

INTRODUZIONE

Alcuni anni or sono l'Ires, in collaborazione con API e CNA, aveva realizzato una ricerca sulla situazione delle Piccole e medie imprese piemontesi del settore auto motive, all'indomani di un periodo, il quinquennio 2000-2005, caratterizzato dalla crisi della Fiat Auto. L'obiettivo era quello di valutare l'impatto di quella crisi su un sistema che risultava ancora fortemente integrato a livello locale, soprattutto nell'ambito dell'impresa minore.

L'indagine voleva anche supplire ad una carenza di analisi ed informazioni proprio sul segmento dell'impresa minore, che nell'ambito delle attività di ricerca sulla filiera auto non trovava adeguata attenzione: le ricerche effettuate, in primis, il pregevole lavoro di osservazione continuativa svolto dall'Osservatorio sulla componentistica autoveicolare della Camera di Commercio di Torino e quelli connessi ai progetti di filiera (dall'Idea all'Auto) si indirizzavano maggiormente alle imprese più strutturate della filiera, trascurando inevitabilmente le imprese più piccole che costituivano un fitto tessuto produttivo locale, attivo nei livelli gerarchicamente inferiori nell'ambito della filiera, ma come spesso evidenziato, fortemente interconnessi al sistema auto tanto da costituirne elementi essenziali di uno specifico distretto, che in Piemonte manteneva una consistenza notevole.

Ci si è molto interrogati, con il procedere delle ricorrenti crisi e della progressiva internazionalizzazione del settore, se questi elementi abbiano continuato a sussistere e quali potessero essere le condizioni, e le politiche industriali anche a scala locale, perché ciò avvenisse.

La precedente ricerca si basava su un'indagine diretta presso un campione di 300 Piccole e medie imprese della componentistica che aveva messo in luce alcuni elementi positivi: in un periodo di crisi intensa della Fiat Auto le imprese avevano saputo mettere in atto strategie di contrasto che indicavano una capacità reattiva e testimoniavano la vitalità del cluster produttivo nel quale operavano. L'occupazione aveva sostanzialmente tenuto, era stata messa in atto una strategia di diversificazione significativa all'interno dell'automotive, con la riduzione della dipendenza da Fiat a vantaggio della ricerca di nuovi sbocchi di mercato all'interno del settore, con la crescita della quota diretta ad altre Case auto e l'aumento delle esportazioni e un aumento dell'internazionalizzazione.

Allora venivano messi in evidenza alcune debolezze che si ripresenteranno in seguito, come la diminuzione della dimensione media, strategie innovative basate prevalentemente sull'innovazione di processo e poco sulla ricerca di nuovi prodotti, ma si delineava comunque l'esistenza di una strategia a due

tempi: efficienza interna prima, attraverso la riduzione dei costi e il miglioramento della qualità, espansione sui mercati esteri, IDE, aumento numero clienti come orizzonte di prospettiva. Appariva anche evidente come le dinamiche del settore avvenissero senza un rilevante ricorso a strumenti di politica industriale, tanto a livello di impresa, quanto di sistema, anche se in questo segmento di imprese vi fosse una discreta attenzione soprattutto per iniziative in quest'ultimo ambito.

A distanza di quattro anni da quella ricerca un'altra crisi colpisce in misura ancor più forte il comparto oggetto di studio. In questo caso non si tratta più solo una crisi di Fiat, ma una crisi globale con un calo del mercato potenziale molto più diffuso e accentuato.

Si è voluto aggiornare quella ricerca per avere un quadro del comportamento tenuto dalle stesse imprese. E' stata quindi realizzata un'indagine diretta alla fine dell'anno scorso, sulle 300 imprese allora contattate, alla quale hanno aderito circa la metà di essere.

I temi trattati hanno riguardato le trasformazioni intervenute e le innovazioni introdotte nel periodo 2005-2008, di ripresa del mercato e della Fiat, per verificare l'eventuale mutamento delle tendenze nella fase espansiva, quindi l'impatto della crisi e le prime reazioni, ma anche la comprensione dell'orizzonte strategico nel quale questo segmento del cluster si proietta nella nuova situazione di forte incertezza e l'individuazione delle politiche industriali adatte al nuovo contesto.

Per approfondire alcune delle tematiche indicate l'indagine è stata integrata con la realizzazione di una ventina di interviste dirette con gli imprenditori. Infine è stata realizzata una rassegna delle politiche pubbliche a livello locale specifiche nei cluster auto motive a scala europea sia delle misure messe in atto a sostegno del settore per fronteggiare la crisi in corso.

Alcune ipotesi hanno guidato e sono state oggetto di verifica e confronto nelle diverse fasi del lavoro.

In primo luogo occorre osservare che l'attuale crisi si presenta con caratteri globali (non è solo la crisi di Fiat) rendendo incerto il processo di diversificazione rispetto a Fiat, che fino ad ora era sembrata una strategia vincente.

Per un altro verso la globalità della crisi mette anche in evidenza i cambiamenti strutturali nel mercato (emergere della green economy, redistribuzione della domanda su scala mondiale, sviluppo delle nanotecnologie) che possono mutare significativamente le condotte delle imprese ed il loro successo, e che possono esaltare in negativo i fattori di debolezza prima indicati delle Pmi in questione.

A ciò si aggiunga che anche le imprese che sembravano aver meglio reagito alle difficoltà degli ultimi anni possono avere serie difficoltà nella fase di prolungata crisi (possibili esiti con selezione avversa).

Peraltro l'attuale crisi mette in evidenza rischi e opportunità in termini di ristrutturazione dell'offerta, dischiudendo opportunità per le imprese che riescono a resistere in termini di acquisizioni, investimenti all'estero, consolidamento dimensionale in genere.

I principali risultati della presente ricerca mettono in evidenza come il processo di selezione, che si era avvertito nei rimi cinque anni del decennio in corso, sia continuato anche con il turnaround realizzato da Fiat. Fino alla vigilia della crisi in corso le migliorate condizioni del mercato non hanno impedito che si realizzasse un'ulteriore diminuzione del numero delle Pmi attive nel cluster e una diminuzione del numero di occupati. La tendenza alla diminuzione della dimensione media si conferma peraltro come un fattore critico per le prospettive, in quanto erode le basi necessarie per affrontare la competizione sotto il profilo dell'innovazione e dell'internazionalizzazione.

Il secondo aspetto di rilievo (positivo) messo in evidenza dall'indagine in oggetto è la corso riguarda la diversificazione del fatturato: in una situazione di ridimensionamento quantitativo, i contorni del cluster si accentuano, evidenziando una movimento verso la specializzazione nell'automotive, con la riduzione dei mercati diversificati. La ripresa di Fiat ha significato un ritorno alle forniture a Fiat, ma mantenendo gli elementi di diversificazione acquisiti negli anni passati, stabilizzando la parte di fatturato destinata alle altre Case auto acquisita nel corso della crisi Fiat.

Il periodo antecedente la crisi, indicato da oltre due terzi delle imprese come un periodo 'senza particolari difficoltà', peraltro non pare essere stato per tutte le imprese foriero di solido riposizionamento, e si avverte, fra le imprese che hanno resistito al processo di selezione del periodo precedente, l'operare di ulteriori fattori selettivi anche nel triennio 2005-2008. Aumenta il fatturato all'esportazione in generale, e si configura per talune imprese, non solo le più grandi, una strategia non occasionale ma di lungo periodo. Ma ciò, in particolare, interessa le imprese appartenenti a gruppi, mentre scarse sono le iniziative produttive all'estero.

Le dinamiche innovative sono risultate alquanto contenute, prevalentemente orientate al miglioramento del processo produttivo e meno dei prodotti. Solo un terzo delle imprese, quelle di maggiore dimensione, ha effettuato ricerca e sviluppo e in pochi casi si è evidenziata una capacità relazionale con l'ambiente esterno finalizzato al trasferimento tecnologico.

Le indicazioni che sembrano emergere dagli andamenti rilevati precedentemente la crisi sembrano delineare un cluster meno denso, caratterizzato da processi selettivi rilevanti, la cui proiezione esterna diviene sempre più elemento caratterizzante, al tempo stesso allentando in misura significativa le relazioni sul territorio.

La crisi si abbatte in modo repentino con una fortissima diminuzione delle commesse; la caduta della domanda rappresenta l'elemento di maggiore difficoltà delle imprese, che sovrasta l'accentuarsi degli aspetti finanziari della congiuntura in corso, come l'allungamento ulteriore dei tempi di pagamento e la stretta creditizia.

Alla diminuzione drammatica del fatturato consegue un'altrettanto allarmante livello di saturazione degli impianti e, nella maggioranza dei casi, un crollo degli investimenti avviati o programmati per il 2010 (che rende meno stringente la stretta creditizia).

Tuttavia i dati dell'occupazione, benchè in consistente diminuzione, non riflettono la caduta produttiva. Infatti si conferma un comportamento "precauzionale" delle imprese nel ribaltare sull'occupazione i dati negativi del fatturato; stante l'atteggiamento precauzionale sull'occupazione, alla previsione di un aumento del fatturato per l'anno in corso, non corrisponde un aumento degli addetti.

Il mantenimento dell'occupazione in molti casi è ritenuto importante in un'ottica di ripresa delle prospettive e reso possibile in molti casi dal ricorso all'utilizzo degli ammortizzatori sociali; in alcuni casi, più preoccupanti, diviene la scelta obbligata per i costi connessi alle dimissioni di professionalità da lungo inserite nell'azienda.

Il comparto auto motive appare caratterizzato da alcune tendenze strutturali non facilmente contrastabili dalle imprese intervistate, anche per la loro limitata dimensione: si segnalano la perdita di fatturato per le delocalizzazioni produttive dei clienti, l'accresciuta competitività dei paesi emergenti, la contrazione della domanda per processi di reinsourcing da parte dei clienti e per l'impatto delle politiche (protezionistiche) attuate in Europa in seguito alla crisi. Inoltre la crisi globale rende ancor più difficile quella che all'apparenza potrebbe essere lo sbocco naturale per la sopravvivenza di queste imprese, diversificando su sbocchi di mercato alternativi all'automotive.

Il nuovo posizionamento internazionale della Fiat, anche se colto positivamente in termini di impatto sull'attività da parte delle imprese più strutturate, nelle intervistate ingenera il timore di un'accentuazione di allentamento delle relazioni di fornitura a scala locale.

Mentre la crisi sembra aver bloccato per una parte cospicua delle imprese intervistate ogni visione del futuro (la metà delle imprese dichiara di non avere a disposizione alcuna strategia di contrasto, oltre alla sopravvivenza nel breve periodo), dall'indagine non emergono tendenze all'aggregazione, nonostante l'evidente e riconosciuta necessità di accrescere le dimensioni verso la soglia che consentirebbe la permanenza sul mercato in prospettiva.

La rassegna delle politiche regionali a livello europeo che viene presentata a corredo dell'indagine diretta, può offrire qualche spunto per iniziative di politica industriale di distretto nella nostra regione.

Le politiche evidenziate evidenziano il dilemma che attraversa il disegno delle politiche industriali nell'attuale congiuntura e si dividono su due assi: da un lato fronteggiare la crisi occupazionale, dall'altro promuovere l'innovazione, la ricerca e il trasferimento tecnologico

Ciò che emerge è la presenza in altri contesti regionali dell'operare di politiche di cluster già prima della crisi, orientate ad anticipare il cambiamento portato dalla competizione globale, l'eccesso di capacità produttiva, la pressione legislativa sui temi ambientali, la sfida nuove tecnologie.

Le Pmi della componentistica automotive in Piemonte non hanno fatto ricorso in passato a specifiche politiche di sistema, ma solo a strumenti generici. Peraltro, il fatto che fossero le imprese più piccole a ravvisarne maggiormente l'utilità prima della crisi, è di stimolo a valutare l'opportunità di trasferire alcune esperienze di successo sviluppate in un'altri ambiti regionali, in un momento nel quale nell'orizzonte degli imprenditori prevale il disorientamento e la sfiducia.

CRISI, MA DI CHI?

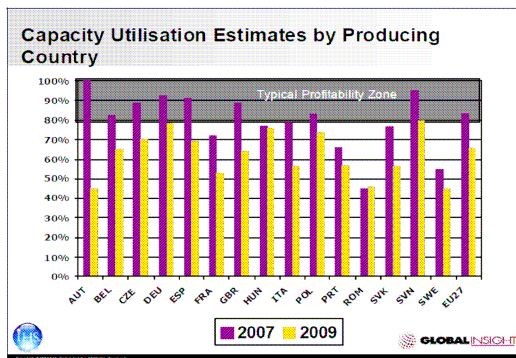
IL CONTESTO DEL SETTORE AUTO

Il 2008 era stato l'anno del presentarsi traumatico della crisi di vendite di autovetture a partire dall'ultimo trimestre (nonché della crisi di GM e Chrysler) a cui avevano risposto nel 2009 i vari paesi con una serie di interventi a sostegno della domanda e, conseguentemente, della produzione con l'effetto di contenere la caduta della produzione e delle vendite.

A livello mondiale la caduta della produzione (tabella 1) è stata del 4% nel 2008 e del 12% nel 2009 (e quindi di poco oltre il 15% nei due anni) con però forti differenze tra i paesi: se tutti i paesi europei (tranne la Polonia) hanno perso tra il 13 ed il 35% dei volumi tra il 2007 ed il 2009 (con una media del 18% per i principali paesi) e gli USA addirittura oltre il 45%, alcuni paesi hanno visto invece aumentare significativamente la produzione: in particolare la Cina aumenta le auto prodotte di quasi il 63% (aumento concentrato nel 2009 a seguito degli incentivi), ma anche l'India incrementa i volumi di quasi il 27% e, infine, il Brasile cresce quasi dell'8%. Si accentua cioè una nuova configurazione dell'industria mondiale dell'auto in cui la Cina diventa, e diventerà sempre più, il primo produttore mondiale di auto.

Se il dato medio non appare così elevato, esso egualmente riflette un approfondimento di un problema di lungo periodo, l'eccesso di capacità produttiva. Si tenga conto che una capacità produttiva utilizzata all'80% corrisponde al punto di pareggio: quasi tutti i paesi nel 2009 si trovano abbondantemente sotto (la capacità produttiva utilizzata nel 2009 a livello mondiale è stata dal 63,7% e le previsioni per il 2012 sono ancora solo per il 77,30%¹).

Figura 1: Utilizzo della capacità produttiva per paese



¹ Fonte: Global Insight, IHS

Tabella 1: Produzione mondiale di autovetture

Paese	2007	2008	2009	Var 2008/2007	Var 2009/2008	Var 2009/2007
Francia	2.554	2.146	1.822	-15.97%	-15.11%	-28.67%
Germania	5.709	5.532	4.965	-3.10%	-10.26%	-13.04%
Italia	910	659	661	-27.58%	0.32%	-27.35%
Polonia	695	840	819	20.86%	-2.50%	17.84%
Regno Unito	1.535	1.447	999	-5.71%	-30.93%	-34.87%
Spagna	2.196	1.744	1.813	-20.57%	3.94%	-17.45%
	13.598	12.368	11.079	-9.05%	-10.43%	-18.53%
Turchia	635	622	511	-2.03%	-17.86%	-19.52%
Brasile	2.388	2.561	2.577	7.23%	0.61%	7.88%
Canada	1.342	1.195	822	-10.96%	-31.18%	-38.73%
Cina	6.381	6.729	10.384	5.45%	54.31%	62.73%
Corea del Sud	3.723	3.450	3.158	-7.34%	-8.45%	-15.18%
Giappone	9.945	9.916	6.862	-0.29%	-30.80%	-31.00%
India	1.708	1.740	2.166	1.88%	24.50%	26.84%
Messico	1.209	1.388	939	14.80%	-32.31%	-22.30%
Usa						
Car	3.924	3.776	2.249	-3.78%	-40.44%	-42.69%
Light trucks	6.549	4.680	3.463	-28.54%	-26.01%	-47.13%
Totale	10.473	8.456	5.712	-19.26%	-32.45%	-45.46%
Totale mondo	60.057.807	57.643.017	50.690.418	-4.02%	-12.06%	-15.60%

Fonte: OICA, ACEA

Siamo quindi di fronte ad una situazione che manifesta facce del tutto opposte: perdite di volumi consistenti e altrettanto consistenti aumenti, anzi superiori e con una perdita complessiva sui due anni del 15,60%.

Ma nella dinamica di questa industria non può essere trascurato il settore dei veicoli commerciali e industriali (tabella 2): si tratta di due settori non coperti da incentivi e che hanno fatto registrare a livello europeo cadute del 42% per i veicoli commerciali leggeri e di ben il 62% per i veicoli industriali pesanti.

Tabella 2: Andamento della produzione di automotive in Europa

MOTOR VEHICLE PRODUCTION IN EUROPE - 2009

	Q1	Q2	Q3	Q4	YTD 2009	Q1	Q2	Q3	Q4	%09/08
CARS	2,952,934	3,590,055	3,416,783	3,984,282	13,944,054	-35%	-21%	-6%	23%	-13%
LIGHT COMMERCIAL VEHICLES	226,721	238,385	257,195	297,312	1,019,613	-57%	-55%	-35%	-3%	-42%
HEAVY TRUCKS	67,309	53,920	54,141	70,270	245,640	-62%	-72%	-64%	-56%	-64%
BUSES	8,620	8,882	7,441	10,166	35,109	-4%	-15%	-16%	-12%	-12%
TOTAL	3,255,584	3,891,242	3,735,560	4,362,030	15,244,416	-38%	-26%	-11%	17%	-17%

Il dato delle immatricolazioni (tabella 2) è, forse, ancor più complesso: nella media dei principali paesi europei i due anni fanno registrare segni opposti (diminuzione del 10% nel 2008 e crescita del 5,7% nel 2009) con una diminuzione contenuta al 4,6% per l'insieme dei due anni: è l'effetto degli incentivi, non presenti negli ultimi mesi del 2008 e introdotti nel 2009. Sorprendenti, sui due anni, sono le performance della Francia (+ 11,5%) ma, soprattutto, della Germania con un + 21% di vendite nei due anni.

Gli incentivi, seppur terminati alla fine del 2009 in quasi tutti i paesi, manifestano i loro effetti ancora nei primi tre mesi del 2010 (tabella 3) facendo registrare un aumento di immatricolazioni rispetto all'anno precedente. Il mese di marzo è stato infatti il terzo mese, dall'inizio del 2010, a chiudere in segno positivo (+ 11%) nel complesso dei Paesi dell'Unione Europea allargata e dell'EFTA. Nel primo trimestre 2010 le immatricolazioni complessive in Europa ammontavano a 3.767.034 unità, il 9,5% in più rispetto al primo trimestre dell'anno precedente. Faceva eccezione il mercato tedesco con un calo del 26,6%, analogo a quelli dei mesi precedenti.

Si è trattato quindi di un mercato "drogato" che ha iniziato a manifestare i suoi effetti negativi a partire dal mese di aprile, con una contrazione del 15,7% in Italia, del 32% in Germania e del 6,9% in Europa; il mese di maggio in Italia chiude a -13,8% rispetto a maggio 2009 ma nei primi cinque mesi dell'anno le immatricolazioni complessive realizzano ancora un +7,9% in più rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. La situazione della Germania è la peggiore, in quanto aveva esaurito prima gli incentivi: per i primi cinque mesi si è registrato un calo del 25%. Le stime per le immatricolazioni del 2010 prevedono un calo intorno al 20% in Europa.

Il quadro della dinamica delle immatricolazioni in Europa degli ultimi mesi è illustrato nella figura 2 dove si vede bene lo stacco presentato dal mese di marzo e l'inizio della caduta a partire da aprile.

Tabella 2: Immatricolazioni mondiali di autovetture

	2007	2008	2009	Var 2008/2007	Var 2009/2008	Var 2009/2007
Francia	2.065	2.050	2.302	-0.70%	12.29%	11.50%
Germania	3.148	3.090	3.807	-1.85%	23.20%	20.93%
Italia	2.493	2.160	2.159	-13.36%	-0.05%	-13.40%
Polonia	372	320	320	-13.98%	0.00%	-13.98%
Regno Unito	2.404	2.132	1.995	-11.31%	-6.43%	-17.01%
Spagna	1.615	1.161	953	-28.10%	-17.92%	-40.98%
	12.097	10.913	11.536	-9.79%	5.71%	-4.64%
Turchia	357	306	370	-14.40%	20.92%	3.51%
Brasile	1.976	2.193	2.475	11.01%	12.86%	25.28%
Canada	842	873	731	3.73%	-16.27%	-13.14%
Cina	5.663	6.747	8.400	19.15%	24.50%	48.34%
Corea del Sud	986	959	1.175	-2.78%	22.52%	19.12%
Giappone	4.095	4.228	3.924	3.25%	-7.19%	-4.17%
India	1.394	1.444	1.666	3.57%	15.37%	19.49%
Messico	641	589	439	-8.17%	-25.47%	-31.56%
Usa						
Car	7.618	6.814	5.456	-10.56%	-19.93%	-28.38%
Light trucks	8.471	6.381	4.946	-24.67%	-22.49%	-41.61%
Totale	16.089	13.195	10.402	-17.99%	-21.17%	-35.35%
Totale mondo	57.081.570	55.138.105	52.210.791	-3.40%	-5.31%	-8.53%

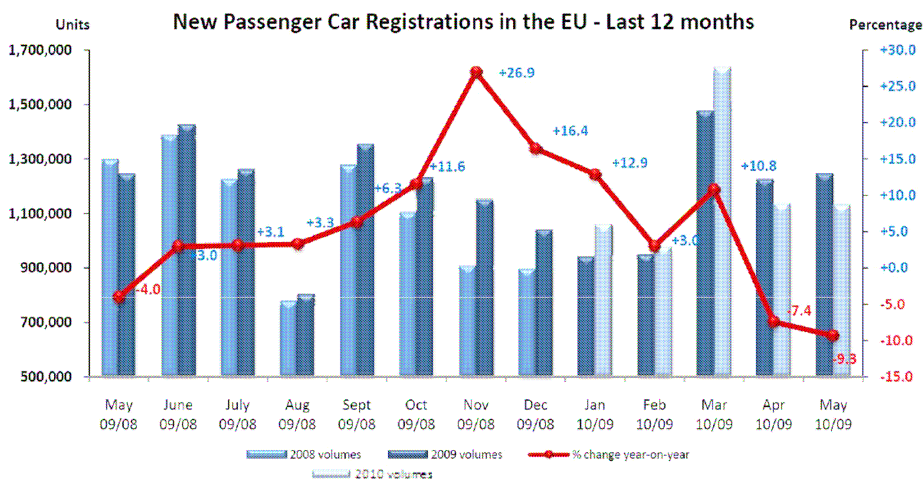
Fonte: OICA, ACEA

Tabella 3: Andamento delle immatricolazioni nei principali paesi europei nei primi tre mesi

	Primi 3 mesi 2010	Primi 3 mesi 2009	var. %
Francia	594.720	508.559	+16.9
Germania	670.410	868.090	-22.8
Italia	666.231	540.223	+23.3
Polonia	79.083	87.963	-10.1
Regno Unito	611.548	480.358	+27.3
Spagna	286.167	197.993	+44.5
EU a 27 membri	3.671.871	3.362.099	+9.2

Fonte: Acea

Figura 2: Andamento delle immatricolazioni in Europa (maggio 2008-maggio 2009)



In termini di quote di mercato dei principali produttori, intesi come gruppi, la dinamica degli ultimi tre anni non ha significativamente modificato la gerarchia delle posizioni (tabella 4): elementi di rilievo sono la costante crescita di quota del leader di mercato, Volkswagen, la perdita di una posizione tanto di GM, a seguito della crisi di Opel, che di Toyota, penalizzata dal non avere motorizzazioni a GPL o metano. Fiat ha mantenuto il sesto posto, ma praticamente raggiungendo GM.

Tabella 4: Quote di mercato dei principali gruppi automobilistici europei

	2009	2008	2007	var. 2008/2007	var. 2009/2008
VOLKSWAGEN	20.89%	20.37%	19.49%	-4.21%	3.35%
PSA	13.30%	13.02%	13.13%	-9.11%	2.93%
FORD	10.43%	10.03%	10.90%	-15.64%	4.73%
RENAULT	9.06%	8.28%	8.08%	-6.05%	10.18%
GM	8.88%	9.48%	10.21%	-14.82%	-5.67%
FIAT	8.78%	8.27%	8.08%	-6.15%	7.02%
BMW	5.08%	5.93%	5.64%	-3.67%	-13.57%
DAIMLER	4.91%	5.69%	5.45%	-4.39%	-12.97%
TOYOTA	4.82%	4.98%	5.81%	-21.51%	-2.49%
NISSAN	2.55%	2.32%	1.96%	8.20%	11.07%
	100.00%	100.00%	100.00%	-8.33%	0.53%

Fonte: Acea

Come per i dati sulla produzione val la pena riportare qui anche quelli relativi alle vendite dei veicolo commerciale (tabella 5): quelli leggeri sono diminuiti del 36% e quelli pesanti di quasi il 46%. Si tratta di dati di non poco conto in quanto rappresentano un contesto in cui inserire la ricerca sui componentisti in Piemonte: rispetto alla crisi di Fiat di inizio secolo in questi anni è venuto a mancare l'alternativa del mercato del veicolo industriale. Tabella 5: Dinamica delle immatricolazioni automotive

Registrations –	Full Year	Full Year	%Ch	Full Year	%Ch
<i>TOTAL EUROPE (4)</i>	2009	2008	09/08	2007	09/07
<i>New Car Registrations</i>	14,123,312	14,331,790	-1.5%	15,573,611	-9.3%
<i>New LCV Registrations (1)</i>	1,366,859	1,942,206	-29.6%	2,151,202	-36.5%
<i>New Truck Registrations (2)</i>	232,220	416,667	-44.3%	427,607	-45.7%
<i>New Bus Registrations (3)</i>	35,594	39,922	-10.8%	37,013	-3.8%
Total New Registrations	15,757,985	16,730,585	-5.8%	18,189,433	-13.4%

Fonte: ACEA, EU ECONOMIC REPORT, march 2010

LE MUTAZIONI DEL SISTEMA AUTOMOTIVE

PIEMONTESE

Nonostante le grandi trasformazioni che negli ultimi venti anni hanno modificato radicalmente il comparto, l'area torinese rappresenta ancora una tra le maggiori concentrazioni dell'industria automobilistica a livello europeo. Il sistema, per l'effetto congiunto delle scelte organizzative operate da Fiat (che negli anni '90 ha accentuato il ricorso all'*outsourcing*) e di forte delocalizzazione della produzione di autoveicoli da Torino verso altri territori, si configura oggi assai più come "industria dei componenti" che come produzione diretta di automobili².

