

OSSERVATORIO DEL CLUSTER LOMBARDO MOBILITÀ



In Collaborazione con:

INDICE

1	Introduzione	Pag. 1
	1.1 L'industria automobilistica nel mondo	Pag. 2
	1.2 L'industria automobilistica in Italia	Pag. 3
	1.3 La filiera automobilistica italiana	Pag. 8
2	La situazione economico-finanziaria della filiera automobilistica della Lombardia	Pag. 11
	2.1 Metodologia di indagine e selezione delle imprese	Pag. 12
	2.2 L'impatto della crisi sulle imprese lombarde e piemontesi	Pag. 18
	2.3 I principali indicatori di bilancio: un confronto tra cluster regionali	Pag. 21
	2.4 Analisi delle attività industriali	Pag. 32
	2.5 Analisi per dimensione aziendale	Pag. 39
	2.6 Le imprese automotive nelle provincie lombarde	Pag. 46
	2.7 Note metodologiche	Pag. 50
3	L'innovazione e la R&S nella filiera automotive della Lombardia	Pag. 52
	3.1 La ricerca e sviluppo nelle PMI lombarde dell'automotive	Pag. 53
	3.2 Le collaborazioni in atto con il Politecnico di Milano	Pag. 63
4	I processi di internazionalizzazione della filiera in Lombardia	Pag. 70
	4.1 Le dinamiche di internazionalizzazione delle imprese lombarde attraverso quattro casi di studio	Pag. 74
	4.2 I fornitori lombardi e la Global Value Chain	Pag. 78
	4.3 Le modalità di ingresso nei mercati esteri	Pag. 80
	4.4 Le "distanze culturali" ed il supporto delle istituzioni	Pag. 81

Nel quadro del Programma per lo sviluppo di azioni a sostegno dei sistemi produttivi lombardi, la Regione Lombardia ha promosso, a fine 2012, il progetto DAFNE, con l'obiettivo di favorire, per i principali settori industriali locali, uno sviluppo internazionale delle aziende.

In questo contesto è nato POLIAUTO - Filiera AUTO INTERNAZIONALE che, nel corso del 2013, ha fornito alle imprese del settore automotive un sostegno concreto per attuare in modo strategico e fattivo i processi di trasformazione necessari per un incremento di competitività a livello internazionale.

Il progetto si è articolato in un'attività formativa erogata dai partner strategici e in una serie di Technology Days, che hanno rappresentato per le PMI lombarde un'occasione di incontro commerciale o industriale con controparti estere.

A conclusione dell'attività, si è deciso di realizzare un Osservatorio, con l'intento di fornire un'overview del distretto automotive lombardo nel contesto industriale nazionale, raccogliendo informazioni di natura quantitativa (numero delle aziende, dipendenti, dimensioni medie, fatturati, etc.), integrate da un'analisi qualitativa focalizzata sulle caratteristiche delle realtà aziendali e sulla presenza di distretti regionali che si distinguono in termini di eccellenze tecnologiche, lavorazioni e prodotti specifici, collaborazioni in atto con il mondo universitario, apertura o già avvenuto ingresso sui mercati internazionali.

Nella sezione dell'Osservatorio dedicata all'internazionalizzazione, vengono esaminati alcuni casi aziendali, riferiti a realtà che hanno già pianificato la propria presenza sui principali mercati esteri con strategie di successo.

Queste strategie possono fungere da catalizzatore dei processi di aggregazione di piccole e medie imprese, chiamate in misura crescente a mettersi in discussione e ad ampliare i propri orizzonti, pena la loro stessa sopravvivenza e, soprattutto, a competere in un settore sempre più globale ed articolato come l'automotive.

L'Osservatorio è stato realizzato da un team di ricercatori di ANFIA (Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica), coordinati da Giuseppe Calabrese del CNR-Ceris, in stretta collaborazione con il Politecnico di Milano (soggetto promotore di POLI AUTO) e l'Associazione Industriale Bresciana. Intensa è stata l'azione di coordinamento del soggetto attuatore (Probrixia, azienda speciale della Camera di Commercio di Brescia) che, insieme all'Ente Camerale, ha sviluppato e gestito in modo efficace le diverse fasi operative dell'attività.

Un vivo ringraziamento va, inoltre, agli altri Enti che hanno supportato il progetto in qualità di partner strategici: Confindustria Bergamo, Kilometro Rosso, CSMT/Università di Brescia, Fondazione Politecnico di Milano, Comunimprese, Gruppo Impresa Finance, oltre ai soggetti prima citati, nonché la società ISLM S.r.l. come organizzazione tecnica della ricerca.

Si ringrazia, infine, la Camera di Commercio di Torino per lo studio annuale "Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana", al quale i ricercatori hanno fatto riferimento, come preziosa fonte, per la sezione di inquadramento del settore a livello nazionale ed internazionale.

Un ultimo ringraziamento anche al progetto DRIADE e il Sistema Brescia, il contratto di rete tra operatori bresciani nel campo della ricerca, l'innovazione e l'alta formazione, che comprende tra gli altri AQM, CSEAB, CSMT, ISFOR 2000, U&I, oltre al PoliMi ed AIB.

Il presente rapporto è composto da quattro capitoli. Il primo presenta una panoramica del mercato automobilistico con particolare attenzione a quello italiano e alla filiera dei fornitori. Il secondo capitolo, sulla base dell'analisi dei bilanci, pone a confronto il *cluster* lombardo con quello piemontese evidenziando le differenziazioni dimensionali e di specializzazione produttiva. Il terzo capitolo è dedicato ai processi innovativi delle imprese lombarde con particolare attenzione alle collaborazioni in atto con il Politecnico di Milano. Il quarto capitolo ha analizzato le dinamiche di internazionalizzazione delle imprese lombarde tramite interviste dirette a quattro casi significativi.

Il rapporto è stato coordinato dal dott. Giuseppe Calabrese del CNR-Ceris che ha redatto il primo capitolo, l'introduzione al terzo e quarto capitolo e il secondo capitolo insieme al dott. Alessandro Manello del CNR-Ceris. I paragrafi 3.1 e 3.2 sono stati scritti rispettivamente dalla dott.ssa Elisabetta Forni di KPMG e dal prof. Giampiero Mastinu del Politecnico di Milano. La dott.ssa Caterina Muzzi dell'Università degli Studi di Brescia ha curato i paragrafi rimanenti del quarto capitolo. La redazione del rapporto è stata effettuata da ANFIA in collaborazione con ISLM.

1.1. L'industria automobilistica nel mondo

I primi sei mesi del 2013 stanno confermando, seppur in leggero rallentamento, l'andamento in corso negli ultimi anni. La crescita del potere d'acquisto dei consumatori nel mondo sta agevolando l'incremento della domanda di mobilità a livello globale e quindi le immatricolazioni di auto a livello mondiale (+4,9% nel 2012 rispetto al 2011, +2,8% nel primo semestre 2013).

Nel 2012 si sono venduti 3,8 milioni fra auto, veicoli industriali e commerciali e autobus in più rispetto all'anno precedente, per complessivi 81,7 milioni di unità. Il ritmo di crescita è addirittura in lieve aumento sia rispetto al 2011 (+3,3 milioni), sia rispetto alla media 2005-2012 (+2,3 milioni per anno). Il continente europeo è l'unica zona al mondo in controtendenza, con consumi in recessione. Nell'Europa a 27 c'è infatti stata una contrazione delle immatricolazioni nel 2012 (1,3 milioni), più che compensata dalle ottime performance dell'Asia (+2,7 milioni) e delle Americhe (+2,1 milioni). I primi sei mesi del 2013 confermano il gap: Europa -6,7%, Americhe +6,6%, Asia +4,9%. A partire dal mese di settembre si è assistito ad un'inversione di tendenza delle vendite nei Paesi europei e, se i dati relativi ai mesi successivi dovessero confermare tale evidenza, il risultato finale potrebbe denotare una variazione leggermente negativa.

Nel 2012 la crisi delle vendite ha riguardato tutti i paesi europei, salvo la Gran Bretagna (+3,7%). Fra i mercati principali quello maggiormente in difficoltà è l'Italia (21%), seguito dalla Francia (13,2%). Anche la Germania, nonostante le condizioni macroeconomiche migliori, non è riuscita a frenare il calo delle vendite interne di autoveicoli (3,3%). Nel 2013 solo la Spagna, grazie gli incentivi alla rottamazione, affiancherà la Gran Bretagna tra i Paesi a variazione positiva (Italia -8%, Francia -7% e Germania -5%).

Questa dinamica continentale ha provocato ripercussioni negative sui risultati economici di tutti i costruttori europei. L'unico grande costruttore a crescere in Europa è Hyundai-Kia (+11,5%). Il gruppo Fiat perde il 15,8% delle sue immatricolazioni. Se si allunga lo sguardo di qualche anno indietro, si vede che l'Europa evidenzia un calo delle immatricolazioni per il quinto anno consecutivo. La perdita di immatricolazioni di autovetture è di 1 milione rispetto al 2011, ma diventa di 3,5 milioni nei confronti del 2007 (l'anno precedente alla crisi). È dunque probabile che si sia verificato un calo strutturale di questo mercato, collegato all'aggiustamento dei consumi rispetto alla recessione del reddito e alle politiche di austerità fiscale necessarie per stabilizzare i mercati finanziari dell'eurozona.

Nel 2012 la crescita delle immatricolazioni ha continuato a premiare i mercati emergenti. La Cina è ormai stabilmente il primo mercato mondiale, ulteriormente aumentato del 4,3% nel 2012 e addirittura del 12,3%

nel primo semestre 2013. Le immatricolazioni hanno ripreso a crescere, grazie a una politica monetaria espansiva, anche in alcuni mercati sviluppati, come gli Stati Uniti, a +13,4% (+7,8% nei primi mesi del 2013).

Anche il Giappone ha goduto di un 2012 eccezionale (+27,5%) dopo il disastro nucleare di Fukushima dell'11 marzo del 2011. I dati del 2013 non sembrano, tuttavia, confermare la tendenza (-8,0% nel primo semestre 2013) di un aumento stabile delle immatricolazioni sopra i 5 milioni di unità.

Si è fermata l'espansione dei mercati dell'auto anche nei paesi del BRIC, ad eccezione della Cina, a seguito del cambio delle politiche espansive in atto. Se per questi Paesi nel 2012 erano state registrate variazioni ampiamente positive, lo stesso non si può dire per l'anno in corso: India rispettivamente +8,8% e -7,8%, Russia +8,3% e -6,7%, Brasile +4,6% e -3,0%, mercato quest'ultimo strategicamente importante per la filiera italiana.

Ne consegue che anche la produzione mondiale tende a crescere (84 milioni di unità, +5,1% rispetto al 2011 e +1,6% nei primi mesi del 2013). L'Asia è il primo continente produttore con 43 milioni di autoveicoli prodotti, pari al 59% della produzione mondiale. Il NAFTA è la regione a più alta crescita (15,8 milioni di autoveicoli prodotti, +17,2% rispetto al 2011 e +3,2% nel primo semestre 2013), grazie alla ripresa economica degli USA. Nella UE a 15 sono stati realizzati 12,8 milioni di veicoli, con una variazione negativa del 10,3% che perdura nel 2013 (-4,7%).

