

4. Relazioni verticali

La trama delle relazioni che attraversano il sistema delle imprese meccaniche della provincia di Modena si articola su più livelli di interazione. In questo capitolo vengono esaminate le relazioni verticali: quelle che intercorrono tra le imprese e i loro fornitori, e che si intrecciano in varie fasi dei processi di produzione (a cui dedichiamo il paragrafo 4.1) e quelle tra le imprese e i loro clienti, che disegnano un tessuto assai diversificato per settori di destinazione dei prodotti (paragrafo 4.2). Particolare attenzione meritano le relazioni tra le imprese conto terzi e i loro clienti (paragrafo 4.3); tale analisi ci aiuta a misurare la capacità delle imprese conto terzi di agire nei processi di innovazione del sistema.

4.1 I fornitori strategici

Fornitori abituali e fornitori strategici

Per tracciare un quadro delle reti di relazioni verticali, l'indagine ha misurato la numerosità dei fornitori abituali e dei fornitori che le imprese meccaniche considerano strategici.

I risultati (TAB. 4.1) indicano che un'*impresa conto proprio* ha in media 68 fornitori abituali e di questi 5 sono considerati strategici, mentre un'*impresa conto terzi* ha un numero di fornitori abituali inferiore, in media 30, di cui 4 fornitori strategici. Il numero di fornitori è direttamente correlato alla dimensione d'impresa. Al crescere della dimensione d'impresa, aumenta infatti il numero sia di fornitori abituali sia di fornitori strategici. Le imprese di maggiori dimensioni (oltre i 100 addetti) hanno in media dai 230 ai 360 fornitori abituali e dai 14 ai 34 fornitori strategici. A parità di dimensione, tuttavia, un'*impresa conto terzi*, essendo mediamente più integrata di un'*impresa conto proprio*, ha un numero di fornitori abituali più limitato.

All'interno dei fornitori strategici sono compresi fornitori di materie prime, fornitori di componenti standard o su specifiche, e fornitori di lavorazioni. Nell'indagine è emerso che per le imprese conto proprio i fornitori strategici offrono soprattutto parti o componenti, pur essendo importanti anche i fornitori di materie prime, mentre per le imprese conto terzi sono le materie prime e le lavorazioni su macchine utensili le forniture considerate prevalentemente strategiche dall'impresa.

Perché sono strategici

Le caratteristiche attribuite ai fornitori strategici (FIG. 4.1) variano in parte tra imprese conto proprio e imprese conto terzi, così come si differenziano in relazione alla dimensione d'impresa. Per le *imprese conto proprio*, le caratteristiche principali dei fornitori strategici sono il rispetto dei tempi di consegna, la fiducia legata alla durata della relazione²⁴, il possesso di tecnologie dedicate alla produzione del committente e la qualità del prodotto o lavorazione. Fra le caratteristiche richieste, il prezzo più basso si colloca soltanto al quinto posto e viene segnalato da una minoranza delle imprese conto proprio. Questi fattori variano, come si è detto, in relazione alla dimensione dell'impresa. Fra le imprese di minori dimensioni (TAB. 4.2), la

²⁴ Le relazioni con i fornitori strategici sono spesso di lunga durata: mediamente dieci anni, sia per le imprese conto proprio che per le conto terzi.

fiducia, connessa alla durata della relazione con il fornitore, assume un'importanza maggiore rispetto a quanto emerge dalle risposte fornite dalle imprese più grandi. Per le micro imprese (1-5 addetti), ad esempio, i tre fattori più importanti, che contribuiscono a definire un fornitore strategico, sono rappresentati dalla fiducia (legata alla conoscenza nel tempo del fornitore), rispetto dei tempi di consegna e qualità. Al crescere della dimensione, il rispetto dei tempi di consegna e la qualità rimangono importanti, ma ad esse si aggiunge il possesso, da parte del fornitore, di tecnologie dedicate alla produzione del committente. Nelle imprese superiori ai 50 addetti, fra i fattori che contribuiscono a definire strategico un fornitore assume, inoltre, importanza il possesso di capacità tecniche per lo sviluppo di nuovi prodotti. Questo risultato indica che i committenti di medie e grandi dimensioni tendono a richiedere al fornitore un coinvolgimento diretto nell'attività di studio e progettazione di parti o componenti del prodotto.

L'analisi delle caratteristiche dei fornitori strategici in relazione al settore di appartenenza dell'impresa conto proprio non mostra particolari differenze. Le caratteristiche principali rimangono le stesse per le imprese di tutti i settori, salvo una maggiore importanza del possesso di tecnologie dedicate per i fornitori del settore *mezzi di trasporto/automotive* e dell'offerta di un prezzo più basso per quelli degli *altri settori*, nell'ambito dei quali, ricordiamo, sono comprese le produzioni di elettrodomestici, prodotti in metallo per l'edilizia e prodotti elettrico-elettronici.

Il confronto con l'indagine Metalnet 2000, possibile per le imprese sopra i cinque addetti, mette in luce alcuni cambiamenti nelle caratteristiche indicate dalle imprese conto proprio per i propri fornitori strategici. In particolare, la fiducia, legata alla durata della relazione, pur rappresentando un fattore molto importante, tende ad essere meno segnalata rispetto al passato (dal 71% delle imprese conto proprio nel 2000, al 59% nel 2005), a favore di altre caratteristiche, quali il possesso di tecnologie dedicate e la puntualità nelle consegne, i due fattori che crescono maggiormente di importanza nel corso degli ultimi anni. Questa evoluzione non esprime una perdita di importanza del fattore "fiducia", che rimane il secondo per numero di segnalazioni, ma corrisponde piuttosto alla ricerca di una migliore efficienza nelle relazioni di filiera (attraverso il rispetto dei tempi di consegna) e di una maggiore integrazione/cooperazione fra committente e fornitore (connessa al possesso da parte del fornitore di tecnologie dedicate alla produzione del committente).

Nel caso delle *imprese conto terzi*, i fattori (FIG. 4.1) che contribuiscono a definire strategico un fornitore sono in parte diversi da quelli delle imprese conto proprio. I più importanti sono la qualità offerta, il rispetto dei tempi di consegna e il prezzo più basso. A differenza di quanto avviene per le imprese conto proprio, il prezzo è un elemento ritenuto importante dalla maggioranza dei subfornitori, mentre tra i conto proprio è segnalato soltanto da un quarto delle imprese. La fiducia nei confronti del fornitore, legata alla durata della relazione, è un aspetto che ha meno importanza per le imprese conto terzi rispetto a quanto rilevato per il conto proprio. Fra i terzisti più grandi (TAB. 4.2), inoltre, tende ad assumere importanza che il fornitore abbia tecnologie dedicate alla produzione del committente, così come avviene per i fornitori delle imprese conto proprio.

La specializzazione dell'impresa conto terzi per fase del processo produttivo non influenza particolarmente le caratteristiche dei fornitori strategici. Le caratteristiche più importanti rimangono le stesse per i fornitori di tutte le imprese di subfornitura, dalle fonderie alle imprese che realizzano assemblaggio/montaggio. Le sole differenze riguardano la maggiore importanza dell'offerta di un prezzo più basso per i fornitori strategici delle imprese di *trattamenti/verniciatura* e di *assemblaggio/montaggio*, e del possesso di certificazioni Iso per i fornitori strategici di quelle di *lavorazioni macchine utensili*.

Rispetto all'indagine Metalnet 2000, anche fra le imprese conto terzi si notano cambiamenti nella valutazione dei fattori che fanno definire strategico un fornitore. In particolare, cresce

significativamente l'importanza della qualità offerta, che diventa la caratteristica principale, a scapito del fattore prezzo. Pur rimanendo il prezzo fra i primi tre fattori che identificano un fornitore strategico, la crescita di importanza della qualità e del rispetto dei tempi di consegna esprime la strategia di qualificazione e miglioramento competitivo che ha caratterizzato in questi anni le imprese di subfornitura locali.

Un aspetto interessante, indagato nel 2000 e confermato nell'indagine più recente, riguarda il modo in cui le imprese scambiano informazioni coi propri fornitori strategici. Le imprese meccaniche della provincia di Modena, sia le conto proprio che le conto terzi, utilizzano in misura significativa le reti telematiche e una buona parte comunica attraverso la posta elettronica, ma le visite dirette costituiscono ugualmente una forma di contatto molto frequente coi propri fornitori. Affiancato dall'utilizzo di altre forme di comunicazione, il confronto diretto con i fornitori è ritenuto uno strumento importante: discutere insieme e vedere la tecnologia impiegata sono elementi considerati indispensabili per integrare pienamente - all'interno del processo produttivo dell'impresa - le fasi di lavorazione, i componenti o i materiali che l'impresa acquista all'esterno. Elementi che sono tanto più facili quanto più profonda è la conoscenza reciproca acquisita attraverso ripetute interazioni nel corso degli anni.

La localizzazione geografica dei fornitori strategici

I dati relativi alla localizzazione dei fornitori strategici sono particolarmente interessanti. La quasi totalità (FIG. 4.2) delle imprese, sia conto proprio che conto terzi, dichiara di avere fornitori strategici a livello locale. L'86,3% e l'89,8%, rispettivamente, delle imprese meccaniche ha, infatti, fornitori strategici localizzati nelle province di Modena-Bologna-Reggio Emilia. La seconda area per numero di segnalazioni è rappresentata dalle Altre regioni italiane, seguita dal Resto della regione e dai paesi esteri. Le imprese che hanno fornitori strategici all'estero costituiscono una minoranza, il 4,7% delle conto proprio e l'1,9% delle conto terzi.

Nelle *imprese conto proprio* (FIG. 4.3) la quota più elevata di risposte, come si è detto, (pari all'86,3% delle imprese), indica che l'area di localizzazione principale dei fornitori strategici è nelle province di Modena, Bologna e Reggio Emilia. Per la grande maggioranza delle imprese conto proprio, i fornitori strategici sono quindi geograficamente vicini e fanno parte dello stesso sistema produttivo locale. Anche le imprese di maggiori dimensioni indicano la presenza di fornitori strategici a livello locale, sebbene in proporzione inferiore rispetto alle piccole imprese. Fra le conto proprio delle classi 100-249 occupati e 250 addetti e più, oltre la metà dichiara di avere fornitori strategici a Modena, Bologna e Reggio Emilia.

Numerose imprese conto proprio hanno fornitori strategici anche in Altre regioni italiane (una su due) e fra quelle di minori dimensioni questi fornitori corrispondono spesso a fornitori di materie prime o di componentistica standard. Una parte minoritaria (24,9%) indica, inoltre, la presenza di fornitori strategici in Altre province dell'Emilia Romagna, mentre soltanto il 4,7% dichiara di avere fornitori strategici in paesi esteri. La quota di imprese con fornitori esteri, fra quelli strategici, è proporzionalmente più elevata al crescere della dimensione d'impresa, diventando significativa oltre la soglia dei 50 addetti: nella classe 50-99 addetti il 31,9% delle imprese conto proprio ha fornitori strategici all'estero, nella classe 100-249 occupati il 35% e fra le 250 addetti e oltre, il 53,8%.

L'analisi della localizzazione dei fornitori strategici in relazione al settore di appartenenza (FIG. 4.4) dell'impresa conto proprio, conferma l'importanza delle relazioni interne al sistema produttivo locale. La grande maggioranza delle imprese conto proprio, sia del settore macchine, impianti e apparecchi meccanici sia delle macchine agricole/movimento terra e dei mezzi di trasporto/automotive, dichiara di avere fornitori strategici nell'area di Modena, Bologna e

Reggio Emilia, sebbene i dati riferiti al valore delle produzioni decentrate (cfr. paragrafo 3.9) evidenzino che è il settore *macchine, impianti e apparecchi meccanici* a decentrare maggiormente a livello locale. La presenza di fornitori strategici in paesi esteri coinvolge, in tutti i settori, una quota limitata di imprese conto proprio - quota che oscilla dal 7,8% delle imprese nei mezzi di trasporto/automotive, al 5,8% nelle macchine agricole/movimento terra e al 4,9% delle macchine, impianti e apparecchi meccanici - anche se il settore che decentra maggiormente all'estero è quello delle *macchine agricole/movimento terra*, mentre il settore dei *mezzi di trasporto/automotive* decentra in misura significativa in altre regioni italiane (cfr. paragrafo 3.9). All'interno dei fornitori esteri considerati strategici, vi sono frequentemente fornitori di componentistica standard e materie prime, oltre a fornitori di parti e componenti su specifiche dell'impresa. In particolare, le imprese conto proprio controllate da gruppi stranieri, e quelle che hanno partecipazioni attive in imprese di produzione estere, indicano in proporzione più elevata la presenza di fornitori strategici in paesi esteri.

Tra le imprese conto proprio soltanto un piccolo nucleo, pari al 5,2%, dichiara di avere fornitori strategici esclusivamente fuori dei confini regionali. Ciò si verifica per alcune imprese strutturate (oltre i 100 addetti) controllate da gruppi stranieri e per imprese che realizzano prodotti elettrico-elettronici ed elettrodomestici.

La localizzazione dei fornitori strategici delle *imprese conto terzi* (FIG. 4.5) mostra una relazione ancora più forte, rispetto a quella delle imprese conto proprio, con il sistema produttivo locale. Questo dato era emerso anche in riferimento al valore complessivo della produzione decentrata ad altre imprese conto terzi (cfr. paragrafo 3.9). Quasi il 90% delle imprese di subfornitura ha fornitori strategici nelle province di Modena, Bologna e Reggio Emilia. Circa un quarto delle imprese indica inoltre di averne in Altre regioni italiane e, in questo caso, i fornitori strategici sono spesso rappresentati da fornitori di materie prime. Le Altre regioni italiane vengono indicate in maggior misura dalle imprese più strutturate e, se si considera la lavorazione svolta (FIG. 4.6), sono le *fonderie*, gli *stampaggi* e le imprese di *trattamenti/verniciatura* e *assemblaggio/montaggio* che, più delle altre specializzazioni, hanno localizzati in queste aree i fornitori di materie prime e dei materiali di consumo necessari.

