

6. Strategie d'impresa e prospettive (rev. 2)

6.1 Le strategie d'impresa

Le informazioni relative alle strategie perseguite dalle imprese meccaniche sono state raccolte tra novembre 2006 e aprile 2007, periodo di realizzazione dell'indagine sul campo, e si riferiscono al periodo di previsione 2007-2009. Le previsioni formulate dalle imprese, durante lo svolgimento della ricerca, si inserivano all'interno di un contesto internazionale di tipo espansivo. Dalla seconda metà del 2008³¹, l'inizio di una fase recessiva, aggravata dalla crisi finanziaria americana e dagli effetti indotti sull'economia reale a livello internazionale, rappresenta un cambiamento di prospettiva molto forte, i cui effetti sulle strategie e le decisioni d'impresa, al momento della preparazione di questo volume, non siamo in grado di valutare. I risultati emersi sono comunque interessanti e delineano i contorni di un'industria meccanica molto attiva sul fronte sia dell'innovazione e introduzione di nuovi prodotti sia della ricerca di nuovi mercati esteri di sbocco. La fase recessiva giunge quindi in un periodo nel quale le imprese meccaniche avevano già realizzato intensi investimenti sul prodotto e sul processo, sulla riorganizzazione interna e di gruppo, sulle strategie di internazionalizzazione, ottenendo importanti risultati sui mercati internazionali, in termini di crescita delle esportazioni.

L'analisi riferita alle *imprese conto proprio* (FIG. 6.1) mostra che a livello di 'strategie di prodotto' il 34,6% delle imprese prevede, nel periodo 2007-2009, di introdurre nuovi prodotti, e una quota simile intende introdurre innovazioni tecnologiche ai prodotti realizzati e aumentare la qualità dei prodotti. I lavoratori presenti in queste imprese rappresentano più della metà degli occupati nelle imprese conto proprio, e soprattutto per l'innovazione tecnologica dei prodotti quelli coinvolti sono oltre i due terzi del totale. L'impegno delle imprese conto proprio nel miglioramento e ampliamento della gamma offerta è comune ad imprese appartenenti a diverse classi dimensionali e ai vari settori e comparti presenti nell'industria meccanica della provincia di Modena. Le strategie perseguite dalle imprese conto proprio non rivelano una relazione diretta con la dimensione d'impresa. Numerose imprese di piccole dimensioni sono attivamente impegnate nell'innovazione tecnologica del prodotto, così come imprese di medie e grandi dimensioni. Un elemento che emerge dai dati, anche in relazione alle strategie di prodotto, è l'importanza dell'appartenenza a gruppi d'impresa. Le imprese che appartengono a gruppi formali o informali sono in proporzione maggiore impegnate nell'innovazione tecnologica dei prodotti e nell'introduzione di nuovi prodotti. L'aggregazione fra imprese può infatti rappresentare un elemento di stimolo per l'individuazione di nuove opportunità di mercato e nuovi prodotti, ma costituisce anche uno strumento scelto dalle imprese per sviluppare percorsi di innovazione e di ricerca altrimenti non perseguibili.

L'analisi delle 'strategie di produzione', previste dalle imprese conto proprio, indica la presenza di un nucleo minoritario di imprese, pari all'8,3%, che intende decentrare, nel periodo 2007-2009, parte della produzione in paesi esteri, mentre uno 0,9% aveva deciso di realizzare investimenti diretti per aprire proprie imprese produttive all'estero. Tra queste imprese, la maggior parte aveva già praticato scelte di questo tipo negli anni precedenti (cfr. paragrafo 3.9), mentre quelle che intendevano farlo per la prima volta sono la minoranza. Nel complesso,

³¹ Nei primi sei mesi del 2008, le esportazioni delle imprese meccaniche della provincia di Modena sono aumentate, in valore, a tassi superiori a quelli del corrispondente periodo del 2007. Soltanto nel terzo trimestre 2008, l'export segna un rallentamento, determinando per i primi nove mesi del 2008 un tasso di crescita complessivo del +8,9% rispetto al +13,3% dell'anno precedente. A livello nazionale, il rallentamento della crescita dell'export è più marcato: +4,5% rispetto al +13,1%.