In sostanza, la produzione europea riflette le condizioni di compressione del mercato europeo delle immatricolazioni.

La crisi ha cambiato la geografia della produzione automotive. Se guardiamo ai paesi in termini di piattaforme geografiche di produzione, da prima della crisi l'output è aumentato di 13,9 milioni in termini di unità prodotte, in Cina, di 2,7 milioni in India e di 1,6 milioni in Tailandia (terzo paese per crescita della produzione locale). Per contro i tre paesi che hanno perduto le maggiori quote sono la Francia (1,4 milioni), gli USA (1,1 milioni) e la Spagna (880mila unità di produzione).

I dati provvisori sulla produzione dei primi mesi del 2013 che giungono dalle Associazioni nazionali dei produttori sembrano confermare questa tendenza fra le industrie emergenti e mature, con l'America del sud che torna a crescere significativamente (+18,0% sullo stesso periodo dell'anno precedente), l'Asia che rallenta la sua corsa (+2%), ma che nei primi sei mesi dell'anno ha già prodotto 22,6 milioni di autoveicoli. L'area NAFTA (+3,2% nel primo semestre 2013) rallenta rispetto al tasso di crescita del 2012, ma recupera ancora rispetto al livello pre-crisi, mentre per l'Europa si denota ancora una fase di contrazione (-4,7%). Sempre in riferimento ai primi sei mesi del 2013, tra i paesi europei si distingue in particolare in senso negativo la Francia con un calo produttivo del 20% e in senso opposto la Spagna (+5,5%). Il nostro Paese registra un calo del 3,1% simile a quello della Germania.

1.2. L'industria automobilistica in Italia

La crisi economico-finanziaria iniziata nel 2008, la strategia di internazionalizzazione di Fiat con la focalizzazione principalmente su Chrysler, lo spostamento in altri paesi di produzioni previste in Italia e il rinvio del rinnovo dei modelli dei marchi Fiat hanno manifestato i suoi effetti soprattutto sui livelli produttivi degli impianti italiani, anche se alcune delle attuali problematiche si erano già presentate precedentemente. Infatti, la produzione di veicoli in generale (autovetture, veicoli commerciali e autobus) (Tabella 1.1) è diminuita nell'arco dell'ultimo decennio del 61,4%, da 1.738.315 nel 2000 a poco meno di 700.000 unità nel 2012 e 120 mila veicoli in meno rispetto all'anno precedente, con una variazione percentuale negativa (-15,1%) per il quinto anno consecutivo, dal 2008 in avanti.

Dopo un 2010 di sostanziale tenuta (+0,6%) ed un 2011 in cui il calo complessivo (-5,7%) era stato attenuato dalle esportazioni e da un buon andamento della produzione di veicoli commerciali (+14,5%) e industriali (+20,1%), nel 2012 si è registrata una perdita della produzione totale pari al 15%. Nessuna delle sotto voci - produzione di auto, veicoli commerciali e industriali, esportazioni - è risultata in controtendenza.

Questa dinamica ha riguardato soprattutto le auto, che sono passate da 911 mila unità nel 2008 alle 396 del 2012 (-56%). Meglio è andata ai veicoli industriali e commerciali che rispetto al record storico del 2007 (373 mila veicoli) hanno perso il 26%.

Il trend si ripercuote sul peso produttivo del nostro Paese, che è ormai il ventunesimo nella classifica dei maggiori produttori di autoveicoli. La flessione dell'offerta nazionale di autoveicoli può essere spiegata con l'andamento negativo della domanda interna e di quella continentale. Ma non è questa è solo parte del problema. Il nostro livello produttivo è inferiore a quello di economie simili alla nostra come la Spagna e la Gran Bretagna e di mercati sicuramente meno recettivi e importanti del nostro ma con costo del lavoro inferiore, come la Repubblica Ceca, la Slovacchia. Il nostro Paese continua ad assemblare meno della metà degli autoveicoli acquistati per via della scarsità di investimenti da parte delle case costruttrici mondiali.

Tabella 1.1 - Produzione di autoveicoli in Italia - ANFIA

Anno	Autovetture		Veicoli industriali		Autobus		Totale	
	N.	Indice	N.	Indice	N.	Indice	N.	Indice
2000	1.422.284	100	312.868	100	3.163	100	1.738.315	100
2001	1.271.780	89,4	305.710	97,7	2.206	69,7	1.579.696	90,9
2002	1.125.769	79,2	298.715	95,5	2.597	82,1	1.427.081	82,1
2003	1.026.454	72,2	292.327	93,4	2.850	90,1	1.321.631	76,0
2004	833.578	58,6	305.451	97,6	3.076	97,2	1.142.105	65,7
2005	725.528	51,0	309.365	98,9	3.459	109,4	1.038.352	59,7
2006	892.502	62,8	316.225	101,1	2.867	90,6	1.211.594	69,7
2007	910.860	64,0	372.003	118,9	1.449	45,8	1.284.312	73,9
2008	659.221	46,3	363.209	116,1	1.344	42,5	1.023.774	58,9
2009	661.100	46,5	181.135	57,9	1.004	31,7	843.239	48,5
2010	573.169	40,3	263.952	84,4	1.065	33,7	838.186	48,2
2011	485.606	34,1	303.919	97,1	823	26,0	790.348	45,5
2012	396.817	27,9	274.466	87,7	489	15,6	671.768	38,6
In relazione ai primi sei mesi del 2012								
2013	222.849	-6,7%	128.018	+3,4%	16.762	-0,1%	367.628	-3,1%

Il dato relativo agli autobus, peggiore di quello delle autovetture, deve peraltro scontare nel 2012 la chiusura dello stabilimento Iveco di Grottaminarda ad essi dedicato.

Questi dati, in particolare quelli delle autovetture, riflettono solo in parte la crisi più generale dell'industria automobilistica europea in quanto esprimono soprattutto specificità italiane:

- la debolezza della gamma produttiva di Fiat in Italia dovuta alla mancata sostituzione di vetture giunte a fine vita (ad esempio Fiat Croma, Fiat Idea, Fiat Multipla, Fiat Punto Classic, Lancia Musa, Lancia Thesis);
- la chiusura dello stabilimento di Termini Imerese in Sicilia, con la produzione trasferita in Polonia da dove è stata, invece, spostata in Italia la produzione della nuova Panda;
- la drammatica caduta delle vendite di auto sul mercato nazionale: da circa 2,5 milioni vetture nel 2007, anno di massimo in assoluto, ai 1,4 milioni nel 2012 con un calo del 43,7% (Tabella 1.2);
- la ridotta propensione all'export delle vetture prodotte in Italia per cui la debolezza del mercato italiano non ha trovato una compensazione nei mercati esteri, anzi la diminuzione delle esportazioni (-53,4%) è stata superiore al calo della domanda in Italia (Tabella 1.2);

- il forte sottoutilizzo degli impianti produttivi e la relativa cassa integrazione per i dipendenti. Secondo dati recenti l'utilizzo della capacità produttiva degli stabilimenti europei di Fiat nel 2012 variano dal 17% di Mirafiori al 65% di Tychy in Polonia, quest'ultimo anch'esso inferiore al teorico punto di pareggio pari all'80% (Tabella 1.3);
- l'unica nota positiva è stata la riapertura dello stabilimento delle carrozzerie acquistato dalla Bertone di Grugliasco (Torino) come sito dedicato alla produzione dei nuovi modelli Maserati, nonché i recenti investimenti per il rinnovo delle linee produttive negli stabilimenti di Melfi, Atessa (veicoli commerciali) e Mirafiori.

Tabella 1.2 - Mercato autovetture in Italia - ANFIA

Anno	Vendite		Esportazioni	
	N.	Indice	N.	Indice
2007	2.494.115	100	374.177	100
2008	2.161.359	86,7	279.670	74,7
2009	2.159.924	86,6	251.038	67,1
2010	1.962.042	78,7	231.557	61,9
2011	1.749.294	70,1	203.769	54,5
2012	1.402.986	56,3	174.514	46,6

Tabella 1.3 - Stabilimenti Fiat e capacità utilizzata (2012)

Impianto	Marchi	Produzione	Capacità utilizzata
Cassino	Alfa, Fiat, Lancia	91.809	46%
Melfi	Fiat	106.857	36%
Mirafiori	Alfa, Lancia	46.809	17%
Pomigliano	Fiat	155.822	74%
Tychy, Polonia	Fiat, Lancia, Ford	293.890	65%
Kragujevac, Serbia*	Fiat	23.830	13%
Bursa, Turchia	Fiat, PSA	189.680	63%

* La produzione è iniziata nell'agosto 2012

Se si pongono in relazione i dati riportati nelle tabelle 1.1 e 1.2 e si può evidenziare un elemento caratterizzante il mercato italiano, vale a dire il basso rapporto tra auto prodotte e vendute nel nostro Paese pari nel 2012 al 28,2%. Questo dato risulta essere molto inferiore rispetto a quello tedesco e spagnolo, dove viene prodotto più o meno il doppio di quanto viene immatricolato, a quello francese, pari a circa il 90%, e addirittura di quello britannico che pur in assenza di un costruttore nazionale viene prodotto localmente oltre il 70% del venduto.

Per intercettare investimenti e commesse, il sistema Paese dovrà attuare le riforme necessarie per aumentare la produttività, così come la filiera dovrà continuare a perseguire gli investimenti in ricerca, qualità e innovazione.

Quanto detto fin qui ci fa comprendere che se da una parte la nostra industria deve migliorare l'apporto qualitativo e innovativo per riuscire nel nuovo mix di prodotti, dall'altra sarà necessario non solo incrementare le quote di mercato nella piazza Europea, ma inevitabilmente, dati i volumi nazionali e continentali, vendere le autovetture prodotte in Italia al di fuori del nostro continente.

L'andamento della produzione rilevato nei primi sei mesi del 2013 da ANFIA (-3,1%) non lascia spazio all'ottimismo per quanto riguarda il 2013. Ciononostante a leggere bene i piani industriali del Gruppo Fiat, si può trarre qualche elemento positivo. Il rafforzamento dei marchi europei, così come l'uscita dalla crisi nello stesso continente e l'aumento della profittabilità sono sfide che passano quasi tutte dal nostro paese e investono i nostri stabilimenti. In sintesi: la piena articolazione della gamma "500", declinata in più versioni da quella sportiva alla familiare; il rafforzamento dell'alleanza fra Maserati e Alfa Romeo con da una parte l'ampliamento della gamma della prima verso un marchio in grado di soddisfare più esigenze anche con costi più "contenuti" e il ritorno di un portafoglio prodotti che comprenda vetture dal segmento B a quello E passando per i veicoli speciali, per il marchio milanese. Vi è poi il consolidamento dei punti di forza come i marchi sportivi e del lusso e i veicoli commerciali leggeri e infine la produzione in Europa di un marchio di successo internazionale come Jeep, in modo da rafforzarne l'attrattività sul nostro continente (ma non solo) facendo leva su linee meno "americane".

