

Le reti per competere

Competitività, innovazione e trasformazione delle imprese nei territori dell'Appennino Centrale

L'analisi, conclusa a maggio 2008, verte sui meccanismi di evoluzione dei sistemi produttivi locali dell'Area Vasta dell'Appennino Centrale (province di Forlì-Cesena, Perugia, Pesaro Urbino e Arezzo) con riferimento alle relazioni tra imprese nella stessa filiera ed esplora il tipo di strategie attivate dalle imprese per fare fronte alla nuova competizione globale.

Il quadro che ne scaturisce fotografa la capacità di aziende di medie dimensioni in 4 diversi settori (meccanica, tessile-abbigliamento, mobili e cartotecnica) di restare competitive in aree periferiche nonostante i grandi cambiamenti che il mercato globale ha imposto al tessuto produttivo del nostro paese negli ultimi anni e non contiene gli elementi di crisi degli ultimi mesi.

Per ognuno dei 4 territori è stato individuato in precedenza il settore di specializzazione (Forlì-Cesena = meccanica; Perugia = cartotecnica; Arezzo = tessile abbigliamento; Pesaro-Urbino = mobile) sulla cui base si è proceduto ad individuare imprese leader di medie dimensioni. Il lavoro di ricerca si è articolato su un modello di casi di studio multipli (2 imprese leader per ciascun settore individuato e 4 imprese fornitrici strategiche per ciascun impresa leader).

L'analisi è stata condotta con interviste dirette di profondità ed analisi di bilancio.

Le imprese intervistate operano scelte organizzative diverse che spesso sono dettate anche dall'appartenenza ad un determinato settore, per esempio a seconda del tipo di prodotto/servizio, della sua complessità e del valore aggiunto creato nei diversi segmenti di filiera. Anche in relazione al tipo di reti che vengono attivate con fornitori e subfornitori si possono creare reti verticali/gerarchiche o orizzontali non gerarchiche.

Ciò che accomuna tutte le imprese sono le pressioni che ricevono dall'esterno: competitività, complessità e incertezza di mercato.

Su queste imprese è stata condotta:

- Una analisi strutturale (addetti, evoluzione della quota di mercato, ecc.)
- Una analisi relativa alla tecnologia
- Una analisi relativa al posizionamento competitivo nella rispettiva filiera
- Una analisi relativa al tipo di collaborazione con fornitori e partners strategici
- Una analisi finanziaria

PRIMO RISULTATO

Il risultato più importante di questo lavoro è l'aver riscontrato (sia sulla base di dati generali di nati-mortalità, che di competitività del campione intervistato) che le imprese rientranti nell'area patto non subiscono un "effetto zavorra" proveniente dalla collocazione territoriale periferica; prevale tuttavia, nel complesso (a tutti i livelli territoriali di analisi) un "effetto settoriale" che condiziona le dinamiche di creazione e chiusura delle imprese. Proprio perché le dinamiche settoriali impongono un forte effetto di dinamica (espansiva o restrittiva), non sembra esistere uno svantaggio evidente delle aree periferiche (e delle aziende che vi risiedono) rispetto ai livelli regionale e provinciale (che si presuppone dotati di maggiore infrastrutture e servizi). In altre parole, lo svantaggio competitivo principale oggi non va cercato nella collocazione territoriale periferica, bensì nelle caratteristiche tecnologiche ed organizzative del settore di appartenenza.

Ovviamente va anche precisato che si tratta di aree periferiche inserite in aree ben sviluppate del centro Italia. Per cui è vero che i collegamenti stradali e logistici risentono un po' delle distanze, però la rete infrastrutturale è comunque garantita (si pensi alla E45 nel caso dell'Appennino romagnolo).