Il lungo processo di riorganizzazione della fornitura messo in campo da Fiat, con la progressiva riduzione del numero di fornitori diretti e la loro "promozione" a partner strategici cui affidare segmenti sempre più rilevanti del ciclo di produzione dei componenti, ha creato le premesse per una progressiva autonomizzazione di molti fornitori di primo livello. Come è noto il processo che ha comportato il mutamento del vecchio "indotto Fiat" in *sistema automotive*³, non è stato idilliaco né indolore ed ha portato alla crisi, al ridimensionamento ed alla chiusura molte aziende piccole o poco strutturate. D'altra parte ha contribuito al consolidamento delle imprese locali (in qualche misura "costrette" ad una maggiore efficienza e performatività) sia sotto il profilo organizzativo, sia negli assetti tecnologici e commerciali, favorendo così processi di riorientamento del proprio mercato (dentro e fuori il settore *automotive*) da parte delle imprese più specializzate. Processi di internazionalizzazione di una certa rilevanza hanno interessato, oltre i componentisti, imprese medio-piccole, anche grazie al concomitante processo di delocalizzazione di attività *upstream* nel Nord Italia da parte dei maggiori OEM tedeschi, verificatosi nel corso degli anni '90⁴. D'altra parte, l'evoluzione del tessuto produttivo torinese, progressivamente meno connotato dalla sola produzione in campo *automotive*, ha favorito lo sviluppo di *mix* produttivi e di mercato diversificati settorialmente, anche per molte imprese nate e cresciute nel settore auto.

Il sistema, così strutturato, ha retto fino ad oggi dimostrando anche, nel corso della lunga crisi Fiat dei primi anni 2000, una buona capacità reattiva al

² Aldo Enrietti, *L'industria dell'auto fra crisi e trasformazione in La Questione settentrionale. Economia e società in trasformazione* (a cura di G. Berta), Annali della Fondazione Feltrinelli, 2007

³ Aldo Enrietti, Vittorio Ferrero, Renato Lanzetti, *Da indotto a sistema. La produzione di componenti nell'industria automobilistica*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1991

⁴ Francesco Garibaldi, Andrea Bardi, *Company strategies and organisational evolution in the automotive sector: a worldwide perspective*, Peter Lang, Frankfurt am Main, 2005

cambiamento, in grado di assorbire i costi produttivi e sociali della trasformazioni economico-produttive⁵.

Oggi la profondità e pervasività della crisi in atto pongono interrogativi sulla capacità di tenuta ed il futuro del sistema produttivo locale. D'altro canto, le evoluzioni del settore automotive a livello globale ci interrogano sul ruolo possibile ed il posizionamento del comparto automotive nella regione e, al suo interno, del tessuto delle piccole e medie imprese.

Osservando la recente evoluzione del settore automotive a livello globale, emergono chiaramente tendenze e linee divergenti, nelle differenti aree del mondo. I dati relativi alle immatricolazioni ed alle previsioni di vendita a mostrano una forbice tra la sovracapacità produttiva nelle aree di tradizionale insediamento dell'auto (America del Nord, Europa Occidentale, Giappone e Corea del Sud, ovvero la cosiddetta Triade) ed una forte crescita nei paesi emergenti, che non è stata arrestata dalla crisi globale: mentre le industrie mature di Europa occidentale, Stati Uniti e Canada perdevano 4 milioni di unità assemblate, Brasile, Russia, India e Cina (BRIC) ne guadagnavano 850mila. La Cina in particolare ha consolidato il suo II posto come produttore (dietro al Giappone) e come mercato, apprestandosi a insidiare il primo posto agli Stati Uniti nel corso del 2009⁶.

Tali dati suggeriscono il profilarsi di un sistema auto globale, caratterizzato dall'inedita centralità – produttiva e di mercato – di aree e paesi sino ad oggi considerati periferici, non casualmente sempre più presidiati dai grandi OEM occidentali e giapponesi e dalle multinazionali della componentistica. Tra le conseguenze di questa corsa al presidio dei mercati emergenti, con l'insediamento di grandi OEM nei paesi BRIC, anche un forte processo di trasferimento tecnologico, che porta progressivamente i paesi emergenti ad una significativa autonomia tecnologica.

Le strategie dei maggiori OEM internazionali e del *player* locale Fiat si situano in questo scenario, che spinge verso processi di concentrazione e di ampliamento del proprio raggio di azione. Se tale ampliamento può essere occasione di crescita per i grandi fornitori di primo livello, in grado di seguire i processi internazionali del produttore finale, quali sono le ricadute possibili sulle piccole e medie imprese e sul tessuto produttivo nel suo complesso?

⁵ Aldo Enrietti, Renato Lanzetti, *Fiat Auto: le ragioni della crisi e gli effetti a livello locale*. Quaderni di ricerca del Dipartimento di Scienze Economiche "Hyman P. Minsky", Anno 2002 n.7

⁶ CCIAA Di Torino, Step "La Filiera cresce e si Confronta con le aspirazioni dei competitor internazionali. Osservatorio della componentistica autoveicolare italiana 2009" Torino giugno 2009

La filiera auto in Piemonte

L'individuazione della filiera auto è assai difficile per la molteplicità delle attività coinvolte.

Una stima è stata tentata a partire dall'individuazione di attività che hanno un diverso grado di connessione con il settore auto in termini di destinazione del loro fatturato complessivo (A. Enrietti, R. Lanzetti 'Il ruolo della componentistica nella crisi Fiat, in Economia e politica industriale, n.116, 2002).

La stima è avvenuta con l'individuazione di tre aggregati merceologici che sottendono imprese con differenti gradi di coinvolgimento all'interno della filiera, e che possono essere così definite:

Core business (autoveicoli, Carrozzerie, parti ed accessori) che risultano attività talmente dedicate alla produzione di autoveicoli.

Funzionali (Cuscinetti, accumulatori e apparecchiature elettriche, pneumatici) per le quali si può ipotizzare che il mercato auto rappresenti uno sbocco importante

Connesse (le produzioni metalmeccaniche come le fusioni, la fucinatura, la produzione di viti e bulloni, altri prodotti in gomma e plastica, vetro, vernici, servizi di ricerca e sviluppo, ingegneria, certificazione).

Ovviamente, nel dare una valutazione quantitativa della filiera in termini di addetti è necessario adottare ipotesi circa la rilevanza effettiva del mercato auto sul fatturato delle attività citate, che non può che essere fortemente indicativo. Nell'esercizio sopra citato erano state adottate alcune ipotesi relativamente al fatturato destinato a Fiat: occorrerebbe fare assunzioni relativamente al mercato auto motive. L'assunzione di tali percentuali, ancorchè approssimative del coinvolgimento del settore nella filiera, presentano l'inconveniente nel caso di un confronto intertemporale di non tenere conto delle variazioni nel tempo dell'orientamento al mercato auto motive delle imprese individuate, soprattutto in periodi nei quali i processi di diversificazione sembrano essere stati consistenti.

Per tale ragione si è ritenuto di osservare la consistenza e la dinamica delle imprese nei settori individuati senza tentare alcuna stima specifica del loro coinvolgimento nel settore auto motive, nella convinzione che possano comunque costituire un'utile indicazione dell'andamento di quest'ultimo.

Le attività connesse alla filiera autoveicolistica in Piemonte nel 1996 erano state stimate nel complesso in poco più di 134mila addetti (con riferimento alle unità locali in Piemonte). Nel 2006 gli addetti riferibili alle diverse fasi della filiera potevano essere stimati, sulla base degli archivi Asia delle unità locali, in 131 mila addetti, una consistenza non molto diversa rispetto a dieci anni prima. E' interessante valutare l'andamento nel dettaglio delle singole

dinamiche settoriali che portano ad un'invarianza complessiva delle attività legate alla filiera auto nel periodo. Nel periodo si rileva una consistente flessione del numero di addetti nella produzione di auto i cui addetti in Piemonte passano da 35 a 25 mila circa. Una contrazione che risulta controbilanciata da un aumento di entità ben superiore nel periodo nel settore dei servizi. Risulta dalle dinamiche dei diversi comparti che vi è stato un calo piuttosto rilevante in diversi comparti che presentano un maggior grado di connessione alla filiera (carrozzeri, cuscinetti e organi di trasmissione, elettromeccanica) ma nel comparto 'core' della produzione di componenti la consistenza occupazionale risulta sostanzialmente invariata nell'arco del periodo considerato. E' indubbio che la rilevanza della filiera sia diminuita nel periodo nell'economia regionale, ma si può dedurre dai dati sopra evidenziati, che, in un periodo caratterizzato da un sensibile processo di terziarizzazione soprattutto dell'occupazione, il suo peso in termini di addetti non sia sostanzialmente variato all'interno del ramo manifatturiero regionale.

Tab. 5 La filiera auto in Piemonte (confronto 1996-2006)

	2006	1996	var. assoluta
Autoveicoli	24.178	35.000	-10.822
Carrozzerie	3.537	4.748	-1.211
Componenti	24.380	24.201	179
Cuscinetti, organi di trasmissione	5.983	7.324	-1.341
Elettromeccanica	4.706	7.877	-3.171
Pneumatici	6.969	7.386	-417
Metalmeccanica	19.562	21.851	-2.289
Gomma e plastica	9.625	10.251	-626
Chimica-vernici	2.185	1.892	293
Vetro	2.396	2.421	-25
Servizi	27.496	11.264	16.232
Totale	131.017	134.215	-3.198

Fonte: elaborazione su dati Istat (Asia, 2006)

Se si raffronta la stima degli addetti alle unità locali del settore con quella riferita all'occupazione delle imprese, si osserva come questi ultimi, raggiungendo la cifra di quasi 167 mila, superino in misura rilevante i primi. In particolare il fenomeno interessa la quasi totalità dei settori considerati con l'esclusione dei pneumatici e si manifesta con maggior intensità nella produzione di autoveicoli, ovviamente, ma anche nella produzione di componenti (la componentistica in senso stretto), indicando come il Piemonte abbia una prevalente funzione 'direzionale' nelle attività in questione.

Tabella 6

La filiera auto in Piemonte			Unità locali 2006			Imprese 2006		
			n.	Addetti	% addetti	n.	Addetti	% addetti
Core business		Autoveicoli	49	24.178	18,5	21	46.743	28,0
		Carrozzerie	116	3.537	2,7	86	4.599	2,8
		Componenti	530	24.380	18,6	380	33.719	20,2
Settori funzionali	Cuscinetti	Cuscinetti, organi di trasmissione	70	5.983	4,6	48	7.995	4,8
	Elettromeccanica	Accumulatori	17	56	0,0	13	47	0,0
	Elettromeccanica	Apparati elettrici per auto	92	4.650	3,5	84	5.452	3,3
	Pneumatici	Pneumatici	8	6.843	5,2	2	5.735	3,4
	Pneumatici	Rigenerazione pneumatici	16	126	0,1	15	126	0,1
Settori connessi	Metalmeccanica	Fusioni metalli	93	3.848	2,9	77	3.842	2,3
	Metalmeccanica	Fucinatura	636	13.399	10,2	537	13.439	8,1
	Metalmeccanica	Viti e bulloni	108	2.315	1,8	86	2.314	1,4
	Gomma e plastica	Lav. Gomma	234	6.474	4,9	196	6.842	4,1
	Gomma e plastica	Materie plastiche	133	3.151	2,4	100	3.779	2,3
	Chimica-vernici	Vernici	132	2.185	1,7	98	2.047	1,2
	Vetro	Fabbr. Vetro piano	5	567	0,4	3	795	0,5
	Vetro	Lav. vetro piano	301	1.829	1,4	283	1.822	1,1
	Servizi	Ricerca e sviluppo	572	2.736	2,1	569	2.804	1,7
	Servizi	Studi ingegneria	15.127	18.672	14,3	15.100	18.775	11,2
	Servizi	Serv. Ingegneria integrata	899	4.410	3,4	827	4.346	2,6
	Servizi	Att. Controllo e certificazione	310	734	0,6	293	736	0,4
	Servizi	Design	436	944	0,7	427	984	0,6
		TOTALE FILIERA	19.884	131.017	100,0	19.245	166.941	100,0
		Tot. Manifatturiero	46.604	460.830	28,4	41.328	498.012	33,5

Fonte: elaborazione su dati Istat (Asia, 2006)

Questa tendenza sembra caratterizzare anche l'insieme delle Piccole e medie imprese (fino a 250 addetti), oggetto della presente ricerca, che rappresentano oltre il 40% della consistenza occupazionale dei settori considerati.

Tabella 7

La filiera auto in Piemonte (Piccole e medie imprese)			Unità locali 2006			Imprese 2006		
			n.	Addetti	% addetti	n.	Addetti	% addetti
Core business		Autoveicoli	30	1.600	2,9	14	398	0,7
		Carrozzerie	113	2.503	4,6	81	1.878	3,1
		Componenti	501	13.153	23,9	354	9.874	16,2
Settori funzionali	Cuscinetti	Cuscinetti, organi di trasmissione	63	1.803	3,3	43	1.350	2,2
	Elettromeccanica	Accumulatori	17	56	0,1	13	47	0,1
	Elettromeccanica	Apparati elettrici per auto	86	1.578	2,9	77	1.356	2,2
	Pneumatici	Pneumatici	2	48	0,1	1	7	0,0
	Pneumatici	Rigenerazione pneumatici	16	126	0,2	15	126	0,2
Settori connessi	Metalmeccanica	Fusioni metalli	90	1.615	2,9	74	1.496	2,4
	Metalmeccanica	Fucinatura	631	11.352	20,7	530	10.217	16,7
	Metalmeccanica	Viti e bulloni	107	1.997	3,6	84	1.715	2,8
	Gomma e plastica	Lav. Gomma	227	3.767	6,9	190	3.102	5,1
	Gomma e plastica	Materie plastiche	131	2.236	4,1	96	1.656	2,7
	Chimica-vernici	Vernici	131	1.807	3,3	97	1.178	1,9
	Vetro	Fabbr. Vetro piano	4	261	0,5	2	32	0,1
	Vetro	Lav. vetro piano	300	1.538	2,8	282	1.531	2,5
	Servizi	Ricerca e sviluppo	569	1.220	2,2	566	1.229	2,0
	Servizi	Studi ingegneria	15.127	18.672	34,0	15.100	18.775	30,7
	Servizi	Serv. Ingegneria integrata	897	3.491	6,4	825	3.405	5,6
	Servizi	Att. Controllo e certificazione	310	734	1,3	293	736	1,2
	Servizi	Design	1.183	16.345	29,8	427	984	1,6
		TOTALE FILIERA	19.033	54.932	100,0	19.164	61.092	100,0
		Tot. Manifatturiero	46.604	460.830	11,9	41.328	498.012	12,3

Fonte: elaborazione su dati Istat (Asia, 2006)

Selezionando i soli settori che interessano l'indagine qui rilevata, restringendo dunque l'analisi alle produzioni manifatturiere definite come *funzionali* e *connesse*, che più si riferiscono all'universo delle Pmi oggetto dell'indagine diretta, la consistenza occupazionale delle attività in questione raggiunge le 37 mila unità (e 1853 unità locali), mentre le imprese nei medesimi settori , pari a 19164, hanno un'occupazione complessiva di 61 mila effettivi .

Dalle informazioni disponibili è possibile analizzare la dinamica delle imprese, in particolare le PMI, fra il periodo 2000-2007.

Nel complesso dei settori considerati le Pmi rappresentano oltre il 96% delle imprese e il 40,3% dell'occupazione. La percentuale di occupazione nelle Pmi risulta inferiore nelle attività core, nella produzione di cuscinetti e ovviamente più elevata nelle lavorazioni connesse.

Tabella 8

La filiera auto in Piemonte (Piccole e medie imprese)								
	IMPRESE			ADDETTI			Dim. Media	
	2000	2005	2007	2000	2005	2007	2000	2007
Componenti	427	375	353	13.101	10.116	9.185	30,68	26,02
Cuscinetti, organi di trasm	52	44	43	1.412	1.201	1.345	27,15	31,28
Accumulatori	16	13	11	120	61	41	7,50	3,73
Apparati elettrici per auto	98	75	75	1.254	1.110	1.228	12,80	16,37
Fusioni metalli	96	81	70	2.226	1.501	1.478	23,19	21,11
Fucinatura	532	536	512	11.022	10.673	10.585	20,72	20,67
Viti e bulloni	115	82	83	1.958	1.673	1.700	17,03	20,48
Lav. Gomma	206	192	180	2.602	3.411	3.185	12,63	17,69
Materie plastiche	102	99	92	1.625	1.535	1.571	15,93	17,08
TOTALE FILIERA	1.644	1.497	1.419	35.320	31.281	30.318	21,48	21,37
Tot. Manifatturiero	45.638	41.725	40.966	342.347	314.479	309.854	7,50	7,56
Fonte: elaborazioni su dati Asia								

Sempre con riferimento alle Pmi si riscontra nel periodo 2000-2007 una contrazione sia delle imprese che degli addetti attorno al 14% (-13,7% per le imprese e -14,2% per gli addetti). Nel periodo analizzato si può osservare una tendenza continua alla diminuzione del complesso delle imprese e dell'occupazione: osservando le nel quinquennio 2000-2005 e nel successivo biennio 2005-2007 si può osservare, tuttavia come nel secondo vi sia solo una diminuzione del ritmo della contrazione, che comunque prosegue.

Ciò conferma quanto evidenziato nella precedente indagine realizzata nel 2006, sia in termini di tendenza che di dimensione della variazione nel periodo 2000-2005 caratterizzato dalla crisi Fiat. Evidenzia peraltro come anche nella fase di successiva ripresa, per quanto i dati lo consentano, il

settore sia caratterizzato dalla prosecuzione del trend negativo, evidenziando la continuazione dei processi di ristrutturazione nell'ambito delle Pmi.

Osservando le dinamiche per singolo settore si nota come le attività 'core' presentino una diminuzione del 17% circa delle imprese lungo tutto il periodo considerato e del 30% circa degli addetti: per queste attività, in particolare la tendenza alla contrazione sia delle imprese che degli addetti presenta dinamiche simili sia nel quinquennio di 'crisi' che nella successiva fase di ripresa.

Appare invece differente la situazione nei settori definiti come 'funzionali': nei principali comparti così definiti (cuscinetti e organi di trasmissione e apparati elettrici per auto) la contrazione nell'intero periodo appare decisamente più contenuta; non solo appare inferiore al caso precedente la contrazione nel quinquennio 2000-2005, ma il successivo biennio si caratterizza in questo caso per una sostanziale stabilità del numero di imprese ed una crescita occupazionale considerevole.

In questi settori a differenza delle attività 'core', dove la dimensione media nel periodo subisce una tendenziale diminuzione, si determina un incremento della dimensione media che indica l'esistenza di processi di consolidamento del settore, soprattutto nel secondo periodo di ripresa.

Tabella 9

La filiera auto in Piemonte (Piccole e medie imprese)						
Variatione degli addetti						
	2000-2005	2005-2007	2000-2007	2000-2005	2005-2007	2000-2007
PMI						
Componenti	-12,2	-5,9	-17,3	-22,8	-9,2	-29,9
Cuscinetti, organi di trasm	-15,4	-2,3	-17,3	-14,9	12,0	-4,7
Accumulatori	-18,8	-15,4	-31,3	-49,2	-32,8	-65,8
Apparati elettrici per auto	-23,5	0,0	-23,5	-11,5	10,6	-2,1
Fusioni metalli	-15,6	-13,6	-27,1	-32,6	-1,5	-33,6
Fucinatura	0,8	-4,5	-3,8	-3,2	-0,8	-4,0
Viti e bulloni	-28,7	1,2	-27,8	-14,6	1,6	-13,2
Lav. Gomma	-6,8	-6,3	-12,6	31,1	-6,6	22,4
Materie plastiche	-2,9	-7,1	-9,8	-5,5	2,3	-3,3
TOTALE FILIERA	-8,9	-5,2	-13,7	-11,4	-3,1	-14,2
Tot. Manifatturiero	-8,6	-1,8	-10,2	-8,1	-1,5	-9,5
Fonte: elaborazioni su dati Asia						

Fra i settori 'connessi' è il comparto della fusione dei metalli ad evidenziare la dinamica più sostenuta di contrazione di imprese ed addetti, paragonabile in intensità a quella del settore 'core': tuttavia in questo caso la diminuzione appare decisamente accentuata nel periodo 2000-2005 e, invece, pare riflettere un maggior allentamento rispetto alle attività 'core' nel biennio 2005-2007.

Negli altri settori si riscontrano situazioni differenziate anche se nel complesso denotano andamenti meno sfavorevoli e in taluni casi persino espansivi, come nel caso degli altri prodotti in gomma. Nei settori connessi in generale si può osservare una tendenza meno pronunciata alla diminuzione delle dimensioni medie, nel caso della fusione dei metalli, una sostanziale stabilità nelle attività di fucinatura e una crescita della dimensione media nella altre attività.

L'AGGIORNAMENTO DELL'INDAGINE DIRETTA

Nel 2006 venne realizzata una ricerca avente come oggetto la crisi della Fiat all'inizio del secolo e la reazione delle piccole-medie imprese della componentistica piemontese, ovvero fino a 250 addetti (Enrietti A., Lanzetti R., Sanlorenzo L. (2007), *La componentistica in movimento: le piccole-medie imprese Piemontesi negli anni della crisi Fiat*, IRES Piemonte, Contributi di ricerca n°213)⁷.

A distanza di quattro anni, e di un'altra crisi, in questo caso non più solo Fiat, si è voluto aggiornare quella ricerca per avere un quadro del comportamento tenuto dalle stesse imprese nel periodo intercorso e durante la crisi attuale, nello specifico.

Sulle 300 imprese della precedente ricerca, circa la metà, cioè 154, ha risposto all'indagine telefonica, realizzata nel periodo novembre 2009-gennaio 2010; successivamente sono state realizzate una ventina di interviste di approfondimento direttamente a imprenditori e manager.

⁷ Furono intervistate, con il metodo CATI del questionario telefonico, 300 imprese e successivamente vennero effettuate 30 interviste dirette a imprese del campione sopra indicato.

1. La ricerca: il campione

Le imprese intervistate presentano una distribuzione dimensionale nettamente concentrata sulle micro e piccole (tabella 1): l'85%, equamente distribuito, è di imprese fino a 49 addetti, con una quota di occupati del 46%. Ovviamente, le imprese più grandi, il 14,2% del totale, rappresentano invece oltre il 53% dell'occupazione totale.

Tabella 1: Composizione del campione per classi di addetti

Classe addetti	imprese	%	addetti	%
fino a 9 (micro)	65	42.2%	292	7.8%
da 10 a 49 (piccole)	67	43.5%	1.445	38.8%
da 50 a 99 (piccole - medie)	13	8.4%	911	24.4%
da 100 a 249 (medie)	9	5.8%	1.080	29.0%
Totale imprese	154	100.0%	3.728	100.0%

Le differenti attività svolta dalle imprese sono state raggruppate in otto classi (tabella 2) da cui risulta che nel campione l'attività prevalente è quella di lavorazioni (circa il 53% delle imprese, articolate – in scala decrescente – in metalliche, stampaggio plastica e stampaggio lamiera, altre lavorazioni) seguita dalla produzione di componenti veri e propri; le imprese che producono ricambi rappresentano il 6,5% del campione.

Dal punto di vista dimensionale l'unica situazione anomala è rappresentata dalle imprese da 50 a 99 addetti dove oltre il 60% delle imprese opera nelle lavorazioni metalliche e di stampaggio metallo.

Tabella 2: Composizione del campione per attività produttiva e dimensione

Aziende per attività produttiva, per classe addetti	fino a 9	da 10 a 49	da 50 a 99	da 99 a 249	Totale	%
Lavorazione Materie Plastiche	8	10	1	1	20	13.0
Lavorazioni Metalliche	11	18	4	4	37	24.0
Stampi - Stampaggio metallo	5	10	4	2	21	13.6
Altre Lavorazioni	1	3	-	-	4	2.6
LAVORAZIONI	25	41	9	7	82	53.2
Componenti	20	19	4	4	47	30.5
Progettazione e/o Prototipizzazione	3	6	-	1	10	6.5
Accessori e/o Ricambi	4	6	-	-	10	6.5
Altro	2	3	-	-	5	3.2
Totale complessivo	54	75	13	12	154	100.0

Di rilievo per l'analisi dei dati è la distribuzione delle imprese per appartenenza o meno a gruppi (tabella 3). Complessivamente solo il 9,5% del campione è parte di un gruppo (15 imprese) ma il 73% di queste imprese (ovvero 11) è costituito da imprese appartenenti a gruppi multinazionali.

Tabella 3: Composizione del campione, per appartenenza a gruppi

Tipo di gruppo	imprese	%	
Regionale	3	1.9%	20.0%
Nazionale	1	0.6%	6.7%
Internazionale	11	7.1%	73.3%
Indipendenti	139	90.3%	100.0%
Totale imprese	154	100.0%	

Tra le imprese del campione sono state anche rilevate 15 imprese multi stabilimento (tabella 4), per un totale di 44 unità locali; solo 6 sono però localizzati al di fuori dell'Italia, evidenziando una ridotta internazionalizzazione produttiva.

Tabella 4: Localizzazione degli stabilimenti

Localizzazione stabilimenti	
Piemonte	171
Resto Italia	6
Europa	1
Extraeuropa	5
Totale stabilimenti	183
Totale imprese	154

2. La dinamica

Quanto abbiamo visto in precedenza rappresenta la fotografia del campione alla data della rilevazione, fine 2009, ma l'interrogativo base della ricerca era quello di individuare le linee di fondo delle trasformazioni intervenute tra il 2008 ed il 2009 prendendo come riferimento i dati del 2005 relativi alla precedente ricerca. Analizziamo pertanto la dinamica delle principali variabili.

2.1 La dimensione

Nel corso dei tre anni in questione la composizione dimensionale delle imprese è variata, dando luogo a movimenti tra le classi (tabella 5) che si traducono in un generale spostamento verso dimensioni inferiori, soprattutto le piccole che scendono verso le micro imprese (le prime scendono infatti da 78 a 67 e le micro salgono da 49 a 65).

