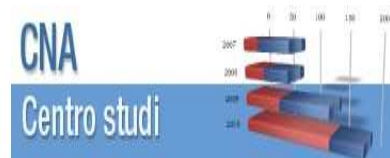


**GLI EFFETTI DELLA CRISI
SUI MODELLI PRODUTTIVI E SUI
RAPPORTI TRA LE IMPRESE**

**I RISULTATI DI UNA INDAGINE QUALITATIVA TRA LE
IMPRESE ISCRITTE ALLA CNA**

Roma, Luglio 2010



La ricerca è stata realizzata dal Centro Studi CNA in collaborazione con la società E.U.R.E.S. (www.eures.it)

Indice

Introduzione e nota metodologica	p. 6
Capitolo 1 – L’Italia nella crisi globale	p. 10
1.1 – Lo scenario internazionale	p. 10
1.2 – La crisi e il modello di specializzazione italiano	p. 11
Capitolo 2 – Operare soli, in rete o in filiera	p. 14
2.1 – Sole, in rete o in filiera: principali vantaggi e svantaggi	p. 14
Capitolo 3 – Trasformazioni del mercato globale e strategie d’impresa	p. 23
3.1 – Stiamo diventando tutti cinesi?	p. 23
3.2 – Il bivio della qualità	p. 25
Capitolo 4 – Gli effetti della crisi sui rapporti tra le imprese	p. 30
4.1 I fattori di trasformazione pre-crisi	p. 30
4.2 Principali cambiamenti nei rapporti tra le imprese	p. 32
Capitolo 5 – Credito e rapporti tra le imprese	p. 35
Capitolo 6 – Strategie di intervento e prospettive future	p. 42
Capitolo 7 – Considerazioni conclusive	p. 47

Introduzione e nota metodologica

Il vento della crisi che ha colpito negli ultimi anni l'economia mondiale e nazionale ha prodotto cambiamenti importanti e durevoli nella cultura e nella vita delle imprese.

La necessità di operare in mercati profondamente trasformati dalla contrazione e dai mutamenti della domanda ha infatti dato il via ad un generale processo di ridefinizione dei modelli produttivi e organizzativi, accompagnato da un complessivo riassetto dei rapporti tra le imprese.

La crisi, infatti, pur avendo interessato in maniera trasversale i diversi settori e segmenti di impresa, ha avuto un impatto differente in base ai settori, alle dimensioni di impresa, alla proiezione internazionale, al portafoglio clienti, alla posizione all'interno di una filiera e, più in generale, al mercato di riferimento dell'impresa.

Anche il fatto di operare all'interno di una rete di imprese o di una filiera produttiva piuttosto che da sole ha costituito un fattore molto rilevante al riguardo, esponendo o proteggendo le diverse imprese dall'impatto della crisi e, comunque, modificandone il profilo strategico, operativo e organizzativo rispetto a quello adottato negli anni precedenti.

Accanto a valutazioni e analisi di tipo quantitativo, necessarie ad inquadrare in termini empirici le condizioni oggettive sulle quali si è innestata la crisi all'interno del sistema delle piccole e medie imprese e delle imprese artigiane, sia in termini generali sia a livello settoriale, è stato proposto uno strumento principe della ricerca qualitativa, il focus group. In termini metodologici si è scelto di ricorrere a tale strumento in quanto capace di raccogliere e valorizzare al tempo stesso il contributo elaborato dai singoli partecipanti e quello emerso dall'interazione e dal confronto guidato sulle indicazioni emerse. Il focus consente infatti di pervenire a risultati e proposte condivise (in termini prevalenti), articolate e validate all'interno di una discussione informale e poco strutturata, alternando la produzione di contenuti spontanei a valutazioni più "mediate" e consolidate.

L'impianto metodologico adottato ha previsto il ricorso a 3 *focus group*, articolati su base settoriale, con la partecipazione di imprese artigiane e PMI iscritte a CNA. Le imprese sono state selezionate all'interno delle più significative filiere in termini economici generali ma anche associativi: la filiera delle **calzature**, della **meccanica** e della **nautica**, ovvero tre realtà molto diverse tra loro per composizione della filiera e per segmento di consumo (e quindi per tipologia di clienti finali).

I focus group sono stati realizzati tra il 14 ed il 25 giugno 2010 presso le sedi provinciali della CNA. Per ciascuno dei gruppi settoriali, realizzati a Porto Sant'Elpidio (Fermo), Viareggio e Bologna, è stata prevista la partecipazione di un numero di imprenditori compreso tra 8 e 12, selezionati in quanto operanti all'interno delle filiere produttive considerate. Laddove non è stato raggiunto un numero sufficiente di partecipanti, come nel caso del focus group dedicato alla meccanica, l'analisi è stata integrata attraverso il ricorso a interviste individuali ed a materiale documentale (studi e ricerche) sulle dinamiche del settore.

Le imprese sono state invitate a partecipare ai focus group in base alla collocazione all'interno delle filiere di riferimento: complessivamente, la maggior parte delle imprese partecipanti è risultata operare in una posizione intermedia della vasta area della subfornitura, mentre soltanto in singoli casi si è rilevata una posizione prevalentemente apicale (anche se mai in forma "pura").

In realtà nelle tre filiere oggetto di analisi le relazioni e le collaborazioni tra le imprese artigiane sono apparse fortemente articolate, fluide e dinamiche: se, infatti, è sempre possibile individuare una o più imprese committenti (in genere imprese medio-grandi) si segnalano forti rapporti di interscambio orizzontale tra imprese di analoga dimensione e/o situazioni "miste", ovvero che operano simultaneamente come impresa singola e/o in conto terzi e/o avvalendosi a loro volta di subforniture.

La variabile territoriale non è stata inserita nei criteri di rotazione dei focus group in quanto si è scelto di privilegiare i territori maggiormente rappresentativi del tessuto imprenditoriale espresso da CNA rispetto ad una più tradizionale articolazione per macro-aree; in ogni caso hanno partecipato ai gruppi imprenditori provenienti dalle più importanti realtà economico-

produttive dell'Italia Centro-Settentrionale. In termini schematici, la composizione dei tre focus group è riassunta nella tavola di seguito riportata:

	Location	Settore	Caratteristiche impresa
Gruppo 1	Sant'Elpidio (Fermo)	Calzature	Mix posizione all'interno della filiera
Gruppo 2	Viareggio (Lucca)	Nautica	Mix posizione all'interno della filiera
Gruppo 3	Bologna	Meccanica	Mix posizione all'interno della filiera

Oggetto principale del percorso di analisi sono state le modificazioni dei modelli produttivi e organizzativi delle aziende, in particolare per quanto concerne i rapporti tra le imprese stesse. Si è cercato cioè di analizzare se e come gli effetti della recessione economica abbiano cambiato gli equilibri tra le grandi e le piccole e medie imprese; oggetto di approfondimento è stata quindi l'analisi delle relazioni contrattuali della subfornitura nei confronti delle imprese committenti.

Partendo da tale risultato si è quindi cercato di pervenire alla individuazione delle strategie di sistema e di impresa più idonee ad affrontare il mercato nella congiuntura attuale, ovvero in quale misura la filiera, la rete o l'operare da soli rappresentino una alternativa, un punto d'arrivo o una necessità.

Particolare attenzione è stata rivolta al tema della filiera in quanto "dimensione naturale" dei settori oggetto di indagine ed effettivo punto di riferimento per le imprese artigiane che hanno partecipato ai *focus group*. Considerando quindi la rete come spazio prossimo di mercato per le PMI e le imprese artigiane intervistate, è attraverso questa prospettiva che si è cercato di analizzare le dinamiche reali intercorse tra le imprese.

Al tempo stesso un'ipotesi di lavoro è stata costituita dal ruolo della fidelizzazione nei rapporti di subfornitura.

In termini sintetici, i temi attraverso i quali si è sviluppata la discussione all'interno dei focus group, sono riportati nella tavola seguente:

	I temi affrontati nei focus group
Tema 1	Definizione e ruolo delle filiere produttive nel mercato globale
Tema 2	Sole, in rete o in filiera: principali vantaggi e svantaggi
Tema 3	Impatto della crisi economica sul concetto e sui modelli di filiera in Italia e all'estero
Tema 4	Cambiamenti e riorganizzazione dei rapporti tra le imprese e nuove strategie competitive e di posizionamento
Tema 5	Trasformazioni del mercato globale: il nodo della qualità
Tema 6	Imprese e sistema del Credito
Tema 7	Strategie di intervento e prospettive future

1. L'Italia nella Crisi globale

1.1. Lo scenario internazionale

Pochi numeri servono a chiarire la portata e la natura della crisi dello scorso anno. Nel 2009 il Pil mondiale si è contratto dello 0,6% a parità di potere di acquisto e del 2,0% se misurato ai tassi di cambio di mercato. La crisi si è manifestata attraverso il crollo del commercio internazionale e, di conseguenza, attraverso quello della produzione del settore manifatturiero: l'interscambio commerciale si è ridotto del 10,6% in ragione d'anno, la produzione industriale dell'8,2%.

La portata della crisi è stata diversa nelle varie aree geografiche. Prevedibilmente essa si è manifestata in maniera più violenta nei paesi con una più forte base manifatturiera e con una più spiccata vocazione all'esportazione (si veda al riguardo la tavola 1). Tra le maggiori economie avanzate l'Italia e il Giappone appaiono le più colpite: oltre ad avere sperimentato significative riduzioni del prodotto già nel 2008, nel 2009 esse risultano accomunate da contrazioni del Pil di almeno di 5 punti percentuali e da diminuzioni delle esportazioni di beni superiori alla media mondiale. Tra le economie emergenti, la Cina e l'India hanno invece continuato a crescere a ritmi vigorosi (rispettivamente +9,1% e +5,7%). Ciò non significa però che non abbiano sofferto la crisi: l'aumento del prodotto si è ridotto rispetto al 2008 e, soprattutto, le esportazioni di beni dello scorso anno, che sono in definitiva l'indicatore che testimonia il carattere globale della crisi, si sono contratte in misura significativa.

Il differente impatto della recessione nei vari paesi ha accentuato la ricomposizione della geografia economica mondiale: nel 2009 la Germania ha ceduto lo scettro di primo esportatore di manufatti alla Cina che con una quota di export mondiale del 9,6% (era pari al 3,9% nel 2000) si qualifica sempre di più come la "Fabbrica del Mondo". Negli altri Paesi, la quota di esportazioni di beni manufatti si è ridotta rispetto all'inizio del decennio, scendendo in Italia dal 3,7% al 3,2%.

Per gli anni a venire il processo di ri-definizione degli assetti del commercio mondiale si accentuerà ancor di più lungo un sentiero di crescita. Nel 2010-11 il Pil mondiale dovrebbe aumentare in media del 4,5% trainato soprattutto dalle maggiori economie asiatiche che, secondo le previsioni del Fondo Monetario Internazionale, già il prossimo anno tornerebbero a sperimentare tassi di variazione superiori a quelli del 2007 e prossimi o superiori ai dieci punti percentuali. Sostenuto appare anche il ritorno alla crescita degli Stati Uniti mentre assai ridotti, almeno in chiave comparativa, appaiono gli incrementi per le principali economie europee.

Tavola 1– Prodotto Interno Lordo e Esportazioni nelle Principali economie mondiali (vari anni)

	Prodotto Interno Lordo (var. % annue)				Esportazioni			
	2008	2009	Previsioni		Quote mondiali			var. % annua
			2010	2011	2000	2007	2009	2009
Stati Uniti	0,0	-2,6	2,6	2,3	12,1	8,2	8,5	-18
Germania	1,0	-4,7	3,3	2,0	8,5	9,4	9,0	-22
Francia	0,1	-2,5	1,6	1,6	5,1	3,9	3,8	-21
Italia	-1,3	-5,0	1,0	1,0	3,7	3,6	3,2	-25
Spagna	0,9	-3,7	-0,3	0,7	1,8	1,8	1,7	-23
Regno Unito	-0,1	-4,9	1,7	2,0	4,4	3,1	2,8	-24
Giappone	-1,2	-5,2	2,8	1,5	7,4	5,1	4,7	-26
Cina	9,6	9,1	10,5	9,6	3,9	8,7	9,6	-16
India	6,4	5,7	9,7	8,4	0,7	1,1	1,2	-20
Mondo	2,8	-0,6	4,8	4,2	100,0	100,0	100,0	-23

Fonte: FMI; World Economic Outlook (aggiornamento ottobre 2010) e International Trade Statistics (vari anni)

1.2. La crisi e il modello di specializzazione italiano

Alla caduta dell'attività economica del nostro Paese ha contribuito un modello di specializzazione le cui caratteristiche emergono con chiarezza nella tavola 2. Nello specifico l'Italia detiene (anno 2008) una quota di mercato pari al 15,2% negli articoli in pelle, all'11,5% nei mobili, all'8,8% nelle bevande, all'8,6% nell'abbigliamento, all'8,5% negli altri prodotti dei minerali non metalliferi, al 7,6% nei macchinari e attrezzature, al 6,8% nei prodotti in metallo, settori che sono risultati meno dinamici di altri e che hanno maggiormente risentito della crescente affermazione di importanti economie.

