

5. Relazioni orizzontali, concorrenza e cooperazione (rev. 2)

5.1 Collaborazioni di produzione, commercializzazione e ricerca

Una parte dell'indagine è stata dedicata all'analisi degli accordi di collaborazione attivati dalle imprese meccaniche con altri soggetti, rappresentati da altre imprese, università, centri di ricerca, consulenti, ecc.. I casi presi in considerazione si riferiscono agli accordi di tipo formale che prevedono la realizzazione di un progetto o attività in comune. In questa analisi sono quindi state escluse le collaborazioni informali che stanno alla base del funzionamento dell'industria meccanica attraverso le reti di relazione fra imprese.

I risultati ottenuti (FIGG. 5.1 e 5.2) sono di assoluto interesse in quanto emerge che il 27,2% delle *imprese conto proprio* ha stipulato nel corso degli ultimi anni accordi di tipo produttivo, commerciale o di ricerca e sviluppo con altri soggetti. Gli accordi formali di collaborazione sono stati attivati anche da imprese di piccole dimensioni e la soglia dimensionale oltre la quale gli accordi di collaborazione sono più frequenti è quella dei dieci occupati. A partire dalle imprese con più di 10 addetti, il 49,9% delle imprese conto proprio ha formalizzato accordi con altri soggetti, a fronte di un 14,4% delle imprese con meno di dieci occupati. Gli addetti presenti nelle imprese conto proprio che hanno stipulato accordi sono la metà di quelli attivi in questo tipo d'impresa.

Il settore nel quale gli accordi di collaborazione sono molto diffusi (FIG. 5.3), coinvolgendo in misura superiore alla media imprese di piccole e medie dimensioni, è quello delle *macchine, impianti e apparecchi meccanici*, il principale nell'industria meccanica locale. In questo settore il 41,2% delle imprese conto proprio ha stipulato accordi di collaborazione con altri soggetti e, in particolare, il 57,2% delle imprese con più di 10 addetti e il 22,2% delle micro imprese. Nei settori *macchine agricole/movimento terra* e *mezzi di trasporto/automotive*, dove il peso delle imprese medio-grandi è elevato, le imprese con accordi di collaborazione con altri soggetti sono soltanto il 4-5% del totale, anche se nelle macchine agricole/movimento terra gli occupati equivalenti rappresentano la maggioranza. Queste forme di collaborazione risultano quindi più diffuse nei settori a bassa concentrazione, composti da un elevato numero di piccole e medie imprese.

Gli accordi di collaborazione (FIG. 5.5) riguardano aspetti produttivi per il 22,8% delle imprese conto proprio, attività di R&S per il 13,1% delle imprese e aspetti commerciali per il 13% delle imprese conto proprio. È interessante rilevare come fra le imprese che appartengono a gruppi formali siano particolarmente diffusi gli accordi di tipo produttivo, mentre nei gruppi informali, composti da imprese mediamente più piccole, assumano un peso molto simile accordi di R&S, accordi produttivi e accordi commerciali. Nei gruppi informali, gli accordi commerciali e di R&S sono più diffusi rispetto a quanto avvenga nei gruppi formali. I dati relativi ai tipi di accordi di collaborazione mostrano chiaramente che anche imprese di piccole dimensioni sono in grado di attivare alleanze esterne per perseguire obiettivi singolarmente non raggiungibili o per acquisire competenze non presenti all'interno.

I soggetti (FIG. 5.7) con i quali le imprese conto proprio hanno attivato accordi di collaborazione sono prevalentemente italiani (il 25,4% delle imprese conto proprio ha accordi di collaborazione con soggetti localizzati in Italia) e in un minor numero di casi esteri (l'11,1% delle imprese). In particolare, gli accordi produttivi riguardano soprattutto imprese italiane, e in rari casi imprese estere, mentre gli accordi commerciali riguardano prevalentemente soggetti stranieri, rappresentati sia da imprese estere che da consulenti esteri. In un minore numero di casi gli accordi commerciali coinvolgono imprese italiane. Per gli accordi di R&S prevalgono decisamente le relazioni con soggetti italiani e, in particolare, con altre imprese italiane e università italiane, seguiti da consulenti italiani e università straniere. Nel caso degli accordi

produttivi e di R&S la capacità di interagire con soggetti localizzati all'estero aumenta al crescere della dimensione d'impresa, mentre per gli accordi commerciali non vi sono significative differenze, anche le piccole imprese sono in grado di attivare accordi di collaborazione con imprese commerciali estere. L'analisi per assetto proprietario mostra un aspetto interessante relativo al fatto che le imprese appartenenti a gruppi informali, come si è detto di dimensioni medio-piccole, sono quelle che hanno più rapporti con soggetti stranieri legati ad accordi commerciali finalizzati ad incrementare la propria presenza sui mercati internazionali.

Nel complesso, gli accordi di collaborazione (FIG. 5.9) stipulati dalle imprese conto proprio coinvolgono per il 25,3% altre imprese, l'8,7% consulenti, il 5,6% università, l'1,4% centri di servizio, o altri enti pubblici, e lo 0,7% enti di ricerca privati. Le imprese che hanno accordi di collaborazione con università e centri di servizio sono generalmente quelle più strutturate, mentre gli accordi con altre imprese e con consulenti sono più diffusi fra le imprese di piccole dimensioni. Questo risultato, relativo alle piccole imprese, riguarda anche le collaborazioni per la R&S, a conferma dell'importanza dell'attività di ricerca sviluppata all'interno delle reti di relazione fra imprese.

Nelle *imprese conto terzi*, la presenza (FIG. 5.1 e 5.2) di accordi formali di collaborazione con altri soggetti è assai meno diffusa. I conto terzi che hanno accordi di collaborazione sono l'8,7% del totale (rispetto al 27,2% delle conto proprio). La presenza di accordi tende a crescere con la dimensione; è rara fra le imprese micro, che impiegano meno di 10 lavoratori, mentre oltre questa soglia la quota di imprese con collaborazioni si innalza al 18,6%. A parità di dimensione, le imprese conto terzi attivano meno collaborazioni formali rispetto alle conto proprio, ad eccezione delle imprese più strutturate (100-249 addetti), tra le quali le conto terzi con accordi formali di collaborazione sono la maggioranza. Considerando la lavorazione svolta (FIG. 5.4), sono le *fonderie*, le imprese di *carpenteria+lavorazioni macchine utensili*, di *lavorazioni macchine utensili* e di *stampaggio*, ad attivare in proporzione più elevata accordi di collaborazione con altri soggetti, pur essendovi casi anche nelle altre specializzazioni.

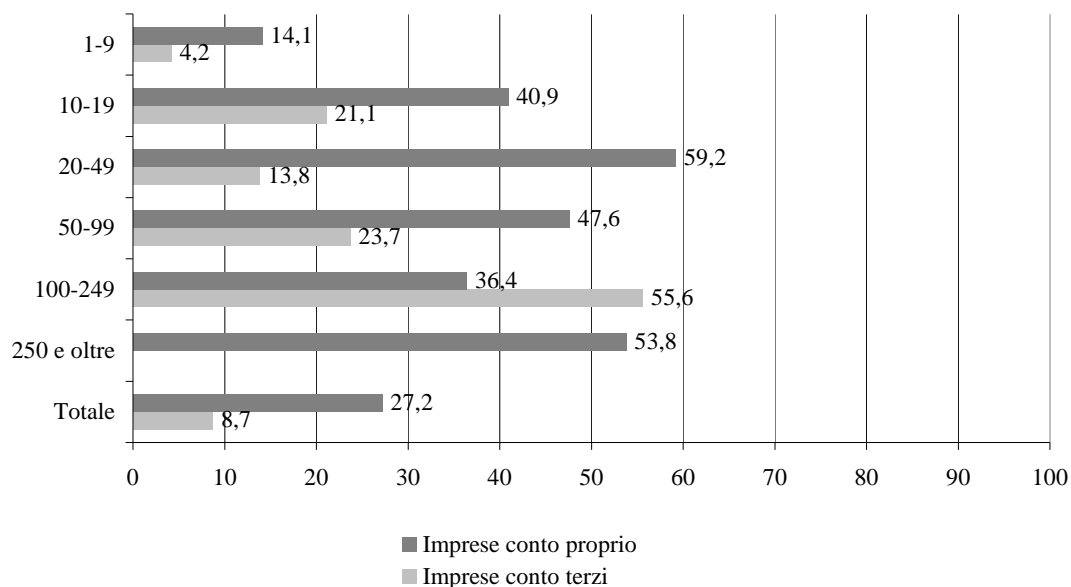
Gli accordi di collaborazione delle imprese conto terzi (FIG. 5.6) riguardano prevalentemente aspetti produttivi (4,9% delle imprese). E' tuttavia interessante notare come alcune imprese abbiano attivato anche accordi commerciali (1% delle imprese) e collaborazioni che hanno per oggetto attività di R&S (1,3% delle imprese). Le imprese conto terzi che hanno attivato accordi di collaborazione di tipo commerciale e per la R&S si caratterizzano per sviluppare, in parallelo all'attività di subfornitura, una produzione di prodotti propri. Si tratta di imprese in fase di trasformazione che grazie a questi accordi stanno sviluppando prodotti propri e una rete per la loro commercializzazione.

