto, si è trattato di un processo eterodiretto o in ogni caso stimolato dalle richieste del committente.

Non necessariamente questi processi identificano un atteggiamento del tutto passivo; la capacità di reagire ed adattarsi agli stimoli esterni rappresenta spesso il volano per un'effettiva evoluzione che fa crescere l'impresa in tutte le sue dimensioni, quando questa è orientata all'innovazione, come mostra il caso qui riportato.

**Caso 30**

**Addetti: 10**

**Fatturato: 870.000,00 €**

**Forma giuridica: S.n.c.**

**Attività economica principale: costruzione attrezzature**

**Anno di fondazione: 1985**

<sup>7</sup> Cfr. Rolfo (a cura di) (2000), *Innovazione e piccole imprese in Piemonte*, Milano, CERIS, Angeli.

### Gruppo 3

*L'azienda è specializzata nella fornitura dei componenti più sofisticati degli stampi. L'attività produttiva dell'impresa è ripartita in quattro aree - stampi per termoplastica, stampi per tranciatura, componenti per macchine robotizzate e calibri di controllo – ciascuna delle quali contribuisce alla determinazione del 25% circa del fatturato. I settori di riferimento dell'azienda sono l'automotive, il settore medicale, le apparecchiature elettriche di bassa potenza, apparecchiature sportive; tali settori si pongono trasversalmente rispetto alle aree produttive.*

*Alla produzione di stampi termoplastici l'azienda, sollecitata da alcuni clienti che ne intravedono le potenzialità, integra la costruzione di utensili e attrezzature per il settore della tranciatura metallica.*

*Su richiesta di altri committenti operanti nel settore dei connettori elettrici, l'impresa si dedica alla realizzazione e fornitura di componenti per apparecchiature robotizzate utilizzate nei sistemi di sicurezza, satelliti e per uso medicale dove cioè il contatto elettrico deve essere garantito in maniera continua.*

*Anche il quarto ed ultimo macrosettore di riferimento, costruzione di calibri di controllo, è stato esplorato su sollecitazione di un cliente già acquisito, afferente al settore automotive. Per questa azienda vengono realizzate sia attrezzature per la produzione, quindi per trancia e piega metallo, che calibri per controllare l'esattezza delle quote dei prodotti.*

*Nel proprio percorso di crescita – dimensionale e tecnologica - l'azienda struttura intorno a se una rete di piccole aziende, cui affidare tutte quelle lavorazioni che risulterebbe impossibile o eccessivamente dispendioso, svolgere internamente. L'impresa diventa il luogo deputato per le rifiniture e le lavorazioni di precisione su prodotti che, dalla sgrossatura al trattamento termico, vengono presi in carico da ditte esterne.*

Tendenzialmente troviamo nelle imprese tutte le possibili sfumature inerenti il miglioramento incrementale del proprio prodotto, ma non un'innovazione radicale od un cambiamento nella gamma. Le cause sono molteplici e variano in ragione della tipologia d'attività, delle dimensioni, del posizionamento nella filiera di fornitura.

Limitandoci all'analisi delle sole imprese di produzione di particolari, ossia quelle direttamente implicate nella costruzione del prodotto auto, si osserva come non vi sia stato un processo d'innovazione orientato ad una maggiore complessità del bene offerto, ovvero alla fornitura di componenti integrati. Questo non è avvenuto neppure tra le imprese dirette fornitrici di

componentisti/fornitori di primo livello, che, come vedremo in seguito, sono la maggioranza tra quelle intercettate in questo studio.

In sintesi, il processo verificatosi ai primi livelli di fornitura – la produzione/integrazione di moduli o sistemi complessi – sembra essersi arrestato, nel caso delle imprese minori, già al secondo livello nella catena di produzione del valore.

Un ritardo, questo, che in alcuni casi ha inibito l'acquisizione o ha causato la perdita di committenti. A titolo esemplificativo, un'impresa che al di fuori del settore auto produce particolari per la movimentazione di container ha vanificato i contatti esistenti con un grosso committente straniero, per l'incapacità di fornire il prodotto finito, anziché un singolo particolare.

Pressoché inesistente, inoltre, la cooperazione tra imprese finalizzata alla realizzazione di prodotti complessi, in grado di integrare segmenti del ciclo produttivo.

Si danno peraltro anche casi d'impresa che hanno perseguito un processo di semplificazione (con un conseguente impoverimento tecnologico) del prodotto fornito, sulla base di una precisa scelta commerciale, per quanto di "basso profilo".

Esemplificativo, in questo senso il caso sotto esposto.

#### **CASO 25**

**n. addetti: 3**

**Fatturato 2002: 300.000 €**

**Forma giuridica: S.n.c.**

**Anno di fondazione: 1992**

**Attività economica principale: lavorazione cristalli**

**Gruppo 2**

*L'impresa ha modificato la propria attività produttiva dalla produzione di specchietti retrovisori completi alla lavorazione dei soli cristalli. La decisione nasce dalla volontà di un riposizionamento nel settore after market. La strategia commerciale è coerente: dal punto di vista del mercato dei ricambi, il cristallo - essendo più soggetto a rottura - appare un prodotto con maggiori possibilità di penetrazione. Questa scelta ha consentito all'impresa di crescere in termini di fatturato e di ampliare il numero dei clienti, oggi 24, con un'incidenza di quello maggiore limitata al 10-15% del fatturato.*

*La povertà della lavorazione ha inoltre consentito di “liberare” tempo ed energie del titolare, che si è dedicato allo sviluppo di un’autentica attività commerciale, consistente in attività di marketing diretto ed indiretto e partecipazione alle fiere di settore – nazionali ed internazionali- che costituiscono ad oggi la maggiore fonte di acquisizione dei nuovi clienti. In sostanza, la necessità di sviluppare una compiuta attività commerciale non ha stimolato la crescita d’impresa – crescita che avrebbe consentito una diversificazione operativa di ruoli e la strutturazione d’autentiche funzioni aziendali. Al contrario ha comportato la semplificazione e riduzione dell’attività produttiva, già caratterizzata da un limitato contenuto tecnologico ed un basso valore aggiunto. Questa scelta, per così dire, di basso profilo, se da un lato ha consentito la crescita e la parziale diversificazione entro la filiera auto (ed all’esterno di essa, seppure con percentuali ancora modeste), dall’altro ha sicuramente impoverito il patrimonio di conoscenze tecniche dell’impresa, esponendola al rischio di una concorrenza sempre più giocata al ribasso.*

Una riflessione differente interessa da un lato le imprese che operano nell’ambito delle lavorazioni meccaniche, dall’altro i costruttori di stampi, giacché entrambe non hanno un prodotto proprio – o hanno un prodotto ogni volta “unico”, come nel caso della progettazione e costruzione stampi.

In questi casi, si può parlare di un deficit di strategia di prodotto solo facendo riferimento alla mancata penetrazione in settori merceologici differenti da quello principale. Non a caso, come vedremo oltre, i costruttori di stampi sono tutti dipendenti in misura molto consistente dal settore *automotive*, nonostante non vi sia impedimento di natura tecnologica alla penetrazione in altre filiere/comparti.

A prescindere dalla tipologia d’attività esercitata, e dell’appartenenza ad uno dei tre Gruppi, il maggior sforzo innovativo prodotto dalle imprese è prevalentemente focalizzato sul processo. L’innovazione è resa possibile dal fatto che l’acquisto di macchine a controllo numerico altamente sofisticate può oggi essere effettuato con relativa facilità anche dalle imprese con minore capacità finanziaria. Non a caso anche le più piccole imprese subfornitrici hanno definito piani di sostituzione dei macchinari in modo da dotarsi, seppure in ritardo rispetto alle aziende maggiori, delle più recenti innovazioni tecnologiche. Gli investimenti, nel corso di tutti gli anni ’90, sono stati ingenti (raggiungendo a volte il 30% del fatturato) e destinati prevalentemente all’acquisizione e/o

sostituzione di macchinari, all'introduzione di macchine CNC e sistemi CAD/CAM.

Limitati, invece, seppure non del tutto assenti, gli investimenti destinati all'introduzione di tecnologie ICT, investimenti che richiederebbero un *surplus* di formazione specifica, difficilmente perseguibile da parte di imprese che, come abbiamo visto, prediligono largamente l'autoformazione nel lavoro.

In conseguenza degli ingenti investimenti realizzati nell'ambito dell'innovazione di processo, e seppure con eccezioni che riguardano le realtà di dimensioni minori, le imprese sono oggi dotate di un livello tecnologico discreto e di un parco macchine relativamente recente. Un dato, questo, in linea con quelli delle imprese piemontesi, che da sempre hanno posto particolare attenzione all'innovazione del ciclo produttivo<sup>8</sup>.

Questa forte focalizzazione sull'innovazione di processo – finalizzata in ultima istanza all'abbattimento dei costi di produzione – in assenza di innovazioni di prodotto, è peraltro problematica, poiché dimostra come la principale fonte del vantaggio competitivo delle imprese locali sia in larga misura determinata dal contenimento dei costi. Una strategia che espone le imprese al rischio di una concorrenza al ribasso, già oggi avvertita, a causa dell'affacciarsi sul mercato di nuovi competitori internazionali, in grado di produrre a prezzi certamente inferiori.

Sotto il profilo della certificazione di qualità, osserviamo come la percentuale di imprese certificate sia decisamente elevata: più della metà ha conseguito qualche forma di certificazione, tipicamente quella ISO. L'incidenza della certificazione è sostanzialmente in equilibrio tra i tre gruppi; da questo punto di vista non è riscontrabile alcuna differenza tra chi opera all'interno del settore automotive – all'interno di una filiera legata a Fiat come a filiere diversificate – e chi è attivo in comparti alternativi.

Varia, invece, seppure in misura non significativa, in ragione dell'attività prevalente esercitata: un po' più alta la presenza d'imprese certificate nell'ambito delle lavorazioni meccaniche e nella costruzione stampi, laddove le

---

<sup>8</sup> Cfr. Calabrese *Innovazione e piccoli fornitori dell'auto in Piemonte*, in CERIS, *Dinamiche competitive e innovazione nel settore della componentistica auto*, Milano, Angeli, 2001.

imprese che forniscono particolari sembrano avere una minore propensione (forse una minore necessità) verso l'acquisizione di certificazioni formali.

**Tabella 10 Attività prevalente per Certificazione Qualità**

Attività prevalente	Certificazione qualità		
	No	Sì	Totale
Lavorazioni	42,9	57,1	<b>100,0</b>
Componenti, accessori, ecc.	55,6	44,4	<b>100,0</b>
Attrezzature e stampi	33,3	66,7	<b>100,0</b>
Totale delle attività	44,8	55,2	<b>100,0</b>

La grande attenzione posta nell'acquisizione della certificazione di qualità – acquisizione peraltro coerente con l'orientamento prevalente delle imprese verso l'innovazione di processo – é facilmente comprensibile alla luce dei processi di riconfigurazione delle filiere produttive che, nel corso degli anni '90, hanno portato ad una maggiore formalizzazione dei rapporti committenti/fornitori.

Da questo punto di vista, si osserva come la certificazione sia stata funzionale al sistema di relazioni che si è progressivamente affermato, giacché ha rappresentato uno degli elementi in base ai quali i fornitori sono stati selezionati nel decennio trascorso. Non a caso, almeno un paio di fornitori “storici” di Fiat Auto, sono stati estromessi dalla filiera auto, proprio per l'incapacità di accedere alla certificazione di qualità.

Spesso l'acquisizione della certificazione ISO è considerata - anche da chi l'ha conseguita - un atto puramente formale, che non garantisce la reale qualità dei processi, né tantomeno del prodotto. Tuttavia, l'adeguamento agli standard

richiesti, ha consentito a molte imprese di riconoscere – quando non di strutturare - con maggiore chiarezza le funzioni aziendali interne.

A questo proposito, emblematico è il Caso 21, relativo ad un'impresa attiva nella progettazione e costruzione stampi, e dipendente dal settore automotive, per più del 50% del fatturato (Gruppo 2).

L'impresa ha adottato la certificazione ISO 9001, per adeguarsi alle politiche di qualificazione dei sub fornitori del committente principale (un grosso fornitore di 1° livello). Secondo la testimonianza del titolare, la certificazione ha avuto un carattere puramente formale e non ha inciso sulla reale qualità né dei processi, né del prodotto, distogliendo anzi energie preziose dall'attività produttiva, ed ha comportato malumore tra gli stessi impiegati, costretti ad un lavoro burocratico e fonte di poche gratificazioni (*“la produzione di carta”*). Tuttavia c'è da segnalare come, proprio grazie alla certificazione, l'impresa abbia dovuto strutturare in maniera più chiara compiti e funzioni, prima molto centralizzati sull'imprenditore e con ampie zone di sovrapposizione dei compiti (in parte ancora presenti). Il processo di riorganizzazione interna sollecitato dalla certificazione, ha richiesto la presenza di una funzione qualità specifica. Per due anni, tale funzione è stata delegata ad un tecnico. Oggi, con la fuoriuscita volontaria di questa persona, non sostituita a causa della congiuntura sfavorevole, la funzione “qualità”, sebbene formalmente in capo alla segretaria dell'impresa, è “spalmata” tra diverse persone (la segretaria stessa, il titolare, la contitolare, l'ufficio tecnico) ed è agita con scarso rigore ed interesse, sia per mancanza di tempo, sia per sfiducia nella sua utilità.

Sotto questo profilo, è possibile affermare che la certificazione abbia giocato – e possa ancora giocare - un ruolo importante nel rendere espliciti ruoli e funzioni alle stesse imprese che, come abbiamo visto, sono caratterizzate da un forte *deficit* di cultura manageriale.

## 2.2 Livelli di dipendenza dal comparto *automotive*

Centrale, nel nostro studio, è capire quanto le imprese sottoposte ad indagine siano dipendenti dal settore *automotive*, in che misura abbiano intrapreso percorsi di diversificazione settoriale e, soprattutto, quali siano state le ragioni – riconducibili alle strategie aziendali, ovvero a fattori ambientali esterni – che hanno favorito od ostacolato tali percorsi.

L'incidenza del settore auto a livello aggregato è pari in media al 58,5% del fatturato. La percentuale sale all'85,6% all'interno del Gruppo<sup>1</sup> e al 80,7% nel Gruppo<sup>2</sup>, laddove appare residuale tra le imprese afferenti al Gruppo 3, con un'incidenza pari al 17,1%.

Analizzando l'andamento della dipendenza settoriale nell'arco del decennio trascorso, osserviamo come il peso del settore *automotive* sia diminuito per una quota minoritaria, ma non piccola d'impres (il 24,1% nell'ultimo quinquennio, il 34,5% nell'arco del decennio), ma sia tuttavia rimasto sostanzialmente invariato per la maggioranza delle realtà intervistate.

**Tabella 11 Variazione peso auto sul fatturato (%)**

	periodo '91 - 02	periodo '97 - 02
<b>Cresciuto</b>	20,7	13,8
<b>Costante</b>	44,8	62,1
<b>Diminuito</b>	34,5	24,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Sotto il profilo delle dinamiche, non si riscontrano significative differenze tra i tre gruppi. Cambiano le percentuali, non i processi che hanno portato a configurare un determinato assetto produttivo e commerciale.

In sostanza chi oggi è “diversificato” dal punto di vista dei settori di riferimento lo è sempre stato, oppure ha realizzato il processo prima del decennio appena trascorso. Questo sostanziale “immobilismo” delle imprese artigiane è da

imputarsi in primo luogo ad uno scarso orientamento al mercato, che le ha portate a sottostimare il possibile rischio di produrre per un solo comparto. Con poche eccezioni, l'apertura di nuove relazioni e la penetrazione in filiere produttive eterogenee non è stata avvertita come necessaria. Le imprese hanno privilegiato i rapporti esistenti e puntato a rafforzare la propria presenza dentro il settore di riferimento. In questo senso, i tentativi di penetrazione in settori alternativi appaiono sporadici e poco strutturati: spesso la diversificazione è guidata dall'alto, oppure agita in condizioni d'assoluta necessità. In molti casi, infatti, ha rappresentato la via obbligata per imprese sospinte ai margini della filiera di fornitura auto, a causa dei processi di riorganizzazione del sistema stesso. In questi casi più che di diversificazione si può parlare di fuoriuscita dal settore *automotive*.

Questo processo di fuoriuscita presenta una forte carica di ambiguità: alcune imprese l'hanno perseguito per "affrancarsi" da un sistema fortemente gerarchico, penalizzante per le imprese minori dotate di scarso (o nullo) potere contrattuale, e caratterizzato da una progressiva erosione dei margini di profitto; per altre la fuoriuscita ha comportato un ridimensionamento – talvolta drastico – della produzione, del numero di addetti e del fatturato generato. Nei casi limite, la minore incidenza del settore auto nella vita di impresa non è stata compensata da una crescita equivalente di altri settori, e corrisponde ad una riduzione del fatturato *tout-court*.

**Tabella 12 Peso auto sul fatturato (1991 - 2002), per andamento fatturato**

Peso auto sul fatturato	Andamento fatturato 91-02			Totale
	Cresciuto	Stabile	Diminuito	
cresciuto	83,3	16,7	-	<b>100,0</b>
stabile	75,0	-	25,0	<b>100,0</b>

diminuito	75,0	12,5	12,5	<b>100,0</b>
Totale delle imprese	76,9	7,7	15,4	<b>100,0</b>

Dalla tabella si evince come – a prescindere dagli attuali livelli di dipendenza settoriale – il processo che ha portato ad una minore incidenza del peso automotive non corrisponde ad una riduzione dei livelli di fatturato. Al contrario, nel decennio 91- 02, nell’ambito di una crescita generale, le imprese che hanno registrato le migliori performance sono proprio quelle che hanno aumentato la propria presenza nel settore *automotive*.

Una piccola quota di imprese ha diminuito sia la presenza nel settore auto, sia il livello di fatturato; si tratta di realtà cresciute nell’alveo della fornitura Fiat – che avevano raggiunto notevoli livelli di specializzazione settoriale, di dimensioni e di fatturato – che hanno ripiegato su settori a minore valore aggiunto. Non sempre queste imprese sono state in grado di instaurare rapporti di fornitura stretti e continuativi ed operano pertanto in condizioni di minore programmabilità della produzione, elemento che inibisce ogni percorso di crescita e che, sul medio -lungo periodo, potrebbe portare alla loro definitiva cessazione.

Così un titolare d’impresa tratteggia quelli che sono i limiti di tali realtà:

*“È lampante l’inadeguatezza di una struttura come questa nel settore meccanico: l’officina meccanica, così come era concepita all’interno dell’indotto Fiat, la piccola impresa meccanica, ha fatto il suo tempo, non è più inseribile - se non cercando di assomigliare ad altro, o diventandolo proprio - in un contesto industriale di moderna concezione. Se un’officina meccanica come la nostra, fornitore storico Fiat e Iveco, non può continuare ad operare nella filiera auto, è altrettanto difficile che possa riuscirci presso altre filiere. Secondo me la piccola azienda, l’officina meccanica è destinata a sparire ... soprattutto in relazione alla saturazione del mercato e ai cambiamenti che ha subito il processo di*

*fornitura ... oggi ce ne sono talmente tante di queste aziendette che sicuramente, inevitabilmente ci sarà un accorpamento, una selezione, una morte naturale, gente che si rompe le scatole, anziani che vanno in pensione e non passano la palla ai figli [...]*”.

*(Caso 07, Gruppo3, Lavorazioni meccaniche)*

Le imprese che hanno vissuto questo tipo di contrazione sono tendenzialmente quelle di più vecchia costituzione, socializzate ad un ambiente ed un sistema di relazioni totalmente diverso da quello attuale, che non sono state in grado di adeguarsi ai nuovi modi di produrre, ma anche – soprattutto – alle nuove modalità di relazione.

In ogni caso, i processi di “fuoriuscita” si sono dati soprattutto nel periodo precedente a quello preso in considerazione. Gli anni ‘90, da questo punto di vista, hanno rappresentato un periodo di assestamento/riconfigurazione interna delle imprese.

Prendendo in considerazione il quinquennio 97-02, osserviamo come le imprese che hanno diminuito il peso derivante dall’auto abbiano vissuto un periodo di crescita o stabilità. Inversamente, quelle che hanno mantenuto pressoché inalterate o hanno aumentato le quote di fatturato derivante dall’*automotive* registrano oggi un calo nel livello di fatturato. Dato certamente correlato all’andamento congiunturale del settore.

**Tabella 13 Peso auto sul fatturato per andamento fatturato (1997 - 2002)**

<b>Peso auto sul fatturato (97-02)</b>	<b>Andamento fatturato 97-02</b>			<b>Totale</b>
	<b>Cresciuto</b>	<b>Stabile</b>	<b>Diminuito</b>	
cresciuto	25,0	-	75,0	<b>100,0</b>
stabile	50,0	22,2	27,8	<b>100,0</b>
diminuito	60,0	40,0	-	<b>100,0</b>
<b>Totale</b>	<b>48,1</b>	<b>22,2</b>	<b>29,6</b>	<b>100,0</b>

In sostanza, la stessa contraddittorietà dei dati segna la mancanza di una correlazione forte ed univoca tra processi di “diversificazione” e crescita dell’impresa.

In altre parole, non si è assistito ad un processo lineare orientato alla diversificazione intersettoriale: convivono invece traiettorie eterogenee e talvolta antitetiche.

Nei casi in cui il processo di diversificazione è stato virtuoso, spesso la “molla” della trasformazione è riconducibile alle strategie di riposizionamento del/i committente/i principale/i che, a cascata, ha consentito alle imprese minori di penetrare in nuovi segmenti di mercato.

È il caso di un’impresa di torneria metallica, oggi fortemente differenziata settorialmente.

## **CASO 09**

**Numero addetti: 17**

**Fatturato 2002: 980.000 €**

**Forma giuridica: S.r.l.**

**Anno di fondazione: 1972 (dal 2003 S.r.l.)**

**Attività economica principale: torneria metalli**

**Gruppo 3**

*L'impresa opera prevalentemente nel settore ferroviario (40% fatturato), in quello dei dadi speciali di sicurezza (20%), nel settore aeronautico e delle macchine movimento terra (10%). Nel corso degli anni il peso dell'auto è andato progressivamente a ridursi sul fatturato dell'impresa; oggi, l'unica produzione riferibile a questo settore è la raccorderia per tubi e sistemi di raffreddamento degli impianti idraulici, che pesa per circa il 10% del fatturato. La spinta iniziale alla diversificazione viene dal committente principale che nel corso degli anni '80 si suddivide in due settori: uno dedicato a prodotti per l'auto, l'altro a raccorderia speciale per gas ed altri impianti, destinata in particolare alle macchine movimento terra. L'impresa riesce così ad entrare nel settore delle macchine movimento terra, allargando in questo modo il proprio sistema di relazioni. Le nuove relazioni generate, consentono all'impresa di acquisire nuovi clienti, afferenti a settori eterogenei. La segnalazione ad altre aziende, da parte di clienti già acquisiti ha rappresentato, infatti, il principale canale per estendere il mercato dell'azienda.*

*Il processo che ha traghettato l'impresa fuori dal settore auto non è stato, almeno inizialmente semplice: abituata a poche relazioni stabili, l'impresa fatica non poco a gestire la complessità legata ad un mercato più ampio ed una committenza allargata "Ci sono stati anni nei quali forse la mia azienda andava meno bene di altri miei concorrenti più implicati nell'auto, perché avevo una quantità di clienti superiore ai miei concorrenti con una struttura analoga alla mia. Ci sono stati momenti in cui loro avevano tre o quattro clienti e io ne avevo venti trenta all'anno, e quindi era più difficile per un'azienda come la nostra gestirsi così tanti clienti".*

La spinta alla penetrazione in nuovi settori produttivi, in altre parole, non nasce "dal basso", su spinta endogena delle imprese artigiane, ma assume un carattere adattativo.

Anche laddove l'esigenza di diversificare informa le strategie commerciali, determinante è l'ambiente esterno, il rapporto con i committenti acquisiti ed il sistema di relazioni nel quale l'impresa è inserita.

Dove il processo assume un carattere proattivo, si riscontra una strategia complessiva di diversificazione di prodotto, oltre che settoriale. E' il caso già citato nella sezione 1 (Caso 30).

Come abbiamo visto, l'impresa ha innovato il proprio prodotto principale, su sollecitazione della committenza già acquisita, riuscendo in questo modo ad aprirsi nuovi sbocchi di mercato: la capacità di rispondere – ed in parte anticipare – le richieste del cliente ha favorito un processo di virtuoso di innovazione del prodotto–penetrazione in nuovi settori merceologici–allargamento delle relazioni–apertura verso mercati territoriali nuovi (province lombarde, Francia e Svizzera).

Crescendo, l'impresa ha alimentato il processo con un'intensa attività commerciale, attraverso la partecipazione a fiere internazionali, luogo deputato per stringere relazioni commerciali con gli stessi clienti italiani.

Determinante in questo processo complessivo d'innovazione/diversificazione è stata la capacità di mettere a valore forme preesistenti di cooperazione con altre imprese artigiane, non formalizzate bensì basate su rapporti fiduciari. Nel corso della sua evoluzione, difatti, l'azienda ha creato intorno a sé una rete di piccole aziende, cui affida tutte quelle lavorazioni che risulterebbe eccessivamente dispendioso, svolgere internamente. Questa forma di cooperazione ha consentito di acquisire commesse complesse, che sarebbe risultato troppo oneroso, se non impossibile, gestire singolarmente.

Questo caso mostra come la penetrazione in altri comparti – inteso in senso forte e non come “ripiego” - sia la risultante di processi complessi che riguardano in primo luogo la natura delle relazioni sviluppate con i committenti acquisiti; sono questi ad orientare le scelte dei fornitori, a favorire (o meno) l'investimento in innovazione. Altrettanto importanti sono la struttura interna dell'impresa e l'esistenza di una funzione commerciale sviluppata, l'orientamento all'innovazione, l'esistenza di rapporti fiduciari con altre imprese, basati sul binomio cooperare – competere.

Specularmente, i fattori che hanno inibito i processi di diversificazione sono riconducibili sia al *deficit* di strategie commerciali delle imprese, sia al sistema di relazioni verticali all'interno del quale queste operano.

Le realtà artigiane si muovono, nella stragrande maggioranza dei casi, in una dimensione locale – provinciale, o al più regionale – dove per mantenere ed accrescere le quote di mercato acquisite giocano un ruolo fondamentale sia i legami fiduciari instaurati con il committente principale, sia la reputazione d'affidabilità di cui gode l'impresa all'interno del maggiore settore di riferimento. Come vedremo in seguito, la principale modalità d'acquisizione dei clienti da parte delle imprese artigiane è, infatti, garantita dalla segnalazione di committenti già acquisiti e - in misura leggermente inferiore - dalla rete di relazioni personali degli imprenditori. In questo contesto, l'allargamento delle relazioni e la penetrazione all'interno di settori merceologici alternativi è demandata in larga misura alle scelte strategiche del committente. Le attività di promozione (marketing diretto, partecipazione a fiere e/o a cataloghi), quando non del tutto assenti, sono perseguite con scarsa efficacia e non producono risultati apprezzabili.

In molti casi, inoltre, manca del tutto la volontà di diversificare. Nella pratica si tendono a privilegiare i rapporti con i committenti acquisiti, conosciuti e ritenuti affidabili. L'apertura di nuove relazioni è vista più come rischio che come opportunità. Se la dipendenza espone ai rischi derivanti dalle crisi settoriali, d'altra parte costituisce anche un ambiente di relazioni e legami forti, capaci di generare, almeno nella percezione dell'imprenditore artigiano, maggiori livelli di sicurezza.

Analizzando i casi nel dettaglio troviamo, inoltre, una varietà di traiettorie possibili, dove accanto ai processi di diversificazione troviamo imprese che hanno aumentato - spesso in maniera non casuale, ma in base ad un preciso investimento strategico - la propria presenza nel settore auto.

Il settore *automotive* è visto da molte imprese, per tutti gli anni '90, come settore d'eccellenza e l'ingresso o la permanenza al suo interno sono ritenuti d'importanza fondamentale, sia per l'elevato contenuto tecnologico connesso alla produzione auto, sia perché all'interno della filiera operano imprese di

dimensioni e complessità tali da poter garantire continuità di lavoro e correttezza nei rapporti con i fornitori.

Così, accanto ai casi di migrazione dal comparto si danno casi d'impresе che hanno fatto del radicamento nel settore automotive il cuore della propria strategia commerciale. Esemplicativo, a questo proposito il caso dell'impresa di lavorazioni meccaniche qui esposto.

## **CASO 22**

**Numero addetti: 3**

**Fatturato 2002: 200.000 €**

**Forma giuridica: Ditta Individuale**

**Anno di fondazione: 1991**

**Attività economica principale: lavorazioni meccaniche conto terzi  
Gruppo 1**

*L'impresa opera nel settore automotive, che rappresenta il 100% del proprio fatturato. Il peso del settore auto aumenta gradualmente nel corso degli anni '90 (nel '97 rappresenta già circa l'80% del fatturato), sino a diventare esclusivo settore di riferimento. Nei primi anni di vita l'attività è dispersa tra molti clienti, tendenzialmente di piccole dimensioni, operanti in settori eterogenei, senza una netta prevalenza dell'uno rispetto all'altro.*

*L'ingresso nel mondo automotive è frutto di un mix di casualità e investimento strategico. Sullo stimolo iniziale verso il consolidamento dei rapporti con il cliente principale, l'orientamento dell'impresa è di raggiungere un elevato grado di specializzazione settoriale, per operare, in via privilegiata, se non esclusiva, all'interno della filiera auto. La strategia è punta al posizionarsi al secondo livello di fornitura. Tuttavia, a partire dalla fine del 2000, è avvertita l'esigenza di diversificare entro il settore automotive. La soluzione adottata è quella di penetrare nella nicchia costituita dal mercato dei ricambi; tale mercato ha, infatti, uno sviluppo disomogeneo rispetto a quello del 1° impianto ed è in grado di compensare, almeno parzialmente, l'andamento discontinuo del mercato auto.*

Tra le imprese che hanno perseguito il processo di maggiore integrazione all'interno della filiera auto, un certo numero è localizzato nel Canavese, territorio già "orfano" dell'industria informatica.

Queste realtà, inizialmente operanti nel settore informatico e delle TLC, sono state spinte a riposizionarsi in seguito alla crisi Olivetti. Il settore automotive, tradizionalmente presente nella struttura economica e produttiva dell'area – in particolare nell'Alto Canavese, dove esiste una lunga tradizione di stampaggio a

caldo – ha rappresentato per molti uno sbocco naturale a fronte della necessità di diversificare il proprio mercato di riferimento.

Sebbene tra le imprese tra noi intervistate quelle canavesane non sembrano particolarmente colpite dalla crisi (poiché legate a filiere produttive già internazionalizzate), è lecito domandarsi quali conseguenze potrebbe avere la crisi della produzione auto su un territorio già colpito negli anni passati dalla crisi del settore informatico.

Una preoccupazione già sottolineata da indagini recenti. Da un studio, a carattere congiunturale realizzato nel 2002 su un campione di imprese chivassesi<sup>9</sup>, emerge come la crisi non abbia risparmiato le imprese dell'area e come la percezione del futuro sia permeata di pessimismo. Un certo numero d'aziende prevede di dover ridimensionare la propria capacità produttiva; quest'incertezza si ripercuote anche sull'aspetto occupazionale, giacché molte tra le aziende che dichiarano di non essere in grado di programmare la propria produzione manifestano preoccupazioni per la salvaguardia dei posti di lavoro attuali. Un'ulteriore considerazione riguarda la capacità delle aziende di diversificare la propria clientela, giacché sono attualmente in minoranza quelle che ritengono di poter acquisire nuovi clienti, in modo da sopperire al calo della produzione destinata a Fiat e che temono pertanto di trovarsi in una situazione di sovradimensionamento rispetto alle reali esigenze di produzione.

### **2.3 Livelli di dipendenza dal Gruppo FIAT**

Se la diversificazione intersettoriale non è stata raggiunta, e in molti casi neppure perseguita, è rintracciabile una più marcata diversificazione all'interno del comparto *automotive*.

Le imprese minori sembrano in qualche modo aver seguito il processo d'internazionalizzazione del “distretto dell'auto” torinese, seppure non in

---

<sup>9</sup> Costantino Nigra, *Stato di salute delle imprese chivassesi del settore automotive. I dati del 2002 e le prospettive per il 2003*.

misura tale da poter prescindere dalla presenza di un costruttore finale sul proprio territorio, come evidenziano i dati relativi all'evoluzione del fatturato.

Nell'analisi dei dati relativi ai percorsi di diversificazione all'interno della filiera si rendono necessarie alcune precisazioni.

In primo luogo non è sempre agevole stabilire in maniera univoca la dipendenza da Fiat Auto per la difficoltà, riscontrata in particolare tra i fornitori di livello inferiore al secondo, di ricostruire i processi a monte ed individuare l'esatta destinazione delle proprie forniture. In questo senso, le valutazioni rispetto all'incidenza del peso di Fiat sulla vita d'impresa sono da ritenersi prevalentemente indicative.

In secondo luogo, osserviamo come in molti casi vi sia una dipendenza più complessiva dal Lingotto, riconducibile alle forniture destinate ad Iveco, alle imprese di componentistica del Gruppo, nonché ad altre realtà partecipate.

Con queste premesse, osserviamo come, in linea generale, il peso dell'O.E.M. torinese sia decresciuto nell'ultimo decennio.

**Tabella 14 Variazione livello di dipendenza da Fiat Auto**

<b>Livello di dipendenza</b>	<b>Periodo 1991 - 2002</b>	<b>Periodo 1997 - 2002</b>
<b>Diminuito</b>	47,6	32,0
<b>Costante</b>	47,6	60,0
<b>Aumentato</b>	4,8	8,0
<b>Totale</b>	100,0	100,0

Il peso di Fiat auto è diminuito – molto o poco – per il 32% delle imprese, nel quinquennio '97 – '03; ancora più evidente la dinamica di diversificazione, prendendo in considerazione il periodo dal '91 ad oggi, che ha visto diminuire l'incidenza di Fiat per quasi la metà delle imprese.

Una piccola percentuale d'impreses ha visto aumentare il peso di Fiat: sono quelle che hanno accresciuto la quota di fatturato derivante dall'auto e che in

questa dinamica hanno anche aumentato il peso delle forniture destinate al produttore locale.