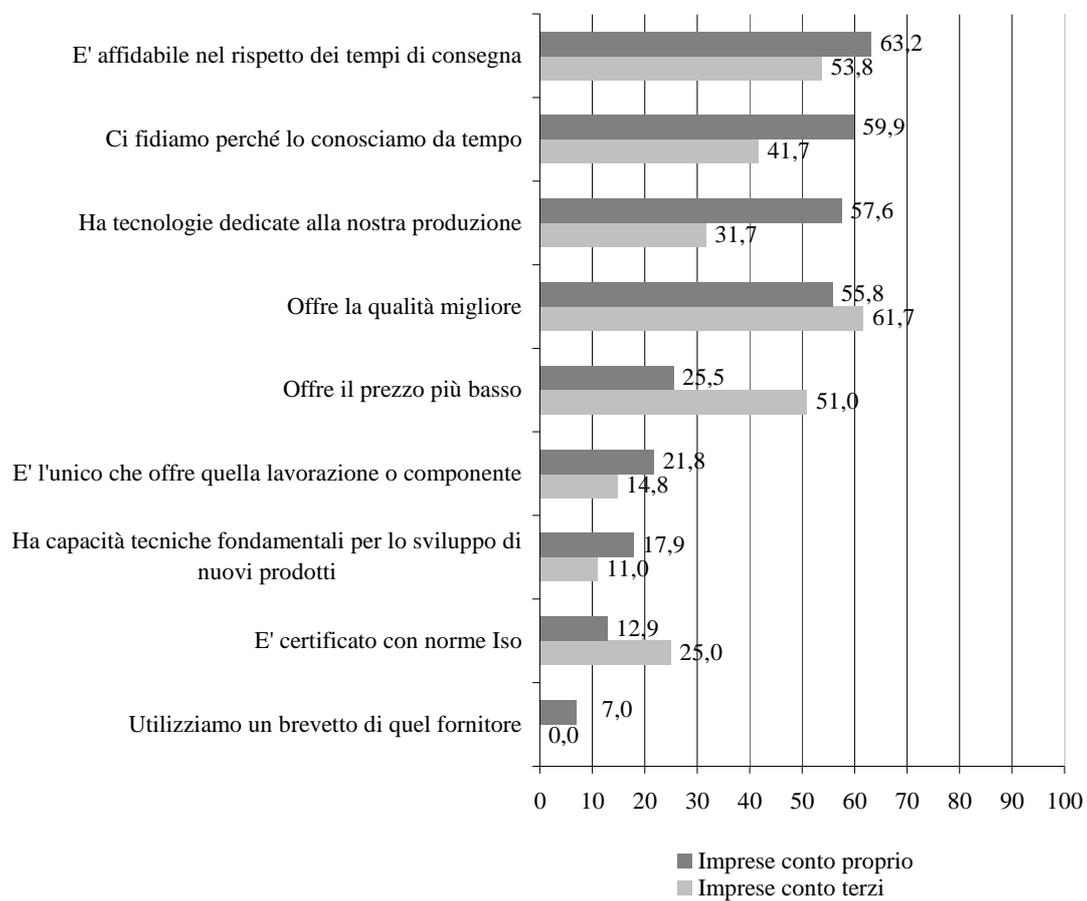
Un piccolo nucleo di terzisti (pari all'1,9% delle imprese) dichiara di avere fornitori strategici anche all'estero. Si tratta di imprese di medie dimensioni piuttosto eterogenee fra loro, composte da imprese dell'elettrico-elettronico e da fonderie che hanno all'estero fornitori di componentistica elettronica e di materie prime, mentre altre imprese di lavorazioni macchine utensili definiscono strategici alcuni fornitori esteri di componenti realizzati su loro specifiche.

Tab. 4.1 – Imprese per numero medio di fornitori abituali e fornitori strategici per classe di addetti e tipo d'impresa, 2005
Valori riferiti all'universo delle imprese

	N. medio fornitori abituali		N. medio fornitori strategici	
	Imprese conto proprio	Imprese conto terzi	Imprese conto proprio	Imprese conto terzi
1-5	30	14	3	1
6-9	54	26	4	5
10-19	86	41	5	6
20-49	161	80	11	5
50-99	188	106	15	20
100-249	242	231	14	16
250 e oltre	361	-	34	-
Totale	68	30	5	4

Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.1 - Caratteristiche dei fornitori strategici per tipo d'impresa, 2005
(% imprese)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Tab. 4.2 - Caratteristiche dei fornitori strategici per classe di addetti e tipo d'impresa, 2005

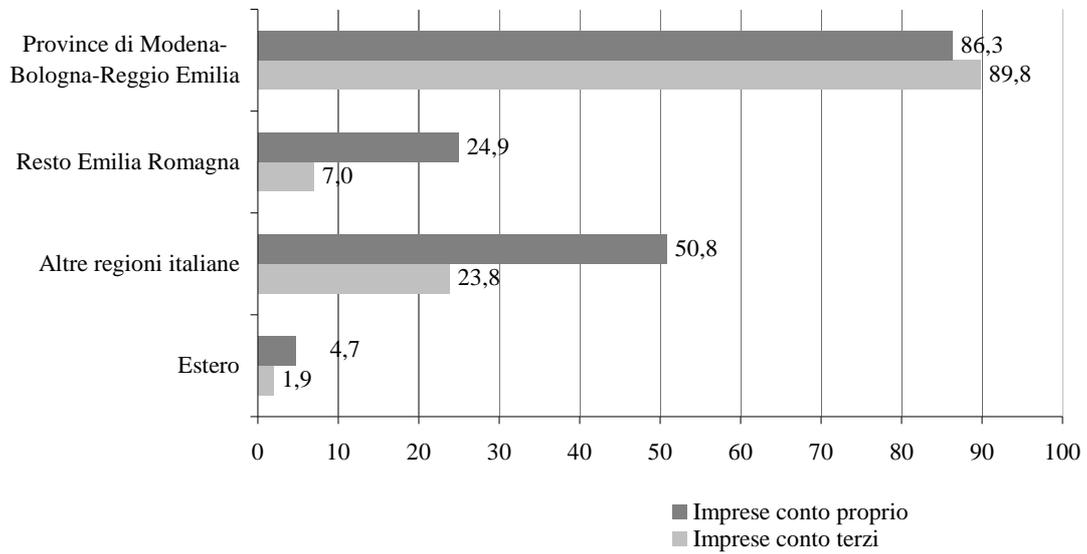
	Imprese conto proprio			Imprese conto terzi		
	1° caratteristica	2° caratteristica	3° caratteristica	1° caratteristica	2° caratteristica	3° caratteristica
1-5	B	A	D	A	B	D
6-49	A	C	D	D	E	A
50 e oltre	C	D	F	C	D	A
Totale	A	B	C	D	A	E

Fonte: Indagine Metalnet 2005

Legenda:

- | | |
|---|---|
| A. E' affidabile nel rispetto tempi di consegna | D. Offre la qualità migliore |
| B. Ci fidiamo perché lo conosciamo da tempo | E. Offre il prezzo più basso |
| C. Ha tecnologie dedicate alla ns. produzione | F. Ha capacità tecniche per lo studio di nuovi prodotti |

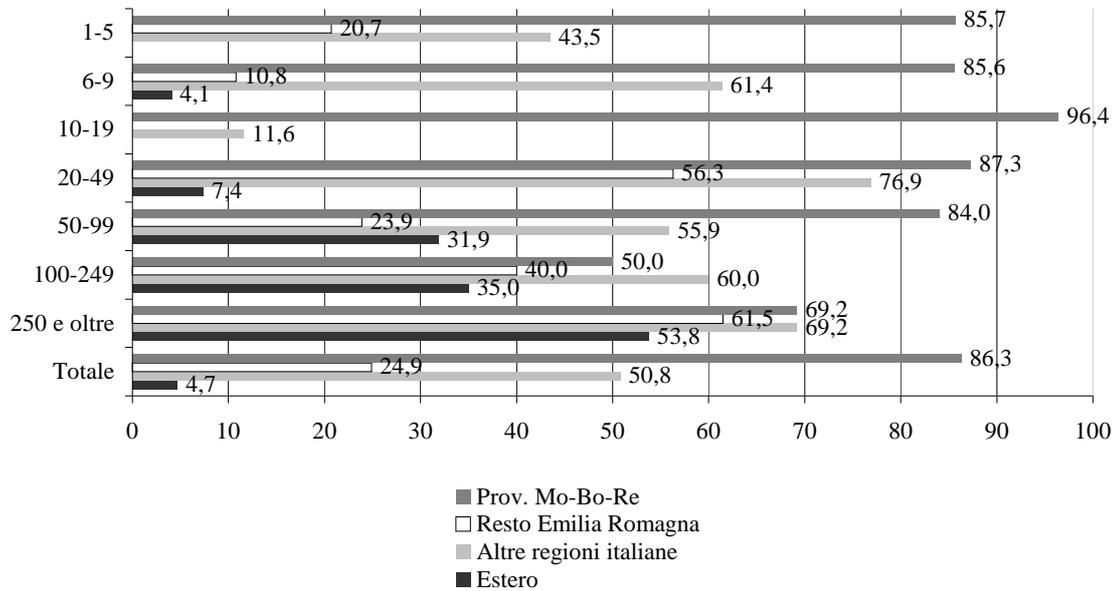
Fig. 4.2 - Localizzazione dei fornitori strategici per tipo d'impresa, 2005
(% imprese - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.3 - Imprese conto proprio: localizzazione dei fornitori strategici per classe di addetti, 2005

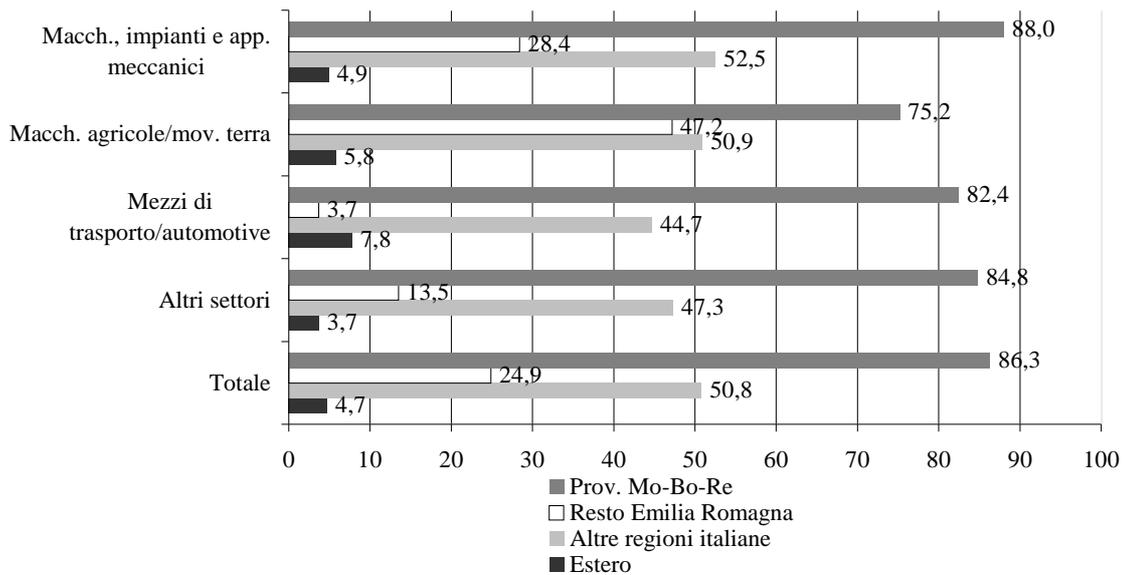
(% imprese - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.4 - Imprese conto proprio: localizzazione dei fornitori strategici per settore, 2005

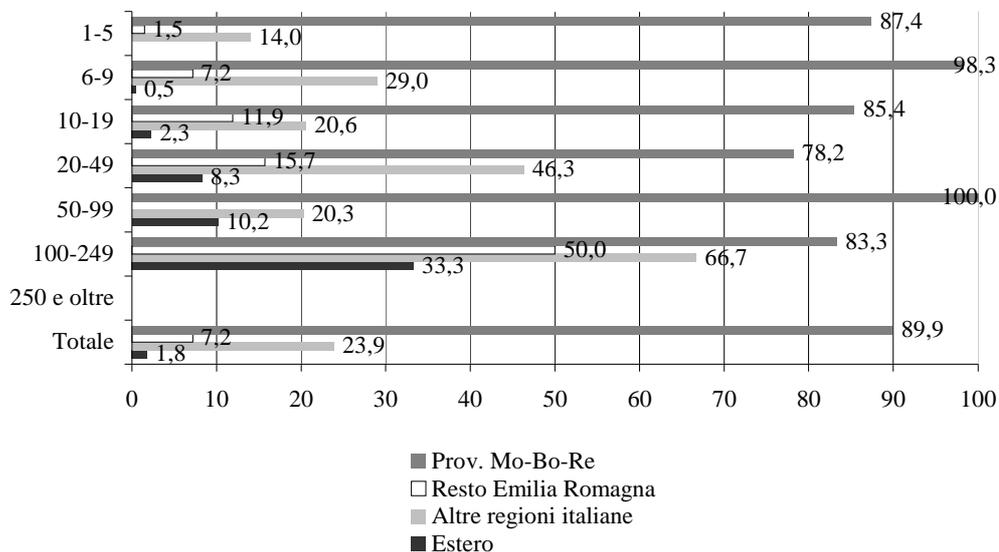
(% imprese - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.5 - Imprese conto terzi: localizzazione dei fornitori strategici per classe di addetti, 2005

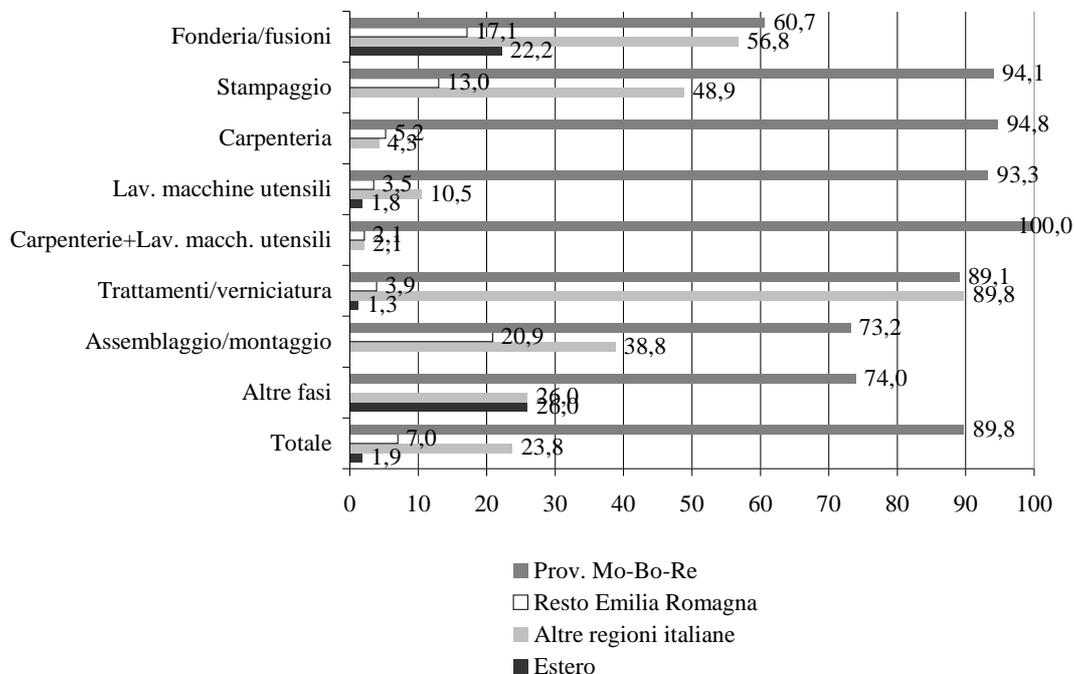
(% imprese - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.6 - Imprese conto terzi: localizzazione dei fornitori strategici per lavorazione, 2005

(% imprese - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

4.2 I principali clienti: intensità delle relazioni

I temi affrontati in questo paragrafo approfondiscono le caratteristiche delle relazioni fra le imprese meccaniche e i propri clienti. Comprendono un'analisi delle caratteristiche del cliente principale, con informazioni relative alla stabilità delle relazioni fra imprese meccaniche e principali clienti, e della numerosità dei clienti e incidenza del cliente più importante sul fatturato delle imprese. Queste informazioni consentiranno di misurare il livello di dipendenza delle imprese meccaniche da un numero limitato di clienti, o da un cliente principale, e di individuare in questo modo il loro grado di autonomia. Le informazioni contenute in questo paragrafo integrano quelle relative ai tipi e alla localizzazione geografica dei clienti, contenute nel paragrafo 3.7.