I soggetti esterni con cui le imprese conto terzi (FIG. 5.8) realizzano accordi formali di collaborazione sono quasi esclusivamente italiani. Data la natura di questi accordi, per lo più di tipo produttivo, i partner sono rappresentati principalmente da altre imprese (FIG. 5.10); ad esse si aggiungono meno frequentemente consulenti esterni, per accordi di tipo commerciale e sulla R&S, e università, per collaborazioni che riguardano esclusivamente la R&S su nuovi prodotti.

I dati esposti in questo paragrafo rivelano che solo nelle imprese conto proprio vi è una presenza, che si può considerare significativa, di accordi formali di collaborazione con altri soggetti (imprese, università, centri di ricerca, ecc.), mentre nelle imprese conto terzi gli accordi di questo tipo, anche per collaborazioni produttive, sono molto rari. Il risultato riferito alle imprese conto terzi rappresenta una conferma della limitata applicazione della legge nazionale sulla subfornitura, che prevede accordi formali per la regolazione dei rapporti fra imprese committenti e subfornitori. Esso appare, comunque, coerente con la struttura dell'industria meccanica di questo territorio, formata da migliaia di micro e piccole imprese, conto proprio e

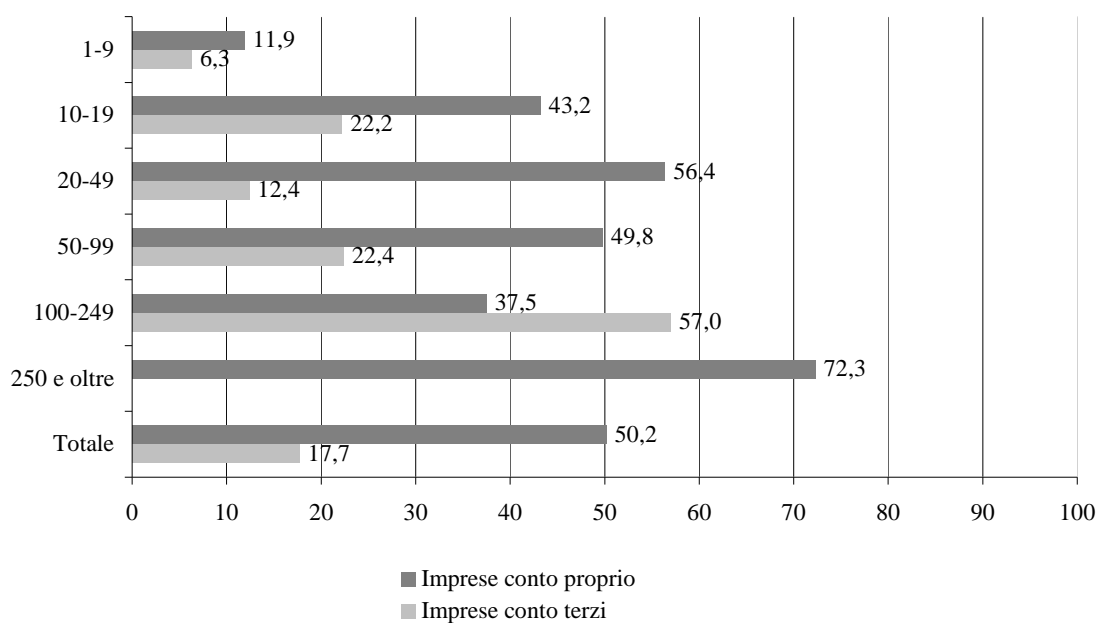
conto terzi, che collaborano fra loro in modo informale, sviluppando relazioni stabili fondate sulla reciproca fiducia.

Fig. 5.1 - Imprese con accordi formali di collaborazione per tipo d'impresa e classe di addetti, 2005
(% imprese)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

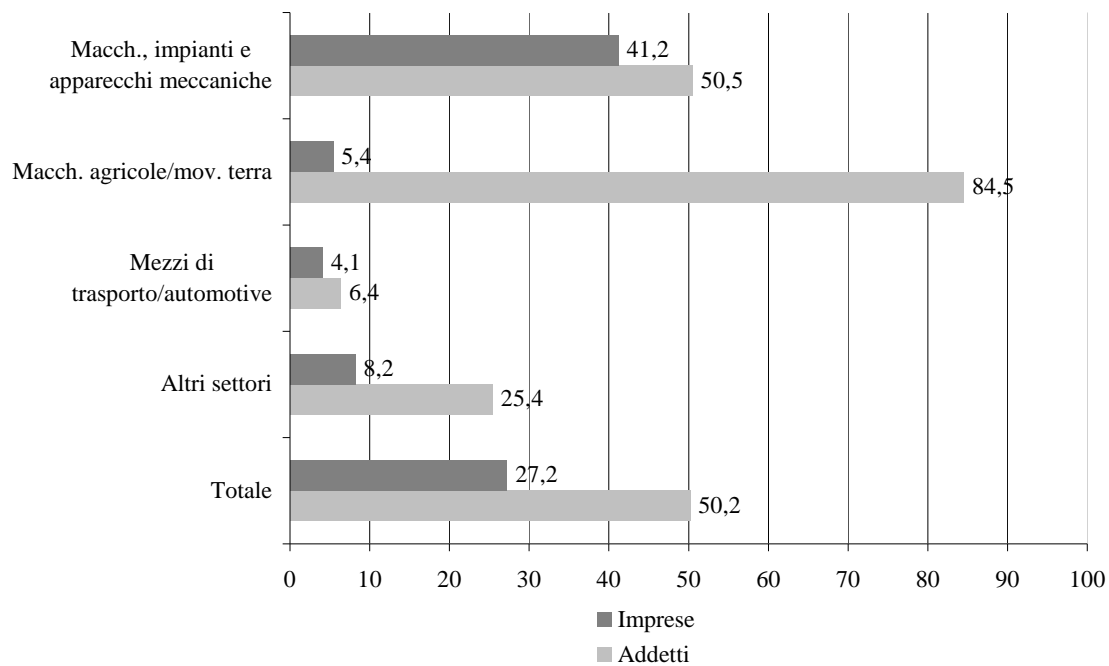
Fig. 5.2 - Addetti delle imprese con accordi formali di collaborazione per tipo d'impresa e classe di addetti, 2005
(% imprese)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 5.3 - Imprese conto proprio con accordi formali di collaborazione e addetti per settore, 2005

(% imprese e % addetti)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 5.4 - Imprese conto terzi con accordi formali di collaborazione e addetti per lavorazione, 2005
 (% imprese e % addetti)