Se il processo di progressiva diversificazione è evidente, è necessario interrogarsi su quali siano stati i *drivers* di questo sviluppo.

Osservando nel dettaglio i percorsi di diversificazione, infatti, emerge come nella maggioranza dei casi il processo sia guidato dalle politiche di internazionalizzazione del/i committente/i principale/i. Ricordiamo a questo proposito che la maggioranza delle imprese qui contattate è fornitrice di 2° livello, ed è pertanto direttamente toccata dagli sviluppi che interessano il primo livello.

A questo proposito, esemplare il Caso 21, già citato in relazione alla certificazione ISO.

#### **CASO 21**

**Numero addetti: 13**

**Fatturato 2002: 1.000.000 €**

**Forma giuridica: S.n.c.**

**Anno di fondazione: 1989**

**Attività economica principale: progettazione e costruzione stampi**

**Gruppo 2**

*L'impresa da sempre opera nella filiera auto – che rappresenta oggi come nel passato il 100% del fatturato. Se il peso del settore resta costante nel corso degli anni '90, cambia la composizione interna del fatturato, che vede progressivamente diminuire la quota di fornitura destinata a Fiat Auto.*

*Nel '91 il peso Fiat Gruppo, considerando anche le forniture Iveco – è pari al 100% del fatturato. Nel '97 è già sceso all'incirca al 60% ed oggi incide per poco meno del 50%.*

*Questa mutata composizione del fatturato – ed il progressivo “affrancarsi” dalla filiera Fiat – è dovuta a due fattori concomitanti. Da un lato l'impresa, con l'acquisizione di nuovi clienti nel corso degli anni '90, riesce a penetrare in filiere legate alla produzione auto, e tuttavia maggiormente diversificate rispetto all'O.E.M. finale. L'acquisizione di nuovi clienti non è frutto di una scelta strategica di diversificazione, risponde bensì al bisogno di sostituire clienti persi, in seguito a loro difficoltà sul mercato. D'altro lato, ed è questo l'elemento che ha maggiore incidenza, il cliente principale – fornitore di 1° livello di Fiat Auto - diversifica la propria committenza all'interno del settore, “trascinando”, in questo processo, i propri fornitori verso mercati esteri.*

*Sotto questo profilo non si può dunque parlare a pieno titolo di strategie di diversificazione. Nonostante l'attenzione dell'imprenditore, che tenta in prima persona l'apertura di nuove relazioni con l'estero, attraverso attività di marketing diretto, ciò che alla fine porta all'internazionalizzazione è un processo guidato dall'alto ed in qualche misura "subito".*

*L'impresa non è "artefice" del proprio mercato; non a caso, anche in relazione al secondo cliente, localizzato all'estero, c'è da segnalare come questo sia stato acquisito su iniziativa del committente stesso (che cercava un costruttore stampi nell'area) e grazie alla segnalazione di un'impresa terza.*

Il caso è emblematico, poiché sottolinea l'esistenza di percorsi in parte casuali e certamente eterodiretti, *leitmotiv* nella vita di molte imprese, che hanno avuto accesso a nuovi mercati grazie alle dinamiche giocate ad altri livelli di fornitura. Ma ancora, poiché sottolinea alcuni nodi problematici, affrontati dall'impresa nel tentativo di internazionalizzazione. Nel caso in questione, infatti, è stata tentata la via della diversificazione a partire "dal basso". L'imprenditore ha cercato di aprire relazioni all'estero, curando personalmente i contatti con imprese straniere, attraverso quello che ha definito un "marketing fai da te" e che tuttavia non ha portato a risultati apprezzabili, in termini di acquisizione di nuovi clienti. L'imprenditore individua come ostacoli in questo percorso mancato:

- la mancanza di credito e fiducia verso la sua impresa, al di fuori del circuito torinese; a causa delle ridotte dimensioni non è mai stato fatto nessun investimento serio in promozione e immagine; per questa ragione l'impresa fa fatica a ritagliarsi una nicchia di mercato, al di fuori delle relazioni consolidate.
- la difficoltà a partecipare alle fiere di settore, che potrebbero consentire una maggiore visibilità. Si tratta di una difficoltà specifica, connessa all'attività di costruzione di stampi ed attrezzature: l'impresa, infatti, non ha un marchio, né un "prodotto"; per utilizzare – a titolo esemplificativo – i particolare realizzati attraverso i propri stampi dovrebbe chiedere l'autorizzazione alle case committenti, operazione non sempre possibile (per ragioni di riservatezza industriale) e quasi mai agevole.

- la difficoltà di usufruire dei servizi/progetti per l'internazionalizzazione, promossi da enti locali, quali la Provincia, o dall'associazione di rappresentanza di riferimento. Tali progetti, difatti, sembrano essere ritagliati sulle esigenze di realtà più strutturate, giacché prevedono una serie d'attività promozionali difficili da controllare/monitorare, se non da parte di chi possa mettere a disposizione personale che segua i progetti stessi.

Tutti questi elementi sono in certa misura interrelati e rimandano a caratteristiche “tipiche” delle imprese artigiane torinesi operanti nel settore *automotive*, ed in questo senso “sitate”.

Determinante nello sviluppo di rapporti commerciali è la comunità all'interno della quale il “nome” di un'impresa è riconosciuto come sinonimo d'affidabilità e di qualità. La reputazione di un'impresa consente l'acquisizione di nuovi clienti, anche in presenza di un'attività commerciale ridotta e spesso deficitaria. Tale modalità d'acquisizione dei clienti – fondata sull'esistenza di rapporti fiduciari tra imprese committenti e fornitore e che si alimenta del fenomeno “passaparola” – ha, tuttavia, inibito ed inibisce lo sviluppo di una funzione commerciale/promozionale strutturata.

La stessa attività promozionale, d'altro canto, è limitata dalle caratteristiche strutturali delle imprese sub fornitrici, che non hanno un proprio “prodotto” da esporre e promuovere. In questo senso, debbono essere studiate ed implementate nuove modalità di promozione, ricalcate sulle esigenze specifiche delle imprese sub fornitrici, accanto alla predisposizione di cataloghi e al sostegno alla partecipazione a fiere.

Infine, la promozione finalizzata all'acquisizione di nuovi clienti ed all'apertura di relazioni con l'estero, anche quando accompagnata da enti pubblici o privati, richiede la presenza di figure specifiche che seguano il processo, all'interno – o per conto - delle imprese stesse. Quest'ultimo elemento appare piuttosto problematico per realtà all'interno delle quali il titolare stesso è spesso il diretto responsabile delle attività commerciali, accanto a quelle produttive e tecnico - amministrative.

Non a caso, i casi d'internazionalizzazione di successo hanno coinvolto imprese di dimensioni maggiori e dotate di una certa strutturazione di funzioni e ruoli.

Il caso sotto esposto riguarda l'impresa di maggiori dimensioni tra quelle indagate, e rappresenta certamente un caso di *best practice*. L'impresa, infatti, è pienamente internazionalizzata ed è fornitrice diretta di un OEM estero.

### **CASO 31**

**Numero addetti: 30 (compresa la società che si occupa di sviluppo ed engineering)**

**Fatturato: 2.300.000 €**

**Forma giuridica: ditta individuale**

**Anno di fondazione: 1981**

**Attività economica principale: stampaggio lamiera – progettazione e costruzione stampi progressivi**

**Gruppo 2**

*L'idea di business iniziale dell'impresa è quella della progettazione e costruzione stampi. Nell'ambito di questa attività, viene selezionata agli esordi una clientela essenzialmente locale. Su sollecitazione del committente principale, l'impresa inizia un'attività produttiva (stampaggio), che diventerà preponderante nella vita d'impresa.*

*A quel punto viene avvertita l'esigenza di allargare il mercato di riferimento a quello all'estero, in modo da massimizzare il proprio vantaggio competitivo, costituito da qualità elevata, flessibilità, costo relativamente contenuto.*

*A questo scopo, l'impresa partecipa ad una prima fiera di settore, più per verificare quali siano le richieste del mercato estero nel quale si intende penetrare (nello specifico, tedesco), che per proporsi con un proprio prodotto. L'investimento iniziale è quindi di carattere squisitamente commerciale.*

*In seguito a questa prima esperienza, avendo compreso quali sono i prerequisiti richiesti all'estero ed essendosi attrezzata di conseguenza, l'impresa stringe rapporti con committenti tedeschi, presso i quali si propone con l'offerta di preventivi.*

*Selezionata sulla base di un audit molto rigido (che verrà poi costantemente ripetuto nel tempo), l'impresa diventa fornitore diretto di un OEM tedesco.*

*Ad oggi, l'azienda esporta l'80% della produzione, che va principalmente sul mercato tedesco (70% della produzione) e per il resto su quello olandese, svizzero, argentino, ceco e statunitense.*

*Per gestire la complessità legata ad un mercato così internazionalizzato, l'impresa deve dotarsi di una struttura articolata. Accanto alla ditta individuale nasce una società sorella, dedicata alle attività di sviluppo prodotto ed engineering. Complessivamente l'impresa può contare su uno staff di persone non legate alla produzione e composta da 7 persone, ciascuna con compiti distinti: rapporti con l'estero, rapporti con il comparto italiano, acquisizione delle materie prime, rapporto con i fornitori esterni, controllo*

*qualità. In produzione sono presenti un capo officina tecnico, un capo officina stampaggio, ed i magazzinieri. In sostanza, 14 persone, oltre a quelle direttamente implicate in produzione.*

*Grazie alle scelte commerciali ed alla strutturazione interna, che consente un'ulteriore aggressione del mercato straniero, l'impresa è sempre cresciuta e gode oggi di ottima salute. Secondo le parole del titolare "Abbiamo attivato questi rapporti, abbiamo dato risposta alle domande di questo mercato ed oggi abbiamo un parco clienti di prim'ordine. L'obiettivo attuale è raggiungere il 25% in più rispetto al fatturato dell'anno precedente."*

*A questa apertura di relazioni verso l'estero, corrisponde anche uno spiccato orientamento alla cooperazione con altre realtà artigiane. L'impresa fa parte di un consorzio di imprese di costruzione stampi e stampaggio, nato con la finalità di aggredire il mercato estero, dotandosi di figure professionali in grado di accompagnare il processo – figure che rappresentano una risorsa scarsa sul mercato –superando il "nanismo" che caratterizza le artigiane italiane. Sempre secondo il titolare: "Per le piccole imprese di piccole e medie dimensioni il futuro è nella cooperazione, dato che scarseggiano figure professionali di valore; il futuro è nei consorzi o nella fusione di parte di imprese al fine di unire le forze per affrontare il mercato. Tuttavia la sensazione è che è molto difficile riuscire a trovare il punto chiave che consenta questa aggregazione".*

Il caso pone all'attenzione le diverse dimensioni che possono consentire l'ingresso – attivo e non "subito" – su mercati esteri: l'orientamento personale dell'imprenditore, l'esistenza e l'implementazione di una struttura in grado di gestire la complessità di rapporti commerciali con interlocutori diversi, la propensione alla cooperazione orizzontale.

Tutti elementi che, come vedremo nel prossimo capitolo, chiamano in causa la capacità delle imprese di modificare le proprie strategie commerciali e di cooperazione tra imprese.

Un ultimo elemento, non secondario, che emerge dagli studi di caso è l'impatto dei processi d'internazionalizzazione passiva sulla vita delle imprese artigiane.

Tale processo ha certamente consentito ad alcune imprese la su mercati esteri: nel corso degli anni '90, molte imprese hanno stretto relazioni con filiali italiane – localizzate prevalentemente in Piemonte – d'impres estere e, ancora più spesso, hanno continuato a fornire le imprese storiche sotto ragioni sociali differenti, essendo queste state acquisite da Gruppi multinazionali. La presenza sempre più massiccia di operatori esteri nel territorio torinese, da questo punto di vista,

ha rappresentato un'occasione per la penetrazione delle forniture locali sul mercato globale.

Il rapporto con gruppi multinazionali, peraltro, non è privo d'ambiguità.

Innanzitutto, operare come fornitore di una multinazionale estera localizzata nell'area torinese non è di per sé garanzia di diversificazione del mercato finale di sbocco dei propri prodotti. Come è stato ricordato da studi recenti<sup>10</sup>, infatti, le divisioni italiane di alcune imprese multinazionali operano quasi esclusivamente per Fiat Auto, avendo fatto della fornitura all'OEM torinese la ragione della propria localizzazione nell'area.

In secondo luogo, essere fornitore di un Gruppo i cui centri decisionali sono localizzati all'estero (al di fuori dunque delle imprese artigiane locali) e che risponde a logiche di mercato globali, può rappresentare un pericolo rispetto ai possibili cambiamenti nelle politiche di approvvigionamento. Un rischio certamente attuale è che tali imprese si rivolgano a mercati emergenti quali, tipicamente, i paesi dell'Est Europa, caratterizzati da una discreta qualità dei prodotti e da costi di produzione inferiori.

Da questo punto di vista, la relazione commerciale con Gruppi stranieri, può rappresentare un'opportunità solo se il tessuto imprenditoriale locale è in grado di qualificare ulteriormente la propria fornitura e di aumentarne il valore aggiunto.

## **2.4 La presenza di altri comparti e filiere produttive**

All'interno di ciascun Gruppo sono presenti imprese che operano, in misura variabile, in settori diversi dall'*automotive*. Il peso degli "altri settori" sul fatturato di impresa è molto limitato nei primi due gruppi e pari in media al 14,4% all'interno del Gruppo1 e al 19,3% nel Gruppo2, laddove appare consistente tra le imprese afferenti al Gruppo 3, con un'incidenza pari al 82,9%. Per quanto concerne le imprese coinvolte, osserviamo come solo all'interno del Gruppo 1 vi sia una grossa percentuale (la metà delle imprese) che non ha avuto alcun accesso fuori da comparto *automotive*.

---

<sup>10</sup> Vedi, tra gli altri Provincia di Torino, *Posizionamento competitivo e politiche di sviluppo della componentistica auto in Provincia di Torino*, Torino 2002

**Tabella 15 Gruppo per presenza altri comparti**

Gruppo	Produce per altri comparti		
	No	Sì	Totale
Gruppo 1	50,0	50,0	<b>100,0</b>
Gruppo 2	36,4	63,6	<b>100,0</b>
Gruppo 3	0,0	100,0	<b>100,0</b>

Ad ulteriore conferma della difficoltà delle imprese operanti nell'ambito di una filiera legata a Fiat, osserviamo come, in riferimento all'ultimo decennio, siano state proprio queste realtà quelle che hanno maggiormente mantenuto inalterato il peso dell'auto rispetto al proprio fatturato.

**Tabella 16 Gruppo per andamento del peso auto sul fatturato totale (1991 - 2002)**

Gruppo	Peso auto sul fatturato totale (91-02)			
	Cresciuto	Stabile	Diminuito	Totale
Gruppo 1	14,3	71,4	14,3	<b>100,0</b>
Gruppo 2	27,3	45,5	27,3	<b>100,0</b>
Gruppo 3	18,2	27,3	54,5	<b>100,0</b>
Totale	20,7	44,8	34,5	<b>100,0</b>

Il dato è coerente con i processi di differenziazione sopra descritti. Se la diversificazione - dentro il settore auto, ma talvolta anche fuori da esso<sup>11</sup>- è

<sup>11</sup> Cfr. il Caso 09, già citato: l'impresa è riuscita a penetrare con il proprio prodotto (dadi per la sicurezza) in una filiera alternativa all'auto, grazie alla divisione in due unità di *business* realizzata dal proprio committente principale.

trainata, essenzialmente, dai clienti, la prima diretta conseguenza è la difficoltà per le imprese artigiane di muoversi orizzontalmente nelle filiere merceologiche – giacché gli stessi clienti sono attori “situati” in reti relazionali per lo più “interne” ad un dato sistema produttivo.

Sotto questo profilo è lecito affermare che ad ostacolare l’apertura del *network* commerciale, delle imprese intervengono più vincoli inerenti *skill* relazionali che tecnici. L’analisi dei casi conferma come, in linea generale, la tecnologia disponibile da molte aziende sia perlomeno “polivalente” e potenzialmente adattabile a nuovi contesti produttivi.

Non a caso, tra le imprese maggiormente legate al ciclo di costruzione dell’auto troviamo i costruttori di stampi, una metà dei quali opera in via esclusiva nel comparto. Per queste realtà non si pongono vincoli di natura tecnologica tali da inibire, di per sé, la penetrazione al di fuori del settore. Se c’è un ostacolo di natura “tecnica” questo risiede piuttosto nella difficoltà – già ricordata – a promuovere realtà che non hanno uno specifico “prodotto”, attraverso i canali tradizionali di promozione, quali la partecipazione a fiere.

**Tabella 17 Attività principale per presenza altri comparti**

Attività principale	Produce per altri comparti		
	No	Sì	Totale
Lavorazioni	26,7	73,3	<b>100,0</b>
Componenti, accessori, ecc.	22,2	77,8	<b>100,0</b>
Attrezzature e stampi	50,0	50,0	<b>100,0</b>
Totale attività principale	30,0	70,0	<b>100,0</b>

Viceversa, proprio la presenza di un prodotto – da vendere e promuovere - ha consentito alle imprese di produzione di particolari e componenti di operare in settori eterogenei. La possibilità di penetrare in filiere merceologiche differenziate è indicativa della versatilità del prodotto, ma è anche della scarsa specializzazione settoriale. Questa caratteristica rappresenta certamente un'arma a doppio taglio: se da un lato consente alle imprese di muoversi orizzontalmente tra le filiere, dall'altro rischia di vanificare il vantaggio competitivo derivante dall'integrazione dentro uno specifico comparto e le espone ad una maggiore concorrenza. Molte delle imprese intervistate operano su diverse filiere, ma in maniera debole, adottando strategie di “basso profilo”, che comportano compressione dei costi, limitati investimenti in innovazione ed in risorse umane.

## **2.5 Struttura della clientela e posizionamento nella filiera auto**

Abbiamo visto come il ruolo dei committenti sia spesso determinante nei processi di diversificazione, dentro e fuori il comparto *automotive*.

Il ruolo di *driver* di sviluppo dei committenti, se da un lato è naturalmente agito da parte d'impresе che spesso rappresentano l'eccellenza nell'ambito della componentistica auto, dall'altro è favorito dall'orientamento prevalente delle aziende artigiane ad operare nell'ambito di una *committenza ristretta*.

Limitatamente al solo settore auto, la media di è di 8 committenti<sup>12</sup> per ogni impresa; il numero è appena più alto (8,50) tra le imprese afferenti al gruppo 1 e leggermente inferiore tra quelle del gruppo 2 (7,60). Le imprese del gruppo 1 tendono essere maggiormente polarizzate tra realtà di fatto operanti in regime di monocommittenza (1-2 clienti, con un peso preponderante del 1°) ed imprese con una committenza più ampia. Viceversa, osserviamo all'interno del gruppo 2 una prevalenza di imprese che cercano la strada di uno sviluppo equilibrato, pur nell'ambito di una committenza ristretta.

---

<sup>12</sup> Sono state escluse da questo calcolo le imprese afferenti al gruppo 3, per le quali i clienti automotive rappresentano una parte minoritaria all'interno della committenza, nonché l'unica impresa, riconducibile al gruppo 2, che lavora “a catalogo” e che ha 150 clienti.

**Tabella 18 Numero di committenti del comparto auto (in classi), per gruppo (%)**

	Fino a 2	da 3 a 5	da 6 a 10	oltre 10	Totale
Gruppo 1	12,5	25,0	37,5	25,0	<b>100,0</b>
Gruppo 2	10,0	30,0	50,0	10,0	<b>100,0</b>
Totale gruppi 1 & 2	11,1	27,8	44,4	16,7	<b>100,0</b>

Al di là del numero di clienti, essenziale per comprendere la natura del rapporto committente-fornitore è il peso che il primo cliente ha sul fatturato d'impresa.

L'incidenza media del primo cliente, sul totale delle imprese, è pari al 46,34% (del 17,30, quella del secondo); questa percentuale sale al 62,19 % tra le imprese che operano dentro la filiera Fiat e scende al 41,82 tra quelle afferenti al Gruppo 2. Ancora inferiore tra quelle che dipendono prevalentemente da settori alternativi all'auto, dove è pari al 37,78%.

Le imprese operanti nel comparto *automotive* – ed in particolare quelle dipendenti da filiere legate all'O.E.M. locale – sono, dunque, caratterizzate da una maggiore *dipendenza* dal primo cliente.

**Tabella 19 Incidenza del primo cliente sul fatturato, per gruppo**

	Fino al 25,00%	25,01% - 50,00%	50,01% - 75,00%	oltre 75,01%	Totale
Gruppo 1	12,5	12,5	50,0	25,0	<b>100,0</b>
Gruppo 2	18,2	54,5	27,3	-	<b>100,0</b>
Gruppo 3	30,0	50,0	10,0	10,0	<b>100,0</b>
Totale Gruppo 1, 2 e 3	20,7	41,4	27,6	10,3	<b>100,0</b>

Per quanto concerne le attività esercitate, si vede come le imprese che forniscono particolari, componenti ed accessori, ovvero quelle che hanno tipicamente un proprio *prodotto* siano maggiormente orientate al mercato: la percentuale d'impresе che *dipendono* dal committente principale per più del 50% è relativamente limitata; del tutto assenti le realtà operanti in regime di monocommittenza.

**Tabella 20 Incidenza del primo cliente sul fatturato, per attività**

	<b>Fino al 25,00%</b>	<b>25,01% - 50,00 %</b>	<b>50,01% - 75,00%</b>	<b>Oltre il 75,01%</b>	<b>Totale</b>
Lavorazioni	14,3	42,9	21,4	21,4	<b>100,0</b>
Componenti, accessori, ecc.	33,3	44,4	22,2	-	<b>100,0</b>
Attrezzature e stampi	16,7	33,3	50,0	-	<b>100,0</b>
Totale attività	20,7	41,4	27,6	10,3	<b>100,0</b>

La condizione di forte dipendenza da un committente principale non è necessariamente subita. Se tale dipendenza può rappresentare un rischio, infatti, l'integrazione realizzata con un cliente principale – e particolarmente nel caso si tratti di un fornitore di 1° livello – garantisce una certa stabilità del rapporto, che consente un minimo di programmazione della produzione e degli investimenti, in un ambiente relativamente protetto dagli effetti più dirompenti della concorrenza. In altre parole, nei rapporti di subfornitura verticali, che certamente penalizzano le strategie competitive di molte imprese artigiane, si sono poste anche le basi per relazioni fiduciarie che assicurano alle imprese minori alcuni livelli di garanzia del proprio mercato. Il cliente principale, nell'agire relazioni che determinano una sostanziale dipendenza del

subfornitore, sviluppa al contempo un sistema di accordi informali che generano un rapporto fondato sulla fiducia.

Ciò, inevitabilmente, finisce con il condizionare gli orizzonti strategici dell'imprenditore artigiano, diviso tra la scelta "razionale" di ampliare (e diversificare) il proprio portafoglio clienti, ed il timore d'indebolire, in questo modo, il legame con il cliente principale. Sovente – e questa è una prerogativa dell'area torinese, ancora parzialmente informata dalla "cultura Fiat" – il fattore competitivo dell'azienda minore non è ricercato nella capacità di aggredire il mercato; si considera più vantaggioso, o coerente con la propria cultura, servire bene il cliente maggiore.

Se questa è la tendenza prevalente, ciò non significa che il quadro sia uniforme, né statico. Al contrario, osservando la variazione del numero dei clienti nel corso del tempo, emergono alcuni dati degni d'interesse.

**Tabella 21 Variazione del numero di clienti (1991 – 2002), per gruppo**

	<b>Diminuito</b>	<b>Costante</b>	<b>Cresciuto</b>	<b>Totale</b>
Gruppo 1	14,3	42,9	42,9	<b>100,0</b>
Gruppo 2	10,0	50,0	40,0	<b>100,0</b>
Gruppo 3	37,5	62,5	-	<b>100,0</b>
Totale gruppi 1, 2 e 3	20,0	52,0	28,0	<b>100,0</b>

Nell'arco del decennio, un numero consistente d'impresе operanti prevalentemente nel settore *automotive* (gruppo1 e gruppo2) ha puntato ad ampliare il portafoglio clienti, seppure privilegiando percorsi di diversificazione non traumatici.

Le imprese tendono a mantenere significativi legami con il committente (i committenti) principale che - oltre a garantire una certa quantità di lavoro - è spesso il vettore che veicola nuove relazioni; d'altro lato tentano di limitarne l'incidenza sul fatturato in modo da non dipenderne in misura esclusiva.

In questo processo, le imprese tendono in ogni caso a privilegiare rapporti tendenzialmente stabili, a costo di non allargare il *network* commerciale al di fuori di un numero limitato di committenti.

Questa tendenza ad operare nell'ambito di una committenza ristretta, piuttosto che rivolgersi ad una più ampia clientela, trova giustificazione anche nella necessità di limitare i *costi transazionali*, legati alle transazioni di tipo informativo come a quelle formali, che l'apertura del *network* comporterebbe.

Ogni inedita relazione commerciale rappresenta, infatti, anche un nuovo costo: seguire un cliente dal punto di vista commerciale e amministrativo (invio/ricezione ordini, fatturazione, pagamenti) ha senso solo a fronte di un ritorno non irrilevante in termini di ricavi. Operare con una clientela ampia comporterebbe una ridefinizione degli assetti organizzativi delle imprese se non una loro crescita, processi che molte realtà non hanno inteso intraprendere. Secondo le parole di un titolare

*“Alcuni clienti li abbiamo persi, ne abbiamo acquisiti di nuovi, oggi abbiamo qualche cliente in più, però più o meno le ore che noi possiamo lavorare sono sempre le stesse, più di tanto non si possono avere altri clienti”.*

(Caso 20, gruppo 2, costruzione stampi)

Questo è vero soprattutto per quelle realtà di dimensioni micro, caratterizzate da un'elevata sovrapposizione delle funzioni strategiche nella figura del titolare e che non sono in grado di operare “economie di scala” nella gestione dei clienti. Non a caso l'ampliamento della committenza è stato pressoché direttamente proporzionale alla classe dimensionale.

**Tabella 22 Variazione del numero di clienti (1991 – 2002), per classe di addetti**

Classe di addetti	Numero clienti 91-02			
	Diminuito	Costante	Cresciuto	Totale
Fino a 5	50,0	50,0	-	<b>100,0</b>
Da 6 a 10	25,0	75,0	-	<b>100,0</b>
Da 11 a 15	12,5	50,0	37,5	<b>100,0</b>
Oltre 15	-	42,9	57,1	<b>100,0</b>
Totale classe di addetti	20,0	52,0	28,0	<b>100,0</b>

C'è da segnalare, a questo proposito, come alcune imprese di ridotte dimensioni abbiano nel corso degli anni '90 consapevolmente puntato a “selezionare” i committenti, arrivando sino a casi di monocommittenza “di fatto”, con il primo cliente che pesa per oltre il 75% del fatturato, aumentando la dipendenza in cambio di un maggiore livello - almeno percepito – di stabilità e sicurezza.

Viceversa tra le imprese più strutturate sono rinvenibili anche percorsi di “crescita nell'equilibrio”: imprese che tendono a mantenere il peso di singoli committenti entro limiti che non mettano a repentaglio l'autonomia dell'impresa stessa, e che contestualmente tendono a rifiutare clienti e/o commesse di entità tale da non giustificare l'investimento produttivo, commerciale e relazionale che comporterebbero.

Questo processo ha interessato sia imprese prevalentemente legate all'*automotive*, sia imprese operanti in un mercato differenziato settorialmente. Da questo punto di vista è lecito affermare che tali strategie sono anche il frutto di una precisa “cultura” aziendale.

Oltre l'aspetto quantitativo, significativa è l'evoluzione qualitativa della committenza. Nell'arco del decennio, per la maggioranza delle imprese è cambiato il committente principale.

**Tabella 23 Cambiamento del cliente principale, per gruppo**

Gruppo	Cliente principale			
	Rispetto al 1991		Rispetto al 1997	
	Diverso	Lo stesso	Diverso	Lo stesso
Gruppo 1	42,9	57,1	37,5	62,5
Gruppo 2	54,5	45,5	30,0	70,0
Gruppo 3	62,5	37,5	66,7	33,3
Totale gruppo 1, 2 e 3	53,8	46,2	44,4	55,6

Il dato è più evidente rispetto al 1991; all'inizio degli anni '90 molte imprese sono state costrette ad interrompere rapporti esistenti, a causa dei processi di riconfigurazione della filiera, più volte ricordati, che hanno raggiunto un punto equilibrio solo nella seconda metà del decennio. Contestualmente, altre realtà hanno cominciato a rafforzare il legame con committenti già acquisiti, i quali all'inizio degli anni '90 non pesavano ancora in misura rilevante sul fatturato d'impresa.

A partire dal '97, si assiste ad una fase di assestamento e di consolidamento dei rapporti in essere, evidente soprattutto per le imprese riconducibili al gruppo 2. All'interno del gruppo 3, viceversa, la tendenza all'avvicendamento del committente è decisamente più marcata, nel corso di tutto il decennio. Questo ad indiretta conferma del diverso grado d'integrazione committente - fornitore esperito dalle imprese che operano in filiere diverse dall'*automotive*.

Limitandoci all'analisi della committenza in campo *automotive*, osserviamo come il cambiamento del cliente principale (ed il successivo consolidamento dei rapporti), sia stato in molti casi perseguito dalle imprese al fine di qualificare la

propria presenza all'interno del settore, selezionando quali committenti imprese di dimensioni maggiori e tendenzialmente posizionate al primo livello di fornitura.

Tra i clienti principali delle imprese, soprattutto tra quelle riconducibili al gruppo 2, ritroviamo infatti nomi noti, gruppi multinazionali ed imprese locali, tra le quali anche le punte di eccellenza della componentistica torinese: Pininfarina, Comau, Denso - MM, Valeo, TRW.

Sotto il profilo dimensionale, le imprese committenti sono soprattutto di dimensioni medie o grandi.

**Tabella 24 Dimensioni del primo cliente in base al numero degli addetti, per gruppo**

Gruppo	Numero di addetti				
	Fino a 50	51 - 250	251 - 500	oltre 500	Totale
Gruppo 1	37,5	37,5	-	25,0	<b>100,0</b>
Gruppo 2	-	27,3	18,2	54,5	<b>100,0</b>
Gruppo 3	-	44,4	33,3	22,2	<b>100,0</b>
Totale gruppo 1, 2 e 3	10,7	35,7	17,9	35,7	<b>100,0</b>

Soprattutto le imprese del Gruppo2 lavorano in prevalenza con clienti di dimensioni maggiori. Questo dato è certamente coerente con i processi di diversificazione sopra analizzati e conferma come attori trainanti del processo siano i *big players* della componentistica auto, non solo locale.

Non a caso, se sotto il profilo della localizzazione i committenti sono generalmente collocati in Piemonte (per l'87,5% delle imprese del Gruppo 1 e il 90,9 del Gruppo 2), guardando alla sede decisionale delle imprese, osserviamo come nel caso delle imprese del Gruppo 2, il principale committente faccia con

maggior frequenza riferimento a Gruppi internazionali, con sede all'estero. Dato che conferma ulteriormente l'importanza che hanno avuto per queste imprese i processi d'internazionalizzazione passiva del territorio torinese.

**Tabella 25 Sede del primo cliente, per gruppo**

	<b>Piemonte</b>	<b>Altre regioni in Italia</b>	<b>Eestero</b>	<b>Totale</b>
Gruppo 1	75,0		25,0	<b>100,0</b>
Gruppo 2	54,5	9,1	36,4	<b>100,0</b>
Gruppo 3	33,3	33,3	33,3	<b>100,0</b>
Totale gruppo 1, 2 e 3	53,6	14,3	32,1	<b>100,0</b>

Le imprese che fanno riferimento al gruppo 3 registrano, da questo punto di vista, una maggiore eterogeneità; inoltre la sede stessa delle imprese clienti è per il 44,4% dei casi localizzata in altre regioni italiane, segno che per operare al di fuori della filiera auto, molte realtà abbiano dovuto guardare ad altri mercati, verso sistemi territoriali caratterizzati dalla presenza forte di altri comparti.

### **2.5.1 Posizionamento nella filiera auto**

Come abbiamo visto, l'orientamento prevalente delle imprese è stato rivolto a migliorare il posizionamento dentro la filiera auto, piuttosto che a perseguire processi spinti di diversificazione/ampliamento della committenza.

La maggioranza assoluta delle imprese lavora oggi soprattutto per fornitori di 1° livello, con un'incidenza di questo tipo di committenza corrispondente in media al 63 % del fatturato.

Scomponendo il dato secondo l'appartenenza ai gruppi, emerge che sono soprattutto le imprese afferenti al gruppo 2 ad avere qualificato in questo senso le proprie forniture: il peso dei fornitori di primo livello è pari in media al

80,8%, laddove i fornitori di livello inferiore al primo pesano per il 6,7%. All'interno del gruppo 1 le medesime tipologie di committenti pesano, rispettivamente, per il 60,6% ed il 24,4%. Le imprese del Gruppo 2 sono le uniche, inoltre, ad avere una percentuale di fatturato (per quanto ridotta e pari in media al 5,5%) derivante direttamente da costruttori finali, un dato che rimanda alle diverse strategie di approvvigionamento degli O.E.M. , che in molti casi non hanno attuato un processo di selezione/riduzione dei fornitori analogo a quello realizzato da Fiat Auto e basato anche su parametri dimensionali.

Il grosso peso derivante da committenti di primo livello segnala come, nella larga maggioranza dei casi, ci troviamo in presenza di attività tutt'altro che marginali.

Non è indifferente, sotto il profilo del posizionamento, l'attività esercitata dalle imprese. I costruttori di stampi/attrezzature, ovvero le realtà a maggiore valore aggiunto, operano quasi integralmente al secondo livello nella catena del valore; per queste imprese, difatti, la quota di fatturato derivante dai fornitori di 1° livello è pari al 85,7% del fatturato. Queste stesse realtà hanno inoltre una presenza come fornitori diretti di O.E.M. , con il 5,83% del fatturato. Una quota che potrebbe certamente aumentare, supportando adeguatamente il sistema verso mercati esteri, vista l'elevata specializzazione dell'area torinese in questo specifico comparto.