considerando sia le imprese che avevano già proprie produttive all'estero o che decentravano già in paesi esteri, sia le imprese che prevedevano di farlo per la prima volta, le imprese conto proprio che entro il 2009 avrebbero praticato queste scelte sono il 19,4% del totale, ed essendo imprese di dimensioni superiori alla media, il loro peso sull'occupazione di questo tipo d'impresa è rilevante e pari al 57,3%. Negli ultimi anni, queste strategie sono state perseguite soprattutto dalle imprese di maggiori dimensioni, ma oltre a queste appaiono anche imprese di media e piccola taglia. Il decentramento di produzioni in paesi esteri è previsto da imprese con un'occupazione anche di poco superiore ai 20 addetti, mentre l'apertura di proprie produttive estere da imprese con 50 addetti e oltre. Tra le conto proprio con oltre 50 addetti, quelle internazionalizzate sul piano produttivo, anche se in misura contenuta, sono la maggioranza. Nel complesso, le imprese che prevedono di decentrare produzioni all'estero, o aprire unità produttive all'estero, appartengono in percentuale significativa a gruppi formali, i gruppi che si caratterizzano per avere raggiunto livelli di internazionalizzazione produttiva più elevati della media, e che in maggior misura sono formati da imprese medio-grandi. Vi sono tuttavia casi anche tra le imprese che appartengono a gruppi informali o le imprese autonome, che sono di dimensioni inferiori alle altre. Tenendo conto delle strategie produttive perseguite dalle imprese negli ultimi anni e di quelle previste, si confermano le differenze presenti nei diversi settori. Il settore delle *macchine agricole/movimento terra*, realizzando produzioni di serie relativamente più lunga, decentra maggiormente in paesi esteri ed è caratterizzato da maggiori investimenti diretti in produttive estere. Il settore *macchine, impianti e apparecchi meccanici*, il più importante nell'industria meccanica della provincia di Modena, producendo prodotti molto differenziati, in piccole serie e spesso in pezzi unici, ricorre in misura inferiore al decentramento di produzioni in paesi esteri e a investimenti diretti in unità produttive estere. Il settore dei *mezzi di trasporto/automotive*, realizzando auto di lusso e da competizione si configura per essere il meno internazionalizzato sul piano produttivo. E' utile, inoltre, ricordare che il processo di internazionalizzazione della produzione seguito dalle imprese conto proprio dell'industria meccanica della provincia di Modena è spesso finalizzato all'ingresso in nuovi mercati esteri di sbocco e non esclusivamente alla riduzione dei costi di produzione (cfr. paragrafi 3.9 e 3.10).

Le 'strategie commerciali' dichiarate dalle imprese conto proprio mostrano un deciso orientamento verso la ricerca di nuovi mercati esteri di sbocco e il rafforzamento della rete commerciale, anche attraverso l'apertura di proprie filiali commerciali estere. La ricerca di nuovi mercati è una strategia dichiarata dal 28,8% delle conto proprio, rappresentative di quasi la metà dell'occupazione presente in questo tipo d'impresa. I settori che hanno più imprese attive su questo fronte sono i *mezzi di trasporto/automotive* e le *macchine, impianti e apparecchi meccanici*. L'apertura di proprie filiali commerciali in paesi esteri è una strategia prevista soprattutto dalle imprese del settore *macchine, impianti e apparecchi meccanici*. Un aspetto interessante è rappresentato dalle strategie dei gruppi informali d'impresa, composti da imprese mediamente più piccole rispetto ai gruppi formali, e molto numerosi in questo settore. Nei gruppi informali prevalgono le imprese che intendono aprire filiali commerciali estere, rispetto a quelle che prevedono di investire in produttive estere. Ciò confermerebbe la caratteristica principale di queste aggregazioni, che le vede orientate prevalentemente a un processo di internazionalizzazione di tipo commerciale (cfr. paragrafo 3.4 e 3.10).