Caratteristiche dei principali clienti e stabilità delle relazioni

L'analisi della dimensione del cliente principale è stata realizzata tenendo conto del tipo di cliente, che nel caso dell'impresa conto proprio può essere un operatore commerciale o un'impresa meccanica o di altro settore industriale, mentre nelle imprese di subfornitura, se non svolgono anche un'attività in conto proprio, i clienti sono sempre rappresentati da altre imprese meccaniche.

I dati riferiti al totale (FIG. 4.7) delle *imprese conto proprio* mettono in evidenza la presenza di una relazione positiva fra la dimensione dell'impresa meccanica e la dimensione del proprio cliente principale. Al crescere della dimensione dell'impresa conto proprio, una percentuale via via più elevata di imprese ha come primo cliente un cliente di dimensioni medie o grandi, mentre le imprese conto proprio di piccole dimensioni tendono ad avere come cliente principale un'impresa di piccole dimensioni, pur essendovi casi in cui anche micro imprese lavorano per clienti di grandi dimensioni.

Se si tiene conto del tipo di cliente (impresa meccanica, o impresa di altri settori industriali, oppure operatore commerciale) separando le imprese che vendono direttamente a imprese meccaniche o di altri settori industriali (FIG. 4.8) e le imprese che vendono a operatori commerciali (FIG. 4.9), si nota che quando il cliente principale è un operatore commerciale la dimensione di questo cliente è normalmente piccola (<50 addetti), nel 77,6% dei casi, mentre se il cliente è un'impresa utilizzatrice dei prodotti acquistati la sua dimensione è molto più differenziata. In questo secondo caso, infatti, le imprese conto proprio che hanno come primo cliente un'impresa di piccole dimensioni (<50 addetti) sono il 49,5% del totale, mentre il 37,7% ha come cliente principale un'impresa media (50-249 addetti) e il 12,8% un'impresa grande. Come per il conto terzi, al crescere della dimensione dell'impresa conto proprio aumenta la percentuale di imprese che ha come primo cliente un cliente di grandi dimensioni. Nelle imprese conto proprio di medie e grandi dimensioni, il cliente principale è rappresentato, per oltre il 70% dei casi, da grandi imprese, mentre per le imprese conto proprio di piccola taglia prevalgono, tra i clienti principali, imprese di piccole e medie dimensioni. La soglia dimensionale oltre la quale prevalgono le imprese conto proprio che hanno come primo cliente un'impresa di grandi dimensioni (250 e oltre) è quella dei 50 addetti.

L'analisi della dimensione del cliente principale per settore di appartenenza (FIG. 4.10) dell'impresa conto proprio consente di individuare alcune differenze. Le imprese che in proporzione più elevata hanno come primo cliente un'impresa di grandi dimensioni appartengono al settore *mezzi di trasporto/automotive*. Esse sono rappresentate da piccole imprese, oltre che di medie dimensioni, che realizzano componenti destinati a questo settore. Le

imprese conto proprio dei settori *macchine, impianti e apparecchi meccanici* e delle *macchine agricole/movimento terra*, invece, hanno in proporzione molto inferiore clienti di grandi dimensioni. Il loro primo cliente è prevalentemente un'impresa di piccole e medie dimensioni, rappresentata - nel caso delle macchine, impianti e apparecchi meccanici - da imprese meccaniche o di altri settori industriali, utilizzatrici del prodotto, e - nel caso del settore macchine agricole/movimento terra - da intermediari commerciali (cfr. paragrafo 3.7).

Come si vedrà nel prossimo punto, le imprese conto proprio hanno un portafoglio clienti differenziato e un grado di indipendenza dai clienti elevato. Solo una minoranza di imprese dipende dalla domanda di uno o pochi clienti. L'analisi del grado di autonomia dell'impresa, in relazione alla dimensione del cliente principale, consente di verificare che quando il primo cliente è di grandi dimensioni con più frequenza il suo peso sul fatturato dell'impresa è elevato, soprattutto se l'impresa è di taglia piccola. Se, invece, un'impresa di grandi dimensioni ha un cliente principale di grandi dimensioni non è detto che questo abbia un'incidenza significativa sul suo fatturato. Il grado di dipendenza dell'impresa da uno o pochi clienti, oltre che essere il risultato di una strategia di mercato consapevolmente perseguita, può essere influenzato dalle differenze dimensionali esistenti fra l'impresa e i propri clienti principali.

Passando all'analisi delle *imprese conto terzi*, i risultati (FIG. 4.11) indicano che il 50,1% delle imprese ha come cliente principale una piccola impresa (<50 addetti), il 33,1% ha un'impresa di medie dimensioni (50-249 addetti) e il 16,8% ha un'impresa grande (250 e oltre). Al crescere della dimensione del conto terzi, aumenta la percentuale di imprese che lavora per clienti di maggiori dimensioni. I dati mostrano, anche in questo caso, una relazione positiva fra dimensione dell'impresa di subfornitura e dimensione del cliente più importante. Ciò non toglie che anche conto terzi di micro o piccola dimensione abbiano come cliente principale un'impresa grande, ma questo si verifica in un numero limitato di casi. Se tra i subfornitori della classe 1-9 addetti poco più del 10% ha come cliente principale una grande impresa, nella classe 20-49 addetti si arriva a oltre il 50% dei conto terzi e nella classe 100-249 tutti i subfornitori hanno come cliente importante un'impresa di grandi dimensioni. Se si osserva la dimensione dei primi tre clienti emerge una maggiore differenziazione della dimensione dei principali clienti. Sia i conto terzi piccoli che medi e grandi hanno infatti tra i primi tre clienti imprese di diverse classi dimensionali (piccole, medie e grandi).

I dati sulla dimensione del cliente più importante (FIG. 4.12) distinti per specializzazione produttiva dell'impresa conto terzi (fonderia/fusioni, stampaggio, ecc.), evidenziano in tutte le fasi la presenza di una relazione positiva fra dimensione dell'impresa conto terzi e dimensione del cliente principale. Le imprese che più delle altre hanno come cliente principale un'impresa di grandi dimensioni sono quelle di *lavorazioni macchine utensili*, le *fonderie* e le imprese di *stampaggio*.

Nell'industria meccanica della provincia di Modena le imprese di piccole dimensioni tendono quindi ad avere come cliente principale prevalentemente imprese di taglia piccola e media, e, viceversa, le imprese medio grandi hanno più frequentemente come primo cliente un'impresa di grandi dimensioni. Tuttavia, gli elementi che caratterizzano maggiormente le imprese meccaniche di questo territorio sono, come si vedrà fra poco, la differenziazione del portafoglio clienti e l'elevato grado di autonomia dai propri clienti. Questi due aspetti assumono un'importanza fondamentale nello spiegare l'ampia rete di relazioni nella quale piccole, medie e grandi imprese interagiscono fra loro.

In larga parte, sia le imprese conto proprio che le imprese conto terzi hanno relazioni di lunga durata con i principali clienti. Se si misura l'importanza delle relazioni con il numero medio di anni in cui il principale cliente è presente fra i primi clienti, si vede che esso è mediamente più elevato per le imprese in conto terzi (circa 14 anni, contro gli 8 nel caso dei clienti delle imprese conto proprio). La durata e la stabilità delle relazioni sono quindi le

caratteristiche che connotano i rapporti tra le imprese meccaniche e i loro clienti, così come era emerso in riferimento ai rapporti con i propri fornitori strategici.

Quota di fatturato dei principali clienti e grado di indipendenza

I dati relativi ai tipi di clienti e ai mercati geografici di sbocco, considerati nel paragrafo 3.7, hanno consentito di individuare, come è stato detto, importanti differenze fra imprese conto proprio e imprese conto terzi. Le prime si caratterizzano per essere orientate ai mercati esteri e per avere spesso fra i propri clienti, oltre a imprese meccaniche o di altri settori industriali utilizzatrici dei prodotti acquistati, degli operatori commerciali. Le seconde, invece, operano prevalentemente sul mercato regionale e hanno come clienti prevalenti imprese meccaniche conto proprio, e in parte altri subfornitori.

Le differenze di posizionamento delle une e delle altre all'interno della filiera produttiva influenzano le relazioni coi clienti, traducendosi, innanzitutto, nella diversa (TAB. 4.3) numerosità del parco clienti. *Le imprese conto proprio* hanno in media un elevato numero di clienti (177 per impresa), molto superiore, anche a parità di dimensione d'impresa, a quello delle *imprese conto terzi* (34 per impresa). Esiste, anche per questa variabile, una relazione positiva con la dimensione d'impresa, per cui al crescere della dimensione aumenta il numero medio di clienti, sia per le imprese conto proprio che per le imprese conto terzi.

I dati sul numero medio di clienti non forniscono tuttavia un'informazione sufficiente per individuare le differenze tra questi due tipi d'impresa. Nelle FIGG. 4.13 e 4.14, la distribuzione delle imprese per numero di clienti mostra, infatti, che la maggior parte delle *conto proprio* (oltre il 60% del totale) ha più di 50 clienti, e anche tra quelle di minori dimensioni (1-5 addetti) prevalgono le imprese con un parco clienti non troppo limitato (superiore a 10), sebbene inferiore a quello delle imprese di maggiori dimensioni. Nelle *conto terzi*, invece, le imprese con molti clienti (oltre 50) sono soltanto il 17,8% del totale e i casi più numerosi sono rappresentati dalle imprese con 4-10 clienti (26%) e 21-50 (30,1%). Tra le imprese di micro dimensione (1-5), in particolare, diversamente dalle *conto proprio*, prevalgono le imprese con meno di 10 clienti. Le imprese di subfornitura con un unico cliente rappresentano, tuttavia, una quota marginale, il 2,6% del totale, e pur essendo più diffuse fra le imprese di micro dimensione (4,3%), si individuano anche tra le imprese strutturate. In questi casi si tratta di imprese di subfornitura che fanno parte di gruppi e che lavorano esclusivamente per un'impresa del gruppo. Tra le *conto proprio*, casi di questo tipo sono ancora più rari. Solo lo 0,1% delle imprese ha un unico cliente e sono sempre imprese appartenenti a gruppi.

Approfondendo l'analisi delle *imprese conto proprio* (FIG. 4.15) per settore di appartenenza si conferma, all'interno di ogni settore, una relazione positiva fra la dimensione dell'impresa e la numerosità dei clienti. In tutti i settori, pur con pesi relativi differenti, sono presenti imprese di piccole, medie e grandi dimensioni e il parco clienti risulta conseguentemente più o meno ampio. Nei tre settori principali *macchine, impianti e apparecchi meccanici, macchine agricole/movimento terra e mezzi di trasporto/automotive*, la maggior parte delle imprese conto proprio ha più di 50 clienti e le imprese con oltre 500 clienti sono più numerose di quelle che ne hanno soltanto 2-3. Le *conto proprio* con un solo cliente (pari allo 0,1% del totale), tutte appartenenti a gruppi, operano nel settore dei *mezzi di trasporto/automotive*.

Passando alle *imprese conto terzi*, la numerosità dei clienti (FIG. 4.16) vista in relazione alla specializzazione produttiva dell'impresa consente di individuare alcune particolarità. Le *fonderie*, le imprese di *stampaggio* e di *trattamenti/verniciatura* tendono ad avere un elevato numero di clienti, anche se sono imprese di piccole dimensioni. Nei primi due casi, oltre la metà delle *conto terzi* ha più di 50 clienti e per le imprese specializzate nei trattamenti/verniciatura

oltre un terzo del totale, a fronte del 17,8% dell'insieme delle imprese di subfornitura. Per contro, i casi di imprese che lavorano per un solo cliente, con un conseguente basso livello di autonomia, sono presenti tra le imprese che realizzano *l'assemblaggio/montaggio* e *altre fasi* del processo produttivo.

Oltre la numerosità dei clienti, per misurare il grado di autonomia o di dipendenza dell'impresa (FIG. 4.17) è utile l'analisi dell'incidenza sul fatturato del cliente più importante. I dati riferiti alle imprese conto proprio mostrano un grado di autonomia elevato e superiore a quello delle imprese conto terzi. Le *conto proprio* nelle quali il cliente principale assorbe più della metà del fatturato sono soltanto il 15,3% del totale, e corrispondono a micro imprese o a imprese appartenenti a gruppi che lavorano esclusivamente, o prevalentemente, per un'impresa del gruppo, mentre tra le *conto terzi* questa quota è più elevata e pari al 33,4% delle imprese, coinvolgendo soprattutto imprese di micro dimensione. Al crescere della dimensione d'impresa, l'incidenza del cliente principale (TAB. 4.4) tende a diminuire, e conseguentemente ad aumentare il grado di autonomia dell'impresa.