Più deboli, da questo punto di vista, le imprese attive nell'ambito delle lavorazioni meccaniche che, pur avendo una quota non irrilevante di fatturato derivante da fornitori di primo livello (il 50% in media), operano spesso con fornitori di secondo livello od anche inferiori.

La difficoltà a rapportarsi direttamente con il primo livello di fornitura deriva certamente una debolezza della funzione commerciale (si tratta mediamente delle imprese di più piccole dimensioni); in parte è presumibilmente legato al ruolo che questo tipo d'attività ricopre, nell'ambito di un sistema complessivo di subfornitura interessato da processi di *modularizzazione*.

La concentrazione delle forniture destinate all'O.E.M. in un numero ristretto di imprese che operano quali integratori di sistemi (fornitori di primo livello) pone a queste la necessità di riconfigurare il proprio sistema di approvvigionamento,

con un intervento sul proprio parco fornitori (di secondo livello), analogo a quello esperito in prima persona: riduzione del numero, aumento della qualità, riduzione dei costi, richiesta di forniture che integrino più parti del ciclo.

In questo senso, i particolari acquistati dai fornitori di primo livello, tendono ad inglobare in sé anche le fasi di lavorazione (tornitura, rettifica, ...); di conseguenza le imprese di lavorazioni meccaniche conto terzi si trovano necessariamente ad operare con chi fornisce particolari o componenti, spesso un fornitore di secondo livello.

Se, come studi recenti affermano<sup>13</sup>, il processo di modularizzazione che ha interessato i primi livelli non è ancora compiuto ed è destinato ad estendersi, questo potrebbe tradursi per le imprese di lavorazioni meccaniche in un'ulteriore perdita di quote di fatturato derivante dal primo livello di fornitura.

---

<sup>13</sup> cfr. Provincia di Torino, *Il futuro della catena di sub-fornitura automobilistica torinese nello scenario internazionale*, cit.

## SEZIONE 3 – LE RELAZIONI VERTICALI ED ORIZZONTALI

### 3.1 Le relazioni di subfornitura

Come abbiamo visto, le realtà artigiane oggetto di studio sono prevalentemente posizionate al secondo livello di fornitura e si rapportano con imprese *leader* della componentistica auto. Cionostante il rapporto committente–fornitore, tendenzialmente non è informato da una relazione di *partnership*. Riduzione dei costi, puntualità nella consegna e flessibilità, intesa come capacità d’adattamento alla domanda, rappresentano le principali richieste dei committenti. A questo si aggiungono modalità di pagamento estremamente penalizzanti per il subfornitore.

**Tabella 26 Gruppo per tempi di pagamento prevalenti**

	<b>60 gg.</b>	<b>90 gg.</b>	<b>120 gg.</b>	<b>Oltre 120 gg.</b>	<b>Totale</b>
Gruppo 1	28,6	14,3	14,3	42,9	<b>100,0</b>
Gruppo 2	9,1	9,1	36,4	45,5	<b>100,0</b>
Gruppo 3	-	70,0	20,0	10,0	<b>100,0</b>
Totale gruppo 1, 2 e 3	10,7	32,1	25,0	32,1	<b>100,0</b>

La tabella mostra come all’interno del sistema di fornitura *automotive*, quello legato al produttore locale come quello afferente a filiere diversificate, siano prevalenti modalità di pagamento che eccedono ampiamente i limiti di legge.

L’estrema dilazione dei tempi è peggiorata nell’ultimo anno, a causa dell’andamento negativo del settore; tuttavia, al di là della congiuntura sfavorevole, il pagamento oltre i 90 gg. è pratica diffusa e consolidata ed espone le imprese minori – già caratterizzate da un’insufficiente capitalizzazione - al rischio di crisi finanziarie. La denuncia, più volte sollevata dalle associazioni dell’artigianato, rispetto a tempi di pagamento insostenibili, che vedono i “piccoli” a fare da banca ai “grandi”, viene anche in questo caso confermata e appare quale peculiarità del settore e del territorio. Non a caso, chi vende

prevalentemente all'estero o in altre regioni italiane segnala tempi di pagamento mediamente inferiori.

**Tabella 27 Tempi di pagamento per area di mercato prevalente**

<b>Area di mercato prevalente</b>	<b>60 gg.</b>	<b>90 gg.</b>	<b>120 gg.</b>	<b>Oltre 120 gg.</b>	<b>Totale</b>
Piemonte	4,8	28,6	23,8	42,9	<b>100,0</b>
Altre regioni in Italia	-	50,0	50,0	-	<b>100,0</b>
Estero	100,0	-	-	-	<b>100,0</b>
<b>Totale area di mercato</b>	<b>11,1</b>	<b>29,6</b>	<b>25,9</b>	<b>33,3</b>	<b>100,0</b>

Questo dato, sebbene non abbia pretese di rappresentatività statistica, segnala in ogni caso una debolezza del sistema locale, sulla quale varrebbe la pena riflettere, nel momento in cui è aperta la discussione sul “distretto dell’auto”. Le relazioni di subfornitura andrebbero, infatti, ridisegnate a partire dalle modalità di pagamento.

Queste rappresentano peraltro la “punta dell’iceberg” di un sistema caratterizzato da rapporti fortemente asimmetrici e all’interno del quale l’integrazione committenti-fornitori non è ancora un obiettivo raggiunto, nonostante gli interventi di *re-engineering* organizzativo che hanno interessato la filiera.

Nel corso degli anni '90, la maggioranza di committenti (certamente tutti quelli che sono fornitori di primo livello) ha adottato politiche di selezione e qualificazione dei subfornitori. Tali politiche, che hanno portato ad una maggiore formalizzazione dei rapporti tra committenti e fornitori, sono sostanzialmente basate su:

- adozione di procedure standardizzate per l'affidamento di commesse, attraverso capitolati stringenti;

- ❑ *audit* di verifica dei requisiti di qualità relativamente alle lavorazioni, al processo ed ai macchinari utilizzati.
- ❑ richiesta di documentazione relativa ai pezzi forniti
- ❑ richiesta di certificazione (ISO, VISTEON o certificazioni specifiche)

A questa maggiore formalizzazione dei rapporti non hanno fatto seguito né – come ricordato - un più puntuale rispetto dei tempi di pagamento, né maggiori garanzie contrattuali, né incrementi delle vendite per le imprese minori. Tali incrementi, quando pure si sono verificati, non sono riconducibili *sic et simpliciter* all'adeguamento agli *standard* richiesti.

Soprattutto, il rapporto non è sostanzialmente evoluto nel senso di una più compiuta integrazione tra committenti e fornitori.

Schematicamente possiamo ricondurre la relazione committente – fornitore a tre distinte modalità: approccio tradizionale, integrazione operativa, integrazione strategica. Nel caso dell'approccio tradizionale, a fronte di una domanda specifica del committente, si risponde nei temi e nelle modalità prescritte dalla domanda stessa. E' il caso, tipicamente, del lavoro su specifiche. L'approccio operativo prevede un'integrazione tra domanda e offerta: a fronte di un *bisogno*, si risponde offrendo anche supporti e indicazioni per il miglioramento del processo e del prodotto/servizio. L'approccio strategico prevede infine un rapporto d'autentica *partnership*, in cui entrambi i soggetti partecipano all'ideazione e sviluppo dei prodotti/servizi, ciascuno mettendo a valore il proprio *know how* specifico, anche attraverso investimenti congiunti.

Il tipo d'integrazione realizzato presuppone obiettivi diversi e richiede strumenti di gestione specifici, che impattano sull'organizzazione delle due parti coinvolte (distaccamento di tecnici, momenti di formazione congiunta, modalità condivise di gestione del flusso informativo). In relazione alla tipologia di rapporto, si richiede pertanto un diverso livello di standardizzazione delle procedure, di scambio informativo, d'uso di strumenti informatici dedicati.

La relazione basata su un approccio tradizionale è certamente la più elementare; è orientata prevalentemente al contenimento dei costi e dei tempi e non richiede un'omogeneizzazione delle procedure, né necessita di strumenti sofisticati di

gestione delle informazioni. Una relazione che realizzi un'integrazione di tipo operativo, seppure orientata al contenimento tempi-costi, è maggiormente focalizzata sulla qualità del prodotto/servizio ed è in grado di capitalizzare i processi di *feed-back* originati nel rapporto committente – fornitore. L'integrazione strategica, infine, è sostanzialmente focalizzata sul prodotto, richiede la condivisione di criteri e procedure sin dalla fase progettuale, nonché un interscambio lungo tutto il processo produttivo.

Nei casi analizzati, si riscontra al più un'integrazione di tipo funzionale; pressoché assenti forme d'integrazione strategica. In altre parole, il processo di riorganizzazione/qualificazione dei fornitori che ha interessato i primi livelli, non pare aver avuto un effetto sistemico lungo la filiera di fornitura, arrestandosi, nel caso nelle imprese minori, già al secondo livello.

Non a caso, analizzando la divisione del lavoro tra committente e fornitore, emerge come le attività a più alto valore aggiunto (ricerca e sviluppo, progettazione, rilevazione delle esigenze di mercato) restino in capo al committente, laddove sul fornitore vengono soprattutto scaricati i costi (del trasporto, del magazzino, della formazione del personale).

Tutto ciò, ovviamente, in misura disuguale tra le diverse realtà, dove variabili discriminanti sono la dipendenza da una specifica filiera (i tre gruppi), l'attività esercitata, la dimensione d'impresa.

Nell'ambito dell'indagine è stato chiesto alle imprese come si distribuisce il lavoro tra committente e fornitore in relazione a:

- ricerca e sviluppo
- progettazione del prodotto da fornire
- progettazione/costruzione di specifiche
- rilevazione delle esigenze di mercato
- macchine per il prodotto da fornire
- investimento in scorte
- trasporto del prodotto
- formazione del personale per specifiche esigenze

Limitando l'analisi ai primi tre *item* (R&D, progettazione del prodotto, costruzione di specifiche) osserviamo che tra le imprese afferenti al Gruppo 1 é prevalente un approccio di tipo tradizionale, caratterizzato da una scarsa integrazione operativa ed una forte prescrittività. Il committente, difatti, determina nella quasi totalità dei casi il contenuto del prodotto da fornire e le relative specifiche. Un rapporto meno “sbilanciato”, che richiede la partecipazione del fornitore è rintracciabile tra le imprese che operano nel settore automotive, ma dentro filiere differenziate. Le imprese che operano in altre filiere, appaiono, da questo punto di vista, in una posizione intermedia: sostanzialmente private delle funzioni di R&D, sono però coinvolte nella fase di progettazione del prodotto e delle relative specifiche.

**Tabella 28 Divisione del lavoro committente – fornitore, per gruppo**

	Progettazione prodotto			R&D			Progettazione specifiche		
	Sub fornitore	Committente	Entrambi	Sub fornitore	Committente	entrambi	Sub fornitore	Committente	Entrambi
Gruppo 1	12,5	87,5	-	12,5	87,5	-	14,3	71,4	14,3
Gruppo 2	30,0	50,0	20,0	18,2	54,5	27,3	54,5	27,3	18,2
Gruppo 3	-	88,9	11,1	-	100,0	-	30,0	60,0	10,0
Totale	14,8	74,1	11,1	10,7	78,6	10,7	35,7	50,0	14,3

Sarebbe difficile, sulla base dei soli dati, determinare in che misura queste differenti modalità d'integrazione dipendano dall'orientamento della committenza di ciascun gruppo e quanto dalle capacità espresse dalle imprese stesse.

Dagli studi di caso emerge, tuttavia, come le imprese del gruppo 2 siano state più spesso coinvolte in processi di selezione/qualificazione dei fornitori, processi che, come abbiamo visto nella sezione II, le hanno portate in larga maggioranza ad acquisire certificazioni formali di qualità. Nella percezione degli intervistati, tali processi hanno rappresentato un passaggio obbligato, che li ha costretti ad adeguarsi a procedure e *standard* qualitativi meramente formali, senza incidere sui processi reali. Tuttavia, si riscontra come in tutte le realtà dove il percorso di qualificazione è stato intrapreso il rapporto sia meno sbilanciato in favore del committente.

Sotto questo profilo è lecito affermare che i processi di qualificazione - sebbene lontani dall'essere completi e nonostante non siano (almeno tendenzialmente) informati da logiche cooperative - abbiano in ogni caso avuto un effetto nella ridefinizione dei rapporti committenti-fornitori, improntati ad una maggiore delega di funzioni strategiche ai fornitori.

Non ultimo, infine, l'impatto più strettamente commerciale che tali processi hanno rappresentato per le imprese coinvolte, come mostra il caso sottoesposto.

*Praticamente tutti i clienti d'impresa hanno adottato politiche di qualificazione della fornitura. Per iniziare, ma soprattutto continuare ad operare in questo settore, l'azienda ha concordato con la propria committenza un sistema di regole per il controllo della qualità del prodotto fornito [...]. Se le attività di ricerca e sviluppo, progettazione e rilevazione delle esigenze di mercato vengono normalmente svolte dal committente, l'azienda partecipa a livello di ingegnerizzazione del prodotto cioè suggerisce, avvalendosi della propria esperienza, le modalità migliori per la sua realizzazione.*

*Una prima certificazione era stata realizzata dal committente, una multinazionale americana, quando ancora l'impresa rientrava nel suo*

*parco fornitori. L'azienda americana proponeva e curava a costi decisamente contenuti un'omologazione che prevedeva il controllo di strutture, attrezzature e sistema di lavorazione. Ottenere questo riconoscimento rappresentava un'ottima credenziale sul mercato. Le garanzie di qualità fornite hanno consentito all'azienda di acquisire nuovi committenti, ma soprattutto di stabilizzare i rapporti con quelli già esistenti conquistando la fama di fornitore affidabile.*

(Caso 30, gruppo 3, costruzione attrezzature)

Sotto il profilo dimensionale, osserviamo che la partecipazione del fornitore al processo produttivo aumenta al crescere delle dimensioni, a dimostrazione di come questa variabile sia tutt'altro che irrilevante nel determinare l'azione delle imprese artigiane, anche in relazione al rapporto con il committente.

**Tabella 29 Divisione del lavoro committente – fornitore, per classe dimensionale**

N. addetti	Progettazione prodotto			R&D			Progettazione specifiche		
	Sub fornitore	Committente	Entrambi	Sub fornitore	Committente	Entrambi	Sub fornitore	Committente	Entrambi
Da 0 a 5	-	100,0	-	-	100,0	-	20,0	80,0	-
Da 6 a 10	16,7	66,7	16,7	-	83,3	16,7	28,6	57,1	14,3
Da 11 a 15	25,0	75,0	-	22,2	66,7	11,1	55,6	44,4	-
Oltre 15	14,3	57,1	28,6	14,3	71,4	14,3	28,6	28,6	42,9
Totale	14,8	74,1	11,1	10,7	78,6	10,7	35,7	50,0	14,3

Le imprese sotto i 5 addetti (le imprese *micro*) non sono in grado di esprimere le capacità progettuali autonome e sono pertanto schiacciate sull'attività esecutiva, fino al caso limite di configurarsi quale mero reparto produttivo, distaccato dalla sede del committente. E' il caso dell'impresa 09, ditta dove opera il solo titolare.

*Le attività che vanno dalla rilevazione delle esigenze di mercato, al progettazione del prodotto, passando per le funzioni di R&D sono interamente in capo all'impresa committente, che fornisce persino le macchine per l'attività di assemblaggio; nel caso dell'adozione di nuove macchine e/o nuove procedure, l'impresa committente fornisce un supporto tecnico, che tuttavia non è da intendersi come vera attività formativa. Il committente si fa carico delle spese di trasporto del prodotto, laddove al sub fornitore spetta l'onere dell'investimento in scorte. I pagamenti sono piuttosto regolari e avvengono mediamente a 60 gg., oggi come nel passato.*

*In sostanza, l'impresa è assimilabile più ad un reparto produttivo esterno all'unico committente, che ad una vera attività dotata di autonomia. Tuttavia, in quanto realtà esterna, subisce i picchi e flessi del mercato, avendo come unica strategia per fronteggiarli la riduzione o l'aumento delle ore lavorate, aumento che nei periodi di "picco" raggiunge un'intensità notevole. Nondimeno, a causa dell'erraticità del mercato e della scarsa conoscenza che la titolare ha dello stesso, non è mai stata presa in considerazione l'ipotesi di assumere personale, o di cercare altre imprese cui demandare una parte del lavoro.*

(Caso 9, gruppo 2, lavorazioni – attività di assemblaggio)

Infine, sotto il profilo dell'attività esercitata, gli estremi vedono da un lato le imprese di lavorazioni, caratterizzate da interventi scarsi o nulli nelle attività di progettazione e di R&D, dall'altro quelle di progettazione e costruzione stampi, che viceversa presidiano tale funzioni.

**Tabella 30 Divisione del lavoro committente – fornitore, per attività**

Attività	Progettazione prodotto			R&D			Progettazione specifiche		
	Sub fornitore	Committente	Entrambi	Sub fornitore	Committente	Entrambi	Sub fornitore	Committente	Entrambi
Lavorazioni	-	92,9	7,1	-	100,0	-	23,1	69,2	7,7
Particolari	14,3	71,4	14,3	25,0	62,5	12,5	33,3	55,6	11,1
Stampi / attrezzature	50,0	33,3	16,7	16,7	50,0	33,3	66,7	-	33,3
Totale	14,8	74,1	11,1	10,7	78,6	10,7	35,7	50,0	14,3

A tale proposito, va ricordato come le attività di costruzione stampi inglobino necessariamente in sé elementi tecnologici di natura progettuale e richiedano un *know how* specifico, che il committente spesso non è in grado di generare internamente. In questo senso, a prescindere dai processi di formalizzazione delle procedure e di qualificazione dei fornitori perseguiti nel corso degli anni '90, nei racconti dei titolari emerge come i rapporti con i committenti siano sempre stati improntati alla collaborazione ed alla progettazione congiunta. In virtù dello specifico tecnologico queste realtà sarebbero naturalmente votate a rapporti di *partnership*. Tuttavia, un orientamento alla gestione gerarchica, dei fornitori inibisce spesso lo sviluppo di relazioni più evolute in questo senso. Non a caso i rapporti sono ancora spesso improntati più al controllo che alla collaborazione.

*I committenti forniscono le matematiche relative al pezzo di cui si richiedo lo stampo, tutto il resto è in capo al fornitore: il disegno, la progettazione ed infine costruzione dello stampo. Tutto ciò in presenza di controlli costanti da parte dei committenti, che distaccano propri tecnici più con funzioni di controllo, che come vero supporto tecnico.*

*Gli investimenti in scorte (sebbene si tratti di scorte minime e relative solo al materiale necessario per la costruzione degli stampi) sono in capo al fornitore, così come il trasporto del prodotto; allo stesso modo la formazione del personale, per specifiche esigenze “Loro ti dicono: il problema è tuo”.*

*Il vantaggio competitivo dell'impresa è dato sostanzialmente dalla flessibilità e dalla capacità di risolvere i problemi “Quando un cliente ha un problema alza la cornetta e ti chiama. E tu ci sei sempre. Quando alzano la cornetta e ti chiamano il problema smette di essere suo e diventa tuo”.*

(Caso 20, gruppo 1, progettazione/costruzione stampi)

In estrema sintesi, osservano le imprese sotto il profilo delle relazioni di fornitura, l'immagine che emerge è quella di un sistema “in sospensione”, che fa fatica ad affrancarsi da modelli tradizionali di relazione e all'interno dei quali si trovano elementi giustapposti e talvolta contraddittori.

Alla crescente formalizzazione dei rapporti, ed alle maggiori richieste di qualità non fanno seguito azioni positive di sostegno alla crescita dei fornitori, che si trovano talvolta stretti tra la necessità di qualificare la propria presenza sul mercato, anche attraverso l'adeguamento agli standard richiesti, la richiesta di comprimere tempi e costi e la dilazione dei pagamenti.

Il dato assume un significato pregnante in relazione ai più ampi processi di riconfigurazione della filiera auto nel territorio torinese.

L'integrazione realizzata ai primi livelli e i processi sempre più spinti di *outsourcing* (produttivo e progettuale) degli OEM richiedono, infatti, che la qualificazione delle forniture raggiunga anche i livelli inferiori al primo, per garantire la competitività del sistema.

### **3.2 Cooperare per competere?**

Una delle parole chiave impostesi nel dibattito sul futuro delle piccole imprese di subfornitura del comparto auto è *cooperazione*. Agli operatori minori si suggerisce, in sostanza, di unire le forze per attivare consorzi e altre forme di coordinamento, al fine di sviluppare quella massa critica necessaria a reggere il peso dell'accresciuta incertezza ambientale e della competitività dei mercati. L'analisi delle "risorse di rete" delle imprese esaminate, offre alcuni spunti d'interesse all'attenzione di chi è particolarmente orientato allo sviluppo di questo programma.

#### **3.2.1 La cooperazione formalizzata e la cooperazione informale**

La rappresentazione solitamente offerta dei sistemi produttivi territoriali<sup>14</sup> (e particolarmente dei distretti industriali), nell'ambito degli studi socioeconomici, attribuisce grande importanza alla cooperazione informale tra produttori

---

<sup>14</sup> Per quanto l'utilizzo del termine "distretto" sia ormai ampiamente entrato nel gergo comune per denominare un sistema produttivo locale caratterizzato da specializzazione produttiva, è bene precisare che, a rigore, un "distretto industriale", per com'è stato analizzato e descritto, non è un sistema produttivo locale. Il sistema dell'*automotive*, per molti aspetti ne rappresenta l'antitesi; non a caso, gli "scopritori" dei distretti industriali *marshalliani* "di seconda generazione" ne fecero un modello alternativo (non solo sul piano scientifico, ma anche su quello "programmatico") a quello dei sistemi produttivi a *produzione di massa*.

insediati sul medesimo ambito locale. Proprio questo è stato considerato, dagli studiosi dei sistemi a economia diffusa della “Terza Italia”, un fattore d’importanza capitale per la mobilitazione di mercato che ha favorito la nascita dei distretti produttivi di piccola impresa. La fiducia diffusa, la presenza di canali di comunicazione reticolari, le relazioni economiche incorporate (*embedded*) nei *network* della società civile, l’identità di territorio comunemente percepita, sono stati giustamente re-interpretati come fattori economici di straordinario impatto, nella misura in cui favorivano economie di scala, flessibilità di sistema e riduzione dei costi di transazione.

Per comparazione, secondo una lettura adottata da altri studiosi, l’altra via dello sviluppo industriale (quella egemone), la *produzione di massa*, si è caratterizzata per elevati livelli di concentrazione al vertice delle funzioni di coordinamento “del sistema”. Il principio di regolazione delle interazioni economiche, nel modello *fordista* classico (com’è considerabile la Torino *one company town* dal secondo dopoguerra fino agli anni ’80), si fondava sull’accentramento e sul controllo dall’alto. Laddove (nei distretti) il sistema cresceva per proliferazione orizzontale (o quasi), qui si consolidava per integrazione verticale. La conseguenza, questa l’idea ricevuta e comunicata da questa necessariamente semplice e manichea comparazione, è che “in basso”, gli attori immersi nel flusso “verticale” di relazioni funzionali, dal sistema ricevevano *input* che anziché incentivare giochi di tipo cooperativo, li portavano a defezionare dai medesimi e competere senza esclusione di colpi. Le imprese di subfornitura torinesi, in sostanza, sconterebbero oggi la bassa socializzazione ad una cultura della collaborazione.

Questo, nel periodo di massimo splendore dell’industria automobilistica torinese, non costituiva un problema: l’ampiezza del mercato e la certezza delle commesse garantivano alle “imprese minime” dell’indotto condizioni di sicurezza e opportunità di sviluppo. I limiti *relazionali* dei subfornitori si sono rivelati pienamente in seguito, quando Fiat Auto ha iniziato al tempo stesso la progressiva ritirata dal territorio e la riorganizzazione dell’indotto, imponendo condizioni restrittive e costringendo le imprese che intendevano permanere nella “filiera” ad entrare in un vortice di concorrenza e ribassi. Queste si sono

improvvisamente trovate in condizioni di scarsità ed hanno accettato, volenti o meno, le mutate condizioni competitive dell'ambiente. L'assenza di cooperazione e di reti tra subfornitori, secondo l'opinione di un'imprenditrice nel frattempo "sganciata" dal comparto auto, ha facilitato una riorganizzazione autoritaria e improntata principalmente sul comando.

*"Torino è una piazza particolare, la FIAT ha insegnato a tener bassa la testa. Magari avevi un concorrente vicino, guai, non ci si parla assolutamente! A mio avviso è stato un bel gioco della FIAT. C'era sempre il terrore che qualcuno ti portasse via il lavoro. se fosse esistita in passato una rete tra i fornitori, ci sarebbe probabilmente stata la possibilità di evitare tutte le riduzioni imposte dalla FIAT."*

(Caso 3, Gruppo 3, trading e commercio)

Pur accettando nella sostanza questa ricostruzione, nella spiegazione tutta "culturale" del deficit di cooperazione appare eccessivo il peso attribuito ai fattori di *socializzazione*. Aderendo a questa prospettiva, la penuria di comportamenti cooperativi rischia di essere considerata "endemica" tra le piccole imprese del territorio torinese, poiché la "cultura" non è un fattore rimovibile e modificabile in tempo reale.

La scarsa attitudine a cooperare delle imprese torinesi deriva veramente da una bassa socializzazione ad una cultura con valori cooperativi? Come osserva qualcuno,<sup>15</sup> occorrerebbe *"sottrarre l'analisi delle strategie degli attori a stereotipati comportamenti di ruolo, ed osservare da vicino cosa favorisce e cosa inibisce le strategie cooperative"*.

La cooperazione, nella realtà, è tanto più probabile quanto più la rete derivante dal gioco delle interazioni tra attori individuali è in grado di fornire alla *membership* costituita, risorse la cui produzione sarebbe troppo (o più) costosa per i singoli membri. Quando la cooperazione, in definitiva, diventa *razionale*.

Un sistema produttivo più "liberato" dalla presenza e dal comando della grande impresa, è un ambiente a maggior *rischio*, dove però in teoria i vincoli alla

---

<sup>15</sup> A. Bagnasco, *Tracce di comunità*, Il Mulino, Bologna, 2001.

collaborazione orizzontale appaiono minori e gli incentivi alla cooperazione superiori, rispetto a quanto conosciuto in passato. L'altro incentivo *razionale* è dato dalla necessità, per imprese che intendano svilupparsi oltre i confini dimensionali della micro impresa, di dotarsi di risorse e funzioni che, nei sistemi chiusi dell'economia locale da una parte, e nelle filiere verticali *fordiste* dall'altra, non erano necessarie, in quanto l'intensità di rapporti e le relazioni di prossimità garantivano in via informale il *kit* informativo necessario e sufficiente. Tali risorse (riconoscibilità e reputazione, saperi esperti, risorse telematiche, servizi di supporto all'export ed all'internazionalizzazione, innovazione dei processi produttivi e dei sistemi organizzativi, progettazione, investimenti economici, ecc.) sono difficilmente acquisibili individualmente dagli operatori minori, laddove appaiono accessibili a imprese associate. Il fatto che la cooperazione sia più razionale, tuttavia, non implica che sia semplice realizzarla.

*Per le piccole imprese di piccole e medie dimensioni il futuro è nella cooperazione, nei consorzi o nella fusione di parte di imprese al fine di unire le forze per affrontare il mercato. Tuttavia la sensazione è che sia molto difficile riuscire a trovare il punto chiave che consenta questa aggregazione.*

(Caso 31, Gruppo 3, costruzione stampi)

Al fine d'individuare risposte più convincenti al problema (ammesso che sia corretto definirlo in questo modo) del *deficit cooperativo* dei subfornitori del comparto auto, si analizzeranno, in sintesi, le forme di collaborazione e coordinamento inter-aziendale emerse nella ricerca, ed i vincoli riscontrati dagli imprenditori che hanno tentato approcci in quella direzione.

### **3.2.2 Una cooperazione invisibile**

A conferma di una bassa vocazione per le strategie cooperative, solo il 20% delle imprese esaminate ha dichiarato di partecipare ad accordi espliciti e consorzi di tipo formale.

Una parte di queste esperienze di coordinamento e collaborazione, è da segnalare, deve il suo “atto di fondazione” proprio alla crescente consapevolezza della necessità di unire forze e capitali per dotarsi di funzioni e servizi che singolarmente ciascun operatore non potrebbe economicamente sostenere. Due consorzi di recente costituzione hanno per oggetto la ricerca di soluzioni commerciali all'estero.

*Un'azienda sottodimensionata, tipo le nostre, quando pensa ad internazionalizzare, uno dei dilemmi che si pone è come questo si faccia, a chi bisogna rivolgersi, anche se molti piccoli imprenditori hanno la consapevolezza, (grazie all'informazione dei media, dei giornali, delle associazioni, camera di commercio e centri esteri, la stessa regione Piemonte e la stessa Europa), che risulta difficile capire come affrontare questa cosa: sono montagne insormontabili per la piccola impresa. Le piccole imprese non riescono ad organizzarsi e a strutturarsi per mancanza di risorse, umane ed economiche, perché se ritrovano le risorse umane, poi non si possiede il denaro sufficiente per pagarle, a prescindere che poi il trovare le risorse umane è davvero una scommessa, perché le figure professionali, preparate a tal proposito, non ci sono. Noi ci stiamo provando, io sono a capo di un gruppo di aziende, sette imprese più o meno strutturate, perché la più grande ha quaranta dipendenti, la più piccola sette, che si sono costituite in consorzio, di cui io sono il presidente, per tentare di essere più forti.*

(Caso 31, Gruppo 3, costruzione stampi)

*E' stata costituita una società a carattere commerciale con l'obiettivo di ampliare l'export. E' questo un passo importante, ma che non esaurisce le potenzialità di sviluppo che può avere la collaborazione con le altre imprese. La società commerciale infatti è una società di capitali che gestisce per conto dei soci la ricerca di nuovi clienti sul mercato internazionale, prevalentemente quello europeo.*

(Caso 5, Gruppo 2, costruzione stampi)

Accordi meno impegnativi sono stati riscontrati tra imprese che si sono unite per ridurre i costi di fornitura delle materie prime. Un altro caso è relativo alle imprese ubicate nel territorio di Rivoli che hanno dato vita ad un consorzio per la produzione dell'energia elettrica necessaria ai loro stabilimenti.

Il fatto che si siano incontrati pochi consorzi e accordi di tipo formale non implica che, sebbene in un contesto caratterizzato da diffidenza e individualismo, non esistano altre forme, perlopiù invisibili, di collaborazione a carattere informale. I contenuti degli accordi definiti di volta in volta, o di tipo consuetudinario, sono gli stessi, in fondo, che hanno alimentato la narrazione sui “distretti industriali”.

Un primo terreno di collaborazione pratica è fornita dalla **segnalazione dell'impresa “amica” ad un cliente**. Il 32% degli intervistati ha dichiarato di aver acquisito almeno un cliente grazie alla “segnalazione di un'altra impresa artigiana”.

Accordi per l'**acquisto di materie prime** non hanno necessariamente natura formale, ma spesso sono stipulati “a voce”, quando se ne presenta la necessità o l'opportunità.

Un'imprenditrice, pur evidenziando gli elevati livelli di concorrenza tra le aziende operanti nell'area delle lavorazioni meccaniche, ha dichiarato che esistono al medesimo tempo rapporti d'interlocazione che si sono tradotti anche **in passaggi di manodopera qualificata**.

Altri imprenditori hanno dichiarato che “è normale affidare ad un concorrente che si conosce una lavorazione che da soli non si è in grado di portare a termine”. La possibilità d'avvalersi della **collaborazione di un concorrente per rispondere a picchi produttivi** realizza una sorta di prolungamento temporaneo dei confini aziendali, una protesi *extra moenia* che consente di rispondere, all'insaputa del committente, alla variabilità della domanda. Questo meccanismo, come altri scambi ai quali difficilmente i titolari d'impresa si sottraggono, fa parte di quei dispositivi di reciprocità che si realizzano

attraverso *do ut des* perfezionabili nel tempo e negoziabili di volta in volta, e che costituiscono la base materiale della cooperazione tra artigiani, flessibile e leggera, com'è ovvio che sia tra operatori che fanno della capacità d'adattamento la principale risorsa competitiva.

L'altra forma di cooperazione trasversale alle categorie merceologiche incontrate, è rappresentata dalle **transazioni informative** inerenti innovazioni di natura tecnica, andamento del mercato, clienti e fornitori, che contribuiscono in misura decisiva alla riduzione di asimmetrie informative che innalzerebbero i costi dell'accesso all'innovazione, dell'attività commerciale e del sistema degli approvvigionamenti (di materie prime, semilavorati, servizi e personale).

*“Esistono rapporti informali di cooperazione con altre imprese artigiane dello stesso settore con cui ci scambiamo informazioni sulle innovazioni tecnologiche, sui clienti e fornitori, sull'andamento del mercato in generale”.*

(Caso 17, Gruppo 2, produzione attrezzature)

Livelli più sofisticati di collaborazione informale inerenti la produzione, che eccedano i succitati rapporti bilaterali tra “pari” per rispondere a picchi della domanda, sono rari. E' d'estremo interesse, proprio per questo motivo, il “patto di zona” promosso da una delle imprese eccellenti incontrate nella ricerca, un produttore canavesano di particolari per stampi e attrezzature ad elevata precisione. Gli accordi instaurati con altri artigiani insediati nelle vicinanze prevedono, in questo caso, forme di divisione tecnica del lavoro che hanno nell'impresa in questione il punto di raccordo e coordinamento, a fronte di segmenti forniti in *outsourcing* inerenti fasi meno specialistiche, ma non solo (una delle aziende è coinvolta in virtù delle tecnologie laser disponibili).

*L' Impresa 30 ha stretto accordi di collaborazione con alcune aziende della zona per poter acquisire commesse che risulterebbe oneroso gestire singolarmente. Il rapporto di fiducia e l'accordo su modalità e tempi di*

*lavorazione devono risultare sempre massimi per lavorare insieme e garantire la puntualità delle consegne.” Nel corso della sua evoluzione l’azienda ha creato intorno a se una rete di piccole aziende, una sorta di indotto, cui affidare tutte quelle lavorazioni che risulterebbe impossibile, soprattutto eccessivamente dispendioso, svolgere internamente. L’Impresa 30 diventa il luogo deputato per le rifiniture e le lavorazioni di precisione su prodotti che, dalla sgrossatura al trattamento termico, vengono presi in carico da ditte esterne.*

(Caso 30, Gruppo 3, costruzione attrezzature)

Il quadro emergente, in definitiva, non si discosta significativamente da quello descrivibile nei sistemi di piccola e media impresa di altri territori. La cooperazione tra piccole imprese si realizza principalmente per vie informali, ha natura flessibile, si fonda su accordi taciti e su codici condivisi, più che attraverso la realizzazione di consorzi e la formalizzazione/sottoscrizione di accordi espliciti.