Per capire come queste premesse si possono riflettere in maniera positiva sugli investimenti e i volumi produttivi dei nostri impianti analizziamole nel dettaglio.

Dal 2014, in attesa di capire come sarà rinnovata la Grande Punto, l'impianto di Melfi vedrà nuovi investimenti che prevedono, due mini-suv uno a marchio Jeep e l'altro a marchio Fiat (la 500X), con un investimento di un miliardo di euro. Sempre al sud, in Abruzzo, la Fiat ha recentemente annunciato l'investimento di 700 milioni di euro nei prossimi 5 anni, per l'ammodernamento delle linee produttive del Ducato e rassicurato sul fatto che la dismissione della quota societaria in Sevel Nord (alleanza con il gruppo PSA che riguardava lo stabilimento francese) non avrà ripercussioni negative sull'alleanza che riguarda l'impianto di Atesa.

In Piemonte, dopo che l'ex stabilimento della Bertone è stato completamente rinnovato per far fronte alla produzione di due modelli della Maserati, il distretto sta in parte cambiando faccia, essendo protagonista di una delle nuove linee strategiche del Gruppo Fiat che punta a aumentare i volumi di vendita e la gamma delle auto sportive e di lusso. Queste si sostanziano in una nuova Quattroporte e nella Ghibli, che riprendendo il nome di un vecchio successo della casa modenese, costituisce il primo passo verso l'allargamento della gamma al segmento E, con un prezzo compreso fra i 50 ed i 100mila euro e che fornirà un valido aiuto all'auspicato aumento dei volumi di vendita del marchio. Il volume produttivo dello stabilimento di Grugliasco dovrebbe arrivare a regime a 130 auto prodotte al giorno, per complessive 30mila unità annue. Nel 2013 il Gruppo torinese conta di produrne 20mila.

Per quanto riguarda lo storico stabilimento di Mirafiori invece non vi sono ancora certezze. Con la dismissione dei modelli sostituiti dalla 500L (Musa e Idea), l'attività del 2013 è garantita da un solo modello, l'Alfa Mito, con la conseguenza che nel 2013 i volumi produttivi dello stabilimento potrebbero passare dalle 41.500 unità del 2012, alle 28.500. Per i mesi a venire, lo stabilimento concorre per l'assegnazione della nuova berlina dell'Alfa Romeo, la Giulia e il suv Maserati Levante, realizzato sul pianale del Grand Cherokee.

1.3. La filiera automobilistica italiana

Sebbene nel 2012 si sia interrotto il trend di crescita post crisi, con un fatturato nazionale nuovamente in contrazione, secondo l'Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (ANFIA, 2013) il settore continua a valere circa il 3% del PIL nazionale e investe il 2,5% del fatturato in ricerca e sviluppo, consentendogli un tasso di innovazione adeguato a competere sul piano internazionale, dove esporta oltre il 50% della sua produzione e consente di ottenere saldi positivi della bilancia commerciale.

I produttori italiani di componenti, servizi di ingegneria e design, parti e sistemi per auto, nel 2012 hanno fatturato 38 miliardi ossia il 9,2% in meno del 2011, posizionandosi nel complesso sotto il livello della crisi del 2009.

A soffrire maggiormente del calo della produzione nazionale ed europea di veicoli sono state le imprese della subfornitura, che sono tradizionalmente più dipendenti dalla produzione di prossimità. Anche le società che forniscono servizi di ingegneria e design hanno mostrato difficoltà legate al rallentamento nella progettazione di nuovi prodotti o all'insourcing della stessa. In questo contesto generale, il caso di Modena è quello di un'isola felice nella quale il fatturato nello stesso periodo è riuscito a crescere in controtendenza del 4%, trainato dalle buone condizioni del segmento delle sport luxury cars.

Anche le esportazioni sono diminuite nello stesso anno, -5,3%, tuttavia il saldo della bilancia commerciale rimane positivo per 7,4 miliardi, dato che le importazioni sono diminuite del 10,0% (si veda il paragrafo successivo).

Nella scomposizione del fatturato per canali di ricavo, le esportazioni rappresentano il 49,6%, di cui 10,7 punti percentuali attribuibili al Gruppo Fiat, mentre le rimanenti vendite nazionali si ripartiscono in 30,0% assorbite dal Gruppo Fiat e 20,4% da altri clienti. In definitiva, il Gruppo Fiat copre il 40,7% dei ricavi della filiera e tale percentuale è in continuo calo (era il 55% nel 2010).

Qui di seguito vengono riportate alcune caratteristiche peculiari della filiera automobilistica italiana:

- Secondo l'Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana, un'impresa su dieci (10,4%) è classificata come "grande" ossia ha un fatturato che supera i 50 milioni di euro o impiega più di 250 dipendenti. Le medie imprese sono il 21% del campione e hanno un'occupazione compresa tra i 50 e i 250 dipendenti o un fatturato compreso tra i 10 e i 50 milioni di euro. Le piccole imprese (fino a 50 dipendenti e 10 milioni di fatturato) costituiscono il segmento modale del campione, con il 41,7% di risposte alle interviste. Infine, la parte residua del campione è composto dalle micro-aziende (fino a dieci dipendenti e due milioni di fatturato), che tuttavia contano per il 26,3% del totale.
- La produzione è territorialmente concentrata: il Piemonte pesa per il 35,9% in termini di numero di imprese, ma copre il 47,3% del fatturato e il 54,4% dei dipendenti.
- La distribuzione della filiera automobilistica italiana secondo la specializzazione produttiva vede in primo luogo le imprese subfornitrici (55,0%), seguite dai produttori di parti e componenti (32,7%), dai fornitori di servizi in ingegneria e design (9,9%) ed infine i produttori di moduli e sistemi (2,4% del totale imprese).
- I centri studi di ingegneria e design sono localizzati principalmente in Piemonte (più del 60%), ma solo pochi di loro, come Pininfarina, Italdesign e Bertone, sono noti a livello mondiale. La maggior parte di loro sono di piccola dimensione e solo una decina di imprese supera i 100 dipendenti.
- La maggior parte dei fornitori di moduli e sistemi, che forniscono le produzioni più complesse, sono controllati da multinazionali estere che nel tempo hanno acquistato gli stabilimenti dei grandi fornitori nazionali adattandoli al sistema di produzione gerarchizzato a più livelli sviluppato da tutti gli assemblatori automobilistici durante gli anni novanta. Al giorno d'oggi, la loro dipendenza da Fiat è diminuita e producono anche per altre case automobilistiche attraverso le loro società affiliate, di conseguenza molti fornitori di moduli e sistemi hanno ridimensionato o addirittura chiuso i centri di ricerca e sviluppo italiani spostando tale attività in altre nazioni.
- Un'altra conseguenza della fase delle difficoltà sui mercati è la spinta al ricambio della base produttiva. L'Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana ha svolto una revisione delle imprese contenute nel database, registrato la cessazione dell'attività di 179 imprese. Queste imprese, ancora nel 2007, avevano un fatturato pari a 1,6 miliardi di euro. È interessante notare come non esista alcuna correlazione fra i mestieri o le specializzazioni produttive e l'appartenenza a questo gruppo, segno che non ci sono mestieri che sono risultati più penalizzanti di altri. Le ragioni della cessazione dell'attività sono quindi da ricercarsi prevalentemente nell'impossibilità di gestire al meglio le leve competitive: diversificazione produttiva e dei mercati di sbocco, innovazione e collaborazioni. Spesso ad essere insufficiente è la dimensione.

Una delle parole chiave degli ultimi anni per mantenere il livello dei fatturati, ed in alcuni casi cercare di ritornare ai livelli pre-crisi, è stata la diversificazione commerciale e produttiva. L'Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana ha investigato la diversificazione verso l'estero (Fiat e non), ma all'interno delle macro ripartizioni osservate (Fiat-non Fiat; estero o Italia) altre strade sono state battute, spesso con successo. Una strada è stata quella che vede i fornitori concentrarsi su quei mercati, anche nazionali, che negli ultimi anni sono aumentati in valore assoluto e relativo, come quello dei veicoli industriali e commerciali (il 65% delle imprese della filiera dichiara di fornire le linee di produzione dei veicoli commerciali e industriali pesanti, il 66% i veicoli commerciali leggeri e il 36% autobus e pullman).

Anche all'interno dell'insieme di coloro che si occupano di forniture per il mercato delle autovetture si sono sviluppate importanti specializzazioni. La metà del campione è in grado di concepire e fabbricare parti per autovetture di medio-grande dimensione (55%) o per monovolumi e suv (47%). Vi è poi la filiera delle auto sportive o premium che coinvolge quasi la metà delle imprese (49%). La diversificazione varia invece tra le diverse regioni: è maggiore nelle imprese emiliano-romagnole che sono focalizzate anche sulle moto, sui veicoli agricoli e in generale sulle altre produzioni meccaniche è più bassa nelle aziende piemontesi maggiormente collegate al Gruppo Fiat.

Un'altra fonte di ricavi è invece fornita dal mercato dei ricambi, un settore difficile nel quale operare. Per comprenderlo, basti pensare che le componenti delle auto sono migliaia: se poi le si moltiplica per i modelli e le versioni uscite sul mercato negli ultimi vent'anni si ottengono numeri davvero importanti. È chiaro che quando un automobilista richiede di sostituire un pezzo di un'auto uscita di produzione, è necessario che vi sia un fornitore capace di produrre quel particolare pezzo in tempi e costi ragionevoli. Questo è un mestiere in cui in Italia vi è una storica specializzazione, grazie a riconosciute capacità manifatturiere e di flessibilità produttiva.

In tema di diversificazione di mercati e prodotti, si deve infine rendere conto di un'ultima tendenza. Nel corso degli ultimi anni i curatori dell'Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana si sono resi conto di come una delle risposte alla crisi del settore auto fosse quella di utilizzare le specializzazioni e le capacità formate in questo comparto per riuscire ad intercettare commesse provenienti da altri settori. Non tutte le imprese possono attivare questo canale e, il più delle volte, lo stesso non può sostituire il volume d'affari precedentemente garantito dal settore automotive. Tuttavia esso rappresenta sempre un driver positivo o per lo meno una risorsa potenziale in più. Questo avviene per due ordini di ragioni: la prima è data dal fatto che gli altri comparti produttivi accusano mediamente meno la crisi del settore auto, la seconda è che i partecipanti alla filiera dell'auto sono solitamente aziende abituate a gareggiare anno dopo anno affinando le proprie armi (sulla qualità, l'innovazione, i prezzi, ...) e dunque si scoprono più competitive della concorrenza presente in altri settori.

Il settore automotive in senso stretto conta per il 74% dei ricavi della filiera, il che significa che la filiera è riuscita a diversificare per ben un quarto le proprie fonti di ricavo.

Il presente capitolo analizza la situazione finanziaria delle imprese manifatturiere lombarde che operano a vario titolo nella filiera *automotive*, sia come fornitori diretti delle grandi case produttrici, sia come fornitori di secondo o terzo livello.