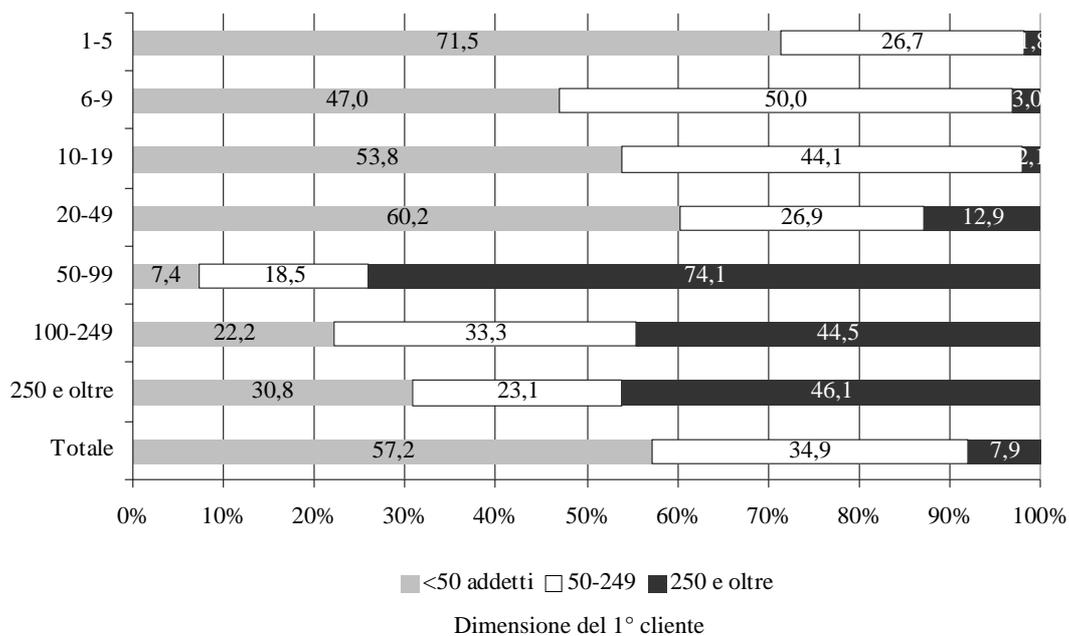
Concentrando l'attenzione sulle *imprese conto proprio* (FIG. 4.18) si possono individuare alcune differenze legate al settore di appartenenza delle imprese. Se, in generale, come si è detto, soltanto il 15,3% delle conto proprio ha un cliente importante che incide per oltre la metà sul fatturato dell'impresa, nel settore *mezzi di trasporto/automotive* questa quota è molto più elevata della media e pari al 45,3% delle imprese. La maggiore dipendenza delle imprese conto proprio di questo settore dal cliente principale²⁵ è spiegata sia dalla dimensione del cliente - più che negli altri settori il cliente principale è un cliente di grandi dimensioni (FIG. 4.10) - sia dall'appartenenza a gruppi, per quel nucleo di imprese che lavora esclusivamente per un'impresa del gruppo.

L'analisi dell'incidenza del cliente principale (FIG. 4.19) per specializzazione produttiva delle *imprese conto terzi*, consente di individuare alcune diversità interne. Le imprese che risultano maggiormente dipendenti da un cliente importante sono specializzate nell'*assemblaggio/montaggio* e in *altre fasi* (in particolare, realizzazione di circuiti stampati). Si tratta sia di imprese di micro dimensione che lavorano per pochi clienti, sia di imprese strutturate che appartengono a gruppi, lavorando per un'impresa del gruppo. Le conto terzi, invece, meno dipendenti da un cliente importante sono le *fonderie* e le imprese di *trattamenti/verniciatura*, che, come si è visto, sono caratterizzate da un elevato numero di clienti, superiore alla media delle imprese di subfornitura.

Se in un'impresa conto proprio (TAB. 4.4) il primo cliente assorbe in media il 14,4% del fatturato, nelle imprese di subfornitura assorbe il 39,2%, e i primi tre clienti pesano nelle prime per il 30,9% e nelle seconde per il 67,6%. Le imprese conto terzi risultano quindi più dipendenti da un cliente importante e da un numero ristretto di clienti, rispetto alle conto proprio, anche a parità di dimensione d'impresa, ma questo non impedisce una diversificazione del portafoglio clienti. Come è emerso nell'analisi dei settori di utilizzo, o destinazione, dei prodotti lavorati (cfr. paragrafo 3.3), la maggior parte delle imprese conto terzi lavora per più settori e comparti, e interagisce contemporaneamente con più filiere produttive. I tre-quattro clienti più importanti delle imprese di subfornitura appartengono generalmente a settori e comparti diversi e, come è stato detto, hanno dimensioni differenti.

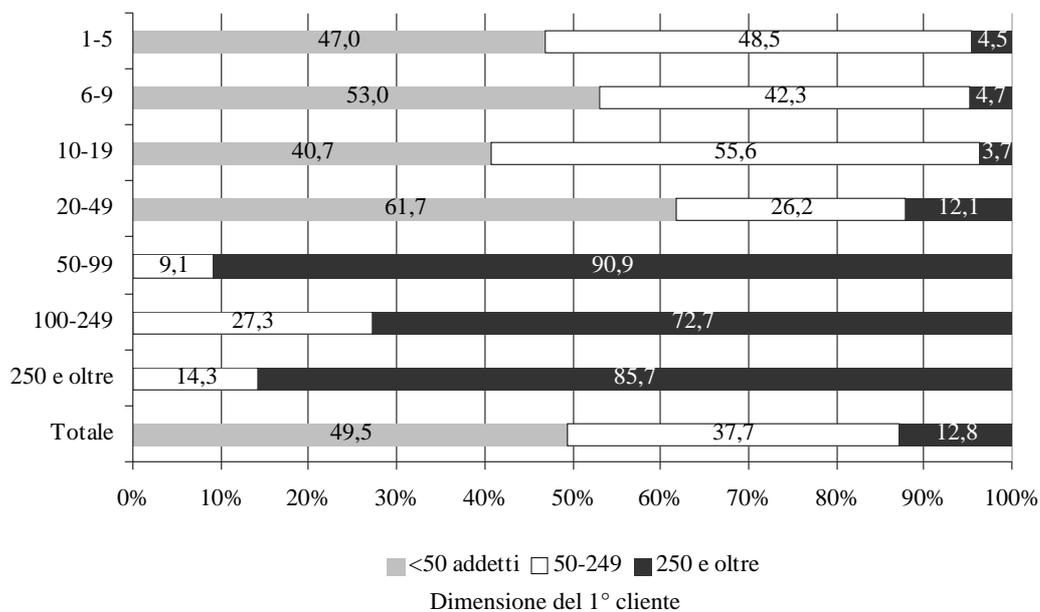
²⁵ Le imprese conto proprio del settore mezzi di trasporto/automotive che hanno una elevata dipendenza dal cliente principale si caratterizzano per realizzare componenti o parti di prodotto.

**Fig. 4.7 - Imprese conto proprio per dimensione del 1° cliente e classe di addetti,
2005**
(% imprese)



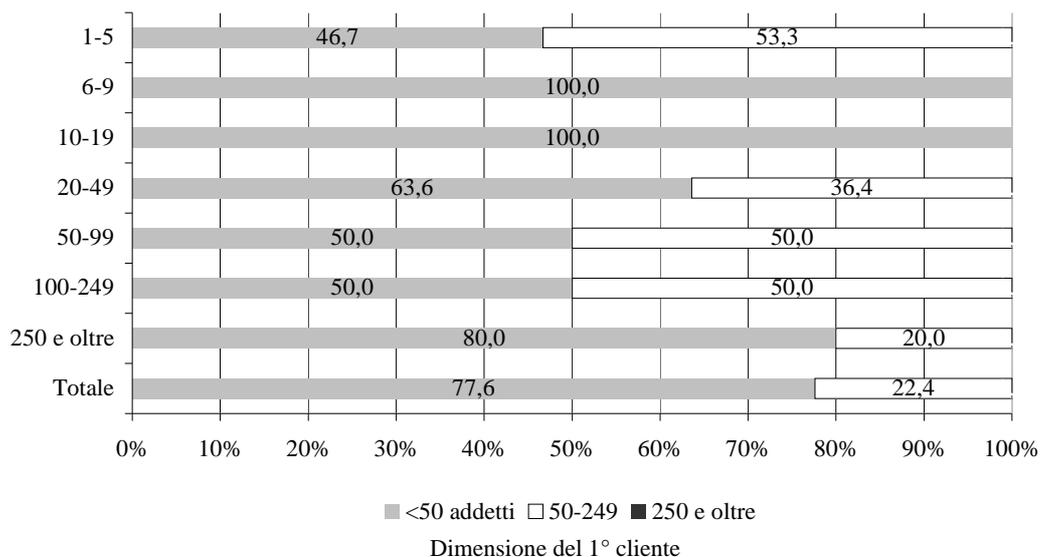
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.8 - Imprese conto proprio con 1° cliente "Impresa meccanica o di altri settori industriali" per dimensione del cliente e classe di addetti, 2005
(% imprese)



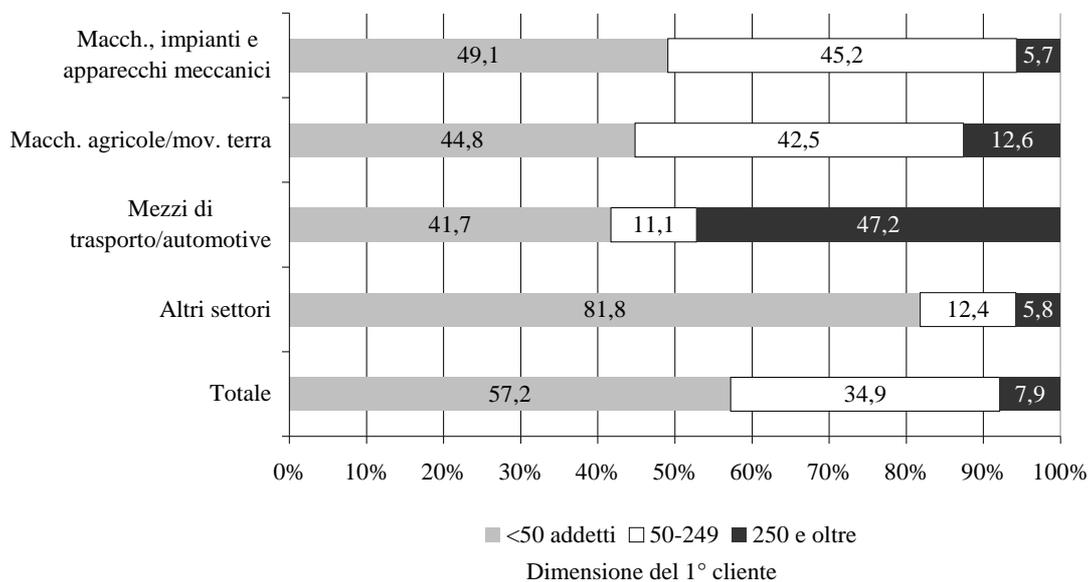
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.9 - Imprese conto proprio con 1° cliente "Operatore commerciale" per dimensione del cliente e classe di addetti, 2005
(% imprese)



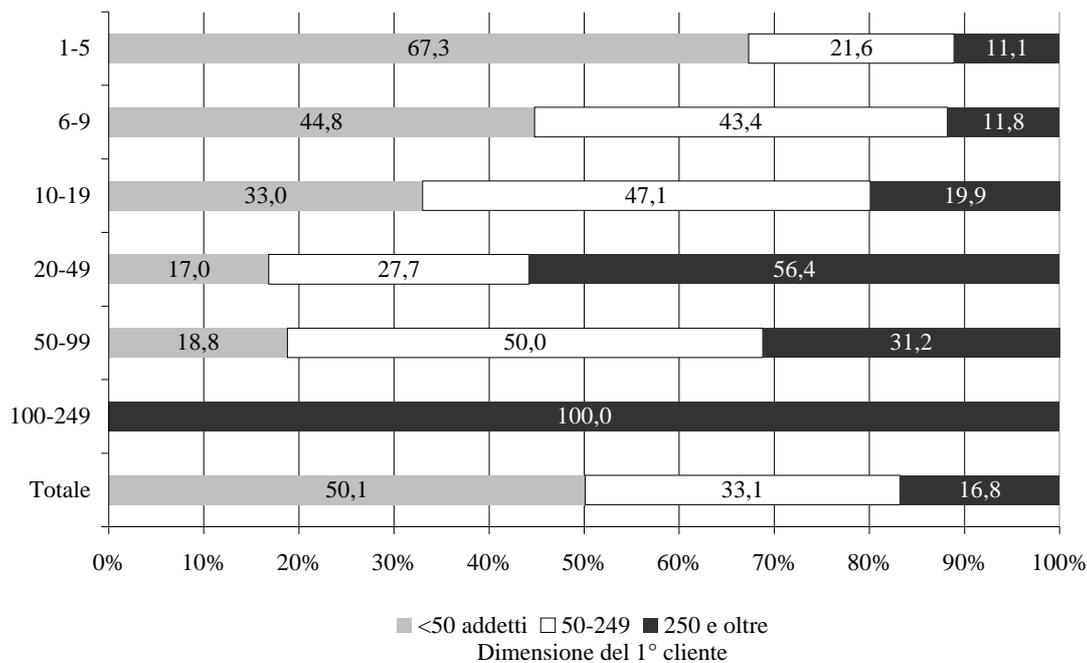
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.10 - Imprese conto proprio per dimensione del 1° cliente e settore, 2005
(% imprese)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.11 - Imprese conto terzi per dimensione del 1° cliente e classe di addetti, 2005
(% imprese)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.12 - Imprese conto terzi per dimensione del 1° cliente e lavorazione, 2005
(% imprese)