Di fatto i risultati sul tipo di risposte (che elenchiamo qui di seguito) da parte delle imprese dell'Appennino Centrale *potrebbero essere gli stessi in altre aree non periferiche del paese*:

1. La ricerca di competitività porta ad una ridefinizione delle attività di controllo del processo produttivo. In alcuni casi si tratta di processi di integrazione, ovvero le imprese leader tendono ad integrare al proprio interno la totalità delle fasi di produzione, ad eccezione di forniture di materiali, non è un caso che riguardi le imprese di maggiori dimensioni. In generale questo processo sembra essere collegato con le caratteristiche tecnologiche del prodotto: a minore incidenza tecnologica corrisponde un più elevato indice di integrazione. Questo processo non è secondario per considerare l'evoluzione futura di talune specializzazioni territoriali.
2. Esiste una relazione tra processo di integrazione e presenza di partners strategici sul territorio. In alcuni casi (mobile e abbigliamento) ad una maggiore integrazione verticale delle imprese corrisponde una minore presenza di partners strategici.
3. Le imprese con un prodotto più complesso¹ hanno una presenza minore di partner strategici locali, queste imprese sono le stesse che mettono maggiormente in atto reti lunghe e internazionalizzate.
4. Sono in atto processi di riposizionamento del prodotto
5. La dimensione aziendale incide sul tipo di sistema di gestione delle informazioni
6. Una attenzione crescente al mercato ed al cliente comporta crescente peso delle strutture di servizio da parte delle imprese
7. Mediamente le imprese mantengono una stabilità di prezzo
8. Le strategie aziendali non prescindono dall'andamento settoriale,
9. In base alla complessità di prodotto ed alla posizione nella filiera si sceglie la migliore strategia aziendale. Si conferma che la dimensione aziendale e la caratteristica di leadership determinano buone performance. E' il nodo cruciale di una riflessione sul tipo di intervento a favore della competitività locale. Non c'è una risposta univoca: contano le dinamiche settoriali, ma ovviamente una buona strategia di riposizionamento da parte dell'impresa può fare la differenza.

SECONDO RISULTATO

Sul tipo di connessioni e collegamenti (RETI) che queste strategie stanno alimentando, l'evidenza dei diversi casi lascia una varietà di modelli di riferimento. L'integrazione attuata per le produzioni del **mobile e dell'abbigliamento**, porta ad una limitazione della tradizionale funzione del distretto (quella della condivisione). In questo senso c'è un impoverimento dell'atmosfera industriale. Queste imprese racchiudono in loro stesse le fasi e le conoscenze prima frazionate nel territorio. Alle imprese locali viene delegata una produzione meno strategica – mentre le relazioni più importanti sono quelle con i fornitori (a monte) e con la distribuzione (a valle). In questa fase il territorio perde parte della funzione originale del distretto per diventare un luogo privilegiato di acquisizione di elementi produttivi da impiegare dentro l'azienda (ad esempio skill e manodopera qualificata). Questi stessi territori e distretti che hanno la qualità indiscussa di aver preparato il contesto ambientale economico e produttivo attraverso il quale alcune imprese si sono strutturate ed hanno acquisito una competitività crescente. Per la **cartotecnica** che si trova ad uno stadio precedente, la frammentazione delle fasi produttive è ancora largamente presente, il distretto assolve ancora alla sua funzione classica. È in atto però una razionalizzazione che dovrebbe portare ad una maggiore selezione delle imprese (fuoriuscita delle imprese più marginali e meno strutturate), parallelamente ad una maggiore apertura delle relazioni.

Per la **meccanica** le dinamiche sono diverse, le reti lunghe consolidate portano ad un arricchimento reciproco che per quanto più limitato rispetto alla forma idealtipica di distretto – più chiusa ed escludente verso l'esterno, in cui le ricadute erano quasi esclusivamente locali – continua

¹ Comparativamente all'altra impresa leader appartenente allo stesso settore.

a creare valore condiviso, grazie ad una complessità di prodotto e ad una specializzazione meno soggetta, rispetto alle altre produzioni qui analizzate (mobile, cartotecnica e abbigliamento), alle spinte competitive provenienti da paesi a basso costo del lavoro o da settori a basso valore aggiunto.

TERZO RISULTATO

I primi due risultati non devono tuttavia far cadere nella tentazione di mettere da parte il ruolo del territorio. E' evidente, infatti, che le imprese leader analizzate nel presente lavoro hanno definito il proprio profilo organizzativo e tecnologico sulla base delle caratteristiche del territorio che le ospita. Così come le stesse reti che si sono sviluppate attorno alle leader si sono plasmate in virtù delle risorse e delle capacità residenti sui rispettivi territori.