Tabella 5: Dinamica delle imprese, per classi di addetti

Classe Addetti	Imprese					
	2005	%	2008	%	2009	%
fino a 9 (micro)	49	31.8%	54	35.1%	65	42.2%
da 10 a 49 (piccole)	78	50.6%	75	48.7%	67	43.5%
da 50 a 99 (piccole - medie)	14	9.1%	13	8.4%	13	8.4%
da 100 a 249 (medie)	13	8.4%	12	7.8%	9	5.8%
Totale Aziende	154	100.0%	154	100.0%	154	100.0%

Tale diminuzione della dimensione media è però il risultato di andamenti diversi della numerosità delle varie classi dimensionali con l'esito finale di una crescita della numerosità delle micro-imprese (fino a 9 addetti) e un diminuzione di tutte le altre classi. Viene quindi confermato il processo rilevato già nella precedente ricerca e certamente preoccupante: la diminuzione della dimensione media delle imprese con un affollamento verso le imprese micro. Si tratta di un problema strutturale, non solo di questo settore e del Piemonte, ma che diventa ancor più rilevante in questo periodo: diminuiscono infatti le opportunità di collocarsi in una strategia di crescita internazionale.

Ma la consistenza delle varie classi dipende dai movimenti intervenuti tra di esse (tabella 6), con salite di classe molto ridotte (ma pur sempre 7 per le micro ed una per le piccole-medie) e più consistenti discese: in particolare, ben 12 piccole sono diventate micro e due medie sono passate a piccole-medie. Siamo quindi in presenza di un processo non univoco, in particolare alcune piccole crescono.

Tabella 6: Movimenti di imprese tra le classi

Classe 2005	Classe 2008				Imprese	Addetti
	fino a 9	da 10 a 49	da 50 a 99	da 99 a 249		
fino a 9	42	7	-	-	49	247
da 10 a 49	12	66	-	-	78	1.601
da 50 a 99	-	2	11	1	14	893
da 99 a 249	-	-	2	11	13	1.756
Totale Complessivo	54	75	13	12	154	4.497

2.2 L'occupazione

Di fronte a tali movimenti tra le classi dimensionali, qual è stata la dinamica degli occupati?

La tabella 7 illustra la dinamica per il periodo 2005-2009: innanzitutto l'occupazione risulta in calo anche nel periodo 2005-2008 che comprende gli anni dell'uscita di Fiat dalla crisi (gli addetti diminuiscono del 5,4%, evidenziando il proseguimento di un processo di razionalizzazione iniziato negli anni precedenti). L'ultimo anno, quello della crisi attuale, fa registrare con una caduta ulteriore del 12,4%, certamente significativa ma pur sempre relativamente contenuta. Nell'arco del periodo 2005-2009 avremmo quindi una perdita di occupazione del 17% che determina una diminuzione della dimensione media da 29,2 addetti a 24,2: il dato preoccupante è la caduta nella classe maggiore, che passa da 135 addetti a 120.

Tabella 7: Andamento dell'occupazione

Classe Addetti 2008	Addetti 2005	Addetti 2008	Addetti 2009	Var. 05-08 (%)	Var. 08-09 (%)	Var. 05-09 (%)	Dim. media 05	Dim. media 09
fino a 9	247	254	292	2.8%	15.0%	18.2%	5.04	4.5
da 10 a 49	1.601	1.581	1.445	-1.2%	-8.6%	-9.7%	20.53	21.6
da 50 a 99	893	880	911	-1.5%	3.5%	2.0%	63.79	70.1
da 99 a 249	1.756	1.539	1.080	-	-	-	135.08	120.0
Totale	4.497	4.254	3.728	-5.4%	12.4%	17.1%	29.20	24.2

La contenuta diminuzione degli addetti nell'anno della crisi è però la conferma di un comportamento "precauzionale" delle imprese nel ribaltare sull'occupazione i dati negativi del fatturato. Dalle interviste dirette, come vedremo in seguito, risulta come le imprese abbiano innanzitutto tentato vie di riduzione del personale "soft", attraverso blocco del turn over, mancato rinnovo di contratti a termine e/o lavoratori interinali, riduzione di orario (in qualche caso riduzione dello straordinario, che era praticamente "strutturale"), nonché facendo ricorso agli ammortizzatori sociali. "Attraverso tali strategie, le imprese sono riuscite a mantenere i propri organici, senza "lasciare a casa nessuno". Tale tentativo è da imputare:

- a) alla sensibilità sociale delle imprese, in molti casi piccolissime realtà a gestione familiare, che hanno con i propri dipendenti rapporti stretti e relazioni fiduciarie;
- b) al timore di perdere competenze ed esperienze, preziose nel caso di una ripresa dell'attività;
- c) a ragioni economiche: in questa congiuntura, costerebbe troppo pagare le liquidazioni.

Tale atteggiamento precauzionale anche dimostrato dal fatto che il 50% delle imprese ha mantenuto invariata l'occupazione (tabella 8). Analizzando l'entità della variazione emerge come le cadute più consistenti sono delle micro imprese (il 32% dichiara di aver ridotto per oltre il 25%) mentre le imprese da 30 addetti in su sono concentrate nella fascia di calo occupazionale fino al 25%. Queste ultime imprese sono però anche quelle che maggiormente hanno incrementato l'occupazione.

Tabella 8: Andamento dell'occupazione nel 2009

	Imprese campione	fino a 9 addetti	da 10 a 49	da 50 a 99	da 100 a 249
diminuzione	44.8%	46.2%	38.8%	69.2%	44.4%
oltre -50%	1.9%	4.6%	0.0%	0.0%	0.0%
> -25%; <= -50%	18.2%	27.7%	10.4%	15.4%	11.1%
> -10%; <= -25%	16.2%	12.3%	13.4%	38.5%	33.3%
<= -10%	8.4%	1.5%	14.9%	15.4%	0.0%
stabile	50.0%	50.8%	56.7%	23.1%	33.3%
aumento	5.2%	3.1%	4.5%	7.7%	22.2%
<= +10%	2.6%	1.5%	1.5%	7.7%	11.1%
> +10%; <= +25%	1.9%	1.5%	1.5%	0.0%	11.1%
> +25%; <= +50%	0.6%	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%
oltre +50%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Totale	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Totale	154	65	67	13	9

2.3 Il fatturato

Tra il 2005 ed il 2008⁸ il fatturato è aumentato di quasi il 19% (tabella 9)⁹, un incremento superiore del 40% a quello dell'indice ISTAT dei prezzi alla produzione dei prodotti intermedi e industriali (+13,1%). Guardando alla composizione in termini di mercati di sbocco, un primo dato è che è ulteriormente accresciuta la specializzazione nell'automotive, con la riduzione dei mercati diversificati: cioè, di fronte alla ripresa di Fiat, le imprese sono ritornate sul loro core business, su quelle attività dove sviluppato storicamente le loro competenze. In particolare, la crescita dei volumi produttivi di Fiat (Auto e Veicolo industriale) ha determinato un quasi raddoppio (+88%) del fatturato ivi destinato. Un dato significativo è però che il tasso di crescita del fatturato sui rimanenti mercati automotive è stato solo leggermente inferiore alla crescita media, evidenziando in particolare, come la crescita verso altre case automotive realizzata negli anni di crisi Fiat è stata poi mantenuta negli anni successivi.

Tabella 9: Dinamica e composizione del fatturato

	2005		2008		Var 2005/2008
Fatturato €	589.931.541	100.0	701.132.100	100.0	18.85%
NON AUTOMOTIVE	119.210.043	20.2	96.363.000	13.7	-19.17%
AUTOMOTIVE, di cui	470.721.498	79.8	604.769.100	86.3	28.48%
Fiat	85.742.418	14.5	161.424.075	23.0	88.27%
Altre case automotive	211.141.980	35.8	244.560.875	34.9	15.83%
Subfornitura	173.837.100	29.5	198.784.150	28.4	14.35%
Imprese	112		112		

Considerando la composizione del fatturato per il 2008¹⁰ (tabella 10) il non automotive pesa per poco meno del 18%, di cui quasi 3 punti sono rappresentati da export (ovvero un 16%); l'automotive pesa, pertanto per l'82%

Per quanto riguarda l'automotive, Fiat Auto e Veicoli Industriali pesano per il 23,7% del fatturato totale, ovvero il 29% di quello automotive); di rilievo è che la fornitura ad altre case automotive pesi di più di quello Fiat (il 32% del fatturato totale e il 39% di quello automotive) e che in questo caso l'export abbia un peso superiore al mercato interno.

Se poi si considera, in particolare, il complesso del mercato del Veicolo industriale si osserva come le imprese che vi operano siano fortemente

⁸ Si è utilizzato il dato del 2008, in quanto l'unico certo per il periodo della rilevazione; gli effetti della crisi del 2009 saranno però valutati al punto 5.

⁹ Il dato è relativo alle sole 112 imprese che hanno fornito i dati completi per i due anni.

¹⁰ Relativa, in questo caso, alle informazioni fornite da 127 imprese.

sbilanciate sull'export che, infatti, pesa per l'80% del totale. Nel caso del mercato auto l'export incide per il 50% del fatturato.

Infine, la subfornitura e il ricambio pesano per il 26,5% del fatturato totale, una quota superiore a quella relativa al Gruppo Fiat: si tratta di un dato che esprime la piccola-media dimensione delle imprese del nostro campione.

Considerando il complesso del mercato automotive siamo quindi di fronte ad una interessante equidistribuzione dei tre principali mercati (Fiat, altro automotive e subfornitura), con quote comprese tra il 29% ed il 39%.

L'analisi della composizione del fatturato per dimensione di impresa (tabella 11) evidenzia una sola uniformità, relativa al mercato automotive (il peso varia tra il 78 ed il 92%), e diverse specificità: le micro imprese (fino a 9 addetti) dipendono dalle case automotive (Fiat e concorrenti) solo per il 16% contro una media di quasi il 56%, a conferma che, salvo nicchie e casi particolari, la piccola dimensione costituisce un ostacolo per accedere alla fornitura diretta verso le case auto. Per le piccole (da 10 a 49 addetti) ancora limitato rimane il mercato Fiat mentre quello delle altre case automotive è già pari a due terzi della media (21% contro 32%). Le imprese medio-grandi (da 50 a 99 addetti) segnano il distacco da quelle di minore dimensione: Fiat pesa per il 32% e le altre case per il 35,6%, mentre il peso della subfornitura scende al 12%; situazione in parte analoga per le imprese da 100 a 250 addetti dove, però, il non automotive è molto limitato (solo l'8%) e le altre case pesano per il 43%, contro una media del 32%. Per queste ultime si presenta poi il caso del mercato della subfornitura con un peso del 17% e superiore a quello della classe precedente: in questo caso si tratta di subfornitura di prodotti complessi che vanno a comporsi in moduli, sistemi forniti direttamente alle case dai fornitori di primo livello.

Tabella 10: Composizione del fatturato 2008

		%		
FATTURATO 2008	€ 805.865.300	100.0		
Non automotive Italia	€ 120.088.100	14.9		83.6
Non automotive Estero	€ 23.494.900	2.9		16.4
NON AUTOMOTIVE	€ 143.583.000	17.8		100.0
Automotive: fornitura diretta a Fiat Auto Italia	€ 123.743.000	15.4	18.7	
Automotive: fornitura diretta a Fiat Auto estero	€ 33.630.075	4.2	5.1	
Automotive: fornitura diretta a produzione VI/bus /movim. terra Fiat	€ 33.733.000	4.2	5.1	
FIAT	€ 191.106.075	23.7	28.9	
Automotive: fornitura diretta ad altre case auto	€ 124.045.875	15.4	18.7	
Automotive: ESTERO - fornitura diretta a produzione VI/bus /m. terra	€ 133.774.000	16.6	20.2	
ALTRE CASE AUTOMOTIVE	€ 257.819.875	32.0	38.9	
Automotive: sub-fornitura Italia	€ 168.127.230	20.9	25.4	
Automotive: sub-fornitura estero	€ 45.229.120	5.6	6.8	
SUBFORNITURA	€ 213.356.350	26.5	32.2	
TOTALE AUTOMOTIVE	€ 662.282.300	82.2	100.0	

Tabella 11: Composizione del fatturato per dimensione

CLASSE ADDETTI	<i>Non automotive</i>	<i>Automotive</i>	Fiat	<i>Altre case automotive</i>	Subfornitura
fino a 9	21.4%	78.6%	7.8%	8.2%	62.6%
da 10 a 49	25.2%	74.8%	10.5%	21.3%	42.9%
da 50 a 99	20.7%	79.3%	31.9%	35.6%	11.9%
da 100 a 250	8.0%	92.0%	32.2%	42.9%	16.8%
Totale	17.8%	82.2%	23.7%	32.0%	26.5%

Differenze significative si hanno anche tra imprese appartenenti a gruppi e imprese indipendenti (tabella 12). Le filiali di gruppi si qualificano infatti per questi tre elementi, che rientrano tutti nelle attese:

- Sono più diversificate, soprattutto quelle di multinazionali estere (27% contro 15%);
- Sono più dipendenti da Fiat, in un rapporto di 2 a 1 rispetto alle indipendenti (37% contro 19%);
- Sono nettamente meno presenti nella subfornitura

Tabella 12: Composizione del fatturato per appartenenza a gruppi

Gruppo	Non automotive	Automotive	Fiat	Altre case automotive	Subfornitura	Imprese
Regionale	0.00%	100.00%	18.18%	68.18%	13.64%	3
Nazionale	10.00%	90.00%	25.00%	65.00%	0.00%	1
Internazionale	31.16%	68.84%	40.48%	13.56%	14.80%	11
Totale Gruppo	27.14%	72.86%	37.58%	21.94%	13.34%	15
Indipendenti	14.68%	85.32%	19.06%	35.37%	30.89%	139
TOTALE	17.82%	82.18%	23.71%	31.99%	26.48%	154

Relativamente al dato sulla dipendenza da Fiat si è voluto verificare come questa si distribuisce per classi dimensionali (tabella 13 A e B). Innanzitutto il numero delle imprese coinvolte risulta decisamente limitato, cioè 29, pari al 23% delle 127: ovvero il 77% del nostro campione non ha rapporti con Fiat.

Tabella 13 A : Distribuzione delle imprese per dipendenza da Fiat

	Fino a 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 99%	100%	Totale
fino a 9	3	1	0	2	2	8
da 10 a 49	1	7	0	2	1	11
da 50 a 99	2	0	0	0	1	3
da 100 a 250	1	4	1	1	0	7
Totale	7	12	1	5	4	29

Tabella 13 B : Distribuzione delle imprese per dipendenza da Fiat (%)

	Fino a 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 99%	100%	Totale	Imprese
fino a 9	37.5%	12.5%	0.0%	25.0%	25.0%	100.0%	8
da 10 a 49	9.1%	63.6%	0.0%	18.2%	9.1%	100.0%	11
da 50 a 99	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	100.0%	3
da 100 a 250	14.3%	57.1%	14.3%	14.3%	0.0%	100.0%	7
Totale	24.1%	41.4%	3.4%	17.2%	13.8%	100.0%	29

Anche qui si ha una polarizzazione di situazioni: il 50% delle poche micro imprese dipende da Fiat per oltre il 75% del proprio fatturato, mentre, al contrario, circa il 70% delle imprese di ognuna delle successive classi non dipende da Fiat per più del 50%.

2.4 Produttività

Sul totale di 154 imprese, 126 hanno fornito dati sugli addetti e sul valore del fatturato al 2008 e quindi su queste è possibile calcolare la produttività (tabella 14). Essa è crescente al crescere della dimensione di impresa fino alla classe 50-99 addetti per poi stabilizzarsi su questo livello, con divario minimo/massimo pari all'80%.

Tabella 14: Produttività per dimensione

CLASSE ADDETTI	IMPRESE	ADDETTI	FATTURATO	FATT/ADD	INDICE	DIM MEDIA
fino a 9	40	196	27.423.000.00	139.913	100.00	4.9
da 10 a 49	64	1333	232.102.300.00	174.120	124.45	20.8
da 50 a 99	11	726	185.140.000.00	255.014	182.27	66.0
da 100 a 250	11	1421	355.600.000.00	250.246	178.86	129.2
Totale	126	3.676	800.265.300	217.700	155.60	29.2

Il forte divario di produttività per dimensione dipende in misura consistente dall'appartenenza o meno ad un gruppo (tabella 15): sono infatti le imprese indipendenti (prevalentemente di piccola dimensione) quelle con il minor livello di produttività.

Tabella 15: Produttività per appartenenza a gruppi

GRUPPO	IMPRESE	ADDETTI	FATTURATO	FATT/ADD	INDICE	DIM MEDIA
Regionale	2	70	13.200.000.00	188.571	35.0	35.0
Nazionale	1	84	19.000.000.00	226.190	84.0	84.0
Internazionale	9	648	170.422.000.00	262.997	72.0	72.0
Totale Gruppo	12	802	202.622.000.00	252.646	66.8	66.8
Indipendenti	114	2.874	597.643.300.00	207.948	25.2	25.2
TOTALE	126	3.676	800.265.300.00	217.700	29.2	29.2

3. L'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione può essere misurata su due variabili, l'export e gli investimenti esteri diretti.

Per quanto riguarda l'export, quasi il 47% delle imprese persegue questa strategia ma la propensione all'export aumenta all'aumentare delle dimensioni (tabella 16): in particolare, oltre l'80% delle imprese con più di 50 addetti sono attive nell'esportazione. Però chi esporta lo fa per una quota significativa del fatturato, indipendentemente dalla dimensione: le micro imprese presenti all'estero esportano per il 30% del fatturato, contro un massimo del 58% per le imprese di media dimensione: si tratta di un indicatore del fatto che per chi esporta tale strategia è di lungo periodo.

Nel confronto tra il 2005 ed il 2008 tutte le classi aumentano l'export, da un minimo del 10% ad un massimo del 30%, a conferma di quanto detto sopra.

Tabella 16: imprese esportatrici, e no, nel 2008

Classi addetti	Imprese Export si	Imprese Export no	Totale imprese	% exp su fatturato 2008	% exp su fatturato 2005	var.%
fino a 9	23.1%	76.9%	65	29.5%	26.7%	10.5%
da 10 a 49	56.7%	43.3%	67	37.4%	31.6%	18.3%
da 50 a 99	84.6%	15.4%	13	38.1%	32.2%	18.3%
da 99 a 249	88.9%	11.1%	9	58.3%	45.0%	29.6%
Totale	46.8%	53.2%	154	45.7%	37.2%	22.9%
	72	82	154			

Tra le 82 imprese che nel 2008 non esportavano 16 avevano esportato nel 2005: si tratta esclusivamente imprese micro e piccole e con una quota di export non superiore al 20%. Si può ipotizzare trattarsi di imprese che avevano perseguito una strategia di esportazione solo in termini congiunturali, in particolare per fronteggiare temporaneamente la crisi Fiat, ma che con la ripresa della casa auto si sono di nuovo concentrate sul mercato nazionale.

Dall'altro lato, abbiamo però una entrata di 12 nuove imprese esportatrici, di cui 11 con una dimensione non superiore ai 49 addetti (tabella 17) a dimostrazione che le entrate e le uscite sono realizzate da micro e piccole imprese che spesso le effettuano non in una ottica di medio-lungo periodo.

Tabella 17: Imprese che non esportavano nel 2005

	Imprese	
fino a 9	4	33.3%
da 10 a 49	7	58.3%
da 50 a 99	1	8.3%
da 99 a 249	0	0.0%
Totale	12	100.0%

Delle 72 imprese che hanno esportato nel 2008, 60 hanno esportato anche nel 2005 ed hanno fornito i dati completi (tabella 18) dai quali emerge che, nel periodo, hanno mediamente incrementato l'export del 13% ma con una forte polarizzazione per classe dimensionale: sono le classi estreme ad aver aumentato tra il 25 ed il 30%, con le piccole che invece diminuiscono la quota di export.

Tabella 18: Quota di export sul fatturato per le imprese che esportavano sia nel 2005 che nel 2008, per dimensione

	Esportatori	Campione	Esportatori su campione	Quota export 2008	Quota export 2005	Var.%
fino a 9	11	65	16.9%	36.0%	27.9%	29.0%
da 10 a 49	31	67	46.3%	50.3%	53.9%	-6.7%
da 50 a 99	10	13	76.9%	37.6%	33.3%	12.7%
da 99 a 249	8	9	88.9%	57.9%	46.4%	24.7%
Totale Aziende	60	154	39.0%	49.3%	43.7%	13.0%

Altro dato interessante è che per queste imprese il campo di variazione è più limitato nel 2008, rispetto a quello rilevato in media grazie al maggior peso nelle micro e piccole imprese (36% contro 29% per le micro e 50% contro 37% per le piccole) a testimonianza di uno sforzo consistente di diversificazione degli sbocchi di mercato in termini di clienti e di localizzazione.

La propensione all'esportazione risulta anche direttamente collegata all'appartenenza ad un gruppo (tabella 19): la quota di imprese esportatrici di questo aggregato è quasi doppia di quella delle imprese indipendenti, mentre il differenziale di quota di export è ridotto (58% per le appartenenti a gruppi e 47% per le indipendenti). Ulteriore conferma che la strategia di export rende maggiormente omogenee le imprese, indipendentemente dalla dimensione. L'appartenenza ad un gruppo determina inoltre una crescita della quota esportata tra il 2005 ed il 2008 (+ 13%), mentre per le imprese indipendenti tale quota diminuisce leggermente (- 2%).

Tabella 19: Quota di export sul fatturato per le imprese che esportavano sia nel 2005 che nel 2008, per appartenenza a gruppi

	Imprese esportatrici	Imprese totali	quota esportatrici	Quota export 2008
INDIPENDENTI	50	139	36.0%	47.2%
APPARTENENTI GRUPPO	10	15	66.7%	58.0%
<i>INTERNAZIONALE</i>	8	11	72.7%	51.2%
<i>NAZIONALE</i>	1	1	100.0%	65.0%
<i>REGIONALE</i>	1	3	33.3%	90.0%
TOTALE	60	154	39.0%	49.3%

Occorre però notare come a livello di investimenti esteri diretti la situazione non è esaltante: solo sei imprese, tutte appartenenti a gruppi nazionali od esteri, posseggono infatti stabilimenti al di fuori dell'Italia.

4. L'innovazione

Prima di approcciare il tema della crisi, nelle interviste si è voluto analizzare la capacità innovativa delle imprese in un arco di tempo medio, ovvero dal 2006 al 2009 (tabella 20).

Tabella 20: Attività innovativa per dimensione

	fino a 9 addetti	da 10 a 49	da 50 a 99	da 100 a 249	Imprese	
Nessuna innovazione	40.0%	38.8%	30.8%	11.1%	57	37.0%
Innovazione di prodotto	18.5%	17.9%	30.8%	11.1%	29	18.8%
Innovazione di processo	49.2%	52.2%	61.5%	77.8%	82	53.2%
Totale campione	65	67	13	9	154	
Totale risposte	70	73	16	9	168	

Innanzitutto il 37% delle imprese dichiara di non aver effettuato alcuna innovazione; si tratta prevalentemente di imprese fino a 99 addetti, in quanto per quelle medie la quota scende a solo l'11%. Mediamente il 53% ha effettuato innovazioni di processo e il 19% di prodotto. Due considerazioni: le imprese medie sono state nettamente orientate verso le innovazioni di processo (il 78% ha effettuato questa scelta) mentre le innovazioni di prodotto sono maggiormente perseguite dalle imprese di più piccola dimensione.

Per quanto riguarda le innovazioni di processo, esse si sono concentrate (come prevedibile) nei macchinari (52,6%) e nelle tecnologie informatiche (17%, tabella 21); solo nel 6-7% dei casi si è investito in progettazione o certificazione.

Tabella 21: Investimenti in innovazioni di processo

impianti e macchinari	61	52.6%
tecnologie informatiche	20	17.2%
certificazione	7	6.0%
progettazione	8	6.9%
ambiente	3	2.6%
altro	17	4.3%
	116	100.0%

Quasi il 30% delle imprese ha dichiarato di aver investito in R&S tra il 2006 ed il 2009 (tabella 22), con un più forte orientamento per le medie. Due le caratteristiche delle imprese che investono in R&S: hanno una maggiore propensione quelle appartenenti a gruppi e quelle esportatrici.

Tabella 22: Imprese che hanno investito in R&S

	Imprese	Imprese %	fino a 9 addetti	da 10 a 49	da 50 a 99	da 100 a 249
Sì	45	29.2%	27.7%	29.9%	23.1%	44.4%
No	109	70.8%	72.3%	70.1%	76.9%	55.6%
Totale	154	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
			65	67	13	9

Valutando la forma con cui è stata realizzata la R&S emerge come (tabella 23) nel 78% dei casi si sia esclusivamente utilizzato personale interno ma le 10 imprese rimanenti si sono mosse su di una molteplicità di partnership¹¹, con imprese e università, indicando una elevata capacità relazionale

Tabella 23: Forme di realizzazione della R&S

	Imprese	% su imprese con R&S	% su campione
unicamente personale interno	35	77.8%	22.7%
partnership con aziende locali	6	13.3%	3.9%
partnership con aziende nazionali	2	4.4%	1.3%
partnership con aziende internazionali	1	2.2%	0.6%
specifici accordi di collaborazione con Università Torino/Politecnico Torino	6	13.3%	3.9%
specifici accordi di collaborazione con altri atenei/centri di ricerca	4	8.9%	2.6%
Totale "Sì"	45	100.0%	29.2%

Infine, a partire dal 2006, 11 imprese (il 7%) avevano depositato brevetti (tabella 24): l'elemento significativo è che la quota di micro e piccole imprese che hanno brevettato corrisponde alla media, rappresentando quindi una nicchia di piccole imprese attive nella brevettazione.

Tabella 24: Imprese che hanno depositato brevetti

	Imprese	Imprese %	fino a 9 addetti	da 10 a 49	da 50 a 99	da 100 a 249
No	141	91.6%	59	62	12	8
Sì	11	7.1%	5	5	0	1
nessuna risposta	2	1.3%	1	0	1	0
Totale	154		65	67	13	9
Imprese con brevetti sul totale di classe			7.7%	7.5%	0.0%	11.1%

¹¹ Queste 10 imprese hanno infatti dichiarato un totale di 29 rapporti di partnership, mediamente 3 per impresa.

5. La crisi

Per segnare il salto avvenuto a fine 2008, abbiamo diviso l'analisi dei fattori di difficoltà in due periodi; quello ante crisi (2006-2008) e quello durante la crisi (ultimi mesi 2008 e tutto il 2009).