Tavola 2 – Esportazioni dell'Italia per attività economica – Anni 2001–2008 (a)
(variazioni e quote percentuali)

	Mondo		Italia	Quote dell'Italia sul mondo		
	Composiz. export 2008	Var. % 2001–2008 (b)	Composiz. export 2008	2001	2008	gen-giu 09 (c)
Agricoltura, pesca e silvicoltura	2,7	14,3	1,5	2,8	2,6	2,4
Prodotti delle miniere e cave	5,6	20,2	0,5	0,2	0,7	0,5
Prodotti alimentari	4,6	13,7	4,3	4,0	4,1	4,1
Bevande	0,6	12,7	1,3	9,0	8,8	9,1
Tabacco	0,2	6,9	0,0	0,2	0,2	0,1
Prodotti tessili	1,8	7,3	2,7	8,1	6,7	6,0
Abbigliamento (anche in pelle e pelliccia)	2,3	9,9	4,6	9,2	8,6	8,0
Articoli in pelle (escluso abbigliamento)	1,1	9,1	3,7	17,4	15,2	13,7
Legno, prod. in legno/sughero (esclusi i mobili)	0,7	8,2	0,4	2,5	2,4	2,2
Carta e prodotti di carta	1,6	8,8	1,5	3,6	4,0	4,1
Stampa e della riproduzione supporti registrati	0,3	28,4	0,0	1,2	4,9	5,8
Coke e raffinazione del petrolio	3,9	26,1	4,2	4,6	4,6	4,3
Prodotti chimici	8,1	14,3	6,0	3,3	3,1	3,0
Farmaceutica	3,4	17,3	3,2	5,6	4,1	3,6
Gomma e materie plastiche	2,5	13,0	3,5	6,6	6,0	5,7
Prod. della lavorazione minerali non metalliferi	1,4	12,6	2,6	11,2	8,5	8,2
Metallurgia	7,2	21,2	7,3	4,1	4,4	4,4
Prod. in metallo (escl. macchinari/attrezzature)	2,8	14,9	5,0	7,2	6,8	6,8
Computer e prodotti di elettronica e ottica*	12,6	10,9	3,1	1,3	1,0	1,0
Apparecchiat. elettriche e per uso domestico**	5,1	12,1	5,9	5,4	5,4	5,1
Macchinari e apparecchiature nca	11,1	11,7	19,2	7,0	7,6	7,6
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	9,7	11,4	7,5	3,2	3,4	3,3
Altri mezzi di trasporto	3,5	9,1	3,2	3,4	4,0	4,4
Mobili	0,9	11,7	2,5	15,4	11,5	10,5
Prodotti delle altre industrie manifatturiere	2,5	12,2	3,1	7,0	5,2	4,7
Energia elettrica, gas, vapore e aria condiz.	0,3	20,7	0,1	0,4	1,4	2,5
Altri prodotti e attività	3,4	12,1	3,0	3,4	1,8	1,4
Totale dei paesi considerati	100,0	13,2	100,0	4,6	4,3	4,2

Fonte: Relazione annuale Istat, anno 2010

* sono inclusi gli apparecchi di precisione; **le apparecchiature ad uso domestico sono intese quelle non elettriche

(a) Per ogni settore, la dimensione del mercato è data dalle esportazioni verso 49 paesi per i quali sono disponibili i dati settoriali più recenti del 2009 (primo semestre provvisorio). Il totale dei paesi considerati rappresenta l'80% circa del commercio mondiale.

(b) Calcolate su dati in dollari

(c) dati provvisori

Resta da chiedersi quale sia stata la performance dei tre settori oggetto dell'analisi dei focus group (calzature, meccanica e nautica) nel corso degli ultimi anni. La tavola 3 cerca di dare una risposta a questa domanda riportando per ciascuno dei comparti considerati e per la totalità del settore manifatturiero informazioni relative agli andamenti della produzione e del

fatturato (deflazionato per ciascun comparto con i rispettivi indici dei prezzi alla produzione).

Tavola 3 – Italia – Produzione e Fatturato nei comparti delle calzature, della meccanica e della nautica (anno 2005=100)

	Calzature		Meccanica		Nautica		Tot. Manifatturiero	
	Produzione	Fatturato	Produzione	Fatturato	Produzione	Fatturato	Produzione	Fatturato
2005	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	n.d	100,0	100,0
2006	95,2	106,7	106,4	107,8	109,6	n.d	103,9	104,9
2007	88,0	106,7	109,3	115,3	113,6	n.d	106,1	108,2
2008	78,9	103,2	106,1	110,3	110,7	n.d	101,9	104,5
2009	62,1	89,2	72,4	85,9	98,3	n.d	82,7	89,7
2010*	55,7	91,0	75,9	90,1	82,5	n.d	85,7	93,0

Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Eurostat

*periodo gennaio-aprile

Con riferimento agli andamenti produttivi, dalla tavola 3 emerge che, con la sola eccezione del comparto delle calzature, la cui produzione si è ridotta ininterrottamente dal 2005 a oggi; negli altri settori la produzione aumenta nel biennio 2006–2007 (in cui la nostra economia aveva sperimentato robusti ritmi di crescita) per poi diminuire bruscamente. Nei primi quattro mesi del 2009 i livelli di produzione risultavano inferiori a quelli del 2005 del 44,3% per le calzature, del 24,1% per la meccanica e del 17,6% per la nautica. Si tratta inoltre di perdite superiori a quelle registrate nella media del manifatturiero. Inoltre nei primi quattro mesi del 2010, solo nel settore della meccanica si è verificata una inversione di tendenza della dinamica produttiva rispetto all'anno della crisi.

Le dinamiche del fatturato nei diversi comparti seguono quelle della produzione. In questo caso, però, le flessioni appaiono molto più contenute e prossime ai dieci punti percentuali. Si tratta di una circostanza di tutto rilievo che indicherebbe come il sistema produttivo italiano, almeno in questi comparti, abbia cercato di rispondere alla concorrenza crescente e alla crisi puntando su produzioni di maggiore qualità.

2. Operare soli, in rete o in filiera

2.1. Sole, in rete o in filiera: le relazioni tra le imprese nel mercato globale

Il comune punto di partenza dei *focus group* realizzati nei 3 settori oggetto dell'indagine è stato quello di definire il valore strategico del sistema delle relazioni funzionali e di interscambio tra le imprese che operano in uno stesso spazio di mercato.

Si è cercato cioè di comprendere quali vantaggi, opportunità e condizionamenti investano oggi un'impresa che opera prevalentemente "da sola", realizzando sostanzialmente al proprio interno l'intero ciclo produttivo, rispetto a quelle che operano all'interno di una filiera produttiva o in una rete di imprese.

A tale riguardo è bene considerare che le imprese che hanno partecipato ai focus group rappresentano realtà fortemente integrate all'interno di specifiche filiere. Soltanto in rari casi e per qualche secondaria linea produttiva gli intervistati hanno infatti avviato tentativi di rapporto esclusivo con il proprio mercato di riferimento (dalla progettazione alla commercializzazione).

Più in generale la condizione dell'impresa che opera "**da sola**" appare per tutti come un *riferimento aspirazionale*, normalmente riferito alla situazione delle imprese più grandi oppure, eccezionalmente, a particolari condizioni favorevoli incontrate dalla piccola impresa e dall'impresa artigiana (nicchie di mercato, ecc.).

Nei settori analizzati la **produzione di filiera** rappresenta una dimensione strutturale che caratterizza il ciclo di vita dei prodotti, mentre soltanto marginale risulta essere il peso delle quote di mercato appannaggio delle imprese che operano da sole o all'interno di reti.

Ciò è particolarmente avvertito nel settore calzaturiero, dove la presenza di grandi marchi, capaci di imporsi sul mercato, ha modificato profondamente i modelli, l'organizzazione produttiva e gli stessi rapporti tra le imprese "committenti" ed il vasto mondo della subfornitura. Il modello di regolazione dei rapporti tra le imprese appare peraltro sempre più gerarchico e scandito dalle fasi successive della lavorazione (taglio, cucitura, ecc.) e dalla capacità produttiva delle singole imprese della subfornitura. Sempre più ridotti, in questo contesto, gli spazi di azione individuale per le piccole e medie imprese

e per le imprese artigiane, ovvero quelle prevalentemente impegnate nella subfornitura, spesso incapaci di proporre e realizzare un proprio campionario immettendolo nel circuito commerciale.

Significative analogie si rilevano per quanto riguarda la situazione della nautica da diporto, dove la filiera rappresenta il modello di organizzazione produttiva ampiamente dominante e dove il committente è il cantiere intorno al quale operano le diverse imprese della subfornitura. Al di là delle modificazioni indotte dalla crisi, le filiere produttive nel settore della nautica appaiono caratterizzate da una maggiore cooperazione e interdipendenza, legate alla specializzazione e differenziazione delle competenze coinvolte e, secondariamente, alla simultaneità e sovrapposizione delle diverse fasi di lavoro.

Anche nella meccanica, infine, la progressiva esternalizzazione delle diverse fasi delle lavorazioni da parte delle imprese di maggiori dimensioni ha portato ad affermare la filiera come modello organizzativo prevalente nel settore. Come per le calzature, le filiere della meccanica appaiono piuttosto rigide e gerarchicamente determinate dalla volontà e dalle strategie adottate dalle imprese di maggiori dimensioni a diretto contatto con il mercato.

La rete appare alla quasi totalità delle imprese intervistate una idea valida e positiva in termini astratti. Piena soddisfazione per l'esperienza di operare in rete è espressa inoltre da tutti gli imprenditori che hanno sperimentato con successo iniziative o progetti in questa direzione (generalmente in maniera collaterale all'attività principale o limitatamente a specifiche linee di prodotto). Occorre al riguardo considerare che si tratta delle imprese più grandi, consolidate e innovative, dove è rinvenibile la presenza di una strategia aziendale proiettata nel medio-lungo periodo e costruita su una analisi delle modificazioni e delle prospettive del mercato.

Forti resistenze si riscontrano invece tra le microimprese terziste, il cui orientamento è prevalentemente motivato dalla persistenza di una cultura particolarista, di autosufficienza, dove permane ancora una diffusa gelosia per le proprie produzioni, la propria clientela, i propri elementi di interlocuzione con il mercato. Ciò appare come un atteggiamento difensivo che certamente non favorisce le prospettive di crescita dell'impresa, soprattutto laddove questa non abbia adeguate capacità di produzione autonoma di interlocuzione e di lettura del mercato, ovvero capacità di ricerca e di innovazione organizzativa, tecnologica e di prodotto.

Si avverte al riguardo un forte iato tra le organizzazioni locali e settoriali di CNA, che sembrano spingere le imprese a considerare l'opportunità della rete come una risposta di prospettiva ai cambiamenti strutturali e alla negativa congiuntura del mercato, e l'atteggiamento ancora scettico e diffidente degli imprenditori intervistati.

Le positive ancorché minoritarie esperienze di rete e la progressiva scollatura tra "imprese di qualità" e "imprese satelliti", risultante dalla selezione imposta dalla crisi e dalle trasformazioni globali delle produzioni e dei mercati, sembra quindi richiedere un ulteriore investimento formativo, comunicativo e finanziario a sostegno di una più diffusa cultura della rete che sappia valorizzarne gli elementi fondanti in termini strategici e spingere le imprese a superare resistenze spesso irrazionali e destituite di reale fondamento.