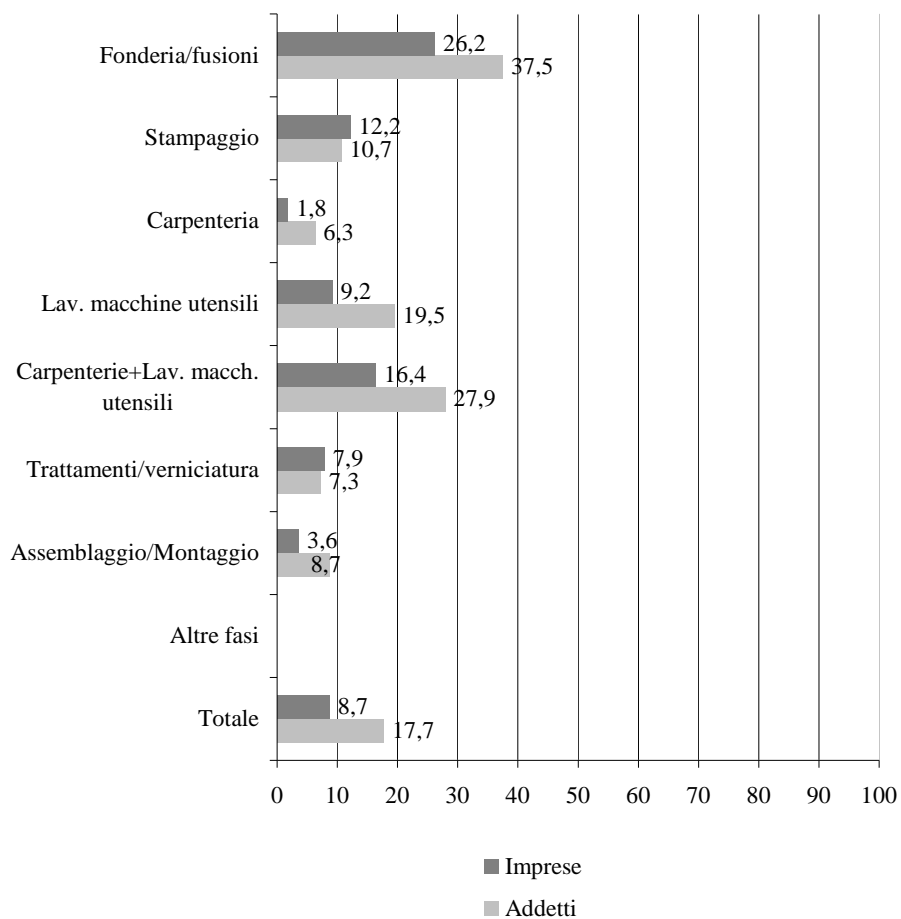
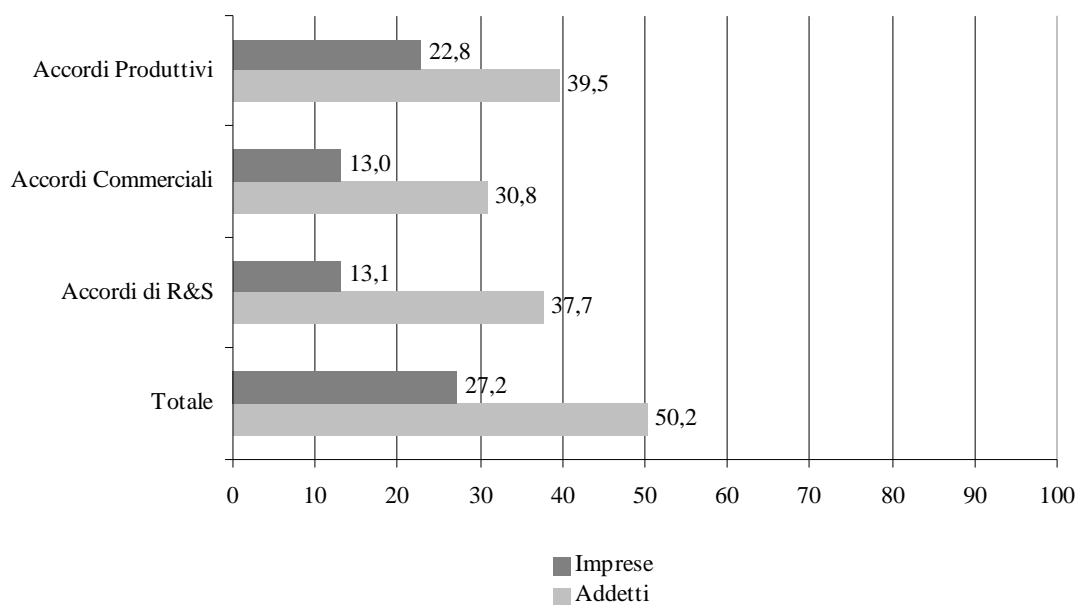


Fig. 5.5 - Imprese conto proprio con accordi formali di collaborazione e addetti per tipo di accordi, 2005

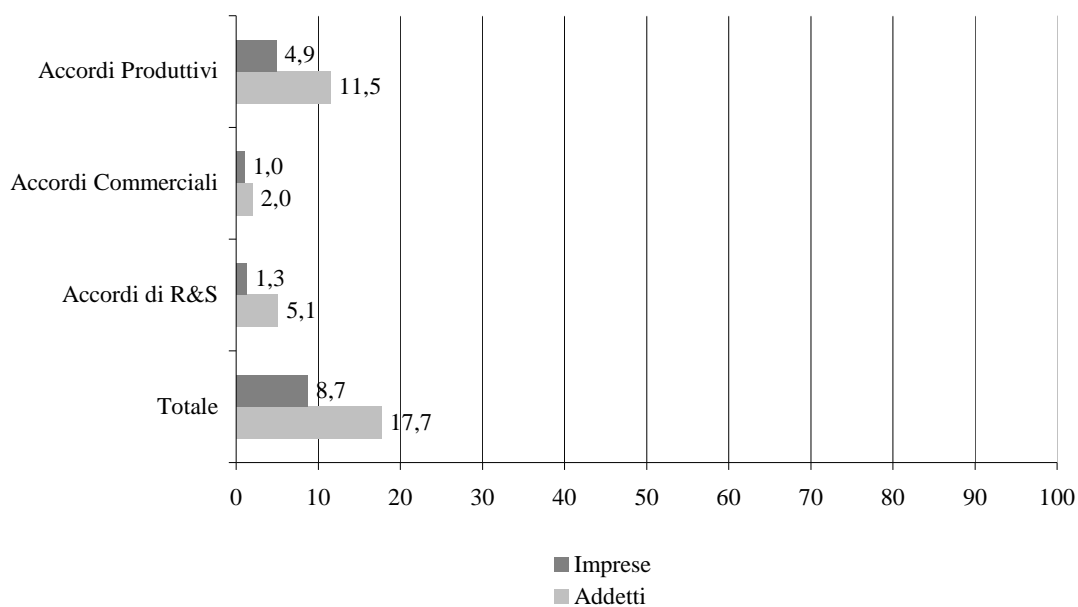
(% imprese e % addetti - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

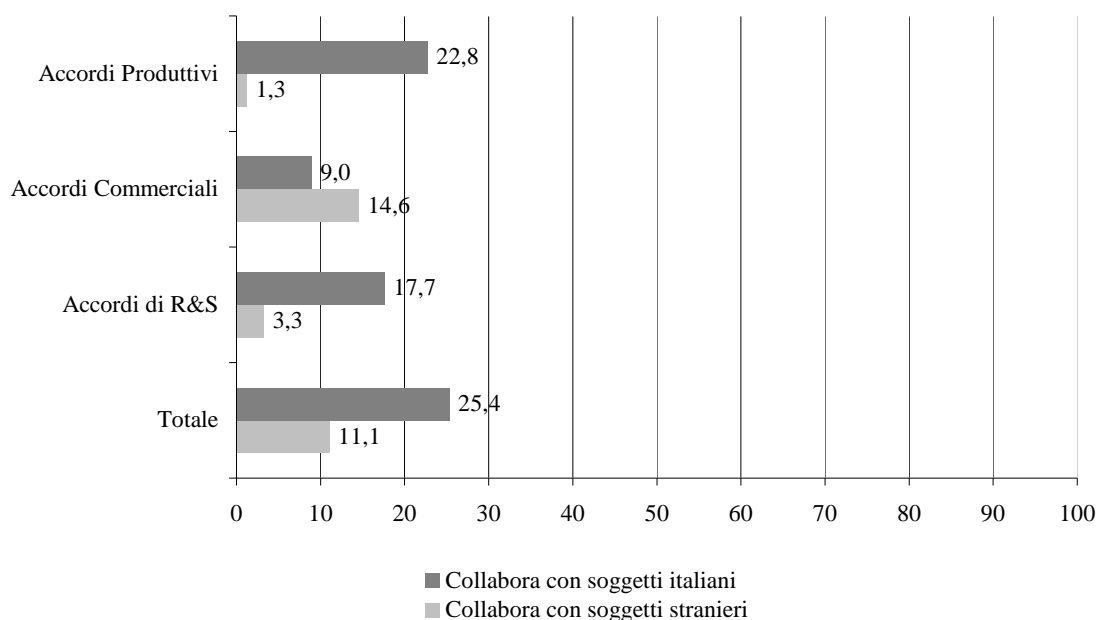
Fig. 5.6 - Imprese conto terzi con accordi formali di collaborazione e addetti per tipo di accordi, 2007

(% imprese e % addetti - risposte multiple)



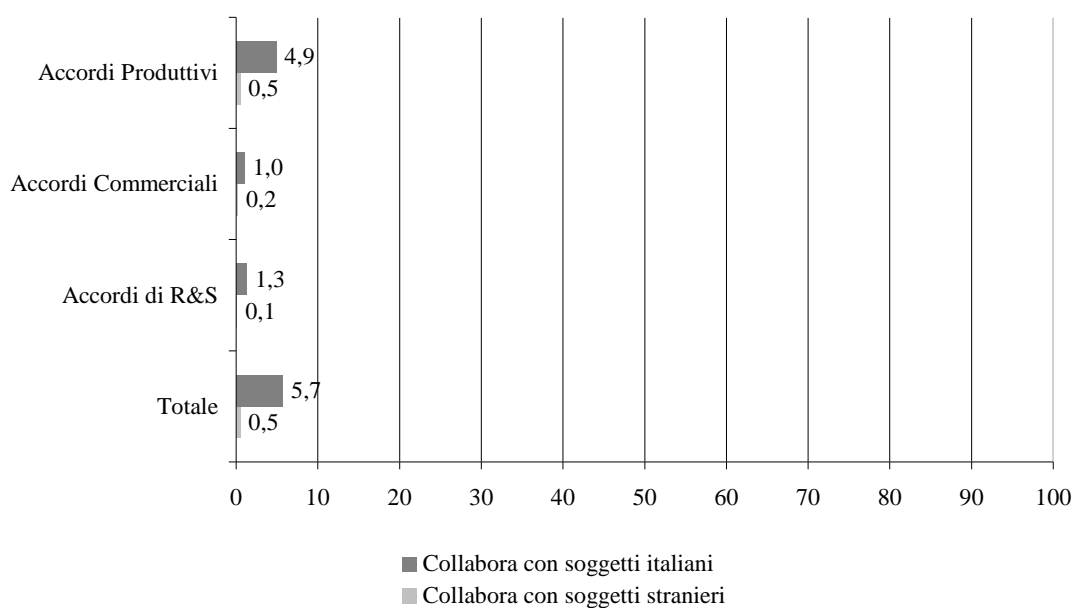
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 5.7 - Imprese conto proprio con accordi formali di collaborazione per tipo di accordi e localizzazione geografica del soggetto con cui collaborano, 2005
(% imprese - risposte multiple)