Le osservazioni da spendere sullo specifico *deficit cooperativo* dei subfornitori torinesi, viceversa, sembrano essere altre.

In primo luogo, la domanda vera è se la cooperazione informale e di bassa intensità che costituisce un aspetto normale della vita di queste imprese, può bastare di fronte alle sfide legate al tendenziale declino (o contrazione) dell’industria automobilistica locale? E’ la portata del cambiamento, in altre parole, a richiedere soluzioni più impegnative di quelle oggi praticate spontaneamente; ma questo è “altro” dalla riflessione sui *deficit cooperativi* imputabili agli imprenditori.

Il secondo, che costituisce in parte una specificità torinese *vera*, è la penuria di luoghi e situazioni che abilitino e facilitino l’implementazione dei percorsi di cooperazione. Banalmente, scarseggiano le sedi e le occasioni sociali che favoriscano la circolazione d’idee, il confronto e l’incontro tra i potenziali cooperanti. Questo, più che un deficit di cultura cooperativa degli imprenditori,

è una precisa caratteristica della società torinese e di Torino, da sempre “città del potere” poco votata a farsi “città dello scambio”.<sup>16</sup>

Per rendere esplicito questo concetto, è sufficiente fare riferimento al vitalismo di quell'Italia delle città medie, come ad esempio è l'Emilia Romagna o, con altre caratteristiche e per restare nella nostra regione, il Basso Piemonte. Volendo forzare il concetto, si potrebbe sostenere che “a Torino si fa poca impresa insieme, perché si sta poco insieme”.

I luoghi “di condensa” e d'aggregazione degli imprenditori – quelli per cui ci si conosce e, in qualche modo, si finisce col “cooperar competendo” – sono, di conseguenza, quelli deputati alla partecipazione “strumentale” ed alla rappresentanza d'interessi (partiti politici e soprattutto associazioni artigiane), e quelli che costringono ad incontrarsi: la condivisione di un “territorio” (area d'insediamento artigiana, area industriale, prossimità fisica in genere) o di un “mercato” (lo stesso cliente). Come sinteticamente riassume un imprenditore, *“la rete di cooperazione coincide con le altre imprese artigiane che si trovano fisicamente vicine o che lavorano con gli stessi clienti”*.

Di questi tre “luoghi”, occorre dire che il primo (l'associazionismo artigiano) è impegnato da tempo nella promozione dei consorzi – non a caso alcuni di quelli descritti nascono perché promossi da imprenditori molto “interni” alla vita dell'associazione; il secondo (le aree per gli insediamenti produttivi) risponde ad altre finalità, ma favorisce anche processi di maggiore apertura delle imprese a collaborazioni informali e formali; il terzo (il cliente comune) potrebbe non avere alcuna ragione d'interesse ad agire perché i suoi fornitori “facciano squadra”, magari alleandosi ai suoi danni. Questo naturalmente, fin quando i rapporti di fornitura saranno informati da logiche di comando e dalla priorità attribuita alla convenienza immediata (costi bassi, disponibilità a dilazionare nel tempo i crediti, “facendo da banca”). Questo, sì, appare molto “torinese”.

---

<sup>16</sup> S. Sassen, *Le città nell'economia globale*, Il Mulino, Bologna, 1997

### 3.2.3 Gli ostacoli alla cooperazione

Al fine di non riprendere la copiosa saggistica sull'individualismo del piccolo imprenditore, né gli argomenti appena esposti, in questa sede ci si limiterà ad evidenziare alcuni dei vincoli alla cooperazione tra subfornitori esplicitati dai titolari nel corso delle interviste.

E' di un certo interesse citare due tentativi di realizzare un'esperienza consortile, falliti per motivi differenti, nel corso dell'ultimo decennio.

Il primo, forse più interessante ed in anticipo sui tempi, è stato promosso da sei imprese di subfornitura Fiat nel 1992, con l'obiettivo esplicito di seguire la globalizzazione produttiva del Gruppo del Lingotto e, contemporaneamente, accreditarsi presso altri produttori internazionali. D'intraprendere, in sostanza, quel percorso che ha condotto numerosi fornitori torinesi di primo livello a diventare oggi fornitori dell'industria automobilistica globale. Al centro della strategia era l'unificazione dei sei uffici tecnici in una sola unità di progettazione; una scelta, quindi, indiscutibilmente d'alto profilo.

Nel periodo 1992 – 1994 l'azienda ha fatto parte di un consorzio costituito da sei imprese di piccole dimensioni con l'obiettivo di seguire il Gruppo Fiat nella fase di espansione in determinate aree geografiche (Argentina, Brasile ed India). Il consorzio, inoltre, avrebbe permesso il raggiungimento dimensioni e capacità operative tali da favorire la vendita dei propri prodotti anche a costruttori stranieri.

L'idea cardine del consorzio consisteva nella centralizzazione ed integrazione degli uffici tecnici delle sei aziende in un unico ufficio progettazione. In questo modo si ottimizavano i costi, offrendo contemporaneamente un servizio integrato alla clientela.

Nel 1994 l'azienda che avrebbe dovuto svolgere questa funzione, è costretta a chiudere a causa di difficoltà economiche e, progressivamente, tutte le imprese aderenti decidono di ritirarsi.

*“L’idea era buona ...le imprese erano state scelte con intelligenza... forse eravamo un po’ in ritardo. Diciamo che bisognerebbe mettersi assieme prima che ci sia la crisi e non poco prima come in questo caso, se no capita quello che è successo a noi. Diciamo che nel momento in cui è venuta a mancare la persona che trainava un po’ tutti gli altri il consorzio è morto lentamente. Oggi formalmente esiste ancora, ma in pratica c’è dentro solo un’impresa”.*

(Caso 17, Gruppo 2, produzione attrezzature)

Alla base del fallimento dell’esperienza è stata soprattutto la crisi del biennio ’92-’93 che ha costretto nell’emergenza i promotori e capofila dell’iniziativa; è significativo, però, notare come lo “spunto” sia stato fornito dall’internazionalizzazione di Fiat Auto. Senza questo volano, difficilmente gli stessi imprenditori avrebbero tentato l’esperienza. Come noto, la globalizzazione produttiva Fiat ha subito contraccolpi pesanti nella seconda metà del passato decennio; le sue attuali difficoltà, inoltre, fanno ritenere che una strategia di penetrazione estera poggiata prioritariamente sulla forza dell’industria automobilistica torinese abbia poche possibilità di successo. L’iniziativa, una volta accantonata, non è stata più ripresa.

Nel secondo caso, il tentativo era circoscritto allo sviluppo di una rete commerciale comune, attraverso l’assunzione di un addetto *marketing*. Successivamente, il consorzio avrebbe consentito anche lo sviluppo di forme d’integrazione produttiva. L’iniziativa non è mai decollata per diffidenza reciproca o per scarsa vocazione alla ricerca di vantaggi collettivi.

L’impresa non ha attivato forme di cooperazione formali verso altre imprese anche se, qualche tempo fa, il titolare aveva proposto ad altri artigiani della zona una collaborazione di tipo informale per l’assunzione di un addetto cui affidare lo sviluppo di una rete commerciale:

*“Il mio ragionamento era che noi piccoli siamo penalizzati perché non abbiamo la possibilità di avere una rete commerciale. Rete commerciale io intendo qualcuno che va in giro a cercare del lavoro. Perché io con nove persone che lavorano non posso pagare uno che gira con la 24 ore e che mi costa l'ira di Dio. L'idea era di metterci assieme, dieci aziende e, tutti insieme assumiamo uno. Ne assumiamo uno e paghiamo in dieci.”*

(Caso 28, Gruppo 2, stampaggio lamiera)

Questa azione avrebbe potuto aiutare le aziende ad ampliare il parco clienti, ma anche consentire la presa in carico di lavorazioni più complesse, da realizzare cooperando operativamente e utilizzando le singole specificità. L'idea non ha avuto successo a causa della tendenza a *“fare tutto da soli”*.

In altri casi, i fondatori dei consorzi tendono a produrre norme implicite escludenti gli operatori poco strutturati; il consorzio, giova sottolineare, non è un'istituzione aperta, poiché produce *beni di club* ad accesso ristretto.

Altri elementi problematici sono posti all'attenzione, peraltro, dagli stessi promotori dei precedentemente citati consorzi per l'*export* di recente costituzione. Uno dei fondatori non nasconde il giudizio sui limiti della scelta consortile, che non costringe le imprese ad integrare i processi produttivi mantenendo o incrementando i centri di costo. La scelta più razionale, si dice, sarebbe una fusione delle imprese stesse. Al tempo stesso gli ostacoli a tale soluzione, inerenti il senso proprietario e la simbiosi tra sfera della proprietà e sfera gestionale tipici degli operatori minori, sono restituiti con estrema lucidità.

*Ma ogni azienda permane nella sua individualità, raddoppiando così tutte le funzioni e facendo permanere una pluralità di centri di costo e di organizzazioni. La soluzione più razionale sarebbe la fusione di più imprese in un'unica realtà che al suo interno operi per settori dotati di autonomia, gestiti dagli ex titolari delle imprese fuse. Questa sarebbe la via migliore per poter con più forza aggredire la concorrenza. Ma “ognuno ha la sua storia”, c'è un legame fortemente soggettivo tra*

*imprenditore e impresa che supera le considerazioni di carattere economico e di razionalità industriale. Con tutti i suoi limiti però, si conta molto su questa esperienza anche se ad oggi i frutti non sono ancora visibili. La causa, oltre al poco tempo che si è avuto per operare, è nelle difficoltà dei committenti, in una fase di non crescita, a cambiare i fornitori senza avere in cambio una forte riduzione dei costi.*

(Caso 5, Gruppo 2, costruzione stampi e stampaggio)

Altri imprenditori considerano velleitaria l'ipotesi di un consorzio per l'internazionalizzazione che intenda occuparsi d'aspetti e iniziative che esulano dalle pure azioni di *marketing*. Alle piccole imprese, secondo questa lettura, mancherebbero in ogni caso altre competenze "collaterali" che solo la grande dimensione può garantire. Gli artigiani, in definitiva, possono "andare all'estero" solo se trainati dai loro clienti/committenti industriali.

*Solo le grandi imprese, i clienti più importanti, possono favorire l'espansione e/o la diversificazione dell'attività di una piccola azienda. Anche se, attraverso un consorzio, si riuscisse a raggiungere la massa critica necessaria – ad esempio – per partecipare ad un grande evento promozionale, mancherebbero comunque tutte quelle "conoscenze collaterali" che esulano dalla produzione, ma che sono fondamentali. La piccola impresa che vuole andare all'estero è in grado di capire l'importanza di un catalogo ben fatto, ma per loro il marketing è solo questo.*

(Caso 23, Gruppo 2, costruzione stampi)

E' da considerare, infine, che per la maggioranza degli intervistati (pur cooperando informalmente con altre imprese nei termini prima descritti) il rapporto con altre PMI non è stato mai preso in considerazione. Si è riscontrata, al contrario, una diffusa prevenzione verso soluzioni di coordinamento più impegnative di quelle controllabili personalmente; molti titolari vivono con timore, più che come opportunità, l'eventualità di aprirsi a collaborazioni stabili

e strutturate. Timori di perdita dell'autonomia e del pieno controllo sui mezzi e sui fini della propria attività, in primo luogo, ma anche di “rimetterci a favore di qualche concorrente” e, non ultimo, di favorire indirettamente, socializzando il proprio *know how* ed il proprio portafoglio, eventuali *free rider*.

*“[...] noi poi dobbiamo fare attenzione perché molti magari si avvicinano per copiare il modo in cui lavori. Perché questo lavoro qua non ce n'è molti che lo fanno. Perché si fa con molti meno investimenti...e allora molti vogliono copiare [...]”.*

(Caso 29, Gruppo 3, stampaggio a caldo)

Appare evidente, dalle testimonianze raccolte, che la scelta consortile e di cooperazione non rappresenta la panacea, e come gli esiti delle iniziative potrebbero essere deludenti o non all'altezza delle attese. C'è in sostanza, un elemento di *razionalità* anche nella diffidenza verso le forme di cooperazione esplicita e formalizzata. Molti operatori, in fin dei conti, riescono a sopravvivere e ad ottenere discreti risultati operativi anche in assenza di mercati internazionali e di raggruppamenti sgraditi, restando nei confini della dimensione artigianale.

Il vero ostacolo alle logiche di cooperazione, a ben vedere, appartiene alla stessa famiglia di motivazioni per cui non si apre la società a terzi o ad investitori istituzionali. Per molti dei casi individuati, in fin dei conti, andrebbe chiarito se “non si cresce perché non si vuole cooperare, o non si coopera perché non si vuole crescere”.

La tesi della mancata crescita spiegata dai vincoli di natura imprenditoriale, difatti, è coerente con la prospettiva di far diventare media la piccola impresa e razionale l'agire imprenditoriale. Ma non è assolutamente scontato che l'imprenditore *voglia crescere*. L'imprenditore e la sua impresa, non necessariamente hanno prospettive sovrapponibili: le scelte del primo sono solitamente analizzate a partire dalla sua impresa (che ne definisce ruolo e campo d'azione) e dalla sua funzione (perseguimento del profitto e dello sviluppo d'impresa, uso ottimale delle risorse, ecc.). Ne conseguono

comportamenti che sono razionali (rispetto allo scopo), nella misura in cui essi traggono tutte le conseguenze (secondo una razionalità strumentale) dai loro interessi. Questa razionalità finisce con il definire *errori* eventuali scostamenti dal “modello” della corretta gestione d’impresa, di cui si devono cercare le cause. In realtà, è rilevante tenere conto dell’orizzonte strategico dell’imprenditore, e del fatto che egli è, prima ancora che *homo oeconomicus*, un attore socialmente inserito. Di fronte all’opportunità di operare una scelta di sviluppo, l’imprenditore può trovarsi nella condizione di non poterlo, ma anche di non volerlo fare.

In altri termini le motivazioni sottostanti alla decisione di divenire imprenditore ricomprendono in forma difficilmente districabile obiettivi di realizzazione professionale e obiettivi di mobilità o consolidamento sociale. Facilmente, sarà spinta anche da ragioni personali: il desiderio di emancipazione sociale, la voglia di “far da sé”, la ricerca di gratificazioni derivanti da un’attività su cui si esercita un controllo complessivo, sui mezzi e sui fini; ed ancora, l’assenza di alternative, la possibilità d’armonizzare la propria vita professionale con la dimensione comunitaria e/o familiare, la voglia di migliorare sé stessi.

L’impresa artigiana è anche questo, ed occorre tenerlo in considerazione.

Ciò non esclude che un segmento consistente dei titolari raggiunti con la ricerca avanzi oggi una domanda, spesso confusa, di cooperazione, coordinamento, rafforzamento operativo. A questo punto, però, occorre introdurre una riflessione che chiama in causa il sistema degli incentivi pubblici alle imprese.

Se livelli superiori di cooperazione hanno effetti benefici sul territorio, poiché sono potenzialmente in grado d’assicurare una migliore combinazione dei vantaggi competitivi delle imprese interessate, che si traduce in occasioni di sviluppo e mantenimento dei livelli occupazionali in un quadro d’attività specializzate, la cooperazione è da considerare allora un *bene competitivo di territorio* (un *local collective competition good*<sup>17</sup>) da incentivare e sostenere, anche sotto il profilo della riallocazione delle risorse a favore delle imprese.

---

<sup>17</sup> Le Galès P. - Voeltzkov H., *Introduction: the governance of local economies*, in C. Crouch, P. Le Galeès, C. Trigilia e H. Voeltzkov, *Local Production Systems*, cit. In Pichierri A., *La regolazione dei sistemi locali*, Il Mulino, Bologna, 2002.

Come incentivare la cooperazione? Questa domanda costituisce già un buon punto di partenza.

### 3.3 Le strategie competitive

Il bersaglio principale della ricerca, com'è posto in sede introduttiva, consisteva, attraverso il confronto "longitudinale" degli assetti strategici, del posizionamento competitivo e dell'andamento delle imprese esaminate, nell'individuazione dei fattori di contesto e delle azioni che hanno favorito od ostacolato una ridefinizione della formula imprenditoriale, nella direzione di una minore "dipendenza" dal produttore automobilistico finale e di una superiore autonomia nei confronti del mercato locale.

Nella sezione qui introdotta l'attenzione sarà focalizzata, facendo riferimento ai tre gruppi prescelti, alle strategie attuate (o non attuate) dagli imprenditori al fine di mantenere i vantaggi competitivi accumulati o di riposizionare l'azienda nell'ambiente venutosi a determinare con la crisi del comparto *automotive*.

La riflessione sarà condotta sia attraverso l'utilizzo di un *kit* d'indicatori acquisiti con i questionari a risposta chiusa somministrati ai titolari d'impresa, sia attingendo al materiale raccolto con le interviste realizzate agli stessi.

Gli ambiti tematici e le variabili su cui focalizzare l'attenzione saranno:

- L'andamento nel medio periodo delle imprese, in relazione al loro grado di dipendenza dal produttore finale torinese e dal sistema dell'*automotive*.
- Le strategie di mercato poste in atto negli anni più recenti, in una situazione già segnata da incertezze sul futuro del comparto a Torino.
- Le strategie relative al processo produttivo.
- Le strategie relative allo sviluppo del prodotto.
- Le strategie relative alla differenziazione del mercato.
- Gli obiettivi e le priorità funzionali al riposizionamento strategico delle imprese.

- Le fonti del vantaggio competitivo e le principali aree di debolezza segnalate dagli imprenditori.
- L'impatto e gli effetti della congiuntura difficile del comparto *automotive*.

### 3.3.1 L'andamento nel medio periodo

In una dinamica di lungo periodo, che abbraccia l'intero decennio dei '90 ed i primi anni di quello appena iniziato, è da osservare (Tabella 32) che l'andamento economico delle imprese in esame, almeno per quanto attiene il volume del fatturato, è da considerarsi positivo. In particolare, è da porre in rilievo che le imprese più propriamente interne al sistema della produzione auto (Gruppo 1 e Gruppo 2) hanno più frequentemente incrementato il loro risultato operativo, nel corso degli anni, rispetto alle aziende più diversificate (Gruppo 3).

**Tabella 31 Andamento fatturato 1991 - 2002, per gruppo (%)**

<b>Andamento fatturato 1991 - 2002</b>	<b>Gruppo 1</b>	<b>Gruppo 2</b>	<b>Gruppo 3</b>	<b>Totale</b>
Cresciuto	80,0	90,9	60,0	76,9
Stabile	-	-	20,0	7,7
Diminuito	20,0	9,1	20,0	15,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Restringendo l'osservazione all'ultimo lustro, però, emergono chiaramente i segnali di difficoltà del sistema produttivo locale; la percentuale di coloro che hanno diminuito il fatturato cresce in tutti e tre i gruppi (Tabella 33), ma tale crescita è di particolare rilievo tra coloro che maggiormente "dipendono", seppur indirettamente, da Fiat Auto.

**Tabella 32 Andamento fatturato 1997 - 2002, per gruppo (%)**

<b>Andamento fatturato 1997 - 2002</b>	<b>Gruppo 1</b>	<b>Gruppo 2</b>	<b>Gruppo 3</b>	<b>Totale gruppi</b>
Cresciuto	42,9	63,6	30,0	46,4
Stabile	14,3	18,2	40,0	25,0
Diminuito	42,9	18,2	30,0	28,6
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Le difficoltà maggiori, come le interviste raccolte hanno confermato, sono concentrate negli ultimi due anni, poiché la congiuntura economica tra il 1998 ed il 2000 era da considerarsi “buona”.

**Tabella 33 Andamento fatturato 1997 - 2002, per attività prevalente**

<b>Andamento fatturato 1997 - 2002</b>	<b>Attività prevalente</b>			<b>Totale gruppi</b>
	<b>Lavorazioni</b>	<b>Produzione componenti, accessori, ecc.</b>	<b>Attrezzature e stampi</b>	
Cresciuto	53,8	33,3	50,0	46,4
Stabile	7,7	44,4	33,3	25,0
Diminuito	38,5	22,2	16,7	28,6
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Dal punto di vista “settoriale”, le difficoltà più recenti appaiono concentrate (Tabella 34) sulle imprese di lavorazioni meccaniche e assemblaggi; non a caso, vista la prerogativa di superiore “territorialità”, intesa come maggior legame con le imprese territorialmente prossime, di quest’ambito. Peraltro, nello stesso

ramo d'attività si rileva anche (Tabella 35) la migliore *performance* sul medio periodo. Giova ricordare che tra le "lavorazioni" sono inclusi anche alcuni casi d'impresе d'assemblaggio manuale che operano in regime di monocommittenza, o quasi.

**Tabella 34 Andamento fatturato 1991 - 2002, per attività prevalente**

Andamento Fatturato 1991 - 2002	Attività prevalente			Totale
	Lavorazioni	Produzione componenti, accessori, ecc.	Attrezzature e stampi	
Cresciuto	90,9	55,6	83,3	76,9
Stabile	-	22,2	-	7,7
Diminuito	9,1	22,2	16,7	15,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Il confronto dell'andamento del fatturato per Gruppi e per Attività conferma la macro tendenza di medio periodo già descritta in precedenza: gli anni '90, pur con importanti momenti di crisi ed alcune fasi congiunturali critiche, si possono considerare, per le imprese della subfornitura auto che hanno saputo fronteggiare tali criticità, un periodo di forte consolidamento.

E', questo, un dato da cui non è possibile prescindere nel leggere le strategie poste in atto dagli imprenditori consultati, alle quali saranno dedicati i successivi approfondimenti. E' stato ribadito in diverse sedi, e questa non fa in questo senso eccezione, che molti imprenditori, in quel decennio, hanno peccato di scarsa lungimiranza poiché hanno privilegiato il radicamento ed il posizionamento in una filiera "matura" ed in tendenziale dimagrimento ad una più oculata strategia di diversificazione del mercato. Come si vedrà tra breve, questo è vero solo in parte, e per una parte d'impresе; ma anche acquisendo per legittima questa tesi, non si può fare a meno di notare come tale scelta ha consentito a molte imprese di consolidare volumi produttivi e fatturati, accrescere le dimensioni, qualificare i prodotti ed i processi, dotarsi di

tecnologie di primo livello. Certamente, come si rilevava in precedenza, lo slittamento nei livelli di fornitura e l'introduzione, da parte dei committenti, di strumenti "di regolazione" dei rapporti con il proprio indotto svantaggiosi (per le imprese fornitrici) hanno incrementato i livelli d'incertezza ambientale, costringendo sovente al ricorso di forme più o meno spinte di *dumping*. Ciò ha provocato non pochi "decessi" e peggiorato il clima delle relazioni interne al sistema, ma al medesimo ha consentito a coloro che hanno risposto tempestivamente a tali sollecitazioni "esogene" di rafforzarsi ed occupare i "buchi" creati dalla ritirata d'altri operatori. A ben vedere, questo consolidamento è stato superiore a quello raggiunto dalle aziende che non dipendevano dal sistema *automotive*; solo negli anni più recenti questo *trend* si è capovolto e coloro che in precedenza hanno saputo diversificare il proprio mercato oggi soffrono in misura più contenuta gli effetti della crisi. Non sarebbe corretto, però, affermare che la scelta strategica dell'automobile sia stata irrazionale; l'imprenditore, soprattutto se piccolo (ma il discorso sarebbe facilmente estendibile), è strutturalmente orientato a pianificare il proprio sviluppo su periodi brevi, di pochi anni, non sui tempi lunghi. Nel corso degli anni '90, la scelta di muoversi all'interno della filiera auto in molti casi ha pagato: dunque, *era una scelta razionale*.

A ciò si aggiunga che un segmento consistente d'impresе subfornitrici del sistema *automotive*, anche negli anni più recenti e considerata la congiuntura negativa, ha "tenuto" le proprie posizioni. Il drastico ridimensionamento di Fiat Auto di questi ultimi anni, e le correlate ricadute sui partner strategici ed i fornitori di primo livello, ha ricreato condizioni d'estrema difficoltà nei livelli inferiori di un sistema che, per quanto a superiore vocazione e apertura internazionale, dipende ancora (per quote non residuali) dal produttore finale locale.

Per molti aspetti, la situazione odierna presenta numerose analogie con i primi anni '90, quando Fiat Auto ridusse di oltre la metà il proprio insediamento produttivo torinese. I segnali di un'accresciuta concorrenza "tra piccoli" sono evidenti; allora, il vecchio indotto artigiano si stratificò tra coloro che, certificandosi ed investendo in tecnologia, seppero posizionarsi al secondo

livello di fornitura (la maggioranza dei casi qui esaminati) e gli sconfitti, condannati a retrocedere nei livelli inferiori con scarse possibilità d'invertire il risultato (almeno in ambito *automotive*) o a ricercare nuovi spazi in altre filiere.

*L'impresa nel 1976, al momento dell'acquisizione è, seppur piccola, solida: è fornitore diretto di tre produttori finali di massimo rilievo, Fiat, Iveco e Piaggio. Il volume di produzione è ingente e soprattutto programmato, la collaborazione produttiva e costante: "il clima di lavoro era piacevole".*

*(...) Le difficoltà dell'impresa sono precedenti alla crisi attuale e sono state percepite come difficoltà legate al processo di riconfigurazione della filiera di fornitura ed alla richiesta – contestuale – di certificazione di qualità. O meglio dall'impossibilità dell'impresa di adeguarvisi.*

*"Certificarsi avrebbe richiesto costi annui insostenibili per una realtà come la nostra...soddisfare le loro esigenze significava assumere una persona fissa, a 90.000.000 l'anno...quando il mio fatturato è di 350.000.000! in più bisognava attrezzarsi con strumenti ottici e super sofisticati e super costosi!"*

*Le conseguenze sono state drastiche e drammatiche: Iveco e Fiat sono state perse del tutto, non si è riusciti, cioè, a fornirle più nemmeno a livelli inferiori al primo, per la Piaggio il discorso è stato diverso e ritardato. Verso la metà degli anni '90, essa ha consigliato, infatti, l'impresa presso la nuova ristretta cerchia di fornitori diretti e, per mezzo di due di questi, oggi l'azienda continua a servire Piaggio come subfornitore. Ma sono cambiati completamente i ritmi, i rapporti, i volumi.*

(Caso 4, Gruppo 3, Lavorazioni meccaniche)

È possibile che la situazione odierna stia realizzando una nuova selezione/stratificazione dei fornitori. Nei primi anni '90, "vinsero" coloro che seppero evolversi dalla dimensione del *lavoro autonomo* e dell'*impresa micro* a quella dell'*impresa piccola* (10-15 addetti e più). Oggi, ed i segnali ci sono tutti, si tratta di superare la dimensione artigiana per farsi piccola industria

*knowledge based*, strutturata in società di capitale e capace di sviluppare autonomamente il proprio prodotto. L'alternativa, con ogni probabilità, sarà ingaggiare una feroce competizione nei livelli inferiori, dove “la coperta è corta” e dove, nuovamente, non mancheranno i caduti. Se tale previsione dovesse sostanzarsi, appare evidente che le politiche a supporto dell'artigianato dell'auto non potranno essere “a una dimensione”, ma prevedere azioni e interventi complessi e differenziati.

### **3.3.2 La via tecnologica al mantenimento dei vantaggi competitivi**

Agli imprenditori è stato richiesto d'indicare, tra sei alternative inerenti le strategie di sviluppo e mantenimento dei vantaggi competitivi, l'opzione perseguita con maggiore coerenza e determinazione negli ultimi cinque anni. Naturalmente le sei alternative indicate non sono tali poiché, in differente misura e con diverse combinazioni, ciascun imprenditore ne attua sempre più d'una e, talvolta, nell'esperienza di un'azienda si ritrovano tracce di tutte. Tale combinazione, unitamente a quelli che si sono definiti assetti societari, organizzativi e produttivi, definiscono la formula imprenditoriale dell'azienda, che è sempre la risultante di strategie, proattive o di adattamento/reazione al mutamento dell'ambiente competitivo, di natura complessa che investono politiche del prodotto, scelte di mercato e processo produttivo.

Le sei alternative proposte, a loro volta, sono integrabili in tre aree, inerenti rispettivamente strategie di prodotto, di processo e di mercato.

- Sono considerate *strategie inerenti il processo produttivo*, tra le opzioni prescelte, il “miglioramento del prodotto” ed il “contenimento dei costi di produzione”. Entrambe le soluzioni, difatti, insistono sul ciclo di produzione del prodotto/lavorazione immesso sul mercato: o per migliorarne la qualità (caratteristiche tecniche - quali precisione, dimensioni, resistenza, duttilità, ecc. - o estetiche - design, ecc. - o ancora attraverso i controlli post produzione) o per comprimerne i costi (attraverso la riduzione dell'incidenza

del lavoro vivo, la minore durata del ciclo/intensificazione dei ritmi, l'eliminazione dei colli di bottiglia, la razionalizzazione organizzativa, ecc.). Com'è intuibile, al centro delle *strategie inerenti il processo produttivo* sono prioritariamente gli investimenti tecnologici, ma non possono essere trascurati anche quelli in *capitale umano*. L'obiettivo principale di una strategia incentrata sui processi è il mantenimento dei vantaggi competitivi attraverso il consolidamento, più che l'ampliamento, delle quote di mercato (e quindi dei clienti acquisiti); in altre parole, si cerca di non offrire spazio alla concorrenza o posizionandosi su un segmento qualitativamente "alto", o mantenendo i prezzi ad un livello concorrenziale, o ancora (come avviene quasi sempre) entrambe le cose insieme.

- Sono considerate *strategie inerenti il prodotto*, tra quelle indicate, "l'integrazione del ciclo produttivo" e "lo sviluppo di nuovi prodotti/lavorazioni". Con la prima (così definita per ragioni di brevità), si fa riferimento alle politiche di sviluppo di un prodotto consolidato attraverso l'integrazione di fasi adiacenti del ciclo, o l'offerta di servizi post produzione (classicamente l'assistenza tecnica e la manutenzione). Un tipico esempio di questa strategia, incontrato più volte nella ricerca, è il caso del costruttore di stampi che diviene anche esecutore della fase di stampaggio. Anche questa strategia, come quelle suesposte inerenti i processi produttivi, è rivolta prioritariamente al mercato consolidato; si tratta di offrire ai propri clienti, difatti, una proposta aggiuntiva accorpando più segmenti del ciclo. A differenza di quella, però, è in primo luogo una scelta d'ampliamento e di sviluppo, poiché si propone di accrescere i volumi produttivi. Lo "sviluppo di nuovi prodotti/lavorazioni", ovviamente, è una strategia di crescita che, come quelle descritte nel punto successivo, mira a trovare nuovi clienti/committenti (e quindi è *anche* una *strategia inerente il mercato*); al tempo stesso, è differente poiché il *driver* per l'ampliamento del portafoglio è la "creazione" del proprio mercato attraverso l'immissione di un nuovo prodotto, laddove nei casi successivi è centrale l'azione commerciale e di *marketing*, finalizzata a collocare prodotti/lavorazioni consolidati presso

nuovi clienti/committenti. Sia lo “sviluppo di nuovi prodotti/lavorazioni”, sia “l’integrazione del ciclo produttivo”, naturalmente, presuppongono anche innovazione dei/nei processi produttivi; si discostano da quel modello strategico, però, in quanto l’attenzione è qui rivolta allo sviluppo del mercato attraverso la realizzazione di prodotti nuovi o più complessi rispetto a quelli offerti in precedenza.

- Sono considerate, infine, *strategie inerenti il mercato* le scelte di ampliamento del portafoglio attraverso la ricerca di nuovi clienti/committenti cui proporre i propri prodotti/lavorazioni. Ciò può avvenire sia penetrando in altri settori merceologici con prodotti/lavorazioni simili (caso più frequente di quanto non possa apparire intuitivamente), sia ricercando nuovi clienti all’interno della medesima filiera produttiva, a livello locale o extra-locale (e internazionale). Questa strategia, com’è evidente, enfatizza le funzioni di *marketing* e di promozione dell’azienda; come si vedrà, proprio queste costituiscono uno dei più evidenti limiti della gran maggioranza delle imprese esaminate.

Questi orientamenti strategici, oltre ad essere sovente agiti contestualmente (l’esperienza mostra, però, che quasi sempre esiste un’opzione predominante), sono anche difficilmente districabili, poiché nella pratica presentano ampie aree di sovrapposizione e non sono mai in reciproca compensazione. Distinguerli, tuttavia, consente d’analizzare separatamente aspetti differenti delle realtà aziendali in esame, e meglio individuare i loro punti di forza e di debolezza distintivi.

**Tabella 35 Strategia di mercato prevalente negli ultimi 5 anni, per tipologia**

<b>Strategie di mercato</b>	<b>Gruppo 1</b>	<b>Gruppo 2</b>	<b>Gruppo 3</b>	<b>Totale gruppi</b>
Innovazione Di Processo	85,7	81,8	60,0	75,0
Miglioramento Prodotto	57,1	63,6	30,0	50,0
Contenimento Costi Produzione	28,6	18,2	30,0	25,0
Innovazione Di Prodotto	0,0	9,1	30,0	14,3
Integrazione ciclo produttivo	-	-	10,0	3,6
Sviluppo nuovi prodotti	-	9,1	20,0	10,7
Innovazione del mercato	14,3	9,1	10,0	10,7
Penetrazione altri segmenti Merceologici	-	-	10,0	3,6
Diversificazione interna al settore	14,3	9,1	-	7,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Le risposte fornite dagli imprenditori in ordine alla strategia prevalente adottata negli ultimi cinque anni, disaggregate per Gruppo, offrono diversi spunti di riflessione:

Nei tre Gruppi sono state privilegiate *strategie inerenti i processi produttivi*, con evidenti diversità, però, tra i due Gruppi che operano prevalentemente nel comparto *automotive* ed il terzo Gruppo, a mercato differenziato. Tra queste ultime, difatti, non è trascurabile il numero di coloro che hanno puntato prioritariamente ad *innovare il prodotto*, opzione quasi assente tra le imprese specializzate nell'auto. Inoltre, l'*innovazione di processo* nei Gruppi 1 e 2 si sostanzia soprattutto nella ricerca di superiori standard qualitativi, laddove nel

Gruppo 3 si distribuisce equamente tra “miglioramento del prodotto” e “contenimento dei costi di produzione”. Ciò può essere letto con svariate lenti interpretative; tra queste, si può adottare l’ipotesi per cui, in un prodotto ad elevata incidenza del contenuto tecnologico come l’auto, il rispetto delle specifiche e la qualità intrinseca delle lavorazioni costituisce un fattore non derogabile per i subfornitori, a differenza di altre produzioni a minore contenuto tecnologico.