Lo strumento principale di cui si avvale questa sezione è rappresentato dall'analisi dei bilanci aziendali ottenibili dalle camere di commercio e quindi relativi solo alle società di capitale. La valutazione delle informazioni reperite tramite il bilancio consente, infatti, di evidenziare alcune delle caratteristiche gestionali che sono fondamentali per comprendere le capacità di sviluppo, l'organizzazione industriale, la struttura patrimoniale, l'equilibrio finanziario e la redditività di ciascuna impresa. Infine, la ricerca è stata corredata dall'analisi di solvibilità delle imprese sulla base di un modello di *rating* tecnico costruito secondo i criteri e i parametri di Basilea II.

Il periodo di tempo analizzato parte dal 2007, ultimo dato prima dell'attuale crisi economica, e giunge fino al 2012, corrispondente all'ultimo bilancio depositato, con un focus sull'ultimo biennio 2011-2012. È stato possibile estrarre un campione di oltre 700 società di capitali presenti in Lombardia che sono state confrontate con un campione speculare di circa 1.100 imprese piemontesi. Lo scopo del lavoro è quindi quello di inquadrare la situazione economico-finanziaria delle imprese lombarde sia in termini assoluti, sia in raffronto al tradizionale *cluster* piemontese di imprese dell'*automotive*.

L'analisi dei vari sotto settori che, nel loro insieme compongono il settore *automotive* in senso lato, rappresenta un elemento indispensabile per evidenziare i punti di criticità o di forza relativi ad attività specifiche e per rispondere alla domanda relativa alla tenuta del settore *automotive* nel suo complesso di fronte alla grave periodo congiunturale.

Infine, la ricerca ha tenuto conto anche delle differenze dimensionali che sono state colte integrando la normativa comunitaria e suddividendo il campione in cinque gruppi sulla base del fatturato medio del periodo 2010-2012, dalle micro alle grandi imprese.

Le voci e gli indici di bilancio selezionati sono stati i seguenti:

- il fatturato: indica il valore delle vendite di merci e servizi, al netto di sconti ed abbuoni, e i recuperi di costi ed addebiti. Questo indicatore è stato calcolato, sempre con la metodologia del bilancio somma, considerando anche le imprese fallite o che sono diventate inattive nel corso del periodo, al fine di effettuare una stima prudentiale e reale dell'andamento dei volumi d'attività del settore;
- il numero di addetti per rilevare l'andamento occupazionale;
- la produttività del lavoro data dal rapporto tra il valore aggiunto e il costo del lavoro per salari e stipendi. Sebbene il monte ore lavorate rappresenti la misura più appropriata dell'input di lavoro ai fini dell'analisi della produttività, a livello di azienda è possibile sostituirlo con il costo del personale, in particolare quello riferito esclusivamente ai salari e stipendi;
- l'indice di integrazione verticale, calcolato come il rapporto tra valore aggiunto e totale dei ricavi, esprimendo la capacità dell'impresa di produrre valore aggiunto per unità di fatturato, approssimando quindi l'ammontare di lavorazioni compiute all'interno della struttura aziendale rispetto a quanto acquisito all'esterno;
- alcuni indicatori finanziari come l'indice di dipendenza dato dal rapporto tra il totale dei debiti commerciali e finanziari e il capitale acquisito; l'indice di leverage, o di indebitamento, ottenuto come rapporto tra debiti finanziari e patrimonio netto; e al fine di analizzare l'attività di supporto

delle banche allo sviluppo aziendale, i debiti verso gli istituti di credito rapportati al fatturato; la redditività operativa detta anche ROI industriale netto, dato dal rapporto tra margine operativo netto e capitale investito netto (totale attivo al netto degli investimenti finanziari a lungo e a breve termine).

Il fatturato e il numero dei dipendenti sono stati quantificati comprendendo anche le imprese fallite, mentre gli altri indicatori, seguendo la metodologia del bilancio somma, sono stati calcolati solo per le imprese che presentavano serie storiche coerenti.

Complessivamente si può anticipare che la crisi ha colpito duramente le imprese lombarde del settore automotive, anche se il *cluster* sembra aver retto meglio l'urto della crisi rispetto al Piemonte. In particolare emerge una minore riduzione dei volumi di attività e dei livelli occupazionali, in presenza comunque di una situazione di maggior stabilità finanziaria delle imprese.

2.1. Metodologia di indagine e selezione delle imprese

L'impiego dei bilanci aziendali, come metodologia di analisi, consente di dettagliare in modo approfondito l'evoluzione economico-finanziaria delle imprese, ciononostante pone inevitabilmente una forte restrizione sulla selezione delle imprese analizzabili. Le imprese di capitale rappresentano solo una parte dell'attività imprenditoriale, numericamente minoritaria, ma in larga parte predominante in termini di creazione di valore aggiunto, investimenti in ricerca e sviluppo, internazionalizzazione, etc.

La metodologia utilizzata in questa indagine è stata quella del bilancio somma su campioni chiusi tramite *benchmarking* tra raggruppamenti di imprese su base territoriale, dimensionale e di attività produttiva. Per bilancio somma si intende che le voci dello stato patrimoniale e del conto economico di ciascun raggruppamento di imprese vengano sommate come se si trattasse di un'unica impresa¹. In questo modo si evitano alcune distorsioni di tipo statistico ed è necessario che l'impresa sia presente in tutti gli anni analizzati. Tale metodologia se da un lato consente di creare serie storiche coerenti, dall'altro lato esclude a priori le imprese costituite o cessate successivamente l'anno di inizio dell'analisi. Per questa indagine, tale limitazione non è stata presa in considerazione per le imprese che sono fallite nell'arco del periodo temporale considerato: in questo caso, accanto alla dicitura di ditta fallita o inattiva, sono presenti i dati di bilancio relativi alla procedura concorsuale in corso, che sono quindi stati introdotti nei calcoli per considerare l'effetto della crisi nel modo più completo possibile. Inoltre, il campione chiuso se da un lato assicura il confronto temporale, dall'altro lato riduce in parte il numero delle imprese selezionabili perché i cambiamenti societari avvenuti nell'arco temporale analizzato comportano l'esclusione dal campione di tali imprese².

¹ Il calcolo degli indicatori sulla base del bilancio somma è pari alla media ponderata ed è preferibile alla media aritmetica per il fatto che in questo modo viene attenuata l'influenza dei valori estremi. La metodologia del bilancio somma, tuttavia, risente della prevalenza delle imprese con dimensioni maggiori. Come è già stato segnalato nelle diverse aggregazioni le imprese con più 300 milioni di fatturato sono state escluse, e quindi il calcolo degli indici di bilancio non è condizionato da eventuali sbilanciamenti dimensionali.

² Un altro fattore di riduzione delle imprese analizzabili riguarda la consistenza delle banche dati al momento dell'elaborazione.

L'acquisizione dei dati si è basata sulla banca dati AIDA di Bureau van Dijk dalla quale sono state estratte le società di capitale operanti nei settori manifatturieri che risultano attualmente attive, in modo continuativo e senza essere state oggetto di fusioni/incorporazioni ed altre operazioni societarie che potessero in qualche modo inficiare la rappresentatività dei dati di bilancio. L'analisi è stata effettuata sui bilanci disponibili per il periodo 2007-2012, sono state quindi escluse quelle imprese per le quali i dati di bilancio risultavano mancanti.

Per assicurare omogeneità dei dati ed evitare discontinuità aziendali, sono stati esclusi i bilanci consolidati e le holding industriali. Sono stati costruiti in questo modo due campioni "quasi-chiusi", uno inerente le imprese lombarde ed uno costituito di imprese piemontesi, rappresentando in questo modo i due *cluster* principali nei quali sono presenti la maggior parte delle imprese italiane che operano nel settore *automotive*.

I campioni di partenza, molto vicini alla popolazione generale di imprese di capitali presenti sul territorio, sono rispettivamente di 719 imprese lombarde e 1.161 imprese piemontesi presenti negli archivi delle rispettive Camere di Commercio.

Per fornire una presentazione più approfondita del caso lombardo, degli andamenti ad esso relativi e per offrire una serie di conclusioni più specifiche sull'impatto della crisi attuale, i due campioni in oggetto sono stati ripartiti secondo i seguenti criteri:

- Dimensionale. La ricerca ha seguito la normativa comunitaria, che prevede tre raggruppamenti - micro imprese (meno di 2 milioni di Euro di fatturato), piccole imprese (da 2 a 10 milioni di Euro di fatturato), medie imprese (da 10 a 50 milioni di Euro di fatturato), - ai quali sono stati aggiunti quello delle medio-grandi imprese (da 50 a 300 milioni di Euro di fatturato)³ e quello delle imprese grandi, (fatturato oltre 300 milioni). Nella tabella 2.1 sono stati riportati i criteri di selezione dimensionali. I valori riportati sono da intendersi come limiti massimi e devono essere rispettati contemporaneamente. Le imprese dei campioni analizzati in questa ricerca sono state classificate secondo i valori medi registrati nel triennio 2010-2012. A livello dimensionale, come si può osservare in tabella 2.1 prevalgono numericamente le micro imprese, circa il 40% del totale (in Lombardia sono circa il 46%, mentre in Piemonte sono solo il 34% del totale), mentre le imprese piccole sono di più in Piemonte e meno in Lombardia. Le imprese piemontesi di dimensioni medie sono più numerose rispetto alla Lombardia, che tuttavia mostra una quota maggiore di società medio-grandi. Risulta invece allineato il dato sui grandi gruppi industriali che sono poco più dell'1% in entrambe le regioni.

3 Per la distinzione tra imprese medio-grandi e grandi sono stati considerati i criteri adottati da Mediobanca.

Tabella 2.1 - Distribuzione delle imprese per dimensione aziendale (%)

Dimensione	Lombardia	Piemonte	Totale
Micro	46.0	34.0	38.7
Piccola	27.4	36.3	32.8
Media	17.9	22.5	20.7
Medio-grande	7.5	5.9	6.6
Grande	1.2	1.4	1.3
Totale	100	100	100

- **Settoriale.** Sono stati utilizzati i codici ATECO 2007 nonché informazioni specifiche integrate attraverso varie fonti, per giungere ad una classificazione per sottosettore di attività (tabella 2.2) al fine di comprendere in quale “fase” della filiera operi ciascuna impresa e di valutare a livello aggregato se esistano significative differenze nelle “vocazioni produttive” di ciascuna regione. A tale proposito, la tabella 2.2 mostra le prime peculiarità relative a ciascuna regione rispetto alle rispettive vocazioni produttive prevalenti. Per prima cosa emerge una più marcata specializzazione delle imprese lombarde nella produzione di componenti completi e pronti per l’installazione diretta sull’autoveicolo o pronti per l’installazione in sistemi più complessi. Al contrario, la lavorazione di base dei metalli per la costruzione di semilavorati che entreranno poi nella costruzione di componenti e parti più complesse è maggiore in Piemonte, surclassando a livello regionale l’elevata concentrazione di eccellenze nel bresciano e nella bergamasca. I produttori lombardi sono più avvezzi alla produzione di componenti di natura elettronica, mentre i piemontesi sono più forti nel settore delle parti in plastica e gomma.