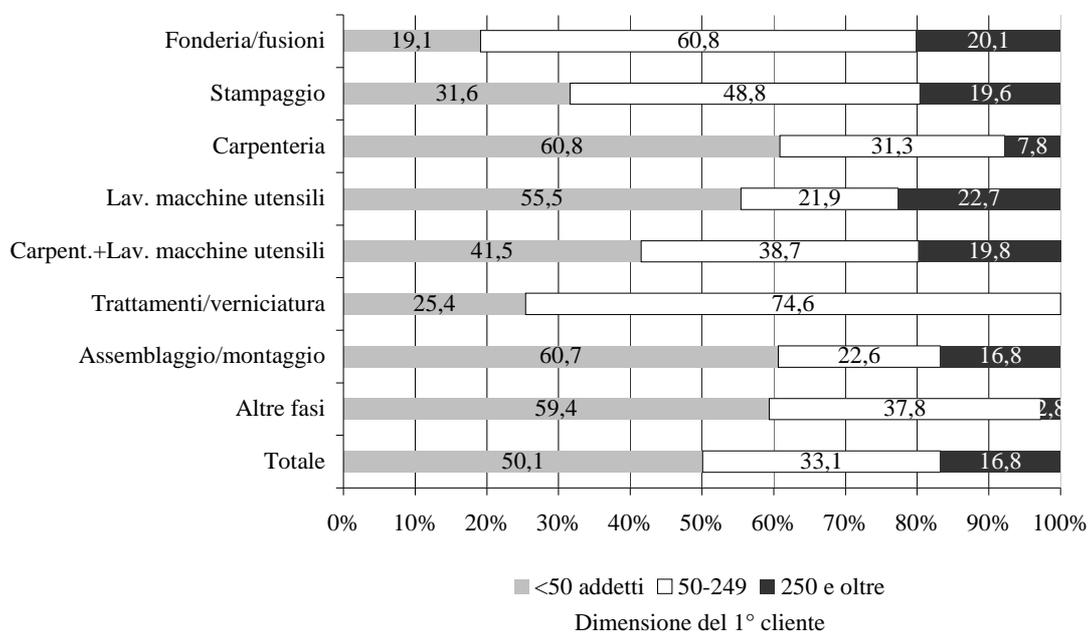
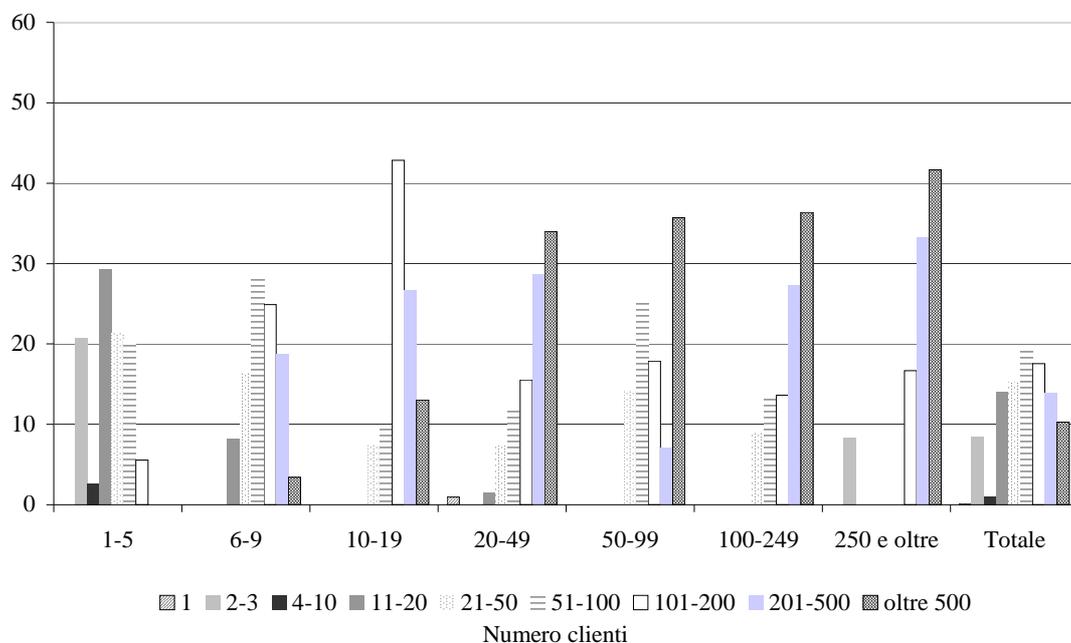
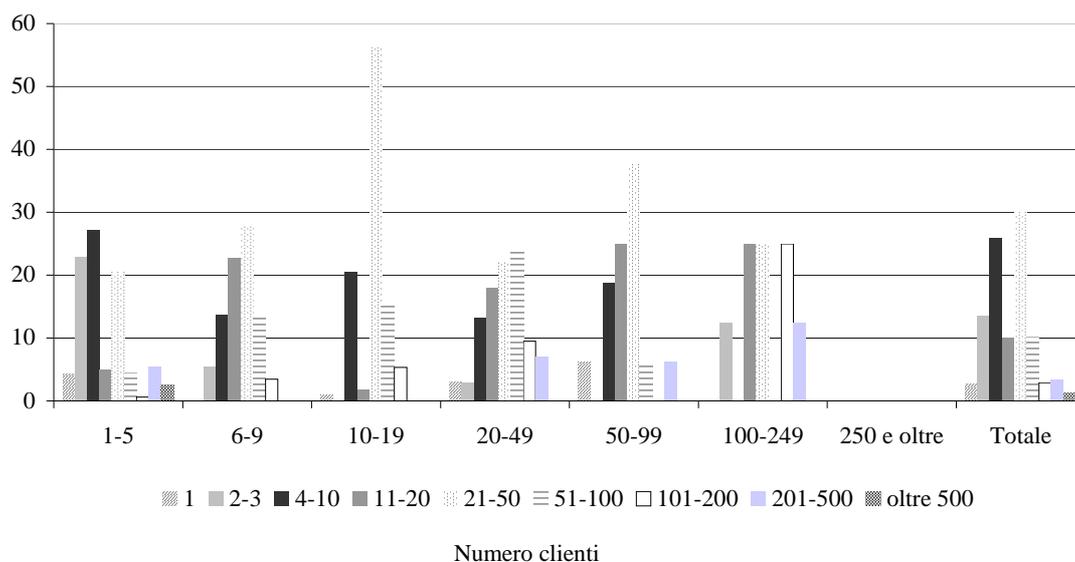


Fig. 4.13 - Imprese conto proprio per numero di clienti e classe di addetti, 2005
(% imprese)



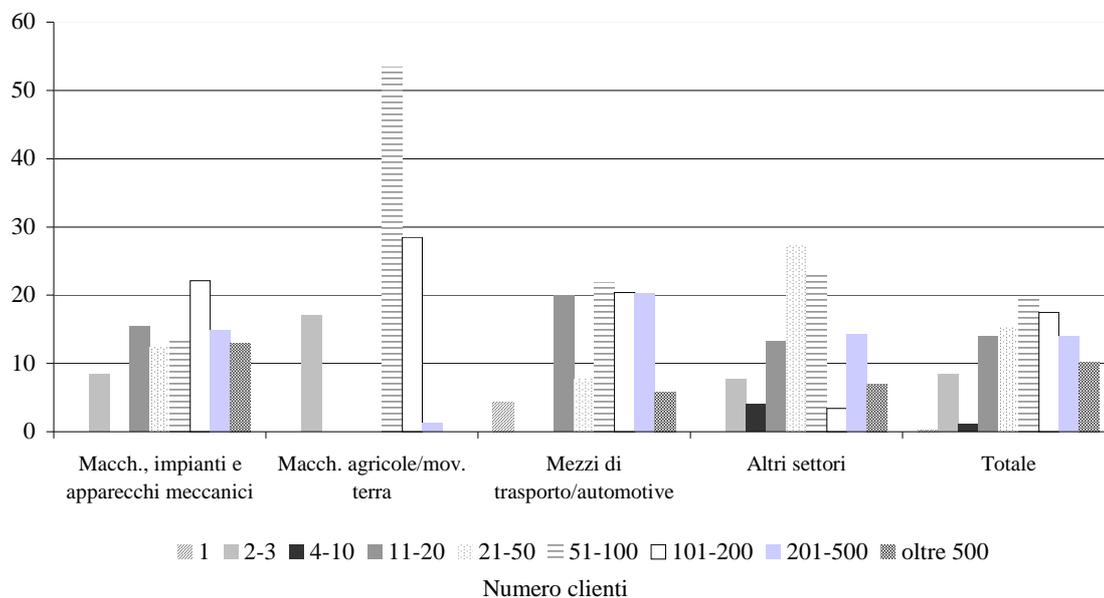
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.14 - Imprese conto terzi per numero di clienti e classe di addetti, 2005
(% imprese)



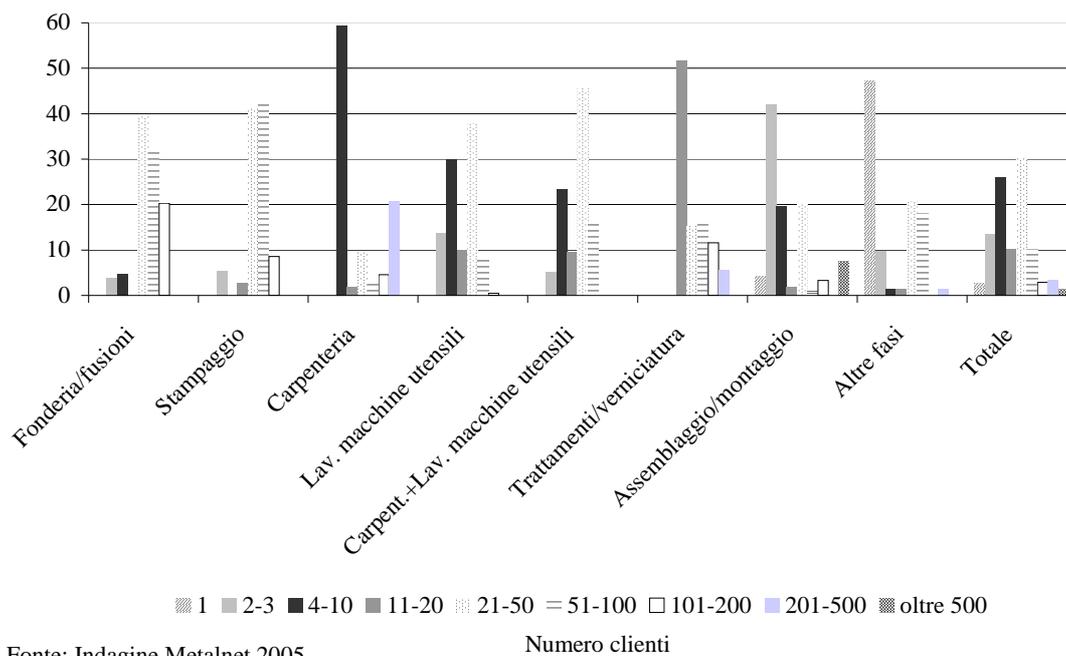
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.15 - Imprese conto proprio per numero di clienti e settore, 2005
(% imprese)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.16 - Imprese conto terzi per numero di clienti e lavorazione, 2005
(% imprese)



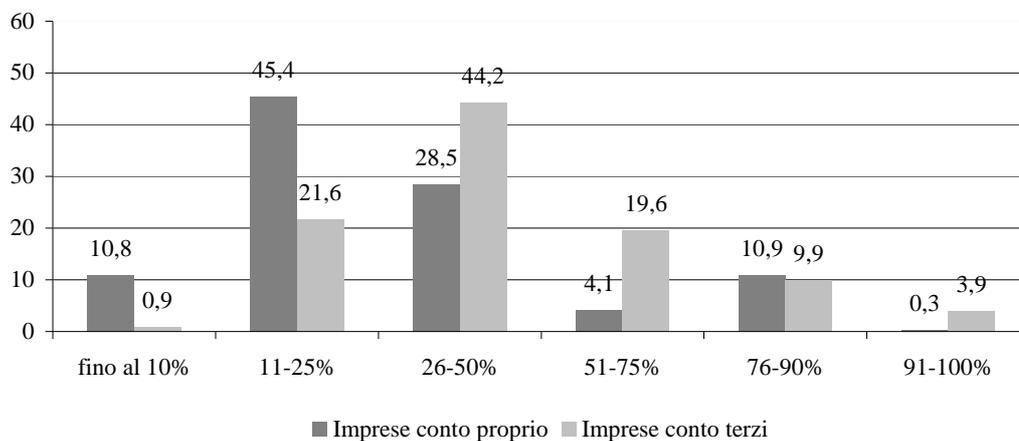
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Tab. 4.3 – Numero medio di clienti per tipo d'impresa e classe di addetti, 2005
Valori riferiti all'universo delle imprese

Classe di addetti	Imprese conto proprio	Imprese conto terzi
1-5	38	31
6-9	149	30
10-19	260	37
20-49	369	67
50-99	367	54
100-249	587	86
250 e oltre	864	-
Totale	177	34

Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.17 - Imprese per incidenza sul fatturato del 1° cliente e tipo d'impresa, 2005
(% imprese)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.18 - Imprese conto proprio per classi di incidenza sul fatturato del 1° cliente e settore, 2005
(% imprese)

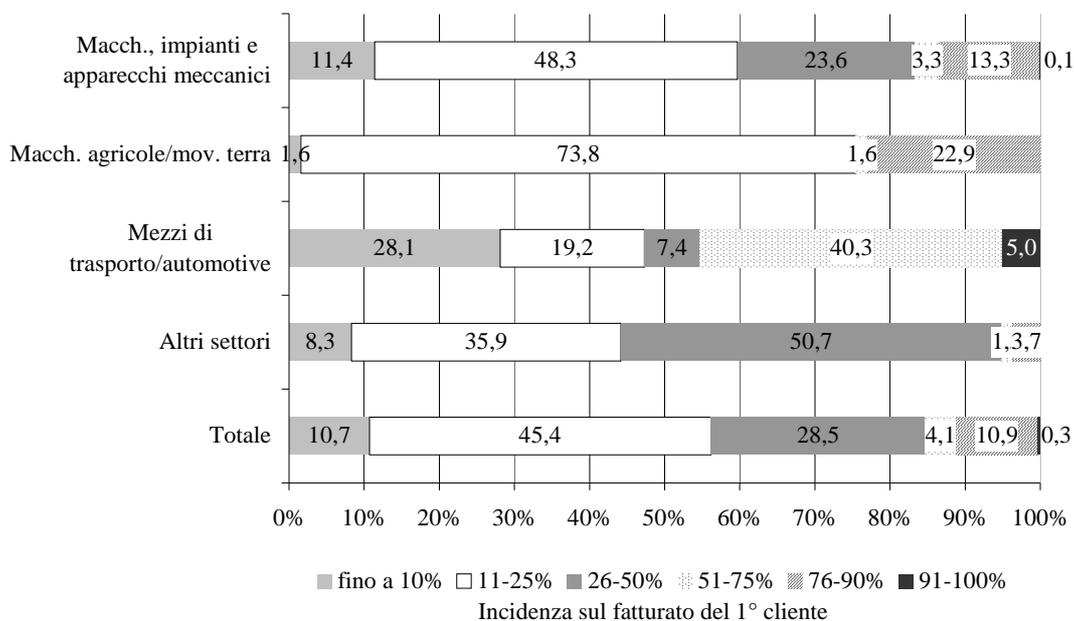
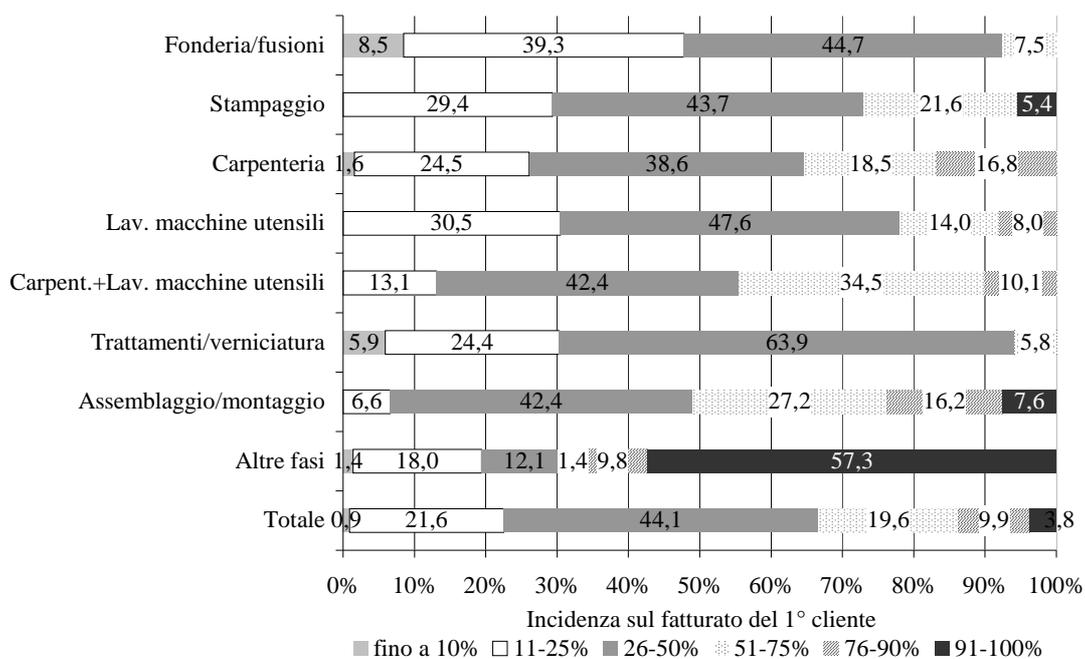