Da sole, in rete e in filiera	
Da sole	
Modello aspirazionale	<p>Per le imprese intervistate la possibilità di operare da sole sul mercato, realizzando cioè le diverse fasi della produzione, costituisce un'aspirazione difficilmente concretizzabile sul piano reale. Nelle calzature le difficoltà derivano da un mercato "controllato" dai grandi marchi sia sul piano della gestione del ciclo produttivo sia su quello dei gusti del consumatore. Nella nautica e nella meccanica la possibilità di realizzare un prodotto finito al di fuori della filiera risulta ancora più remota ed estranea alla stessa razionalità del processo produttivo.</p> <p>Peraltro la crisi, con il conseguente crollo degli ordinativi e l'indebolimento del "potere contrattuale" delle imprese della subfornitura, rende agli occhi dell'impresa artigiana ancora più forte la spinta ad acquisire autonomi spazi di mercato attraverso cui aumentare i propri margini e attraverso cui poter direttamente "vedere il mercato" anziché accedervi soltanto in forma indiretta e mediata, attraverso la prospettiva "imposta" dal driver.</p>
In rete	
Bene per chi la vive... Ancora resistenze tra gli altri	<p>Gli intervistati di tutte le aziende interessate dall'indagine evidenziano in linea teorica l'importanza di fare rete, specialmente in un momento di crisi in cui risulta ancora più importante investire in innovazione e ricerca e affrontare nuovi mercati internazionali e nuovi progetti. Tuttavia la sostanziale assenza di una cultura della rete tra i piccoli imprenditori è rinvenibile in tutti i settori: l'individualismo, la paura del concorrente, la gelosia per le proprie produzioni e la propria specificità che storicamente caratterizza gli artigiani, rende le imprese chiuse a tale prospettiva. Si rilevano tuttavia, soprattutto nella meccanica, alcuni positivi esempi e iniziative in controtendenza.</p>
In filiera	

<p>Dimensione costitutiva dei processi produttivi</p>	<p>Lavorare in filiera, secondo l'opinione degli intervistati di tutti i comparti interessati dall'indagine, costituisce un elemento strutturale della produzione.</p> <p>In particolare nei settori della meccanica e della nautica si sottolinea l'imprescindibilità della filiera per la realizzazione di produzioni complesse, mentre le imprese delle calzature pongono maggiormente l'accento sulla difficoltà per le singole aziende di affrontare la commercializzazione dei prodotti artigianali e di guadagnare fette di mercato. Tutti concordano inoltre nel riconoscere alla filiera, quando questa condivide il medesimo ciclo produttivo, il merito di allargare la rete dei beneficiari.</p>
--	--

Approfondendo l'articolazione delle risposte su base settoriale emergono, accanto alle indicazioni complessivamente rilevate, anche elementi specifici che spiegano i diversi orientamenti delle imprese. Per quanto riguarda l'opportunità di operare "da sole" il principale vantaggio è complessivamente individuato nel rapporto diretto con il mercato, che si declina soprattutto come recupero di autonomia e creatività per le calzature, come rapporto diretto con il cliente nella nautica e come maggiori opportunità economiche per la meccanica.

Al tempo stesso il limite dell'impresa artigiana che opera da sola è indicato nella condanna a non crescere, ovvero nell'impossibilità di gestire grandi ordinativi (nautica), di puntare sui mercati esteri (calzature) e di investire in qualità (meccanica); ma operare da sole significa anche assumere interamente sulle proprie spalle il rischio delle fluttuazioni del mercato (nautica), "vivere alla giornata" (meccanica) e rischiare di non trovare spazi di mercato, soprattutto laddove questi siano governati dai grandi marchi (calzature).

Per quanto riguarda i vantaggi della filiera questi sono indicati dalle imprese dei diversi settori nella partecipazione ad un processo che è considerato "naturale" (calzature, meccanica e nautica), che nella fase espansiva ha garantito buone opportunità di mercato e di crescita (nautica) e che, laddove l'impresa committente sia portatrice di una visione "di sistema", consente crescita qualitativa e valorizzazione delle competenze specifiche (meccanica, calzature).

I limiti della filiera sono sostanzialmente speculari ai vantaggi, concentrandosi nella perdita di visione e nel rapporto "mediato" con il mercato (meccanica), nella perdita di autonomia, nella dipendenza dall'impresa committente (calzature) e nella riduzione dei margini (meccanica, calzature).

Soli, in rete e in filiera: vantaggi e svantaggi		
Soli		
	Vantaggi	Svantaggi
Meccanica	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiori opportunità di ottimizzare il guadagno 	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibile investire sulla qualità • Costretti a vivere “alla giornata”
Calzature	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenere un’autonomia decisionale, gestionale e organizzativa • Esprimere la propria creatività 	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilità di accedere al mercato • Impossibilità di puntare sull’internazionalizzazione
Nautica	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperare il contatto diretto con il cliente finale • Maggiore sicurezza dei pagamenti (data la crescita delle insolvenze dei capofila) 	<ul style="list-style-type: none"> • Il rischio non è distribuito, ma è solo dell’impresa • Impossibilità di gestire grandi ordinativi
In filiera		
Meccanica	<ul style="list-style-type: none"> • Essere inseriti nel processo produttivo “naturale” del settore • Crescita qualitativa delle produzioni in presenza di un committente lungimirante 	<ul style="list-style-type: none"> • Non vedere il mercato ma solo l’impresa committente • Rischio di indebolimento nel rapporto con l’impresa committente
Calzature	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipare a un processo che investe le diverse fasi di produzione • Mantenere le opportunità di lavoro • Sfruttare gli elementi di flessibilità del mercato • Valorizzare la specializzazione produttiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdere l’autonomia • Non crescere professionalmente • Essere sfruttato dalle aziende committenti • Essere esposti al rischio della monocommittenza
Nautica	<ul style="list-style-type: none"> • Essere inseriti nel processo produttivo “naturale” del settore • Gestire ordinativi importanti anche per le piccole imprese 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta il rischio per la crescente inaffidabilità del capofila • Ridotti margini di guadagno

Concentrando infine l’attenzione sui vantaggi e sui limiti di operare in rete, come precedentemente osservato la rete appare un “luogo di piena soddisfazione” per le imprese che vi partecipano, rappresentando sia una soluzione strategica e di prospettiva nel rapporto con il mercato sia, secondariamente, una ipotesi da esplorare laddove l’impresa (da sola o in filiera) si trovi progressivamente marginalizzata dal mercato.

Il vantaggio principale della rete appare quello di “poter affrontare nuovi mercati” (meccanica, calzature, nautica), con diretto riferimento ai mercati esteri. Tra i vantaggi principali della rete emerge inoltre la possibilità di avviare

nuovi progetti e nuove linee di produzione, rilanciando la singola impresa come parte di una struttura più ampia e articolata, evitando comportamenti concorrenziali scorretti. In sintesi, la rete sembra poter accrescere le capacità e le potenzialità della singola impresa rilanciando un progetto talvolta superato dalle dinamiche del mercato in una nuova prospettiva strategica. Per quanto riguarda gli svantaggi della rete non si rilevano specifiche esperienze negative tra le imprese che vivono tale dimensione.

Numerose appaiono piuttosto le resistenze da parte dell'impresa artigiana e della piccola e media impresa nei confronti di un'articolazione organizzativa che sposta il baricentro economico, decisionale e strategico all'esterno della singola impresa. L'assenza di una cultura della rete si conferma quindi sostanzialmente come il vero elemento di resistenza. Soltanto singole citazioni fanno riferimento alla complessità organizzativa (meccanica) e decisionale (calzature) di una rete di imprese, ma ancora una volta si tratta di una realtà percepita e non di un'esperienza diretta.

In rete		
	Vantaggi	Elementi di resistenza
Meccanica	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di affrontare nuovi progetti e nuovi mercati • Affrontare lavorazioni complesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Assenza di linee programmatiche e organizzative
Calzature	<ul style="list-style-type: none"> • Unire le diverse specializzazioni • Evitare comportamenti competitivi tra le singole imprese • Aprirsi ai mercati internazionali • Ricevere finanziamenti pubblici • Fare ricerca e investire risorse 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di troppi obblighi formali • Eccessivo individualismo degli artigiani che impedisce di condividere costi e benefici
Nautica	<ul style="list-style-type: none"> • Affrontare la crisi della produzione • Esplorare nuovi mercati e nuove specializzazioni (ad es. il refitting). 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffidenza verso la rete di imprese • Assenza di una cultura consortile

Facendo riferimento ad una semplice base teorica (vedi focus di seguito riportato) le filiere delle calzature sembrano caratterizzarsi per la presenza di rapporti gerarchici tra l'impresa committente, che mantiene l'accesso e il controllo del mercato, concentrandosi nelle fasi a più alto valore aggiunto

(marketing, distribuzione, progettazione, ecc.), e quelle della subfornitura, relegate ad operare in fasi più operative (taglio, cucito, ecc.), che presentano quindi un contenuto *know how* e di conseguenza un minore potere contrattuale.

Diversamente nella filiera della nautica si rilevano rapporti meno gerarchici e una maggiore collaborazione tra le imprese che contribuiscono, ognuna con la propria capacità innovativa e il proprio *know how*, alla competitività dell'intera filiera.

Quella della meccanica, infine, si colloca a metà tra queste due diverse concezioni di filiera, presentando tuttavia una certa eterogeneità in funzione delle diverse produzioni che caratterizzano i numerosi comparti che compongono il settore. Per le produzioni caratterizzate dalla concentrazione delle attività innovative e ad elevato valore aggiunto prevalgono i rapporti gerarchici e "centralizzati", mentre per quelle caratterizzate da una maggiore diffusione del *know how* quelli di collaborazione.

Nel complesso dunque i rapporti che si instaurano tra le imprese lungo la filiera sono riconducibili alla concentrazione o diffusione delle attività innovative e ad elevato valore aggiunto, risultando di tipo più gerarchico laddove queste risultino più concentrate e più collaborative nei casi di maggiore diffusione del *know how* e del valore aggiunto, ossia laddove le varie imprese impegnate nelle diverse fasi della filiera contribuiscono positivamente all'innovazione e al miglioramento del prodotto finale.

FOCUS: LA FILIERA: ORGANIZZAZIONE, STRUTTURA E TIPOLOGIE

LA FILIERA PRODUTTIVA

Con il termine **filiera** viene indicato l'insieme delle fasi o dei processi necessari per la produzione, distribuzione e commercializzazione di un bene a partire dalle materie prime fino alla vendita del prodotto finito. Caratteristiche principali della filiera sono l'omogeneità del prodotto finito e la presenza di un sistema gerarchico in cui gli attori hanno un ruolo e un "peso" differente. Schematicamente la filiera può essere raffigurata come un albero, la cui configurazione dipende dalle scelte di *make or buy* delle imprese, ossia dal livello di integrazione verticale nelle diverse aziende impegnate delle diverse fasi del processo produttivo.

Le filiere si possono distinguere in funzione di diversi fattori tra i quali il settore di attività, le dimensioni delle imprese, l'organizzazione territoriale, il posizionamento delle fasi strategiche, i rapporti di forza, le dimensioni, ecc. Tuttavia il principale elemento

distintivo è rappresentato dal posizionamento delle fasi strategiche, ossia di quelle attività in grado di conferire potere di mercato e assicurare la supremazia sulle altre imprese della filiera (Piercarlo Frigero).

In questo contesto, attraverso la *chain analysis* alcuni autori (tra i quali il Sociologo Gary Gereffi) propongono una prima distinzione delle filiere in due principali tipologie, quelle “dirette” dai produttori e quelle “dirette” dai distributori; tra le prime rientrano le filiere nei settori degli autoveicoli, dei velivoli e delle macchine utensili, all’interno delle quali prevalgono come elementi strategici aziendali l’innovazione, la distribuzione della progettazione lungo la filiera, la possibilità di variare i prodotti secondo le specifiche tecniche volute dai clienti. Nelle seconde, tipiche dei prodotti alimentari e dell’abbigliamento, le strategie aziendali delle imprese che vantano una supremazia all’interno della filiera si concentrano nel marketing (in grado di differenziare prodotti simili), nell’organizzazione dei flussi finanziari (per l’asimmetria tra i tempi di pagamento dei clienti e quelli dei fornitori), nella capacità di modificare velocemente gli ordini di produzione per adeguarsi alla domanda finale.

LA RETE DI IMPRESE

La **rete** rappresenta una complessa organizzazione del sistema produttivo che va molto oltre la suddivisione dei compiti e delle funzioni lungo le fasi di trasformazione dei beni o di erogazione dei servizi; Pietro Gros indicò la rete come una organizzazione in grado di accrescere la competitività del sistema produttivo in quanto consente alle imprese di utilizzare attrezzature più avanzate senza accrescere l’intensità di capitale, di immettere in ogni prodotto maggiori innovazioni grazie alla elevata specializzazione e di utilizzare in maggior misura e meglio le capacità produttive create (con effetti positivi in termini di risparmio di capitale fisso per unità di prodotto). L’impresa a rete partecipa a quell’insieme di relazioni che tende a diventare un network e aumenta la sua competitività se, concentrandosi sul proprio *core business*, riesce ad arricchire la gamma dei propri prodotti adattandosi alle esigenze dei clienti (Josh Whitford e Jonathan Zeitlin).

L’impresa rete valorizza le economie di varietà, riconfigura la propria offerta attivando, di volta in volta, partner specifici, fornisce una prestazione quanto più personalizzata a cui i clienti attribuiranno un valore superiore (Stefano Micelli); all’interno della rete, le imprese più evolute e diversificate tendono a concentrarsi nell’esercizio di una competenza che può essere applicata alla realizzazione di diversi beni o servizi (J. Carlos Jarillo).