Tabella 2.2 - Distribuzione dei campioni analizzati per comparto produttivo

Settore	Lombardia	Piemonte	Totale
Componenti meccanici	48.0	31.1	37.6
Componenti Elettronici	10.4	6.7	8.1
Plastica e gomma	5.0	12.7	9.8
Lavorazione metalli	23.4	31.0	28.1
Produzione di macchine	7.2	9.6	8.7
Produzione di metalli	2.6	2.5	2.6
Studi di Progettazione	1.3	3.4	2.6
Altro	2.1	2.8	2.6
Totale	100.0	100.0	100.0

- Rispetto alla localizzazione territoriale, la distribuzione del campione è per definizione disomogenea, con la presenza di alcune province che fanno la parte del leone, con un elevato numero di imprese ivi stanziate. Le motivazioni sono naturalmente varie e vanno dalla maggiore dimensione di alcune province fino all'effettiva specializzazione produttiva fortemente sbilanciata verso imprese manifatturiere che riforniscono il settore auto in generale. Quest'ultimo è sicuramente il caso delle province di Brescia e in parte di Bergamo e Varese, caratterizzate da una massiccia presenza di imprese metalmeccaniche (tabella 2.3).

Diverso è invece il caso di Milano, dove oltre alla dimensione maggiore della provincia a contare è anche l'effetto di attrazione per tutte le attività economiche che svolge in generale la metropoli. Considerazioni molto simili valgono anche per la provincia di Monza-Brianza, strettamente collegate all'interland milanese. Alcune province ricoprono un ruolo marginale per ciò che riguarda la localizzazione delle imprese *automotive* e di questo verrà tenuto conto nel successivo commento delle dinamiche in atto.

Tabella 2.3 - *Peso di ciascuna provincia rispetto alle imprese automotive lombarde*

Provincia	%
Bergamo	11.0
Brescia	25.1
Como	2.7
Cremona	1.5
Lecco	4.8
Lodi	1.9
Monza e Brianza	8.0
Milano	28.7
Mantova	4.4
Pavia	1.6
Sondrio	0.5
Varese	9.6
Totale	100

L'impatto della crisi economica recente è stato particolarmente evidente nel settore dell'auto anche senza entrare nel merito dei *trend* dei dati economico-finanziari, ma è sufficiente riportare la forte riduzione della popolazione di imprese operativa in entrambi i *cluster* produttivi. Il crollo nel numero di imprese attive è stato particolarmente drastico se si considera anche solo l'ultimo triennio 2010-2013, dove poco meno di una impresa su cinque ha dovuto arrendersi alla crisi, non riuscendo ad assorbire l'urto della riduzione dei volumi (tabella 2.3). Il Piemonte, tradizionalmente più legato alle politiche produttive del gruppo Fiat Auto, soffre particolarmente in questa fase, dominata dalle politiche di delocalizzazione produttiva degli impianti della casa torinese. Questo si riflette in una percentuale maggiore di imprese costrette a chiudere i battenti in Piemonte rispetto alla Lombardia.

Tabella 2.4 - Distribuzione delle imprese per stato di attività

Stato Giuridico	Lombardia	Piemonte	Totale
Attiva	84.3	81.1	82.3
Inattiva	15.7	18.9	17.7
Totale	100.0	100.0	100.0

A livello di composizione dell'azionariato, le imprese lombarde si confermano prevalentemente controllate, in oltre il 65% dei casi, da persone fisiche o da una pluralità di soci riconducibili a una stessa famiglia. Le società controllate invece da gruppi industriali sono circa il 25% del totale, mentre il restante 9% è controllato da società o gruppi di natura finanziaria. Rispetto al Piemonte la situazione è maggiormente sbilanciata verso famiglie e società finanziarie, a scapito dei grandi gruppi industriali che in Piemonte controllano circa il 30% delle imprese *automotive*. Naturalmente parlare di grandi gruppi industriali non significa necessariamente avere in mente gruppi di nazionalità estera che, in effetti, controllano meno del 10% delle imprese lombarde e circa l'8% di quelle piemontesi. Quindi, oltre il 70% delle imprese controllate da soggetti diversi da persone o famiglie, mantengono una proprietà completamente italiana.

Dopo l'analisi svolta sulla popolazione totale di imprese di capitali presenti in Lombardia e Piemonte nel settore *automotive*, è doveroso sottolineare come per le elaborazioni successive basate strettamente sui dati di bilancio, siano state escluse alcune imprese sprovviste di dati completi. A questo gruppo di imprese si aggiungono poi una serie di società che mostrano a prima vista dati completi, che tuttavia risultano poco credibili ad una analisi più approfondita, ovvero forieri di conclusioni non corrette per la particolarità delle situazioni specifiche. A tal fine sono quindi state escluse alcune società che sono state oggetto di fusioni/incorporazioni/acquisizioni tali da causare enormi sbalzi nelle serie storiche dei dati. Particolare attenzione in questo senso è stata posta per il caso dei grandi gruppi industriali che per la rilevanza delle somme, possono da soli spostare gli equilibri di un'intera regione o provincia, anche utilizzando il metodo del bilancio somma. In particolare, si è reso necessario escludere i gruppi Pirelli e Fiat Auto Powertrain, a causa delle riorganizzazioni intra-gruppo che hanno portato a riallocazioni importanti di fatturato per ognuno dei due casi, che avrebbero potuto da sole determinare il *trend* a livello regionale o di singolo comparto di appartenenza. È quindi stato possibile raccogliere dati di bilancio per il periodo 2007-2011, completi per le voci principali, per un totale di 1.653 imprese, rispettivamente suddivise in 648 imprese lombarde e 1.005 imprese piemontesi.

2.2. L'impatto della crisi sulle imprese lombarde e piemontesi

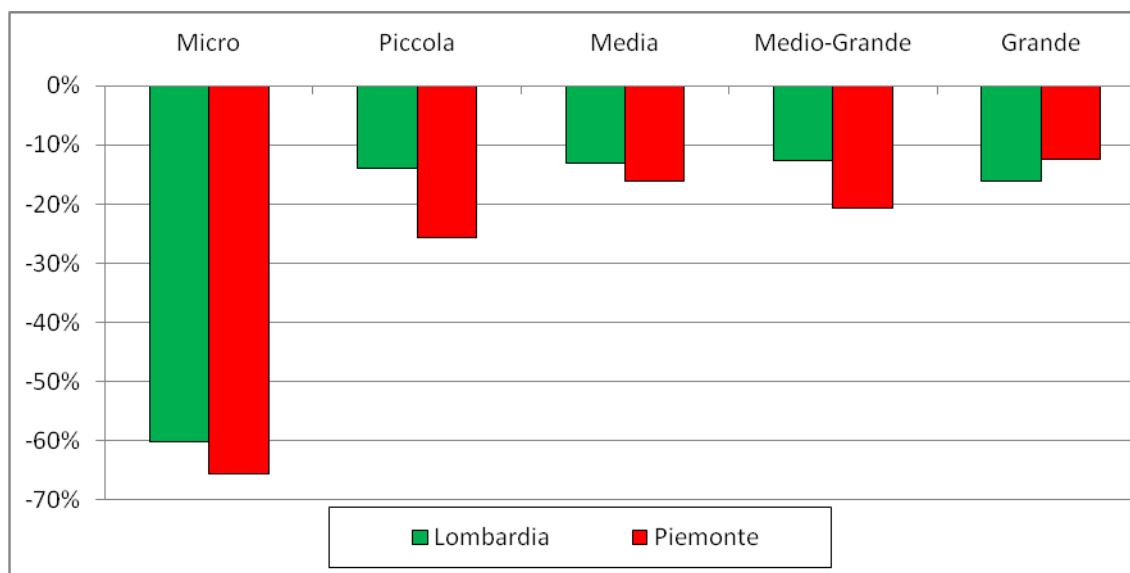
Il primo aspetto che si intende sottolineare ed analizzare a fondo sotto una pluralità di punti di vista è l'evoluzione del fatturato, che è stata calcolata e riportata in questo paragrafo attraverso la variazione in termini percentuali rispetto ai valori precedenti alla crisi relativi all'anno 2007. Il primo aspetto da notare è la forte riduzione dei volumi di attività: in generale le imprese lombarde si trovano in una situazione migliore rispetto a quelle piemontesi, ma in entrambi i casi, il confronto temporale mostra contrazioni significative.

Nel settore *automotive* nel suo complesso, la riduzione di fatturato ha sfiorato in Lombardia il 15% nel quinquennio 2007-2012, mentre in Piemonte la riduzione è stata superiore al 18%. Per entrambi i *cluster produttivi* i dati relativi all'ultimo anno, il 2012, hanno avuto un impatto particolarmente pesante, annullando e talvolta regredendo rispetto alla micro-ripresa avvenuta nel 2010. Sia per le imprese lombarde, sia per quelle piemontesi, il 2012 ha pesato per quasi la metà della riduzione totale registrata nel quinquennio, con una variazione che per entrambe le regioni supera il 6%. Proprio per questi motivi si è deciso di focalizzare maggiormente l'analisi sull'intero quinquennio per osservare meglio l'impatto della crisi, senza elementi di disturbo dovuti ad andamenti prettamente congiunturali e relativi all'ultimissimo periodo della crisi, peraltro ancora lontana da un completo superamento.

Accanto all'andamento del fatturato registrato in termini assoluti rispetto alle due regioni considerate, risulta sicuramente più interessante indagare quali siano stati i gruppi di imprese a sperimentare le contrazioni maggiori. Le stratificazioni proposte nell'introduzione saranno utilizzate per incrementare il potere informativo dei dati e permettere una più puntuale rappresentazione della situazione distinguendo gli andamenti relativi ad alcuni soggetti di particolare interesse.

Per prima cosa gli andamenti del fatturato sono stati dettagliati per classe di dimensione aziendale, pur mantenendo valido il confronto tra imprese lombarde e piemontesi. Innanzitutto sono le micro imprese, come largamente suggerito dalla letteratura, a soffrire maggiormente durante i periodi di crisi, colpite da riduzioni di fatturato che superano il 50% ed implicano quindi un sostanziale dimezzamento dei propri volumi di attività. Tuttavia, emergono alcune differenze interessanti fra le due regioni considerate (figura 2.1).