Alcuni imprenditori del comparto auto hanno attuato, negli anni più recenti, strategie volte a innovare il prodotto immesso sul mercato, od a svilupparne uno nuovo. E’ da osservare tuttavia che, sia per ragioni squisitamente tecniche sia a causa della divisione del lavoro e della *modularizzazione* presente nella filiera, per i *subfornitori* è problematico aggredire questo mercato sviluppando nuovi prodotti (anche su commessa). Ciò, anche se con difficoltà, è più realizzabile in filiere merceologiche meno integrate e “chiuse”, oltre che meno “complesse”, di quella dell’auto.

Infine, la priorità affidata alle strategie di mercato, ossia all’ampliamento del portafoglio clienti non attraverso innovazione di prodotto, ma in virtù della ricerca di nuovi committenti per produzioni/lavorazioni già presenti nel “catalogo”, coinvolge un’esigua minoranza delle imprese di tutti i Gruppi. Ciò, ovviamente, non significa che le medesime, negli scorsi anni, non abbiano ricercato una superiore articolazione della propria clientela/committenza, ma che tale sforzo, qualora presente, è stato subordinato ad altre priorità considerate strategicamente centrali.

In sintesi, “competere” nella subfornitura auto, per l’impresa artigiana, significa soprattutto assicurare qualità delle produzioni nell’ambito di una crescente ottimizzazione del ciclo produttivo; le imprese più “diversificate”, sotto il profilo merceologico, hanno anche strategie competitive più articolate, ma non è detto che ciò assicuri più ampi margini di redditività. Per tutte, la penetrazione in nuovi mercati e l’acquisizione di nuovi clienti non sono state oggetto d’investimento strategico, ma al limite di scelte opzionali. Quando

diversificazione c'è stata, ciò è avvenuto poco su basi proattive, e molto più ad effetto del “passaparola” tra aziende committenti.

Questo quadro, vale la pena evidenziare, appare influenzato in scarsa misura dall'andamento economico delle imprese in esame, anche se tra gli operatori con fatturati stagnanti si è potuto rilevare un più chiaro orientamento alle strategie volte ad innovare i prodotti e penetrare in altri segmenti merceologici. Ciò, tuttavia, è rinvenibile soprattutto in via “indiretta” attraverso l'analisi e l'interpretazione delle storie aziendali raccolte a mezzo intervista, più che dalle risposte fornite a compilazione dei questionari.

Una variabile che “stratifica” in misura più evidente le priorità strategiche dichiarate, in riferimento agli ultimi cinque anni, è la dimensione aziendale. Sono soprattutto le aziende nella classe inferiore ai 5 addetti ad agire nella prospettiva di migliorare i processi contenendo i costi di produzione (60% dei casi), a segnalare come, in questo comparto, il consolidamento dimensionale non rappresenti, in prospettiva, un'alternativa qualsiasi, ma una precisa indicazione per la sopravvivenza stessa delle imprese.

## **Sezione 4 - LE STRATEGIE COMPETITIVE E LE FORMULE IMPRENDITORIALI**

### **4.1 Le strategie relative ai processi produttivi**

A prescindere dall'orientamento strategico dichiarato, l'investimento nella qualità dei processi produttivi ha valore inderogabile per tutte le imprese manifatturiere, anche se piccole, come nel caso qui contemplato.

L'accresciuta competizione internazionale tra imprese e tra sistemi produttivi territoriali, da una parte, e la necessità di posizionamento "alto" dell'industria insediata nei paesi a capitalismo maturo (come l'Italia), hanno incentivato da tempo la ricerca di standard qualitativi adeguati ad una politica di prodotto che intenda mantenere vantaggi differenziali sui concorrenti.

In un sistema organizzato per livelli di fornitura, com'è quello dell'auto, la sfida della qualità si trasferisce inevitabilmente dalla testa ai livelli inferiori, costringendo anche i subfornitori ad adeguare i propri processi alle accresciute esigenze "di sistema". E' da evidenziare che l'investimento strategico sul miglioramento del prodotto tramite innovazione dei processi produttivi, se certamente è indotto dall'evoluzione dell'ambiente, nella gran parte dei casi non è agito in semplice chiave "reattiva", ma perseguito come fattore cruciale per l'identità stessa della azienda.

Nell'adesione di una parte consistente dei titolari d'impresa artigiana ai valori della qualità, e nel loro privilegiare strategie competitive incentrate sui processi produttivi (anche a discapito di politiche di mercato più aperte e lungimiranti), potrebbero pesare anche elementi di natura culturale. Come s'è detto, la formazione imprenditoriale di molti intervistati è nettamente sbilanciata sul lato tecnico; gli "imprenditori-periti" dell'attuale generazione alla guida delle imprese di subfornitura auto, in altre parole, potrebbero essere "naturalmente" predisposti ad individuare come primaria la funzione tecnica (il "saper fare") rispetto a quelle commerciali e gestionali.

E' da ritenere che quest'aspetto vada considerato, ma non enfatizzato, almeno di fronte all'importanza centrale dei processi che hanno condotto una parte degli artigiani del comparto a dotarsi di tecnologie d'eccellenza e ad investimenti (di

risorse finanziarie, intellettuali, in tempo) orientati strategicamente su questo versante.

Con questo (è utile rimarcare) non s'intende sostenere che nel vecchio "indotto" si lavorasse al di fuori di criteri di qualità e in assenza di verifiche sul contenuto tecnologico delle lavorazioni. Era piuttosto vero il contrario: se in fabbrica s'erano imposti il *taylorismo* e l'organizzazione scientifica del lavoro, fondati sulla sussunzione del "sapere operaio" nel ciclo della cooperazione "macchinica", fuori restava spazio per il "mestiere", definizione sintetica della combinazione d'abilità professionali, capacità tecniche e conoscenze tacite che costituivano (e costituiscono tuttora) il vero tratto distintivo dell'artigiano manifatturiero.

Ad essere drasticamente mutate, però, sono le condizioni d'erogazione delle prestazioni "artigiane", il clima dei rapporti e la forma delle relazioni tra cliente e fornitore, allo stesso tempo "contrattualizzata" (in perdita per il fornitore) e resa impersonale.

Secondo le testimonianze di quegli artigiani anziani che lavoravano direttamente per (e talvolta negli) gli stabilimenti Fiat, il vecchio modello garantiva maggiori spazi per la risoluzione *offshore* dei problemi e per la negoziazione informale di contenuti tecnici, trasferimento tecnologico; questo modello negoziale, in fondo, era esteso anche alla sfera della contrattazione sui costi. Il rapporto, inoltre, era "diretto" con il personale intermedio, i tecnici e gli uffici acquisti dell'azienda capofila.

La formalizzazione dei contenuti tecnici, la crescente impersonalità delle relazioni con uffici acquisti spesso gestiti da personale sconosciuto, la contrattualizzazione in perdita dei rapporti di subfornitura hanno mutato radicalmente l'ambiente competitivo. Il passaggio è restituito con efficacia nella testimonianza di un imprenditore "retrocesso" da fornitore diretto a subfornitore.

*Mio padre ha contrattato per trent'anni praticamente con le stesse persone in Fiat, mentre ormai i referenti rimangono 2 o 3 anni e poi si spostano. Fiat e Iveco a un certo punto ci hanno contattato con una anche vistosa convention per dirci che bisognava cambiare corso, fare il salto di qualità...ora non è che uno si spaventa anche a fare investimenti di un certo tipo, ma c'è bisogno di garanzie! Loro invece avevano invertito il processo: «tu allineati, investi, ammodernati e poi noi ti valutiamo e decidiamo se darti il lavoro». Quindi noi abbiamo presentato diversi programmi di investimento, dettagliati e precisi, ma non siamo mai riusciti ad aprire con un discorso come questo...insomma loro ci dicevano ottimo, procedete...e poi vedremo...sicché noi abbiamo desistito”.*

(Caso 7, Gruppo 3, lavorazioni meccaniche)

Restare (o entrare) nel ciclo dell'auto in qualità di subfornitori ha implicato importanti trasformazioni: componenti di qualità implicita e di “mestiere” hanno dovuto esplicitarsi ed essere formalizzate; quote di lavoro vivo (e di sapere umano) sono state incorporate nel capitale tecnologico disponibile in azienda; le imprese hanno dovuto indebitarsi per dotarsi degli standard tecnologici richiesti, sovente in assenza di precise garanzie sulla continuità dei rapporti.

Quindi, utilizzando il termine “qualità”, non s'intende in questo caso ricorrere ad una misura valoriale dell'abilità “artigiana”, ma denominare un mutamento radicale della fonte dei vantaggi competitivi, che implica una ridefinizione della formula imprenditoriale ed anche un cambiamento del ruolo imprenditoriale (che in qualche misura si è fatto un po' più “regista” di fattori produttivi a maggiore complessità).

La qualificazione, così intesa, dei processi e delle lavorazioni è stato un elemento discriminante per il riposizionamento nella filiera automotive degli anni '90, la condizione che consentiva di mantenere o sviluppare quote ai danni dei concorrenti, e di restare nei livelli “alti” (il secondo). La disponibilità di risorse da investire, pertanto, è divenuta condizione di sviluppo non derogabile;

l'impresa che voglia stare nel circuito della subfornitura qualificata deve poter finanziare in modo strutturale investimenti di un certo peso.

*“Gli alti livelli di fornitura implicano costi; questo posizionamento richiede investimenti notevoli in qualità e certificazione.”*

(Caso 5, Gruppo 2, costruzione stampi)

L'impossibilità, o la non capacità, ad adeguare il patrimonio tecnologico e migliorare i processi, come si è potuto osservare in alcuni casi, ha condannato le aziende alla “retrocessione” nel comparto, o alla fuoriuscita dal sistema dell'auto. E' la situazione raccontata, tra gli altri, da un tornitore prossimo all'età pensionabile, che può essere generalizzata a numerosi operatori “molecolari” che, nel corso del passato decennio, hanno visto peggiorare drasticamente qualità del proprio lavoro e volumi produttivi.

*“Con il tipo di azienda che ho, sono soggetto a tutti questi alti e bassi, perché ho macchinari obsoleti, non ho cumulo di quattrini per poter investire, ho un'azienda obsoleta. Il mercato chiede qualità, chiede la certificazione ISO 9000 e qui non se ne parla, non ho niente da certificare. Anni fa la Fiat ha fatto un risanamento delle vetture della TIPO e della Y10, perché gli era capitato un incidente, gli erano scoppiati alcuni tubi della benzina. L'azienda che faceva questo tubo ha dovuto fare il risanamento per la FIAT ed è andata fuori di un miliardo. Io di questo tubo facevo il dado, loro mi hanno chiesto qualità al cento per cento, ma io non sono in grado di dargliela; io non ho un collaudatore, non ho una struttura tale da poter verificare tutti i pezzi e se ce n'è qualcuno che non va bene lo butto via, se me ne cade uno per terra io non lo scarto. Allora questa azienda mi ha detto che mi avrebbe chiesto i danni. Sulla base di queste cose qua io avevo delle aziende che mi davano parecchio lavoro, che mi facevano guadagnare bene e le ho perse.*

*[...] La concorrenza, a questi livelli, spesso si fa sui prezzi. Anche io alle volte devo fare dei ribassi, certo dipende dal rapporto con la persona che*

*hai davanti e dalla situazione in cui ti trovi, se hai poco lavoro sei disposto a farti pagare di meno. Io in genere non accetto di lavorare sottocosto, ma capita anche di andare sottocosto, se non hai lavoro e le spese, l'affitto lo devi pagare lo stesso, allora accetti anche di lavorare per meno di quello che ti spetta anche se non è giusto”.*

(Caso 32, Gruppo 3, lavorazioni meccaniche)

Casi come quello citato, non costituiscono una rarità; in diverse imprese si è potuta riscontrare la presenza di macchinari obsoleti (diverse decine d'anni) e di un parco tecnologico certamente non al passo con le innovazioni intervenute nell'ultimo decennio.

Accanto alle difficoltà d'aggiornamento del parco macchine, che vale solo per alcuni imprenditori e per alcune tipologie d'impresa, è da porre in rilievo come la condizione di subfornitura, quando si avvicina alla dimensione della mono committenza o della committenza ristretta, ha pesanti ricadute sulla possibilità d'intervenire sul ciclo con criteri di razionalità organizzativa. Quando, in altre parole, il subfornitore è equiparabile ad un reparto “esterno” dell'impresa cliente/committente, le difficoltà connesse all'implementazione di criteri organizzativi autonomi, improntati a razionalità ed efficienza, appaiono elevate. La razionalità corrisponde al ciclo del cliente, non a quello del subfornitore, che finisce con il far dipendere il funzionamento degli impianti dagli *input* del cliente principale.

*“Come si fa ad organizzare bene se la gestione dei tempi da parte dei committenti è folle? E' capitato anche che ci chiamassero di notte per risolvere problemi.*

*Si è più volte detto dell'alto tasso di flessibilità, intesa come estensione dell'orario di lavoro. Bene, per il futuro questa non possiamo più aumentarla”.*

(Caso 6, Gruppo 1, lavorazioni meccaniche)

*La produzione è sporadica, non programmata e imposta: “Si vive alla giornata! [...] Se si riuscisse ad organizzare la produzione si potrebbe anche fare qualche scommessa sul futuro, ma così è proprio impossibile”. L’impresa deve adeguarsi nei periodi di richiesta, raggiungendo istantaneamente volumi intensi di produzione, così come nei periodi di totale assenza di ordini, arrivando quasi a poter chiudere.*

(Caso 4, Gruppo 3, Lavorazioni meccaniche)

La dipendenza dal cliente/committente principale, nei casi estremi, da “funzionale” diviene anche tecnologica, quando le stesse attrezzature sono fornite in comodato d’uso.

La riflessione sulle tecnologie applicate al ciclo di produzione e lavorazione, ovviamente, è sempre da riportare all’attività prevalente dell’impresa. E’ difficile, per esemplificare, valutare l’innovazione in quelle attività *labour intensive* e bassa incidenza di capitale, dove il vantaggio competitivo è rinvenibile nel semplice costo (che quindi è soprattutto costo del lavoro), in termini di tecnologie d’avanguardia o di percentuale d’investimenti media. Queste attività, che hanno bassi margini di sviluppo e crescita, non necessariamente sono un “residuo” destinato ad essere assorbito dalla modernizzazione del comparto; come si è già detto, anche questa è subfornitura. È il caso dell’impresa 8 (Gruppo 1, assemblaggio filtri autoveicoli), praticamente una linea d’assemblaggio “a domicilio”.

L’Impresa 19 (Gruppo 3, lavorazioni meccaniche) produce guarnizioni attraverso semplici operazioni di tranciatura. Si tratta di una lavorazione che si avvale di tecnologie e di materiali “poveri”, per è alla portata di chiunque, senza grossi investimenti e senza che la qualità ne risenta. Questo porta naturalmente a fare del prezzo l’unica arma commerciale disponibile. *“In passato questo lavoro si fondava molto sulla fornitura, c’era più professionalità, in un campo in cui c’era poco. E questo ti dava una mano. Noi lavoriamo con alta professionalità, puntualità nelle consegne, un prodotto dignitoso, che non creato problemi. Adesso sono qualità che hanno un po’ tutte le aziende.”*

Il basso livello tecnologico dei macchinari e la riluttanza dell'imprenditore ad intraprendere un percorso di crescita (dettato dalla difficoltà a reperire risorse finanziarie e dalla diffidenza verso l'entrata di eventuali soci esterni), ha inibito il salto di qualità della produzione per la ditta Impresa 26 (Gruppo 1, lavorazioni meccaniche conto terzi), che, allo stato attuale può essere incrementata solo attraverso elevati livelli di autosfruttamento del titolare stesso.

Preclusa (per l'estrema povertà della lavorazione per alcuni, per il basso contenuto tecnico richiesto per altri) la via strategica al "miglioramento del prodotto", i "vantaggi differenziali" di queste imprese (ma si tratta in diversi casi di lavoro autonomo appena allargato) rinviano al tradizionale *mix* di basso costo e flessibilità.

L'adattamento organico alle esigenze del cliente principale e la rapidità nella riconversione hanno consentito, per esemplificare, alla titolare dell'Impresa 8 (Gruppo 1, assemblaggio filtri autoveicoli), di mantenere il proprio "mercato".

Per tutti gli anni '80 e fino ai primi anni '90, l'impresa è impegnata nell'attività di montaggio di specchi retrovisori, laddove oggi (e già nel 1997), questa attività è stata integralmente sostituita dal montaggio di filtri per auto. Il cambiamento nel tipo di attività è indotto dallo spostamento del *core business* dell'impresa committente.

Non si è registrata nessuna difficoltà nell'adeguamento alla realizzazione dei nuovi prodotti, sia in virtù della scarsa specializzazione dell'attività d'assemblaggio, sia perché (operando su macchine fornite dal committente) l'adeguamento non ha reso necessari investimenti in attrezzature e tecnologie.

Anche senza indugiare sui casi limite, come quello suesposto, il numero d'impresе che operano in condizioni d'obsolescenza tecnologica, da una parte, e d'estrema povertà delle operazioni dall'altra, è tutt'altro che trascurabile, coinvolgendo un terzo circa dei casi studiati.

Sul piano "settoriale" sono (in maggioranza) aziende di lavorazioni meccaniche conto terzi o (in minoranza) di lavorazioni manuali (taglio, assemblaggio,

tranciatura, ecc.). Per quanto attiene ai Gruppi individuati, si ripartiscono equamente tra il Gruppo 1 (ad elevata dipendenza da Fiat Auto) ed il Gruppo 3 (non dipendenti dal comparto auto). Naturalmente, è su questi segmenti che sono concentrati i rischi derivanti dall'ingresso di nuovi competitori locali dequalificati, o addirittura internazionali.

Preso atto della sopravvivenza di un'area di produzioni "mediocri" perennemente "a rischio" (di fallimento dell'impresa, di drastica riduzione dell'attività, di delocalizzazione da parte del principale cliente/committente, ecc.), e della chiusura, ovviamente non analizzabile in questo studio, di tanti operatori minuti, è da rimarcare come la quota maggioritaria delle imprese in esame ha risposto tempestivamente alla sfida tecnologica, adeguando i propri processi, sovente con buona capacità d'anticipazione del ciclo, rischiando talvolta il sotto utilizzo degli impianti stessi, come segnala il titolare di un'impresa individuale.

*Tra l'anno scorso e quest'anno ho già speso 300 milioni di macchine senza sapere cosa fargli fare. Stanno cominciando a lavorare adesso, è bene che ci siano. Però bisogna sempre rischiare e il fatto di dover rischiare frena. Uno lo fa se può anche permettersi di rischiare. È chiaro che se lo perdo non sono contento ma non muoio di fame.*

(Caso 28, Gruppo 2, stampaggio a freddo lamiera).

La natura e la tipologia degli investimenti effettuati è in relazione con l'attività erogata dall'azienda ed i prodotti/lavorazioni immessi sul mercato.

Nell'insieme, gli anni '90 (ma per alcuni già gli anni '80) hanno rappresentato il periodo in cui si sono diffuse:

- Tecniche di progettazione CAD/CAM tra le imprese di progettazione e costruzione stampi, o parti di stampi ad elevata precisione, e di produzione di componenti, accessori e attrezzature.

- Macchine a controllo numerico (CNC) tra le imprese di costruzione stampi, di stampaggio, di lavorazioni meccaniche e di produzione di componenti, accessori e attrezzature.
- Robotizzazione di presse e altre macchine tra le imprese di stampaggio e lavorazioni in fonderia.
- Sistemi metrologici ad elevata precisione e di misurazione ottica per le attività di costruzione di stampi, di stampaggio e di produzione di componenti e attrezzature.
- Introduzione di tecnologie informatiche applicate al sistema gestionale interno, e di Internet quale strumento di comunicazione e di *marketing* indiretto.

Queste ed altre tecnologie sono diffuse in differenti combinazioni ed incidenza sul “parco macchine” di ciascun’impresa, sulla base del suo prodotto/lavorazione strategico e del suo grado di strutturazione. La parte maggioritaria delle imprese consultate, nell’insieme, è da considerare tecnologicamente “avanzata” e dotata di buoni livelli d’innovazione. Non mancano, peraltro, casi d’assoluta eccellenza, come quello rappresentato dall’Impresa 20 (Gruppo 2, stampaggio e costruzione stampi).

Complessivamente l’Impresa 20 può contare su:

- N° 15 presse ad iniezione automatiche da 25 a 250 tonnellate con controllo dei parametri di processo ad anello chiuso (anno di fabbricazione dal 1999 al 2002).
- Tutte le presse sono dotate di robot e manipolatori e sono asservite da un impianto centralizzato di essiccazione e distribuzione della materia prima.
- Tutte le presse sono collegate in rete per la gestione centralizzata in tempo reale di produttività, stato di avanzamento, efficienza, set-up; raccolta dati statistici dei parametri di processi in tempo reale su sistema *client - server*; strumenti di misura interfacciati alla rete informatica per la raccolta e analisi dei dati di processo in tempo reale.

- Sistema gestionale in rete su sistema informatico client-server per la gestione in tempo reale di produzione, qualità, logistica, magazzino, approvvigionamenti e amministrazione.
- Sala metrologica attrezzata con strumenti certificati SIT e con macchine di misura ottiche ed a contatto a CNC.

Non è raro incontrare, all'interno delle aziende tecnologicamente più evolute, un Ufficio Tecnico (versione "artigiana" dei reparti R&D delle imprese maggiori) con funzioni di progettazione e sviluppo delle produzioni richieste dai committenti/clienti. Si tratta, quest'ultima, di una peculiarità limitata alle imprese di costruzione stampi e di produzione di componenti e attrezzature di un certo livello tecnico.

Il sistema dei vantaggi competitivi, dunque, per le imprese che nel decennio passato hanno saputo posizionarsi al più alto livello accessibile nella gerarchia della subfornitura, è basato sul presidio di segmenti insieme esecutivi e progettuali relativi al prodotto richiesto. La capacità, in altre parole, di rispondere alle esigenze del mercato intervenendo nella fase di progettazione, a monte delle fasi di pura realizzazione; caratteristiche tecniche e specifiche produttive, ovviamente, sulla base di quanto descritto nel paragrafo dedicato alle relazioni di subfornitura restano prerogativa dei clienti/committenti. L'evoluzione da impresa artigiana a piccola industria, per gli operatori più strutturati, passa per il consolidamento delle capacità di progettazione e per il rafforzamento dell'integrazione con i clienti, posizionati in buona parte al primo livello di fornitura. Affinché ciò possa assumere concretezza, occorre intervenire su alcuni importanti ostacoli (dei quali una parte sembrano essere poco presenti agli stessi imprenditori):

- L'accesso al sistema della ricerca e la possibilità di beneficiare del trasferimento tecnologico.
- La possibilità di reperire risorse qualificate dal punto di vista professionale, nonché di poterle mantenere ad elevati livelli di formazione.

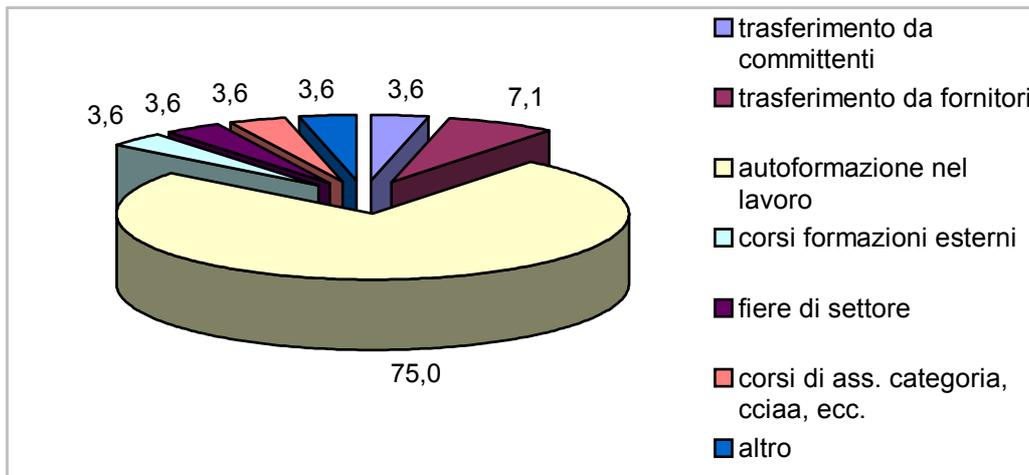
- Relazioni di fornitura maggiormente integrate e improntate alla collaborazione già nelle fasi antecedenti la progettazione esecutiva.
- La possibilità di finanziare in modo continuativo gli investimenti tecnologici.

I vincoli citati interrogano una pluralità di fattori, in parte attinenti a limiti ben precisi del supporto istituzionale (trasferimento tecnologico che si arresta prima d'incontrare l'impresa minore, incentivi economici non del tutto adeguati alla realtà artigiana, ecc.), ma in parte imputabili anche a limiti di cultura imprenditoriale.

Sul piano del sostegno agli investimenti tecnologici, è da evidenziare che, ai livelli di maggiore competitività (che interessano 6-7 delle imprese esaminate), essi rappresentano un costo decisamente impegnativo, che oscilla tra il 10% ed il 20% del fatturato annuo delle imprese.

In ordine al problema dell'accesso alle conoscenze tecniche, agli imprenditori è stato richiesto d'indicare la principale fonte d'acquisizione (Figura 15). In tre casi su quattro, al centro dello sviluppo delle abilità professionali e delle conoscenze relative al ciclo, c'è la semplice "autoformazione sul lavoro". Si tenga presente che, in molti casi, gli "imprenditori-periti" hanno dietro di sé lunghi anni d'esperienza professionale, alimentata per molti dai periodi trascorsi (con funzioni tecnico-operative) alle dipendenze di una grande impresa. Acquisita questa base, il *know how* applicabile al ciclo produttivo, secondo l'opinione prevalente, è soprattutto da aggiornare dal punto di vista delle soluzioni operative e dei miglioramenti tecnici.

**Figura 14 Modalità di acquisizione delle conoscenze tecniche (%)**



Questi dati sono assai eloquenti ed esplicativi dei criteri che informano la divisione del lavoro all'interno della filiera auto. La fonte dell'innovazione relativa al prodotto è quasi sempre "esterna" all'impresa artigiana (muovendo generalmente da richieste ben precise e dettagliate da parte della committenza); l'innovazione *di processo*, però, è essenzialmente "interna", fondata ancora su meccanismi di *learning by doing* e sull'importanza dei saperi taciti che insistono nel ciclo.

Il *cosa* produrre e con *quali* caratteristiche, dunque, è una fonte esogena, determinata dai clienti/committenti e più in generale dai punti d'imputazione strategici del sistema automotive. Il *come* produrre rimane però un punto di forza del subfornitore di valore strategico, l'*asset* su cui si concentrano abilità professionali, formalizzazione dei saperi, ma anche saperi informali che tuttora costituiscono un corredo peculiare del produttore minore. Il luogo dell'elaborazione delle soluzioni operative resta la stessa attività d'esecuzione, secondo quel principio di "riflessività del processo produttivo" che alcuni studiosi pongono al centro della produzione "cognitiva" d'innovazione.

Non può essere trascurata, al medesimo tempo, la bassa percentuale di coloro che hanno dichiarato di attingere principalmente a fonti "esogene", siano essi i fornitori dei macchinari, siano i clienti/committenti, siano ancora le istituzioni pubbliche, economiche e di rappresentanza che organizzano corsi formativi per

la diffusione delle competenze tecniche, o d'aggiornamento delle medesime. Troppo abili e innovativi gli artigiani, o troppo deboli le “relazioni esterne” che instaurano a supporto della propria attività?

Non si riprenderà in questa sede, se non per citarlo, il tema della totale assenza di rapporti e relazioni con il sistema della ricerca pubblica del territorio; il trasferimento tecnologico dai luoghi deputati a produrre innovazione ai luoghi dove questa è utilizzata, com'è noto, rappresenta uno degli elementi di debolezza del sistema economico italiano in genere. Il Piemonte, nonostante la sua fitta rete di centri di ricerca scientifica e tecnologica (soprattutto di natura privata) non fa in questo senso eccezione; a fronte di un nucleo d'impresе capaci di forte innovazione, la maggioranza degli operatori incontra numerose difficoltà nell'accesso alle novità tecniche e scientifiche. Secondo i dati forniti dalla CCIAA di Torino limitatamente al contesto provinciale,<sup>18</sup> tale nucleo è rappresentato dalle 500 aziende che dispongono di un Centro di ricerca o di un Ufficio Progettazione interno; di queste, 220 circa sono imprese che impiegano meno di 50 addetti, a testimonianza di una capacità di fare innovazione distribuita anche nel mondo delle PMI.

Dagli stessi dati risultano poco sviluppate le relazioni delle imprese con i centri di ricerca pubblici, con l'Università ed il Politecnico. Ciò non significa che le imprese, anche piccole, non facciano innovazione.

Un'indagine svolta nel 2003 sugli interventi di sostegno alle imprese in Piemonte,<sup>19</sup> mostra come nel periodo 1998-2001, i finanziamenti ex art. 15 L.R. 21/97, dedicati alla qualificazione dell'impresa artigiana, hanno sostenuto 2.423 aziende; il 42% degli investimenti era finalizzato al miglioramento qualitativo dei prodotti e dei processi, il 29% all'introduzione di nuovi prodotti e processi.

Le piccole imprese piemontesi, tendenzialmente, affrontano l'innovazione soprattutto attraverso lo sviluppo di innovazioni di processo e utilizzando impianti ad alta tecnologia, mentre appare contenuto il rapporto con le istituzioni pubbliche di ricerca.

---

<sup>18</sup> CCIAA di Torino, *Osservatorio sulla diffusione dell'innovazione in provincia di Torino*, CD-ROM.

<sup>19</sup> Regione Piemonte/IPI, *Indagine sugli interventi di sostegno alle imprese in Piemonte*, Rapporto 2003.

Preso atto che appare velleitario attendere la domanda di servizi di ricerca e consulenza delle imprese, soprattutto se di dimensioni piccole, risulta necessario che i Centri ed i laboratori siano chiamati ad esplorare in prima persona le occasioni di collaborazione promuovendo attivamente le loro potenzialità. Troppo sporadici e d'ampiezza limitata sono stati i pure interessanti esperimenti finora realizzati in questa direzione.

Altrettanto importante è il tema, affrontato in precedenza, del capitale umano disponibile in azienda. La maggioranza degli imprenditori considera d'importanza secondaria, come s'è visto, il disporre in azienda di risorse "complete" sia per quanto attiene ai *saperi specifici* (situati nella specificità aziendale), cui è affidata grandissima importanza, sia per quanto concerne i *saperi generici* (la formazione complessiva dei soggetti). L'impressione è che, nonostante le ripetute denunce in ordine alla difficoltà nell'approvvigionamento di manodopera qualificata, essi ricerchino soprattutto buoni esecutori in possesso d'abilità manuali e tecniche "di base", laddove il livello ormai raggiunto da alcune imprese, sia per qualità intrinseca delle produzioni e complessità del ciclo, sia per posizionamento di mercato, richiederebbe l'iniezione di competenze più "importanti". Non è un caso, che gli studi relativi ai casi di maggiore successo tra quelli esaminati, abbiano rilevato sensibilità e orientamenti (oltre che "pratiche"), su questo tema, non riscontrabili nella metà dei casi.

*Le vie d'acquisizione delle conoscenze tecniche fanno riferimento principalmente all'elemento lavoro; difatti, tra tali elementi troviamo l'autoformazione, l'assunzione di lavoratori più preparati e istruiti, l'organizzazione di corsi di formazione interni; solamente i corsi della CCIAA rappresentano una fonte esterna di conoscenze e d'aggiornamento. Nonostante l'insistenza sulla formazione realizzata sul lavoro, l'imprenditore ha sottolineato l'attuale necessità di una buona formazione tecnica di base, e di un'altrettanto buona base culturale, oggi*

*indispensabile specie in relazione all'evoluzione tecnologica delle macchine a controllo numerico.*

(Caso 9, Gruppo 3, lavorazioni meccaniche)

*Il titolare lamenta un'assoluta difficoltà nel reperimento di personale qualificato. In azienda sono presenti, infatti, esclusivamente operai specializzati, tutti diplomati e con competenze molteplici che spaziano dalla capacità di lettura del disegno, quindi conoscenze geometriche e trigonometriche, alla programmazione delle macchine. Il periodo richiesto, per una formazione di questo tipo, è di circa un paio d'anni e non molti sono disposti ad investire in un lavoro così impegnativo.*

(Caso 30, Gruppo 3, lavorazioni meccaniche di alta precisione)

Anche su questo versante occorre prendere atto di un pesante vincolo "ambientale", ossia l'ancora prevalente orientamento dell'Università al mondo della grande impresa e della pubblica amministrazione. Tradizionalmente, la laurea in Italia rappresenta un titolo necessario per accedere o ad attività professionali, o ad impieghi qualificati in organizzazioni medio - grandi. Numerosi studi empirici hanno rilevato, tra i punti di debolezza delle PMI italiane, proprio la carenza di risorse laureate e di professionalità, sia tecniche sia manageriali, sempre più essenziali.

Per quanto attiene l'aggiornamento tecnologico, questo è stato favorito, negli anni passati, dalla possibilità di finanziare gli investimenti in capitale fisso con agevolazioni e incentivi pubblici. Effettivamente, il numero complessivo di coloro che hanno attinto a questa fonte è elevato, e diverse tra le imprese consultate hanno usufruito di finanziamenti per l'innovazione di prodotto e (soprattutto) di processo.