La tabella 25 illustra la situazione del primo periodo e riflette il fatto di essere al termine di un ciclo ascendente: quasi il 64% delle imprese infatti non manifesta difficoltà anche se un 23% già presentava una riduzione delle commesse; al terzo posto si colloca la eccessiva dilazione dei tempi di pagamento, fattore che però è dichiarato in egual misura come problema principale (5 imprese) e come secondario (6 imprese).

Tabella 25: Principali fattori di difficoltà dell'impresa tra il 2006 ed il 2008

	imprese	%
Non abbiamo avuto difficoltà	103	63.6%
Riduzione delle commesse	23	14.2%
Prezzi non remunerativi	2	1.2%
Eccessiva dilazione dei tempi di pagamento	11	6.8%
Difficoltà di accesso al credito	6	3.7%
Crescita dell'indebitamento	2	1.2%
Concorrenza di imprese a basso costo del lavoro (paesi emergenti)	5	3.1%
Reperimento di manodopera	4	2.5%
Aumento costi materie prime e prodotti intermedi	4	2.5%
Ricambio generazionale	0	0.0%
Delocalizzazione da parte dei clienti	0	0.0%
Fallimenti a catena	2	1.2%
totale	162	100.0%

Se, invece, si passa al 2009 la situazione cambia significativamente (tabella 26): come da attese, solo 7 imprese dichiarano di non avere avuto difficoltà, mentre ben il 79% ha avuto la riduzione delle commesse come problema principale. Salgono anche le denunce di eccessiva dilazione dei pagamenti (il 35% contro il 7% nel periodo pre-crisi) ma l'aspetto in qualche modo sorprendente è che nella maggioranza dei casi essa è indicata prevalentemente come problema secondario (22% contro l'8% che lo definisce come primario).

Tabella 26: Principali fattori di difficoltà dell'impresa tra la fine del 2008 ed il 2009

	imprese	%	Primo problema	%	Secondo problema	%
Non abbiamo avuto difficoltà	7	4.5%	7	4.5%	0	0.0%
Riduzione delle commesse	132	85.7%	121	78.6%	9	5.8%
Prezzi non remunerativi	10	6.5%	1	0.6%	8	5.2%
Eccessiva dilazione dei tempi di pagamento	54	35.1%	13	8.4%	34	22.1%
Difficoltà di accesso al credito	9	5.8%	4	2.6%	4	2.6%
Crescita dell'indebitamento	6	3.9%	1	0.6%	3	1.9%
Concorrenza di imprese a basso costo del lavoro (paesi emergenti)	12	7.8%	4	2.6%	8	5.2%
Reperimento di manodopera	2	1.3%	1	0.6%	1	0.6%
Aumento costi materie prime e prodotti intermedi	4	2.6%	3	1.9%	1	0.6%
Ricambio generazionale	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Delocalizzazione da parte dei clienti	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Fallimenti a catena	2	1.3%	0	0.0%	0	0.0%
Insoluti dai clienti	4	2.6%	1	0.6%	1	0.6%
totale	242					

N.B.: le percentuali sono calcolate sul campione di 154 imprese.

Ciò non significa tanto che la dilazione non sia un problema importante, quanto che la crisi si è abbattuta sulle imprese nella forma di un drammatico calo delle commesse.

In effetti (tabella 27), le imprese hanno dichiarato che il fatturato ha visto consistenti cali: il 22% delle imprese segnala una riduzione di oltre il 50% del fatturato tra la fine del 2008 ed il 2009, un altro 45% un calo tra il 25 ed il 50% e un 17,5% meno del 25%. Infine, un 15% dichiara l'invarianza del fatturato. L'impatto della crisi risulta diverso per dimensione: la quota più elevata di imprese che non prevedevano variazione di fatturato è tra le micro (21,5% contro una media di 15%); se però consideriamo insieme le imprese che non hanno subito variazioni e quelle che l'anno contenuta al 25% la situazione migliore appare quella delle medie imprese (il 44% delle imprese contro una media del 32%)

Le imprese, in termini di classi di addetti, che maggiormente hanno risentito della crisi risultano essere quelle piccole medie (da 50 a 99 addetti): quasi il 50% di esse ha subito un calo di oltre il 50% del fatturato, contro una media del 32,6%.

Tabella 27: Diminuzione del fatturato previsto tra il 2008 ed il 2009.

	Imprese	Classi di addetti			
		fino a 9	da 10 a 49	da 50 a 99	da 99 a 249
0	14.9%	21.5%	11.9%	7.7%	11.1%
>0 <= 25	17.5%	12.3%	20.9%	7.7%	33.3%
>25 <= 50	44.8%	41.5%	49.3%	46.2%	33.3%
>50	22.7%	24.6%	17.9%	38.5%	22.2%
Totale	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Totale	154	65	67	13	9

Ma forse il dato più significativo è relativo al livello di utilizzo degli impianti a fine anno 2009 (tabella 28): ben il 15% li stava infatti sfruttando per meno del 25% e un altro 30% di imprese tra il 25% ed il 50%. Anche qui abbiamo conferma della difficoltà delle imprese di piccola-media dimensione: ben il 30% ha dichiarato di aver utilizzato gli impianti per meno del 25%, contro una media del 15%.

Tabella 28: Livello di utilizzo degli impianti a fine 2009

	Classi di addetti				
	fino a 9	da 10 a 49	da 50 a 99	da 99 a 249	Totale
0	4.60%	9.00%	15.40%	22.20%	8.40%
>0 <= 25	9.20%	4.50%	15.40%	0.00%	7.10%
>25 <= 50	33.80%	29.90%	23.10%	22.20%	30.50%
>50	52.30%	56.70%	46.20%	55.60%	53.90%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Totale aziende	65	67	13	9	154

Di fronte a questi elementi di crisi, le imprese sono state interpellate sulle strategie messe in atto per fronteggiarla (tabella 29)

Tabella 29: Strategie intraprese per fronteggiare la crisi

	fino a 9 addetti	da 10 a 49	da 50 a 99	da 100 a 249	Impres e tot.	Impres e attive
RIDUZIONE COSTI	10.8%	26.9%	30.8%	0.0%	18.8%	34.5%
INNOVAZIONE DI PROCESSO	3.1%	4.5%	0.0%	22.2%	4.5%	8.3%
	13.8%	31.3%	30.8%	22.2%	23.4%	42.9%
POTENZIAMENTO MARKETING	16.9%	13.4%	0.0%	11.1%	13.6%	25.0%
BLOCCO INVESTIMENTI	1.5%	6.0%	15.4%	11.1%	5.2%	9.5%
INNOVAZIONE DI PRODOTTO	4.6%	4.5%	7.7%	0.0%	4.5%	8.3%
DIVERSIFICAZIONE	6.2%	1.5%	7.7%	0.0%	3.9%	7.1%
AMMORT. SOCIALI - RIDUZIONE PERSONALE	1.5%	0.0%	15.4%	22.2%	3.2%	6.0%
DELOCALIZZAZIONE	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.6%	1.2%
TOTALE "STRATEGIE INTRAPRESE"	44.6%	56.7%	76.9%	77.8%	54.5%	100.0%
NESSUNA	55.4%	43.3%	23.1%	22.2%	45.5%	
TOTALE CAMPIONE	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
TOTALE CAMPIONE	65	67	13	9	154	

Innanzitutto, ben il 45% delle imprese dichiara di non aver intrapreso nessuna strategia specifica e questa percentuale è crescente al diminuire della dimensione di impresa: sono infatti il 55% delle micro contro il 22% delle medie, ma ciò che fa la differenza è l'utilizzo degli ammortizzatori sociali, pressoché inesistente per le micro e le piccole e invece, come prevedibile, utilizzato dal 15% delle piccole-medie e dal 22% delle medie.

Se escludiamo questa strategia, che corrisponde in realtà ad una "riduzione del danno", si può osservare dall'ultima colonna della tabella (considerando cioè solo le strategie intraprese) che quella prevalente è stata la riduzione dei costi, a cui può essere associata l'innovazione di processo, per un totale di quasi il 43% delle imprese, seguita dal potenziamento del marketing per un altro 25%. Quest'ultima strategia, non a caso, è maggiormente perseguita dalle imprese micro e piccole, imprese cioè che tradizionalmente basano il loro vantaggio competitivo sugli aspetti tecnologici che, però, in questa situazione di crisi non sono più sufficienti e quindi operano una intensificazione delle attività rivolte ad attivare nuovi mercati e nuovi clienti.

Altro elemento significativo è che risultano scarsamente adottate due strategie di "rottura" rispetto al passato come l'innovazione di prodotto e la diversificazione (rispettivamente l'8 e il 7% delle strategie intraprese) a indicare come la crisi abbia ridotto le capacità di muoversi su di un orizzonte di più lungo periodo.

La risposta alla domanda quali sono le strategie future evidenzia alcune differenze rispetto alle strategie intraprese (tabella 30): innanzitutto il comportamento è più uniforme, nel senso che le imprese che intendono fronteggiare la crisi sono intorno al 50% per tutte le dimensioni, così come esiste meno dispersione per le prime due modalità, riassumibili in riduzione costi, modalità il cui peso è anche inferiore rispetto alla tabella precedente (37,% contro 43%). A compensazione, aumentano invece le imprese che si orientano verso strategie più aggressive come l'innovazione di prodotto e la delocalizzazione; infine si riduce il peso della opzione di blocco degli investimenti.

Tabella 30: Strategie da intraprendere per fronteggiare la crisi

	fino a 9	da 10 a 49	da 50 a 99	da 100 a 249	Imprese tot.
RIDUZIONE COSTI	10.8%	14.9%	7.7%	0.0%	11.7%
INNOVAZIONE DI PROCESSO	3.1%	9.0%	7.7%	22.2%	7.1%
	13.8%	23.9%	15.4%	22.2%	18.8%
POTENZIAMENTO MARKETING	12.3%	9.0%	15.4%	0.0%	10.4%
INNOVAZIONE DI PRODOTTO	6.2%	9.0%	0.0%	11.1%	7.1%
DIVERSIFICAZIONE	6.2%	3.0%	7.7%	0.0%	4.5%
DELOCALIZZAZIONE	1.5%	3.0%	7.7%	0.0%	2.6%
BLOCCO INVESTIMENTI	0.0%	3.0%	0.0%	11.1%	1.9%
RICERCA CLIENTI	1.5%	3.0%	0.0%	0.0%	1.9%
AMMORT. SOCIALI - RIDUZIONE PERSONALE	0.0%	1.5%	7.7%	0.0%	1.3%
AIUTI DALLE BANCHE	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%	0.6%
M&A	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%
TOTALE "STRATEGIE PREVISTE"	43.1%	56.7%	53.8%	44.4%	50.0%
NESSUNA	56.9%	43.3%	46.2%	55.6%	50.0%
TOTALE CAMPIONE	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
TOTALE CAMPIONE	65	67	13	9	154

Dalle interviste dirette in particolare (si veda parte....), emerge nettamente come, per quanto riguarda il futuro, più che altro “si naviga a vista”: non si ritiene possibile fare programmi in una situazione di grande e generale incertezza, con attività lavorative e programmi che vanno “di giorno in giorno” o al più “una settimana per l'altra”. Si riscontra un pessimismo generalizzato rispetto la fine della crisi: molti sono convinti che i consumi (e la produzione) non potranno tornare ai livelli precedenti il 2008 in tempi brevi, alcuni dubitano che la ripresa in atto rappresenti una reale inversione di tendenza. Soprattutto, le imprese hanno evidenziato che non potrebbero resistere a un altro annus horribilis come il 2009.

Per quanto riguarda il futuro, nelle domande si è anche fatto riferimento al tema dell'impatto dell'auto elettrica: il 31% delle imprese (49 unità) dichiara che questa tecnologia avrà un impatto su di loro, equamente distribuiti tra coloro che ritengono che tale impatto si realizzerà entro i tre anni e che ritiene che ciò avverrà dopo i tre anni. Si tratta di un dato di un certo rilievo in quanto evidenza che quasi un terzo delle imprese ritiene che sarà investito da una innovazione che modificherà profondamente la struttura del settore. Non risultano differenze significative incrociando l'atteggiamento verso l'auto elettrica e la dimensione, la propensione all'export, l'appartenenza a gruppi. Sarebbe interessante investigare se queste imprese appartengono a quelle che verranno spiazzate dall'auto elettrica o a quelle che ritengono che possa essere una opportunità.

Tolta l'auto elettrica risulta assai ridotta la percezione di processi di trasformazione in corso nell'industria dell'auto (tabella 31) infatti sono solo 8 le imprese che si ritengono toccate da altri fenomeni innovativi e con elevata dispersione.

Tabella 31: Altri aspetti innovativi futuri (oltre auto elettrica)

	Imprese	%
<i>NUOVI MODELLI</i>	2	1.3%
<i>PRODUZIONE MERCATO AMERICANO</i>	1	0.6%
<i>RICERCA NUOVI MATERIALI</i>	1	0.6%
<i>PROGETTAZIONE</i>	1	0.6%
<i>NUOVE PRODUZIONI</i>	1	0.6%
<i>CARATTERISTICHE DEL VEICOLO: LEGGEREZZA</i>	1	0.6%
<i>TECNOLOGIE PER L'AMBIENTE</i>	1	0.6%
	8	5.2%
Totale	154	

UN APPROFONDIMENTO DELL'INDAGINE DIRETTA PRESSO LE IMPRESE.

IL FUTURO E' UN'IPOTESI?

L'indagine di seguito illustrata è stata condotta attraverso interviste di approfondimento, realizzate nei primi mesi del 2010 (indicativamente tra metà febbraio e la fine di aprile), in un momento caratterizzato da primi timidi segnali di ripresa del mercato ma segnato anche, per quanto concerne il settore *automotive*, da alcune incognite: le prospettive del settore all'esaurirsi dell'effetto degli incentivi per l'auto, i dubbi sulla ripresa del mercato auto a livello mondiale e del posizionamento del sistema produttivo locale nello scenario competitivo globale, l'effetto sulla filiera di fornitura italiana del riposizionamento internazionale di Fiat, segnato dall'accordo con Chrysler¹².

Obiettivo dell'approfondimento era comprendere come le piccole e medie imprese piemontesi hanno fronteggiato e stanno tuttora affrontando la crisi in atto, quali strategie, quali prospettive e quali visioni (di sé stesse e del sistema nel suo complesso) hanno rispetto al futuro a breve e medio termine ed al proprio possibile posizionamento nello scenario *automotive* – mutato sotto il profilo delle accresciute spinte competitive, delle forme di cooperazione produttiva, dei mercati di sbocco – ovvero (almeno parzialmente) al di fuori di esso.

Attraverso l'indagine si è anche indagata l'esistenza di processi di diversificazione (di prodotto, mercato, settore) nonché l'orientamento delle imprese verso l'innovazione ed i processi di concentrazione (nella forma di fusioni, acquisizioni o altre forme di aggregazione tra imprese). Ipotizzando che innovazione e concentrazione possano rafforzare le imprese e la loro capacità di stare sul mercato, si è cercato di comprendere quanto le PMI del comparto le considerino possibili strumenti di uscita dalla crisi.

In sintesi, alle imprese è stato chiesto di descrivere ed offrire una propria valutazione in merito a:

- assetti proprietari ed esistenza di processi di concentrazione
- cause ed effetti della crisi
- eventuali progetti di innovazione in corso
- eventuali processi di diversificazione (conglomerale o correlata al business dell'impresa) in corso o in previsione nel futuro a breve
- prospettive e strategie per il futuro

¹² Al momento delle interviste, l'accordo con Chrysler era già siglato e pubblico (per quanto poco dei contenuti fosse realmente conosciuto dagli operatori del settore), viceversa non era ancora stato pubblicato il piano industriale Fiat, reso noto alla fine di aprile 2010. Solo gli ultimi, tra gli intervistati, erano nelle condizioni di esprimere un parere sul piano e sui suoi possibili effetti sul sistema produttivo locale.

Alle imprese è stata sollecitata altresì una valutazione sull'intervento pubblico (con una particolare attenzione alle politiche di incentivazione ed una valutazione sugli ammortizzatori sociali) e sull'accordo Chrysler - Fiat ed il suo possibile impatto sul sistema *automotive* torinese.

1. Le imprese intervistate: una carta di identità

L'indagine qualitativa ha interessato un campione di 20 imprese. Aziende mediamente un po' più strutturate dell'universo di riferimento: difatti se 8 imprese su 20 sono micro (con meno di 10 addetti) e 7 piccole (classe 10-49), un quarto del campione è costituito da imprese di dimensioni maggiori: 5 hanno più di 50 addetti e tra queste 3 ne hanno poco più di 100 (la maggiore ne ha 110). Sono imprese che operano nel settore *automotive* prevalentemente in qualità di fornitori di 2° livello, attive in prevalenza nel campo delle lavorazioni meccaniche e dello stampaggio (acciaio e materie plastiche) per produzione di particolari; si occupano della produzione di componenti (tra queste sono presenti tre fornitori di primo livello e un paio di fornitori che vendono al mercato dei ricambi non originali), altre della progettazione e costruzione stampi. Tra le intervistate anche un fornitore di servizi di prototipazione e stile.

E' da rimarcare che le intervistate, in larga maggioranza, non sono più legate esclusivamente al settore auto e – a dispetto delle piccole dimensioni– non sono imprese “mediocri”, al contrario sono realtà in qualche modo già selezionate dalla lunga storia di sviluppo e crisi del settore industriale *automotive* torinese. Si tratta di aziende in prevalenza “di prima generazione”, nate (con qualche rara eccezione) negli anni '60-'70 in buona parte come fornitrici dirette Fiat. Molte di esse hanno attraversato con successo il percorso di *qualificazione selettiva* del tessuto manifatturiero, indotto dalle politiche di approvvigionamento Fiat già negli anni '80, e rinforzatosi nel corso degli ultimi quindici anni, nei quali ciascuna crisi congiunturale poneva le condizioni, da una parte, per l'ulteriore assottigliamento della base industriale, dall'altra per un'evoluzione dei suoi attori verso formule imprenditoriali meno semplificate e più competitive. Sono realtà che hanno vissuto almeno due importanti cicli di crisi: quella congiunturale del '92-'93 e la lunga crisi Fiat del 2001-2005, uscendone in qualche misura rinforzate, e diversificate sotto il profilo dei mercati di sbocco. Non casualmente, le intervistate, nella quasi totalità dei casi, avevano già intrapreso azioni di diversificazione dei prodotti e, soprattutto, dei mercati di sbocco ben prima della crisi in atto. In alcuni casi, la scelta della diversificazione è da situarsi già tra la fine degli anni '80 e

l'inizio degli anni '90, per le altre inizia nella seconda metà degli anni '90. Per alcune si è trattato di un processo di diversificazione interno al sistema auto, trainato dalle politiche dei propri committenti (fornitori di primo livello) a propria volta internazionalizzati e che oggi riforniscono i maggiori OEM europei. Altre, nei processi di trasformazione del sistema di fornitura, hanno perso posizioni e capacità produttive, non avendo la struttura e le dimensioni per assumere il ruolo di integratori di moduli (*"Nell'auto facevamo particolari per i modelli del segmento B, lavoravamo anche su 2 o 3 turni, poi hanno cominciato a chiedere non più solo il particolare, ma il modulo. Avremmo dovuto realizzare investimenti non alla nostra portata - Int 18, stampaggio particolari in plastica*).

Ma c'è anche chi ha intrapreso processi autonomi di diversificazione dei mercati, perseguiti talvolta attraverso strategie esplicite, più spesso cogliendo le opportunità offerte dal mercato. In conseguenza di questo *mix*, fatto di strategie proattive e adattamento al contesto, le imprese da noi intervistate hanno oggi una dipendenza dal settore auto più vicina al 50 piuttosto che al 100% del fatturato.

In quale direzione è andata la diversificazione settoriale? Principalmente, dall'automobile si è passati settore *automotive* in senso lato (in particolare veicoli industriali – che rappresentano uno dei maggiori mercati di sbocco – e mercato dei ricambi non originali) ovvero a settori vicini ed in ogni caso tradizionali nel sistema industriale torinese: macchine movimento terra, ferroviario, aerospazio; in misura minore, imbarcazioni da diporto e industria del "bianco". C'è stata, ma è molto meno rilevante, una diversificazione verso i settori tipici del *Made in Italy* (ad es. legno arredo, tessile e moda) o in direzione di settori innovativi (energia, informatica, ecc...).

Esistono situazioni in controtendenza, in particolare tra le imprese canavesane: nate come fornitrici Olivetti, alcune sono giunte al settore auto in tempi relativamente recenti. In altri casi ancora la crescita del fatturato generata dall'*automotive*, lunghi dall'essere perseguita, è risultato del calo di altri settori – ad esempio l'industria degli elettrodomestici – prima ed ancora più dell'auto minacciate dai competitori internazionali, localizzati nell'Est Europa ovvero nel Far East. Infine, se c'è chi è passato dalla fornitura di primo impianto al mercato dei ricambi, altri hanno seguito la traiettoria inversa, considerando l'*after market* settore sottoposto allo stress delle politiche di incentivazione per l'acquisto di auto (che danneggia il mercato dei ricambi) e della stessa innovazione tecnologica del, che comporta un ciclo di vita più lungo.

In estrema sintesi, seppure la limitatezza del campione non consenta di generalizzare i risultati, un elemento sembra emergere con chiarezza: l'azienda metalmeccanica con un unico cliente – dipendente direttamente o indirettamente da Fiat – sembra essere definitivamente scomparsa dal panorama produttivo locale.

Oggi il sistema è più articolato, ma non per questo appare privo di criticità. Volendo tracciare dei profili ideali, la diversa composizione dei *mix* produttivi sembra ricondurre a tre tipologie prevalenti:

1. Le “quasi eccellenti”: sono le imprese più strutturate, ancora fortemente legate al settore *automotive*, in virtù di un patrimonio di conoscenza e tecnologia specifica e spesso per scelta (“*essere automotive è come una droga*”). Sono imprese che negli anni precedenti la crisi hanno investito in innovazione del prodotto. Stanno cercando di ri-posizionarsi su un livello di fornitura superiore, integrando componenti ovvero concentrandosi sulle nicchie produttive legate al mercato del lusso (tipicamente lavorano per Ferrari o Macerati), che dovrebbe garantire maggiori margini di redditività e minori rischi di concorrenza da parte di *competitor* dai paesi emergenti, o ancora che progettano attività di internazionalizzazione, volta a seguire i maggiori clienti all'estero. Sono imprese che intravedono uno spazio possibile alla fine della crisi, ma che al momento sono impegnate a “resistere”.
2. Le “piccole imprese specializzate”: attive nelle lavorazioni meccaniche di precisione (ad es. tornerie meccaniche che operano su piccole serie) o che hanno integrato l'attività di stampaggio con la progettazione e costruzione di stampi. Sono quelle che sembrano accusare la maggiore sofferenza: troppo specializzate per riconvertirsi ad altri settori o produzioni, troppo piccole per cambiare specializzazione o per qualificarsi attraverso innovazioni radicali di prodotto, sottodimensionate per potersi posizionare ad un più alto livello di fornitura o per perseguire la strada dell'internazionalizzazione.
3. Le imprese “generiche”: forniscono particolari, lavorazioni e beni di consumo, sufficientemente “generici” per poter essere venduti su mercati alterativi all'auto. La possibilità teorica di diversificazione si scontra con i limiti delle proprie funzioni commerciali, nonché per la generale assenza di sbocchi di mercato credibili nel tessuto industriale locale. Al momento accusano meno di altre la crisi, ma sono particolarmente esposte alla concorrenza dei produttori nei paesi emergenti.

2. Le imprese e la crisi: cause e conseguenze

Nonostante la diversificazione settoriale ed in molti casi la qualificazione delle formule imprenditoriali, con un paio di eccezioni, tutte le intervistate hanno accusato la crisi in misura significativa.

A differenza del passato, la crisi non sembra avere risparmiato neanche le imprese “virtuose”, quelle definite “quasi eccellenti”, che negli scorsi anni avevano elaborato strategie innovative e compiuto significativi investimenti per la riconversione del modello di business.

Al contrario, l’esposizione finanziaria conseguente gli investimenti rappresenta un elemento che mette a rischio la stessa esistenza di tali imprese.

Forse per questo, nonostante la familiarità con crisi passate – anche significative – tutti gli intervistati hanno definito la crisi *“la peggiore mai vissuta”*.

Dopo un biennio caratterizzato da un ciclo espansivo e di moderata crescita (tra il 2006 e il 2008), tutti sono concordi nel situare uno spartiacque nella seconda metà/fine del 2008, con effetti per tutto il 2009. Colpisce, nella ricostruzione degli intervistati, l’immagine di un evento abbattutosi all’improvviso, sostanzialmente dopo la pausa estiva del 2008 e che avrebbe colto le imprese sostanzialmente impreparate.

A luglio e agosto 2008 non riuscivamo a stare dietro agli ordinativi dei clienti, siamo tornati a settembre ed era tutto fermo, tutto bloccato in tutti i settori. (Int 12, stampaggio plastica)

La crisi, sembra avere cause e dimensioni molteplici, ma convergenti, acute dalle piccole dimensioni e dal posizionamento nella catena di creazione del valore, in virtù del quale le imprese per lo più subiscono processi sui quali non sono in grado di intervenire.

Perdita di clienti e delocalizzazione produttive: committenti storici, anche di una certa importanza che diminuiscono radicalmente la propria produzione, che delocalizzano parte delle proprie attività all’estero, acquistando in loco le forniture necessarie, imprese che chiudono o falliscono. Le cause della repentina ed importante diminuzione della domanda ha cause differenti ma esiti simili per molte imprese, a prescindere dalla struttura e numerosità dei clienti, sebbene con picchi più significativi tra quelle realtà (la maggioranza) che conta su una committenza ristretta e prevalentemente locale.

Crescita della competizione da parte di paesi emergenti. La diminuzione generalizzata di lavoro ed il conseguente affollamento di *competitor* su una vasta gamma di produzioni (comprese alcune ad elevato valore aggiunto) inasprisce le pressioni competitive ed allo stesso tempo mette in evidenza la grande capacità di penetrazione di produttori localizzati nei paesi emergenti. Le imprese locali, che operano su particolari e componenti che non presentano grosse criticità di natura logistica, si trovano particolarmente esposte alla concorrenza straniera, assolutamente competitiva sui costi e sempre meno caratterizzata da un basso o modesto livello qualitativo delle produzioni. L'effetto "Cina" è evidentemente spiazzante per i più, rompe relazioni di fornitura consolidate, mettendo in crisi anche i rapporti di cooperazione e concorrenza a livello locale, ma diventa uno strumento di contenimento dei costi e di recupero dei margini di redditività per imprese locali che producono componenti, che hanno oggi la ossibilità di attingere a forniture decisamente competitive sul prezzo e con livello qualitativo pressoché comparabile a quanto prodotto localmente.