Esistono diverse tipologie di reti, tuttavia gli elementi primari che differenziano le reti sono i rapporti e i legami che si instaurano tra i diversi soggetti (non solo imprese, ma anche centri di ricerca, ecc.) che appartengono alla rete; in questo contesto si distinguono le reti all’interno delle quali le diverse imprese hanno relazioni con più aziende committenti con le quali possono instaurare rapporti “paritari” e quelle in cui invece le imprese hanno un ruolo di fornitura per un unico committente che si trova in una posizione di dominio. I due modelli corrispondono a due diverse concezioni dei legami tra grande impresa e i suoi fornitori; con il passare del tempo e il formarsi delle reti i sistemi produttivi si sono orientati a preferire rapporti di maggiore uguaglianza per

poter trasferire funzioni di concezione, di progettazione dei componenti e di controllo della qualità a produttori affidabili ed efficienti (Piercarlo Frigero).

Al di là delle diverse tipologie di reti, è importante segnalare che nel corso del 2009 il Ministero per lo Sviluppo Economico, in un'ottica di riduzione della polverizzazione del tessuto produttivo nazionale e di rafforzamento della competitività delle piccole imprese sui mercati internazionali tramite accordi di collaborazione, ha disciplinato il Contratto di Rete; con tale accordo due o più imprese si impegnano ad esercitare in comune una o più attività, al fine di un miglioramento delle rispettive capacità innovative e competitive.

In particolare, il contratto di rete potrebbe costituire lo strumento che consente a imprese di piccole dimensioni, prive di risorse finanziarie e di competenze sufficienti, di realizzare innovazioni tecnologiche di processo e di prodotto. Con questo strumento le piccole imprese che non hanno una sezione ricerca e sviluppo e che devono rivolgersi al mercato per l'acquisto di tecnologie innovative, potrebbero realizzare propri progetti con effetti positivi in termini competitivi. Non mancano tuttavia le perplessità nei confronti di tale strumento per i vincoli imposti e per le resistenze delle imprese ad eseguire in comune alcune attività precedentemente svolte in piena autonomia.

3. Le trasformazioni del mercato globale e le strategie di impresa

3.1. Stiamo diventando tutti cinesi?

Prima di analizzare gli effetti della crisi sulle filiere produttive oggetto di approfondimento della presente indagine, occorre considerare alcuni elementi generali di trasformazione dell'economia mondiale che hanno profondamente modificato gli equilibri economici tra le diverse regioni del pianeta.

Tali trasformazioni, chiaramente isolate all'interno dei gruppi, hanno infatti prodotto direttamente o indirettamente effetti sensibili nella vita delle imprese e all'interno delle filiere produttive, in particolare ridefinendo la nozione di competitività dei territori e dei sistemi e le strategie produttive e organizzative ad essa associate.

Le imprese intervistate hanno segnalato a tale riguardo tre principali processi che possono essere identificati come:

- ✓ **riduzione delle distanze nelle condizioni lavorative e salariali**
- ✓ **riduzione delle distanze nella distribuzione della ricchezza**
- ✓ **riduzione delle distanze nella qualità delle produzioni**

a. Riduzione delle distanze nelle condizioni lavorative e salariali

Se le delocalizzazioni produttive seguono l'esigenza di aumentare la competitività aziendale attraverso la riduzione dei costi di produzione (si porta il lavoro dove il suo costo risulta inferiore), tali processi producono nel medio periodo una crescita rivendicativa nei Paesi emergenti, con un conseguente progressivo aumento dei salari anche in questi Paesi (*"prima il rapporto tra noi e la Cina era di 60 a 1; adesso siamo già scesi a 10 a 1"*). Al tempo stesso, tuttavia, le delocalizzazioni, concentrando le strategie aziendali sul contenimento del costo del lavoro, hanno prodotto anche nei nostri territori una significativa riduzione dei redditi reali (talvolta anche nominali) e l'intensificazione dei processi di auto-sfruttamento, avvicinando di fatto il nostro modello del lavoro a quello dei paesi terzi. *"Stiamo diventando tutti cinesi"*, è la triste ma condivisa considerazione di un

intervistato, un'evocativa sintesi che descrive con assoluta efficacia la natura del processo delineato.

b. Riduzione delle distanze nella distribuzione della ricchezza

Coerentemente con quanto sopra affermato, lo sviluppo storico-economico del pianeta sta progressivamente riequilibrando i rapporti nella distribuzione della ricchezza tra diverse aree, in particolare tra i Paesi a economia avanzata e quelli emergenti. Tale processo incide peraltro significativamente sulla dinamica dei consumi e sulla domanda interna, che risulta debole nei primi e in forte crescita nei secondi.

La debolezza dei consumi appare particolarmente avvertita dalle imprese del settore della meccanica (a partire dalla filiera dell'auto), da quelle della nautica (anche se si tratta di consumi di lusso) e, secondariamente, da quelle delle calzature, dove è la capacità di condizionamento del mercato da parte dei grandi marchi a rappresentare il più significativo fattore di trasformazione.

c. Riduzione delle distanze nella qualità delle produzioni in serie

Un terzo e più importante pilastro nella lettura dei processi di trasformazione che hanno investito le filiere produttive nel nostro Paese riguarda la progressiva riduzione del gap qualitativo nelle produzioni (tale questione sarà oggetto di successivo approfondimento). La delocalizzazione di lavorazioni sempre più complesse ha infatti comportato il trasferimento nei Paesi emergenti di macchinari, competenze e *know how* (con formazione in loco di manodopera specializzata) che ha consentito produzioni a costi molto inferiori a quelli delle imprese italiane e con livelli qualitativi ormai quasi sovrapponibili. Ciò significa, nel medio periodo, l'espulsione dal mercato di moltissime imprese artigiane non più in grado di competere né attraverso una politica dei prezzi né attraverso una strategia di qualità. È evidente che quest'ultimo processo appare particolarmente avvertito laddove le produzioni siano di serie e legate all'utilizzo di macchinari; non emerge invece una analoga linearità laddove si tratti di produzioni altamente specialistiche, a misura delle esigenze dei singoli clienti, ovvero dove prevalga ancora la componente tradizionale del mestiere, cioè la competenza artigiana costruita sull'esperienza e sulla produzione di risposte flessibili alla domanda.

3.2. Il bivio della qualità

Come anticipato nelle pagine precedenti, il tema della qualità risulta centrale nell'analisi dei modelli produttivi e dei rapporti tra le imprese in quanto tradizionale leva strategica dell'impresa artigiana e, più in generale, fattore distintivo del Made in Italy.

La qualità diviene oggi tuttavia anche una chiave fondamentale per analizzare prospettive e scenari futuri del sistema delle piccole e medie imprese. Se, infatti, le produzioni di qualità hanno tradizionalmente caratterizzato il comparto manifatturiero e artigianale italiano, divenendo in sé il Made in Italy un marchio di garanzia, i processi di trasformazione degli ultimi anni stanno in realtà rendendo meno assoluto tale riconoscimento. Permane certamente, in termini generali, una elevata qualità delle produzioni artigiane in tutti i settori oggetto di analisi (nautica, meccanica e calzature) ed un vantaggio rispetto ai Paesi "concorrenti" (Cina, India, Turchia, Est Europa), ma tale vantaggio sembra progressivamente ridursi.

Un secondo fondamentale elemento di analisi legato al fattore qualità riguarda il suo naturale incrocio con il fattore prezzo. Il **rapporto qualità/prezzo**, prima caratteristica di un prodotto/servizio tra i criteri di elezione da parte del cliente/consumatore (al di là di particolari eccezioni legate a specifici segmenti), sembra infatti subire oggi una forte torsione: nelle indagini di mercato il rapporto qualità/prezzo è spesso analizzato in termini inscindibili, come fattore unitario di sintesi derivante da una media ponderata, soggettiva e dinamica, del peso dei due elementi che la compongono. La dimensione dinamica e soggettiva deriva dal fatto che il peso della componente qualità risulta più elevato nelle fasi di crescita economica e di aumento del benessere, mentre la componente prezzo si rafforza nelle fasi di ciclo inverso.

Ciò premesso, numerose imprese intervistate evidenziano il forte squilibrio che sta caratterizzando oggi il rapporto qualità/prezzo, decisamente spostato sulla seconda componente, con effetti particolarmente negativi sul sistema delle imprese artigiane.

Le forti riduzioni dei costi (e dei prezzi) consentite dalle delocalizzazioni nei Paesi emergenti, così come dal massiccio ingresso di manodopera straniera in Italia (la cosiddetta delocalizzazione inversa, particolarmente avvertita nel

settore delle calzature), sembrano di fatto ampiamente compensare un deficit qualitativo ancora esistente tra le produzioni artigiane italiane e quelle dei Paesi emergenti, peraltro rilevabili in misura progressivamente inferiore: in sintesi, un costo inferiore del 40% compensa una qualità inferiore del 20%.

Occorre peraltro ricordare che parlare di produzioni di qualità significa fare riferimento sia alla componente “tradizionale”, altamente specializzata dei mestieri, sia a quella innovativa e tecnologica: in entrambi i casi si rileva un elevato rischio di arretramento nel processo produttivo della piccola e media impresa e dell’impresa artigiana. Da un lato, infatti, la contrazione dei fatturati costringe le imprese artigiane a “tagliare” non più soltanto le risorse umane marginali ma, progressivamente, anche le risorse più qualificate e specializzate, che costituiscono il vero patrimonio esperienziale dell’impresa; al tempo stesso, la necessità di lavorare con margini ridotti rende di fatto quasi impossibile alle PMI e alle imprese artigiane poter investire in innovazione e ricerca, così come anche nell’adeguamento tecnologico necessario a non perdere terreno rispetto alle imprese concorrenti. Tale ritardo può essere compensato nel breve periodo attraverso l’auto-sfruttamento, ma è evidente che nel medio periodo conduce l’impresa all’obsolescenza, ovvero ad una quasi inevitabile espulsione dal mercato.

Riprendendo il ragionamento in termini più generali, sono quindi numerose e concorrenti le ragioni alla base della progressiva riduzione del gap qualitativo tra le produzioni delle imprese artigiane nei settori oggetto di analisi e quelle realizzate nei cosiddetti Paesi emergenti. In sintesi, come riportato nella tavola successiva, è possibile indicarne le principali:

La cause della riduzione del vantaggio competitivo della qualità	
Trasferimento tecnologico delle produzioni di serie	Le grandi imprese delocalizzano le produzioni trasferendo macchinari e competenze facilmente acquisibili: i prodotti di serie tendono quindi a contenere una analoga componente qualitativa a prescindere dal luogo della produzione
Rottura dell'equilibrio dinamico tra qualità e prezzo	A fronte di una riduzione del gap qualitativo tra le produzioni artigiane italiane e quelle dei Paesi emergenti, si rileva uno scarto di prezzo ancora molto elevato che diviene nei fatti elemento dominante nella selezione delle imprese della subfornitura.
Perdita di competenze specializzate nelle PMI e nelle imprese artigiane	Il perdurare e l'intensità della crisi, ovvero la forte riduzione dei fatturati e degli utili (indotta anche dall'indebolimento della capacità contrattuale delle imprese della subfornitura nei confronti delle committenti) ha portato a tagli nelle risorse umane che hanno progressivamente investito anche le competenze specializzate e qualificate.
Ridotta/assente capacità delle PMI e delle imprese artigiane di investire in innovazione e ricerca	In misura ancora superiore a quanto rilevato per le risorse umane, la contrazione dei fatturati e dei margini non consente alle imprese artigiane di investire in tecnologie, innovazione e ricerca, spingendole progressivamente verso l'obsolescenza.

In tale contesto, un nodo critico sembra inoltre derivare dalla crescente e progressiva riduzione di quel gap qualitativo che fino ad ora aveva salvaguardato il made in Italy. Il livellamento della produzione si riscontra in particolare nel settore meccanico, dove molte aziende della filiera realizzano ordinativi in serie, effettuati in gran parte attraverso macchinari di precisione, il cui rapporto qualità-prezzo risulta squilibrato, poiché, a fronte di uno scarto qualitativo limitato, il prezzo appare significativamente inferiore.

Anche il settore della nautica rileva un forte avanzamento dei competitors internazionali (India, Cina, Turchia...) anche sul piano qualitativo, invitando peraltro ad un autocritico ridimensionamento rispetto all'esaltazione del primato e dell'eccellenza italiana, e riconoscendo ai nuovi Paesi produttori una maggiore flessibilità e velocità anche nell'affrontare la crisi.