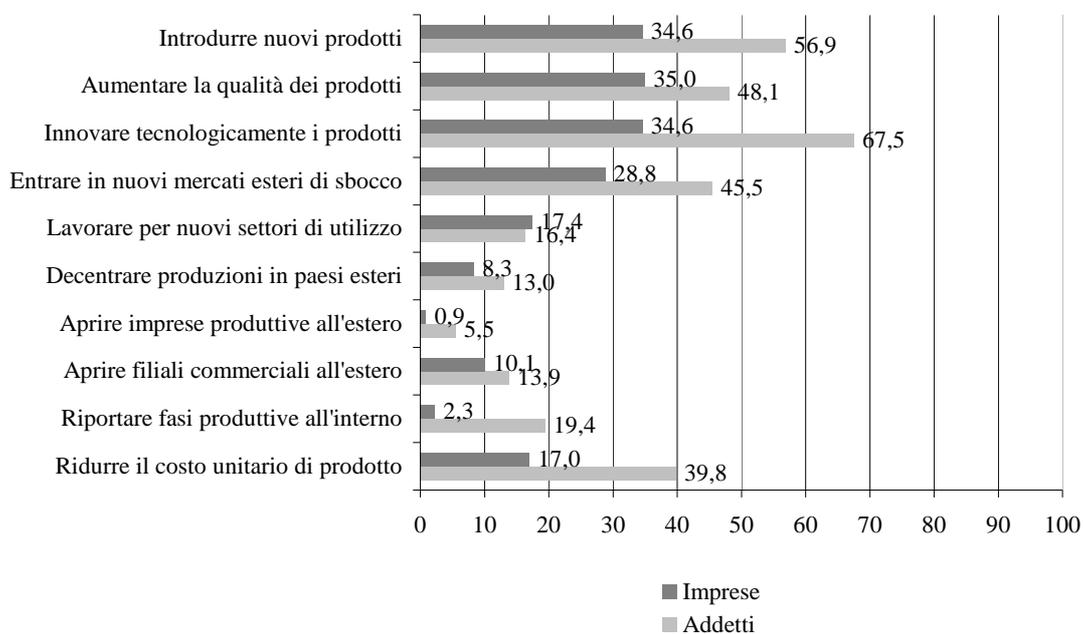
Per quanto riguarda le *imprese conto terzi* (FIG. 6.2), le 'strategie di prodotto' previste mostrano l'impegno nel miglioramento della qualità del prodotto (27,9% delle imprese), nella ricerca di nuovi settori di destinazione, o utilizzo, dei prodotti (17,1% delle imprese) e nell'introduzione di nuovi prodotti (14%). Le imprese più attive su questi fronti sono quelle che offrono componenti finiti, che rappresentano più della metà delle imprese di subfornitura, mentre le conto terzi che offrono semilavorati o lavorazioni risultano impegnate nel miglioramento della qualità dei prodotti e in misura inferiore nella differenziazione dei prodotti

e settori di utilizzo. Considerando le lavorazioni svolte, emerge che le imprese conto terzi maggiormente impegnate nel miglioramento, differenziazione e innovazione dei prodotti sono le *fonderie*, le imprese di *stampaggio* e di *lavorazioni macchine utensili*. Tra queste vi sono sia imprese di micro dimensione che imprese più strutturate. L'orientamento delle imprese conto terzi verso il miglioramento della qualità, l'offerta di un servizio più completo e la differenziazione dei prodotti e settori di utilizzo, rappresenta una conferma della strategia perseguita negli ultimi anni dalla subfornitura meccanica di questo territorio. Le caratteristiche peculiari delle imprese conto terzi della provincia di Modena sono, infatti, rappresentate dalla produzione di piccole serie e pezzi unici, diversificazione dei clienti e dei settori di destinazione dei prodotti lavorati, basso grado di dipendenza da un committente importante.