Tuttavia, altre aziende non hanno potuto (o saputo) usufruire di tale possibilità, circostanza che pone non pochi interrogativi sulla piena efficacia dell'azione istituzionale a supporto del riallineamento tecnologico dell'impresa artigiana; è

possibile, difatti, che l'iniezione di risorse economiche a sostegno della qualificazione dei processi produttivi delle imprese di subfornitura sia stata parzialmente tardiva, e quantitativamente insufficiente. Inoltre, accanto a possibili limiti "informativi" imputabili ai titolari delle imprese (ma anche a chi, in fondo, ha il dovere istituzionale di diffondere l'informazione), è da ritenere che la stessa strumentazione predisposta sia stata "restrittiva", o perlomeno non accessibile a tutti coloro che necessitavano di sostegno (e particolarmente gli attori più deboli). La valutazione bancaria che doveva aprire le porte dei finanziamenti, in questo senso, ha rappresentato per alcuni operatori un ostacolo invalicabile.

*L'azienda ha spesso fatto richiesta per fondi pubblici provenienti da leggi e iniziative di agevolazione ed incentivi, ma non è mai riuscita ad ottenerne. Uno degli ultimi tentativi è stato in occasione della certificazione (la ISO9002), per la quale vi era la possibilità di avere un finanziamento, di cui parte a fondo perduto e parte in conto capitale, con garanzia della Regione Piemonte. Nonostante la domanda fosse stata accettata, la banca ha rifiutato l'erogazione dei fondi, avendo l'azienda chiuso con un bilancio "non troppo brillante" l'anno precedente.*

(Caso 1, Gruppo 1, lavorazioni meccaniche)

In questa situazione, le imprese che disponevano di sufficiente *cash flow* hanno finanziato gli investimenti ricorrendo all'indebitamento; come diversi titolari hanno denunciato, però, questa scelta ha finito con l'espore eccessivamente le imprese, a danno del volume degli investimenti effettuati. Come si è già riportato, inoltre, una parte delle aziende si è trovata nella concreta impossibilità d'ottenere crediti e, pertanto, ha dovuto rinunciare a quella parte d'investimenti che avrebbe consentito di competere per restare nei livelli alti della subfornitura. L'esito, scontato, è stato la chiusura per alcuni, la "retrocessione" per gli altri, con la correlata ricerca di sbocchi alternativi peraltro difficilmente praticabili in assenza di risorse da destinare allo sviluppo di prodotti ed alle strategie commerciali.

Sotto il profilo dei livelli di dipendenza dal comparto auto, mediamente, le imprese del Gruppo 2, ma anche le più “forti” del Gruppo 1, sono quelle che più sono riuscite ad adeguare i processi produttivi nella direzione del miglioramento del prodotto. Ancora più in generale, è da osservare che le imprese più dipendenti dal ciclo dell’auto (dove pure non mancano casi d’imprese oggettivamente “mediocri”) sono più attrezzate sotto il profilo tecnologico e maggiormente innovative nei processi, rispetto a quelle del Gruppo 3, se si eccettuano alcune “eccellenze”. Non si può fare a meno di rilevare come la componente più dinamica tra i subfornitori auto ha dovuto (in un certo senso è stata costretta) farsi “impresa innovativa”, mettendo sotto pressione i fattori produttivi e sviluppando politiche della qualità, di tipo formale (certificazioni), ma soprattutto inerenti le caratteristiche intrinseche del prodotto e della lavorazione.

#### **4.2 Strategie relative al mercato**

Si è rilevato che le imprese che hanno puntato strategicamente sull’*innovazione del prodotto* rappresentano un’esigua minoranza, almeno tra quelle esaminate. In realtà, è assai improbabile che imprese operanti in regime di subfornitura sviluppino un prodotto proprio: occorrerebbe perlomeno distinguere tra innovazione di prodotto *in senso stretto* ed *in senso allargato*.

Con le prime si fa riferimento a scelte che modificano la natura del *business* aziendale, poiché sul mercato è immesso un prodotto differente da quello precedente. Con innovazione di prodotto *in senso allargato* si fa riferimento ad una circostanza che è invece normale per qualsiasi impresa di subfornitura che lavori “su commessa”: ogni cliente esige un prodotto diverso. Un progettista e costruttore di stampi “innova il prodotto” ad ogni stampo costruito; ma fa realmente “innovazione di prodotto” (*in senso stretto*) se, per esemplificare, inizia a costruire attrezzi meccanici.

Strategie di prodotto, intese *in senso stretto*, sono state rilevate assai raramente tra le imprese esaminate. Esse sono sintetizzabili come segue:

- Imprese che hanno attuato strategie volte alla penetrazione nel mercato dei ricambi, per la sua natura anticiclica rispetto all'andamento del "primo impianto"
- Imprese che hanno integrato più fasi del ciclo nel quale erano già inserite: i casi più classici sono l'integrazione delle fasi di stampaggio e costruzione stampi. Lo stampista inizia a costruirsi gli stampi, ed il costruttore di stampi inizia anche a realizzare lo stampaggio
- Imprese che hanno ampliato la gamma delle produzioni, aggiungendo ad esempio (per citare un caso presente tra quelli esaminati) alla produzione di stampi, quella d'utensili e attrezzature.

Casi isolati riferiti ad altre fattispecie (la più sorprendente è il caso di un'impresa che si è spostata dalla produzione manifatturiera alla commercializzazione nel Nord Africa di prodotti realizzati da altre imprese) si ritrovano disseminati sul percorso, inclusi alcuni tentativi, troppo recenti per essere oggetto di valutazione, di sviluppo di un prodotto *ex novo*.

In generale, però, è possibile affermare che quando un prodotto nuovo è sviluppato, anche nei suddetti termini d'ampliamento della gamma delle lavorazioni o d'integrazione di fasi contigue del ciclo, è perché c'è un cliente nuovo o consolidato che è interessato all'acquisto. Raramente, in questo settore, ci sono investimenti effettuati sulla base di un mercato solo potenziale. Per questi motivi, le *strategie inerenti il prodotto* saranno esaminate nel più generale contesto delle *strategie inerenti il mercato*, anche al fine d'evitare ripetizioni e riferimenti agli stessi percorsi.

Si è più volte richiamata l'attenzione, presentando le indicazioni emerse dalla ricerca, sulla prevalenza tra gli imprenditori consultati di "orientamenti strategici" incentrati sul miglioramento del contenuto tecnico e qualitativo dei prodotti e delle lavorazioni, a fronte di una mediamente bassa proiezione sul mercato, intesa come strategia razionale d'ampliamento del portafoglio fondata sulla ricerca attiva di clienti/committenti. Preso atto della bassa diffusione di orientamenti al mercato basati sull'innovazione di prodotto, intesa come si è

spiegato in senso “restrittivo”, restano da valutare i comportamenti e le azioni esplicitamente volte ad allargare e differenziare la clientela. A premessa, trattandosi nella maggioranza dei casi d’imprese di lavorazioni meccaniche varie e costruzione stampi, è bene ricordare che come ad ogni prodotto nuovo “in senso stretto” corrisponde un ampliamento o diversificazione del mercato, ad ogni cliente/committente che s’aggiunge ai precedenti (o li sostituisce) corrisponde sempre un’innovazione di prodotto (almeno in “senso allargato”). Ogni nuovo cliente richiede un prodotto, se non diverso, almeno con caratteristiche tecniche o specifiche differenti dai prodotti commissionati da altri. E’ evidente che strategie di prodotto e di mercato presentano aree di sovrapposizione, ed è proprio per non ingenerare confusione che si è introdotto il distinguo tra strategie di prodotto “in senso stretto” ed “in senso allargato”.

L’attenzione nelle pagine seguenti sarà focalizzata sui “movimenti” delle imprese all’interno e attraverso le filiere merceologiche; al centro dell’osservazione sarà l’ultima parola chiave che anima il dibattito sul futuro della subfornitura auto di Torino: *diversificazione*. Si è già trattato nelle pagine precedenti delle altre cure prescritte per il mantenimento della capacità competitiva del comparto, *cooperazione* e *qualità*; l’attenzione sarà ora rivolta al tema forse più dibattuto. Negli scorsi mesi e anni numerosi osservatori, studiosi e membri d’istituzioni del territorio, infatti, hanno posto al centro del discorso la necessità di trovare, per le imprese meccaniche (e non solo) fino a ieri impegnate nel ciclo di produzione convergente sugli stabilimenti di Fiat Auto, sbocchi commerciali inediti. Non a caso, nella nostra provincia il tema dell’internazionalizzazione delle PMI gode di attenzioni particolari, e non a caso tra le azioni istituzionali a supporto della competitività del sistema *automotive* è in via d’implementazione un’agenzia dedicata, denominata *Torino Automotive*, che tra i suoi obiettivi primari ha l’attuazione di politiche di *marketing* per la promozione internazionale di quello che spesso è definito “distretto della produzione automobilistica”.

E’ importante, a proposito di diversificazione, distinguere tra *diversificazione interna*, ossia la ricerca di nuovi clienti e filiere produttive in ambito *automotive*, e *diversificazione esterna*, ossia lo spostamento su altri settori

merceologici. La prima nello specifico caso è anche una strategia d'internazionalizzazione, poiché non esistono a livello nazionale produttori finali altri dal Gruppo Fiat; l'obiettivo esplicito della *diversificazione interna* è il mantenimento dei volumi produttivi incrementando la vocazione internazionale del sistema, nella direzione di un distretto della subfornitura per la produzione automobilistica mondiale. Poiché difficilmente i subfornitori artigiani, come sarà tra breve esposto, possono gestire direttamente (ad eccezione di qualche caso) una strategia internazionale, essa è prioritariamente indirizzata al rafforzamento dei fornitori di primo livello, produttori di moduli e sistemi, componenti, particolari e attrezzature. La *diversificazione esterna*, sebbene non escluda l'opzione "internazionale", può essere anche una strategia di raggio nazionale, regionale e finanche locale. Inoltre, oltre che essere "trainata" dai clienti/committenti, può essere agita direttamente anche da imprese di piccole dimensioni.

Entrambe, è sempre da puntualizzare, sono da ricondurre alla peculiare condizione delle imprese subfornitrici che non operano sul mercato dei consumatori, ma hanno per clienti altre imprese cui fornire lavorati, accessori, componenti singoli e assemblati, e via di seguito. Gestire un "marchio" riconoscibile alla comunità dei consumatori (situazione che enfatizza le funzioni di *marketing* indiretto), è differente dal gestire una reputazione "interna" alla comunità degli imprenditori (situazione che privilegia il *marketing* diretto).

Il subfornitore, si è detto, è portato da un intreccio di fattori ambientali e culturali a basare la struttura dei vantaggi competitivi combinando fattori produttivi (qualità) e organizzativi (flessibilità), laddove, come sarà esplicitato tra breve, tende a sottodimensionare i fattori commerciali. Di conseguenza, le sue strategie di mercato possono apparire alquanto povere e di basso profilo; il tempo che egli dedica alla ricerca di nuovi clienti è mediamente contenuto, ed i clienti arrivano perché segnalati dal committente principale o perché gli si rivolgono direttamente, sulla base della reciproca conoscenza.

Al tempo stesso, è da notare che il mutamento delle condizioni competitive nell'ambito della filiera auto sta producendo un cambiamento anche nella struttura delle competenze strategiche interne alle imprese: le funzioni

commerciali, per quanto rudimentali possano apparire, sono divenute oggetto d'attenzioni che in precedenza erano riposte su altri *asset*. C'è la consapevolezza, da una parte, che la produzione auto non assicura una rendita a vita, e dall'altra che le posizioni acquisite sono perennemente minacciate dalla contrazione dello spazio operativo.

Anche quando apparentemente i subfornitori non hanno una strategia di mercato, ci sono in realtà elementi di scelta, scommesse intraprese, calcoli razionali che informano la loro azione e concorrono a determinare, insieme ai fattori di casualità e d'eterodirezione, il posizionamento dell'impresa sul mercato. Non siamo di fronte ad attori inerti o (esclusivamente) subalterni al cospetto del mercato, anche se l'asimmetria di potere nei confronti dei soggetti con cui si relazionano può autorizzare questa lettura. La capacità d'adattamento e di reazione al mutamento ambientale, infatti, è anch'essa una "strategia inerente il mercato", così come lo sono il rifiuto di determinate condizioni contrattuali o la scelta di soddisfare prioritariamente alcuni clienti a discapito di altri. Queste opzioni corrispondono e sono coerenti con una prospettiva che intreccia, nuovamente, razionalità economica ed esigenze personali: talvolta "si sceglie" di *non diversificare*, perché non s'intende sviluppare l'attività. Altre volte la diversificazione non è ricercata nel "porta a porta" presso i potenziali clienti, ma semplicemente iniziando a servire meglio un committente prima considerato di secondo rango. In conclusione, se è vero che raramente il subfornitore può "scegliere il suo mercato", altrettanto di rado questo è considerabile come semplice risultante di processi esogeni ed eterodiretti.

L'attenzione sarà pertanto da riporre sulle strategie agite in prima persona e sulle scelte compiute (che possono essere di pura subordinazione ad eventi "esogeni"), anche se queste sovente rappresentano solo risposte di adattamento o di reazione a sollecitazioni esterne.

#### **4.2.1. I percorsi delle imprese - le trasformazioni del mercato**

Dal punto di vista dei livelli di dipendenza da Fiat Auto, da una parte, e dal comparto auto, dall'altra, sono individuabili sei percorsi:

## **Percorso 1 - I Fiat “dipendenti”**

Sono le imprese che hanno mantenuto invariata nel tempo la totale dipendenza dal mercato derivante da Fiat Auto. A questo livello si ritrovano i pochi casi “da manuale” d’imprese “cellulari” (costituite dal solo titolare), che operano in regime di monocommittenza integrale.

*Loro mi mandano il progetto, mi dicono come devono essere fatti i pezzi, ma sono comunque produzioni di serie molto lunghe per cui io imposto la macchina su un programma mensile, neanche sempre. Loro mi forniscono anche il materiale, si tratta di materiali speciali che per me sarebbe difficile riuscire a reperire in giro e poi comunque non riuscirei ad ottenere il prezzo che hanno loro. Loro prima avevano una grossa torneria, una parte l’hanno mandata via ed una parte è passata di qua ed io continuo a lavorare per loro.*

(Caso 33, Gruppo 1, lavorazioni meccaniche)

Questa condizione, in realtà, è poco presente tra le imprese esaminate, interessando in sostanza quattro soli casi. Si tratta d’imprese prive di una qualsiasi strategia che agiscono in veste di operai specializzati “esterni”, più che d’imprenditori.

## **Percorso 2 – In diversificazione da Fiat Auto**

Sono le imprese che, pur avendo nel comparto auto la totalità o la quota maggioritaria del loro *business*, sono interessate da una tendenzialmente minore dipendenza dal mercato derivante da Fiat Auto. Si tratta di un gruppo nutrito di aziende (11 casi) completamente focalizzate sul comparto auto, di differente capacità operativa e tecnologica, che negli scorsi anni hanno visto ridursi, quasi sempre non per scelta endogena, la quota di fatturato legata alla

fornitura di Fiat; per cinque di esse, tuttavia, l'azienda del Lingotto, indirettamente, rappresenta tuttora oltre il 50% del *business*.

La progressiva *diversificazione* del mercato finale (i produttori di automobili), in pochi casi è accompagnata da una reale diversificazione dei clienti, o da un significativo ampliamento numerico del portafoglio.

Il percorso di *diversificazione interna* al settore *automotive* è effetto soprattutto del riposizionamento dei committenti, i quali, pur continuando a lavorare per Fiat, hanno aumentato la propria presenza sui mercati esteri, trascinando l'attività dell'impresa verso altri OEM, seppure per quote variabili. Il fatto che alcuni dei subfornitori siano inclusi nel Gruppo 1 (dipendenza da Fiat superiore al 50%) o nel Gruppo 2 (dipendenza dal settore auto superiore al 50%, ma fatturato derivante da Fiat inferiore al 50%), più che da precise strategie adottate in casa, dipende dal grado di diversificazione dei clienti/committenti.

Le strategie comuni a quasi tutti gli imprenditori considerati in questo gruppo che, salvo qualche eccezione, sono considerabili di buon livello tecnologico, sono state, nel passato decennio, essenzialmente due:

- dal punto di vista produttivo, tra questi operatori è prevalsa una scelta di focalizzazione sul comparto *automotive*, anziché la ricerca di penetrazione in filiere alternative; ciò ha consentito, in qualche caso, d'acquisire specializzazioni produttive in grado di mobilitare l'interesse di altri fornitori di primo livello, anche esteri;

*La "dipendenza" da Fiat è ancora elevata: pur non essendo in grado di fornire una cifra esatta, la stima è che Fiat assorba circa il 70% delle proprie lavorazioni; i componenti stampati con gli stampi prodotti sono montati su modelli Fiat – ad es. la Punto - ed Alfa. Tuttavia nel passato recente, sia nel '97 sia nel '91, Fiat assorbiva il totale delle produzioni.*

*L'impresa ha acquisito in prima persona un cliente estero (Francia), fornitore diretto di diverse case automobilistiche, tra le quali Audi (sui cui modelli sono montati componenti realizzati con gli stampi forniti dall'impresa).*

*La diversificazione non è stata peraltro attivamente perseguita. In parte si tratta di un processo eterodiretto, indotto dalle dinamiche intrinseche alle imprese committenti; nel caso del cliente estero, l'acquisizione è piuttosto casuale, frutto del rapporto già esistente con un proprio committente locale e non di una ricerca attiva.*

“Abbiamo fatto un lavoro per un'azienda, loro hanno portato il cliente da noi e la volta successiva questi si sono fatti vivi loro direttamente da noi”.

(Caso 20, Gruppo 1, costruzione stampi)

- Sotto il profilo del posizionamento “di filiera” si è riscontrata la presenza di precise strategie di posizionamento al secondo livello di fornitura; le condizioni per il mantenimento del business e dei vantaggi competitivi sono state individuate, in altre parole, nel rafforzamento dei legami con quella fascia d'impresе medie e medio-grandi fornitori diretti, oltre che di Fiat Auto, di un crescente numero di OEM internazionali;

*Nel corso degli anni '90, l'impresa si è indirizzata verso il perfezionamento del prodotto e delle tecnologie di produzione, da una parte, ma anche verso la ricerca di una maggiore stabilità nella filiera auto. Rispetto al '97, per quanto riguarda l'automotive, il numero di clienti è rimasto pressoché lo stesso (4 clienti), ma il posizionamento dell'impresa è cambiato, oggi escludendo fornitori di secondo livello e concentrandosi solo sulla fornitura al primo livello.*

(Caso 27, Gruppo 2, costruzione stampi e stampaggio)

Il *driver* per l'acquisizione indiretta di nuovi clienti è costituito dalla reputazione acquisita nel sistema locale. Questo, per quanto “dimagrito” sotto il profilo del volume e dell'ampiezza, è divenuto internazionale, ma il territorio resta il luogo ove s'accumulano i vantaggi competitivi (sapere, tecniche, relazioni e soprattutto reputazione).

### **Percorso 3 – L'auto come scelta di posizionamento competitivo**

Sono le imprese che, provenendo da una precedente situazione di non dipendenza dal comparto automobilistico, sono oggi focalizzate su questo *business*, da cui deriva oltre il 50% del loro fatturato. Gli anni '90 non sono stati solo un periodo di diversificazione merceologica, agita o subita, delle imprese precedentemente focalizzate sul settore della subfornitura auto, ma anche il decennio in cui si sono sostanziate percorsi diametralmente opposti. Nel campione utilizzato si sono riscontrate cinque aziende che hanno compiuto quest'itinerario. In due casi, esse hanno finito col dipendere in modo forte dai prodotti/lavorazioni subforniti a Fiat Auto.

E' questo il caso dell'impresa 23, il cui fatturato fino agli anni '90 dipendeva per oltre il 50% da prodotti subforniti ad Olivetti, riconvertitasi all'auto dopo la crisi dell'informatica;

*Con la scomparsa del settore informatico piemontese la quota di ricavi dipendente dall'auto sale costantemente fino a raggiungere il 98% circa del 2002. Il restante 2% dipende dagli ordini provenienti dalla \*\*\*\*\* Telecomunicazioni S.p.a. di Torino, un'impresa attiva nel settore della telefonia ex partner strategico dell'Olivetti.*

*La quota di fatturato collegata al settore auto (98%) dipende per il 70% da Fiat auto, il 25% da altre aziende del gruppo torinese e per un restante 5% da BMW e Saab.*

(Caso 23, Gruppo 2, costruzione stampi)

In altri tre casi, viceversa, la scelta di posizionarsi nella filiera "auto" non si è tradotta in elevati livelli di dipendenza da Fiat Auto, più per elementi casuali che per una precisa scelta dell'imprenditore.

*Il maggiore cliente dell'Impresa 28, che determina attualmente il 60% del fatturato, lavorava quasi esclusivamente con Olivetti ma, iniziata la crisi, si è orientato verso il settore auto: “[...] hanno cominciato, avendone, la possibilità, la struttura, i personaggi, la dimensione, a guardarsi intorno e sono andati in Germania [...] si è indirizzato su altri settori che però non sono la Fiat di Torino, fortunatamente.” Si tratta di un fornitore di componenti per la Bmw e questa è la ragione per cui, secondo il commento del titolare, l'Impresa 28 gode di ottima salute.*

(Caso 28, Gruppo 2, stampaggio lamiera)

Sul piano della formula imprenditoriale e della struttura dei vantaggi competitivi queste imprese sono assimilabili a quelle descritte nel percorso precedente. Sono aziende “brillanti”, sul piano delle soluzioni tecnologiche, con qualche situazione di prim’ordine (Impresa 27, Impresa5), capaci di tenere le posizioni raggiunte nel secondo livello di fornitura. Sebbene non manchino casi di diversificazione esterna (di penetrazione in altri comparti merceologici acquisiti o ereditati dalla precedenza struttura del mercato), esse appaiono in buona misura imprese *car oriented*.

Gli elementi che hanno favorito questa diversificazione “alla rovescia” sono stati principalmente due:

- un fattore a carattere “ambientale”: le imprese sono state sospinte verso l’auto anche a causa della crisi di altri comparti, come l’informatica o l’industria degli elettrodomestici;

*Se nel 1991 l’attività dell’impresa è orientata al 100% nella produzione di componenti per il settore informatico (piccole parti delle tastiere ma anche struttura esterna delle stampanti), già nel ’97 il trend è mutato e circa il 50% del fatturato deriva dal settore auto. Negli ultimi cinque anni poi il peso del settore auto è cresciuto sino a rappresentare oggi l’80% del fatturato mentre rimane legato al settore dell’informatica il residuo 20%.*

*Questa inversione di tendenza è chiaramente conseguenza del declino di Olivetti, azienda dall'importanza storica per il Canavese, che ha spinto le aziende dell'indotto a riorganizzarsi per reperire nuovi committenti.*

(Caso 28, Gruppo 2, stampaggio lamiera)

*La storia commerciale dell'azienda evidenzia come, relativamente alla diversificazione dei mercati, l'imprenditore abbia svolto un percorso di specializzazione nella fornitura stampi al settore dell'auto. Per tutti gli anni '80 infatti, il catalogo di fornitura comprendeva anche la telefonia e il bianco. Dopodiché, i cambiamenti intervenuti in questi mercati (la produzione di elettrodomestici si è spostata nel Nord-Est, mentre la telefonia ha trovato nuove collocazioni in estremo oriente) ha spinto l'imprenditore a percorrere altre strade e a rafforzare la propria presenza nel settore automotive.*

(Caso 5, Gruppo 2, costruzione stampi e stampaggi)

- Un elemento di scelta autonoma, che si sovrappone ai fattori “ambientali”. La filiera legata all'*automotive* è stata vista per tutti gli anni '90 (ed ancora oggi, nonostante la crisi) come “settore di approdo”, sia per l'elevato contenuto tecnologico connesso alla produzione auto, sia per la presenza nel settore di imprese di dimensioni e complessità tali da garantire continuità alle commesse su volumi di una certa consistenza.

*L'individuazione di un unico mercato è dovuta a ragioni oggettive, ma non solo. Esiste anche una specifica scelta dell'imprenditore, che ha individuato nella focalizzazione invece che nella diversificazione dei settori la propria linea di sviluppo strategico. E', infatti, la specializzazione che secondo il titolare “ha contribuito alla crescita del fatturato”.*

(Caso 5, Gruppo 2, costruzione stampi e stampaggi)

*L'ingresso nel mondo automotive è frutto di un mix di casualità e investimento strategico. Casualità perché gli sforzi per mantenere, consolidare e accrescere i rapporti con quello che diventerà poi il committente principale dell'impresa (e che opera nella filiera auto), acquisito inizialmente grazie al "passaparola" tra le imprese committenti, sono dovuti più alle caratteristiche ed alle garanzie di affidabilità che il cliente è in grado di offrire, piuttosto che alla sua appartenenza al settore auto.*

*Di scelta tuttavia si può parlare poiché, sulla spinta iniziale verso il consolidamento dei rapporti con il cliente principale, l'orientamento dell'impresa è quello di raggiungere un elevato grado di specializzazione settoriale, per operare, in via privilegiata, se non esclusiva, all'interno della filiera auto.*

(Caso 22, Gruppo 1, lavorazioni meccaniche)

#### **Percorso 4 – In diversificazione dal comparto auto**

Sono le imprese che sono interessate da una tendenzialmente minore dipendenza dal mercato derivante dal comparto dell'*automotive*. A differenza del percorso 2 prima descritto, dove si sono rilevati percorsi di *diversificazione interna* al settore, queste aziende sono state interessate nello scorso decennio da una *diversificazione esterna*, ossia dall'aumento delle quote di fatturato derivanti da altre filiere merceologiche a compensazione delle quote perse (o abbandonate deliberatamente) nel comparto auto. Sono interessate da questa tendenza 8 delle imprese esaminate.

Per la metà di queste, tuttavia, la subfornitura auto rappresenta tuttora il *business* principale, con quote di fatturato superiori al 50%, mentre per le restanti, al momento della rilevazione, l'incidenza del mercato auto era già inferiore alla metà del *business*, e per una minoranza sostanzialmente residuale. Sotto il profilo della struttura dei vantaggi competitivi, è da rilevare che solo alcune di queste imprese (due o tre casi) si distinguono per qualità produttiva e importanza del contenuto tecnologico. In media, dunque, sono imprese meno

orientate alla qualità dei processi produttivi di quelle focalizzate sul *business* auto. A compensare questo svantaggio relativo, interviene una più decisa strategia commerciale ed una maggiore vivacità nella ricerca dei clienti. In almeno sei casi, infatti, la diversificazione “merceologica” è il risultato di un *mix* di fattori dove, accanto alle difficoltà registrate nella tenuta delle posizioni acquisite nel settore oggetto di studio, sono presenti strategie razionali di sganciamento parziale (e qualche volta integrale) dal comparto. In alcune situazioni, tale strategia ha avuto un’origine prevalentemente *reattiva*, e la crescita di altri rapporti commerciali è intervenuta a sostituire la perdita delle quote nell’*automotive*. Altre volte si è trattata di una strategia di crescita *tout court*: l’ingresso in altre filiere si è aggiunto al mantenimento di quote nel settore “tradizionale”.

*L’azienda, attiva nella riparazione di parti d’autoveicoli industriali e macchine agricole, e nella revisione dei lamierati, che deve il 70% del fatturato al comparto automotive, ha recentemente inaugurato un nuovo filone commerciale, sviluppando un proprio prodotto (grazie alle capacità di un nuovo collaboratore che si occupa della progettazione e del design) rivolto ad un altro settore - produzione di colonnine per distributori di benzina, quasi un prodotto finito, per il quale l’azienda fornisce assemblaggio, verniciatura e finiture, mentre il cliente porta a termine solamente un’ultima fase dell’assemblaggio. L’azienda non intende “abbandonare l’auto”, ma contemporaneamente si attrezza per sviluppare nuove opportunità.*

(Caso 18, Gruppo 2; Lavorazioni)

*L'impresa ha scelto una strategia consapevole di "sganciamento" dalla condizione di subfornitura, posizionandosi sull'after market e spostandosi contemporaneamente su altri comparti (le macchine agricole, il meccanotessile, ecc.) che oggi rappresentano business in sviluppo.*

(Caso 2, Gruppo 3, produzione ricambi meccanici)

Anche l'Impresa09, un'azienda di lavorazione meccaniche (torneria), con 17 addetti, che disponeva di contatti eccellenti nella filiera auto (Pininfarina e Bertone), ha scelto d'abbandonare quel terreno, ritenendo che una scelta diversa avrebbe finito col ridurre i margini d'autonomia dell'impresa. In questo caso, la diversificazione è stata favorita dalla decisione di puntare su clienti attivi in altri comparti che già erano presenti nel portafoglio aziendale.

*L'impresa nasce nel 1972 (anche in questo caso il titolare "respirava" l'atmosfera industriale per vocazioni familiari). Negli anni '70 l'azienda (minuteria metallica e altre lavorazioni al tornio) lavorava quasi esclusivamente per l'auto (via Pininfarina e Bertone, ma anche per imprese di stampaggio fornitrici di Fiat).*

*I rapporti con Pininfarina sono interrotti nel 1985, per il rifiuto delle imposizioni della mentalità FIAT.*

*"Subentrata la mentalità Fiat in Pininfarina abbiamo smesso...noi non abbiamo voluto lavorare direttamente per la Fiat perché le due occasioni che ho avuto volevano impostare la loro politica nella mia azienda, e l'azienda è mia e quindi non voglio imposizioni di quel genere e ho sempre preferito lavorare per altri... non c'era più assolutamente uno spirito di collaborazione, ma solo dovere del fornitore di comportarsi come loro desideravano dai tempi delle consegne a imporre prezzi.."*

*Intorno alla metà degli anni '80, accanto a una grande diversificazione dei clienti, sono emersi i due committenti principali, ancor oggi fortemente presenti. Attraverso il primo (la Tubiflex), l'impresa si impegna in una produzione di dadi speciali autobloccanti, resistenti a*

*temperature elevate e a forti vibrazioni, impiegati dalle ferrovie; l'impresa forniva la parte tornita poi completata dal cliente che commercializzava il prodotto; in particolare l'azienda si occupava - e si occupa ancora oggi - dei dadi di piccole dimensioni, mentre il cliente si dedica alla produzione di quelli di più grandi dimensioni. Il secondo cliente, oggi diventato il principale, è l'ex-Westinghouse, presente tra i committenti dell'impresa a partire dal '79-'80.*

(Caso 09, Gruppo3, Lavorazioni meccaniche)

In tutti questi casi, come si è visto, la diversificazione del mercato è avvenuta nella continuità delle competenze tecniche dell'impresa; un ultimo caso (il solo presente in tutto il campione) la diversificazione è coincisa con una radicale ridefinizione della formula imprenditoriale. L'impresa in questione, pur mantenendo una residuale quota "manifatturiera", ha spostato il proprio business nell'attività d'intermediazione, finendo col svolgere la funzione di "società commerciale" per numerose imprese del torinese, in virtù dei contatti sviluppati con grandi imprese del Nord Africa e del Medio Oriente, maturati in seguito ad un incontro con un ingegnere arabo avvenuto nel corso di una fiera. Anche qui, a monte della scelta di diversificare, è innanzitutto il rifiuto delle condizioni imposte negli anni '90 ai subfornitori, e la difesa dell'autonomia operativo dell'azienda. Tale esperienza, pur presentando caratteristiche difficilmente ripetibili o generalizzabili, per il suo interesse è meglio descritta nel box successivo.

**Caso 03**

**Numero addetti: 4**

**Fatturato 2002: 413.000 €**

**Forma giuridica: S.r.l.**

**Anno di fondazione: 1948 (S.r.l. dal 1992)**

**Attività economica principale: *trading* e commercio**

*L'impresa, nata nel 1937, dal 1948 al 1992 è stata fornitrice di primo livello per FIAT Auto, arrivando ad occupare 18 dipendenti negli anni '80, poi scemati nei primi anni '90, fino agli attuali 4 addetti, tutti soci della famiglia ristretta.*

*L'anno cruciale è stato il 1992. Alla base della scelta di diversificare c'è senz'altro la situazione difficile del mercato in quegli anni, ma anche il rifiuto dell'imprenditrice a sottostare alle allora nuove condizioni imposte ai fornitori. "I prezzi erano troppo bassi, erano fermi dal 1985, e ti chiedevano ancora la riduzione... praticamente volevano venire a comandare a casa mia, senza darmi niente in cambio. Che poi loro la qualità non la fanno, e la dovevo fare io..."*

*Nel 1991 la percentuale di fatturato relativa alla fornitura di primo livello era pari al 60%. L'impresa, in seguito all'interruzione del rapporto diretto con il produttore finale, continua a lavorare in regime di subfornitura con fornitori di moduli e sistemi (sempre FIAT), per la quasi totalità del proprio fatturato.*

*La penetrazione dell'impresa nel settore di trading e commercio si deve non tanto ad una strategia quanto a fattori casuali. L'incontro, presso una fiera della subfornitura, tra la titolare ed un ingegnere arabo (che prospetta all'imprenditrice le possibilità offerte dal mercato nord africano) dà l'avvio ad una prima collaborazione. L'imprenditore si occupa di stazioni di pompaggio acqua e necessita di qualcuno che acquisisca tecnologia in Italia; viene aiutato dall'impresa alla costituzione di una carpenteria, per la creazione di flange, accessoristica e quant'altro possa esser utile alla propria attività. La collaborazione prosegue con l'invio di materiali (componentistica), che vengono assemblati e rivenduti direttamente dall'impresa nord africana sul mercato locale.*

*L'attività nel tempo si amplia, aumentano i clienti e la varietà di richieste di questi ultimi, che vanno dall'utensileria fino ai tessuti da arredamento.*

*La formula imprenditoriale è completamente ridefinita intorno ad un'attività di mediazione; il trading e commercio divengono l'orizzonte strategico dell'imprenditrice che dedica il 70% del proprio tempo ad attività commerciali.*

In altre due situazioni, viceversa, la fuoriuscita dall'auto non è stata pianificata neanche in parte, ma esclusivamente subita. Si tratta di due situazioni diametralmente opposte. Nel primo caso (Impresa 32, Gruppo 3, lavorazioni meccaniche) l'impresa è una tipica subfornitrice di terzo/quarto livello che impiega il solo titolare. L'impossibilità, per costui, di rispettare gli standard qualitativi imposti ai subfornitori, ha implicato uno slittamento nei *livelli di* fornitura, nonché la riduzione delle commesse. L'imprenditore si è "adattato" rivolgendosi al mercato locale delle lavorazioni meccaniche (serramenti, ecc.). Nel secondo caso, alla diversificazione si arriva passando, in seguito alla chiusura degli stabilimenti Fiat che si rifornivano direttamente (Lingotto), dal primo livello ad una difficile condizione di subfornitore in perenne difficoltà – l'impresa in questione, che occupava quasi 50 addetti, si è trovata con 5-6

dipendenti. Per il suo interesse, questo caso sarà proposto all'attenzione in forma più estesa in un paragrafo successivo.