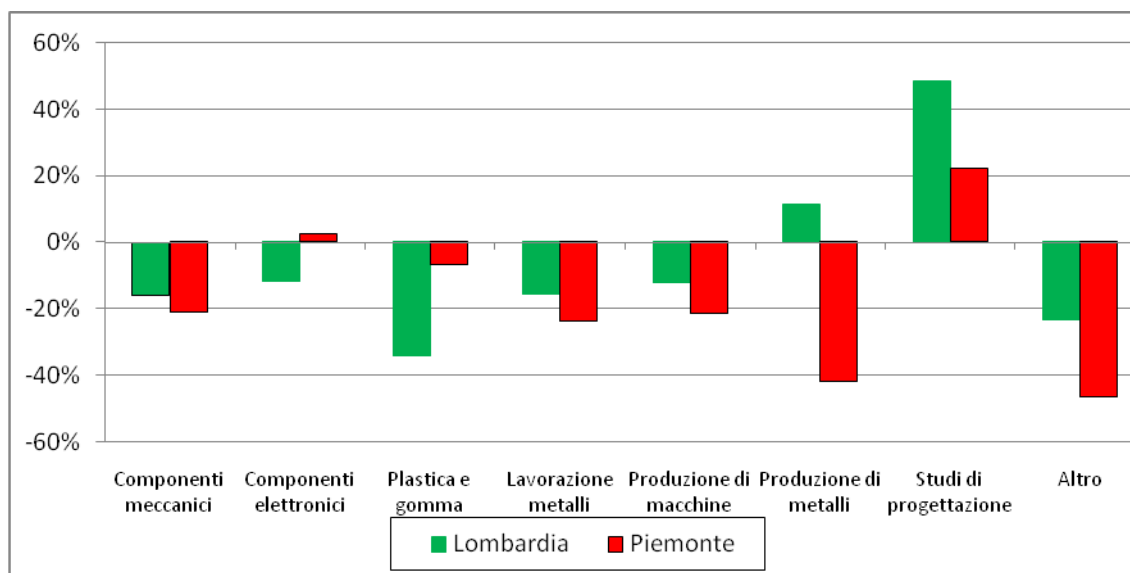
Figura 2.1 - Variazione del fatturato per dimensione aziendale (2007-2012)



Per prima cosa, come ci si attendeva dalle considerazioni di carattere generale, le imprese lombarde performano meglio delle piemontesi in tutte le classi dimensionali, salvo per il caso delle grandi imprese, con fatturato maggiore di 300 milioni; inoltre per alcune dimensioni le differenze sono considerevoli come per il caso delle imprese piccole e medio grandi. In entrambi questi due casi le imprese lombarde mostrano riduzioni del fatturato inferiori di quasi il 10% rispetto alle controparti piemontesi.

Dal punto di vista dei comparti della filiera *automotive* che hanno subito le conseguenze più dure dall'avvento della crisi, quel che si evince dalla figura 1.2 è una riduzione complessivamente trasversale a tutte le principali attività. Tale tendenza, tuttavia, non sembra aver minimamente coinvolto le attività di progettazione che invece sono cresciute in questo periodo di crisi, con un'espansione del giro d'affari di oltre il 40% in Lombardia ed intorno al 20% in Piemonte. In Lombardia la variazione dei volumi di vendita rispetto al Piemonte è risultata migliore in tutti i comparti ad eccezione della plastica e gomma e dei componenti elettronici. A parte il *trend* positivo relativo alle attività di progettazione, la Lombardia si distingue per una performance di tutto rispetto nel settore della produzione dei metalli, attività manifatturiera tradizionale per la quale il fatturato complessivo è cresciuto oltre il 10%, a fronte di una contrazione superiore al 40% in Piemonte. Particolarmente difficile è risultato il periodo di crisi per le imprese lombarde operanti nel settore della plastica e della gomma, che mostrano una contrazione dei propri volumi di vendita vicini al 30%, contro una riduzione molto meno marcata in Piemonte (circa il 7%).

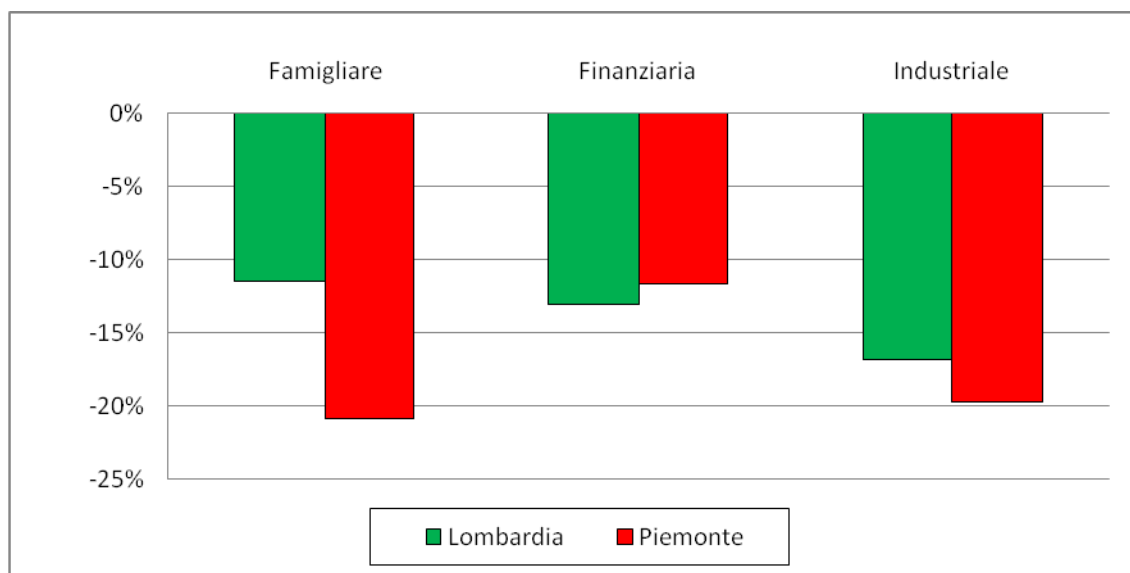
Figura 2.2 - Variazione del fatturato per singolo comparto automotive (2007-2012)



Considerando brevemente la stratificazione secondo la struttura proprietaria, l'analisi della variazione di fatturato avvenuta durante la crisi permette di trarre alcune conclusioni importanti sull'efficacia delle strategie di risposta messe in atto dai diversi soggetti coinvolti (figura 2.3). Se consideriamo le tipologie di imprese più tradizionali e caratterizzate da una struttura proprietaria a maggioranza riconducibile ad una singola famiglia, questa sembra aver retto egregiamente alle sfide imposte dalla crisi recente, specialmente in Lombardia. Al contrario, in Piemonte questo assetto proprietario non sembra essere stato in grado di affrontare le recenti sfide, o meglio sembra sia stato meno all'altezza della situazione rispetto a quanto è accaduto in Lombardia.

Un risultato abbastanza inaspettato riguarda la scarsa protezione offerta dall'appartenenza ad un gruppo industriale: effettivamente i dati sul fatturato mostrano come le imprese appartenenti a questa tipologia di agglomerati siano fortemente esposte a riduzioni dei propri volumi di vendita, forse a causa dell'ambiente fortemente competitivo in cui operano attraverso le loro partecipate. Esattamente speculare, ma con conclusioni opposte, la situazione delle imprese appartenenti a gruppi od holding di natura finanziaria che mostrano una contrazione dei volumi decisamente più contenuta, sia in Lombardia sia in Piemonte.

Figura 2.3 - Variazione del fatturato per tipologia azionista di riferimento (2007-2012)



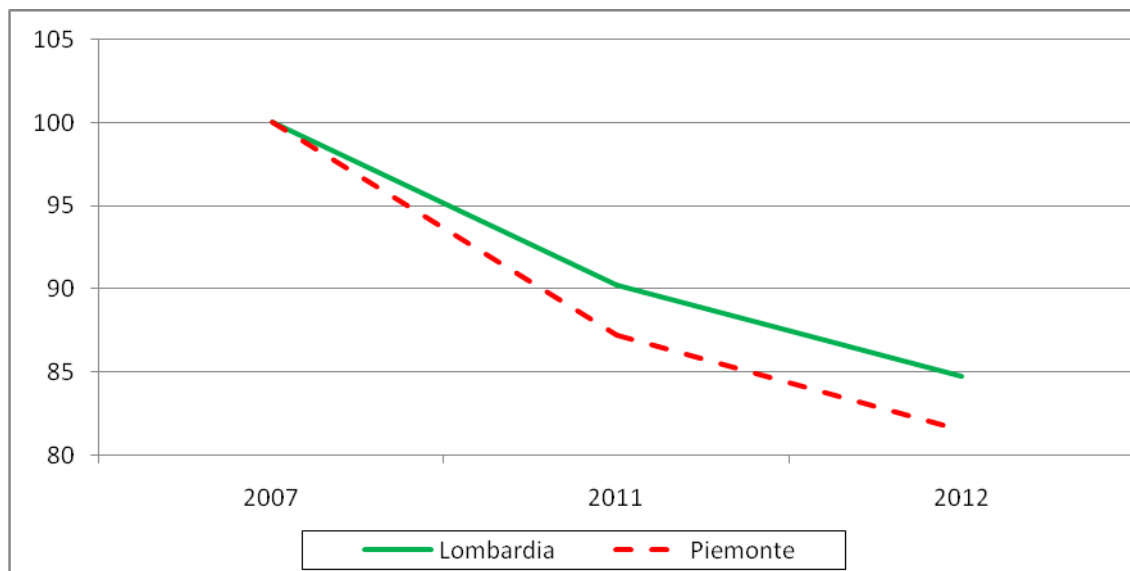
2.3. I principali indicatori di bilancio: un confronto tra cluster regionali

La prima categoria di indicatori analizzati è quella relativa alle attività di sviluppo ed in particolare l'evoluzione del fatturato e numero dei dipendenti.

In termini di fatturato, anche dettagliando meglio l'andamento del periodo, disaggregando quanto avvenuto nell'ultimo anno, non si evincono andamenti contrastati.

Come evidenziato dalla figura 2.2 il calo dei ricavi nell'ultimo anno si è manifestato in modo pressoché simile rispetto a quanto avvenuto nei 4 anni precedenti, continuandone e anzi rafforzandone il *trend*: nell'ultimo anno considerato infatti l'ampiezza della contrazione è stata di poco inferiore a quanto avvenuto nei 4 anni precedenti. Considerazioni analoghe riguardano sia la Lombardia sia il Piemonte. Confrontando i numeri indice, posto il valore del fatturato 2007 pari a 100, la figura mostra l'indice relativo al 2011 pari a 90,2 (87,1 per il Piemonte), con una riduzione superiore al 10% in 4 anni ed una ulteriore contrazione del 6,2% (6,5 per il Piemonte) nel corso del solo 2012.

Figura 2.4 - Evoluzione del fatturato (2007=100)



L'evoluzione dell'occupazione misurata con il numero medio di addetti mostra un *trend* abbastanza dissimile tra Lombardia e Piemonte. Le imprese lombarde sono infatti riuscite a limitare la caduta occupazionale, come mostra la tabella 2. 2.4 con un valor medio degli addetti delle imprese lombarde passato da 88,4 nel 2007 a 83,0 nel 2012. Al contrario le imprese piemontesi hanno ridotto di oltre 15 unità il valore medio degli addetti, passando da un valore di 99,7 nel 2007 a circa 83 addetti nel 2012 (tabella 2.4). È quindi possibile affermare che le imprese piemontesi abbiano puntato alla riduzione del fattore lavoro come strumento per superare la crisi e comprimere i costi, giungendo ad una riduzione dell'occupazione sopra il 15% in 5 anni, quindi oltre il 3% annuo. Il *trend* osservato è stato sostanzialmente determinato dagli andamenti vissuti tra il 2008 ed il 2009, anni in cui il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni è stato massiccio, così pure l'attivazione di procedure di mobilità e licenziamenti collettivi.