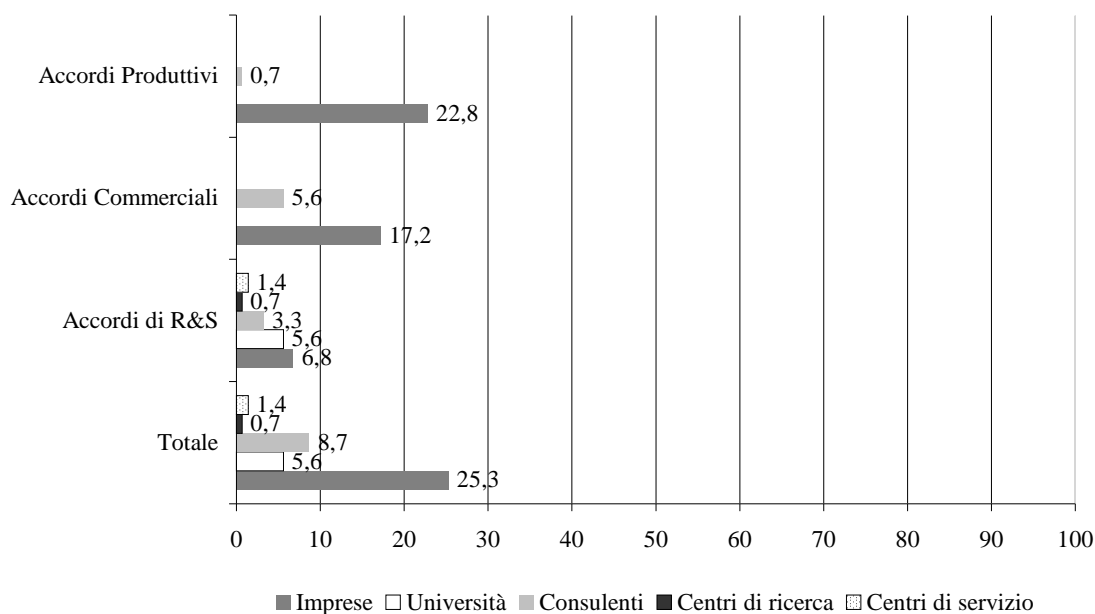
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 5.8 - Imprese conto terzi con accordi formali di collaborazione per tipo di accordi e localizzazione geografica del soggetto con cui collaborano, 2005
(% imprese - risposte multiple)



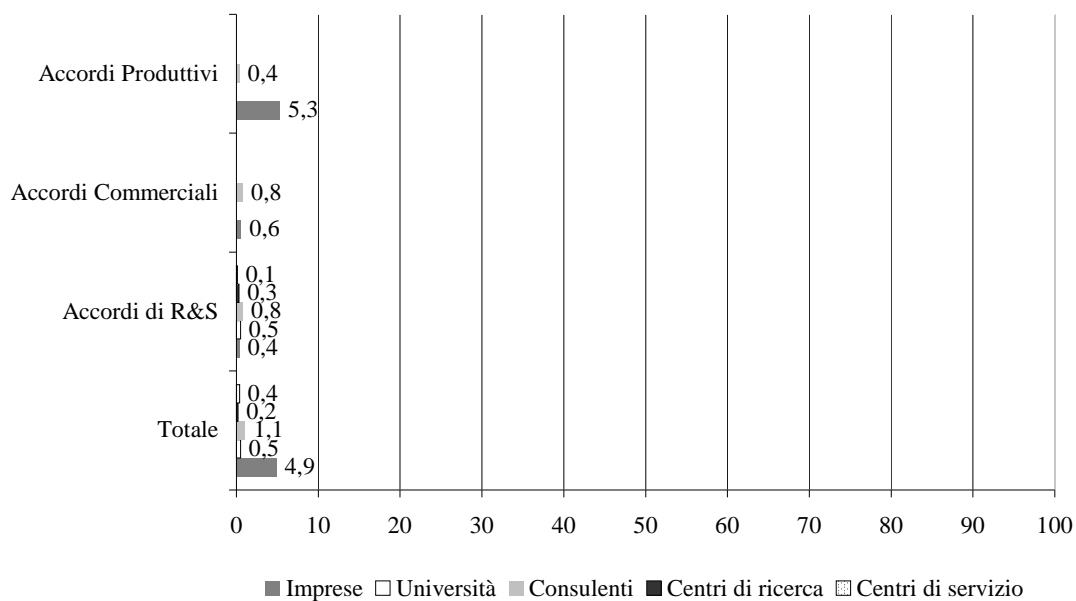
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 5.9 - Imprese conto proprio con accordi formali di collaborazione per tipo di accordi e tipo di soggetto con cui collaborano, 2005
(% imprese - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 5.10 - Imprese conto terzi con accordi formali di collaborazione per tipo di accordi e tipo di soggetto con cui collaborano, 2005
(% imprese - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

5.2 L'intensità delle pressioni competitive

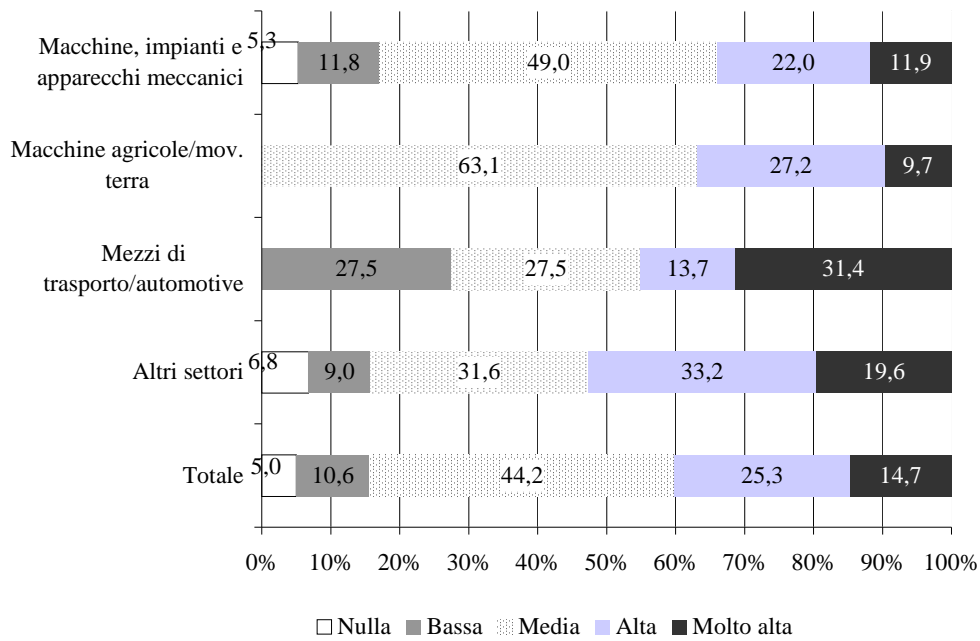
Nell'industria meccanica della provincia di Modena la varietà dei prodotti realizzati e dei mercati di riferimento determina una notevole differenziazione nei livelli di pressione competitiva³⁰. Al suo interno convivono imprese che risentono di una bassa concorrenza, operando in mercati di nicchia, e imprese esposte a una concorrenza molto elevata. Nel complesso la pressione competitiva si posiziona su livelli medi e alti, rispettivamente per il 35,6% e il 29,3% delle imprese meccaniche, e nel confronto fra imprese che realizzano prodotti propri e imprese conto terzi i livelli di concorrenza risultano leggermente più elevati per queste ultime.