### **Percorso 5 – Non più auto, ma sempre Fiat**

Sono le imprese che hanno ridotto la loro dipendenza da Fiat Auto, ma il cui mercato è quasi totalmente rappresentato da altre aziende del Gruppo, come Iveco, Kobelco, New Holland, IrisBus, Piaggio. Si tratta, complessivamente, di tre soli casi. Pur trattandosi di *diversificazione esterna* (le aziende non producono più, infatti, per il comparto *automotive*), all'atto pratico si tratta d'impresе molto simili a quelle descritte nel percorso 1: di dimensioni molto piccole, con scarsa capacità innovativa e prive di una strategia commerciale compiuta.

Nel primo caso, l'Impresa 7 (Gruppo 3, lavorazioni meccaniche) è passata, con la creazione d'Iveco negli anni '70, dalla fornitura di ricambi auto e veicoli industriali a focalizzarsi sulla seconda. Quando Iveco ridisegna la sua filiera di fornitura, secondo il disegno già realizzato da Fiat Auto di riduzione/selezione dei fornitori, intorno agli anni '94-'95, il rapporto diretto con l'azienda termina. Attualmente l'azienda opera come fornitore di primo impianto e di ricambi per la IrisBus-Iveco (produzione autobus), realizzata con l'acquisto da parte d'Iveco del 50% della holding francese.

L'impresa "cellulare" (Caso 4, Gruppo 3, lavorazioni meccaniche) è una delle aziende che non ha potuto intraprendere la sfida della qualità.

*"Certificarsi avrebbe richiesto costi annui insostenibili per una realtà come la nostra...soddisfare le loro esigenze significava assumere una persona fissa, a 90.000.000 l'anno...quando il mio fatturato è di 350.000.000! in più bisognava attrezzarsi con strumenti ottici e super sofisticati e super costosi!"*

Perse le forniture dirette per Fiat e Iveco e ridotta drasticamente l'attività (del 60% in un decennio) al titolare, rimasto senza dipendenti è restata la possibilità di lavorare ancora in subfornitura per Piaggio (che prima riforniva direttamente), che attualmente rappresenta il solo mercato dell'azienda.

Nel terzo caso, non è possibile parlare di diversificazione. L'impresa 24 (Gruppo 3, lavorazioni meccaniche) nasce e si sviluppa rifornendo il mercato delle macchine agricole (un'azienda di livello inferiore al secondo, con circa 250 dipendenti che fornisce stampi per trattori della New Holland) e movimento terra (un'impresa che impiega meno di 50 addetti, anch'essa posizionata ad un livello inferiore al secondo nella catena della fornitura, ed impegnata nella fornitura di stampi per macchine scavatrici della FIAT Kobelco)

Pur non direttamente interessata dalla crisi che coinvolge il settore automobilistico, l'azienda, che, nel corso del 2002, ha visto il proprio fatturato contrarsi di circa il 20 per cento, ha subito indirettamente alcune ricadute negative ricollegabili a quanto avviene all'interno dell'indotto della FIAT auto. Alcune imprese tradizionalmente operanti nel comparto automobilistico, infatti, *“stanno cercando di diversificare il loro mercato affacciandosi su quello delle macchine agricole e scavatrici, accrescendo quindi le spinte competitive e saturando il mercato”*.

### **Percorso 6 – Gli “indipendenti”**

Sono le imprese che, pur avendovi quote di fatturato, non sono mai dipese dal comparto auto. Complessivamente sono state rilevate sette storie aziendali ascrivibili a questa tipologia. Le caratteristiche di queste imprese non sono riducibili ad un paradigma unitario; si ritrovano, infatti, aziende attive in lavorazioni a basso valore aggiunto accanto ad eccellenze assolute, imprese dal *business* focalizzato accanto ad operatori dal mercato e dal prodotto diversificato. In due casi, inoltre, la produzione prevalente dell'impresa è solo parzialmente riferibile al settore delle lavorazioni meccaniche e dei metalli

(l'Impresa 12, ad esempio, produce espositori per l'industria dei cosmetici e cartelloni per l'antinfortunistica).

E' difficile sostenere, quindi, sulla base di questi pochi casi, che le imprese che hanno nel comparto dell'auto solo una parte ridotta del *business* stiano meglio poiché diversificate. Solo alcuni dei casi contemplati sono raffrontabili alle tipologie d'impresa descritte in precedenza.

L'impresa 13 (Gruppo 2, lavorazioni meccaniche) è una piccola officina meccanica con tre addetti, il cui principale mercato è rappresentato dal comparto meccanico oleodinamico (35%), seguito dai produttori di nastri trasportatori e rulli in gomma (25%), e poi dalle macchine movimento terra (15%). L'auto ha sempre rappresentato una quota assai bassa (10-20%) del fatturato. L'impresa opera, con criteri produttivi e attrezzature abbastanza obsolete, nei livelli "bassi" della fornitura e non ha in realtà un'idea ben precisa della destinazione finale dei prodotti lavorati; in breve, "non vede il ciclo".

L'Impresa 19 (Gruppo 3, lavorazioni meccaniche) opera nell'ambito di produzioni dal contenuto tecnico piuttosto povero: produce esclusivamente guarnizioni, in minima parte destinate al settore automotive (Ferrari) che rappresenta il 10% del fatturato dell'impresa. La ditta ha accusato recentemente la perdita di alcune commesse da parte di clienti che hanno trasferito le lavorazioni in Cina.

L'elemento di maggior interesse di questi casi è indiretto; nel ciclo dell'auto sono attivi, per lavorazioni a basso o bassissimo contenuto tecnologico, anche imprese micro che hanno un mercato diversificato, ma sono ugualmente sottoposte alle incertezze della congiuntura critica. Diversificate, insomma, ma non certo più competitive; il loro vantaggio differenziale è esclusivamente il basso costo, che le espone peraltro alla concorrenza del dumping globale su questo tipo di lavorazioni.

Più interessante il caso dell'Impresa 29 (Gruppo 3, stampaggio lamiera), impresa di 10 addetti del Canavese, che produce particolari stampati per gruppo differenziale, semiassi, alberi di trasmissione, aste, mozzi per macchine movimento terra. Quest'azienda ha scelto, infatti, di non diventare fornitore Fiat quando si è presentata tale opportunità, puntando tutto sul settore delle macchine movimento terra, per imprese ubicate in Emilia Romagna. Il caso testimonia che, se qualità delle produzioni e rispetto di specifiche tecniche e contrattuali (puntualità nelle consegne) sono garantiti, la distanza non strettamente prossima dal cliente costituisce un vincolo sormontabile. Spazi di mercato, per i subfornitori della meccanica torinese, potrebbero esserci anche nelle regioni italiane adiacenti.

*L'azienda, dopo aver stabilito i primi contatti in Emilia Romagna, ha scelto di sviluppare quasi esclusivamente lì il proprio mercato confidando nella maggiore disponibilità, credibilità e affidabilità degli imprenditori della zona rispetto a quelli piemontesi: "C'è una cosa fondamentale per noi. Il fatto di aver scelto clienti in cui si possa avere fiducia. Qualunque cosa succeda bisogna parlarne insieme. Gli emiliani sono così. C'è la serietà della persona. Si va avanti a ordini scritti però se hanno bisogno di qualcosa telefonano e la parola è quella che conta. Invece qua in Piemonte..."*

*Nel 1987 la scelta di rinunciare a diventare fornitore Fiat da cui la F.M. era stata contattata direttamente per la realizzazione di alcuni particolari. E' il titolare che decide di non avviare il rapporto in seguito ad un colloquio poco convincente.*

(Caso 29, Gruppo 3, stampaggio lamiera)

Un caso di sicura eccellenza è rappresentato dall'Impresa 30 (Gruppo 3, lavorazioni meccaniche ad elevata precisione), impresa anch'essa del Canavese che nasce all'esterno del comparto auto, che oggi rappresenta il 30% circa del fatturato. Il titolare, che punta sugli elevati standard qualitativi del prodotto e sulla specializzazione nelle lavorazioni ad alta precisione, ritiene di non dover

ampliare tale quota, che gli deriva, per piccole percentuali, anche da rapporti diretti con produttori finali (Renault e Fiat), e da multinazionali della componentistica (legate anche a General Motors). L'impresa lavora con quote significative in altre filiere regionali, nazionali (il distretto della tecnologia avanzata di Como e Lecco) ed estere (Gillette in Francia). Per il suo interesse, il caso sarà descritto in forma più estesa nel paragrafo successivo.

#### **4.3 I fattori che hanno favorito e ostacolato la *diversificazione***

Sintetizzando le indicazioni emerse dalla lettura dei percorsi descritti, il dato emergente è la prevalenza, tra i *driver* che favoriscono e trainano la diversificazione, *interna* ed *esterna*, dei subfornitori artigiani del comparto *automotive*, dei fattori *ambientali* rispetto a quelli *autodiretti* (controllati direttamente dall'imprenditore). Come si è già avuto modo di argomentare, però, questi ultimi hanno sempre un certo rilievo; la situazione del contesto è comune alle imprese esaminate, ma le risposte da esse fornite hanno avuto una relativa incidenza sull'attuale posizionamento competitivo di ciascuna. Indiscutibilmente, scelte aziendali e strategie d'adattamento, reazione e anticipazione agli/degli eventi, contribuiscono a determinare il futuro prossimo delle imprese. Non pare sostenibile affermare che l'effetto aggregato delle scelte dei subfornitori possa avere conseguenze pesanti sul sistema, le cui sorti sono affidate ad attori di ben altro livello e consistenza; certamente, esistono spazi d'azione che per piccoli imprenditori che intendano mantenere ed incrementare i propri vantaggi competitivi.

L'internazionalizzazione delle imprese fornitrici dirette di Fiat Auto ed il loro accesso ai mercati globali dell'*automotive*, come si è detto, è il principale elemento che ha favorito la *diversificazione interna* anche per i subfornitori. A ciò si aggiunga che sovente, le imprese estere della componentistica auto che s'insediano a Torino o acquistano aziende torinesi, rilevano i subfornitori locali, garantendo una continuità di rapporto.

Chiaramente si tratta, nel complesso, di un sistema "dimagrito" e caratterizzato, da una parte, da elevata incertezza sulle prospettive future (che appaiono ancora

legate in misura non residuale alle scelte ed alle *performance* di Fiat Auto), e dall'altra dall'eccessivo "affollamento" della filiera, che determina anche forme di concorrenza al ribasso per l'entrata nel parco dei fornitori accreditati.

Per quanto attiene alle possibilità di *diversificazione esterna*, è da rilevare che le imprese che sono riuscite a "sganciarsi" da una condizione di totale dipendenza dal comparto auto hanno potuto contare sulla presenza, nel sistema produttivo locale e regionale, di altri comparti dell'industria meccanica che, almeno in parte, possono assorbire le "eccedenze" dell'*automotive*. Il problema è da porre sui volumi, ossia sulla *capacità* d'assorbimento; è opinione diffusa che per le imprese meccaniche "*certi volumi li faccia solo l'auto*". Inoltre, non si tratta di filiere scoperte, poiché si parla di settori maturi, e non emergenti, dell'economia.

Sia per accedere ai livelli d'internazionalizzazione "passiva" resi possibili dall'espansione estera delle imprese medie e medio-grandi dell'*automotive* torinese, sia per entrare in posizione non subalterna in altri comparti merceologici, dirimente appare la capacità di mantenere alti gli standard qualitativi e gli investimenti in tecnologie di processo e formazione del personale. Come si è appurato, chi riesce a posizionarsi nei secondi livelli di fornitura riesce, seppure in una fase congiunturale critica, a contenere gli effetti negativi e mantenere quote di mercato; chi "retrocede" entra in un vortice di bassi prezzi, scarsità di risorse da reinvestire, obsolescenza di tecnologie e conoscenza, che lo condanna ad una condizione strutturale di mediocrità e auto sfruttamento.

Naturalmente, l'accesso a standard qualitativi decenti non è solo funzione della volontà del titolare, ma di una precisa combinazione di orientamento personale e disponibilità di risorse (materiali e cognitive) da mobilitare in questa direzione. Tante volte non s'innovano i processi e le tecnologie perché si è impossibilitati a farlo, ma altre perché si è sottovalutato l'impatto (in un senso o nell'altro) di tale scelta. L'innovazione poi, è permanente; un mercato come

quello dell'auto non concede "pause di riflessione" o dilazioni nel tempo dell'aggiornamento tecnologico.

Tutto ciò per ribadire il concetto che, in settori ad altissima incidenza del contenuto tecnologico ed elevata intensità di capitale, oggi si resta solo se si è capaci a tenere il passo dell'innovazione: vale per Fiat Auto, per i suoi partner di primo livello e per i subfornitori artigiani. La diversificazione "trainata" dai clienti/committenti è possibile solo a condizione di rispettare quest'assunto; al di fuori di ciò, non si differenzia, ma si diversifica al ribasso. In questo senso, la rilevata centralità attribuita dai titolari d'impresa all'innovazione di processo appare tutt'altro che miope; la prospettiva, molto chiara, è sintetizzabile dal seguente ragionamento: *"Nel comparto auto si sopravvive (e si sviluppa) posizionandosi al secondo livello di fornitura, dove sono richiesti standard di qualità di un certo livello; di conseguenza, cerco di dotarmi delle capacità e delle tecnologie richieste; ci penserà il committente (soddisfatto) ad ampliare il mio mercato."*

Per molti imprenditori l'*automotive* è una scelta strategica; la crisi di Fiat Auto li spinge a ricercare un diverso posizionamento, ma sempre all'interno del settore (cercando clienti/committenti internazionalizzati, ad esempio). Si consideri che altre imprese, partendo da un mercato diversificato, hanno ricercato l'inserimento nella filiera auto, certamente spinte dagli eventi (crisi di altri comparti come l'informatica), ma anche per decisione indipendente e calcolo razionale. In questo senso, la *diversificazione esterna* e la penetrazione in altri comparti, seppure non scartata, non è neppure ricercata con particolare assillo, almeno finora.

La *diversificazione interna* può essere una strategia di mercato?

Alcuni titolari d'impresa hanno tentato l'approccio con clienti potenziali, scelti sulla base del loro mercato e della posizione di relativa indipendenza da Fiat Auto. E' quanto racconta, ad esempio, il titolare dell'Impresa 17 (Gruppo 2, produzione attrezzature)

*Il cliente principale dell'impresa è COMAU S.p.a. , che rappresenta circa il 50% del fatturato; il secondo cliente in ordine di importanza è IVECO (20%). Fiat Auto copre circa il 10% dei ricavi, la stessa percentuale dipende dalla TEKSID.*

*Iveco è cresciuta in modo significativo a partire dal 1991 circa, non si è trattato di un caso, ma di una precisa scelta imprenditoriale:*

*“ [...] Sono stato io che sono andato all'ufficio acquisti della Comau chiedendo di poter lavorare anche con Iveco...prima attraverso loro e poi direttamente”*

*Il mezzo per accedere alla nuova commessa è stato il cliente principale, cui il titolare artigiano ha sollecitato una segnalazione che si è rivelata poi di valore strategico. Ciò è stato reso possibile, nel caso specifico, dalla solidità dei rapporti cliente/fornitore, derivante anche dalla specifica provenienza del secondo, con un passato professionale negli Uffici Tecnici di Fiat Auto. Occorre al tempo stesso considerare che (oltre al fatto che non tutti sono così “interni” alla comunità professionale dei tecnici e dei quadri), in una fase difficile come l'attuale, i potenziali clienti – com'è stato segnalato – non sono disposti a cambiare i loro fornitori, senza che i subentranti siano pronti ad effettuare ribassi a parità di condizioni tecniche. Nel caso, si tratterebbe di una diversificazione interna a discapito della redditività e – pertanto – della possibilità di finanziare gli investimenti futuri.*

(Caso 17 ,Gruppo 2, produzione attrezzature)

La scelta (di valore strategico) effettuata da diversi intervistati è stata di spostare parte del business sull'after market, entrando nel mercato dei ricambi che, oltre ad avere natura “anticiclica”, permette d'accedere ad altre filiere “di cliente” e “di settore”, poiché i grossisti solitamente servono più marchi e più vettori - auto, ma anche moto, autoveicoli commerciali, ecc.. Tale scelta, che nei casi esaminati è stata premiata dal buon andamento delle imprese che la hanno

effettuata, è motivata dalla ricerca di nuovi sbocchi commerciali, al contempo restando fedeli al settore.

*Al medesimo tempo, cercare di penetrare in una filiera locale già differenziata dal punto di vista dello sbocco finale di mercato, appare problematico, soprattutto a causa della concorrenza, oggi più che mai giocata al ribasso, da parte della grande quantità di imprese che stanno tentando il medesimo percorso di diversificazione.*

*La soluzione adottata è quella di penetrare nella nicchia costituita dal mercato dei ricambi; tale mercato ha, infatti, uno sviluppo disomogeneo rispetto a quello del 1° impianto ed è in grado di compensare, almeno parzialmente, l'andamento discontinuo del mercato auto.*

*“Quando cala il primo impianto, parte il ricambio; quando cala il ricambio, parte il primo impianto. Per questo mi sono cercato due settori, invece di diversificare andando a cercare chissà cosa e chissà chi, avevo un amico che lavora nei ricambi e ho pensato che era vero che i due mercati hanno dinamiche diverse. Non ho inventato niente, né io, né altri, alle volte abbiamo le cose sotto gli occhi...”*

(Caso 22, Gruppo 1, lavorazioni meccaniche)

*Il punto cardine della scelta imprenditoriale è stato incentrato sull'esperienza passata, e quindi “[...] rendersi il più indipendenti possibili da Fiat, ed in particolare da Fiat Auto”.*

*La strategia dell'azienda si è concretizzata posizionandosi ai due estremi del mercato dei filtri per auto (produzione per il primo impianto e after market), cercando di diversificare il più possibile la clientela in entrambi i casi.*

(Caso 15, Gruppo 2, produzione attrezzature)

Certamente neppure il mercato dei ricambi è sconfinato; si consideri inoltre che la possibilità di servire più grossisti per una gamma più ampia di modelli, se da una parte mette al riparo dai rischi della monocommittenza, dall'altro deve

essere supportata da precise politiche di sviluppo. Più modelli, significano anche più linee per realizzarli e più investimenti in capitale (tecnologie, attrezzature, personalizzazione, ecc.); se i volumi prodotti sono bassi i costi d'ammortamento risultano insostenibili. Avere più clienti, infine, significa avere più transazioni (informative e commerciali) che devono essere sostenute dalla struttura commerciale e amministrativa. Queste argomentazioni, per quanto banali, devono essere sempre considerate quando si discute di crescita per proliferazione di prodotto e di clienti.

La *diversificazione interna* al settore tramite accesso a clienti esteri è considerata, da quasi tutti, una strategia velleitaria. Essa non può basarsi sul vantaggio rappresentato dalla prossimità fisica, in primo luogo, che per alcune attività è difficilmente derogabile.

*L'obiettivo non è quello di proporsi direttamente su mercati esteri; tale tentativo è considerato velleitario - a causa delle piccole dimensioni dell'impresa - e senza credibili sbocchi di mercato, in virtù delle caratteristiche intrinseche all'attività produttiva; l'impresa - specializzata in lavorazioni meccaniche - deve, difatti, anche alla localizzazione in prossimità del committente una parte del proprio vantaggio competitivo.*

(Caso 22, Gruppo 1, lavorazioni meccaniche)

Le ragioni principali, però, sono individuate nell'inadeguatezza della struttura commerciale e delle politiche di *marketing*, vincolo insormontabile per aziende di piccole dimensioni che – almeno finora – non è stato abbattuto dalle strutture pubbliche predisposte a supportare l'internazionalizzazione; il giudizio su queste ultime è che siano strutturate per servire altre tipologie d'impresa, con altri mezzi e dimensioni.

Qualche imprenditore è riuscito, anche in passato, ad entrare in rapporto diretto con costruttori esteri, ma non ha tradotto quest'opportunità in investimento centrale e strategico, considerato a rischio.

*Nel 1974 alcuni dei prodotti dell'Impresa 17 vengono esposti in Francia durante una fiera specializzata. Non è la ditta stessa che partecipa, ma uno dei suoi clienti che espone oltre ai propri utensili anche i banchi con cui vengono immagazzinati.*

*Grazie a questa partecipazione "indiretta" l'Impresa 17 viene contattata dalla Renault per un primo ordine. Nel corso degli anni il rapporto con la Francia tende a stabilizzarsi rappresentando mediamente circa il 5% dei ricavi.*

*La Renault garantisce vantaggi in termini di "serietà sul lavoro e puntualità nei pagamenti" per cui si sono mantenuti buoni rapporti con il cliente, senza però dedicare tempo e denaro per ottenere un numero maggiore di commesse.*

*La strategia attuata dall'impresa, quindi, ha privilegiato il rapporto con il Gruppo Fiat piuttosto che effettuare investimenti volti ad aumentare la diversificazione della clientela.*

(Caso 17, Gruppo 2, produzione attrezzature)

Solo uno, tra gli imprenditori contattati, ha fatto della presenza internazionale l'asse delle proprie strategie competitive. L'impresa (di progettazione e costruzione stampi) ha sistematicamente ricercato clienti tra i produttori finali europei, riuscendo ad entrare in rapporto con Volkswagen, che oggi rappresenta il cliente principale e da cui derivano importanti quote di fatturato. Egli stesso, tuttavia, nel ribadire i motivi della sua scelta (l'ostilità verso il sistema di relazioni instaurato a Torino da Fiat Auto), non nasconde le difficoltà dell'approccio internazionale.

*"Personalmente, nella zona sovente ho invitato le imprese a guardare più lontano, a darsi alternative, a diversificare i mercati, la clientela e le aree, perché le condizioni sono più difficoltose, ma dipende dalla visuale che si assume. C'è un po' l'utopia che all'estero siano più pretenziosi, una certezza, però, c'è, ossia: non è vero che sono più pretenziosi, anche in Italia i committenti pagano quello che vogliono, anche se il nostro sistema*

*è un po' viziato dal sistema Fiat, che anche se ha dato lustro, dignità e benessere a molti, compreso il sottoscritto, da un certo punto in poi ha fatto schifezze. Questa è la realtà, molti hanno abbandonato la Fiat. In questi giorni sono stato alla Fiat turca e il direttore generale mi ha chiesto perché non lavorassi per la Fiat, piuttosto che con la Volkswagen, malgrado siamo una realtà alle porte di Torino; gli ho risposto che la Fiat non mi vuole e in secondo luogo paga male, inoltre a me piace avere a che fare con gente competente, cosa che rispecchia la realtà. [...]. Globalizzare un'azienda di piccole dimensioni è difficile, perché comunque bisogna già muoversi su un certo mercato, c'è l'ostacolo delle lingue, come aspetto tecnico e qualitativo dei prodotti. Le piccole imprese non riescono ad organizzarsi e a strutturarsi per mancanza di risorse, umane ed economiche, perché se ritrovano le risorse umane, poi non si possiede il denaro sufficiente per pagarle, a prescindere che poi il trovare le risorse umane è davvero una scommessa, perché le figure professionali, preparate a tal proposito, non ci sono. Incontrare una persona competente, che abbia voglia di approfondire un argomento tecnico, come quello della nostra attività, non è semplice, bisogna quindi prepararli questi soggetti, già dalla scuola.”*

(Caso 31, Gruppo 2, costruzione stampi e stampaggio)

Quanto alle strategie di *diversificazione esterna*, essa è stata favorita da uno o più dei seguenti fattori:

- qualità delle produzioni, che ha consentito di battere la concorrenza delle imprese posizionate precedentemente in quei settori;
- presenza sul territorio di produzioni “tangenziali” alla produzione auto, anch’esse legate a Fiat Auto, e di altri settori meccanici tecnologicamente avanzati.

In particolare, le filiere merceologiche verso cui si sono orientati i subfornitori in uscita o in diversificazione dal comparto auto rilevate sono: ricambi moto, elettrodomestici, informatica, produzioni meccaniche in genere, nautica,

meccanotessile, macchine agricole e movimento terra, impianti gas, ferroviario, produzione oggetti in metallo in genere, elettricità, settore medicale, articoli sportivi. Come si vede, un'estrema varietà, legata alla completezza del sistema manifatturiero piemontese, e naturalmente "dipendente" dalle specifiche specializzazioni di ciascun'impresa.

Il problema principale, in ordine a questo specifico punto, è se esista in Piemonte un settore, o un sistema d'attività plurime, in grado di assorbire le "eccedenze" dell'auto e consentire così la riconversione dei subfornitori, come è stata l'auto per le imprese fornitrici di Olivetti. È da considerare che se l'auto piange anche altri settori (come il tessile) non ridono. Lapidaria la risposta di un titolare d'officina di lavorazioni meccaniche.

*"Non ci sono alternative, al momento quantomeno, rispetto alla filiera auto ...chi lavora in torneria fa pezzi metallici e questi volumi li fa solo l'auto."*

(Caso 4, Gruppo 3, lavorazioni meccaniche)

Una *diversificazione esterna* giocata esclusivamente sul territorio locale, se può ovviamente rappresentare una soluzione per alcune imprese ed una compensazione delle attività per l'*automotive* in calo per altre, sconta inevitabilmente l'esposizione ad alcuni rischi:

- inasprirsi della concorrenza su alcune filiere (ed i segnali si sono già riscontrati), con inevitabile corsa al ribasso dei contendenti;
- moltiplicazione eccessiva dei clienti e delle serie produttive per lotti piccoli, con ricadute sulla struttura organizzativa e produttiva.

Inoltre, non può rappresentare, ma questo vale per qualsiasi strategia, una soluzione globale al problema di quel segmento di subfornitori auto in crisi.

Il riferimento agli elementi che ostacolano e inibiscono i percorsi di *diversificazione esterna*, ovviamente, non tolgono niente alla constatazione che

i subfornitori del comparto auto debbano ricercare alternative coerenti con la propria formula imprenditoriale e la propria struttura dei vantaggi competitivi. Sotto il profilo degli elementi di difficoltà riscontrati, forse, il principale insiste proprio su una caratteristica centrale, per il ragionamento condotto, che è la “debolezza commerciale” della maggioranza delle imprese, intesa come inadeguatezza della funzione commerciale a fronte dei volumi produttivi raggiunti, e soprattutto della necessità di modificare il proprio *business* attraverso la ricerca attiva di nuovi clienti. A questo tema sarà dedicato un breve approfondimento.

#### **4.3.1 Due casi esemplari di diversificazione**

A chiusura di questa sezione dedicata ai percorsi di diversificazione, è parso utile fornire evidenza a due storie aziendali, in modo diverso *esemplari* di differenti vie alla differenziazione del mercato.

Nel primo caso (Impresa 30, Gruppo 3, lavorazioni meccaniche di precisione), si tratta di un'azienda –già più volte citata – che ha fatto della combinazione tra elevate risorse tecnologiche (sia in ambito di progettazione, sia di produzione), capacità di proporsi sul mercato ed equilibrio nella scelta della composizione del *business*, un potente motore di sviluppo e di penetrazione del mercato. E' un caso d'impresa dal mercato “diversificato” *per scelta*.

Il secondo (Impresa 11, Gruppo 3, leghe metalliche) si riferisce ad un caso di diversificazione *subita*; l'impresa, in seguito al drastico abbattimento dei volumi produttivi seguiti alla chiusura di uno stabilimento Fiat, ha intrapreso un difficile percorso di tenuta del mercato, ma in un clima decisamente mutato per quanto attiene le condizioni che regolano i rapporti tra clienti e fornitori nel comparto auto.

### BOX 1 Caso 30 (Gruppo 3, costruzione attrezzature)

L'impresa 30 nasce nel 1985 come società tra l'attuale titolare, che ha maturato una lunga esperienza professionale come responsabile tecnico-commerciale presso la "Enrietti", grande azienda valdostana specializzata nel settore degli stampi termoplastici, ed un secondo socio ritiratosi nel 1996.

L'esordio non presenta difficoltà e l'azienda può contare sulle commesse di 3, 4 clienti importanti, quali la Gillette France di Annecy in Savoia, per la quale realizza attrezzature, stampi completi o parte di essi. L'azienda si specializza nella fornitura dei componenti più sofisticati degli stampi, dove massimo è il grado di precisione richiesto e spesso bassissima, intorno ai 5 micron, la tolleranza d'errore.

Tra i clienti iniziali anche l'Olivetti, cui fornisce sia le matrici dei caratteri delle macchine da scrivere, sia decodificatori. Il titolare limita la dipendenza dall'azienda eporediese che non arriva mai a superare il 15-20% d'incidenza sul fatturato: *"A quei tempi là l'Olivetti aveva cercato di fagocitarci un po' e noi ci siamo tenuti a debita distanza da questo perché intuitivo già che le cose non potevano andare per un buon verso. Loro volevano venire qui e che noi facessimo tutto, subito e in fretta [...]"*

Alla produzione di stampi termoplastici l'azienda, sollecitata da alcuni clienti che ne intravedono le potenzialità, integra la costruzione di utensili e attrezzature per il settore della tranciatura metallica.

E ancora su richiesta di altri committenti operanti nel settore dei connettori elettrici, l'impresa 30 si dedica alla realizzazione e fornitura di componenti per apparecchiature robotizzate utilizzate nei sistemi di sicurezza, satelliti e uso medico, dove cioè il contatto elettrico deve essere garantito in maniera continua.

Anche il quarto ed ultimo macrosettore di riferimento, costruzione di calibri di controllo, è stato esplorato su sollecitazione di un cliente già acquisito ed afferente questa volta al settore *automotive*. Per quest'azienda dunque l'Impresa 30 realizza sia attrezzature per la produzione, sia calibri per controllare l'esattezza delle quote dei prodotti.

L'azienda ha quindi diversificato i settori di riferimento, cogliendo i suggerimenti provenienti dalla propria committenza e partendo dal presupposto che ovunque vi sia esigenza di particolari metallici di alta precisione, vi sono potenziali clienti.

Tra le scelte strategiche dell'azienda, oltre alla diversificazione dei settori di riferimento e la predilezione per lavorazioni con un elevato coefficiente di difficoltà ma maggiormente appaganti, è da evidenziare anche il progressivo spostamento del mercato verso alcune province lombarde, Bergamo e Lecco su tutte, zona nevralgica dell'industria ad alta tecnologia.

Mai trascurati, anzi seguiti sempre con grande interesse, i rapporti diretti con l'estero, dapprima con la Gillette France e poi con un paio di committenti svizzeri operanti nel campo dei connettori elettrici.

L'incidenza del settore *automotive* è sempre stata mantenuta costante nel corso degli anni, intorno al 30-35%, per una precisa scelta del titolare che non ha mai

voluto vincolare la propria attività né a singoli contesti, né a singoli clienti, ma che anzi ha fatto della versatilità il punto di forza dell'azienda.

Per quanto riguarda i clienti minori ed il settore automotive, è da segnalare che negli ultimi due anni l'impresa 30 ha realizzato, in collaborazione con un'azienda della zona, una quantità di attrezzature per lo stampaggio di connettori elettrici per la Delphy, fornitore General Motors.

Nel 1996-97 l'azienda ha partecipato alla realizzazione di alcuni prototipi direttamente per Renault, ma si è trattato di un'esperienza limitata nel tempo e con commesse che non hanno inciso più del 4-5% sul fatturato.

Attualmente l'impresa è impegnata su importanti commesse per due nuovi clienti che potrebbero rappresentare ottime opportunità per il futuro. In collaborazione con un partner locale sta preparando gli stampi per la realizzazione di un nuovo attacco di sci per un'azienda di articoli sportivi francese. Si tratta di un cliente stagionale, data la tipologia di prodotto, che l'azienda ha acquisito recentemente e per il quale sta lavorando a ritmi serrati giacché l'attacco, dopo essere stato collaudato sui ghiacciai, dovrà entrare in produzione per essere immesso sul mercato.

Il secondo committente appartiene al settore medicale ed ha affidato all'impresa 30 uno studio per la realizzazione di protesi.

Il titolare dedica circa il 70% del proprio tempo all'attività commerciale, che viene ripartita fra rapporto con i clienti acquisiti e partecipazione a fiere di settore: *“Noi anche se siamo piccoli ogni anno facciamo una fiera o due all'estero. Quindi ci siamo fatti conoscere anche attraverso le fiere. Adesso ho visto che rispetto ad alcuni anni fa le fiere hanno una rispondenza più bassa rispetto a quello che ti costano. Sono circa un anno e mezzo, due anni che il ritorno che il ritorno che arriva dalle fiere è più basso quindi la tendenza è a farne qualcuna per mantenerci in vetrina però magari tendo ad andare più io se so che c'è un contatto da qualche parte. Parto io e vado su cose mirate”.*

## **BOX 2 Caso 11 (Gruppo 3, produzione di leghe metalliche)**

Il rapporto con Fiat Auto portò l'azienda, negli anni '70, a contare 40-50 addetti. Il dato è particolarmente significativo se confrontato con gli attuali 6-7 addetti attualmente impiegati.

La produzione andò progressivamente specializzandosi sulle specifiche Fiat. Il padre dell'attuale titolare passava giorni interi presso la fabbrica del Lingotto per comprendere le specifiche della commessa, ma anche per provare fisicamente soluzioni intermedie. La dipendenza dal gruppo diventò marcata e, se numericamente sfiorò l'80% della produzione totale alla fine degli anni Settanta, dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro e della gestione del prodotto forse le influenze furono ancora maggiori. La produzione (i ritmi, i prodotti stessi e le decisioni aziendali) era totalmente destinata alla piena soddisfazione del cliente principale, Fiat appunto, fino a rifiutare nuovi clienti. L'appartenenza alla filiera dell'auto era completata dalla fornitura prestata ad Alfa Romeo, Lancia e Autobianchi.