In relazione alle 'strategie di produzione', soltanto una quota marginale di imprese conto terzi prevede di decentrare parte della produzione in paesi esteri, lo 0,3% del totale. Se a queste imprese si sommano quelle che avevano iniziato a decentrare parte della produzione all'estero, negli ultimi anni, nel complesso le imprese di subfornitura che entro il 2009 seguirebbero questa strategia, compresi alcuni investimenti diretti, sono l'1,8% del totale. Avendo una dimensione superiore alla media, esse concentrano il 9,5% degli addetti di questo tipo d'impresa. Si tratta prevalentemente di imprese di *lavorazioni macchine utensili* e di *stampaggio*, ma vi sono anche alcune *fonderie*, imprese di *assemblaggio/montaggio* e *altre fasi*, come la realizzazione di circuiti stampati. Nel caso delle imprese conto terzi, soltanto tra quelle più strutturate (100-249 addetti), la maggioranza presenta un'apertura internazionale, seppure limitata, sul fronte della produzione. Il 90% degli occupati delle imprese conto terzi opera, invece, in imprese che non ricorrono a forme di internazionalizzazione della produzione.

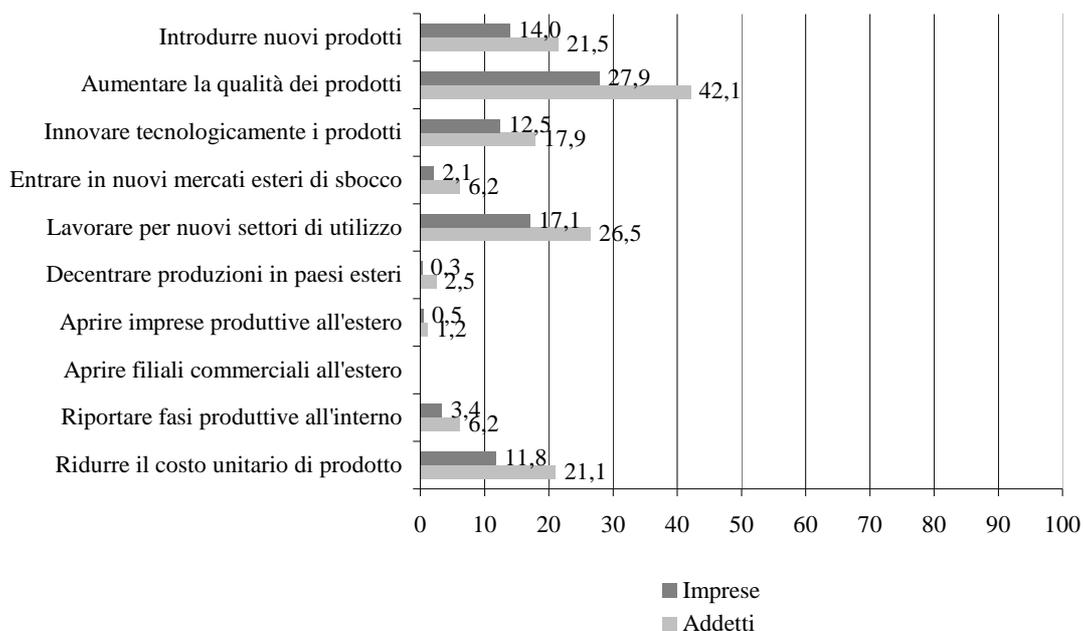
Considerando insieme imprese conto proprio e imprese conto terzi, nel 2009, l'8,2% delle imprese dell'industria meccanica della provincia di Modena prevede una parziale internazionalizzazione produttiva. Essendo queste imprese di dimensioni superiori alla media, il loro peso, in termini occupazionali, è pari al quaranta per cento degli addetti totali. A confronto, il livello di internazionalizzazione commerciale dell'industria meccanica è molto più elevato. Le imprese conto proprio che esportano i propri prodotti in paesi esteri sono oltre la metà del totale e gli occupati equivalenti l'ottantacinque per cento.