La riduzione del gap qualitativo nei diversi settori	
Meccanica	Le imprese della meccanica evidenziano come nelle produzioni di serie si sia di fatto annullato lo scarto qualitativo dei prodotti italiani rispetto a quelli dei Paesi emergenti. La delocalizzazione di macchinari e competenze spiega pienamente la genesi di questo processo. Ne restano invece immuni le produzioni specializzate, su misura e con una elevata componente innovativa (sono questi gli spazi di mercato su cui puntano le imprese artigiane dotate di una visione strategica).
Calzature	Il comparto delle calzature risulta concorde nel rilevare una significativa flessione del livello qualitativo dei prodotti, determinata sia dall'impossibilità delle imprese di fare ricerca e lavorare sull'innovazione (a causa dei ridotti margini di guadagno realizzati), sia dalla progressiva dequalificazione della manodopera (le aziende, che hanno ridotto la propria forza lavoro, si rivolgono sempre più spesso ad agenzie interinali che forniscono personale non specializzato).
Nautica	Il primato competitivo italiano di specializzazione e di qualità è messo in crisi dall'innestarsi di alcuni elementi negativi: il crollo degli ordinativi, la polverizzazione delle imprese, il fallimento delle piccole aziende della filiera che rappresentano l'eccellenza (dall'accessoristica, alla lavorazione della vetroresina, alla falegnameria) e l'impossibilità da parte delle imprese di investire nell'innovazione. Si rafforza contestualmente la qualità delle produzioni sia di Paesi emergenti (India) sia di Paesi con una consolidata esperienza nel settore (Turchia, Egitto).

A fronte del processo generale sopra analizzato, esistono piccole e medie imprese e aziende artigiane che hanno affrontato la sfida competitiva mantenendo elevata la qualità, attraverso investimenti sull'innovazione e sulla ricerca, spostando progressivamente il proprio *core business* verso produzioni non standardizzate, scarsamente esposte alla concorrenza estera, trovando nuovi spazi e opportunità di mercato in Italia e soprattutto all'estero.

Si tratta di imprese generalmente più grandi, più specializzate e consolidate, in posizione alta nella filiera, che hanno a loro volta delocalizzato una parte della produzione. Imprese certamente gestite con una visione imprenditoriale più lungimirante, capaci di mantenere quasi inalterato, o talvolta ad accrescere il vantaggio qualitativo sulla concorrenza dei Paesi emergenti, ancora impreparati a muoversi efficacemente e ad affrontare i rischi di tali segmenti di mercato (le produzioni "su misura" sono soggette a controlli qualitativi molto rigidi e ad un mercato in cui non sono ammesse imperfezioni).

Le imprese che hanno scelto di puntare sulla qualità hanno inoltre evidenziato una maggiore capacità di assecondare la nuova domanda di prodotti di elevata

specializzazione da parte dei paesi industrializzati, raccogliendo la sfida di affrontare nuovi settori di mercato (quali il riciclaggio dei rifiuti, la green economy o la sanità).

4. Gli effetti della crisi sui rapporti tra le imprese

4.1. I fattori di trasformazione pre-crisi

Considerando i due anni ormai trascorsi dal settembre 2008, data che nella storia economica contemporanea significa il fallimento della banca d'affari Lehman Brothers, appare particolarmente interessante considerare come tra le imprese intervistate la crisi sia sempre meno interpretata come conseguenza esclusiva del terremoto finanziario internazionale, mentre emerge una progressiva enfattizzazione sia delle concause di natura endogena sia dei fattori di trasformazione strutturale dell'economia e dei settori produttivi, analizzati nel precedente capitolo.

I processi di internazionalizzazione dell'economia, l'allargamento dell'Unione Europea, le delocalizzazioni produttive, la globalizzazione, hanno infatti rappresentato fattori di profondo cambiamento sui quali si è innestata la crisi. Tali fattori hanno contribuito ad un complessivo arretramento dell'industria italiana, indebolendo inizialmente le produzioni a basso contenuto tecnologico e innovativo, ed estendendosi progressivamente anche alle produzioni di qualità.

Tale scenario, che pure non deve essere considerato come la fotografia di un declino lineare e irreversibile, ha quindi origini più lontane, investendo in maniera differente i diversi settori e le diverse produzioni (si veda, al riguardo, il Capitolo di apertura del Rapporto, all'interno del quale sono analizzati i dati economico-finanziari relativi agli andamenti dei settori oggetto di studio).

Appare al riguardo interessante considerare come nel settore della meccanica, ferma restando la caduta verticale degli ordinativi e dei fatturati a fine 2008, importanti segnali di arretramento siano rinvenibili già a inizio 2000, ancorché compensati dalle politiche di incentivazione ai consumi che ne hanno mascherato la reale portata.

Nelle calzature la crisi è sinonimo di apertura dei mercati, di allargamento dell'Europa, di globalizzazione, di delocalizzazione, di "delocalizzazione inversa", ovvero dei principali processi di trasformazione dell'economia mondiale degli ultimi due decenni.

Soltanto nella nautica la crisi nasce principalmente e cronologicamente dalla caduta della finanza e dal suo impatto sui grandi capitali.

I fattori di trasformazione pre-crisi	
Meccanica	È stata la saturazione del mercato, risalente a 10 anni fa, ad aver originato la crisi, ritardata soltanto dagli incentivi ai consumi: fino al 2008 erano infatti le stesse imprese committenti a stimolare la produzione, spingendo agli investimenti e all'innovazione e generando una sovrapproduzione che ha distorto le leggi della domanda e dell'offerta (e di cui il contoterzista non si è potuto rendere conto).
Calzature	La crisi ha origini lontane, rinvenibili nella progressiva apertura dei mercati esteri e nell'ingresso in Italia di manodopera e di imprese straniere operanti nel tessile e abbigliamento (l'esempio dei cinesi è quello più citato accanto ai riferimenti all'Est europeo). L'omologazione dei gusti e l'affermazione dei nuovi grandi marchi (Tods, Geox, Nero Giardini, i più citati) ha danneggiato l'artigianalità e la ricerca del particolare, avvantaggiando invece le produzioni in serie (con conseguenti delocalizzazioni). "Siamo entrati in una società dell'immagine, in cui non conta più il prodotto ma il marchio". L'euro ha inoltre bloccato la possibilità di potere ricorrere alla svalutazione, riducendo la competitività dei prodotti italiani ed europei.
Nautica	La crisi è iniziata soltanto nel 2008, dopo 15 anni di crescita esponenziale. Il fallimento della Lehman Brothers nel settembre 2008 ha determinato uno stallo totale: la crisi economica ha colpito infatti soprattutto la fascia alta (principale committente del settore), diffondendo un sentimento generale di sfiducia che non ha favorito gli acquisti di lusso. "Viviamo nella schiuma del capitalismo".

Il mercato, quindi, presentava già in passato elementi di criticità: la meccanica operava in un regime di sovra-produzione, dall'altro il calzaturiero risentiva dei processi di delocalizzazione, e infine la nautica, nonostante il primato mondiale, iniziava a risentire della graduale affermazione di altri mercati. In particolare le produzioni meno innovative e a più basso contenuto di valore aggiunto sono state le più colpite, per effetto delle trasformazioni precedentemente indicate (delocalizzazioni, globalizzazione, allargamento dell'Unione Europea, ecc.) che hanno reso alcuni segmenti del made in Italy meno competitivi sui mercati internazionali.

Alcune aziende riconducono la perdita di competitività al passaggio all'Euro e alla conseguente impossibilità di ricorrere alla svalutazione monetaria che per anni aveva avvantaggiato le imprese italiane; ciò ha rappresentato per numerose imprese l'uscita dal mercato mentre per altre, più solide e innovative, la ricerca di nuove leve competitive.

4.2. L'impatto della crisi sui rapporti tra le imprese

Le forti trasformazioni economiche e nella realtà produttiva analizzate nelle pagine precedenti hanno sensibilmente contribuito a modificare anche i rapporti di collaborazione e di interscambio tra le imprese committenti e la subfornitura.

In termini generali il principale cambiamento rilevato dalle imprese che hanno partecipato ai *focus group* ha riguardato il rafforzamento di posizione delle imprese fornitrici rispetto alle imprese terziste.

Tale rafforzamento è rilevato in tutti i settori oggetto di analisi, anche se con forme e in misura differente, investendo la natura e il significato stesso della filiera.

Nella cultura e nell'esperienza delle imprese strutturalmente integrate all'interno di filiere produttive, prima dell'impatto della recessione globale del 2008 le filiere non rappresentavano infatti soltanto sistemi funzionali di interscambio ma conservavano, almeno parzialmente, una dimensione immateriale basata su un'equilibrata (ancorché non omogenea) distribuzione del valore aggiunto e dei rischi, e su una certa mutualità e/o fidelizzazione dei rapporti.

La crisi ha invece in larga misura spezzato la dimensione immateriale dei rapporti nella filiera azzerando in alcuni casi ogni legame di mutualità tra imprese committenti e subfornitori ed esasperando la concorrenza tra le diverse imprese della subfornitura. Non a caso alcuni imprenditori intervistati parlano di *morte della filiera*, riferendosi sia alla tenuta sul mercato globale di questo modello organizzativo della produzione sia alla rottura della sua dimensione immateriale.

La complessiva ridefinizione dei rapporti tra le imprese committenti e le subfornitrici sembra aver interessato tutti gli aspetti della relazione, investendo questioni di carattere economico (prezzi e distribuzione del valore aggiunto), organizzativo (quantità e tempi delle produzioni), relazionale (rapporto domanda/offerta) e finanziario (tempi di pagamento e affidabilità).

L'impatto della crisi sui rapporti tra le imprese	
Cresce lo squilibrio tra domanda e offerta di lavoro	<p>La crisi e il calo degli ordinativi hanno prodotto un forte squilibrio tra la domanda di lavoro e servizi (espressa dalle imprese committenti) e l'offerta (espressa dalle imprese della subfornitura); le prime, nella meccanica ma anche nelle calzature, si trovano infatti ad avere "le file dei subfornitori fuori dalla porta", soprattutto laddove questi risultino intercambiabili nelle produzioni standard. Anche nella nautica sono i cantieri a "fare il mercato", ma si rileva una maggiore tenuta del rapporto di coesistenza tra le diverse imprese. In ogni caso la crisi ha messo in evidenza la scollatura tra l'impresa committente che guarda il mercato e le imprese della subfornitura che seguono il committente senza guardare il mercato (<i>"lavorare nella filiera – afferma un intervistato – è come guidare quando c'è la nebbia: la prima macchina della fila guarda la strada e tutte le altre seguono le luci posteriori della macchina che le precede"</i>).</p>
Diversa distribuzione del valore aggiunto all'interno della filiera	<p>La contrazione della domanda accanto alla possibilità di delocalizzare all'estero quote e/o fasi della produzione ha rafforzato fortemente il potere contrattuale delle imprese committenti (definito da alcuni intervistati "ricattatorio") a danno delle imprese della subfornitura, costrette ad accettare i prezzi di produzione imposti dal committente e, conseguentemente, a minimizzare i margini di guadagno o a lavorare "al costo".</p> <p>Sono soprattutto le imprese delle calzature a registrare la presenza di un vero e proprio "controllo" del settore da parte dei grandi marchi, che impongono metodi, tempi, quantità e costi di produzione "lucrando sul lavoro sottopagato degli artigiani".</p>
Controllo unilaterale dei processi da parte delle imprese committenti	<p>Il rafforzamento di posizione delle grandi imprese committenti le ha portate nei fatti a poter imporre alle subfornitrici tempi, quantità e prezzo delle produzioni, costringendole anche a modificare i propri modelli organizzativi e gestionali sulla base delle loro esigenze, spingendole ad esempio ad ampliare le strutture per aumentare le produzioni e/o legandole ad un rapporto di monocommittenza, azzerandone così il potere contrattuale. Tale cambiamento è diffusamente avvertito dalle imprese delle calzature, trovando minori riscontri negli altri settori.</p>
L'affidabilità e i tempi dei pagamenti diventano fattori discriminanti	<p>La crisi della liquidità che interessa le imprese a tutti i livelli e settori, ha inoltre comportato una dilatazione generalizzata dei tempi di pagamento, accanto alla più frequente presenza di imprese insolventi. L'affidabilità della committenza diviene dunque un requisito fondamentale (risultando una garanzia anche per l'accesso al credito) e, allo stesso tempo, un ulteriore elemento di pressione verso la subfornitura.</p>
Rottura delle regole della "concorrenza"	<p>L'affermarsi di competitors esteri, le delocalizzazioni, l'assenza di un sistema di regole unitario (costo e tutele sul lavoro, vincoli, controlli, incentivi, ecc.) e la crescente presenza di lavoratori e</p>

leale”

imprese straniere in Italia, ha aperto la strada ad una diffusa concorrenza sleale anche tra le stesse imprese terziste.

5. Credito e rapporti tra le imprese

All'interno del percorso di analisi sulle trasformazioni dei modelli produttivi e dei rapporti tra le imprese indotti dalla crisi un riferimento importante riguarda il tema del credito. Tale fattore, il cui ruolo detiene un valore strategico per la competitività dei sistemi, dei territori e delle singole imprese, risulta ancora più determinante nelle fasi di difficoltà e di recessione.