Il vecchio fornitore del ferro era di Villanova d'Asti, con i cinesi, nonostante i costi di trasporto e la gestione degli ordini a distanza, comunque spendiamo il 60% in meno. Il livello qualitativo è pari al 90% del fornitore precedente: vuol dire che i cinesi sono già diventati bravi, su un ordine di 30.000 Euro avremo scartato 20 ganasce. Dieci anni fa, dal punto di vista della qualità, sarebbe stato impossibile, per la qualità, produrre anche in Romania. Oggi le cose sono completamente diverse. (Int 8, produttori ricambi non originali)

Reinsourcing e impatto delle politiche industriali europee. A causa della diminuzione della produzione, molti committenti hanno re-internalizzato fasi di lavoro in precedenza affidate all'esterno: tipicamente le imprese che realizzano stampati tendono a integrare il ciclo e non affidare la costruzione di stampi all'esterno. Contestualmente, alcuni produttori europei (in particolare francesi e tedeschi) a fronte della crisi ed alla diminuzione dei volumi, tendono a re-importare nei paesi di origine le forniture in precedenza affidate all'estero, anche in risposta ad input politici, derivanti dalle politiche industriali nazionali di riferimento. In questo senso, l'internazionalizzazione dei mercati (per lo più indiretta e mediata dai maggiori clienti delle pmi locali), non ha rappresentato un significativo mezzo di contrasto alla crisi.

Bosch Italia ci ha detto chiaramente che la sede centrale gli ha imposto di assegnare il 50% delle commesse a aziende tedesche - entro certi limiti anche a prescindere dal prezzo - il 25% a fornitori dell'Europa dell'est e il restante 25% all'estremo oriente. Con loro noi fatturavamo 2.000.000 di Euro l'anno e oggi li abbiamo completamente persi.

La stessa cosa con la Francia, prima realizzavamo il 30% del fatturato lì, poi hanno deciso di favorire i fornitori francesi” (Int.12, Stampaggio plastica)

Pervasività della crisi: le azioni di diversificazione settoriale, non hanno messo le imprese al riparo dagli effetti del calo nel mercato *automotive*. Al contrario, lo stesso mix produttivo del territorio, caratterizzato dalla forte presenza di attività di trasformazione industriale in settori particolarmente esposti alla competizione globale, ha favorito la rapida propagazione delle ricadute negative della crisi. Veicoli industriali e macchine movimento terra, che rappresentano per molte imprese i mercati più rilevanti oltre l'auto, sono due tra i settori che hanno fatto registrare i peggiori andamenti in assoluto, a causa del rallentamento del settore edile e delle grandi opere. In questo senso, anche le imprese maggiormente diversificate sotto il profilo dei mercati di riferimento non hanno trovato nessun contraltare alle *performance* negative del settore *automotive*.

Le crisi ha avuto ed ha tuttora effetti drammatici su diversi aspetti della vita delle imprese: sotto utilizzo degli impianti (in molti casi al di sotto della soglia di criticità), riduzione dei margini operativi, blocco degli investimenti e delle attività orientate all'innovazione e alla ricerca, dilatazione dei tempi di pagamento e conseguente crescita dell'indebitamento bancario.

I tempi di pagamento, già prima della crisi considerati elemento critico, si sono allungati in misura tale (fino a 180-200 giorni) da essere giudicati *“insostenibili”*. Tale dilatazione, se protratta nel tempo, potrebbe comportare una grave crisi di liquidità. Attualmente, questa è scongiurata proprio dalla drammatica riduzione della produzione e dalla sovrabbondanza di scorte. Analogamente, le difficoltà di rapporto con le banche e di accesso al credito – pure parzialmente registrati – sembrano essere meno pressanti di quanto atteso e di quanto riscontrato nell'ambito di altre rilevazioni, proprio a causa della mancanza di investimenti. Sarebbe tuttavia ingeneroso non riconoscere alle intervistate una buona capitalizzazione ed una solidità patrimoniale, costruita attraverso una gestione attenta delle risorse e degli investimenti, che concorre a limitare gli effetti della crisi e della mancanza di liquidità.

Un'ulteriore conseguenza – che è anche causa dell'ulteriore aggravarsi della crisi, in una sorta di circolo vizioso – è la crescente concorrenza sui prezzi anche da parte di imprese locali, che per resistere alla fanno del vero e proprio *dumping*, livellando, in questo modo, il mercato verso il basso.

“A volte perdiamo dei lavori perché ci sono aziende che lavorano sotto costo, imprese con l'acqua alla gola” (Int 20, Produzione particolari meccanici in piccole serie)

“... così si indebitano, sperando in una ripresa che non sappiamo se ci sarà, ma intanto rovinano il mercato” (Int 7, Torneria meccanica)

L'uniformità delle risposte su questo tema mette in luce una drammatica incapacità del sistema di creare argini ai fenomeni di *dumping*, di strutturare accordi tra piccole imprese. Si sopravvive alla giornata ed individualmente. Come vedremo oltre, anche in una congiuntura così drammatica, la cooperazione tra imprese esula dall'orizzonte delle aziende intervistate.

L'accresciuta concorrenza sui prezzi, unitamente alla perdita di lavoro, comporta una drammatica *riduzione dei margini*. Molte imprese operano solo su piccole serie, con produzioni di qualità. Tale qualità rappresenta la condizione necessaria per stare sul mercato, ma non viene riconosciuta, in termini economici, dai committenti (*“ci chiedono qualità, puntualità, certificazioni, sempre allo stesso prezzo”*). La richiesta di ribassi, il lavoro su piccole serie, che non è in grado di saturare gli impianti, ed il valore aggiunto (non monetizzato) richiesto in termini di servizio al cliente, concorrono a ridurre margini già minimi.

D'altra parte, il lavoro sulle piccole serie consente di sfruttare le economie di prossimità, per imprese che, per dimensioni e scarsa o nulla presenza internazionale, non sono in grado di realizzare significative economie di scala.

Le imprese sopravvivono in questo modo grazie ad un *mix* produttivo fatto di qualità, reperibilità ed assistenza al cliente.

Dal nostro punto di vista in India il livello qualitativo è quasi paragonabile al nostro, per le piccole serie la vicinanza geografica con il cliente rappresenta ancora un vantaggio. Per i piccoli lotti, come quelli prodotti da noi, l'incidenza dei costi di trasporto è ancora un vantaggio per le imprese locali. (Int 20, produzione particolari meccanici in piccole serie)

La prossimità consente di ridurre non solo i costi vivi, ma anche i costi transazionali. Nel tessuto produttivo locale, e soprattutto, in alcuni territori circoscritti, quali il canavese, le relazioni tra committenti e fornitori sono ancora improntate ad una certa informalità ed un livello di fiducia che si traduce per le piccole imprese in un sicuro vantaggio competitivo.

“I clienti vengono da noi perché c'è passa parola. Noi aiutiamo i clienti a fare delle prove e questo porta lavoro [...] Poi facendo questo lavoro scopriamo anche i “sotterfugi”, per cui creando un prodotto insieme al cliente apprendiamo determinate cose che ci permettono di fare produzione”. (Int 9, produzione particolari meccanici torniti)

Un discorso a parte merita l'occupazione, la cui riduzione, sebbene abbia colpito i soggetti meno tutelati e più deboli sul mercato del lavoro (lavoratori interinali, a termine, titolari di contratti atipici), è stata proporzionalmente inferiore alla riduzione del lavoro complessivamente disponibile. Le imprese hanno tentato vie "soft" alla riduzione del personale, attraverso blocco del *turn over*, mancato rinnovo di contratti a termine, stop al lavoro interinale, riduzione di orario, che in un paio di casi ha comportato l'abolizione dello straordinario, che era praticamente "strutturale". La quasi totalità delle imprese ha inoltre fatto ricorso agli ammortizzatori sociali. Attraverso la combinazione di questi differenti strumenti, le imprese sono riuscite a mantenere i propri organici, senza "lasciare a casa nessuno". Tali politiche occupazionali sono da imputare, in primo luogo alla *sensibilità sociale delle imprese*, in molti casi piccolissime realtà a gestione familiare, che hanno con i propri dipendenti rapporti stretti e relazioni fiduciarie e consolidate nel tempo. In secondo luogo, il mantenimento della base occupazionale è stato perseguito da molte imprese, per il timore di perdere competenze e soprattutto esperienze, preziose nel caso di una ripresa dell'attività.

"Stiamo cercando di mantenere il più possibile il personale che abbiamo adesso, anche se i numeri direbbero di ridurre, perché comunque il lavoro non c'è per tutti... però, utilizzando gli strumenti che ci mette a disposizione la legge, cerchiamo di mantenere le professionalità che abbiamo. Anche perché nel momento in cui dovesse riprendere il mercato, non puoi certo rivolgerti alle agenzie per trovare personale qualificato... È molto difficile, soprattutto nel nostro settore" (Int 6, stampaggio acciaio a caldo)

Infine, anche se in misura limitata, per ragioni economiche e di scarsa disponibilità di risorse: in questa congiuntura pagare le liquidazioni potrebbe compromettere gli equilibri faticosamente raggiunti e comportare un'insostenibile crisi di liquidità.

Oggi ci conviene andare avanti piuttosto che chiudere, anche solo perché dovremmo pagare 5 liquidazioni di persone che lavorano qui da 25 anni e oggi non potremmo farlo, non avremmo i soldi. Parlandone con i colleghi siamo in tanti nella stessa situazione: non si può chiudere.
(Int16, progettazione e costruzione stampi)

Nonostante la volontà di non ridurre la propria base occupazionale, al termine del 2009, tutte le imprese dichiarano di essere sovradimensionate rispetto ai volumi produttivi attuali ed attesi a breve termine (pur in presenza di segnali positivi) e di non poter mantenere gli organici attuali, se non in presenza di una più decisa ripresa del mercato. In questo senso, la crisi potrebbe non aver ancora fatto sentire i propri effetti sull'occupazione.

2.1.1 Strategie e reazioni di fronte alla crisi

Le imprese reagiscono alla situazione di crisi in modo differenziato, adottando di volta in volta scelte di adattamento, di contenimento dei costi, di utilizzo razionale degli ammortizzatori sociali. Mancano strategie di contrasto e di fuoruscita precise e definite. Salvo qualche eccezione, le imprese tentano di “resistere” il più possibile ai processi in atto, sfruttando le economie di prossimità e puntando il contenimento dei costi (per altro non comprimibile oltre una certa soglia), come fonte di vantaggio competitivo, non avendo generalmente le risorse (dimensionali ed economiche) per lanciare programmi che guardino al di là ed oltre la crisi. Tornando alle ipotesi di ricerca iniziali, si può affermare che innovazione, concentrazione ed innovazione non sono visti come possibili vie di uscita dalla crisi: al contrario, la diminuzione della produzione ed il calo della redditività ha innescato processi inversi, incidendo negativamente sui programmi di sviluppo delle imprese.

Innovazione e investimenti. La crisi, nella maggioranza dei casi, ha interrotto i programmi di investimento in essere o bloccato quelli preventivati per il 2010. L'impressione generale è che le imprese che hanno maggiormente investito (in macchinari, ma anche in innovazione e progetti di ricerca), sulla scorta dell'andamento positivo registrato nel biennio precedente, a causa dell'esposizione finanziaria, vivano oggi una situazione più critica di chi si è accontentato di “vivere alla giornata”.

Ovviamente questo dato, entrato a fare parte del senso comune di molte imprese, ha un effetto di forte disincentivazione agli investimenti, anche su realtà che avrebbero una certa solidità economico-finanziaria. La mancanza di prospettive credibili, inibisce ulteriormente le spinte all'innovazione.

Del resto investire per cosa? Se non ci sono prospettive per il settore? Uno fa anche dei sacrifici e investe se pensa che ci possa essere uno sviluppo. Qui non è possibile nessuno sviluppo. (Int 7, Torneria particolari meccanici)

E' da rimarcare che, nelle parole degli intervistati, il termine innovazione è per lo più sinonimo di innovazioni di processo, in grado di garantire una maggiore produttività ed una conseguente riduzione dei costi. Con qualche rara eccezione (tra i casi di “quasi eccellenza”), il sistema nel suo complesso non sembra in grado di esprimere un livello di innovazione all'altezza delle sfide in atto nel comparto. Naturalmente non mancano casi in controtendenza: imprese che prima della crisi avevano avviato progetti di ricerca e non li hanno interrotti in base ad una precisa scelta, che hanno mantenuto al

proprio posto il personale addetto alle attività di progettazione e ricerca, anche nei periodi di massiccio ricorso alla cassa integrazione, imprese che pensano che *“solo investendo in ricerca si può uscire dalla crisi”*. Aziende che puntano ad un'innovazione radicale del prodotto e del suo contenuto tecnologico, che considerano prioritario specializzarsi in nicchie produttive ad alto contenuto tecnologico, per fronteggiare una concorrenza internazionale sempre più qualificata.

“Questo è il nostro futuro, perché su tutto il resto i competitori ormai si sono affacciati da ogni parte del mondo. [...] Del resto la Cina non concorre più solo sui prodotti a basso valore aggiunto, i Cinesi hanno un tasso di crescita anche manageriale molto sostenuto ed ormai hanno le risorse per andare a cercare ciò che gli serve in giro per il mondo e poi imparare a produrselo”. (Int 1, Produzione componenti antivibranti)

L'impressione è che si tratti di casi sporadici, sui quali, peraltro, pesa l'incognita relativa la durata della crisi: l'esposizione finanziaria è tale che, in mancanza di una ripresa vigorosa nel corso del 2010, potrebbe mettere a rischio la sopravvivenza stessa di tali imprese. Il complesso processo di qualificazione e riposizionamento intrapreso da queste realtà sembra dunque segnare una battuta di arresto: oggi le imprese “virtuose” sono per lo più impegnate “resistere” alla crisi (anche attingendo alle riserve della proprietà), sperando che la selezione in atto liberi opportunità per chi “sopravviverà alla crisi”.

“Dobbiamo resistere... penso che la crisi farà selezione e per chi ha resistito le opportunità saranno maggiori, ma intanto è durissima”
(Int 1, Produzione componenti antivibranti)

Diversificazione settoriale. Se, come anticipato, le piccole e medie imprese locali hanno un mercato ed un portafoglio clienti diversificato, un ulteriore processo in tale senso appare oggi problematico. L'affollamento di *competitors* (in atto da anni, ma acuito dalla crisi) in settori quali la citotelefonica, il valvolame, la rubinetteria, il tessile, rende difficile la penetrazione in tali settori, che in passato hanno rappresentato alternative, più o meno praticabili alle produzioni di tradizionale insediamento nel torinese.

La difficoltà di ri-orientamento del proprio mercato, è imputabile al limitato raggio di azione delle imprese, che operano in prevalenza su scala regionale: il tessuto produttivo piemontese, colpito dalla crisi pressoché in tutte le sue articolazioni produttive, non risulta, difatti, in grado di assorbire processi di *exit* dal settore auto. Concorrono a limitare le opportunità di diversificazione, le difficoltà anche soggettive e “culturali” tipiche del livello dimensionale micro.

Se da un lato la ricerca di nuovi clienti rappresenta un costo (in termini di tempo e risorse economiche dedicate) che non tutti possono affrontare, dall'altro, lavorare con committenti non conosciuti rappresenta sempre un rischio, che in questa congiuntura molti non si sentono di assumere: un solo imprevisto potrebbe far saltare l'equilibrio economico / finanziario dell'azienda, difeso con fatica e considerato il miglior risultato raggiunto nonostante la crisi.

Pur con tutti gli ostacoli sopra evidenziati, le imprese "generiche" sono quelle che maggiormente tentano di penetrare in nuovi mercati e di perseguire forme di diversificazione, seppure con limitati investimenti ed ancora più limitati ritorni.

In maniera forse controintuitiva, sembra che chi si è orientato su formule di business relativamente poco complesse e/o specializzazione, sia oggi meno sottoposto allo stress della crisi. Così un'impresa che ha scelto di non integrare lo stampaggio con l'attività (a maggiore valore aggiunto) di progettazione e produzione di stampi, vive una situazione relativamente migliore di imprese che hanno operato la scelta opposta.

Oggi abbiamo 5 ditte esterne che progettano [gli stampi] per noi, se avessimo seguito anche la progettazione ci saremmo concentrati su una sola tipologia di prodotto [...]. Siamo in grado di lavorare per tutti i settori e su numerose tipologie di prodotto e forse questo ci ha permesso di superare molti momenti di crisi" (Int12, Stampaggio materie plastiche)

Ovviamente, la mancanza di specializzazione è un'arma a doppio taglio: se le imprese meno specializzate sono più elastiche, e possono facilmente riconvertirsi a prodotti e mercati diversi *dall'automotive*, inevitabilmente incontreranno la concorrenza sui prezzi, in particolare nei settori tecnologicamente meno avanzati dell'auto.

"E' vero che chi fa stampaggio di materie plastiche può lavorare per fare un'auto come per fare un cellulare, ma in pratica qui di clienti non ce ne sono. Noi costiamo troppo, questa struttura costa troppo... e allora come fai ad essere competitivo?" (Int 18, Stampaggio particolari in plastica)

Viceversa, la specializzazione tecnologica rappresenta un vincolo per chi ha una competenza significativa e specifica nel settore *automotive*, senza avere le dimensioni e la struttura necessaria per modificare il proprio modello di business. In questo senso le "piccole imprese specializzate" danno l'impressione di trovarsi "in mezzo al guado": non sono in grado di rivalificare le proprie formule imprenditoriali e/o di realizzare innovazioni

all'altezza della sfida posta dai mutamenti del mercato auto globale, ma sono troppo specializzate per riconvertirsi ad altri settori o produzioni.

Abbiamo pensato ad entrare in altri settori, ma la nostra produzione è talmente specializzata per cui comunque dobbiamo restare nell'automotive (Int 13, Produzione ricambi, particolari gruppo frenante)

Più praticabile (almeno in teoria), un'evoluzione verso una maggiore diversificazione dei clienti e dei mercati in ambito *automotive*, secondo processi che, quando si danno, sono per lo più esogeni, indotti dai committenti in grado di "trascinare" le imprese verso nuovi mercati. Sino ad ora vi è stata una buona capacità di risposta ed adattamento del sistema delle piccole e medie imprese, che però potrebbe ridursi, se non supportata dalla capacità di "seguire" i committenti in processi di internazionalizzazione, probabilmente vitali nel prossimo futuro.

Internazionalizzazione. Le dinamiche globali all'interno del settore automotive, il crescente ruolo dei mercati e dei produttori emergenti e lo stesso posizionamento internazionale di Fiat, derivante dall'accordo con Chrysler, spingono nella direzione di una maggiore internazionalizzazione della componentistica piemontese, che presumibilmente dovrà aumentare la propria presenza internazionale. A fronte di tale bisogno/opportunità, l'impressione è che il sistema locale, nel suo complesso, non sia in grado di raccogliere la sfida. Non a caso, la maggioranza delle intervistate dichiara di non avere la soglia dimensionale minima e la struttura necessaria per affrontare processi di internazionalizzazione.

Abbiamo fatto un'indagine di mercato per decidere se spostare almeno una parte degli impianti nell'Europa dell'est, ma abbiamo capito che siamo troppo piccoli rispetto agli investimenti necessari. (Int 12, Stampaggio plastica)

Per altro, tra le piccole realtà è tangibile un forte senso di frustrazione, dato dalla consapevolezza che "per altri" questi processi potranno comportare un rafforzamento ed una crescita degli utili, mentre loro subiranno i contraccolpi della fuga di lavoro verso altre aree geografiche.

Tra le imprese un po' più strutturate, ci sono peraltro un paio di casi che guardano con interesse alla possibilità di realizzare insediamenti e parte della produzione fuori dall'Europa. Così un'impresa di componenti – che ha avviato fin dai primi anni 2000 attività di internazionalizzazione, attraverso una *joint venture* con un'impresa cinese – considera la propria presenza internazionale uno dei pochi elementi che hanno limitato gli effetti della crisi in corso. E d'altra parte, una piccola selleria (che ha accusato la crisi con minore virulenza di altre realtà), attualmente fornitrice di secondo livello Fiat, sta

cercando di aggredire il mercato indiano, considerandolo *“un mercato di sicura espansione e dove una figura aziendale come la nostra manca di riferimento”* (Int 17, Selleria).

Casi di interesse, ma purtroppo isolati in un panorama caratterizzato da una grande incertezza sul futuro e da un senso di impotenza rispetto alle dinamiche in corso.

Aggregazione. Nonostante l'evidente (e riconosciuta) necessità di accrescere le dimensioni verso la soglia che consentirebbe di “stare” nei processi globali legati ai mutamenti del settore auto, i processi di aggregazione, variamente intesi, non sono diffusi e non sembrano essere nell'orizzonte della maggior parte delle imprese intervistate, né nella forma di concentrazione degli assetti proprietari, né in quella più *soft* di aggregazione, e cooperazione di tipo consortile. Si sono dati in passato piccoli processi di aggregazione: imprese che hanno acquisito propri fornitori per integrare il ciclo produttivo o diversificare le lavorazioni, ma non sembra che ulteriori processi siano prevedibili in tempi brevi, in mancanza di certezze per il futuro. Al contrario, almeno in due casi progetti di acquisizione sono stati congelati per assenza di liquidità. Crisi e concentrazione sono visti come elementi alternativi ed incompatibili.

3. Il posizionamento internazionale di Fiat: opportunità o rischio?

Quando l'azienda leader di una filiera aumenta la taglia ed il raggio d'azione, i benefici per il resto del *cluster* non dovrebbero mancare. Su questo concordano alcuni degli intervistati, non immaginando, tuttavia, di essere tra i possibili beneficiari della crescita complessiva generabile a partire dall'accordo Fiat- Chrysler. Si intravedono i rischi insiti nel progetto di internazionalizzazione del gruppo del Lingotto, più che i possibili vantaggi. I più pessimisti pensano, semplicemente, che in Italia ci sarà meno produzione di auto e di conseguenza meno richiesta di forniture *tout court*. Tale minore domanda, potrebbe interessare tutte le fasi di lavoro, comprese quelle immateriali, di servizio, di progettazione e stile.

“L'accordo vuol dire fare sinergie, utilizzare le stesse piattaforme per più modelli. Quindi ridurre la fase di lavoro che interessa la nostra azienda, la progettazione e la prototipazione delle parti della carrozzeria. Inoltre sono convinto che i modelli americani verranno sempre sviluppati in America” (Int 4, progettazione modelli e prototipi)

Se il pessimismo degli intervistati può sembrare eccessivo, filtrato dagli occhi della crisi, è pur vero che l'acquisto sempre più globale di servizi e componenti da parte di Fiat implicherà, da un lato, una probabile richiesta di internazionalizzazione dei produttori locali, cui la maggioranza delle imprese non pare preparata, dall'altro comporterà una maggiore esposizione dei componentisti presenti sul territorio alla concorrenza internazionale, che potrebbe riverberarsi a catena sui livelli inferiori di fornitura, nella forma di un'accresciuta riduzione dei costi e dei margini operativi.

Com'è intuitivo, i dubbi e i timori sono espressi in particolare dalle imprese più piccole e meno strutturate. Le realtà di maggiori dimensioni e/o le più dinamiche, che non da ora hanno puntato alla qualificazione del proprio modello di *business* e intrapreso, anche in autonomia, processi di internazionalizzazione, intravedono le potenzialità derivanti dall'accordo con Chrysler, nonché dalla potenziale apertura di nuovi mercati per le proprie e produzioni.

4. L'intervento pubblico

Come può e dovrebbe orientarsi l'intervento pubblico in una situazione di crisi generalizzata e profonda come quella attuale? E come dovrebbe comportarsi il sistema di regolazione in relazione allo specifico settore *automotive*?

Al di là del positivo giudizio inerente gli ammortizzatori sociali, che hanno consentito alle imprese di arrivare al 2010 senza incidere strutturalmente sui propri organici e senza rischiare la perdita di competenze professionali, le opinioni sugli interventi pubblici sono generalmente improntate ad una buona dose di dubbio sulla effettiva equità degli strumenti utilizzati e di scetticismo sulla loro efficacia.

Le opinioni sembrano oscillare essenzialmente tra due polarità: da un lato si chiede di agire sulla leva fiscale – attraverso interventi di de-fiscalizzazione, finalizzati al contenimento del costo del lavoro – dall'altra si reclamano politiche industriali nazionali (che sfociano talvolta nell'invocazione di misure protezionistiche), volte a preservare il lavoro e le aziende italiane.

“Quella che manca è una politica industriale per arginare la delocalizzazione, qualcosa di paragonabile a quello che è stato fatto in Francia o in Germania. [...] è possibile che noi siamo l'unico paese dove si può portare il lavoro all'estero senza rimetterci? (Int 12, Stampaggio plastica)

“E' inutile finanziare mega-impianti per imprese che poi se ne vanno all'estero. Si può fare una politica industriale di questo genere? (Int 16, Progettazione e costruzione stampi)

La richiesta di politiche industriali dedicate e di interventi strutturali per il contenimento del costo del lavoro (ma anche, sebbene in misura più sfumata di interventi per la rimozione di rigidità connesse alla regolazione del lavoro dipendente) per alcuni si danno insieme, con un'apparente contraddizione tra richiesta di regolazione e di liberalizzazione del sistema. Tale contraddizione pare meno stridente alla luce della totale mancanza di prospettive evidenziata dai più, che sembra richiedere strumenti ed interventi di eccezione. Così, se la de-tassazione degli utili re-investiti è considerata utile in condizioni normali, è ritenuta del tutto inefficace e fuori “contesto” in un momento di crisi grave come l'attuale

L'unico modo per aiutare le piccole imprese industriali è metterle in grado di competere sul costo del lavoro, cioè detassare gli stipendi. Gli incentivi per comprare le lavatrici che senso hanno? Loro le lavatrici le fanno in Polonia o in Romania e le vendono qui”.