Nelle *imprese conto proprio* (FIG. 5.11 e 5.12) i settori che risentono di una maggiore pressione competitiva (alta e molto alta) sono *le macchine agricole/movimento terra* e *i mezzi di trasporto/automotive*, mentre nelle *macchine, impianti e apparecchi meccanici*, dove i prodotti sono maggiormente personalizzati sulle esigenze del singolo cliente, i livelli di concorrenza sono inferiori e orientati su valori medi. All'interno dei singoli settori, vi sono poi differenze importanti legate ai comparti di appartenenza delle imprese conto proprio. Nell'ambito delle *macchine, impianti e apparecchi meccanici*, ad esempio, i livelli di concorrenza sono superiori alla media nel comparto delle macchine per l'industria ceramica, rispetto alle altre specializzazioni (macchine per l'industria alimentare, per il packaging, ecc.) dove prevalgono livelli medi. Negli *altri settori*, invece, che rappresentano l'aggregato più esposto a una elevata concorrenza, i comparti caratterizzati da maggiori pressioni competitive sono quelli dei prodotti in metallo per l'edilizia e l'elettrico-elettronico. Anche all'interno di ogni comparto, tuttavia, coesistono imprese che risentono di livelli di pressione competitiva diversi ed eterogenei fra loro. Le ragioni risiedono sempre nella particolare specializzazione della singola impresa. La realizzazione di macchine e impianti complessi e non di serie, la produzione di particolari innovativi e sofisticati, la produzione di pezzi unici, rappresentano produzioni di nicchia nelle quali il numero di competitori è limitato, se rapportato a quello di prodotti più standardizzati e di serie medio-lunghe. Nell'ambito dello stesso comparto vi sono quindi sia imprese che risentono di una bassa concorrenza sia imprese che risentono di una elevata pressione competitiva. Ciò che risulta determinante nel configurare il contesto competitivo è il tipo di prodotto realizzato (complessità e innovazione del prodotto, grado di personalizzazione, serie di produzione, ecc.).

I livelli di concorrenza percepiti dalle *imprese conto terzi* (FIG. 5.13 e 5.14), come si è detto, sono mediamente più elevati di quelli delle imprese conto proprio, ma anche all'interno di questo tipo d'impresa esistono rilevanti differenze. Le imprese conto terzi che realizzano componenti finiti, offrendo un servizio più completo ai propri committenti, risentono di una minore concorrenza rispetto a quelle che realizzano semilavorati o singole lavorazioni. Sulla base della lavorazione svolta emerge, inoltre, che i livelli di concorrenza sono più bassi per le *fonderie*, che rappresentano un nucleo numericamente limitato di imprese, mentre sono più elevati per le imprese di *lavorazioni macchine utensili, assemblaggio/montaggio* e *stampaggio*. Anche tra i conto terzi con queste specializzazioni vi sono tuttavia imprese che risentono di una concorrenza bassa o nulla, a conferma che la pressione competitiva dipende dalla particolare specializzazione della singola impresa.

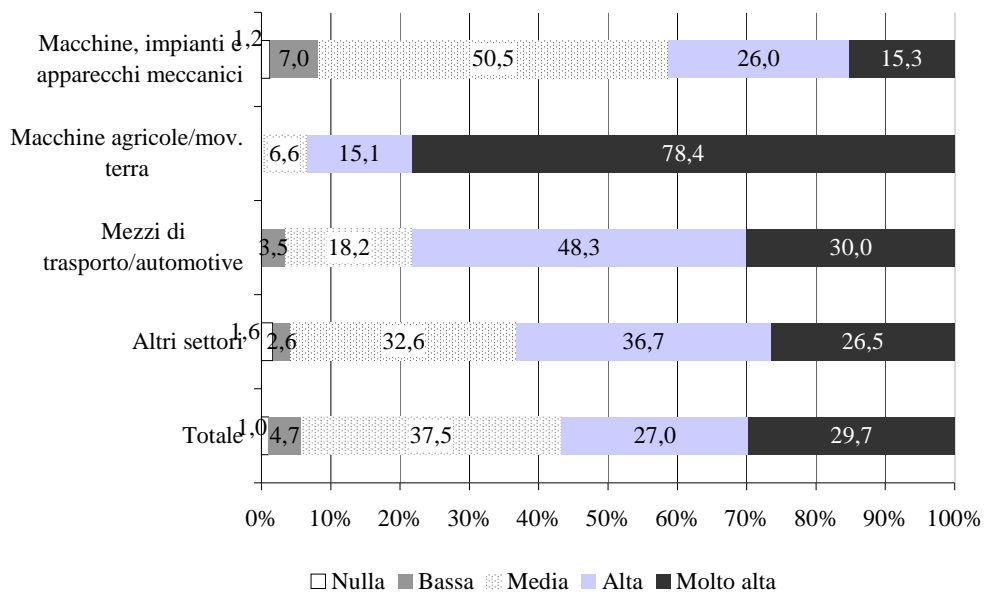
³⁰ La pressione competitiva è stata indicata dalle imprese secondo una scala di intensità che prevedeva la seguente graduazione: nulla, bassa, media, alta, molto alta.

Fig. 5.11 - Imprese conto proprio per livelli di concorrenza e settore, 2005
(% imprese)



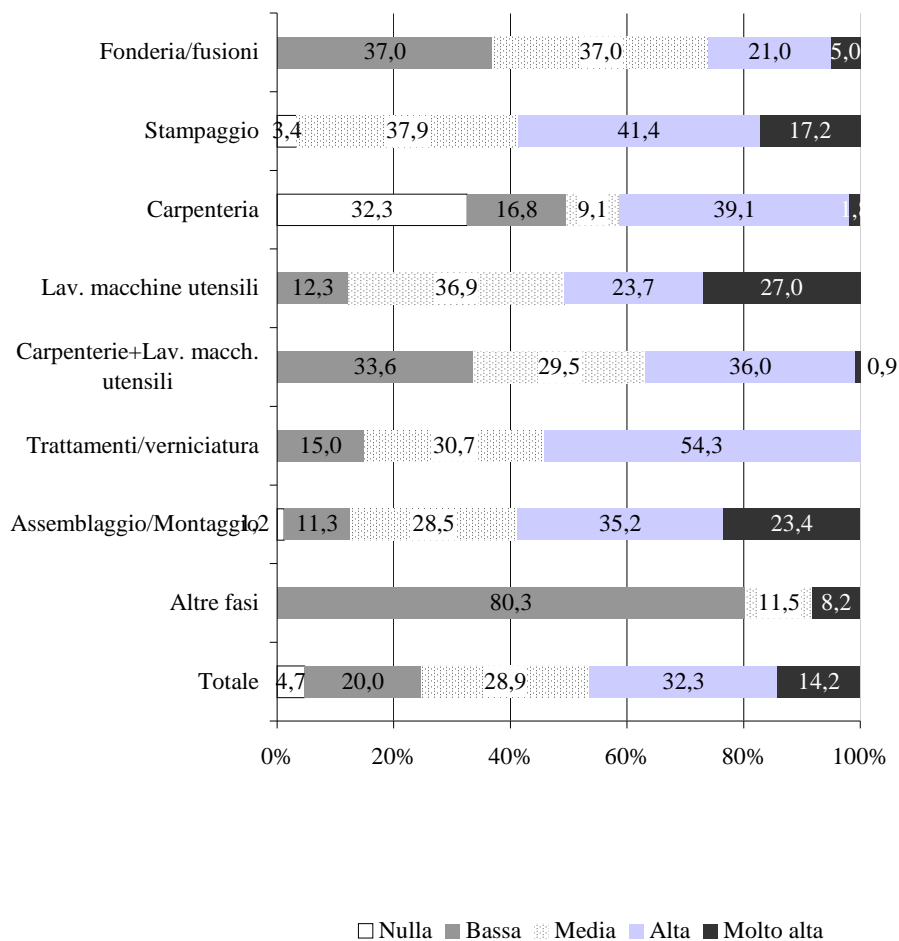
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 5.12 - Addetti delle imprese conto proprio per livelli di concorrenza e settore, 2005
(% addetti)



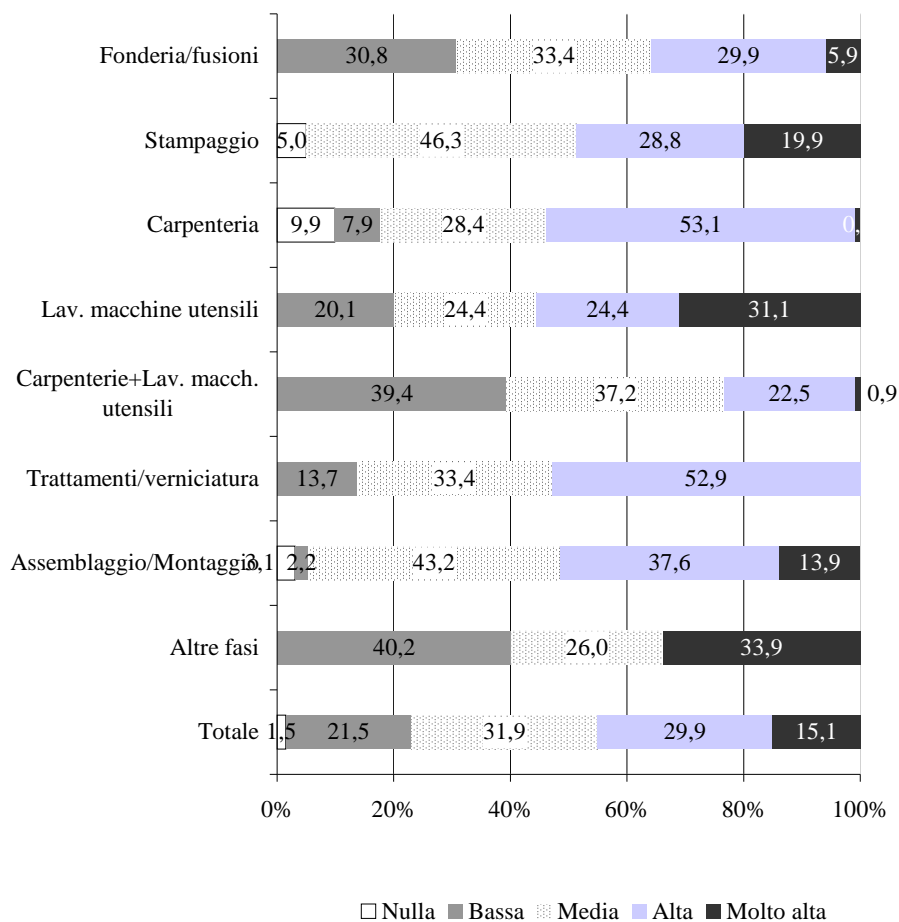
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 5.13 - Imprese conto terzi per livello di concorrenza e lavorazione, 2005
(% imprese)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 5.14 - Addetti delle imprese conto terzi per livello di concorrenza e lavorazione, 2005
(% addetti)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