Fig. 4.19 - Imprese conto terzi per classi di incidenza sul fatturato del 1° cliente e lavorazione, 2005
(% imprese)



Tab. 4.4 - Incidenza media sul fatturato del 1° cliente e dei primi 3 clienti per categoria d'impresa e classe di addetti, 2005
Valori riferiti all'universo delle imprese

Classe di addetti	Imprese conto proprio		Imprese conto terzi	
	% 1° cliente sul fatturato	% primi 3 clienti sul fatturato	% 1° cliente sul fatturato	% primi 3 clienti sul fatturato
1-5	32,5	62,5	42,9	69,9
6-9	29,3	62,3	37,6	68,5
10-19	17,4	36,8	39,7	69,2
20-49	15,0	33,1	43,3	70,7
50-99	8,5	35,7	38,5	82,1
100-249	19,0	43,4	32,3	55,1
250 e oltre	12,2	21,9	-	-
Totale	14,4	30,9	39,2	67,6

Fonte: Indagine Metalnet 2005

4.3 Imprese conto terzi: grado del rapporto di subfornitura e tipo di servizio offerto ai clienti

Le relazioni tra le imprese conto terzi e i loro clienti sono una cartina di tornasole della dinamica interna ad un sistema di imprese. Il grado del rapporto di fornitura, insieme al tipo di attività che vengono delegate alle imprese conto terzi, o svolte congiuntamente, determinano infatti i caratteri di indipendenza delle imprese specializzate nella esecuzione di fasi o lavorazioni.

Grado del rapporto di subfornitura

Consideriamo innanzitutto la posizione assunta dall'impresa conto terzi all'interno della filiera produttiva e, in particolare, il livello di subfornitura (fornitore di primo livello, secondo livello, ecc.) nel quale si colloca l'impresa nella relazione con il committente finale.

I dati dell'indagine mostrano che la maggioranza delle imprese conto terzi della meccanica modenese opera esclusivamente in qualità di fornitore di primo livello (il 58,1% delle imprese e il 54% degli addetti), lavorando direttamente per imprese che producono il prodotto finito. I terzisti di secondo livello, cioè i fornitori di imprese che, a loro volta, lavorano per clienti che realizzano prodotti finiti, sono una piccola minoranza (il 9% delle imprese e il 7,9% degli addetti), mentre quelli che operano contemporaneamente come fornitori di primo e di secondo livello rappresentano circa un terzo del totale (il 32,8% delle imprese e il 38,1% degli occupati).

La distribuzione delle imprese per classe di addetti (FIGG. 4.20 e 4.21) evidenzia che i fornitori di primo livello sono prevalenti anche fra i conto terzi di micro dimensione (1-9 addetti), e non solo tra le imprese più strutturate, a conferma che nell'industria meccanica locale l'articolazione dei gradi di subfornitura è molto contenuta.

Osservando la lavorazione svolta (FIGG. 4.22 e 4.23), si nota che i fornitori di secondo livello sono molto numerosi solamente fra i terzisti dei *trattamenti/verniciatura*, dove raggiungono quasi la metà del totale. I fornitori appartenenti al secondo anello della subfornitura tendono ad avere una dimensione d'impresa inferiore alla media, ma all'interno dei trattamenti/verniciatura, per la natura delle lavorazioni offerte, vi sono anche imprese più strutturate che lavorano esclusivamente come fornitori di secondo livello. Un'incidenza di questi ultimi superiore alla media, anche se molto più contenuta rispetto ai trattamenti, la si rileva anche fra le imprese di carpenteria, le fonderie e l'aggregato delle altre fasi. Fra le *carpenterie* e le *fonderie*, le imprese che assumono esclusivamente il ruolo di fornitori di secondo livello sono tutte di micro dimensione, mentre all'interno dell'aggregato delle *altre fasi* si tratta di imprese (non tutte piccole) che realizzano la sbavatura di fusioni per conto di fonderie. Le carpenterie e l'insieme delle imprese che realizzano altre fasi presentano anche le incidenze più elevate dei fornitori di primo livello, mentre le fonderie mostrano il peso maggiore dei fornitori che operano secondo entrambe le modalità. Oltre alle fonderie, anche i terzisti dello *stampaggio* e della *carpenteria+lav. macchine utensili* registrano una presenza elevata di subfornitori che assumono entrambi i ruoli. In generale, i fornitori che lavorano con una modalità mista sono più diffusi fra i conto terzi (FIG. 4.24) che offrono prevalentemente lavorazioni o semilavorati, mentre quelli che operano solo come fornitori di primo livello sono più diffusi fra le imprese orientate alla fornitura di componenti e parti finite. Anche fra le imprese che offrono lavorazioni e semilavorati, tuttavia, quelle appartenenti al secondo anello della subfornitura sono una netta minoranza e la maggior parte lavora come fornitore di primo livello o secondo una modalità mista.

Il confronto con i dati Metalnet 2000, possibile per le imprese sopra i 5 addetti, mette in luce alcuni cambiamenti nel grado del rapporto di subfornitura. Negli ultimi anni, oltre a crescere leggermente la quota di terzisti che lavora esclusivamente come fornitore di secondo livello, aumenta in misura significativa l'incidenza di quelli che operano contemporaneamente come fornitori di primo e di secondo livello²⁶, a fronte di una diminuzione dei conti terzi che lavorano solo come fornitori di primo livello. Il peso relativamente limitato dei fornitori di secondo livello evidenzia, tuttavia, come nella subfornitura meccanica modenese non vi siano stati fenomeni di gerarchizzazione, con imprese che fungono da capofila e si fanno carico del rapporto con il committente finale, organizzando il lavoro di altri conto terzi di livello inferiore. La strategia seguita dalle imprese locali è stata orientata alla diversificazione dei clienti e dei settori di destinazione dei prodotti lavorati: la maggior parte delle imprese conto terzi, a prescindere dalla lavorazione offerta, e quasi sempre anche fra le più piccole, lavora prodotti destinati a più comparti di utilizzo, presentando un'elevata articolazione dei clienti e un limitato grado di dipendenza dal committente principale (cfr. paragrafi 3.3 e 4.2). Ciò ha favorito l'istaurarsi di più tipi di relazione fra fornitore e committenti, con la possibilità, per una stessa impresa conto terzi, di ricoprire ruoli differenti in relazione alle diverse filiere produttive e clienti per cui lavora.

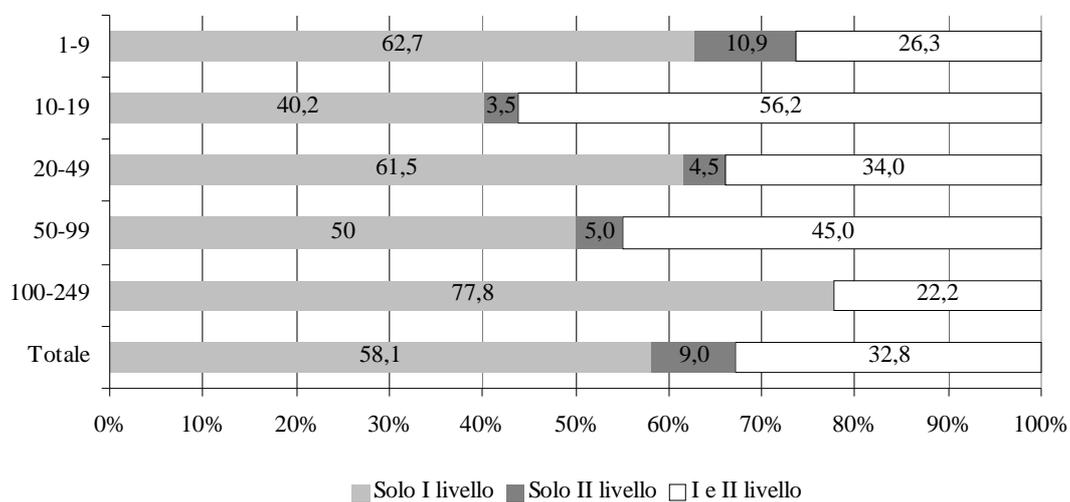
Anche l'orientamento delle imprese conto terzi verso l'offerta, quando possibile, di componenti o parti finite, e non solo di semilavorati/lavorazioni, spiega la crescita della percentuale di imprese conto terzi che operano sia come fornitori di primo che di secondo livello, avendo determinato un incremento del ricorso al decentramento produttivo verso altre imprese di subfornitura per il completamento del ciclo produttivo (cfr. paragrafi 3.6 e 3.8).

Queste tendenze indicano la presenza di un processo di riorganizzazione dei rapporti di subfornitura, all'interno del quale si intensificano il lavoro di squadra²⁷ e le collaborazioni produttive tra imprese conto terzi locali.

²⁶ I primi salgono dal 12% al 15% mentre le imprese che operano con una modalità mista passano dal 28% a oltre il 40% del totale.

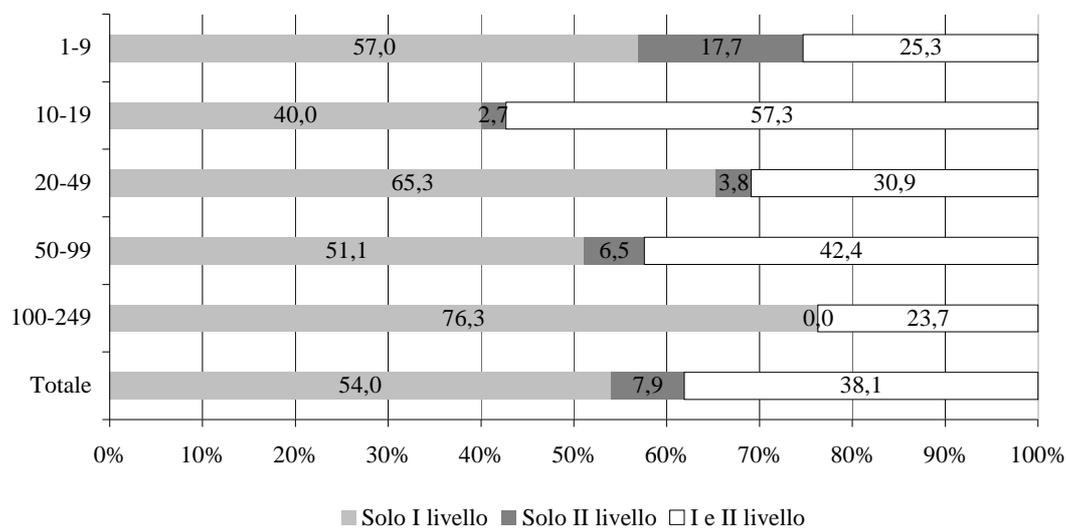
²⁷ Per la nozione di lavoro di squadra che viene qui utilizzata si veda Bellandi (1994, 2003) e Seravalli (2001).

Fig. 4.20 - Imprese conto terzi per grado del rapporto di subfornitura e classe di addetti, 2005
(% imprese)



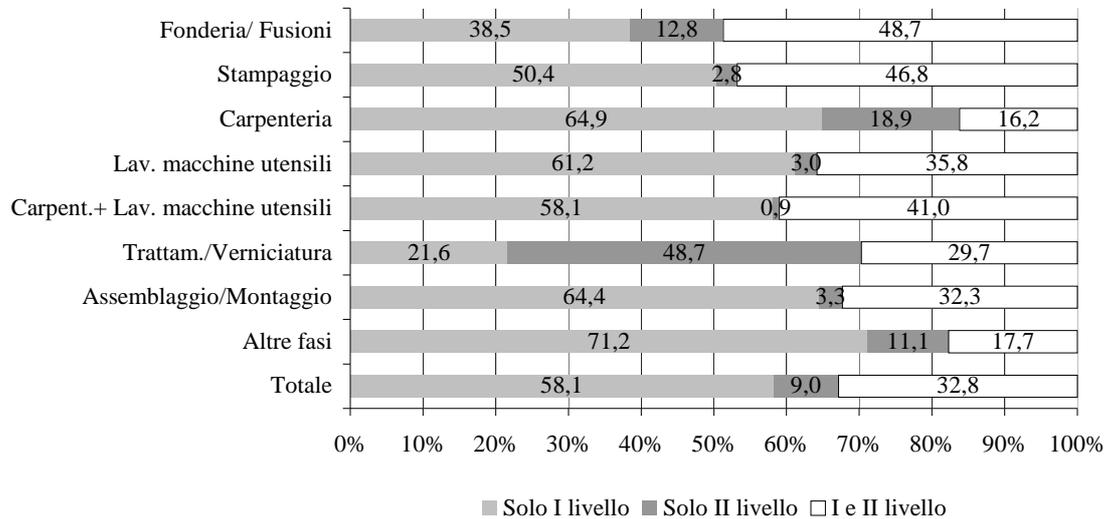
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.21 - Addetti delle imprese conto terzi per grado del rapporto di subfornitura e classe di addetti, 2005
(% addetti)