(Int 18, stampaggio particolari in plastica)

Però il problema degli incentivi è che la detassazione degli utili reinvestiti funziona solo quando ci sono utili da investire. In una situazione come questa l'unico incentivo è tenere il lavoro in Italia [...] (Int 20, Produzione particolari meccanici in piccole serie)

In questo scenario, gli strumenti a supporto dell'innovazione ed alla ricerca, in forma detassazione, di incentivi diretti, di sostegno a progetti di ricerca e di trasferimento tecnologico realizzati anche con centri di ricerca ed istituzioni universitarie, sembrano avere uno scarso *appeal* presso gli imprenditori, ma anche una limitata capacità di incidere sui processi. Tuttavia, e non casualmente, le imprese "quasi eccellenti" chiedono di non abbandonare tali strumenti, ma al contrario di rafforzarli, aumentando le risorse dedicate e gli strumenti per supportare ed agevolare gli investimenti in ricerca ed innovazione.

5. Le prospettive

La crisi globale, le incertezze sul futuro dell'impresa *leader* e del suo legame con il territorio, l'evoluzione del settore auto, che imporrà anche riconversioni tecnologiche e innovazioni radicali, le accresciute spinte competitive e le probabile necessità di una internazionalizzazione non perseguibile dai più, sono tutti fattori che rendono incerto il futuro e che concorrono a spiegare una l'assoluta mancanza di prospettive. Il futuro è a breve termine: "si naviga a vista" non si ritenendo possibile fare programmi in una situazione di grande e generale incertezza, con attività lavorative e programmi che vanno "di giorno in giorno" o al più "una settimana per l'altra". La timida ripresa che ha segnato l'inizio del 2010 è considerata aleatoria: molti sostengono che l'aumento degli ordinativi verificatosi negli ultimi mesi sia imputabile all'esaurimento scorte dei committenti.

Nei primi mesi del 2010 si è visto un miglioramento tangibile e innegabile, in parte però dovuto al fatto che molti clienti hanno cominciato ad esaurire le scorte di magazzino.(Int3, produzione particolari in gomma)

In ogni caso, è opinione diffusa che produzione non potranno tornare ai livelli precedenti il 2008 in tempi brevi e che la ripresa in atto rappresenti una reale inversione di tendenza. Sottotraccia, si può leggere il timore che, esaurito l'effetto degli incentivi auto, si possa verificare un nuovo e ancora più grave calo della domanda, calo amplificato dagli effetti sui consumi di un anno e mezzo di crisi, che ha compromesso fortemente la capacità di acquisto di beni durevole per ampi strati della popolazione. A tale proposito, i giudizi sugli incentivi sono caratterizzati da un certo margine di ambiguità. Tutti considerano gli incentivi una forma di distorsione del mercato poco funzionale a progetti di investimento di lungo periodo ed alcuni, una distrazione di risorse che sarebbero più utili a supporto delle imprese e dell'occupazione locale. Tuttavia nessuno nega che gli incentivi, in questa congiuntura, abbiano avuto un ruolo di stimolo per il sistema. Cosa succederà con la fine degli incentivi e con l'esaurirsi del ciclo produttivo da questi stimolato, rappresenta un'ulteriore incognita che grava sul futuro delle intervistate. In ogni caso, le aziende hanno evidenziato che non potrebbero resistere ad un altro *annus orribilis* come il 2009. Molti affermano apertamente che a fine 2010, se la piccola ripresa in atto non sarà diventata una tendenza stabile, potrebbero prendere in considerazione l'idea di interrompere la produzione.

La mancanza generalizzata di prospettive che, al di là dei singoli casi, ci interroga sulla capacità del sistema produttivo locale di reggere e superare la crisi. Il timore è che i processi in atto, più che avere una funzione di qualificazione selettiva delle imprese (analogamente ad altre crisi nel passato), possa piuttosto provocare una perdita generalizzata di competitività delle aziende e del sistema nel suo complesso.

LE POLITICHE REGIONALI A SOSTEGNO DEL SETTORE AUTOMOTIVE IN EUROPA

Il settore automotive riveste un ruolo centrale per l'intera economia europea, in forza della sua capacità produttiva, delle dimensioni del mercato, dell'estensione geografica ma anche delle forti interconnessioni con altri settori manifatturieri, che formano una grande rete di interessi comuni a livello europeo.

Il settore automotive europeo è il più grande produttore mondiale di veicoli a motore con oltre 18 milioni di veicoli all'anno (COM, 2009), ed è responsabile di circa un terzo della produzione di veicoli per il trasporto dei passeggeri.

Importantissimo il contributo del settore in termini di occupazione: vi sono direttamente impiegati più di 2 milioni di lavoratori, che salgono a circa 12 milioni se si considera l'intero indotto di fornitura e subfornitura. Inoltre, sebbene si tratti di un settore maturo, l'impegno in innovazione è significativo: si tratta infatti del più grande investitore privato a livello europeo in R&D, con una spesa di circa 20 miliardi di euro.

Inoltre, non è da trascurare il forte impatto del settore automotive su molti altri settori manifatturieri posizionati a monte della filiera, come ad esempio l'industria dell'acciaio e dell'alluminio, di cui circa un 20%-30% della produzione viene assorbito dal settore auto motive.

Si faceva prima riferimento all'estensione geografica del settore, la cui produzione ha infatti una forte connotazione internazionale: all'interno del territorio comunitario 16 Stati Membri si dividono 250 linee di produzione, ed ogni singolo Stato Membro è in qualche modo coinvolto nella catena di fornitura a monte e/o a valle.

Come sottolinea la Commissione Europea in una recente Comunicazione (COM, 2009) il settore automotive è un attore chiave per la diffusione dell'innovazione, per la crescita e l'occupazione in Europa, che è stato però fortemente messo sotto pressione dalla recente crisi economica.

Il settore stava attraversando un processo di ristrutturazione profondo già prima della recente crisi finanziaria ed economica, ma con il deflagrare della crisi nel 2008, l'intero settore è sembrato entrare in una fase di profonda difficoltà in quanto negli ultimi quattro mesi del 2008 la produzione è calata dell'8,4%.

Gli interventi governativi attraverso gli incentivi alla rottamazione (vedi appendice) hanno in realtà spostato avanti di un anno (sul 2010) le più gravi conseguenze della crisi.

La maggior parte dei paesi europei ha infatti messo a disposizione dei consumatori incentivi monetari di importo variabile (da circa 1.000 a 2.000 euro) per l'acquisto di nuovi veicoli a ridotte emissioni ambientali, che però rimangono validi fino a metà o fine del 2010.

Il meccanismo degli incentivi solleva quindi serie preoccupazioni per i mesi successivi, in cui il settore si dovrà confrontare con una domanda ormai satura e tassi di vendita "drogati" dagli incentivi.

Come possiamo vedere dalla tabella seguente, il totale delle vendite per i paesi EU-15 è rimasto sostanzialmente stabile nel 2009 rispetto all'anno precedente soltanto grazie alla buona performance dei paesi più forti come Francia e Germania (ed in una certa misura anche grazie alla stabilità dell'Italia), che con i loro volumi di vendita sono riusciti a compensare un crollo generalizzato di tutti i paesi europei.

Tabella 1. Andamento vendite 2008/2009 - Fonte: www.acea.be

	Gen-Dic 2009	Gen-Dic 2008	Variazione (%) 09/08
AUSTRIA	319.403	293.697	+8,8
BELGIUM	476.194	535.947	-11,1
DENMARK	112.271	150.197	-25,3
FINLAND	90.574	139.669	-35,2
FRANCE	2.268.671	2.050.282	+10,7
GERMANY	3.807.175	3.090.040	+23,2
GREECE	220.548	267.242	-17,5
IRELAND	57.460	151.607	-62,1
ITALY	2.158.010	2.161.682	-0,2
LUXEMBURG	47.265	52.359	-9,7
NETHERLANDS	387.679	499.918	-22,5
PORTUGAL	160.996	213.389	-24,6
SPAIN	952.772	1.161.176	-17,9
SWEDEN	213.408	253.982	-16,0
UNITED KINGDOM	1.994.999	2.131.795	-6,4
EUROPEAN UNION (EU15)	13.267.425	13.152.982	+0,9
ICELAND	2.020	9.033	-77,6
NORWAY	98.675	110.617	-10,8
SWITZERLAND**	264.798	288.557	-8,2
EFTA	365.493	408.207	-10,5
EU15+EFTA	13.632.918	13.561.189	+0,5
BULGARIA	22.869	45.143	-49,3
CZECH REPUBLIC	161.659	143.661	+12,5
ESTONIA	8.234	24.347	-66,2
HUNGARY	78.590	158.328	-50,4
LATVIA	3.745	19.192	-80,5
LITHUANIA	7.003	21.514	-67,4
POLAND***	320.119	319.922	+0,1
ROMANIA	115.979	285.489	-59,4
SLOVAKIA	74.717	70.040	+6,7
SLOVENIA	55.712	68.533	-18,7
EU (New Members)	848.627	1.156.169	-26,6
EUROPEAN UNION*	14.116.052	14.309.151	-1,3
TOTAL EUROPE (EU+EFTA)	14.481.545	14.717.358	-1,6

Tuttavia, il quadro era già compromesso dalla presenza di alcuni problemi strutturali, come la saturazione del mercato, l'innalzamento dei prezzi dei carburanti ed un eccesso di capacità produttiva, e condizionato da alcune importanti sfide per il futuro: una crescente sensibilità ecologista che promuove stili di vita sempre meno legati all'utilizzo dell'auto privata, una più stringente legislazione europea sulle emissioni inquinanti e la sfida delle nuove tecnologie.

In sintesi, possiamo osservare le seguenti criticità e sfide del settore automotive che vanno al di là della crisi:

Competizione globale: negli ultimi dieci anni la competizione su scala globale è andata intensificandosi notevolmente, con i paesi emergenti molto agguerriti nella conquista di nuove quote di mercato. I principali competitor sono i cosiddetti paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), con la Cina che presenta i tassi di crescita più veloci, e l'India che si assesta su ottime posizioni in termini di produzione di veicoli a due ruote e trattori. Seguono poi nella sfida i paesi dell'Europa Centro-Orientale, che da importatori netti si sono trasformati in esportatori netti. Le condizioni offerte da questi paesi, all'indomani dell'entrata nell'Unione Europea, hanno attratto moltissimi investitori, sia tra i produttori sia fra i fornitori del settore auto motive, grazie ad un più basso costo del lavoro, una forza lavoro qualificata, relazioni industriali favorevoli e non da meno la vicinanza ai mercati occidentali. In particolare la Repubblica Ceca e la Repubblica Slovacca sono diventate i maggiori centri di produzione con numerosi investimenti esteri per la realizzazione di nuovi stabilimenti, ed in generale l'intera area si configura come un hub per la produzione e la fornitura dei mercati occidentali.

In conseguenza di queste dinamiche ovviamente, si fa più forte la pressione per le imprese europee in direzione di una riduzione dei costi che porta a

erodere i margini di profitto. In generale, poi c'è una forte competizione per aggirare la concorrenza sul basso costo del lavoro, investendo particolarmente sul design, sulla progettazione e sulla R&D.

Eccesso di capacità produttiva: molti analisti hanno individuato nell'eccesso di capacità produttiva dei paesi dell'Europa occidentale uno dei principali problemi strutturali del settore auto motive, destinato a permanere anche una volta superato l'attuale momento di crisi. Nei paesi occidentali si assiste ad un trend generale di riduzione della domanda, dove ormai il mercato si può definire saturo, e di conseguenza i trend di vendita sono stimati come stagnanti o solo lievemente crescenti in termini di veicoli pro-capite.

Tuttavia, le previsioni di vendita per i prossimi anni sono molto diverse a seconda delle aree del mondo, generando un trend globale in aumento, grazie ai paesi di nuova industrializzazione. E' proprio questo passaggio che viene sollevato da alcuni analisti come il più critico: la probabilità di sopravvivenza del settore automotive europeo dipenderà dalla capacità delle imprese di penetrare in questi mercati emergenti. Ad esempio, alcune analisi (OECD, 2009) indicano che la attuale capacità produttiva per i cinque più grandi paesi europei (Germania, Francia, Italia, Spagna, UK) eccede del 20% i trend di vendita. In tale situazione, posto che i produttori nazionali riescano ad avere il controllo dell'intero mercato nazionale (il che è altamente improbabile), questo implica che i produttori europei, per mantenere il livello di utilizzazione degli impianti intorno al 90%, hanno un 10% di capacità produttiva in eccesso, che dovrebbero compensare con la conquista di quote di mercato al di fuori dell'area.

Pressione legislativa: il settore automotive è già strettamente regolato da numerose direttive a livello europeo, ma recentemente la sfera più temuta dai produttori e che sta assumendo sempre più peso è la regolazione in chiave ambientale. In questo ambito la legislazione europea impone la limitazione delle emissioni di anidride carbonica (CO₂) provenienti dai veicoli passeggeri a 95 gr/km entro il 2020. Tuttavia, a parere delle associazioni di settore questa legislazione ambientale si aggiunge alle già evidenti difficoltà del settore in seguito alla crisi ed ai già grandi problemi strutturali, rendendo molto difficile l'adeguamento.

Sfida delle nuove tecnologie: la pressione di una sempre più stringente regolazione ambientale e la continua crescita dei prezzi dei carburanti hanno d'altra parte spinto le imprese produttrici a ricercare nuove soluzioni, investendo nell'innovazione e nella ricerca di nuovi materiali e/o sistemi di mobilità. Sebbene si sia ancora lontani da una vera e propria produzione in serie e molte esperienze siano ancora a livello sperimentale, alcuni ritengono che nel prossimo futuro sarà possibile sostituire (o affiancare) la tradizionale tecnologia a combustibili fossili con auto ibride ed auto elettriche che, superati alcuni problemi ancora allo studio, potranno diffondersi nell'arco di dieci anni. Nel medio periodo (circa 20 anni), poi si prevede che anche altre tecnologie di alimentazione potranno essere disponibili, come quelli derivanti dalle biomasse e dai rifiuti. Tuttavia alle difficoltà tecniche si somma anche una forte incertezza su quali saranno le tecnologie leader ad emergere, per cui sarebbe auspicabile un coordinamento degli sforzi di ognuno in termini di ricerca e sviluppo per arrivare a risultati comuni e condivisi.

Al di là dello studio di nuove tecnologie di alimentazione, sono state identificate quattro aree in cui concentrare l'impegno in innovazione e

sperimentazione nel settore auto motive, che secondo una definizione di CLEPA (Associazione Europea dei fornitori auto motive) e European Council for Automotive R&D (EUCAR) riguardano:

- Mobilità: la domanda per la mobilità ed il trasporto di persone e beni è ancora alta e crescente, sia nelle aree urbane che rurali.
- Energia e ambiente: l'obiettivo principale è quello di superare la dipendenza da combustibili fossili e aumentare l'utilizzo di risorse rinnovabili, sicure e rispettose dell'ambiente.
- Sicurezza: la realizzazione di nuovi veicoli prodotti con materiali leggeri, di design, a trazione elettrica o con carburanti alternativi richiede anche di rivedere tutti gli standard di sicurezza, per non pregiudicare la qualità della sicurezza dei passeggeri sui nuovi veicoli.
- Accessibilità e competitività: la transizione "verde" verso veicoli a basso impatto e sistemi di trasporto su strada sostenibili sono obiettivi raggiungibili solo a patto che i produttori riescano ad offrire soluzioni accessibili in termini di prezzo ai consumatori finali.

Il presente capitolo intende fornire uno sguardo su ciò che accade in ambito europeo nel settore auto motive, ed in particolare quali sono le politiche che vengono messe in campo per sostenere la competitività del settore automotive nei principali paesi europei.

Si illustreranno quindi le tendenze in atto all'interno dei diversi cluster, evidenziando alcuni importanti progetti di rinnovamento sviluppati negli ultimi 5-10 anni.

Tuttavia non è possibile ignorare la gravità della recente crisi finanziaria ed economica che ha colpito duramente il settore, per cui dedicheremo particolare attenzione anche alle iniziative che sono state messe in atto dalle agenzie di rappresentanza dei cluster automotive e dai governi locali per contrastare gli effetti della crisi.

In molti paesi europei caratterizzati da un significativo sviluppo del settore automotive, le imprese della filiera automotive, spesso con la partecipazione dei governi locali e di altri stakeholder, hanno formato dei cluster caratterizzati dalla presenza di un'agenzia o associazione con il ruolo di supervisione e coordinamento delle iniziative.

Queste organizzazioni possono essere di natura pubblica, nate su iniziativa di un ente pubblico locale, oppure privata, interamente finanziate dalle imprese del settore, ed hanno l'obiettivo di sostenere la competitività delle imprese in vario modo: attraverso l'attività di lobbying sulle istituzioni, la consulenza alle imprese in materia di innovazione, iniziative di trasferimento tecnologico, ed in generale iniziative di sviluppo e stimolo della competitività.

Si tratta di un fenomeno non ancora molto diffuso in Italia, in cui ci sono alcuni progetti di collaborazione fra imprese ed enti locali ma che non raggiungono il livello formale ed istituzionale che è presente all'estero (si veda Enrietti, Pichierri, Vercelli, 2003).

Prendiamo qui solo alcune righe per fare un passo indietro e definire meglio il concetto di *cluster*. Con questo termine si fa riferimento al concetto sviluppato dall'economista Michael Porter, negli anni '90¹³, ma che trova origine negli studi sui distretti industriali condotti da Alfred Marshall alla fine del XIX sec. e poi ulteriormente sviluppati in Italia dall'economista Giacomo Becattini.

Porter elaborò il concetto a partire dall'idea che per comprendere lo sviluppo economico dei Paesi è necessario risalire al settore industriale come unità elementare di analisi, e che si ha successo economico dove esistono aggregati di imprese connessi da relazioni verticali (cliente/fornitore) e orizzontali (scambio di informazioni e conoscenza fra imprese dello stesso settore).

La prossimità geografica e l'interazione fra gli attori diventano quindi due dimensioni fondamentali del cluster secondo Porter, che possiamo definire come “un gruppo geograficamente prossimo di imprese interconnesse fra loro ed istituzioni ad esse collegate, legate da elementi in comune e complementarietà”

Ritornando alla nostra analisi sulla realtà europea dei cluster del settore automotive, possiamo evidenziare che si tratti di una realtà molto interessante per il grado di sviluppo raggiunto sia a livello istituzionale, per la partecipazione di diversi e numerosi stakeholders, sia a livello economico, per il livello di adesione delle imprese.

In tutte le *mission* dei cluster analizzati è contemplata l'idea del cambiamento, la necessità di anticipare il cambiamento e mettere in atto politiche per essere in grado di gestire i nuovi trend e le nuove sfide che provengono dall'economia globale. Tutti i cluster analizzati sottolineano l'importanza della creazione di reti fra soggetti diversi per elaborare strategie comuni in grado di rendere un settore maturo come l'automotive in grado di fronteggiare l'evoluzione dei mercati e dell'economia.

¹³ Porter M.E., (1991) “Il vantaggio competitivo delle nazioni” Mondadori, Milano

A questo proposito i cluster avevano messo in atto, già prima dell'avvento della crisi, una serie di politiche indirizzate a contrastare i problemi strutturali del settore, che presenteremo nelle prossime pagine.

A ciò si aggiungono anche iniziative che alcuni cluster hanno ritenuto opportuno mettere specificamente in atto in seguito alla recente crisi.

In ogni caso, in questo frangente i cluster hanno mostrato di non avere un comportamento uniforme: mentre alcuni sono intervenuti rapidamente combinando strumenti tradizionali di ammortizzatori sociali e progetti innovativi, altri sembrano aver fatto un passo indietro, affidandosi a soggetti e strumenti tradizionali di protezione sociale.

Questa varietà di approcci e di tempistiche nelle iniziative per fronteggiare la crisi, pur con forti difficoltà nel reperimento delle informazioni, ci permettono di delineare una tipologia delle varie politiche messe in atto contro la crisi.

1. Politiche mirate al rilancio della competitività complessiva di una regione, dove l'automotive rappresenta un core sector

1.1 Austria – Styria

La politica economica regionale, in Austria, è determinata nel quadro delle indicazioni fornite dal governo locale in collaborazione con lo stato federale e l'Unione Europea, nell'ottica di una governance multi-livello.

Per quanto riguarda la regione di Styria, nella parte sud-orientale dell'Austria, la prima politica regionale orientata alla creazione ed al sostegno dei cluster produttivi venne implementata nel 1995, in seguito alle indicazioni provenienti dalle linee guida per la politica tecnologica dello Stato di Styria, che prevedevano la creazione di una rete di cluster produttivi su tutto il territorio austriaco. Il primo step di questa politica cluster-oriented si indirizzò a cluster già esistenti, come ad esempio l'Automotive Cluster ACStyria, che divenne un progetto pilota di successo, e che aprì la strada alla creazione di altri quattro cluster nel territorio della regione di Styria. Le linee guida di questa politica tecnologica prevedevano il rafforzamento dei network già esistenti fra imprese del settore automotive al fine di renderle più innovative e competitive e per migliorare la collaborazione fra imprese, Università e istituti di ricerca.

Ad oltre dieci anni di distanza, nel 2007, venne effettuata una valutazione dei risultati prodotti dalle politiche cluster-oriented, che evidenziò un utilizzo insoddisfacente del potenziale dei cluster in Austria causato principalmente dalla mancanza di coordinazione con gli altri ambiti di policy (come ad esempio ricerca, occupazione,...). Una valutazione delle politiche di innovazione mostrò infatti, serie debolezze nel regime di governance del nuovo sistema regionale di innovazione dovute alla frammentazione istituzionale, ad un deficit di potere riguardo la scelta degli indirizzi strategici e

dell'agenda per l'implementazione. Di conseguenza, nell'agosto 2009 è stata creata una piattaforma nazionale apposita per i cluster, al fine di superare il deficit di coordinamento nella fase di implementazione delle varie politiche.

L'implementazione della nuova strategia economica della regione di Styria, che prevede di determinare le aree di forza, le reti e i cluster, è seguita dalla Economic Promotion Society of Styria (SFG), un'istituzione outsourced a capitale pubblico, creata con la finalità di contribuire alla crescita ed al rafforzamento dell'economia austriaca. Secondo le linee di indirizzo di questa nuova strategia regionale, i network ed i clusters dovrebbero essere trasferiti in un'organizzazione indipendente sotto la partecipazione dello stato di Styria, in modo da rendere i cluster indipendenti sul piano finanziario. SFG manterrebbe quindi un ruolo principalmente di moderatore e catalizzatore, e si occuperebbe poi anche di supervisionare l'introduzione di temi trasversali in modo da connettere i confini settoriali dei vari cluster.

Il passaggio da un'organizzazione a network ad una a cluster prevede la creazione di una holding company privata-pubblica, fatta di imprese e istituti di ricerca relativi a quell'area di attività. A seguito dei cluster dell'automotive e del legname, la regione Styria ha recentemente stabilito cluster anche nelle aree delle human technology e dei materiali grezzi. Il più recente di questi è il cluster sulle scienze alimentari Techfortaste.net.

I principali attori coinvolti nel programma regionale di sviluppo sono, oltre alla SFG, le associazioni di rappresentanza degli interessi organizzati (associazioni industriali e sindacati), gli Atenei e l'associazione delle imprese appartenenti al cluster ACStyria.

I concetti strategici sviluppati per promuovere un aumento della competitività e innovazione nell'automotive in Styria sono il risultato di un processo di negoziazione tra gli attori e mostrano un largo consenso tra coloro che hanno

preso parte al processo. Anche di fronte all'attuale crisi economica e finanziaria del settore auto, che gli attori stimano comporterà una flessione del 25% per le utilitarie e un 70% per i veicoli commerciali, questo modello di dialogo regionale ha provato la sua stabilità. In termini storici, la crescita del settore automotive è stato il risultato di un cambio politico ed economico che deriva dall'aver puntato molto sullo sviluppo dell'industria. Da anni infatti, l'associazione dei produttori di componentistica austriaci (AOEM¹⁴, fondata dalla Federazione austriaca dell'Industria), in collaborazione con il governo federale e gli stati dell'Austria Settentrionale, Vienna e Styria, ha aumentato gli sforzi nel settore automotive al fine di farlo diventare un settore centrale dell'economia austriaca.

Nel 2006, sono state pianificate sette linee di azione strategica per la regione di Styria, che corrispondono alle aree centrali della politica economica regionale:

1. Innovazione
2. Strategie di internazionalizzazione
3. Cluster, network e settori di eccellenza
4. Autonomia e spirito imprenditoriale
5. Qualificazione delle imprese
6. Regioni e infrastrutture
7. Innovazione nei sistemi finanziari

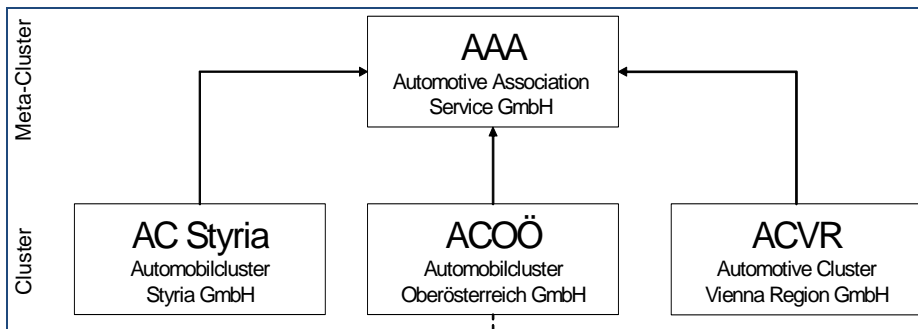
Tutti e sette i programmi di azione sono stati connessi con obiettivi concreti, con l'implementazione affidata a SFG, la quale è incaricata di monitorare e controllare lo sviluppo economico nell'arco di due anni attraverso l'uso di 23 programmi e 16 indicatori economici relativi alla regione.

¹⁴ Austrian Original Equipment Manufacturers (w.aoem.at)

Infine, SFG assicura il networking (la creazione di una rete di contatti) tra clusters e aree di competenza. In qualità di partner principale, SFG è coinvolto in tutti i processi, incluso questo relativo alla creazione di connessioni con i centri di competenza. Questi ultimi rappresentano il secondo pilastro del lavoro di coordinamento, nell'ambito dello sviluppo di forti connessioni con la ricerca e sviluppo. In Styria il legame fra il sistema produttivo e le politiche regionali di innovazione tecnologica sono particolarmente visibili nella cooperazione con l'Istituto di Ricerca Johanneum in Graz, dove è stato creato un dipartimento che si occupa della implementazione e valutazione dei programmi regionali di innovazione. Un altro esempio è l'ACC-Acoustic competence center, creato nel 1999 da una collaborazione fra ACStyria, l'Università di Graz, Magna Engineering e AVL List (società privata di powertrain), con l'obiettivo di approfondire la ricerca in ambito acustico per la riduzione dei rumori e delle vibrazioni nei veicoli.