Tabella 2.5 - *Andamento dell'occupazione e numero medio di addetti per impresa*

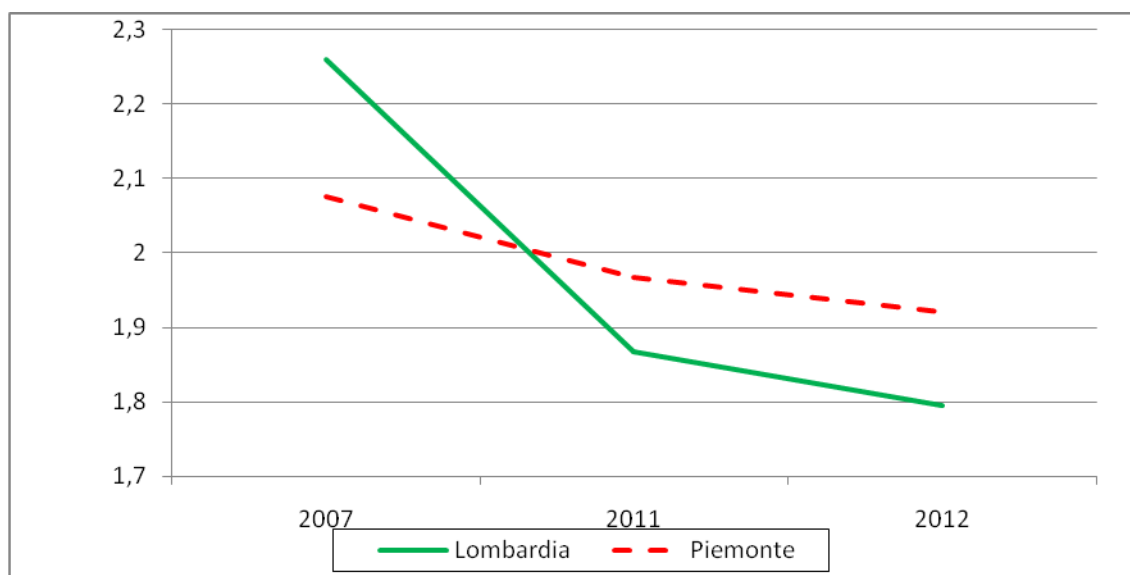
Regione	Numero medio addetti		Numero totale addetti	
	2007	2012	2007	2012
Lombardia	88,4	83,0	54.527	51.984
Piemonte	99,7	83,5	97.566	82.845
Totale	95,3	83,3	152.094	134.830

La tabella appena mostrata, conferma anche a livello aggregato i *trend* appena visti: infatti se si sommano le unità totali di lavoro, il Piemonte mostra una impressionante riduzione che sfiora le 15.000 unità in 5 anni, a fronte di una riduzione molto più contenuta per la Lombardia, intorno alle 2.500 unità, e questo calcolo è comprensivo anche delle unità di lavoro perse a causa delle chiusure per fallimenti o intervento di altre procedure concorsuali.

Questa tendenza ha una chiara e prevedibile influenza sull'indicatore di produttività del lavoro, calcolato in termini monetari come rapporto tra il valore aggiunto e il costo del lavoro sostenuto per salari e stipendi delle imprese attive⁴ (al netto del ricorso alla Cassa Integrazione guadagni), che avrà quindi un andamento profondamente diverso tra le due regioni considerate, specialmente a causa di un diverso andamento del denominatore piuttosto che del numeratore (figura 2.3). L'indice di produttività del lavoro esprime lo stato di efficienza del sistema industriale e il livello di specializzazione nelle tipologie produttive a maggior valore aggiunto, dunque risulta essere un indicatore molto importante nell'analisi dell'assetto industriale di un territorio, nonché un elemento essenziale per un aumento dei salari reali.

⁴ Si ricorda che tutti i successivi indici bilancio sono stati calcolati solo per le imprese attive.

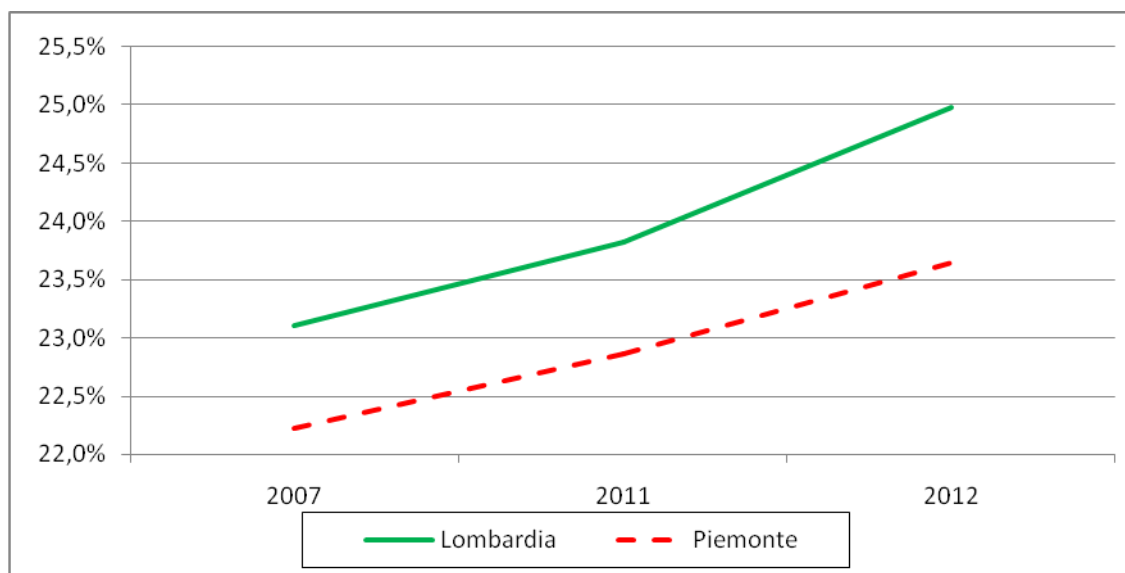
Figura 2.5 - Evoluzione della produttività del lavoro (2007-2012)



Nel caso considerato, siamo di fronte a due realtà nelle quali fatturato e valore aggiunto si sono ridotti in modo massiccio durante la crisi, mentre dal punto di vista dell'occupazione, questa si è contratta ampiamente in Piemonte ma molto meno in Lombardia. La combinazione dei due andamenti che confluisce nel calcolo della produttività del lavoro suggerisce a priori una contrazione più marcata della stessa in Lombardia. La figura 2. 2.3 rappresenta esattamente questa situazione, ma fornisce poi informazioni aggiuntive sui livelli e sulle dinamiche del fenomeno in oggetto. Per prima cosa in entrambe le regioni la produttività del lavoro decresce durante la crisi, ma se il livello di produttività del lavoro lombardo era più alto in partenza, nel 2007, di quasi il 10% rispetto alle imprese piemontesi, al termine del periodo questo risulta più basso di quasi il 5%. La minore contrazione dei livelli occupazionali in Lombardia, a fronte di volumi di attività in discesa ha spinto verso il basso l'indicatore molto più rapidamente rispetto al Piemonte che, forse grazie a maggiori licenziamenti e più massiccio ricorso alla CIG e quindi alla mobilità, ha saputo sostenere meglio i propri livelli di produttività del lavoro.

Continuando ad analizzare i principali indicatori relativi alla struttura aziendale, l'indice di integrazione verticale, calcolato come rapporto tra valore aggiunto prodotto e totale del fatturato, fornisce una indicazione di massima sul grado di verticalizzazione dell'impresa. In particolare, al crescere di questo indicatore, cresce la capacità dell'impresa di trattenere valore aggiunto per unità di fatturato prodotto e può essere interpretato in due modi: da un lato l'impresa incrementa la quantità e qualità di lavorazioni effettuate all'interno, dall'altro aumenta la capacità dell'impresa di valorizzare i propri prodotti. Per quanto riguarda l'andamento osservabile durante il recente periodo di crisi, la figura 2.6 mostra un incremento dell'indicatore sia per le imprese lombarde, sia per quelle piemontesi.

Figura 2.6 - Evoluzione dell'integrazione verticale (2007-2012)



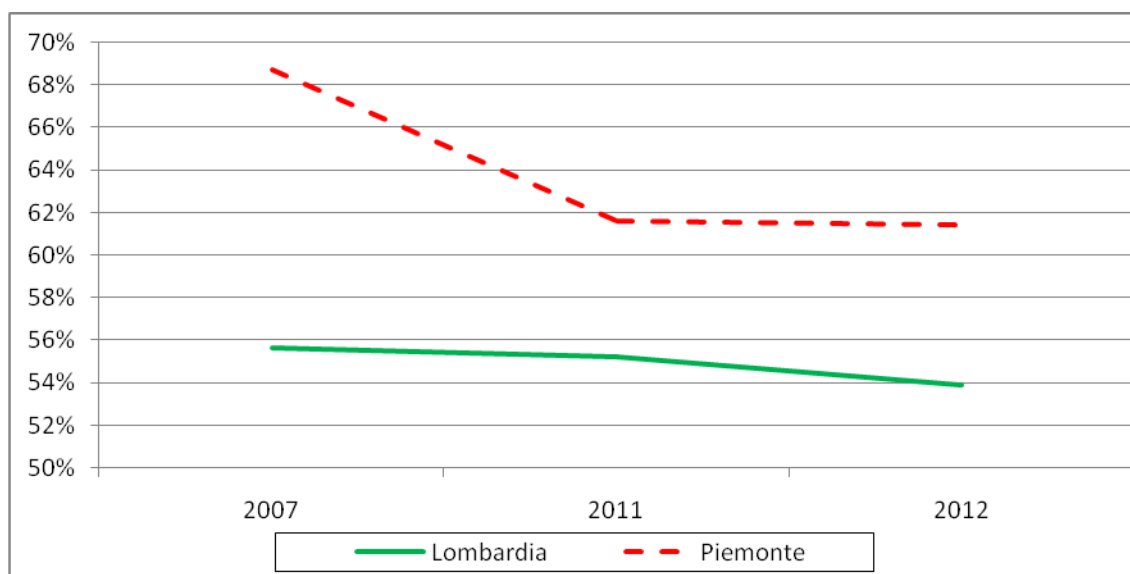
I soggetti operanti nell'*automotive* hanno internalizzato una quota crescente di lavorazioni, come risposta alla crisi per occupare le risorse rese disponibili dalla riduzione dei volumi di produzione. Inoltre, come mostrano le due linee parallele, i divari esistenti, seppur minimi, tra le imprese lombarde e quelle piemontesi sono rimasti pressoché immutati, con un livello di integrazione verticale superiore delle imprese lombarde.