5.3 I fattori di vantaggio competitivo

Le risposte fornite dalle imprese meccaniche della provincia di Modena sui vantaggi competitivi nei confronti dei propri concorrenti offrono spunti interessanti sulle scelte di specializzazione dell'industria locale.

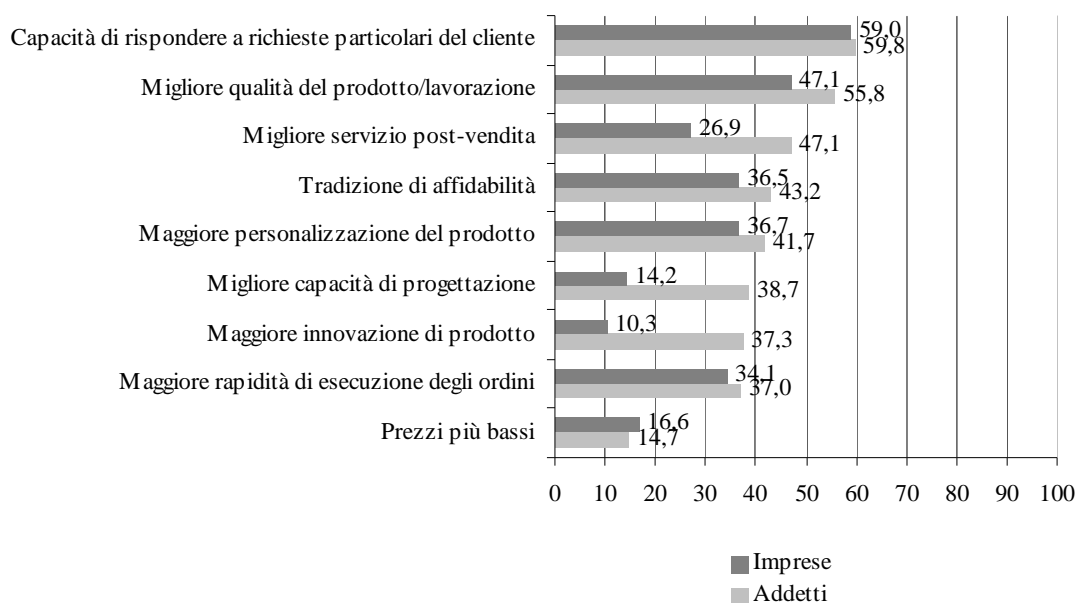
Le *imprese conto proprio* (FIG. 5.15) indicano come primo vantaggio, rispetto ai concorrenti, la capacità di rispondere a richieste particolari del cliente, seguito da una migliore qualità del prodotto, un migliore servizio post-vendita, una maggiore personalizzazione del prodotto e dalla tradizione di affidabilità. Da queste risposte emerge chiaramente l'orientamento delle imprese verso l'offerta di prodotti che soddisfano esigenze specifiche e differenziate anche per singolo cliente ed è importante ricordare che il perseguimento di questa strategia richiede elevata flessibilità produttiva e capacità di studiare le soluzioni di prodotto di volta in volta più adeguate.

Le *imprese conto terzi* (FIG. 5.16) indicano aspetti in parte simili, quali la migliore qualità del prodotto/lavorazione, la capacità di rispondere a richieste particolari del cliente, la maggiore rapidità di esecuzione degli ordini e la tradizione di affidabilità. Esse esprimono una specializzazione speculare a quella delle imprese conto proprio, nella quale gli elementi di flessibilità, sia qualitativa che quantitativa, si associano alla qualità e alla rapidità di risposta.

È, inoltre, utile sottolineare come il fattore prezzo venga indicato come vantaggio competitivo da una quota marginale di imprese, in entrambi i tipi d'impresa, e che alcuni vantaggi competitivi, quali la capacità di rispondere a richieste particolari del cliente e la maggiore personalizzazione del prodotto, assumono un'importanza maggiore quando l'impresa opera sui mercati internazionali e si confronta con una concorrenza non solo locale. Le imprese meccaniche che esportano e si misurano con competitori internazionali di grandi dimensioni che offrono prodotti standardizzati, indicano più delle altre, fra i propri vantaggi competitivi, la capacità di offrire prodotti personalizzati sulle esigenze del cliente.

Fig. 5.15 - Imprese conto proprio e addetti per fattori di vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, 2005

(% imprese e % addetti - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 5.16 - Imprese conto terzi e addetti per fattori di vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, 2005

(% imprese e % addetti - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

5.4 La localizzazione dei concorrenti

L'analisi della localizzazione geografica dei concorrenti mette in evidenza l'importanza assunta dalla concorrenza locale, sia per le imprese conto terzi sia per le imprese che realizzano prodotti propri. Questo dato è legato a vari aspetti, fra i quali i più importanti sono i mercati di sbocco delle imprese e la concentrazione a Modena, e in Emilia-Romagna, di imprese specializzate in alcune produzioni. Un esempio in tal senso è rappresentato dai produttori di macchine e impianti per l'industria ceramica. Il polo produttivo modenese concentra la maggior parte dei produttori italiani e rappresenta il distretto più importante a livello nazionale e internazionale. I competitori delle imprese sono quindi prevalentemente locali anche se un terzo delle imprese indica la presenza di una concorrenza proveniente dai paesi stranieri. Un caso diverso riguarda i produttori di prodotti in metallo per l'edilizia, composto da micro imprese che operano esclusivamente sul mercato locale e che a livello locale hanno i loro concorrenti.

Complessivamente (FIG. 5.17), il 67,6% delle *imprese conto proprio* indica di avere concorrenti nelle aree di Modena-Bologna-Reggio Emilia; il 47,3% in altre regioni italiane e, sebbene oltre la metà delle imprese operi sui mercati internazionali, solo il 20,8% segnala la presenza di una concorrenza estera. Osservando i dati sugli occupati delle imprese (FIG. 5.18), la concorrenza straniera appare più sentita, rispetto a quanto emerge dall'analisi del numero delle imprese, in quanto, come si dirà meglio fra poco, è maggiormente segnalata dalle imprese di medie e grandi dimensioni. Il 20,8% delle imprese conto proprio che dichiara di avere dei competitori esteri rappresenta oltre la metà degli addetti delle imprese conto proprio.

Fra le *imprese conto terzi*, (FIG. 5.17), la concorrenza locale assume un peso ancora più elevato, le aree di Modena-Bologna-Reggio Emilia sono indicate dall'80,3% delle imprese, seguite dalle altre regioni italiane per il 23,3% delle imprese e dall'estero per il 17,8%. L'analisi della localizzazione dei concorrenti (FIG. 5.18) basata sugli occupati delle imprese conto terzi non cambia il profilo dei risultati.