Nel 2004 i tre cluster austriaci del settore automotive (ACStyria, AC-Automotive cluster dell'Austria Settentrionale, ACVR-Automobil cluster della regione di Vienna), la Camera di Commercio e la Federazione dell'Industria austriaca hanno creato la Austrian Automotive Association Service (AAA). Questa nuova figura si presenta come partner per le imprese austriache in campo internazionale, organizzando incontri e fiere internazionali e svolge attività di promozione e marketing nel settore. La creazione di questo nuovo ente ha portato alla dissoluzione della AEOM.

Figura 1 Cluster del settore automotive in Austria



Fonte: Blöcker, Jürgens and Meißner 2009

Iniziative intraprese in Styria per contrastare la crisi economica

In occasione della attuale crisi economica, anche nella regione di Styria sono stati presi diversi provvedimenti a sostegno dell'economia locale.

In Styria la prima ad essere colpita dalla crisi è stata la Magna che, a causa dell'insolvenza di Saab e ad un taglio nei contratti con Chrysler, ha dovuto ridurre la produzione dello stabilimento di Graz del 60%. Questo ha portato alla definizione di alcune misure di contrasto alla crisi, che possiamo così riassumere:

- **Short-time work:** si tratta di una misura molto simile al sistema italiano di Cassa Integrazione Guadagni, poiché infatti, riguarda le aziende che si trovano in situazione di difficoltà ed ha l'obiettivo di evitare il licenziamento dei lavoratori.

Lo schema del short time work prevede che in condizioni di difficoltà dovuta ad esempio ad un calo della domanda, i lavoratori possano ridurre il numero di ore lavorate, fino a zero. In questo frangente il lavoratore riceve un contributo monetario, una sorta di indennità di disoccupazione che, a seconda dello status familiare, va dal 60 al 70% del salario netto percepito

nel periodo precedente. Il contributo monetario viene percepito dal lavoratore tramite il datore di lavoro ed è finanziato dall'amministrazione regionale o statale¹⁵.

Si tratta dello strumento generalmente più utilizzato per fronteggiare situazioni di crisi, ed anche in occasione della recente è stato utilizzato spesso dalle imprese austriache. Nel corso del 2009 la legge sullo "short-time work" è stata modificata e, come in Germania, anche in Austria la durata di questa misura è stata estesa a 24 mesi (legge del 7 luglio 2009). Nel solo settore automotive della regione di Styria ne hanno fatto uso 72 imprese nel 2009, con un costo stimato di circa 48.567.000€ e una copertura di circa 14.850 posti di lavoro. Soltanto alla Magna, sono stati programmati 2.600 posti di lavoro in short-time work fino a febbraio 2009, che sono poi stati estesi a 4.000 posti di lavoro fino ad ottobre 2009. La AMS, agenzia pubblica austriaca di servizi per l'impiego, si occupa di aggiornare tutti i dati provenienti dalle imprese automotive e li scambia con la ACStyria. Questo tipo di interazione di un'agenzia regionale come la AMS¹⁶ ed in generale la fitta rete di cooperazione con il cluster automotive è da riconoscersi come un esempio di "best practice".

- **Work foundations:** come in Germania, anche in Austria il sistema di ammortizzatori sociali prevede che le imprese contribuiscano ad un fondo comune per ridurre l'impatto dei licenziamenti. Questo contributo può essere utilizzato o per compensare i lavoratori con indennità monetarie, o attraverso la realizzazione di una sorta di "Fondazione" (Work foundation) nella quale i lavoratori sono trasferiti per un periodo che va da due a quattro anni. Il

¹⁵ www.working-in-germany.com

¹⁶ AMS (Arbeitsmarktservice Österreich) è un'impresa pubblica di fornitura di servizi per l'impiego, creata dal Ministero Federale del Lavoro, Affari Sociali e Tutela dei Consumatori.

consiglio di amministrazione di questa Work foundation è composto da rappresentanti dei lavoratori, da rappresentanti del settore risorse umane, del management, con la partecipazione anche dall'agenzia pubblica per l'impiego AMS e dello stato federale. L'organizzazione si configura come una fondazione aziendale o regionale, e si occupa di elaborare piani individuali per i lavoratori colpiti dal licenziamento. Si tratta di una delle best practices che emergono dalla struttura di dialogo sociale che da sempre caratterizza le relazioni industriali austriache e tedesche, e nel caso della regione di Styria ha portato alla realizzazione di una fondazione composta da Magna, Lear, JC, Epcos e Seidel Electronics, oltre che dai rappresentanti dei lavoratori e dello Stato federale, che ha l'obiettivo di riqualificare e ricollocare circa 450 lavoratori.

- **European Globalization Adjustment Fund (EFG):** si tratta di un nuovo fondo messo a disposizione dalla Comunità Europea, nel quadro dei Fondi Strutturali, ed in particolare del Fondo Sociale Europeo (ESF). Questo nuovo strumento, lanciato nel 2006 ma modificato e potenziato nella primavera del 2009, si rivolge specificatamente ai lavoratori che hanno perso il posto di lavoro a causa dei grandi cambiamenti che stanno avvenendo nell'economia globale, come ad esempio nel caso di delocalizzazioni di imprese all'esterno dell'Unione Europea, nel caso del declino di interi settori produttivi, o della chiusura di grandi imprese di fronte alla concorrenza estera. Il fondo EFG mira a sostenere i lavoratori a ricollocarsi sul mercato attraverso politiche del lavoro attive, finanziando l'assistenza personalizzata alla ricerca di un nuovo posto di lavoro, corsi di formazione ed aggiornamento delle competenze su misura del lavoratore, con la possibilità di indennità condizionate alla frequenza, e consulenza per la promozione dell'auto-

imprenditorialità. Sono escluse misure passive di protezione sociale, come pensioni o indennità di disoccupazione¹⁷.

L'opportunità di questo nuovo strumento nella recente situazione di difficoltà economica non è passata inosservata, e l'Austria ha fatto domanda per un pacchetto di stimolo per il settore automotive. Grazie al lavoro di networking e coordinamento svolto dalla agenzia ACStyria, e dall'impegno congiunto di tutti i soggetti appartenenti al cluster automotive della regione di Styria, le imprese automotive della regione riceveranno un pacchetto di 5 milioni di euro destinati alla riqualificazione e ricollocazione di circa 1.080 lavoratori.

E' interessante sottolineare in questo esempio, che la domanda per il pacchetto di stimolo è stata presentata congiuntamente da tutti gli attori, in nome di una sorta di "regione automotive", mentre solitamente la procedura standard per questo tipo di fondi prevede che la richiesta di contributi provenga direttamente dall'impresa.

Questo è stato possibile attraverso meccanismi di dialogo sociale che hanno coinvolto sindacati, rappresentanze dei lavoratori a livello di impresa, imprenditori e soprattutto l'AMS, l'agenzia pubblica di servizi per l'impiego, come capofila nella fase di implementazione e consulenza.

¹⁷ <http://ec.europa.eu/social/>

1.2 Germania

A. Bassa Sassonia

Progetto “Auto Vision” e partnership pubblico-privata “WOB AG”.

A metà degli anni '90 la Volkswagen chiese uno studio alla società di consulenza McKinsey per sviluppare un progetto che potesse ridurre il tasso di disoccupazione in Wolfsburg (città dove sorgono gli stabilimenti storici della Volkswagen) per la celebrazione del 60° anniversario dalla fondazione (previsto nel 1998) Secondo questo progetto avrebbero dovuto essere creati 6.800 nuovi posti di lavoro entro 8 anni. L'iniziativa si evolse poi nel concetto di “Autovision”, che includeva la realizzazione della “città dell'auto”, con un centro servizi, un parco divertimenti firmato Volkswagen, la creazione dell'AutoUni (Università dell'auto) ed alcuni altri progetti.

La Volkswagen donò quindi il progetto “AutoVision” alla città di Wolfsburg nel 1998 per il suo 60° anniversario, con l'obiettivo di creare una prospettiva di sviluppo economico e sociale duraturo per la regione, accompagnando l'economia locale nel percorso strutturale dell'economia occorso alla fine degli anni '90).

L'iniziativa si basa su una dettagliata analisi della struttura economica della metà degli anni '90, quando più del 60% di tutta l'offerta di lavoro proveniva dalla VW, in un contesto di visibile sottosviluppo del settore terziario. Il numero di fornitori era di circa il 70% inferiore rispetto alle regioni comparativamente simili nel settore automotive, mentre il tasso di creazione di imprese era inferiore del 30% rispetto alla media nazionale e, sempre secondo l'analisi di McKinsey, questa debolezza strutturale comportava un tasso di disoccupazione del 17% per la città di Wolfsburg.

Alla luce di ciò Auto Vision ha posto i seguenti obiettivi:

- ridurre il tasso di disoccupazione del 50% entro il 2003;
- rafforzare la competitività regionale;
- diversificare l'economia locale, attraverso l'espansione di aree di competenza economica.

Al fine di realizzare il progetto, Wolfsburg e Volkswagen stabilirono una partnership pubblico-privata, che ha dato vita alla Wolfsburg AG. Sotto questo tetto sono state riunite diverse aree di attività, come l'innovazione, l'economia della mobilità, agenzie di servizi per il personale, a cui è stato successivamente aggiunto un network "sostenibilità ed economia". WOB AG è stato collocato in stretta prossimità con gli stabilimenti della VW e comprendeva anche un centro di ingegneria con 700 occupati facenti capo alla VW ed ai fornitori.

Queste aree di attività erano coordinate dal management centrale di WOB AG, che era incaricato del mantenimento del network, della promozione dell'innovazione, della creazione delle imprese, dei servizi finanziari e dell'implementazione di misure di marketing.

Grazie alle attività svolte, questo modello di partnership pubblico-privata è riuscita a raggiungere il principale degli obiettivi stabiliti, riducendo già nel 2001 il tasso di disoccupazione del 50%, attraverso il ricorso a pensionamenti ed ammortizzatori sociali.

B. Renania-Palatinato

Il governo della Renania-Palatinato sostiene su base continua le relazioni fra gli attori del settore automotive attraverso diverse iniziative, come ad esempio la Automobile Suppliers Initiative, lanciata nel 1995, o il Commercial Vehicle Cluster (CVC-cluster per i veicoli commerciali), del 2005.

Automotive Suppliers Initiative: un esempio significativo di tali politiche è quello intrapreso dal Ministero dell'Economia, Trasporti ed Agricoltura dello stato della Renania-Palatinato, supportato anche dall'Istituto per la Modernizzazione dell'Economia e dell'Occupazione (IMO). Obiettivo dell'iniziativa è rafforzare la competitività del Land ed aumentarne l'attrattività economica. Per quanto riguarda l'industria automobilistica e dei veicoli commerciali, questi obiettivi sono stati realizzati grazie ad un miglioramento in termini di comunicazione, cooperazione e coordinamento sia fra produttori e fornitori sia anche fra i fornitori stessi, che ha reso più efficienti e produttive le relazioni.

Commercial Vehicle Cluster: il cluster, realizzato nel 2005, si configura come una piattaforma di comunicazione per tutti i soggetti coinvolti nella progettazione, sviluppo, produzione e manutenzione dei veicoli commerciali. Sono presenti all'interno del cluster sia i produttori di veicoli commerciali sia i fornitori di componenti, di servizi alle imprese, di formazione professionale, alcuni centri di ricerca e le agenzie governative.

C. Sassonia

"**Autoland Saxony**": si tratta essenzialmente di un'iniziativa di marketing, creato dall'Ente per lo Sviluppo Economico, per conto del Ministero per gli Affari economici e l'Occupazione dello Stato della Sassonia, in collaborazione con AMZ, il network che riunisce le imprese della componentistica. L'obiettivo è di promuovere sotto un unico marchio (con un effetto "ombrella") la Sassonia ed il suo sistema produttivo come un'attraente location per il settore automotive. Inoltre, tutte le imprese del settore automotive che operano in Sassonia potranno utilizzare il marchio "Autoland Saxony" per pubblicizzare e commercializzare i loro prodotti.

1.3 Francia

A. Pole Mov'eo - Alta e Bassa Normandia, Ile de France

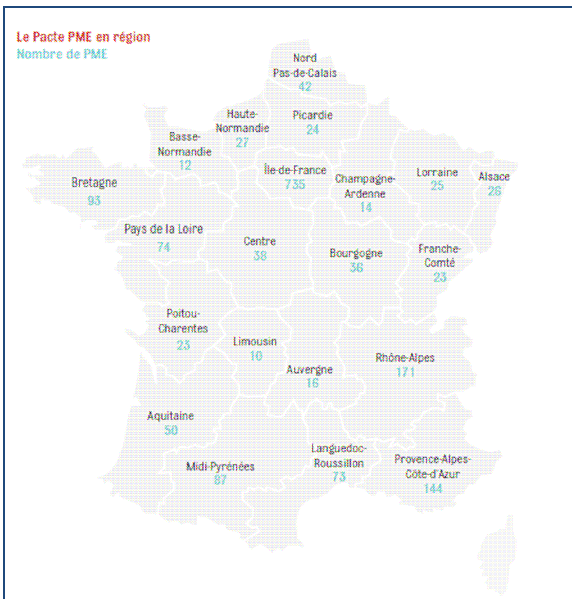
Fra le attività sorte all'interno del polo automotive francese **Mov'eo**, che comprende tre regioni (Bassa e Alta Normandia, Ile de France), una in particolare può essere ricondotta all'obiettivo di ridare competitività e slancio all'intera regione: la partnership con le PMI attraverso il "**Pacte PME**".

L'obiettivo del **Pacte PME** è quello di aumentare il fatturato delle migliori PMI dando loro la possibilità di emergere fra i leader mondiali. Mira a mettere in atto misure per consentire a tutte le PMI di commercializzare in tutta Europa con la stessa facilità con cui una PMI nordamericana commercializza sul territorio statunitense. Il riferimento, infatti, in questo caso è con gli USA: il Patto per le PMI vorrebbe configurarsi come una evoluzione del "Small Business Act" americano, sorto nel 1953, come principale strumento di sostegno alle piccole e medie imprese.

L'iniziativa è stata lanciata nel settembre 2005, su proposta dal Comité Richelieu, in associazione con il Ministero dell'Economia, delle finanze e dell'occupazione e il Ministero della pubblica istruzione, dell'istruzione superiore e della ricerca.

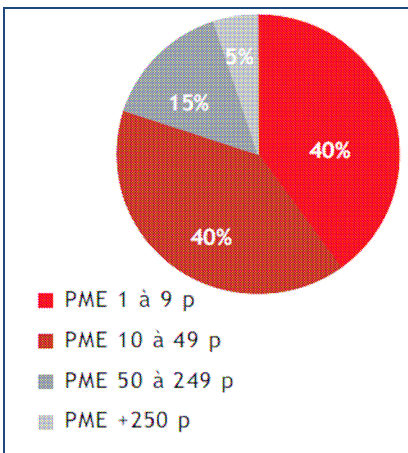
Il Pacte SME insiste sul mercato degli appalti pubblici, introducendo alcune modifiche al codice degli appalti per facilitare l'accesso delle PMI alle gare pubbliche, ma incoraggia anche le PMI a comunicare efficientemente fra loro sul tema delle tecnologie, incoraggia la nascita e crescita di network fra grandi imprese, PMI e laboratori di ricerca, incentiva le PMI ad ampliare la propria offerta tecnologica.

Figura 2 Numero di PMI aderenti per regione



Fonte: www.pactepme.org

Figura 3 Dimensione (in termini di addetti) delle imprese aderenti



Fonte: www.pactepme.org

Carta nazionale di collaborazione per il supporto del settore automotive e dei suoi lavoratori

Si tratta di un'iniziativa recente, attivata nel luglio 2009 e che interessa la regione francese dell'Alta Normandia. Sulla spinta della recente crisi, i rappresentanti delle imprese nel settore metalmeccanico, il governo francese, la regione, e quattro sindacati hanno deciso di stipulare una partnership di lungo periodo per il supporto e il monitoraggio dell'andamento del fatturato e dell'occupazione nel settore automotive a livello regionale. L'accordo è stato realizzato nel quadro delle linee guida stabilite nel patto Governo/Regioni per il periodo 2007/13 e si articola in tre pilastri principali:

- Competitività del settore
- Occupabilità dei lavoratori
- Riequilibrio delle aree di occupazione

All'interno di questa iniziativa il Polo Mov'eo fa parte del comitato direttivo e fornisce il suo contributo in termini di individuazione dei trend futuri e delle skills richieste dal settore (ad esempio per quanto riguarda lo sviluppo della meccatronica). Nel breve periodo l'iniziativa prevede di agire su quattro direttrici:

- Gestione delle risorse umane: consulenze legali e professionali per la negoziazione di licenziamenti e mobilità dovute a chiusure parziali di attività, per la rinegoziazione di accordi con i sindacati e per l'implementazione di misure di protezione sociale;
- Formazione: incoraggiare le imprese ad utilizzare strumenti già esistenti di formazione messi a disposizione dallo Stato e ad integrare le diverse forme di supporto alla formazione già disponibili;
- Mobilità territoriale: ottimizzare i processi di mobilità temporanea o definitiva dei lavoratori, mantenendo però attivi programmi di ritorno in occasione di una futura ripresa;

- Sviluppo commerciale: l'associazione di rappresentanza degli industriali del settore metallurgico offre la propria consulenza per l'individuazione di nuovi clienti e nuovi canali commerciali, ed in generale per lo sviluppo di azioni volte al rafforzamento delle abilità commerciali delle imprese

Nel medio periodo, invece, questa collaborazione prevede di concentrarsi soprattutto sulla qualificazione dei lavoratori, mettendo in campo azioni volte ad aumentare soprattutto la competitività delle piccole e piccolissime imprese, ed attivando programmi per l'individuazione delle skills necessarie per il futuro ed il miglioramento della gestione delle risorse umane, attraverso programmi di riconversione dei lavoratori, progetti di formazione iniziale per i nuovi occupati, ed iniziative per un migliore matching fra domanda e offerta.

2. Politiche mirate alla diffusione dell'innovazione ed al potenziamento del trasferimento tecnologico

2.1 Austria

KBB –Knowledge for business in border regions

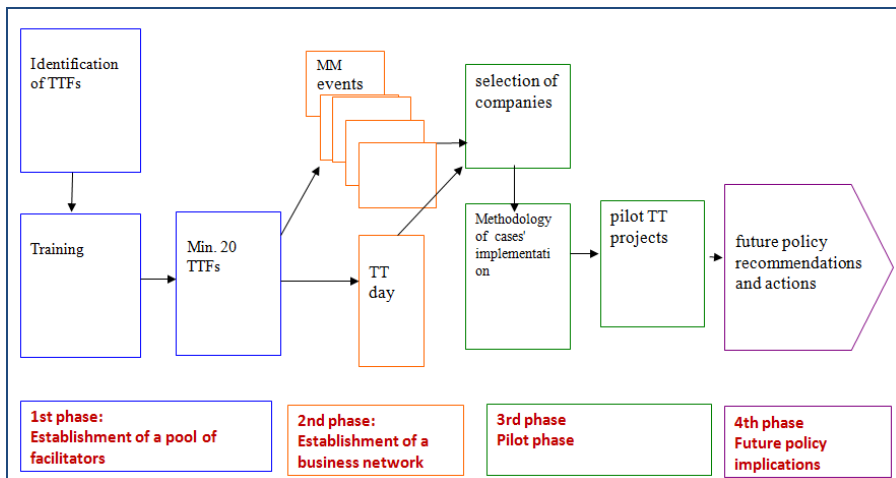
Il progetto KBB è un progetto finanziato dalla Comunità Europea nell'ambito della cooperazione transfrontaliera, e coinvolge 10 partner di due paesi: Austria e Slovenia (tra cui ACStyria). Il progetto ha l'obiettivo di incentivare le attività di trasferimento tecnologico nei sistemi produttivi coinvolti. Il consorzio è guidato dalla Agenzia Pubblica per la Tecnologia della Repubblica Slovena ed è formato da tre tipi di partner:

- Università, con il ruolo di generatori di conoscenza
- Associazioni di rappresentanza, come collegamento con le imprese
- Enti pubblici, per assicurare il dialogo con i decision-makers.

Il progetto si articola in diverse fasi e parte dalla selezione e formazione di consulenti dedicati al trasferimento tecnologico, che avranno il compito di lavorare a stretto contatto con i soggetti coinvolti nella produzione di conoscenza (Università e centri di ricerca) e le agenzie di trasferimento tecnologico. Questi "facilitatori" del trasferimento tecnologico lavoreranno su casi pilota, aiutando le imprese a identificare e implementare soluzioni tecniche che permettano loro di migliorare il posizionamento competitivo.

Il progetto prevede l'organizzazione di cinque eventi dedicati alle imprese ed un Technology transfer day, con cui portare il tema del trasferimento tecnologico e dell'innovazione al centro dell'attenzione delle imprese.

Figura 4 Articolazione delle fasi del progetto KBB



Fonte: www.kbb-si-at.eu

Nota: TTF = Technology Transfer Facilitators

Linee guida per la politica tecnologica in Styria

Il governo della Styria ha individuato tre linee di azione per la politica tecnologica, dove i cluster si ritrovano a giocare un ruolo importante:

- supporto dell'innovazione e ampliamento delle basi dell'innovazione: gli obiettivi in questo campo sono l'ampliamento delle basi regionali dell'innovazione, il rinnovamento dei cluster, il rafforzamento di nuovi campi di ricerca tecnologica e il sostegno alla commercializzazione di nuove tecnologie. Questi obiettivi verranno perseguiti con l'aiuto delle organizzazioni che rappresentano i cluster e la formazione di una rete fra i fornitori all'interno della organizzazione regionale dei cluster.
- specializzazione settoriale: questa linea di azione promuove la continuazione di una politica differenziata fra i cluster: sostegno dei punti di forza con programmi di lungo periodo, maggiore coinvolgimento dei cluster nelle politiche, riconoscimento dei cluster come punti di riferimento per le imprese e loro utilizzo per le politiche di internazionalizzazione, qualificazione e nella ricerca di nuovi ambiti di ricerca.

- internazionalizzazione e interregionalizzazione: Secondo quanto già stabilito da Styria nella sua strategia in tema di R&D, c'è l'intenzione di creare networks di R&D e centri di ricerca e di sviluppo del prodotto che vadano oltre i confini regionali e nazionali.

2.2 Germania

Sono diversi gli esempi di alleanze e collaborazioni fra imprese produttrici del settore automotive e centri di ricerca o anche con altre imprese produttrici di componentistica.

In quest'ultimo caso un esempio interessante è la “**Automotive Electronics Innovation Alliance – EENOVA**”: si tratta di un'alleanza nata nel 2008 nell'ambito della “Strategia tedesca per la tecnologia” sviluppata dal Ministero Federale dell'Istruzione e Ricerca, e si può considerare come uno degli esempi delle frequenti collaborazioni fra produttori automotive e grandi produttori di componenti elettronici.

Obiettivo della partnership è la creazione di una piattaforma di riferimento per tutta la Germania nel campo dello sviluppo di auto elettriche, dalla definizione di priorità e programmi per la diffusione di veicoli elettrici, al sostegno alla ricerca sulle tecnologie di costruzione, sui sistemi di produzione, infrastrutture e software di sicurezza.

A. Bassa Sassonia

Per quanto riguarda il rapporto con gli attori produttori di conoscenza, invece, regioni come il sud-est della Sassonia e l'area di Wolfsburg, hanno cercato di capitalizzare le strette connessioni tra la ricerca aziendale e le Università regionali e istituti superiori. Nel 2006 VW e la Technical University Braunschweig, con il supporto dello stato della Sassonia meridionale, hanno creato l'“**Istituto di ricerca per la Tecnologia Automotive della Sassonia Meridionale**”, che serve come piattaforma di cooperazione per ricerche comuni fra industria e mondo accademico. La Technical University of Braunschweig ha ampliato e riallineato la sua ricerca in campo automotive, e vicino ai centri di ricerca già esistenti, è stato previsto di realizzare nuove facilities come il Research Airport Braunschweig, il Mobile Life Campus Wolfsburg e la VW AutoUniversity.

L'istituto mira a:

- rafforzare l'area di ricerca Braunschweig/Wolfsburg come leader mondiale nel campo della tecnologia del veicolo
- organizzare la ricerca interdisciplinare al fine di evitare sovrapposizioni tematiche
- stabilire una nuova piattaforma di cooperazione per ricerche comuni tra industria e Università
- promuovere la formazione interdisciplinare e la formazione avanzata per lavoratori altamente qualificati nel settore automotive
- raggruppare e coordinare l'attività di ricerca tecnologica svolta dalle Università in campo automotive.

Un punto di forza dell'alleanza sta nell'interdisciplinarietà dell'approccio, sia dal punto di vista della progettazione ingegneristica sia nella creazione di progetti di ricerca comuni. Ad esempio, nel progetto “driver assistant systems” (sistemi di assistenza alla guida) sviluppato presso l'AutoUniversity,

70 dipendenti della VW lavorano a stretto contatto su basi interdisciplinari con i tecnici degli altri enti appartenenti all'iniziativa. In linea generale i progetti, che vertono principalmente in direzione di veicoli a basse emissioni e "veicoli intelligenti", sono condotti congiuntamente da gruppi di ricercatori accademici e aziendali, con la Technical University che riveste un ruolo centrale di coordinamento.

B. Baviera

Bayern Innovativ: Today's knowledge for tomorrow's innovations (la conoscenza di oggi per l'innovazione di domani). La Bayern Innovativ è un'impresa a capitale pubblico creata dal Governo della Baviera nel 1995, con l'obiettivo di incentivare l'innovazione e il trasferimento tecnologico in diversi settori dell'economia tedesca (non solo automotive).

In questi anni l'agenzia ha creato una piattaforma per il trasferimento tecnologico molto ampia che si basa su una rete di cooperazione e di networks a livello regionale, nazionale ed internazionale. Gli strumenti utilizzati sono: conferenze, summit per lo sviluppo di attività di cooperazione, incontri individuali di cooperazione, partecipazione collettiva alle fiere internazionali, progetti di trasferimento tecnologico.