Fig. 6.1 - Imprese conto proprio e addetti per strategie previste, 2007-2009
(% imprese e % addetti - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

Fig. 6.2 - Imprese conto terzi e addetti per strategie previste, 2007-2009
(% imprese e % addetti - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

6.2 I fattori che condizionano le prospettive

L'analisi dei fattori che condizionano le prospettive delle imprese meccaniche esprime i problemi che le imprese percepivano nel periodo di realizzazione dell'indagine, novembre 2006-aprile 2007, in una fase, come si è detto, di crescita sui mercati internazionali. La recessione attuale modifica inevitabilmente le valutazioni delle imprese, che al momento della preparazione di questo volume non sono tuttavia ancora chiare per gli imprenditori consultati³². I risultati dell'indagine (FIG. 6.3) rimangono comunque interessanti relativamente ai vincoli allo sviluppo percepiti dalle imprese per il periodo 2007-2009.

Per quanto riguarda le *imprese conto proprio*, il primo fattore che ne limita l'espansione si riferisce all'elevato costo delle materie prime (49% delle imprese), il secondo alla difficoltà a reperire operai specializzati (37,6% delle imprese), e il terzo alla concorrenza dei paesi a basso costo del lavoro (34,5%). I tre principali problemi indicati dalle imprese conto proprio assumono un carattere trasversale, nel senso che sono sentiti da imprese di diverse classi dimensionali, sia piccole che medie o grandi, e dai diversi settori e comparti nei quali si articola l'industria meccanica. Il problema della concorrenza dei paesi a basso costo e dell'elevato costo delle materie prime è tuttavia più sentito dalle imprese del settore *macchine agricole/movimento terra*, caratterizzato, relativamente agli altri settori di specializzazione dell'industria meccanica modenese, da produzioni di serie medio-lunga, mentre la difficoltà di reperimento di operai specializzati è un problema più sentito dai settori *macchine, impianti e apparecchi meccanici e mezzi di trasporto/automotive*. Fra questi fattori due hanno un carattere esogeno, nel senso che derivano da mutamenti del contesto internazionale, quali il costo delle materie prime e la concorrenza dei paesi a basso costo, mentre la difficoltà a reperire operai specializzati rappresenta un problema interno, certamente non nuovo per il mercato del lavoro locale, reso più acuto dai processi di trasformazione e di innovazione in atto nel settore che richiedono elevate competenze tecniche, oltre che gestionali e organizzative.

Anche le *imprese conto terzi* indicano fra i primi fattori che limitano l'espansione gli stessi aspetti indicati dalle imprese conto proprio. La difficoltà a reperire operai specializzati (49,2% delle imprese), l'elevato costo delle materie prime (42,1%) e la concorrenza dei paesi a basso costo (31,4%). Tra le imprese di subfornitura, le *fonderie*, le imprese di *stampaggio* e di *assemblaggio/montaggio* risentono maggiormente di una concorrenza estera, mentre le fonderie e le imprese di stampaggio indicano, più delle altre, realizzando sempre gli acquisti di materie prime per conto dei committenti, il problema del reperimento e del costo delle materie prime.