In questa prospettiva, la strategia d'impresa riscontrata è soprattutto una **strategia di adattamento a ciò che il territorio (in termini di risorse umane, fonti di conoscenza, ricerca, logistica e trasporto, ecc.) può offrire.** Per questo è possibile affermare che *le imprese stanno al territorio come il territorio sta alle imprese*, nel senso che esiste una duplice relazione che contribuisce al tipo di risposta strategica approntata.

Questo legame ha però messo in luce un piccolo **paradosso territoriale**: il rischio attuale non è tanto quello delle imprese di essere svantaggiate complessivamente dal proprio territorio (anche se esistono degli innegabili svantaggi localizzativi), quanto per il territorio (e quindi i sistemi socio-economici circostanti) di potere perdere pezzi significativi del proprio patrimonio relazionale e di conoscenza a vantaggio di reti più lunghe che escono dal territorio (e si indirizzano ad esempio verso fornitori esterni).

La rinnovata attenzione agli aspetti dinamici di aggregazione (ovvero cosa porta le imprese, dati certi obiettivi di competitività, a scegliere determinate collaborazioni all'interno o all'esterno del proprio territorio) mette ancor di più in evidenza che esiste una necessità assoluta (più che in passato) di pensare a politiche di "ancoraggio" delle imprese al territorio.

Analisi molto recenti a livello europeo sulle determinanti delle collaborazioni tra imprese, mettono in evidenza l'esistenza di due dimensioni: da una parte *una dimensione dinamica* che implica una evoluzione sul tipo di adattamento che le imprese e le reti di impresa devono affrontare per competere sui mercati internazionali; dall'altra *una dimensione di estensione delle capacità*, ovvero di nuove possibilità di collaborazione per le imprese di un territorio, che si estendono spesso al di fuori dei confini territoriali². Il rischio vero per un'area come quella dell'Appennino Centrale è quello di una perdita di "significato territoriale" (una *de-territorializzazione*) dei processi produttivi. Il territorio perde se non investe per creare meccanismi di collegamento tra la conoscenza posseduta dalle imprese leader ed il tessuto economico e sociale locale. Ed ovviamente questa considerazione apre il campo all'azione delle istituzioni locali (regionali, provinciali e comunali) che possono facilitare questo collegamento. Anche una cornice come quella del Patto Territoriale potrebbe rappresentare un meccanismo per valorizzare il radicamento territoriale, anche attraverso azioni di marketing del territorio.

² Si veda progetto EFFORT, Governance, Policies and legal conditions for access to market through estende and dynamic clustering of SME's. Sito web: http://www.effortproject.eu/component/option,com_docman/task,catalog_view/gid,14/Itemid,32/

Focus sulla meccanica nell'area dell'Appennino di Forlì-Cesena (2 imprese leader e 4 imprese fornitrici strategiche)

La **meccanica**, settore di punta della specializzazione internazionale dell'Emilia Romagna è qui descritto da imprese poste in posizione intermedia e strategica (fornitori integrati). Imprese avvantaggiate da collegamenti, nazionali ed internazionali, posti a monte e a valle della filiera. Il settore tra congiunture più o meno favorevoli, non è stato investito da crisi clamorose. L'alto valore aggiunto portato dal know how e dal saper fare l'ha messo al riparo da cambiamenti repentini e turbolenti, accompagnandolo verso un progressivo e continuo upgrading.

Le aziende **meccaniche**, nella ricerca, sono quelle che hanno registrato la maggiore crescita dimensionale negli ultimi due anni. La prima ha segnato una crescita di addetti del 40% circa, la seconda ha superato il 60%. La maggiore variazione registrata dalle imprese della meccanica (che mediamente hanno una crescita di addetti superiore al 40%), ricalca la dinamica aziendale e settoriale. Le nostre imprese sono contraddistinte da un'evoluzione costante del prodotto e da prospettive di crescita del loro mercato.