BAIKA – Bavarian Innovation and Cooperation Initiative Automotive Suppliers

L'industria automotive è uno dei settori leader in Baviera, con un forte orientamento all'high tech, all'innovazione, ed alla customizzazione dei prodotti. La BAIKA (iniziativa che si orienta specificatamente alla cooperazione e innovazione fra i fornitori del settore automotive) vuole proprio collocarsi in questa direzione, cercando di mettere insieme i produttori

di veicoli con i fornitori di componentistica appartenenti a diversi segmenti, al fine di stabilire cooperazioni e networks per la realizzazione di modelli futuri. Obiettivo primario è quello di governare un processo innovativo che renda anche le PMI della componentistica adatte a rispondere alla domanda futura di innovazione, attraverso un ragionamento complessivo che coinvolge le imprese dalla fase di progettazione alla comunicazione fra imprese ed alla cooperazione lungo tutta la filiera di sviluppo del prodotto.

C. Sassonia-Anhalt

La rete automotive **MAHREG** è stata lanciata dall'associazione Sassonia-Anhalt Automotive ed è una delle iniziative sostenute dal Ministero Federale dell'Educazione e della Ricerca. L'associazione si caratterizza per il supporto alla produzione di innovazione ed al suo utilizzo sul mercato, e rappresenta un network in cui produttori, fornitori, istituti di ricerca e Università collaborano nel quadro della rete di competenze fondata nel 1999 appositamente per questo settore. Dalla fine del 2006 la MAHREG Automotive funge da Clustermanager per i fornitori dell'industria automobilistica in Sassonia-Anhalt. Attualmente sono più di 170 le imprese e gli istituti di ricerca coinvolti, con più di 10.000 lavoratori che operano in questo settore.

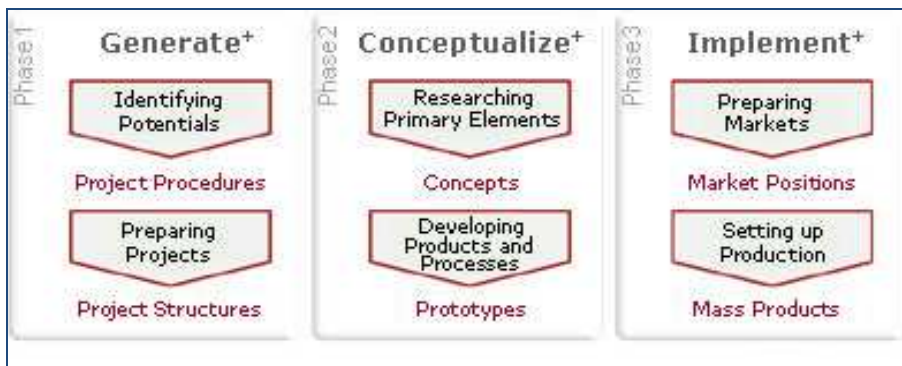
Dal maggio 2007, su incentivo del Clustermanagement, la rete viene sostenuta dalla regione Sassonia-Anhalt con un finanziamento pari a quasi 500.000 Euro. La regione ha inoltre promosso investimenti dell'ammontare di 34,8 milioni di Euro nelle infrastrutture di trasferimento, di sviluppo e di ricerca nell'ambito del settore automotive, tra cui possiamo citare il Centro Creatività e Competenze ("Creativitäts und Kompetenz-Centrum" -CCC) di Harzgerode e il centro di competenza nell'ambito della polvere metallurgica

"Pulvermetallurgisches Kompetenzzentrum" (PMZ) di Thale. Il network ha generato diversi progetti, le aree di interesse variano dall'applicazione delle Information and Communication Technologies, all'utilizzo di moderni metodi di network-management, la formazione continua e l'uso di nuovi materiali e processi (tecnologie micro-system, nano tecnologie).

Saxony Automotive Supplier Network (AMZ). Il network delle imprese fornitrici della Sassonia (AMZ) è una iniziativa creata nel 1999 dal Ministero dell'Economia e del Lavoro dello Stato della Sassonia, e si configura come partner strategico per la promozione della cooperazione fra le piccole e medie imprese sassoni fornitrici di componentistica, al fine di aumentarne la competitività. L'associazione si propone come elemento catalizzatore per il successo economico delle piccole e medie imprese, stimolando la creazione di network per l'innovazioni di prodotti e processi, il project management delle produzioni di serie e dei network virtuali, cercando al tempo stesso di sviluppare l'accesso a nuovi mercati e ad attrarre nuovi investitori del settore automotive sul territorio sassone.

Una delle principali iniziative della AMZ si intitola "**From the initial idea to the start of mass production (SOP)**", in cui l'associazione si propone di accompagnare le imprese passo passo attraverso le tre fasi fondamentali del percorso innovativo: dalla generazione dell'idea innovativa alla progettazione, fino poi allo sviluppo del prodotto per il mercato.

Figura 5 Le tre fasi del progetto “From the initial idea to the start of mass production (SOP)”



Fonte: www.amz-sachsen.de

Concentrandosi principalmente sulle PMI, l'associazione le accompagna nella fase di ideazione dell'innovazione, sviluppando un percorso che possa utilizzare a pieno il potenziale innovativo e che riesca a trasformare l'idea in un progetto concreto destinato al mercato.

In questa fase l'associazione interviene supportando l'analisi di mercato dei prodotti e dei processi, facilitando il passaggio delle informazioni sia in senso verticale che orizzontale, mettendo in contatto le imprese con i centri di ricerca, selezionando i potenziali partner per avviare i progetti pilota, disponendo la struttura complessiva del progetto, e infine assistendo nella ricerca delle fonti di finanziamento.

Nelle successive fasi di progettazione, AMZ sostiene le imprese sassoni nelle attività di ricerca applicata: aiuta le imprese a reperire e rendere utilizzabile nel processo produttivo le conoscenze disponibili sul territorio provenienti dai centri di ricerca e dal mondo accademico, le supporta nella ricerca di aiuti appositamente destinati all'innovazione, organizza presentazioni e workshop professionali.

Inoltre, la AMZ interviene anche nella fase di sviluppo del prodotto, cercando di assistere le imprese nella realizzazione dei prototipi, e nella ricerca delle fonti di finanziamento al fine di rendere il più veloce possibile l'ingresso dei nuovi prodotti nel mercato.

Infine, proprio in questa fase più delicata, della trasformazione delle idee innovative in prodotti innovativi che possano avere successo sul mercato, l'associazione aiuta le imprese a superare le barriere all'ingresso del mercato, fornisce assistenza nel campo del marketing e nel lancio dei nuovi prodotti, anche organizzando fiere e presentazioni dedicate a specifici target. Una volta lanciati sul mercato, l'obiettivo successivo diventa la produzione di massa dei prodotti innovativi, fase alla quale la AMZ contribuisce fornendo assistenza nella ricerca e selezione dei fornitori, nella creazione di reti stabili di cooperazione e di contatti con diversi partner, tra i quali anche coloro che possono contribuire alla gestione della qualità nel processo produttivo.

2.3 Francia

A. Pole Mov'eo - Alta e Bassa Normandia, Ile de France

Il polo automotive Mov'eo è uno dei quattro cluster francesi creati specificatamente per sostenere la competitività del settore automotive. Abbiamo già avuto modo di parlare di alcune altre iniziative del polo, in tema di rilancio della competitività regionale, ora prendiamo in considerazione alcune attività dedicate alla promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

In questo ambito Mov'eo è impegnato nella **certificazione di progetti innovativi** che contribuiscano a sviluppare le capacità di R&D tra PMI ed i grandi produttori, per promuovere l'innovazione lungo tutta la catena automotive, ed aumentare anche l'attrattività della regione. Nel 2005 il governo francese ha impegnato 1,5 miliardi di euro per 3 anni per finanziare i progetti del cluster e l'impegno è stato rinnovato nel 2008. Il cluster Mov'eo attrae circa i 2/3 dei finanziamenti pubblici e privati francesi nel campo della R&D per il settore automotive.

Inoltre, Mov'eo ha firmato un accordo nel febbraio 2007 che prevede la costituzione di una partnership con gli altri tre cluster del settore automotive presenti in Francia (IDforCar- Bretagna, Paesi della Loira; Pole MTA - Poitou-Charentes; Pole Véhicule du Futur, Franche-Comté) al fine di condividere la stessa visione strategica in fatto di innovazione nel settore automotive, per rendere le attività di ognuno complementari rispetto a quelle degli altri attori, evitare il sovrapporsi di progetti di ricerca sulle stesse aree tematiche, e per mettere in condivisione le facilities e le risorse in ambito di ricerca.

3. Politiche orientate alla qualificazione della forza lavoro ed al miglioramento del matching fra domanda ed offerta di lavoro

3.1 Austria – Styria

Permessi di formazione -*training karenz*:- si tratta di un altro interessante esempio di buona pratica di coordinazione delle politiche e del dialogo sociale che è stato messo in atto in Styria per contrastare la recente crisi economica. Si tratta di un progetto realizzato congiuntamente da AMS (l'agenzia di servizi per l'impiego), il governo regionale e le imprese che, al fine di aumentare la qualificazione dei lavoratori durante il periodo di riduzione dell'orario di lavoro o di cassa integrazione, promuove la partecipazione a corsi di formazione ed aggiornamento. Il programma formativo QPlus promuove misure di formazione indirizzate alle imprese che sono riuscite a mantenere un andamento positivo durante periodi economici critici, dando loro la possibilità di ricevere un contributo finanziario per il ricorso ad agenzie formative presenti sul mercato, che copre fino ad un massimo del 50% dei costi di formazione e 3.000€ di voucher. I contenuti della formazione dovranno comprendere diversi ambiti: tecnologia e innovazione (es. assemblaggio e saldatura, elettronica e meccanica, tecnologie ambientali, ICT, ...); business ed export (lingue straniere, marketing, contabilità,...) e management (risorse umane, strategia, risk management,...).

Automotive Academy Styria (AAS): l'agenzia ACStyria ha fondato l'Academy con l'obiettivo di incentivare lo sviluppo di competenze e l'integrazione con altri settori di ricerca nel campo dell'automotive. AAS è stata concepita come una piattaforma indipendente appositamente per la formazione in ambito industriale; si concentra sulla tecnologia automotive e su tutti gli ambiti sui quali si basa il successo delle imprese del settore

automotive, e si articola su tutti i livelli di qualificazione. Molto vicina negli obiettivi ai programmi di formazione e di istruzione continua, AAS si configura anche come antenna per il monitoraggio delle tendenze, si occupa di investigare la domanda delle imprese, e di fornire nuovi impulsi per un'efficace politica di formazione professionale. Inoltre, fornisce attività di networking e coordinamento con le altre opportunità esistenti di formazione.

3.2 Gran Bretagna – Galles

Progetto ProAct: la Welsh Automotive Forum (WAF) opera in Galles a sostegno delle imprese produttrici di auto e della componentistica, e si propone come rappresentante dell'intero settore automotive a livello istituzionale con il governo locale, e si occupa di costruire network con i leader del settore e promuovere la trasmissione dell'informazione e delle conoscenze fra le imprese.

Un progetto che è stato recentemente messo in atto con il fine di contrastare gli effetti della recente crisi economica, riguarda proprio la formazione dei lavoratori. L'iniziativa si chiama ProAct, ed è finanziata dal governo regionale gallese (Welsh Assembly Government), nell'ambito di un programma di aggiornamento della forza lavoro già avviato (Workforce Development Programme). Il progetto ProAct fornisce alle imprese che si trovano in difficoltà, e che hanno già fatto ricorso ad ammortizzatori sociali simili alla Cassa Integrazione e che rischiano di dover perdere lavoratori qualificati, un contributo per sviluppare progetti di formazione e riqualificazione della forza lavoro. Sulla base di alcuni criteri selettivi verrà concesso un contributo per coprire i costi diretti di formazione ed è prevista anche una nuova misura che sosterrà il reddito dei lavoratori per il periodo in cui questi si trovano in formazione. Il progetto, infatti, prevede l'erogazione di fino ad un massimo di

2.000£ per ogni lavoratore per la copertura dei costi diretti di formazione ed un contributo monetario fino a 2.000£ per ogni lavoratore (erogati su base giornaliera di 50£/giorno) per il periodo in cui partecipa alla formazione.

Il progetto entrerà a pieno regime nel mese di marzo 2010 coinvolgendo tutti i settori industriali, ma è interessante sottolineare che il progetto è stato preceduto da una prima fase di sperimentazione, da gennaio a marzo 2009, che ha riguardato il solo settore automotive. Questo è stato possibile grazie all'attività di lobbying del Welsh Automotive Forum (WAF) e del Welsh Manufacturing Forum (WMF), che sono riuscite a farsi portavoce delle istanze delle imprese produttrici di auto e di componentistica di fronte alle istituzioni locali.

Riguardo questa prima fase di sperimentazione sono disponibili alcune prime informazioni sull'impatto dell'iniziativa per le imprese in difficoltà. Sul sito del progetto viene portata come caso di successo la storia della TRB, un'azienda parte della multinazionale giapponese Tokai Rika, che impiega 150 addetti e produce componenti elettrici per Toyota e Scania. La crisi economica ha causato una riduzione del 33% delle vendite negli ultimi 18 mesi, mettendo in seria difficoltà l'azienda. Secondo le parole del direttore generale Rob Lloyd, l'azienda non sarebbe stata in grado di evitare i licenziamenti ed investire autonomamente in formazione senza l'intervento del progetto ProAct: questo ha permesso all'azienda di continuare a formare tutto il personale, per ogni tipo e livello di qualificazione dei dipendenti. Con il sostegno del progetto l'azienda ha lanciato iniziative che coinvolgevano tutti i dipendenti permettendo loro di trattenere la forza lavoro e migliorare anche la loro motivazione. Attualmente circa 100 dipendenti stanno seguendo programmi di qualificazione (National Vocational Qualification) negli ambiti della produzione, stoccaggio, ingegneria, servizi ai clienti e commerciale.

La TRB ha integrato i finanziamenti provenienti da ProAct con altri strumenti di contrasto alla crisi e spera con questi di collocare entro il prossimo anno

l'azienda al di fuori della recessione e con una posizione di mercato migliore. Sempre secondo le parole del direttore generale, il progetto ProAct da solo non è in grado di assicurare la stabilità di lungo termine dell'azienda ma ha avuto un ruolo chiave nell'aiutarli ad uscire dalla recessione.

Un altro esempio che viene citato come storia di successo è quello della Kautex, una grande azienda produttrice di componenti per il settore automotive con sedi in Europa, Asia ed America, appartenente del gruppo Textron. Lo stabilimento di Hengoed, nel sud del Galles, in cui si producono i sistemi di lavaggio di vetri e fanali delle auto, nonché sede del centro di ricerca del gruppo su questi sistemi, è stato particolarmente colpito dalla crisi nel settembre del 2008. Nei mesi seguenti circa il 30% dei dipendenti ha perso il lavoro, mentre coloro che sono rimasti hanno subito una riduzione dell'orario di lavoro. Tuttavia il management dell'azienda ha puntato su una strategia di rilancio, ricorrendo all'aiuto del progetto ProAct, che ha permesso loro di mantenere personale qualificato che altrimenti sarebbe stato licenziato e formarlo ulteriormente. Il contributo finanziario di ProAct è stato utilizzato per sviluppare un corso disegnato su misura delle esigenze dell'azienda e del personale, in collaborazione con l'Università di Cardiff e con un'altra agenzia formativa (1st Solutions Training) chiamato Automotive Industry Awareness (AiA), orientato a dare una formazione complessiva sul settore automotive e su tutti i processi che lo compongono. Finora 150 dipendenti hanno partecipato e completato con successo i corsi, e questo, secondo le parole del direttore operativo dello stabilimento, Jonathan Jones, ha contribuito a migliorare le relazioni all'interno dell'azienda, facendoli sentire coinvolti e meno sospettosi nei confronti del management. Ha contribuito ad alleviare la tensione fra lavoratori e dirigenza dovuta all'incertezza sul futuro dell'azienda. Inoltre, il progetto ha aiutato l'azienda a gestire il flusso di cassa, trattenere i dipendenti, migliorare la conoscenza e il morale del personale.

3.3 Germania

A. Sassonia

Human Resources: ProfiSACHS: in considerazione dell'importanza che le competenze rivestono nell'attuale sistema economico per sviluppare e sostenere l'innovazione tecnologica, l'associazione delle imprese fornitrici della Sassonia (AMZ) ha lanciato un progetto apposito. La gestione strategica delle risorse umane viene quindi considerata come centrale per il successo delle imprese, al pari dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

Il progetto ProfiSachs ha l'obiettivo di trovare nuove soluzioni per il reclutamento di personale qualificato per l'industria della componentistica automotive, e di definire le strategie per permettere il mantenimento su lungo termine del personale qualificato. L'iniziativa accompagnerà le imprese nella definizione delle loro necessità in ambito di risorse umane, formulando progetti su misura per ogni azienda, e cercando di fare luce su quali sono le loro necessità per il futuro, sia in termini quantitativi che soprattutto qualitativi; quali saranno i trend di evoluzione della tecnologia nei prossimi anni, e quali sono le istituzioni formative che già ora provvedono a formare la forza lavoro specializzata e che possono essere un riferimento per i programmi di educazione continua.

Figura 6: Obiettivi del progetto ProfiSACHS



Fonte: www.amz-sachsen.de

Il problema dell'andamento demografico e la conseguente perdita di forza lavoro specializzata, che vale in generale per la maggior parte delle economie europee, viene percepito dalla Sassonia in maniera molto critica, poiché la struttura del suo successo è stata largamente basata sulla qualificazione tecnica degli ingegneri e ricercatori ma anche sulle abilità tecniche e l'esperienza di quella "aristocrazia" operaia tanto importante per le performance dell'economia tedesca.

In questo contesto, quindi, la sostenibilità del futuro successo economico dipenderà da se e come sarà possibile mantenere alti i livelli di responsabilità, attitudine al lavoro e la prontezza ad affrontare le situazioni critiche che hanno caratterizzato la forza lavoro tedesca.

Inoltre, secondo una recente survey condotta dall'Istituto tedesco per il Lavoro e l'Occupazione (IAB)¹⁸, il 75% delle imprese della Sassonia dichiara di avere intenzione di aprire nuove posizioni nei prossimi due anni per reclutare personale specializzato.

Sempre secondo le valutazioni della AMZ, tuttavia, le piccole e medie imprese sassoni della fornitura non sono considerate come luoghi di lavoro appetibili per i lavoratori più qualificati, che invece si orientano verso le imprese fornitrici di primo livello o i grandi produttori (OEMs), nonostante le PMI rappresentino un segmento in crescita e contribuiscano al trend positivo dell'intero settore.

Allo stesso tempo, però tra queste persiste la tendenza a sottovalutare l'importanza strategica della qualificazione della forza lavoro, che non viene sufficientemente incentivata.

Proprio sulla base di queste valutazioni è stato ritenuto importante stabilire una strategia coordinata di gestione delle risorse umane al fine di mantenere

¹⁸ IAB (Institute for Labor Market and Occupational Research), State Report Saxony, 04/2008

ed accrescere la capacità innovativa delle imprese sassoni con l'aiuto dell'attività di network della AMZ.

In occasione di questo progetto la AMZ ha coinvolto anche altre associazioni di rappresentanza di settore, come il Network sassone della Meccanica (VEMAS), in network per le tecnologie ferroviarie (BTS) ed il network per l'innovazione nel settore tessile (INNtex).

Figura 7 Problematiche connesse alla domanda di capitale umano qualificato



Fonte: www.amz-sachsen.de

4. Politiche per l'innovazione ambientale

Il tema della mobilità sostenibile è ricordato da quasi tutti i cluster automotive come una delle più importanti sfide dei prossimi anni, anche in relazione alla sempre più stringente legislazione europea in materia ambientale, volte a ridurre l'impatto ambientale dei veicoli a motore. Di conseguenza, alcuni cluster hanno cercato di anticipare il trend investendo, fra le altre aree, anche nell'innovazione ambientale.

4.1 Austria –Styria

Model regions E-mobility: si tratta di un'iniziativa lanciata dal governo nazionale, al quale partecipano tutti e tre i cluster esistenti sul territorio austriaco (ricordiamo: ACStyria, AC, ACVR), insieme a Magna, l'Università di Graz e alcuni produttori di energia.

L'obiettivo è quello di incentivare l'uso di fonti rinnovabili come le biomasse ed i sistemi fotovoltaici per rispondere alla crescente domanda di veicoli elettrici. Il progetto intende coprire tutte le fasi di produzione e consumo: dalla produzione di veicoli elettrici alla fornitura di stazioni di rifornimento elettriche alla creazione di una rete "intelligente" fra i diversi stabilimenti di produzione di energie rinnovabili.

I partner coinvolti nell'iniziativa sono:

- Magna Steyr, Magna Powertrain, Magna Electronics: per la fornitura dei veicoli completi e dei singoli componenti,
- AVL, società privata che si occupa della produzione di sistemi di trazione e motori: per l'ottimizzazione delle batterie e lo sviluppo di nuovi sistemi (come ad esempio l'estensione del range di percorrenza/autonomia dei veicoli)

- Energie Steiermark, il principale fornitore di energia in Styria, che già sperimenta la fornitura di energia da fonti idroelettriche e da biomasse, si occuperà dello sviluppo dei sistemi fotovoltaici ed eolici
- l'Università di Graz, il Governo della Styria per lo sviluppo delle tecnologie ed altre imprese sia automotive sia di produzione di energia.

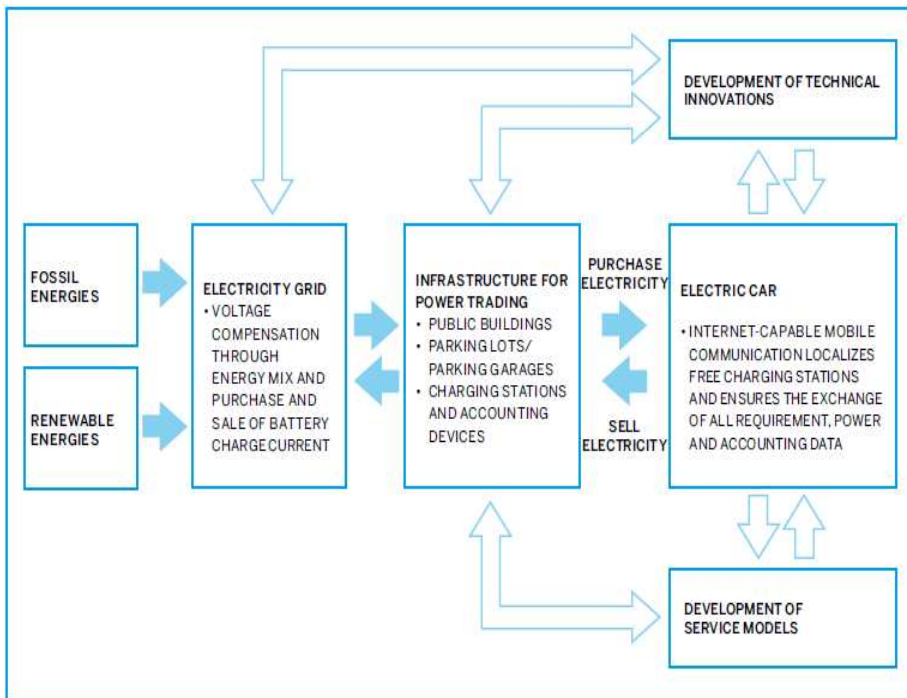
4.2 Germania

A. Nord Reno-Westfalia

Models regions of electric mobility: la regione del Nord-Reno Westfalia ha investito molto sulla mobilità elettrica, ed intende caratterizzarsi come leader nel settore in Germania ed Europa. Il cluster si è posto l'obiettivo di raggiungere la produzione di almeno 250.000 veicoli elettrici da collocare sul mercato entro il 2020. Il progetto nasce da una stretta collaborazione fra governo federale, associazioni dei produttori e Università. Al momento la ricerca si concentra su questi temi:

- batterie a ioni di litio: è attualmente allo studio all'Università di Aquisgrana una batteria a lunga resistenza per veicoli elettrici ed ibridi. Qui si studiano anche metodi di miglioramento delle performance delle batterie a litio e di riutilizzo dei materiali al momento dello smaltimento. Inoltre, sono attivi diversi progetti di ricerca per sviluppare nuovi e più efficaci strumenti per testare il ciclo di vita delle batterie e lo sviluppo di nuove batterie a zinco e nuovi sensori;
- veicoli a bassissime emissioni: progetto di ricerca attivato dall'Università di Colonia, che si concentra sulla realizzazione di veicoli elettrici ad alto contenuto di materiale plastico che, permettendo di ridurre notevolmente il peso, consente di ridurre l'inquinamento.

Figura 8 La catena del valore della mobilità elettrica (The value added chain of electric mobility)



Fonte: www.nrwinvest.com

4.3 Francia

A. Pole MTA - Poitou-Charentes

Il polo automotive francese MTA (Mobilité e transport avancés) già da circa 15 anni si caratterizza per un forte orientamento verso la ricerca e sviluppo, soprattutto nell'ambito dell'innovazione ambientale: ha sviluppato infatti, diversi progetti per la realizzazione di veicoli ibridi, elettrici e a biocarburante, in partnership con le grandi case automobilistiche (es. PSA, Renault,...).

Obiettivo del polo è la messa in rete di tutti i soggetti del settore automobilistico, le grandi imprese e le PMI, le Università ed i politecnici, i centri di ricerca, al fine di realizzare un punto di riferimento unico in Francia ed in Europa per la realizzazione di progetti congiunti, studi, analisi, sperimentazioni e formazione nei settori strategici dell'automotive.

Nel 2009 è stato stipulato un accordo fra i due più grandi cluster francesi dell'automotive, MTA e Mov'eo, che ha l'obiettivo di rinforzare la cooperazione tecnologica concentrandosi in particolar modo sullo sviluppo del "Veicolo Elettrico", un progetto che va in direzione delle politiche ambientali europee e nazionali orientate alla riduzione di emissioni di CO₂. La partnership è estesa anche a due cluster tedeschi: Bavarian Power Electronics and Bavarian Automotive Cluster.

Recentemente (aprile 2009) Renault e PSA hanno siglato un accordo per lo sviluppo di auto elettriche e/o ibride. PSA si avvale della collaborazione con il cluster Mov'eo per lo sviluppo di materiali plastici provenienti da fonti rinnovabili.