In particolare uno degli effetti più dirompenti della fase attuale della crisi, accanto all'impatto generale sui fatturati, sull'occupazione e sugli investimenti delle imprese, riguarda la **generalizzata assenza di liquidità** cui si associa la **crescita esponenziale dei tempi di pagamento e degli insoluti** (sia all'interno dei rapporti tra i privati sia nel rapporto tra impresa e Pubbliche Amministrazioni).

Ed è proprio quest'ultimo fattore a rappresentare non soltanto una vera e propria emergenza ma anche una novità rilevante che interviene come ulteriore elemento di ridefinizione nel rapporto tra imprese e banche.

Da un lato, infatti, numerose imprese intervistate sembrano ancora affrontare il tema del credito e del rapporto con le banche attraverso un **approccio "tradizionale"**, ovvero denunciando:

- ✓ un'insufficiente attenzione del sistema del credito alle esigenze dell'impresa;
- ✓ un'eccessiva richiesta di garanzie reali (rispetto alla valutazione del progetto di impresa, alla qualità dell'imprenditore, alla storia dell'impresa, ecc.);
- ✓ il progressivo spostamento delle decisioni sull'erogazione del credito dal livello locale della banca, in contatto diretto con gli attori e le imprese del territorio, alle sedi centrali, che operano e decidono quasi esclusivamente attraverso l'applicazione di parametri tecnico-finanziari.

Significativo tuttavia anche il numero delle imprese che hanno riconosciuto la vicinanza ed il positivo ruolo delle banche di riferimento dell'azienda nell'attuale fase di crisi, segnalando l'allentamento della stretta creditizia registrata nel corso dell'anno precedente (si veda al riguardo il Focus di

approfondimento sul credito di seguito riportato). Tali aziende hanno visto infatti inalterato il proprio accesso al credito se non addirittura consolidato proprio per fare fronte alla situazione presente. Anche in questo caso, tuttavia, il profilo dell'impresa artigiana più tutelata nel rapporto con le banche è quello di un'impresa solida, non microimpresa, con un'adeguata capitalizzazione e con relazioni consolidate nel territorio.

Imprese artigiane e credito
Quadro generale
Si confermano gli elementi critici tradizionali nel rapporto tra piccola impresa e sistema bancario. In generale, infatti, gli intervistati rilevano la tendenza delle Banche a dare credito alle grandi imprese, risultando particolarmente esigenti verso le piccole. In particolare emerge una scarsa propensione da parte del sistema creditizio sia ad investire su progetti, sia a sostenere le aziende in difficoltà. Tuttavia, laddove le imprese siano consolidate, gli intervistati registrano rapporti positivi e proficui.
Ma quale Basilea?
In questa fase di crisi generale della liquidità oltre ai criteri tradizionali di attribuzione del rating e di apertura al credito, sembra che il vero discriminante sia legato alla solvibilità dei committenti, come se le Banche cercassero una garanzia "per procura". L'affidabilità del pagamento diviene un ulteriore elemento di forza e di pressione sulla rete della subfornitura da parte delle grandi imprese. È in particolare il settore delle calzature ad evidenziare il discriminante nell'accesso al credito tra le aziende che lavorano per i grandi marchi e quelle che non hanno committenze di garanzia.
L'autocritica
All'interno del rapporto col sistema creditizio che evidenzia molteplici nodi critici, si rileva, in particolare tra gli intervistati del settore meccanico, anche un atteggiamento di autocritica, legato a comportamenti economico-finanziari non adeguati, quali la mancata capitalizzazione delle imprese a favore dell'arricchimento personale.

Come sopra anticipato, il vero elemento di novità sembra tuttavia essere rappresentato dall'affidabilità dell'impresa committente, che diviene anche il vero fattore di garanzia nell'accesso al credito per le imprese della subfornitura: essere un subfornitore di un grande marchio nel settore delle calzature, di un cantiere navale o di una grande e affidabile impresa meccanica significa per un'impresa artigiana non soltanto poter programmare le proprie

attività ma anche poter accedere al credito. Accanto al crescente ricorso alle garanzie reali sembrano quindi farsi strada le “garanzie per procura”, il che implicitamente significa che gli equilibri delle filiere si spostano in misura sempre più netta verso le grandi imprese.

Alcuni imprenditori intervistati hanno infatti sottolineato come nel corso del 2009 le banche, nel concedere i finanziamenti, abbiano valutato (al di là delle garanzie reali) non tanto la bontà oggettiva dei piani industriali dei richiedenti quanto, piuttosto, la reputazione e l’affidabilità (percepita) delle imprese committenti a capo delle filiere produttive. Si tratta di una circostanza che per le imprese maggiori rappresenta un nuovo punto di forza nei rapporti contrattuali con le imprese più piccole (soprattutto quelle operanti nel segmento della sub-fornitura) e che, di fatto, costituisce un nuovo capitolo nel travagliato rapporto tra le banche e le imprese.

Sotto questo aspetto i numerosi riferimenti delle imprese intervistate ai parametri di Basilea 2 ed alla generale richiesta di una deroga o comunque di una sua applicazione più flessibile, appare almeno in parte superata dai fatti.

FOCUS: DINAMICHE E DIMENSIONI DELL’ACCESSO AL CREDITO

La complessità dei rapporti intercorrenti tra imprese di diversa dimensione operanti all’interno di una filiera produttiva si riflette anche nelle diverse capacità delle stesse di accedere al credito.

In Italia, infatti, il credito erogato a favore delle imprese presenta una distribuzione fortemente squilibrata rispetto alla composizione del sistema produttivo, confermando quanto emerso all’interno dei *focus group*. Le imprese con meno di 20 addetti, pur rappresentando il 98,1% del totale e occupando quasi il 59% degli addetti, assorbono poco meno del 20% dei finanziamenti erogati.

Particolarmente elevata appare anche la differenza nell’accesso al credito tra il sistema artigiano e il resto del sistema imprenditoriale italiano, con il primo che, con il 28,5% delle imprese, assorbe poco più del 3% dei prestiti concessi (dati 2007).

Tab. 1 -Italia: Principali aggregati e indicatori economici delle imprese a seconda della dimensione. Anno 2007

	Imprese	Addetti	Fatturato	Valore aggiunto
Valori assoluti				
fino a 19 addetti	4.319.252	10.017.916	1.137.648	318.327
20 e più addetti	82.575	7.016.536	1.823.844	403.624
Totale	4.401.827	17.034.452	2.961.492	721.952
Composizione percentuale				
fino a 19 addetti	98,1	58,8	38,4	44,1
20 e più addetti	1,9	41,2	61,6	55,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

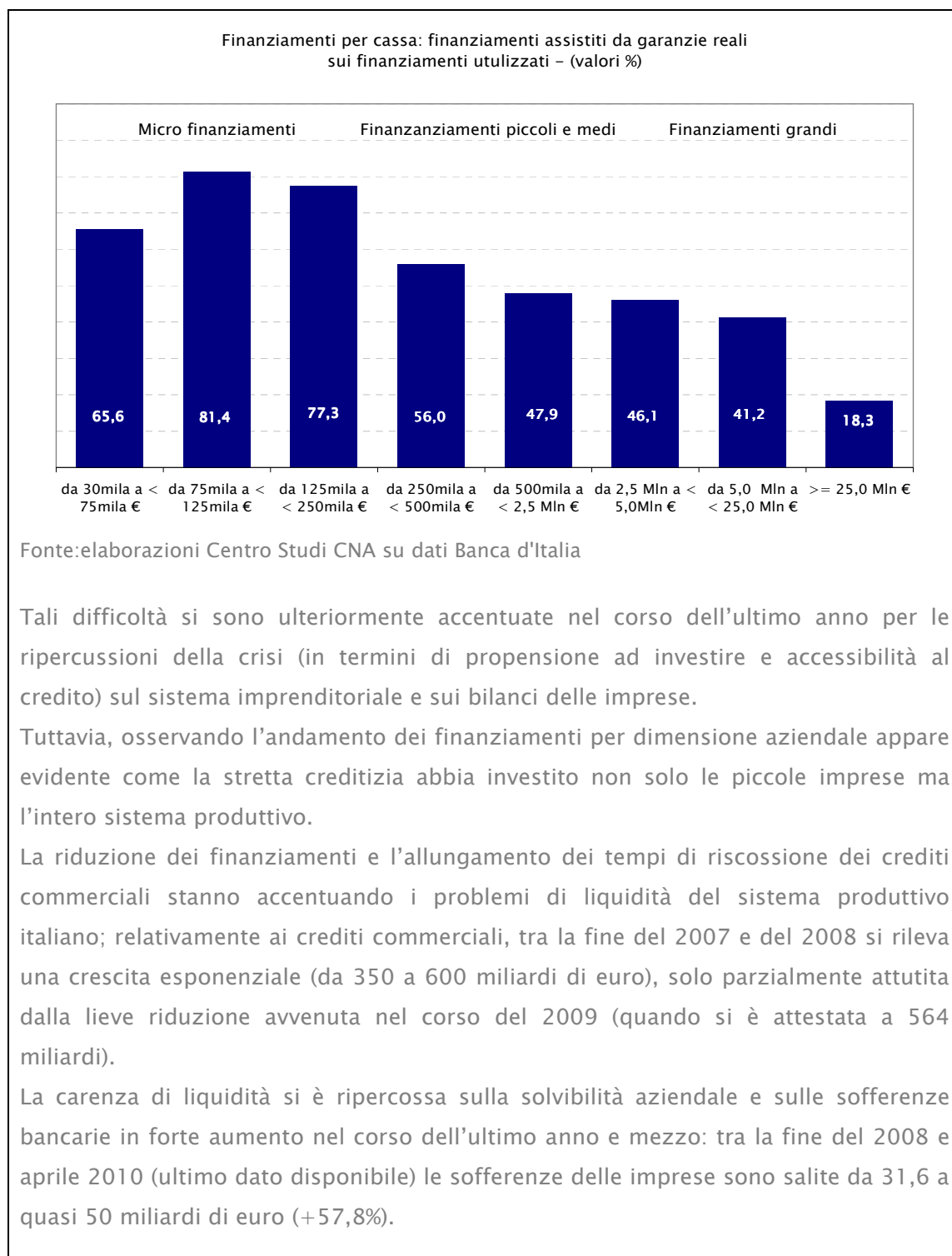
Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Istat

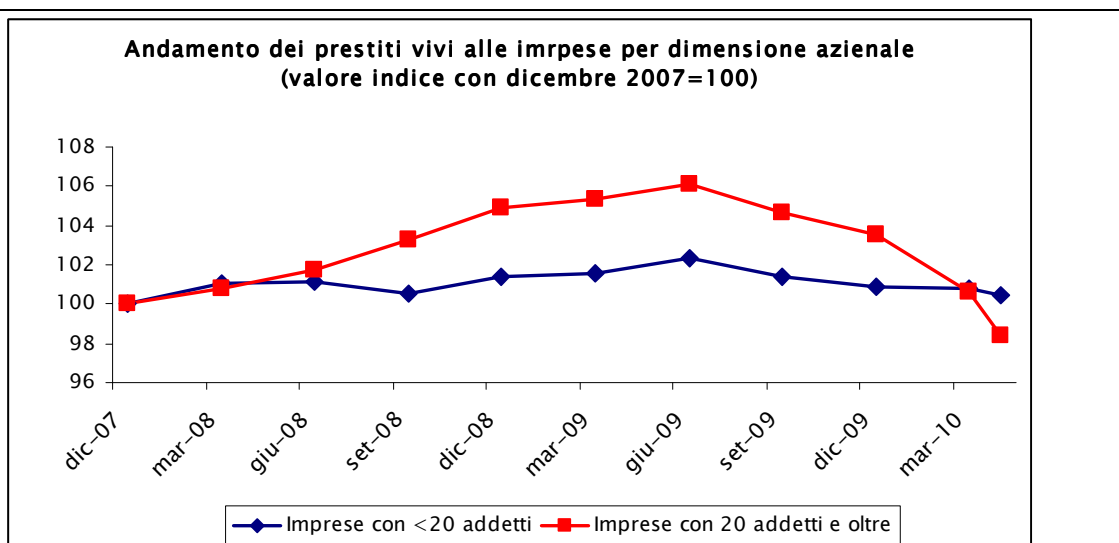
Tab. 2 -Italia: Finanziamenti al sistema produttivo per dimensione aziendale. Anni 2004-2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Valori assoluti in milioni di euro						
fino a 19 addetti	526.377	556.418	631.970	714.335	766.190	746.578
20 e più addetti	158.605	163.962	174.776	184.389	186.044	186.456
<i>di cui artigianato</i>	<i>29.508</i>	<i>29.562</i>	<i>30.813</i>	<i>32.264</i>	<i>32.395</i>	<i>31.298</i>
Totale	684.982	720.380	806.746	898.725	952.234	933.034
Valori percentuali						
fino a 19 addetti	76,8	77,2	78,3	79,5	80,5	80,0
20 e più addetti	23,2	22,8	21,7	20,5	19,5	20,0
<i>di cui artigianato</i>	<i>4,3</i>	<i>4,1</i>	<i>3,8</i>	<i>3,6</i>	<i>3,4</i>	<i>3,4</i>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: stime Centro Studi CNA su dati Banca d'Italia

La difficoltà di accesso al credito delle imprese più piccole appare evidente anche quando si considerano le condizioni di accesso imposte dagli istituti di credito. Il grafico ben evidenzia la sproporzione delle garanzie richieste dalle banche a seconda della dimensione dei fidi accordati che, chiaramente, possono essere interpretati come una *proxy* della dimensione dei richiedenti.