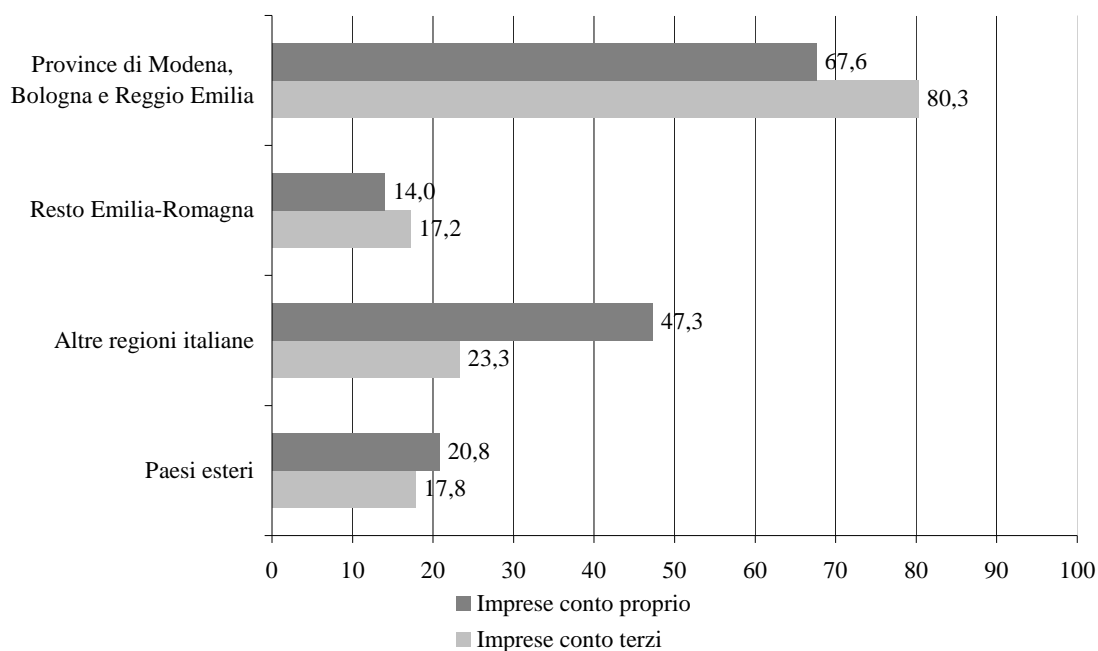
Nelle *imprese conto proprio* si rileva la presenza di una relazione fra l'ampiezza del mercato di sbocco e la localizzazione della concorrenza: più l'impresa è aperta al mercato nazionale e internazionale, più si confronta con concorrenti non solo locali. Questo si verifica anche per le imprese conto terzi, pur essendo queste molto legate al mercato regionale. Le imprese meccaniche che lavorano sui mercati internazionali indicano più frequentemente la presenza di concorrenti esteri, ed essendo queste (le imprese che esportano) di dimensioni superiori a quelle che lavorano per il mercato locale, risulta che sono soprattutto le imprese di medie e grandi dimensioni (o quelle associate in gruppi d'impresa) a risentire della pressione di una concorrenza straniera. Tuttavia, nell'industria meccanica della provincia di Modena, anche imprese di micro e piccola dimensione, che esportano i propri prodotti all'estero, indicano la presenza di una concorrenza straniera.

La concorrenza estera è sentita in misura e con intensità diversa (FIGG. 5.19 e 5.20) anche in relazione al settore e al comparto di appartenenza dell'impresa conto proprio. Nel complesso, i settori che risentono di una maggiore concorrenza estera sono le *macchine agricole/movimento terra* e i *mezzi di trasporto/automotive*, mentre una minore esposizione a competitori stranieri caratterizza il settore delle *macchine, impianti e apparecchi meccanici* e l'aggregato degli *altri settori*. Nell'ambito del settore *macchine, impianti e apparecchi meccanici*, tuttavia, i comparti che più risentono di una concorrenza estera sono le pompe, compressori e sistemi idraulici, e i cuscinetti, ingranaggi e organi di trasmissione, caratterizzati da una maggiore standardizzazione dei prodotti, mentre il comparto delle macchine per l'industria ceramica, per le ragioni prima esposte, risente di una concorrenza prevalentemente locale, pur essendo presenti concorrenti esteri. Anche i comparti delle macchine per il packaging e per l'industria alimentare risentono di una concorrenza locale, per la presenza in regione di numerose imprese leader, ma a questa si

aggiunge quella di produttori di altre regioni italiane e, in minor misura, di concorrenti esteri. Nell'ambito degli *altri settori*, i comparti più esposti alla concorrenza internazionale sono l'elettrico-elettronico e gli elettrodomestici, mentre, come è stato detto, quello dei prodotti in metallo per l'edilizia ha concorrenti quasi esclusivamente locali.

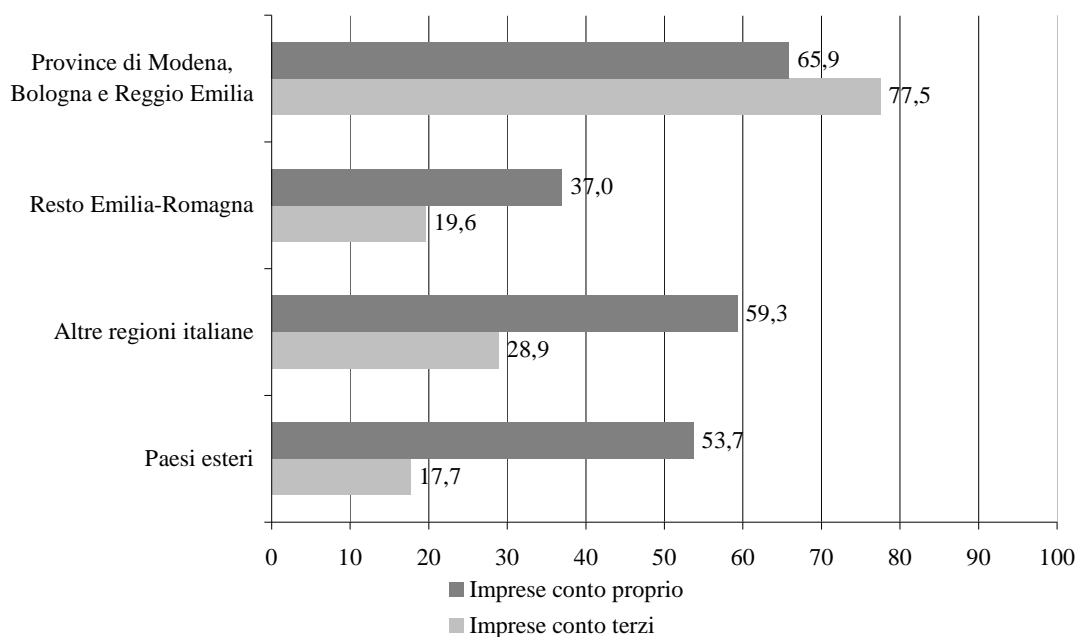
Passando all'analisi delle *imprese conto terzi*, (FIGG. 5.21 e 5.22), emerge che risentono maggiormente della concorrenza di produttori stranieri le imprese che realizzano componenti finiti, offrendo al committente un servizio completo, e, in particolare, quelle specializzate in lavorazioni di *carpenteria, lavorazioni macchine utensili e fonderia*. La concorrenza estera viene più spesso segnalata dalle imprese di maggiori dimensioni, che sono anche quelle che operano più frequentemente sui mercati internazionali. Per le imprese conto terzi dell'industria meccanica della provincia di Modena il mercato di sbocco e i concorrenti sono prevalentemente locali, ma le indicazioni relative alla presenza di concorrenti nazionali ed esteri confermano l'esistenza di una tendenza all'ampliamento dei mercati di sbocco da parte delle imprese di subfornitura, e delle aree di approvvigionamento da parte dei committenti (cfr. paragrafi 3.7 e 3.9). La specializzazione delle imprese meccaniche, conto proprio e conto terzi, in produzioni di piccola serie e pezzi unici, contribuisce a contenere questo fenomeno, mantenendo ancora forte il legame fra committenti e subfornitura locale.

Fig. 5.17 - Imprese per localizzazione dei concorrenti e tipo d'impresa, 2005
(% imprese - risposte multiple)



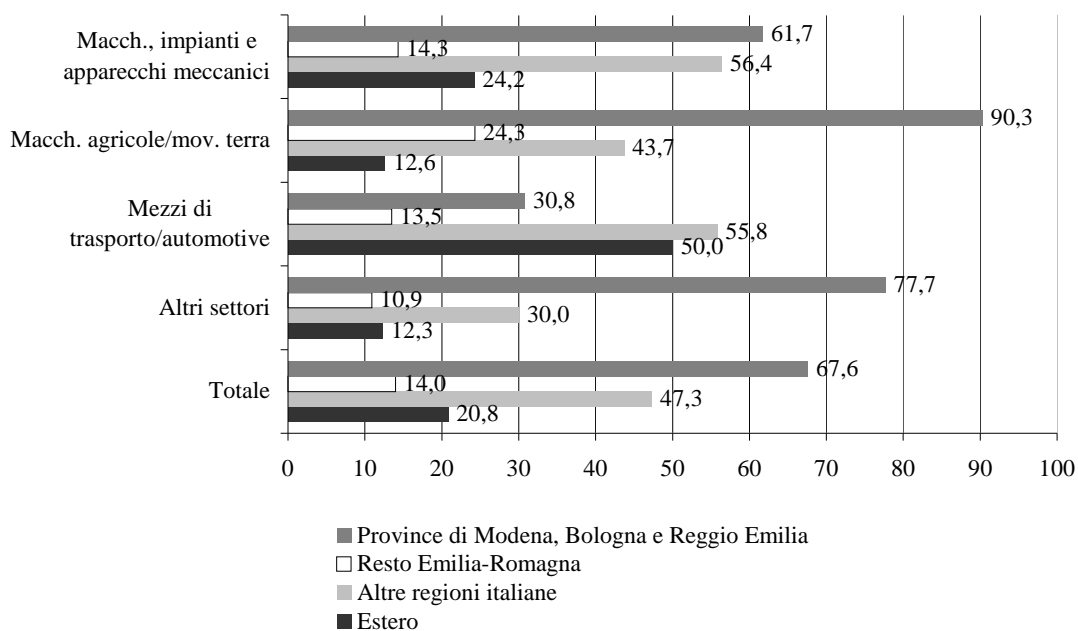
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 5.18 - Addetti delle imprese per localizzazione dei concorrenti e tipo d'impresa, 2005
(% addetti - risposte multiple)