Le imprese della **meccanica** giudicano la tecnologia del loro settore di riferimento fertile, un cambiamento che offre sempre migliori prestazioni e più varietà di applicazioni, permettendo di massimizzare gli investimenti con un ritorno economico adeguato. Mentre diversi sarebbero i risultati di cambiamenti repentini e frenetici, tipici di tecnologie in rapida evoluzione ma che non appartengono a settori tipicamente maturi.

Per entrambe le aziende della **meccanica** esistono prodotti emergenti, varia però la quota di questi sul fatturato, 3% nel primo caso e 30% per il secondo. Consideriamo che maggiore è la differenziazione del prodotto rispetto a quelli che si definiscono tradizionali, minore è, almeno in una fase iniziale, l'importanza di questa produzione rispetto al fatturato. E' questo il caso della prima azienda che contempla nella parte della produzione di prodotti finiti (30%) una nuova macchina movimento terra. Mentre per la seconda azienda si tratta di una variante, per quanto importate, del prodotto tipico. Rispetto al mercato di riferimento sia per i prodotti tradizionali che per quelli emergenti la domanda è in espansione così come le rispettive quote di mercato.

I mercati di sbocco risultano più internazionali per la **meccanica**. Una maggiore propensione all'export che va dal 30 al 40% del fatturato, progredita negli ultimi anni parallelamente all'aumento delle quote di mercato, soprattutto per la seconda impresa meccanica.

Non è un caso che i principali concorrenti siano aziende europee, mentre per tutte le altre si tratti prevalentemente di competitor nazionali.

Per la prima azienda della meccanica, il tipo di prodotto, nella parte che comprende la produzione di moduli complessi per macchine movimento terra e la costruzione di macchine proprie (circa il 90% della produzione), porta ad una competizione non solo europea ma anche statunitense e giapponese.

Per gli altri settori le quote di export non superano il 20%.

Sul fronte delle reti, per le aziende **meccaniche** si tratta di collaborazione orizzontali (stessa posizione nella filiera) attuate su progetti particolari, con aziende dello stesso settore, nella quale vengono incluse anche le consulenze tecniche. Il motivo principale si rintraccia nel presidio di nuovi mercati. Nel primo caso attraverso la realizzazione di prodotti che soddisfino esigenze più ampie di diversificate, nel secondo anche con la creazione di forme cooperative per affrontare i mercati esteri.

La quota di partners considerati strategici è per la **meccanica** tra il 18 al 20% e si tratta prevalentemente di fornitori integrati. Per la prima azienda parliamo di fornitori per componenti elettronici, oleodinamici e cabine, situati prevalentemente a livello regionale e nazionale. Solo uno di questi è situato in provincia (11%). L'azienda ha buone ricadute sull'indotto locale che però coinvolge marginalmente le attività strategiche. La seconda ha una minore complessità di prodotto e una rilevante incidenza di fornitura/subfornitura strategica locale: tre dei suoi 6 strategici sono locali. Si occupano prevalentemente di lavorazioni, come piegatura, pressatura, fresatura.

Sul fronte dell'analisi finanziaria, per la prima impresa leader meccanica si riscontra un maggior ricorso a input di produzione più elaborati, che implicano una struttura aziendale più snella e flessibile. Vengono infatti impiegate, rispetto alla media settoriale, metà della risorse per la gestione del ciclo produttivo. Anche l'incidenza del costo del lavoro è dimezzata.

Rispetto alla media settoriale ha margini di vendita più bassi ma una più elevata rotazione del capitale investito. Si tratta di una strategia aziendale redditizia dal momento che sia il ROI che il ROE superano di gran lunga le medie settoriali. L'impresa è anche in grado di autoalimentare la sua crescita grazie ad un margine di struttura positivo.

La seconda impresa leader introduce nel processo produttivo input meno elaborati rispetto al settore e conseguentemente governa più fasi del processo produttivo. Servendosi di più addetti ha un indice di complessità superiore.

L'indice di economicità delle vendite (ROS) è inferiore rispetto al settore, ma il capitale investito si rinnova quasi due volte durante l'esercizio (per ogni euro di impieghi, il flusso di ricavi è stato di 1,7 euro). Anche in questo caso la redditività supera quella media settoriale.