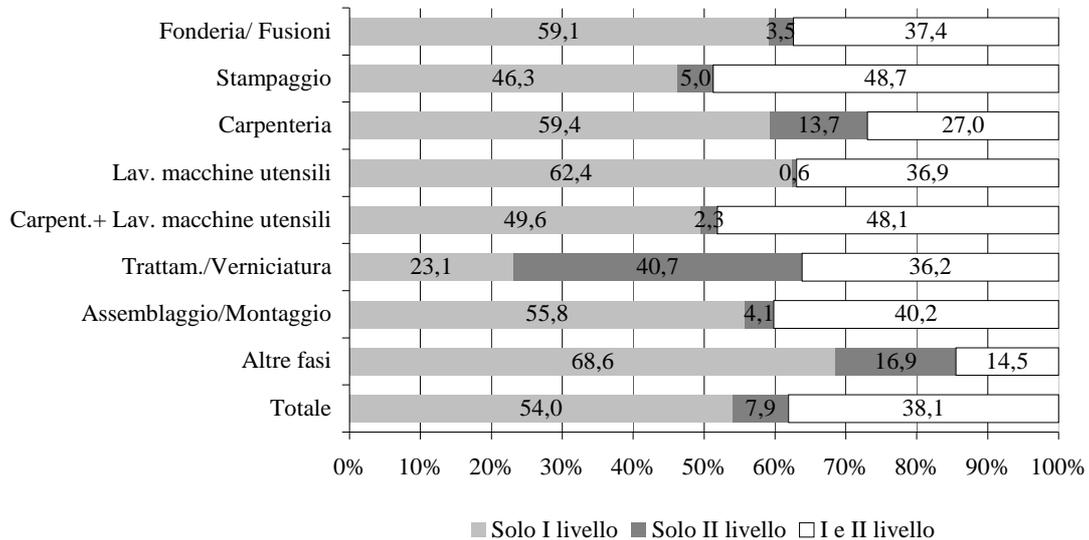
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.22 - Imprese conto terzi per grado del rapporto di subfornitura e lavorazione, 2005
(% imprese)



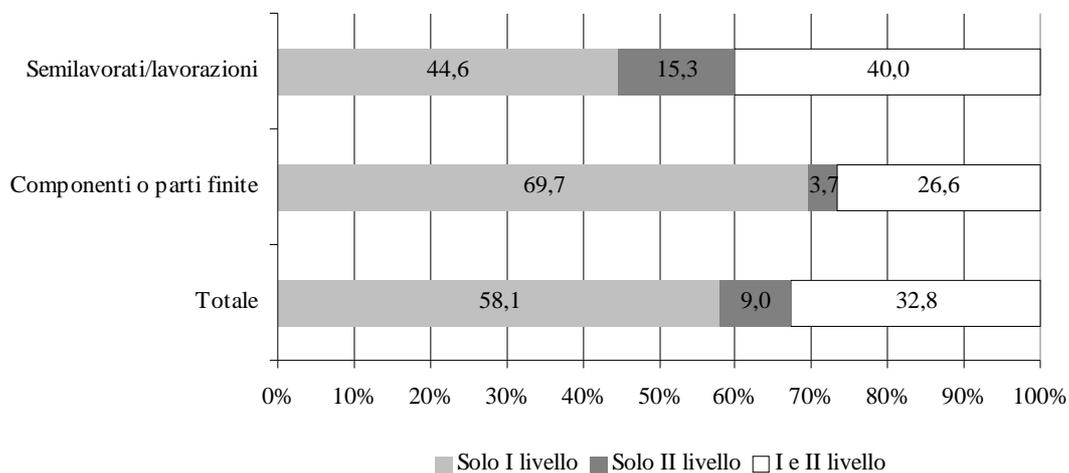
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.23 - Addetti delle imprese conto terzi per grado del rapporto di subfornitura e lavorazione, 2005
(% addetti)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.24 - Imprese conto terzi per grado del rapporto di subfornitura e tipo di prodotto offerto, 2005
(% imprese)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

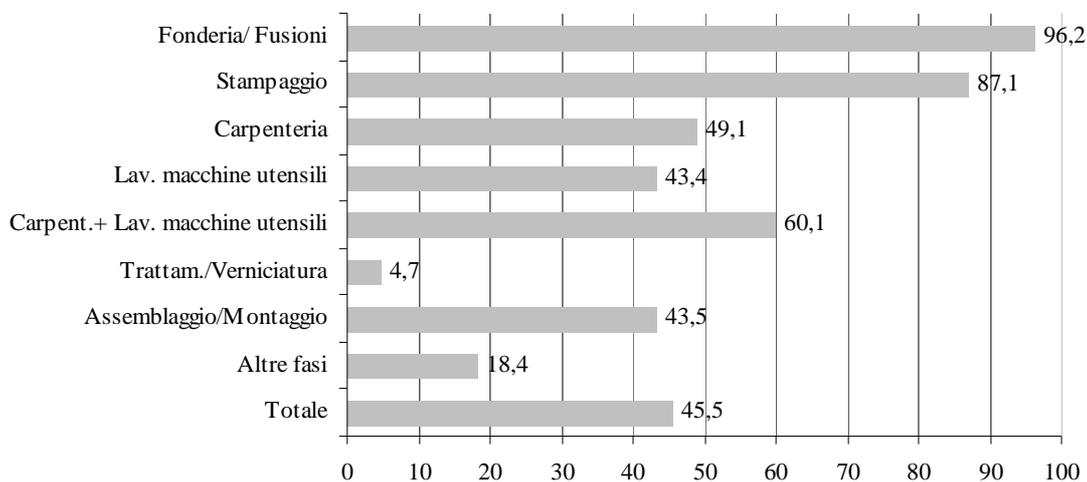
Servizi offerti: acquisti di materie prime e semilavorati

Tra i servizi che le imprese conto terzi possono offrire ai propri committenti vi è l'acquisto delle materie prime o dei componenti necessari alla realizzazione del prodotto. All'interno della subfornitura locale, un gruppo numeroso di imprese, pari al 45,5% del totale, realizza abitualmente gli acquisti di materie prime e componenti per conto dei propri clienti, mentre la maggioranza delle imprese (il 54,5%) dichiara di ricevere sempre o quasi sempre dai propri committenti i materiali sui quali realizzare le lavorazioni richieste.

Tenendo conto della fase di lavorazione svolta (FIGG. 4.25), emergono alcune differenze in relazione alla specializzazione dell'impresa conto terzi. Le *fonderie*, ad esempio, effettuano sempre gli acquisti delle materie prime, con la sola eccezione di una grande impresa che fa capo ad un gruppo. In questo caso, la funzione acquisti viene svolta centralmente dalla capogruppo, che rappresenta anche il cliente principale e fornisce alla propria controllata le materie prime per le fusioni. Effettuano stabilmente gli acquisti anche le imprese dello *stampaggio*, altra fase che come la fonderia si colloca a monte del ciclo produttivo, mentre vi sono imprese che, per il tipo di lavorazione svolta, non lo fanno, come i *trattamenti/verniciatura* o i terzisti classificati nelle *altre fasi* che si occupano di sbavatura di fusioni, avvolgimenti elettrici, ecc.. Le imprese con altre specializzazioni si collocano in una posizione intermedia. Fra esse la quota di terzisti che si fa carico degli acquisti raggiunge il 43,4% nelle *lavorazioni macchine utensili* e il 49,1% nelle *carpenterie*. In queste imprese, l'offerta di un servizio più completo ai propri clienti, comprensivo degli acquisti di materie prime, tende ad aumentare con la dimensione d'impresa, oltre ad essere legata alla capacità di fornire componenti o prodotti finiti. Oltre la soglia dei 10 addetti, la maggioranza delle imprese non riceve abitualmente le materie prime ma le acquista, e per quanto riguarda il tipo di prodotto realizzato, gli approvvigionamenti vengono effettuati soprattutto dalle imprese conto terzi che producono componenti o parti finite. Nel complesso, fra le imprese che realizzano componenti e parti finite (FIG. 4.26) ben i due terzi acquistano le materie prime per conto dei committenti, mentre tra quelli che realizzano semilavorati/lavorazioni sono soltanto un quarto del totale.

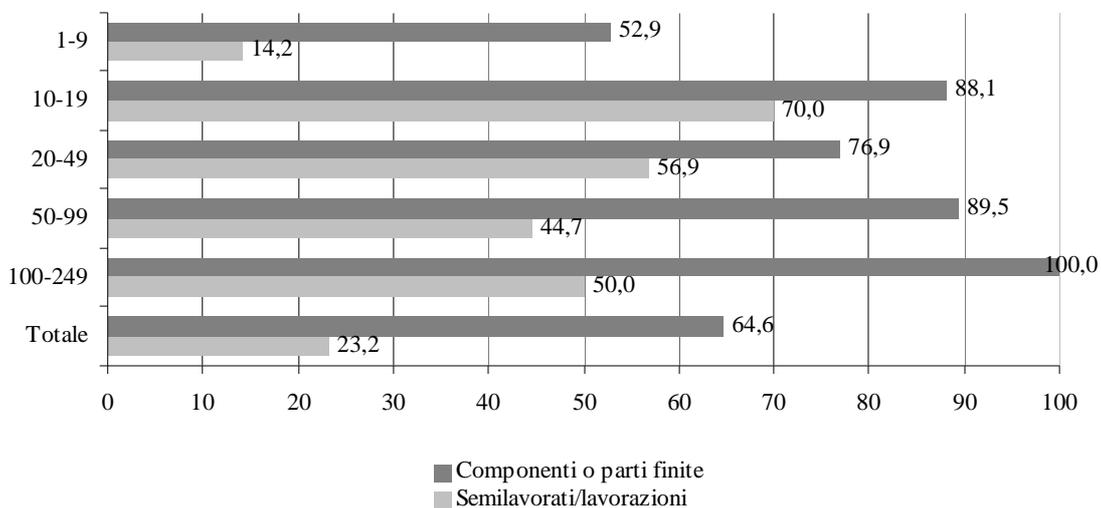
Ad eccezione delle fonderie e degli stampaggi, fra le quali gli acquisti di materie prime sono molto diffusi, è soprattutto la dimensione d'impresa, insieme alla realizzazione di componenti e parti finite, a influenzare la capacità di fornire questo servizio ai committenti. Interessante è, inoltre, rilevare una relazione anche con la dimensione del cliente principale. Quando il committente principale è un'impresa di grandi dimensioni (250 e più addetti) è più frequente che l'impresa conto terzi offra il servizio di acquisto delle materie prime. Si tratta di un risultato coerente con quanto emerso nell'analisi delle modalità di decentramento produttivo delle imprese conto proprio (cfr. paragrafo 3.8), dove si è visto che le grandi imprese utilizzano, più delle piccole imprese, forme di decentramento completo, delegando ai propri subfornitori l'acquisto delle materie prime. Tenendo conto del grado del rapporto di subfornitura, come ci si poteva aspettare, le imprese conto terzi che più raramente effettuano gli acquisti di materie prime, per conto dei propri committenti, sono quelle che operano esclusivamente come fornitori di secondo livello.

Fig. 4.25 - Imprese conto terzi che realizzano il servizio di acquisto delle materie prime per lavorazione, 2005
(% imprese)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.26 - Imprese conto terzi che realizzano il servizio di acquisto delle materie prime per tipo di prodotto offerto e classe di addetti, 2005
(% di imprese)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Servizi offerti: le collaborazioni alla progettazione e alla ricerca e sviluppo

Un elemento che contribuisce a spiegare il grado di autonomia delle imprese conto terzi riguarda la collaborazione coi clienti alle attività di progettazione e di ricerca e sviluppo (R&S). Si tratta di oltre il 30% delle imprese conto terzi e nel complesso un addetto su due lavora in imprese che collaborano alla progettazione, alla ricerca e sviluppo, o ad entrambe le attività.

Alle imprese intervistate è stato chiesto di indicare l'intensità di tali collaborazioni²⁸ e il quadro che emerge è interessante. La quota di imprese che afferma di collaborare sempre o quasi sempre è contenuta - si tratta del 7% delle conto terzi per quanto riguarda la progettazione e dell'1% circa nel caso della R&S - ma i terzisti in grado di fornire un supporto alla progettazione e alla R&S, intervenendo anche solo a volte, o solo per alcuni committenti, raggiungono quote significative. Nel complesso, le imprese conto terzi che collaborano alla progettazione sono il 27,9% del totale, mentre quelle che collaborano alla R&S il 16,3%.

Imprese conto terzi capaci di collaborare alla progettazione e alla R&S sono presenti in tutte le specializzazioni (FIGG. 4.27 e 4.28), dalle fonderie alle imprese di assemblaggio/montaggio, ma in alcune lavorazioni sono più numerose. Negli *stampaggi* e nelle *fonderie*, ad esempio, le imprese che offrono questo contributo sono prevalenti, specie per l'attività di progettazione. Fra queste una forte prevalenza di imprese, appartenenti a tutte le classi dimensionali, concorre alla progettazione: si tratta, rispettivamente, dell'86% e del 73,2% delle imprese, che occupano circa il novanta per cento degli addetti presenti nelle conto terzi con queste specializzazioni. Meno frequenti sono, invece, le collaborazioni all'attività di R&S. Risultano sempre molto diffuse fra le imprese di stampaggio, che in maggioranza vi partecipano, mentre solo una fonderia su cinque dichiara di prendervi parte. Se fra gli stampaggi le collaborazioni alla R&S, analogamente a quanto avviene per la progettazione, vengono prestate sia da imprese piccole che più grandi, nel caso delle fonderie soltanto le più strutturate (con più di 20 addetti), contribuiscono a queste attività. I conto terzi della *carpenteria+lav. macchine utensili* collaborano alla progettazione nella metà dei casi, una quota sempre molto elevata, mentre il 28,4% fornisce un supporto alla R&S. Nel caso dei subfornitori con questa specializzazione si può notare come, per entrambe le attività, la quota di imprese che fornisce un supporto ai propri clienti tenda a crescere con la dimensione e ad essere significativamente più elevata per i subfornitori che realizzano prevalentemente componenti e parti finite.

All'interno delle altre specializzazioni, l'incidenza delle imprese conto terzi che collaborano alla progettazione o alla R&S risulta significativa, anche se maggiormente correlata alla dimensione dell'impresa. Nelle imprese di *lavorazioni macchine utensili* il 43,3% degli addetti opera in conto terzi che offrono servizi di progettazione o di R&S, così il 43,4% degli addetti delle imprese di *assemblaggio/montaggio* e il 60,2% degli occupati nei conto terzi che realizzano *altre fasi*, corrispondenti a imprese che producono circuiti stampati. All'estremo opposto, si trovano invece i terzisti dei *trattamenti/verniciatura*, che per il tipo di lavorazioni svolte partecipano raramente a queste attività.

L'analisi per dimensione dell'impresa conto terzi (FIGG. 4.29 e 4.30) mostra l'esistenza, come si è detto, di una relazione positiva fra la dimensione dell'impresa e la capacità di collaborare con i committenti alle attività di progettazione e R&S. All'aumentare della dimensione, una quota crescente di conto terzi offre questo tipo di servizio, e sopra la soglia dei 20 addetti la maggioranza delle imprese collabora alla progettazione o alla R&S.