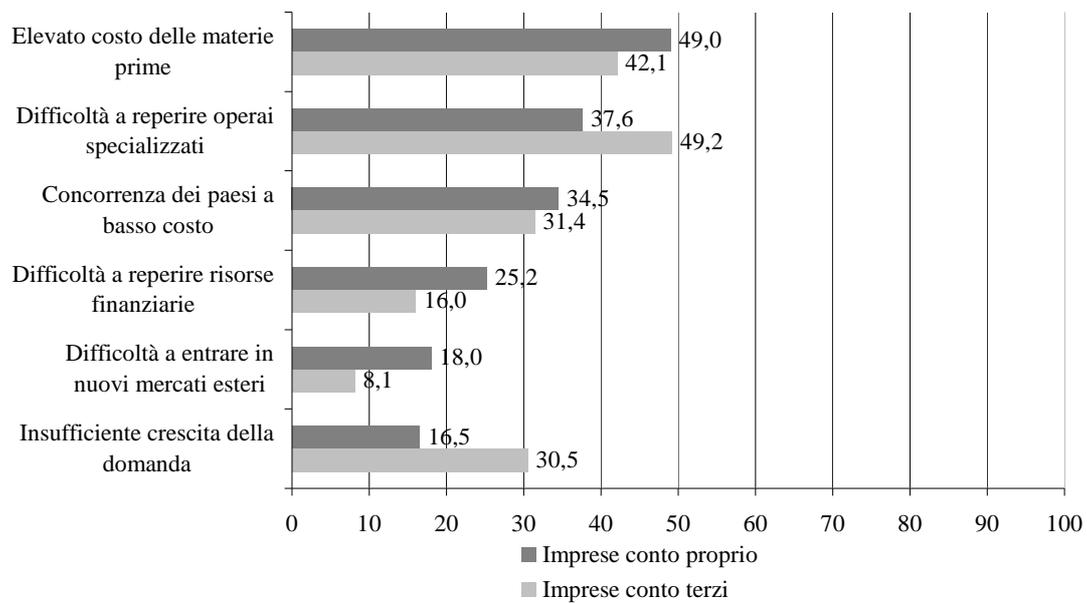
Gli altri fattori che limitano l'espansione, segnalati dalle imprese, riguardano la difficoltà a reperire risorse finanziarie, la difficoltà ad entrare in nuovi mercati esteri e l'insufficiente crescita della domanda. Il problema delle risorse finanziarie è sentito particolarmente dalle imprese di piccole dimensioni e dalle imprese non appartenenti a gruppi. Come è stato detto, all'interno dei gruppi, sia formali che informali, vi sono spesso delle finanziarie e le imprese che hanno scelto forme di aggregazione condividono alcuni investimenti, riuscendo a suddividere l'onere fra più soggetti. Anche la difficoltà ad entrare in nuovi mercati esteri è sentita maggiormente dalle imprese di piccola dimensione e, in particolare, da quell'importante nucleo di piccole imprese conto proprio del settore *macchine, impianti e apparecchi meccanici*. Per quanto riguarda, invece, il problema dell'insufficiente crescita della domanda, le indicazioni delle *imprese conto proprio* tendono a riguardare maggiormente il settore dei *mezzi di*

³² Da una serie di interviste aperte ad imprenditori della provincia di Modena, realizzate nell'ambito di una ricerca comparativa sulla meccanica in diversi paesi esteri, denominata *Innovazione, Globalizzazione e Territorio*, le indicazioni raccolte sugli effetti della recessione non hanno consentito di tracciare un quadro sufficientemente chiaro e generalizzabile.

trasporto/automotive e nell'ambito del settore *macchine, impianti e apparecchi meccanici* il comparto delle macchine per l'industria ceramica. Tra le *conto terzi*, invece, le imprese che indicano maggiori difficoltà nel reperimento di risorse finanziarie non sono necessariamente le più piccole, ma anche imprese di medie dimensioni, e in particolare le *fonderie*. Sempre le fonderie, che si caratterizzano per essere più orientate delle altre imprese conto terzi verso i mercati internazionali, indicano difficoltà nel perseguire questo tipo di strategia, così come una parte delle imprese di *stampaggio*. I problemi legati all'insufficiente crescita della domanda riguardano più intensamente le imprese di *trattamenti/verniciatura* e le micro imprese di *lavorazioni macchine utensili*.

Gli elementi indicati dalle imprese consentono di individuare alcuni importanti ambiti di intervento per il sostegno dei processi di innovazione e riorganizzazione dell'industria meccanica della provincia di Modena. La formazione delle risorse umane e l'aggiornamento delle competenze rappresenta certamente il più importante, a cui si aggiunge il sostegno all'attività di ricerca e sviluppo, alla ricerca di nuovi mercati esteri di sbocco e il supporto a forme di aggregazione fra imprese. Gli ambiti sui quali agire sono quindi molteplici, fra loro strettamente connessi e non classificabili secondo una gerarchia di priorità. Sugli aspetti elencati è necessario agire contemporaneamente per sostenere i processi di innovazione in atto nell'industria meccanica che vedono come protagoniste numerosissime imprese di piccole e medie dimensioni.

**Fig. 6.3 - Imprese per fattori che condizionano le prospettive e tipo d'impresa,
2007-2009**
(% imprese - risposte multiple)



Fonte: Indagine Metalnet 2005