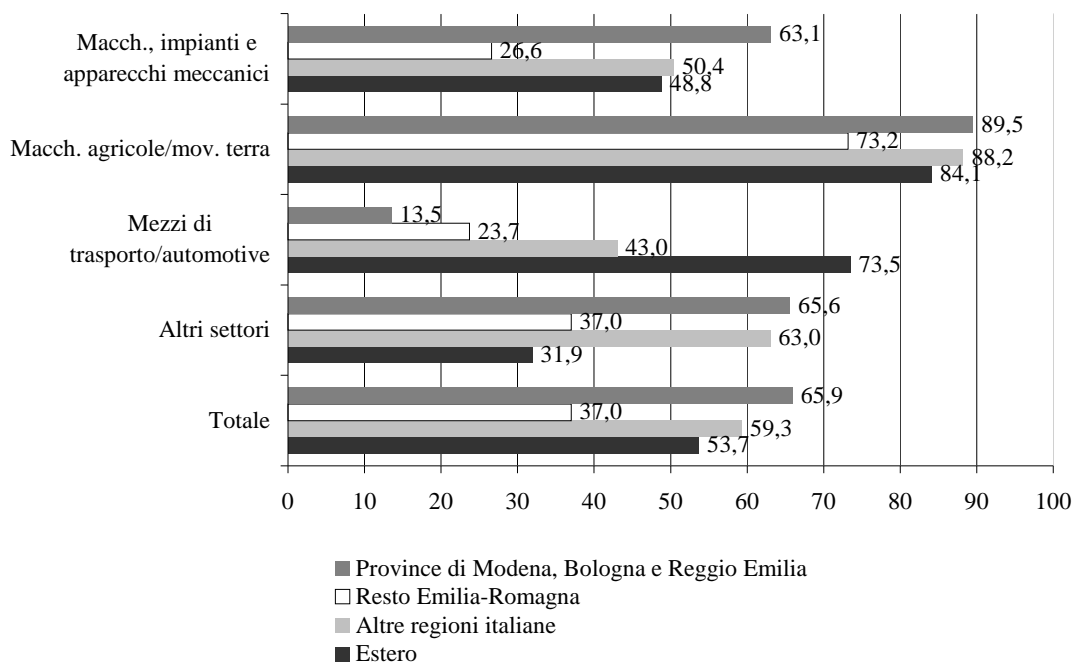
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 5.19 - Imprese conto proprio per localizzazione dei concorrenti e settore, 2005
(% imprese - risposte multiple)



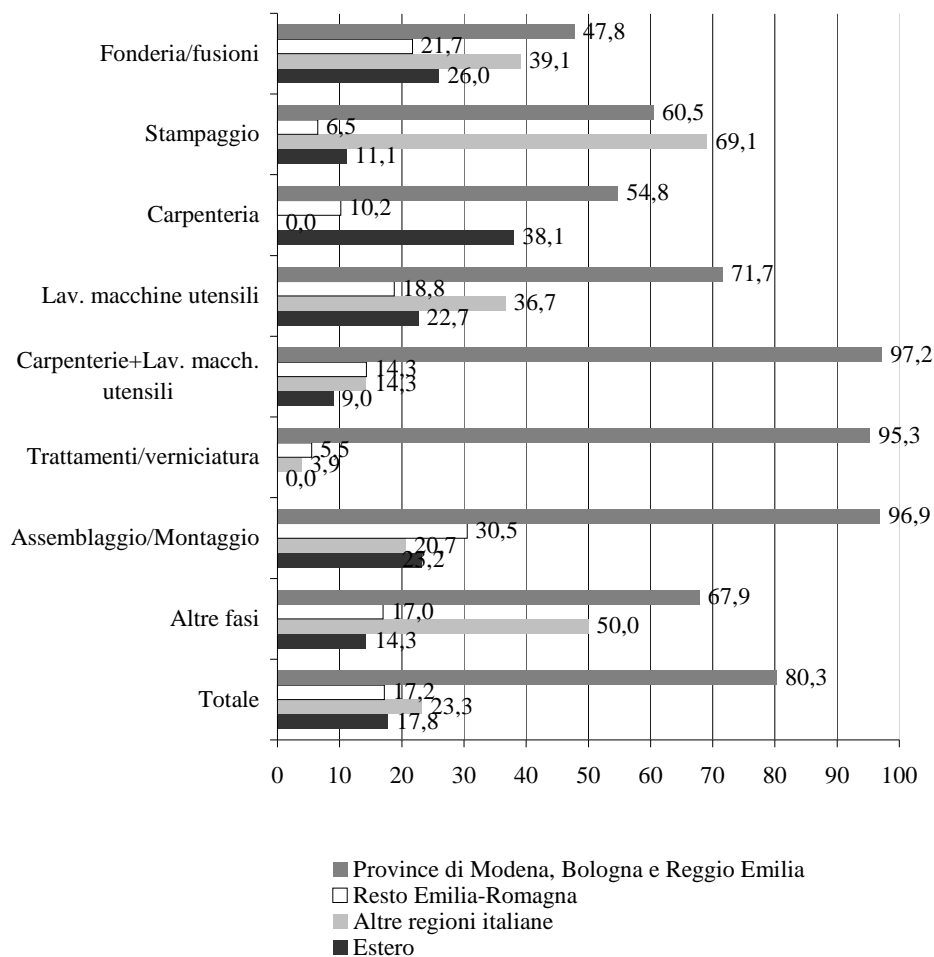
Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 5.20 - Addetti delle imprese conto proprio per localizzazione dei concorrenti e settore, 2005
(% imprese - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

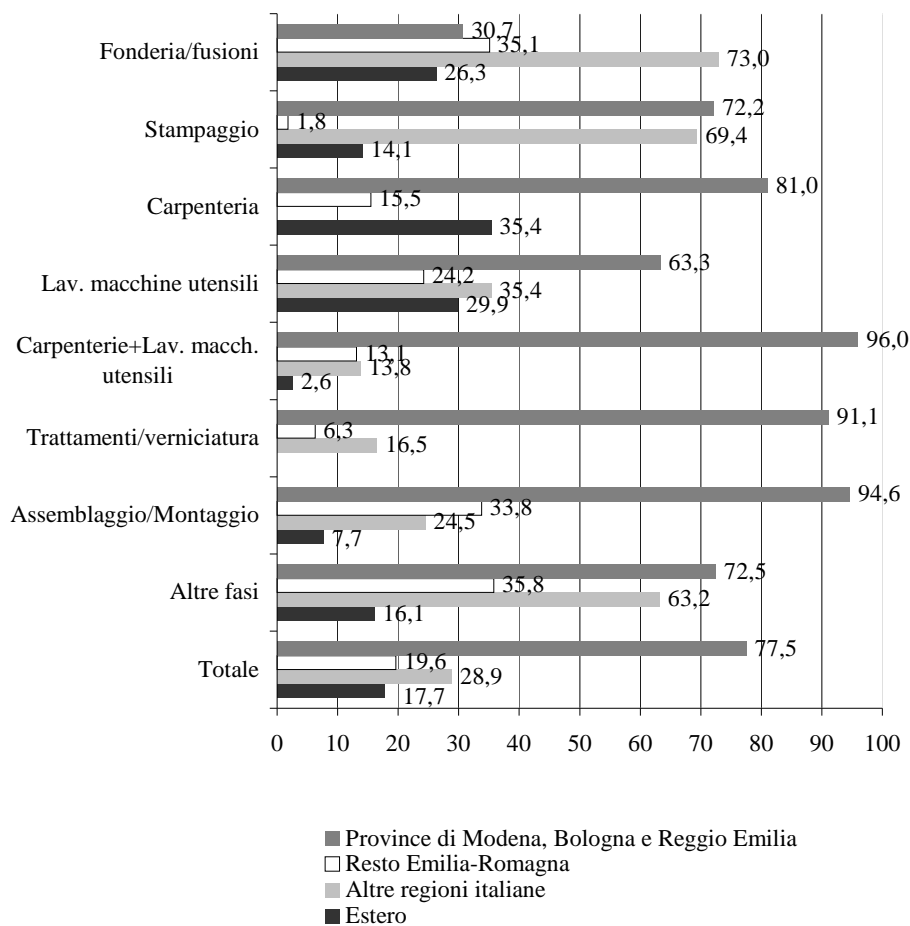
Fig. 5.21 - Imprese conto terzi per localizzazione dei concorrenti e lavorazione, 2005
(% imprese - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 5.22 - Addetti delle imprese conto terzi per localizzazione dei concorrenti e lavorazione, 2005

(% addetti - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