Combinando le risposte fornite sulle collaborazioni coi committenti, è possibile individuare diversi gruppi (FIGG. 4.31 e 4.32) di imprese conto terzi. La maggioranza, il 68,8% del totale,

²⁸ Poteva essere scelta una delle cinque seguenti modalità: sempre, quasi sempre, solo per alcuni clienti, a volte, mai.

con il 51,9% degli occupati, non collabora mai coi committenti, né alla progettazione, né all'attività di R&S. Su questo risultato influisce l'elevata presenza, all'interno della subfornitura locale, di imprese micro²⁹, che offrono più raramente questi servizi. Sopra i 5 addetti, ad esempio, la quota di imprese che non collabora mai, né alla progettazione né alla R&S, pur essendo ancora maggioritaria, si riduce in misura significativa, scendendo al 54% del totale, mentre nelle imprese con più di 20 addetti questa rappresenta una netta minoranza (il 24% del totale).

All'estremo opposto, un gruppo che rappresenta il 13,1% delle conto terzi e raccoglie circa il 24,1% degli addetti, supporta i propri committenti su entrambi i fronti. A queste si aggiunge un altro 14,9% di conto terzi, con il 18,4% degli addetti, che collabora soltanto alla progettazione, mentre quelle che dichiarano di concorrere unicamente alla R&S sono appena il 3% delle imprese.

Esaminando nel dettaglio le FIGG. 4.31 e 4.32 è possibile individuare l'intensità delle collaborazioni, sulla base della frequenza con cui tali collaborazioni hanno luogo.

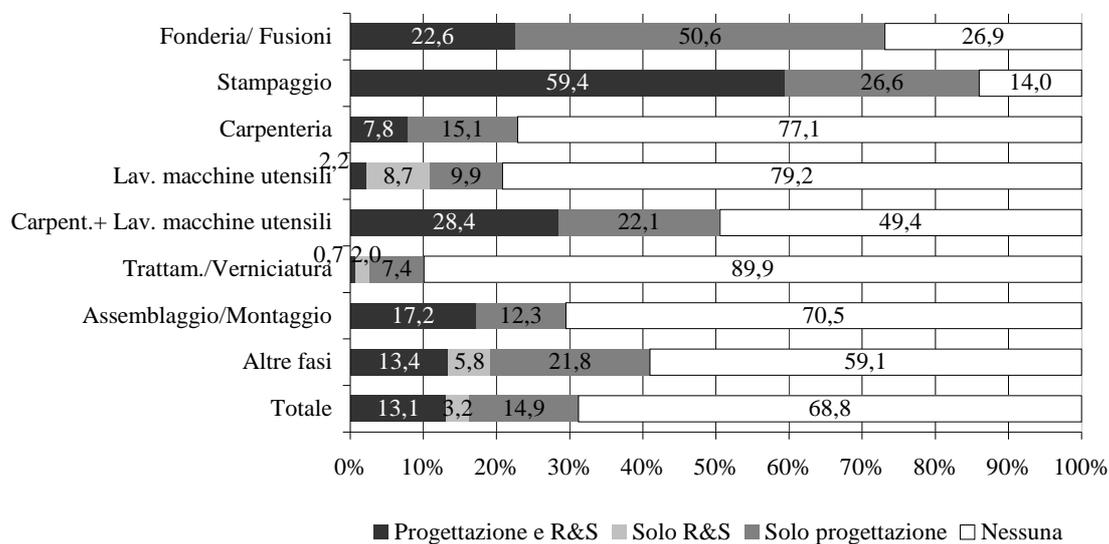
Come si è visto, il 68,8% dei conto terzi locali dichiara di non collaborare mai a queste attività (quadrante 1), ma non per questo si tratta di imprese deboli o con una scarsa capacità di rispondere alle richieste dei propri clienti. Fra queste imprese, che occupano oltre la metà degli addetti totali e sono in prevalenza di micro dimensioni, sono infatti numerosissime, poco meno della metà, quelle in grado di fornire ai committenti componenti finiti, mentre una percentuale importante, intorno al 40%, si fa carico degli acquisti delle materie prime e dei componenti necessari alla produzione. All'estremo opposto, soltanto una quindicina di imprese (lo 0,8%) collabora sempre/quasi sempre sia alla progettazione, sia alla R&S (quadrante 7). All'interno di questo gruppo, che raccoglie il 2,4% degli addetti, troviamo imprese fra loro diverse, sia piccole che medie e grandi, specializzate in lavorazioni differenti (fonderia, carpenteria+lav. macchine utensili, trattamenti e altre fasi); una decina realizzano soprattutto componenti e parti finite.

Nuclei più numerosi di terzisti forniscono collaborazioni meno frequenti, offrendo un supporto all'una, all'altra o a entrambe le attività, a volte o nel caso di alcuni clienti. Il più numeroso, con il 13,6% delle imprese, collabora alla progettazione a volte/per alcuni clienti, non offrendo supporti alla R&S (quadrante 3), mentre l'altro, con il 7,2% delle imprese, collabora a volte/per alcuni clienti ad entrambe le attività (quadrante 4). Dal punto di vista occupazionale questi due gruppi hanno un peso simile, intorno al 17% degli addetti ciascuno, e in entrambi sono presenti imprese specializzate in tutte le lavorazioni del ciclo produttivo, dalla fonderia alle fasi di assemblaggio. Le imprese che collaborano coi propri clienti sia per la progettazione che per la R&S hanno una dimensione media più elevata, e tendono in maggior misura ad essere specializzate nella fornitura di componenti e parti finite e ad occuparsi degli acquisti.

Nel complesso, la capacità di collaborare alla progettazione e alla R&S, così come quella di realizzare gli acquisti di materie prime e componenti, risulta più elevata al crescere della dimensione d'impresa, ma, come i risultati hanno messo in evidenza, essa dipende anche dalla specializzazione dell'impresa terzi per fase del ciclo produttivo (fonderie, stampaggio, carpenteria, lavorazione macchine utensili, ecc.) e dal tipo di prodotto realizzato (componenti/parti finite o semilavorati/lavorazioni).

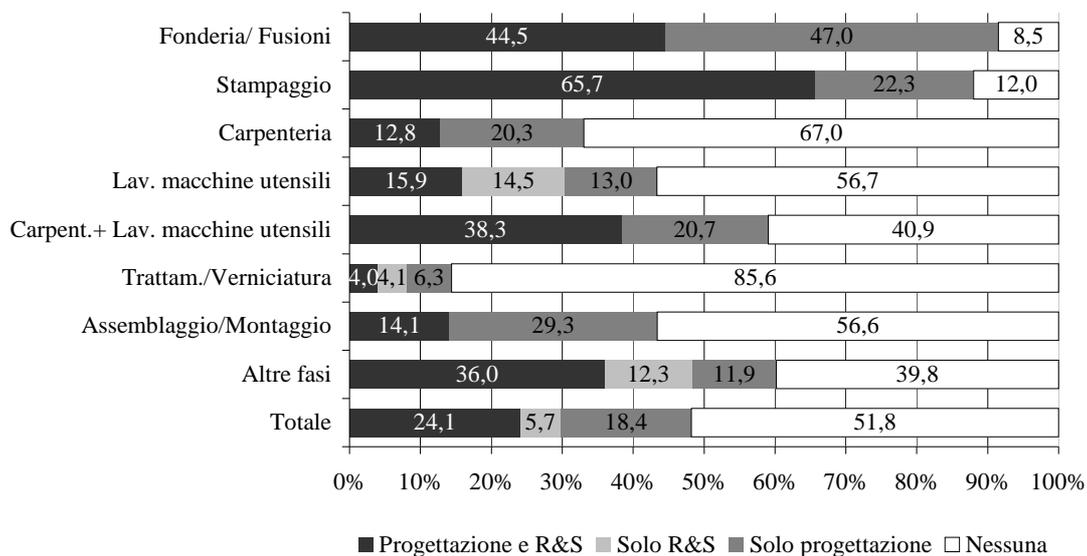
²⁹ I conto terzi con 1-5 addetti rappresentano la metà dell'universo.

Fig. 4.27 - Imprese conto terzi per tipo di collaborazioni e lavorazione, 2005
(% di imprese)



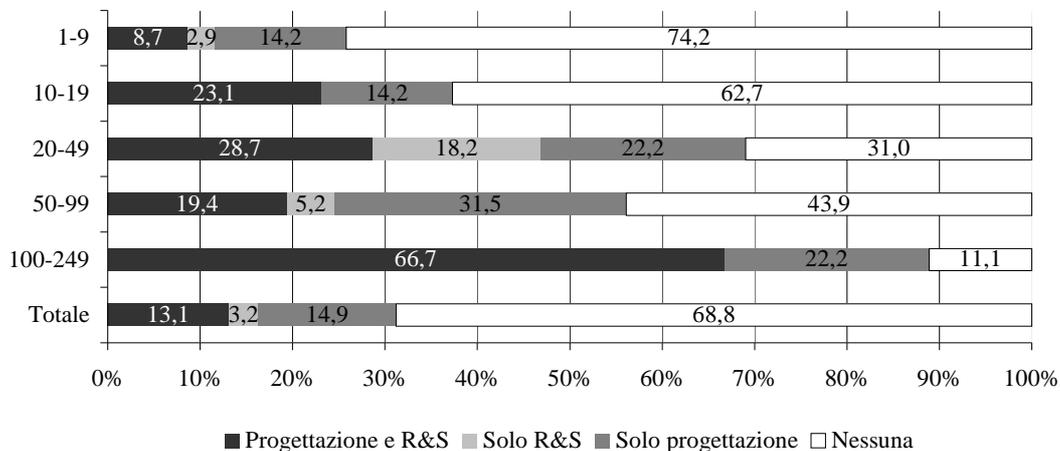
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.28 - Addetti delle imprese conto terzi per tipo di collaborazioni e lavorazione, 2005
(% addetti)



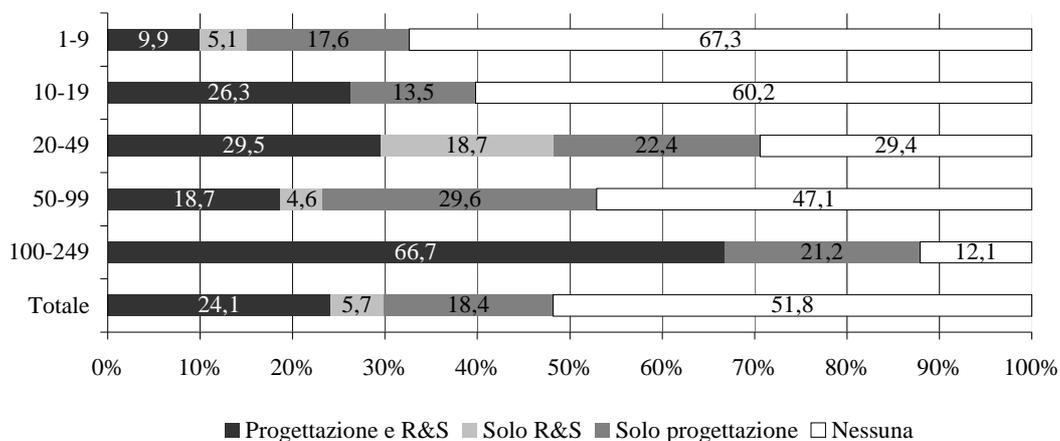
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.29 - Imprese conto terzi per tipo di collaborazioni e classe di addetti, 2005
(% di imprese)



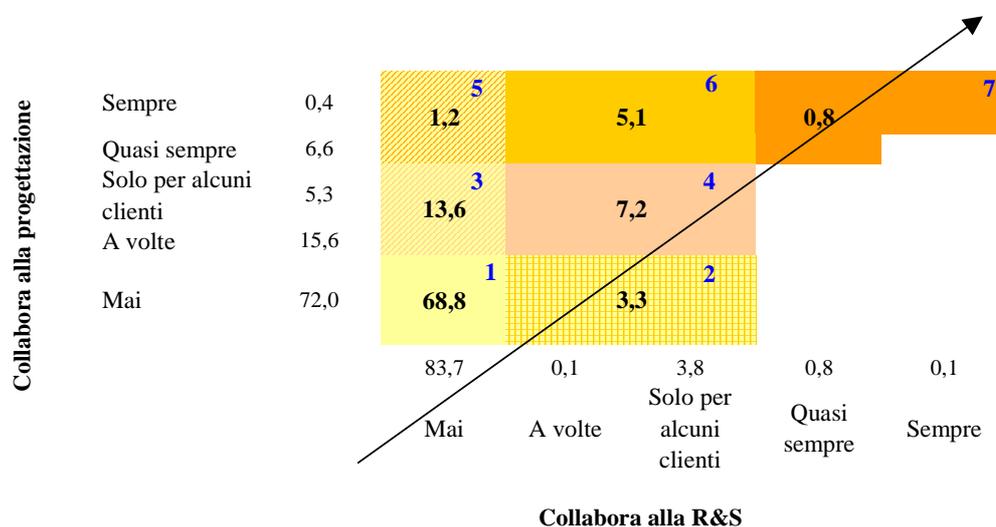
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.30 - Addetti delle imprese conto terzi per tipo di collaborazioni e classi di addetti, 2005
(% addetti)



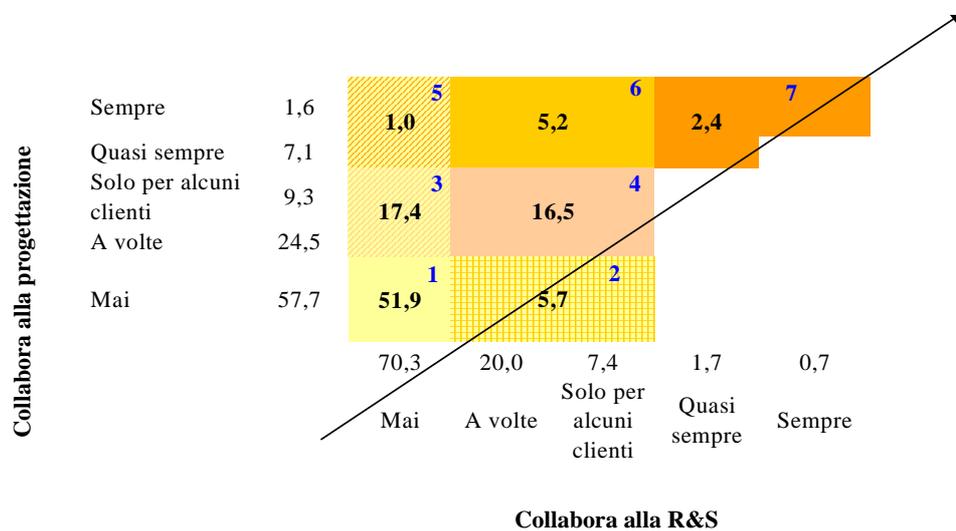
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.31 – Imprese conto terzi per grado di collaborazione con i committenti nell'attività di progettazione e R&S (% imprese)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 4.32 – Addetti delle imprese conto terzi per grado di collaborazione con i committenti nell'attività di progettazione e R&S (% addetti)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