Nei primi anni '80, il Lingotto chiuse e l'azienda dovette arginare il crollo di produzione con un drastico ridimensionamento della struttura: cassa

integrazione, prepensionamento, ma soprattutto licenziamenti. L'azienda passò dunque repentinamente da una quarantina di addetti agli attuali 6-7 e ad un ciclo produttivo significativamente ridotto. *“Venendo a mancare il cliente principale non abbiamo trovato subito delle alternative e dunque abbiamo dovuto ridimensionarci velocemente”*.

In una situazione di forte dipendenza, rimasta pressoché immutata per anni, di fronte ad una brusca interruzione del rapporto, l'impresa non è stata in grado di riconvertirsi in maniera efficace. *“Si era impreparati a un evento simile, non lo si credeva possibile, o almeno non in questi termini”*.

Una volta ridimensionati il numero degli addetti e i volumi di produzione, per alcuni anni è stata ancora fornita Fiat, per gli stabilimenti di Mirafiori e Rivalta, ma a cicli ridottissimi: era già in atto quella riconfigurazione del sistema di fornitura che li condurrà in pochissimo tempo a diventare fornitori di secondo e terzo livello e a considerare l'auto non più come cliente principale. In quegli anni, Fiat presenta al suo ridotto gruppo di fornitori di primo livello “liste” di ex fornitori *“affidabili e certificati”*, cui questi avrebbero potuto rivolgersi per organizzare la propria catena di fornitura.

Crollati i volumi di produzione, una parte ancora importante della loro produzione arrivava ugualmente a Fiat, ma via Valeo. Il rapporto con il committente cambia drasticamente: è fortemente formalizzato e decisamente meno gratificante dal lato umano, improntato su una riduzione estrema dei costi (si effettuava anche la scorta per i fornitori, che potevano così ridurre i loro costi di stoccaggio) e su una contrattazione inesistente che arriva in taluni casi a *“veri e propri biechi ricatti commerciali”* per strappare il prezzo desiderato.

L'impresa è riuscita ad aprire parzialmente verso altri mercati (elettromeccanico e elettronica: al momento la produzione per riscaldatrici elettriche e per le lampade elettriche incidono sul fatturato rispettivamente per il 18% e l'11%). Alcuni prodotti realizzati per la filiera dell'auto torinese erano posizionabili anche su altri mercati diversi dall'auto, anche se quello più promettente, quello dell'elettronica, si è poi rivelato particolarmente sterile.

(...) Come ha osservato l'attuale titolare, *“più attenzioni e risorse a quei clienti che prima trascuravamo”* hanno permesso di ampliare una rete di conoscenze e di passaparola che l'impresa non aveva mai coltivato attivamente, quantomeno nell'ottica di procacciarsi nuovi clienti”. Sono dunque state collaborazioni con concorrenti o “colleghi”, ovvero commesse garantite dal *“consiglio di una ditta amica ad un'altra”*, piuttosto che più sporadici contatti spontanei da clienti nuovi derivanti dal *“sentito dire”* o frutto del raro *marketing* diretto effettuato, a permettere all'azienda di riconfigurarsi.

Ciò che maggiormente è stato percepito come cambiamento è la nuova condizione di precarietà sul mercato che prima non era stata mai vissuta: *“, la cognizione comune era che una volta diventati fornitori Fiat si poteva stare tranquilli; nessuno sospettava che potesse finire e dunque si lavorava alacramente, ma con serenità”*. Avere la consapevolezza che una commessa prima o poi finirà o che potrà essere *“soffiata”* da una proposta più vantaggiosa di un concorrente stravolge l'esperienza classica di un'impresa come questa, ma allo stesso tempo fornisce alcuni stimoli che prima non erano mai stati

percepiti: la necessità di rinnovarsi, di presentarsi con nuovi prodotti in nuovi mercati, il bisogno di mantenere il cliente, anche il più piccolo, rappresentano sicuramente nuovi stimoli, anche a fronte di volumi di produzione non paragonabili.

#### 4.4 La debolezza commerciale dei subfornitori

L'analisi delle biografie aziendali suesposte, ha evidenziato, accanto al forte orientamento delle imprese in esame alla dimensione produttiva e tecnica, evidenti lacune sul versante della promozione commerciale. Il *business* di molti subfornitori, per decenni, è stato garantito da pochi e affidabili clienti, cui prestare massima attenzione e garantire affidabilità nella qualità dei prodotti e nei tempi di consegna. Non c'era necessità, in altre parole, di sviluppare una direzione commerciale, poiché i clienti sono sempre stati pochi e grandi.

Ai titolari intervistati è stato richiesto d'indicare la distribuzione del tempo da loro dedicato al lavoro, tra attività produttiva in senso stretto, attività tecnico-amministrativa e attività commerciale.

**Tabella 36 Ripartizione tempo titolare, per gruppo**

Gruppo	Produttiva	Tecnico - amministrativa	Commerciale
Gruppo 1	68,5	11,0	20,4
Gruppo 2	25,3	37,0	37,6
Gruppo 3	29,0	33,1	37,8
Totale gruppo 1, 2 e 3	39,5	27,9	32,6

Questi "bilanci del tempo" hanno fatto emergere alcune indicazioni d'interesse:

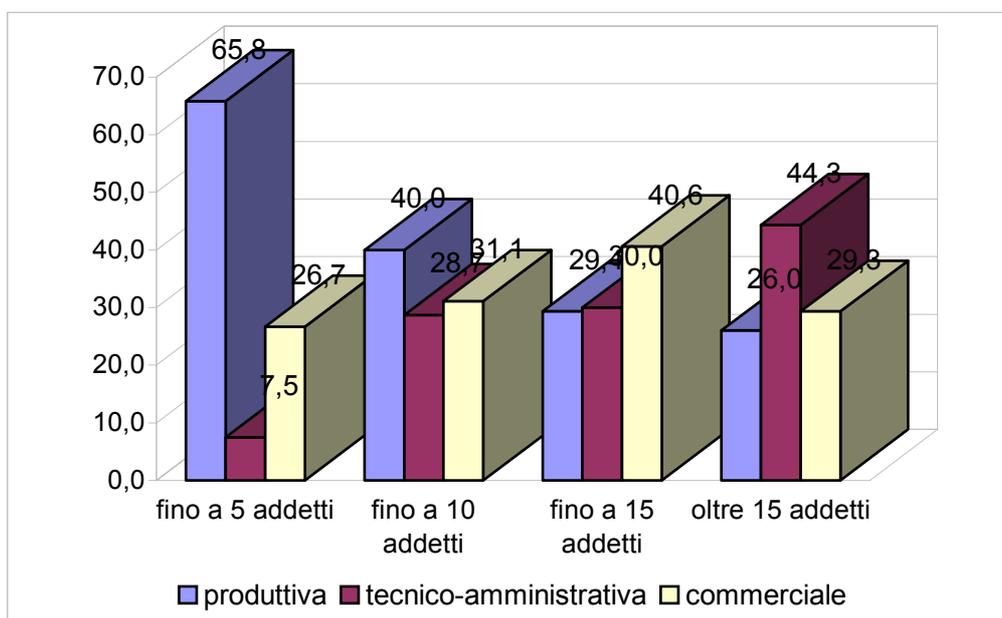
- mediamente, il tempo dedicato all'attività commerciale (che include funzioni di rappresentanza, colloqui con i clienti, ricerca nuovi clienti e

informazioni commerciali, ecc.), non è particolarmente elevato, ma neanche trascurabile (32,6% del tempo globale);

- anche se è difficile trarre da ciò conclusioni affrettate, le imprese più “FIAT dipendenti”, sono anche quelle dove il “tempo” del titolare è maggiormente “schiacciato” sulla produzione diretta; molte di queste imprese sono guidate da figure a metà strada tra imprenditori e operai specializzati
- nelle imprese dei Gruppi 2 e 3 (che nella media sono anche più strutturate, e di dimensioni maggiori) il titolare dedica oltre un terzo del proprio tempo all’attività commerciale.

Nel grafico successivo, i “bilanci-tempo” sono distribuiti per classe dimensionale dell’impresa.

**Figura 15 Ripartizione dell'attività del titolare**



Com’era lecito supporre, le imprese minori vedono il titolare (che è sempre, tra i casi esaminati, colui che esercita le funzioni commerciali) dedicare la maggioranza del proprio tempo alle attività direttamente produttive. La quota dedicata a promuovere l’azienda sul mercato è in correlazione positiva con le

dimensioni aziendali, anche se, come si può notare, a crescere maggiormente è il tempo richiesto dalle attività tecnico-amministrative.

Ancora più interessante, è rilevare come si ripartisce il tempo dedicato all'attività commerciale tra rapporto con i clienti acquisiti, ricerca di nuovi clienti e marketing indiretto, dei titolari dei tre Gruppi.

**Tabella 37 Suddivisione dell'attività commerciale del titolare, per gruppo**

<b>Tipologia</b>	<b>Rapporto con i clienti acquisiti</b>	<b>Ricerca nuovi clienti</b>	<b>Promozione e marketing indiretto</b>
Gruppo 1	89,1	6,6	4,1
Gruppo 2	68,5	25,8	5,7
Gruppo 3	72,4	17,6	10,0
Totale gruppo 1, 2 e 3	75,8	17,4	6,8

Il rapporto con i clienti acquisiti, anche tra le imprese maggiormente diversificate, “mangia” almeno tre quarti del tempo, già ridotto, dedicato all'attività commerciale. Ricerca di nuovi clienti e altre azioni di marketing indiretto occupano, di conseguenza, poche ore al mese.

Queste informazioni risultano assai coerenti con il quadro finora delineato; il centro dell'azione imprenditoriale si conferma essere la dimensione inerente il processo produttivo, cui sono dedicate passioni, tempo e risorse in misura preponderante. Si potrà sostenere, a ragione, che queste sono prerogative tipiche di qualsiasi piccola impresa manifatturiera; nel settore esaminato, però, queste risultano enfatizzate, al punto che le strategie commerciali sono considerabili il principale punto di debolezza della maggioranza delle imprese incontrate.

E' del tutto conseguente, in questo quadro, che i clienti acquisiti negli ultimi cinque anni, oggetto della tabella seguente, giungano prioritariamente su “segnalazione dei clienti”, ed in subordine sulla base di “precedenti conoscenze

personali”, più che da azioni di ricerca mirate (marketing diretto, partecipazione a fiere, e via di seguito).

**Tabella 38 Modalità di acquisizione clienti, per gruppo (valori %, possibili più risposte)**

Modalità	Gruppo 1	Gruppo 2	Gruppo 3	Totale
Segnalazione da clienti	41,7	36,4	34,8	36,8
Precedenti conoscenze personali	33,3	22,7	34,8	29,8
Segnalazione altra impresa artigiana	16,7	9,1	17,4	14,0
Partecipazione a fiere	8,3	13,6	4,3	8,8
Marketing diretto	0,0	9,1	8,7	7,0
Attraverso sito aziendale	0,0	4,5	,0	1,8
Partecipazioni cataloghi	0,0	4,5	,0	1,8
<b>Totale modalità</b>	<b>21,1</b>	<b>38,6</b>	<b>40,4</b>	<b>100,0</b>

Centrali, nelle strategie commerciali, sono pertanto i contesti relazionali che l'imprenditore attraversa ed alimenta con la propria attività. E' rilevante anche che la terza modalità d'acquisizione clienti, in ordine d'importanza, sia rappresentata dalle “segnalazioni di altre imprese artigiane”.

Dal punto di vista delle relazioni commerciali, l'evoluzione “ideale” delle strategie aziendali, per quanto emerge da queste informazioni, è riassumibile come di seguito.

Nella fase di *start up* e di consolidamento, l'acquisizione dei clienti avviene (ma sarebbe corretto dire avveniva, vista l'età media delle aziende) “mettendo al lavoro” le relazioni ereditate dalla precedente attività.

Una volta raggiunti livelli produttivi sufficienti, il mercato dell'azienda si autoalimenta tramite il “passaparola” tra i clienti, o la capitalizzazione dei legami che si producono attraverso l'attività: le “relazioni producono relazioni”, senza che vi sia un particolare investimento nella promozione dell'azienda. Gli imprenditori in questione, peraltro, attuano strategie di crescita molto oculate, badando a contenere i volumi produttivi ed il mercato entro i limiti di ciò che è controllabile direttamente, ed evitando la sovraesposizione con il sistema del credito.

## VALUTAZIONI CONCLUSIVE

Lo studio dei 38 casi aziendali, dal quale sono state estratte le informazioni salienti al fine di fornire indicazioni relative alle tre parole chiave proposte in sede di premessa (*qualificazione, diversificazione, cooperazione*), fornisce numerosi spunti di riflessione. Se ne propongono, in estrema sintesi, quelle ritenute più utili nella prospettiva della progettazione d'azioni a sostegno del comparto.

1. Il mondo della subfornitura auto, seppure a piccoli passi, si sta muovendo. Il quadro emerso dalla ricerca non è statico, ma restituisce la sensazione palpabile d'impresе che si stanno attrezzando per superare la fase critica in cui sono tuttora immerse. Un maggiore ancorché insufficiente orientamento al mercato, una superiore mobilità e capacità di cogliere occasioni di rafforzamento e differenziazione, sono segnali inequivocabili in questa direzione. La consapevolezza per la quale non si esce dall'*impasse* attendendo la ripresa di Fiat auto appare diffusa, generando effetti benefici sulla ricerca di nuove combinazioni produttive a sostegno del *business*.

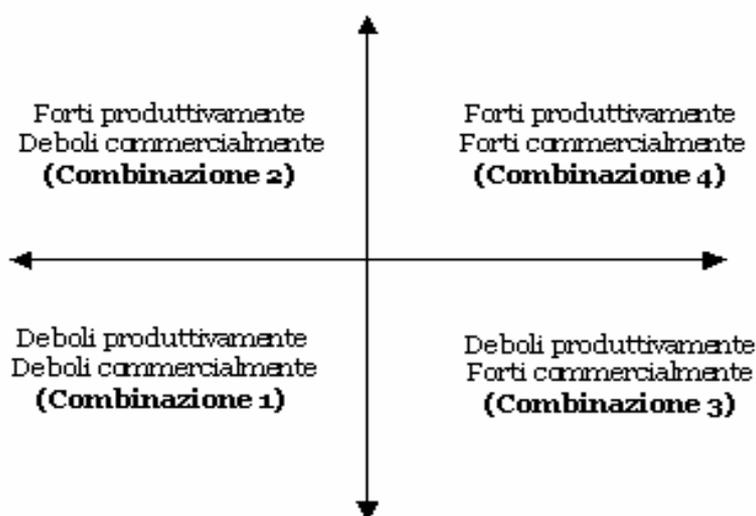
Il mutamento culturale, lento ma evidente, insiste però su una situazione che appare, per molti versi, bloccata: i fattori che condizionano e limitano le strategie orientate alla ricerca di soluzioni commerciali più indipendenti dal capofila storico del sistema *automotive* torinese (il Gruppo Fiat) sono importanti. Pare esserci, in sostanza, uno sfasamento tra i “tempi del declino industriale” e quelli della riconversione: la crisi sembra correre più veloce e non è chiaro se concederà tempo per il riposizionamento di queste imprese.

2. Seconda acquisizione, di valore capitale: le imprese esaminate, sotto il profilo della formula imprenditoriale e del posizionamento, non sono un blocco omogeneo. Le eventuali politiche indirizzate ai subfornitori del comparto, pertanto, non possono essere “ad una dimensione”.

Riprendendo le considerazioni espresse in ordine alle strategie inerenti i processi produttivi (dove si sono incontrate numerose imprese di buon livello) e

quelle inerenti il mercato (dove si sono riscontrate numerose aree di criticità), è possibile rappresentare nella forma del quadrante (Figura 17) le combinazioni ottenibili incrociando assetti tecnologico-produttivi e assetti commerciali.

**Figura 16 Combinazioni degli assetti produttivi e commerciali**



Le combinazioni ottenibili incrociando le due variabili considerate, sono quattro:

I. Imprese deboli sul piano produttivo e commerciale

Sono le imprese che non hanno saputo (o potuto) affrontare adeguatamente la sfida della qualità, restando su produzioni a basso contenuto tecnologico o svolte con macchinari obsoleti. Al tempo stesso, si tratta d'imprese con scarse vocazioni di tipo commerciale. Sono inseribili in questa combinazione, numerose aziende del Gruppo 1 (dipendenti da Fiat Auto per oltre il 50% del fatturato) e del Gruppo 3 (non dipendenti dal comparto auto). Globalmente rappresentano il 32% sul totale dei casi esaminati.

II. Imprese forti sul piano produttivo, ma commercialmente deboli

Sono imprese posizionate al secondo livello di fornitura, di dimensioni più strutturate (10-15 addetti), che negli anni passati hanno investito ingenti risorse in qualità e tecnologie. L'elemento critico più evidente è

l'eccessiva dipendenza del loro *business* dai principali clienti/committenti, che spesso occupano quote di fatturato intorno al 40-50% del totale. Prevalgono all'interno di questa combinazione le aziende del Gruppo 2 (dipendenti dal comparto auto, ma con Fiat che incide in misura inferiore al 50% sul fatturato), ma sono presenti anche diversi casi del Gruppo 1. Complessivamente, rappresentano il gruppo più numeroso (35% dei casi)

### III. Imprese forti sul piano commerciale, ma produttivamente deboli

Come le imprese della prima combinazione, operano su produzioni a basso contenuto tecnologico, ma a differenza di quelle si caratterizzano per dinamismo e vivacità delle soluzioni commerciali. Non a caso, in questa combinazione sono ben rappresentate le imprese del Gruppo 3, le più diversificate. Complessivamente rappresentano il 19% dei casi.

### IV. Imprese forti sul piano produttivo e commerciale

E' la combinazione riferibile alle imprese che si sono definite "eccellenti", che operano ad elevati livelli tecnologici su produzioni competitive e, a differenza di quelle descritte nella seconda combinazione, uniscono a ciò una buona capacità di penetrazione commerciale. Sono le aziende avviate verso la dimensione di piccola industria, sufficientemente strutturate, ma rappresentano una minoranza esigua sul totale dei casi (14%).

È da rilevare che, se sul piano delle capacità tecnico-produttive i casi si distribuiscono equamente tra imprese competitive e imprese "mediocri", su quello delle capacità commerciali c'è una concentrazione decisamente elevata nella parte sinistra del quadrante. Il vero punto debole di molte imprese è l'inadeguatezza o il sottodimensionamento delle funzioni commerciali, coerente con la prevalenza di strategie di basso profilo (si subisce il mercato, più che determinarlo).

3. Più in generale, accanto alla "debolezza commerciale", per gran parte di queste imprese è da segnalare una certa asimmetria tra i buoni livelli raggiunti

in sede di progettazione e realizzazione delle produzioni, e la scarsa consistenza degli *asset* manageriali.

Le formule imprenditoriali adottate appaiono poco orientate allo sviluppo delle imprese, ed il ruolo medesimo del titolare (che è sempre la figura “fulcro” dell’organizzazione) eccessivamente “appiattito” su quello di capo-officina, più che di regista complessivo delle risorse aziendali, come sarebbe lecito attendersi da unità in sviluppo sui profili dimensionale e dei volumi produttivi. Il ruolo imprenditoriale, che in definitiva dovrebbe tendere, proprio in virtù del mutamento dell’ambiente competitivo, a definirsi intorno al presidio del potere decisionale (d’indirizzo strategico) e posizionale (d’allocazione degli incarichi), ossia di *leadership* e di regia dell’istituzione-impresa, è ancora individuato nella dimensione tecnico-produttiva.

Si ritiene inutile, tuttavia, insistere su quest’aspetto e rimproverare agli imprenditori artigiani il fatto d’essere tali: tale profilo, infatti, corrisponde al “tipo ideale” descritto in decine e centinaia d’occasioni. Con i suoi limiti e le sue abilità, la piccola impresa di fornitura a gestione familiare (anche quando è ormai una piccola industria) è questa: bassa istituzionalizzazione, accentramento decisionale, sovrapposizione tra logiche dell’impresa e della famiglia, e l’insieme di configurazioni organizzative atte a mantenere l’evoluzione aziendale nell’alveo dei rapporti fiduciari garantiti dai “legami forti”. Ciò rappresenta tuttora un serio vincolo a politiche di sviluppo intese in senso “industriale”, ma costituisce tuttora una risorsa atta ad ampliare i margini di flessibilità di non facile sostituzione.

4. Il problema della diversificazione *interna* ed *esterna* è da porre in relazione alle combinazioni prima descritte: non si pone negli stessi termini per tutte le imprese. Essa, in generale, quando si realizza, appare essenzialmente trainata dai clienti (fornitori di 1° livello, tendenzialmente): non scelta e agita consapevolmente, ma eterodiretta. Ciò determinata la pratica conseguenza d’inibire il movimento orizzontale tra le filiere merceologiche, e quindi quella che si è definita *diversificazione esterna*. Questo perché gli stessi clienti (o gli artigiani “amici” che segnalano l’impresa a clienti potenziali), oltre ad essere anch’essi focalizzati sul *business* auto, sono attori “situati” in reti relazionali per

lo più “interne” a questo sistema. Ad ostacolare l’apertura del *network* commerciale, intervengono più vincoli inerenti *skill* relazionali che tecnici – è viceversa da ritenere, anche se ciò si presenta necessariamente in forme irripetibili per ciascun’impresa, che la tecnologia disponibile sia perlomeno “polivalente”, e quindi appropriabile per altre produzioni.

Le politiche ed il sostegno istituzionale, tuttavia, non possono che fondarsi su processi reali e materialmente costituiti. La diversificazione autodiretta o realizzata con l’ausilio dei consorzi dei piccoli produttori è ovviamente da supportare. Oggi però, sostenere l’artigianato di subfornitura auto significa prioritariamente rafforzare il rapporto con quei “pivot” del sistema capaci di proporsi con successo nel mercato globale dell’auto.

Tale rafforzamento è da ricercare all’interno dei percorsi di quella che s’è definita *integrazione strategica* tra cliente e fornitore. Oggi tra i fornitori di primo livello degli O.E.M. ed i subfornitori artigiani non c’è *integrazione strategica* ma solo *integrazione funzionale*, legata al rispetto degli impegni contrattualizzati e sovente basata su relazioni di comando più che di cooperazione. Formalizzando impegni e riducendo “a contratto” (quasi sempre su base unilaterale) rapporti che in precedenza erano più fluidi e interattivi, si è ottenuto l’effetto di decentrare costi e responsabilità che, se da un lato hanno costituito la condizione per lo sviluppo dimensionale e tecnologico di molti operatori, dall’altro hanno privato il sistema di quelle risorse “informali” e fiduciarie che consentivano una distribuzione dei benefici lungo tutta la filiera.

5. Il processo d’internazionalizzazione non può essere visto come soluzione, almeno per una parte consistente di queste realtà. Se si pensa che le imprese artigiane possano/debbero penetrare con quote significative su mercati esteri, si deve altresì riflettere su qual’è la struttura dei vantaggi competitivi che queste realtà sono in grado di esprimere e far valere. Difficile immaginare che (la totalità di) questo sistema sia in grado di competere sulla qualità, a prezzi minori rispetto a quanto possono esprimere subfornitori francesi, tedeschi, ecc. Non va dimenticato inoltre che gli standard tecnici in possesso della maggioranza delle imprese artigiane locali, ancorché validi, non sono

inaccessibili ai nuovi competitori internazionali che si stanno con forza affacciando sul mercato (Polacchi, Cechi e mitteleuropei in genere); se poi la struttura del vantaggio competitivo fosse giocata sul costo e dunque su livelli più bassi di qualità, ai primi potrebbero affiancarsi altri *competitor* ancora (Rumeni, Bulgari, Serbi, nonché paesi emergenti del *Far East*), rispetto ai quali la concorrenza sui prezzi sarebbe votata al fallimento.

Ciò non esclude che si debbano implementare politiche volte ad incrementare l'autonoma capacità di promuovere le produzioni, ma occorre aver ben presente che qui siamo in presenza di un quadro d'impresе per molti versi "mediocri" – che non necessariamente vogliono crescere.

6. I processi d'internazionalizzazione e diversificazione sono difficilmente perseguibili in solitaria, da parte d'impresе che mostrano un deficit di competenze, funzioni e strategie commerciali. La cooperazione orizzontale tra impresе, in questo senso, è un utile strumento di rafforzamento; tuttavia, come è emerso con sufficiente chiarezza da questo studio, tale cooperazione difficilmente si genera da sola, affidandosi alle interazioni spontanee, o si genera in forma non sufficiente ad "aggređire" il mercato.

I consorzi, come si è detto, non rappresentano la panacea, ma possono essere utili strumenti per dotare le impresе di funzioni che individualmente non potrebbero sostenere. Tuttavia va ripensato il concetto di "consorzio": una struttura consortile di successo non può limitarsi a pagare un addetto commerciale per l'*export*, senza che vi siano forme più impegnative di divisione tecnica del lavoro e d'integrazione di fasi progettuali, e finanche produttive.

Ciò richiede alle impresе una ridefinizione degli assetti organizzativi interni, che difficilmente sarà perseguita se non adeguatamente supportata (anche) dal sistema degli incentivi pubblici.

In altre parole, le impresе devono essere aiutate a percepire la scelta cooperativa come *scelta razionale*. La cooperazione dovrebbe perciò essere favorita da apposite politiche, che intervengano sul sistema degli incentivi per lo sviluppo.

Non è questa la sede per discutere la natura di tali interventi, discussione lasciata evidentemente alle sedi appropriate della politica e della

rappresentanza d'interessi. Tuttavia non pare azzardato affermare che gli strumenti già oggi non mancano; si tratta di adattarli in modo da rendere la cooperazione tra imprese “appetibile”. Interventi nell’ambito dei finanziamenti alle imprese, che premiano progetti presentati da imprese associate; sviluppo, con i centri di ricerca del territorio, di programmi comuni di ricerca e sviluppo; individuazione di bisogni trasversali per l’attivazione di corsi di formazione comuni a più imprese, e realmente adeguati alle esigenze dell’impresa minore; apertura di linee di credito di sostegno che coprano i costi iniziali delle strategie di cooperazione; sono questi alcuni dei possibili interventi a supporto di una cooperazione effettivamente tagliata sui bisogni (ed i limiti) dell’impresa minore.

7. Se l’obiettivo è sostenere le imprese verso una “via alta” allo sviluppo, finalizzata alla competizione sulla qualità, la qualificazione delle imprese stesse appare quale imperativo inderogabile.

Il sostegno alle imprese, tuttavia, è da pensare in forma “personalizzata” avendo presenti le combinazioni prima descritte tra assetti commerciali e produttivi, di volta in volta differenti.

In molti casi, le imprese appaiono ben avviate alla dimensione di piccola industria, e tuttavia scontano i limiti di una cultura ancora immersa nella dimensione del lavoro autonomo e del piccolo artigiano. In questi casi è soprattutto il rafforzamento manageriale che va sostenuto con azioni mirate.

L’aggiornamento tecnologico, d’altra parte, non è opzionale, bensì strategico, ma va sostenuto con azioni differenti in relazione alla situazione di partenza. È evidente che esiste un problema di produttori mediocri, che non hanno saputo innovare- In altri casi, peraltro, si danno casi di imprese che non sono state in grado di innovare, pur avendo le competenze tecniche necessarie: il loro riposizionamento va sostenuto in modo più deciso di quanto non sia stato fatto sino ad ora, trovando le formule tecniche e finanziarie adeguate. Per quelle realtà che sono già capaci d’esprimere elevati livelli tecnologici e d’innovazione, il salto di qualità è da ricercare attraverso l’apertura di canali con il mondo della ricerca scientifica e tecnologica, nonché con l’Università e l’alta formazione per

ciò che attiene alla qualificazione del personale. Giova ricordare, peraltro, che il trasferimento tecnologico alle piccole imprese non può restare perennemente confinato nella dimensione sperimentale, ma deve divenire oggetto di azioni di sistema, basate sul coordinamento tra le istituzioni pubbliche e tra queste ed il mondo della rappresentanza.

8. La promozione delle imprese deve essere il più possibile “personalizzata”; non si può, in altre parole, pensare al mondo dell’artigianato di subfornitura auto come ad un insieme indistinto. Pesano le combinazioni di tutti i fattori sopra ricordati (produttivi e commerciali), ma anche le specificità legate alla configurazione dei fattori produttivi e tecnologici. Se per le attività di produzione la strada da perseguire è quella dell’integrazione di più parti del ciclo, in modo da consentire lo sviluppo di prodotti più complessi, per le attività di lavorazioni meccaniche e la progettazione/costruzione stampi vanno individuate altre soluzioni. Si è visto come tali imprese abbiano difficoltà a rivolgersi a nuovi mercati, anche per la mancanza di un “prodotto” proprio, identificabile e da sponsorizzare attraverso i canali classici di promozione (fiere, show room, ...). Vista la tradizione e l’elevata specializzazione settoriale nell’ambito della costruzione stampi, sarebbe ipotizzabile la costituzione di un “distretto dello stampo”, da promuovere in quanto tale, al di fuori della dimensione locale e presso mercati esteri.

9. Infine, ma non per ultimo, la ricerca ha consentito di rilevare la presenza di un certo numero (basso) di subfornitori integralmente dipendenti da un solo committente che lavorano nell’ambito di produzioni mediocri, ad alta intensità di lavoro e a bassissimo valore aggiunto; imprese che sconfinano nell’autoimpiego.

Sono quelle realtà che secondo il diritto del lavoro tedesco sono definite *Arbeitsnemeranlinche Personen* (“persone assimilabili a lavoratori subordinati”), “imprenditori” formalmente autonomi che lavorano nell’ambito di un contratto di impresa con un committente principale, da cui dipendono

economicamente<sup>20</sup>. La compresenza tra i casi esaminati d'impresе piccole, micro e lavoratori autonomi, ci fa dire che le politiche a favore del comparto non possono essere solo “di sviluppo” e di sostegno ai fattori imprenditoriali. In troppi casi, difatti, sarebbe opportuno interrogare l'arretratezza dei sistemi di protezione sociale, che appiattiscono il subfornitore integrale, il lavoratore semiautonomo sull'imprenditore *tout court*. E' evidente che questi temi esulano dalla dimensione delle politiche attivabili a livello locale, ed interrogano il sistema di protezione sociale determinato ad un livello di *governance* più alto. Tuttavia giova ricordare che il problema della subfornitura auto a Torino è anche un problema d'insufficienza di garanzie sociali.

---

<sup>20</sup> Cfr. A. Suppiot, *Il futuro del lavoro*, 2003, Roma, Carocci Editore

## BIBLIOGRAFIA

Annunziato P., Montanino A. (1999), *Road Map for Italy, Indagine sui fabbisogni tecnologici delle PMI*, Ricerca del Centro Studi Confindustria e MURST, Roma, Sipi.

API Torino *Indagine tra le imprese dell'indotto auto* in [http://confapi.org/indagin\\_fiat.htm](http://confapi.org/indagin_fiat.htm)

Balzet G., Ferlino F., Lanzetti R. (1999), *Multinazionali in Piemonte. Fattori localizzativi, strategie di investimento e impatto regionale*, "Quaderno di Ricerca", N. 89, Torino, Ires Piemonte.

Barone E., Conti S. (1999), *Ricerca sul sistema produttivo della Provincia*, Provincia di Torino, Assessorato alla Pianificazione Territoriale

Bianchi R., Enrietti A. (1999), *La dinamica innovativa nel distretto tecnologico dell'auto in Piemonte*, In: "Quaderni di ricerca", 1/99, Torino, Dipartimento di Economia.

Calabrese G. (1997), *Fare Auto. La comunicazione e la cooperazione nel processo di sviluppo prodotto*, Angeli, Milano

Castagnoli A. (2001), *Le piccole imprese. Un percorso dello sviluppo Italiano*, In: "Le culture della Tecnica", VII, N.1, 2001.

CNA Torino, *Le ripercussioni della crisi Fiat sugli artigiani e le piccole industrie dell'indotto della metalmeccanica in provincia di Torino*, Torino 13 giugno 2002;

Cerruti G. (1995), *La razionalizzazione alla Fiat Auto: dalla crisi del Taylorismo ai dualismi della Lean Production*, Quaderni di Ricerca Nr. 17 Associazione Ires Lucia Morosini, Torino.

Di Monaco R., Piotta I., Roccati D. (1996), *La metalmeccanica in Piemonte nella crisi degli anni '90*, In: "Osservatorio sul Mercato del Lavoro in Piemonte", N. 1, 1996.

Enrietti A. (1997), *Il processo di selezione della componentistica auto piemontese*, "Quaderni di ricerca", N. 26, Torino, Associazione Ires Morosini, 1997.

Enrietti, A. (1994), *Il settore dei componenti auto: struttura e dinamica*, "Quaderni di Ricerca", N. 14, Torino, Associazione Ires Morosini, 1994.

Enrietti, Lanzetti, Ferrero, (1993) *Autoriparazioni. Sistema auto e attività a valle: il caso piemontese*, "Quaderno di ricerca ", N. 65, Torino, Associazione Ires Morosini.

Ires Istituto Ricerche Economico-Sociali del Piemonte (2001), *Piemonte economico sociale*, Torino.

Ires Istituto Ricerche Economico-Sociali del Piemonte (1991), *Da indotto a sistema: la produzione di componenti nell'industria automobilistica*, Torino, Rosenberg&Sellier.

Osservatorio Provinciale Mercato del Lavoro (2002), *Il futuro della catena di sub fornitura automobilistica torinese nello scenario internazionale*, Provincia di Torino

Osservatorio Provinciale Mercato del Lavoro (2003), *Posizionamento competitivo e politiche di sviluppo della componentistica auto nella provincia di Torino*, Provincia di Torino

Robiglio D. (2001), *Osservatorio sulla componentistica veicolare*, CCIAA, Torino.

Rolfo S., Vitali G. (a cura di) (2001), *Dinamiche competitive e innovazione nel settore della componentistica auto*, Milano, CERIS, Angeli.

Rolfo S. (a cura di) (2000), *Innovazione e piccole imprese in Piemonte*, Milano, CERIS, Angeli.

Rolfo S. (a cura di) (2002), *Innovazione e industria metalmeccanica a Torino: quali prospettive?*, AMMA - CERIS