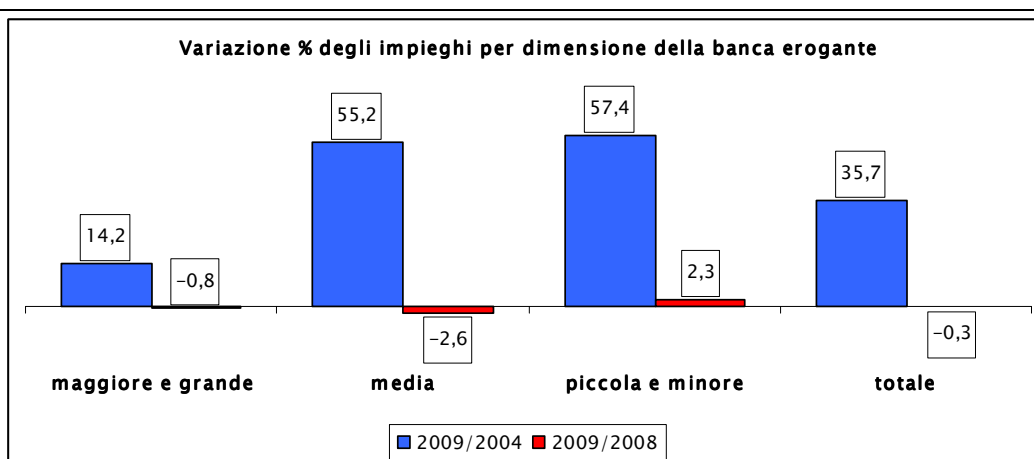
Fonte:elaborazioni Centro Studi CNA su dati Banca d'Italia

Prestiti vivi: ammontare dei finanziamenti erogati al netto delle sofferenze e delle operazioni pronto contro termine

La riduzione dei finanziamenti erogati nel corso dell'ultimo anno dal sistema bancario all'intera economia (imprese, famiglie, P.A., ecc.) è imputabile principalmente all'azione delle banche medio-grandi (-2,6% per quelle di medie dimensioni e -0,8% per quelle grandi e maggiori), rilevandosi tra quelle piccole e minori un aumento dei finanziamenti erogati (+2,3%). Allargando il periodo di osservazione è interessante rilevare come la maggiore dinamicità degli Istituti bancari piccoli e minori sia un fenomeno in atto da diversi anni; tra il 2004 e il 2009, infatti, gli impieghi erogati da queste tipologie di banche sono aumentati del 57,4%, a fronte del 14,2% per quelle grandi e maggiori.

Focalizzando l'attenzione sui finanziamenti erogati al sistema produttivo è interessante rilevare che nel 2009 circa un terzo delle imprese non finanziarie per le quali si è registrata una riduzione dei prestiti (pari a 24 miliardi) da parte dei primi cinque gruppi bancari ha beneficiato di un aumento dei finanziamenti erogati dalle altre banche (pari a 18 miliardi; Fonte: Relazione annuale della Banca d'Italia).

Tuttavia è opportuno precisare che le grandi imprese hanno avviato o intensificato i rapporti con le associazioni delle imprese (anche attraverso i Confidi) per individuare forme e strumenti a sostegno del sistema produttivo e per acquisire informazioni di natura qualitativa sui richiedenti dei finanziamenti che integrassero i dati "quantitativi" e di bilancio (che in fase di ripresa rischiano di penalizzare le imprese visto il ritardo strutturale di diversi mesi tra la situazione economica dell'impresa e i dati di bilancio).



Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Banca d'Italia

Le banche sono divise in cinque classi dimensionali: maggiore (con fondi intermediati superiori a 60 miliardi di euro), grande (da 26 a 60 miliardi), media (da 9 a 26 miliardi), piccola (da 1,3 a 9 miliardi) e minore (meno di 1,3 miliardi).

A seguito di questo andamento è aumentata la quota di mercato delle banche piccole e minori, salita nel quinquennio osservato dal 27,6% al 32%, e in misura più contenuta di quelle medie (dal 23,3% al 26,6%) mentre si è assottigliata sensibilmente la quota dei grandi istituti bancari (dal 49,1% al 41,3%).

**Tav. 3 - Impieghi bancari per dimensione della banca erogante.
Anni 2004-2009**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	Valori in milioni di euro					
Maggiori e grandi	564.858	588.290	629.555	699.832	650.596	645.221
Medie	267.659	299.843	349.166	386.496	426.410	415.329
Piccole e minori	317.864	349.845	389.567	444.352	488.728	500.192
Totale	1.150.381	1.237.978	1.368.288	1.530.680	1.565.734	1.560.742
	Composizione percentuale					
Maggiori e grandi	49,1	47,5	46,0	45,7	41,6	41,3
Medie	23,3	24,2	25,5	25,2	27,2	26,6
Piccole e minori	27,6	28,3	28,5	29,0	31,2	32,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Banca d'Italia

6. La domanda di interlocuzione

All'interno di una situazione di forte criticità che coinvolge, a diversi livelli, le imprese artigiane, la domanda di interlocuzione risulta ancora più forte e urgente. Tale domanda si articola in due differenti richieste:

- l'incontro con interlocutori "forti" (che gli intervistati identificano nelle Istituzioni, nelle Banche e nella CNA)
- l'opportunità di essere inclusi in un disegno strategico di sistema per l'industria italiana.

La necessità delle imprese che hanno partecipato ai *focus group* di poter "contare" su un livello di interlocuzione forte appare ampiamente diffusa e riguarda i diversi livelli istituzionali e decisionali: dal sistema politico, a quello associativo, a quello creditizio.

Tralasciando il riferimento a quest'ultimo asse, di cui si è approfonditamente trattato nel precedente capitolo, è in particolare il sistema politico ad essere chiamato in causa dagli intervistati, in quanto scarsamente attento ai problemi delle PMI e non in grado di promuovere interventi e strumenti legislativi che consentano alle imprese di superare il momento di crisi attuale.

In tale contesto particolarmente forte risulta il riferimento all'eccessiva pressione fiscale cui sono sottoposte le PMI, a fronte delle agevolazioni di cui invece godono quelle stesse grandi imprese che, delocalizzando le diverse fasi della produzione all'estero, hanno aggravato la crisi della subfornitura. Il tema della pressione fiscale rimanda peraltro direttamente alla questione della concorrenza internazionale dei Paesi emergenti dove, accanto ad un costo del lavoro molto inferiore a quello italiano, sono presenti un contesto normativo e una regolamentazione fiscale decisamente più favorevoli.

La grande questione che investe il rapporto tra le imprese e il sistema politico-istituzionale riguarda il tema della politica industriale, ovvero la mancanza di un disegno strategico di medio-lungo periodo per il sistema Italia nelle sue diverse articolazioni territoriali, settoriali e dimensionali, che tuteli e valorizzi le energie e i progetti validi e sostenga la riconversione e/o la riorganizzazione delle imprese e dei settori maturi, affinché tornino a poter operare nel mercato

globale. Le imprese chiedono, in modo latente o consapevole, di essere incluse in una visione strategica di insieme; chiedono cioè alla politica di non limitarsi ad assecondare i processi d'internazionalizzazione delle grandi imprese, riconoscendo piuttosto pari dignità alla struttura diffusa dell'artigianato e della piccola e media impresa, su cui tradizionalmente si fonda il sistema produttivo nazionale, attraverso l'individuazione di percorsi di crescita e di consolidamento nel breve, nel medio e nel lungo periodo.

Il riferimento alla scarsa attenzione della politica trova riscontro come principale elemento critico anche nel giudizio che le imprese intervistate esprimono sulla CNA. All'Associazione si rimprovera uno "scarso peso politico", ovvero una insufficiente capacità di condizionare le scelte di politica economica nazionale e, al loro interno, quelle relative al sostegno all'artigianato e alle piccole e medie imprese.

In ogni caso emerge tra tutti gli intervistati la consapevolezza dell'importanza dell'Associazione in quanto soggetto connettore e di indirizzo, indispensabile soprattutto per quelle imprese che vogliono affrontare il mercato internazionale.

All'interno di tale attribuzione di ruolo, risulta diffuso il richiamo alla necessità di sostenere le imprese associate, ovvero, secondo quanto efficacemente affermato da un intervistato del settore nautico, ad aiutarle a "resistere" e "a non sentirsi sole", non solo attraverso azioni più incisive e mirate (ad esempio aiutando i consorzi nelle procedure burocratiche), ma anche attraverso un potenziamento della rete dei servizi. Tra le imprese intervistate più critico risulta l'atteggiamento di quelle del settore delle calzature, che chiedono alla CNA di porre al centro della propria linea di azione la "tutela integrale" del Made in Italy.

Emerge al riguardo una diffusa insoddisfazione degli intervistati del settore verso la Legge Reguzzoni, laddove rischi di danneggiare le produzioni italiane di qualità, svincolando il marchio italiano dall'effettiva realizzazione delle fasi di produzione a più alto valore aggiunto nei nostri territori (a tale riguardo si veda il Focus di approfondimento sulla normativa di seguito riportato).

FOCUS - LA NUOVA LEGGE SUL *MADE IN* (LEGGE REGUZZONI)¹

La legge Reguzzoni - Versace - Calero (legge n. 55 dell'8 aprile 2010) è un provvedimento di tutela del Made in Italy che si applica ai settori del tessile, della pelletteria e delle calzature.

Essa ridefinisce il concetto di "Made in", rispetto a quello previsto dalla normativa europea, stabilendo che l'impiego dell'indicazione Made in Italy è permesso esclusivamente per prodotti finiti per i quali almeno due fasi della lavorazione sono state eseguite nel territorio nazionale e per le rimanenti è verificabile la tracciabilità.

La legge 55/2010, approvata alla Camera dei Deputati con un quorum molto elevato (546 voti a favore) è stata accolta favorevolmente poiché percepita come strumento idoneo per la difesa del prodotto italiano di qualità.

L'elemento maggiormente apprezzabile della legge riguarda l'introduzione dell'obbligo di etichettatura dei prodotti finiti e intermedi nella quale le imprese devono fornire indicazioni su:

- la conformità dei processi di lavorazione alle norme vigenti in materia di lavoro, nel rispetto delle convenzioni siglate in seno all'Organizzazione internazionale del lavoro lungo tutta la catena di fornitura;
- la certificazione di igiene e di sicurezza dei prodotti;
- l'esclusione dell'impiego di minori nella produzione;
- il rispetto della normativa europea e degli accordi internazionali in materia ambientale.

Più controversa appare invece l'efficacia del nuovo concetto di "Made in" che prescinde da quello di matrice comunitaria, secondo cui "le merci alla cui produzione hanno contribuito due o più territori sono originarie del paese o territorio in cui hanno subito l'ultima trasformazione sostanziale".

Proprio il contrasto tra il concetto di "Made in" contenuto nella legge Reguzzoni e quello dell'Unione Europea potrebbe comportare l'inapplicabilità della norma italiana e determinarne la decadenza in considerazione del fatto che la legge comunitaria rappresenta una fonte non derogabile dalle norme di uno Stato Membro.

Inoltre, i criteri di definizione di "Made in" introdotti dalla legge 55/2010 di fatto permettono di etichettare come italiani prodotti le cui fasi di produzione a più alto valore aggiunto sono state realizzate all'estero non introducendo quindi una effettiva maggior tutela per il prodotto italiano rispetto alla normativa europea pre-esistente.

¹ La presente nota si basa sul commento alla legge Reguzzoni di Riccardo Degli Antonini e consultabile sul sito www.filodiretto.com

Ad esprimere le valutazioni più favorevoli sull'operato della CNA sono le aziende più strutturate, quelle che aderiscono a reti di impresa e che si rivolgono ai mercati internazionali, riconoscendo all'Associazione l'importante compito di averle supportate e indirizzate nella scelta degli interlocutori internazionali e nell'accesso a specifiche agevolazioni.

La domanda di interlocuzione delle imprese	
Alla politica	
Nautica	<p>La richiesta che le imprese del settore nautico rivolgono alle Istituzioni riguarda in primo luogo l'emissione di finanziamenti a fondo perduto per l'internazionalizzazione e l'innovazione tecnologica, calibrati per la piccola e microimpresa, finalizzati a rilanciare il sistema competitivo e intercettare nuovi mercati.</p> <p>Il ruolo della politica, in una fase di forte contrazione, dovrebbe inoltre essere quello di ristabilire un clima di maggiore fiducia, adottando una serie di incentivi per favorire gli acquisti (anche di beni di lusso), per far ripartire il mercato.</p> <p>Unico elemento di ottimismo per la maggioranza degli intervistati riguarda il federalismo demaniale, la cui applicazione potrebbe contribuire a ristabilire una gestione del territorio più coerente alle esigenze degli attori locali.</p>
Calzature	<p>I calzaturifici lamentano una scarsa attenzione delle Istituzioni alla rete artigiana della piccola e media impresa, sollecitando interventi urgenti finalizzati in primo luogo a ridurre una pressione fiscale ritenuta eccessivamente onerosa (che peraltro contribuisce a rendere meno competitive le aziende italiane).</p> <p>Forte risulta inoltre la richiesta di tutelare e salvaguardare il Made in Italy, sostenendo la realizzazione integrale delle diverse fasi della produzione nei territori nazionali.</p> <p>Significativo, infine, appare il richiamo a più adeguate politiche di investimento sulla formazione.</p>

<p>Meccanica</p>	<p>Il settore della meccanica denuncia un'assenza di politica industriale nel nostro Paese, sottolineando la profonda differenza tra le strategie dei Governi dei competitors esteri e quelle del Governo Italiano: mentre le prime aiutano le ditte nell'acquisizione di macchinari e competenze, finanziando l'innovazione tecnologica, le Istituzioni italiane favorirebbero il decentramento della produzione a causa di una "politica cieca" che non supporta le proprie imprese attraverso aiuti economici e sgravi fiscali e non investe sulle competenze.</p>
<p>Alla CNA</p>	
	<p>All'Associazione delle Imprese Artigiane, una significativa quota degli intervistati appartenenti a tutti i settori coinvolti nei focus group, contesta di essere poco influente sul piano politico e, quindi, di non essere in grado di esercitare un'adeguata pressione a livello nazionale.</p> <p>Ciò premesso, le imprese concordano nel riconoscere alla CNA una importante funzione nella duplice veste di soggetto a sostegno delle imprese in difficoltà (attuando meccanismi fiscali, facilitando l'accesso al credito e attivando consulenze), e come soggetto di indirizzo soprattutto per le imprese che vogliono affrontare nuovi mercati e per la rete di imprese, sviluppando linee guida nella progettazione e nell'internazionalizzazione.</p>

7. Considerazioni conclusive

Per una politica industriale attenta all'artigianato e alle PMI

La complessità e l'articolazione dei piani di analisi proposti dalle imprese intervistate nel corso dei *focus group* portano ad un ripensamento complessivo della crisi, del suo significato, dei suoi effetti sulla vita, sull'organizzazione, sulle risposte e sulle strategie adottate dalle imprese.

A due anni dal settembre 2008, dal fallimento di Lehman Brothers, dal crollo dell'economia reale travolta da quella finanziaria, le imprese sembrano infatti progressivamente inquadrare lo shock della recessione globale come il risultato di un mutamento storico-economico generale negli equilibri tra le diverse aree del pianeta più che come un evento interamente spiegabile attraverso dinamiche interne di carattere finanziario o speculativo.

Le imprese sembrano piuttosto percepire chiaramente un mutamento di equilibrio nella capacità produttiva e nell'accesso alla ricchezza e ai consumi tra Paesi industrializzati e Paesi emergenti, che ha reso insostenibile il sistema preesistente portando di fatto ad un punto di non ritorno rispetto al passato. La riduzione dei consumi, dei salari reali e del tenore di vita in atto nei ceti medi dei Paesi Occidentali, ovvero di quanti dispongono prevalentemente di redditi da lavoro, ne è un evidente segnale.

Analogamente sono le Piccole e Medie Imprese e le imprese artigiane, ovvero quelle che legano il proprio successo alla capacità di lavoro e alle competenze espresse e non ad una rendita di posizione sul mercato (come spesso avviene per le grandi imprese) a subire maggiormente le trasformazioni economiche in atto nell'ultimo decennio.

La crisi, quindi, cessa almeno parzialmente di essere causa esclusiva o principale delle forti difficoltà incontrate dalle imprese negli ultimi anni, mostrandosi piuttosto come parte di un processo più lungo e più ampio: un processo di cui accelera e acuisce gli effetti ma nel quale va inserita per comprenderne la genesi e per produrre adeguate risposte individuali e di

sistema.

I mutamenti del mercato globale precedono quindi la crisi non soltanto da un punto di vista cronologico, ma la anticipano e la spiegano anche in termini logici.

Tale nuova consapevolezza si lega anche all'assenza di una vera inversione di tendenza rispetto alla caduta degli ordinativi e dei fatturati registrata a partire dal 2008. Soltanto sporadici e discontinui segnali (nelle dinamiche del commercio internazionale, degli ordinativi, dei fatturati) sembrano suggerire l'imminenza di un'inversione di ciclo, ma ancora debole e di contenute dimensioni. Se le cause della crisi erano tutte nella speculazione finanziaria, i suoi correttivi non hanno generato positivi effetti sull'economia reale: in una metafora, debellato il virus, non siamo ancora guariti; al contrario la crisi sembra aver messo a nudo la depressione immunologica del sistema, ovvero i suoi diversi elementi di debolezza (strutturale o congiunturale) di fronte alla concorrenza ed ai cambiamenti del mercato.

Se il problema è strutturale, se investe l'economia di interi settori produttivi, di interi territori e, in sintesi, del sistema-Paese, si intuisce facilmente la pressante domanda delle imprese intervistate per una politica industriale portatrice di una visione di medio-lungo periodo che tracci la rotta, che definisca i modelli verso cui tendere. Una politica che sostenga le capacità, le eccellenze e le vocazioni dell'Italia produttrice, che accompagni i processi di riconversione, di riorganizzazione, di crescita.

È necessaria quindi una politica industriale che sappia conciliare le esigenze delle grandi imprese globalizzate con quelle delle imprese artigiane e delle PMI, altrimenti esposte ad una sterile contrapposizione che, tanto più in una fase recessiva, inevitabilmente impoverisce i territori.

Ed è proprio questo processo di progressiva separazione tra le componenti dei sistemi produttivi ad aver caratterizzato le dinamiche settoriali negli ultimi anni (in misura più accentuata nelle calzature, secondariamente nella meccanica e in misura inferiore nella nautica), modificando gli equilibri tra le imprese nella distribuzione del valore aggiunto e nei processi organizzativi e decisionali: in sintesi nelle opportunità di accesso e di affermazione nel mercato.

I settori produttivi oggetto di analisi, il cui ambito organizzativo naturale è stato indicato nella filiera, risentono fortemente della “rottura” di un modello che nella fase espansiva ha consentito alle imprese di partecipare alla distribuzione del lavoro e del valore aggiunto “protette” da rapporti fidelizzati e mutualistici, da un sistema organizzativo ma anche da un modello compartecipato, capace di riconoscere il disegno e l’interesse aziendale di ciascuna delle sue componenti.

La crisi ha portato invece alla *morte della filiera* proprio nella sua componente immateriale, fiduciaria, come canale condiviso di accesso al mercato. Si tratta, naturalmente, della conseguenza di modificazioni avvenute nel mercato, sul piano materiale, che hanno posto le singole imprese (in questo caso sia le grandi sia le piccole) ad anteporre strategie di sopravvivenza individuali al mantenimento di un modello organizzativo consolidato. La contrazione dei fatturati e dei margini che ha investito i settori produttivi analizzati ha spinto le imprese committenti a farne ricadere sulla subfornitura una parte consistente delle negative conseguenze in termini di tempi e modalità della produzione e dei pagamenti, di definizione dei prezzi e di organizzazione e flessibilità del lavoro.

Ciò ha determinato una progressiva marginalizzazione di numerose piccole imprese terziste, costrette a muoversi in un’economia della sussistenza che non consente di perseguire una politica della qualità, di innovare, di investire in innovazione e ricerca, di adeguarsi alle nuove tecnologie: in sintesi, la condanna all’obsolescenza.

Tale processo, che sembra colpire soprattutto le imprese più “deboli”, non travolge le imprese artigiane e le PMI che nel corso degli ultimi anni hanno saputo leggere il mercato puntando sulla qualità, sulla specializzazione, sul progressivo abbandono delle produzioni di serie per acquisire nuovi spazi di mercato meno accessibili alla concorrenza dei Paesi emergenti.

Se un importante limite della filiera è nella metafora della fila di autoveicoli nella nebbia, dove la prima (l’impresa committente) vede la strada (cioè il mercato) e tutte le altre seguono soltanto le luci della macchina che le precede, sono proprio le imprese che hanno saputo leggere con i propri occhi il mercato a presentarsi oggi più preparate ad affrontarne le trasformazioni.

E questa capacità di lettura sembra indicare in maniera lineare che le

trasformazioni storico-economiche degli equilibri internazionali, ed in particolare i processi di avvicinamento delle economie dei Paesi emergenti a quelle dei Paesi industrializzati, non significano necessariamente declino per le imprese e per i territori del nostro Paese.

Si tratta piuttosto di saper interpretare i cambiamenti e di individuare le strategie idonee ad affrontarli: sono le stesse imprese a suggerire come la scelta di investire sulla qualità e sulla specializzazione consenta di recuperare ancora spazi di mercato ad elevato valore aggiunto e nuovi vantaggi competitivi.

In tale contesto la priorità appare quella di conoscere e di saper interpretare la direzione del mercato: i fari dell'impresa artigiana e delle PMI che operano da sole o all'interno di una filiera appaiono al riguardo insufficienti, così come generalmente insufficienti appaiono le energie finanziarie, culturali, organizzative e strategiche da poter mettere in campo per rilanciare, innovare e sostenere la propria capacità e la propria offerta produttiva.

Insufficienti appaiono i fari dell'impresa artigiana e delle PMI per poter riconsiderare il progetto di impresa ed il ruolo dell'imprenditore. Insufficienti, in particolare, a cogliere la dimensione della rete come opportunità, come alternativa talvolta obbligata per affrontare il mercato globale, forse rinunciando ad una parte di sovranità ma ricevendone in cambio il recupero di una prospettiva strategica e la forza necessaria a sostenerle nel mercato.

Oggi, per molte imprese artigiane l'alternativa appare quella di rassegnarsi all'obsolescenza, all'indebolimento e al declino, oppure di scommettere ancora una volta sulla qualità, sulle idee e sulle competenze.

Da un lato, resistere (ma per quanto?) puntando sull'autosfruttamento all'interno di spazi sempre più stretti del mercato in attesa di un nuovo ciclo espansivo, oppure ripensare il proprio ruolo di imprenditore, ridisegnare il futuro dell'impresa aprendosi a nuovi modelli di aggregazione che ne consentano il rilancio.

Se i fari dell'impresa artigiana sono oggi insufficienti a cogliere tale prospettiva, appare necessaria una forte azione culturale, di formazione, informazione e comunicazione diretta al mondo dell'artigianato e delle PMI affinché acquisiscano una definitiva consapevolezza della irreversibilità, sotto il

profilo storico-economico, dei processi di trasformazione dell'economia e del mercato.

Un intervento sulla cultura aziendale affinché sia finalmente compreso che la tutela dei sistemi produttivi e dei territori richiede il coinvolgimento di tutti i soggetti economici che vi operano: occorre che le grandi imprese comprendano che il mondo della subfornitura è un soggetto che non può essere marginalizzato senza che ciò comporti un impoverimento dei territori e della qualità stessa delle produzioni; occorre che le imprese artigiane e le PMI sappiano interpretare i cambiamenti del mercato e scommettere ancora sulla qualità, sulla crescita e sull'aggregazione; occorre che la politica restituisca al Paese una visione, una politica industriale, una rotta, una prospettiva strategica capace di considerare insieme le vocazioni e gli interessi dei territori, delle grandi e delle piccole imprese.

Soltanto attraverso tale prospettiva sarà possibile affrontare con successo le grandi trasformazioni dell'economia globale senza rassegnarsi al declino: parafrasando il console romano Menenio Agrippa, vissuto tra il VI e il V secolo a.c., occorre mettere a sistema le capacità e le competenze espresse dai territori e dalle imprese come fossero un unico corpo; perché "con la discordia periscono, con la concordia rimangono in salute".