Per quanto concerne l'analisi della struttura finanziaria e patrimoniale sono stati presi in considerazione essenzialmente l'indice di dipendenza finanziaria, l'indice di *leverage* ed il rapporto tra debito verso banche rispetto al totale del fatturato. Tra questi, i primi due indici rappresentano la composizione dell'attivo e del passivo patrimoniale, analizzando l'equilibrio tra le fonti e gli impieghi, mentre il terzo indica il grado di dipendenza verso le banche in relazione al volume d'affari e presenta un andamento del tutto analogo al più classico indice di dipendenza bancaria, che tuttavia nulla dice sull'incidenza delle banche nel sostenere il giro d'affari.

Il primo di questi indicatori viene calcolato come rapporto tra il capitale di terzi e il totale delle fonti e riflette il grado di capitalizzazione dell'impresa. Più elevato è il valore dell'indicatore, maggiore è l'apporto di capitale esterno rispetto al capitale totale dell'impresa, quindi maggiore la sua dipendenza da fonti esterne e quindi maggiore la fragilità in momenti di difficoltà. Il risultato che emerge dall'analisi della dipendenza finanziaria, può essere letto insieme all'indice di indebitamento, o *leverage*, che confronta il totale dei debiti finanziari con il patrimonio netto. Quest'ultimo è influenzato dalle caratteristiche dell'attività operativa aziendale come la rischiosità, la dimensione dell'impresa e dalle politiche tributarie. Per questi motivi, le imprese sono più facilmente orientate all'indebitamento piuttosto che all'utilizzo di patrimonio netto. Tuttavia, il patrimonio netto viene spesso utilizzato quando il rischio operativo aumenta oppure quando l'impresa decide di intraprendere una nuova attività, come quella di investire in nuovi *business*.

Dall'analisi dell'indice di dipendenza finanziaria (figura 2.4) si evince poi come le imprese lombarde mostrino uno stato di "salute finanziaria" migliore e sostanzialmente stabile durante la crisi, rispetto alle concorrenti piemontesi, nel senso che risultano meno dipendenti da fonti esterne, anche se le imprese piemontesi mostrano un *trend* di riduzione della propria dipendenza dall'esterno piuttosto ampio, specie nel quinquennio 2007-2012. Nonostante la forte spinta alla riduzione del divario della dipendenza finanziaria tra imprese lombarde e piemontesi, durante l'ultimo anno si conferma una differenza piuttosto marcata a favore comunque delle imprese lombarde, per le quali le fonti esterne pesano il 53,8% contro il 61,4% per le piemontesi. Durante la crisi le imprese lombarde non hanno modificato in modo sostanziale il ricorso a fonti esterne di finanziamento, come mostrato dalla linea di tendenza piuttosto piatta.

Figura 2.7 - Evoluzione dell'indice di dipendenza finanziaria (2007-2012)



Le contrazioni di questo indicatore registrate nel 2012 non sembrano modificare l'andamento in corso: la struttura finanziaria delle imprese evidenzia una situazione in cui il ricorso al finanziamento esterno risulta in riduzione, e modifica uno dei fattori considerati tipici delle imprese italiane, soprattutto per quelle di minore dimensione, vale a dire la sottocapitalizzazione, che condiziona fortemente le valutazioni per l'attribuzione del *rating* tecnico e, proprio per questo motivo, con l'entrata pienamente in vigore, nel gennaio 2007, del Nuovo Accordo di Basilea II, si è registrato nel tempo un continuo miglioramento della posizione finanziaria. Specificatamente, nel quinquennio di crisi la riduzione del debito si deve anche alla diminuzione dei debiti commerciali e finanziari di breve periodo connessi, per loro natura, in proporzione diretta all'andamento del ciclo economico.

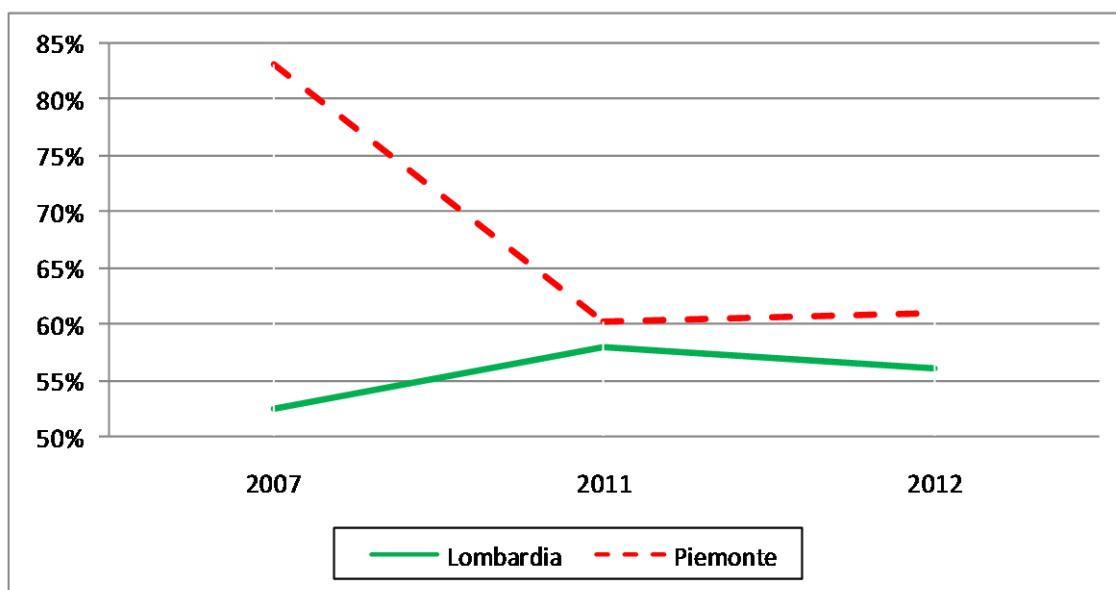
La sostanziale stabilità nel livello di capitalizzazione delle imprese lombarde analizzate è confermato dall'andamento dell'indice di *leverage* (figura 2.5), o indice di indebitamento, che confronta i debiti finanziari con il patrimonio netto e non prende in considerazione i debiti di natura operativa. Anche il *trend* del *leverage* conferma quanto in precedenza affermato sull'impatto della nuova normativa europea di Basilea

La situazione economico-finanziaria della filiera automobilistica della Lombardia

2

II. Infatti per la Lombardia, visto il livello di partenza più basso e già maggiormente allineato con gli standard di Basilea II, l'indebitamento è rimasto sostanzialmente stabile nel periodo considerato. Al contrario le imprese piemontesi, maggiormente indebitate già nel periodo precedente alla crisi, hanno dovuto prendere provvedimenti volti ad una migliore riequilibrio delle proprie fonti di finanziamento.

Figura 2.8 - Evoluzione dell'indice di leverage (2007-2012)



Cionondimeno, per entrambi i *cluster* dell'*automotive* si evincono bassi livelli di indebitamento e in costante riduzione. Come segnala la letteratura, il *range* di normalità del *leverage* varia dal 40 al 150% e solo valori superiori segnalano un rischio finanziario elevato.

Vista la stabilità di questi indicatori per il caso lombardo, a fronte di significative variazioni in Piemonte, risulta interessante analizzare l'andamento del componente più problematico dell'indebitamento, il cosiddetto *credit crunch*, spesso considerato dall'opinione pubblica come un fattore condizionante lo sviluppo delle imprese.

Più specificatamente, per quanto riguarda i debiti verso le banche, uno dei principali temi in discussione durante questo periodo di crisi è una diversa propensione rispetto alla durata dei prestiti, nonché una maggior diffidenza degli istituti di credito a concedere finanziamento, tema particolarmente sensibile per le piccole imprese e analizzato nei prossimi paragrafi. Una prima valutazione dell'indice del *leverage* induce a ritenere che entrambi i *cluster*, siano poco sostenuti dal sistema bancario di riferimento, anche a causa di un sistema dei pagamenti caratterizzato da condizioni di lungo termine.

Tale impressione è confermata dalla figura 2.6 dove si evince che molto meno del 25% del fatturato è sostenuto dal credito bancario, livello considerato nella prassi ottimale, e che questo indicatore era

addirittura pari a circa al 10% prima dell'inizio della crisi segno di una scarsa fiducia verso il settore anche prima del 2007.

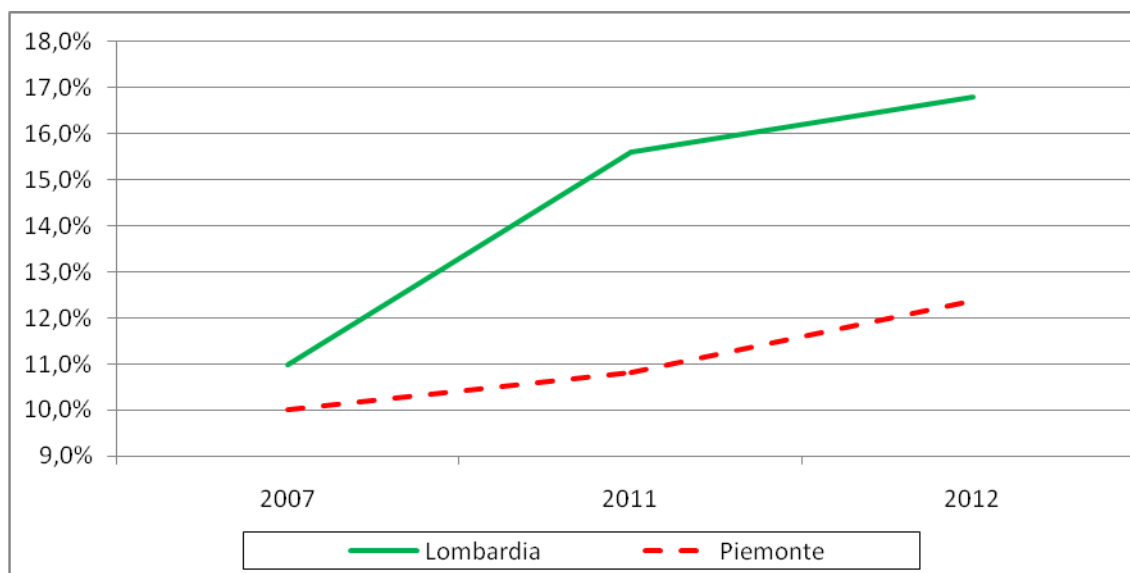
Ciononostante, nel quinquennio analizzato, i debiti verso le banche rispetto al fatturato, di breve e di lungo periodo, sono aumentati di quasi 6 punti percentuali in Lombardia e 2 punti percentuali in Piemonte, mostrando nel complesso un rapporto non compromesso tra istituti di credito ed imprese dell'*automotive*, tenendo conto del concomitante peggioramento del rapporto tra margine operativo lordo e debiti finanziari⁵ che si è registrato nelle imprese analizzate. Durante la crisi il sostegno delle banche non sembra venuto meno e anzi il loro peso sul fatturato è cresciuto, specie durante la prima fase della crisi.

Per le imprese piemontesi il *trend* resta quello di una crescita della dipendenza verso le banche, anche se l'ampiezza di tale crescita è decisamente più contenuta e si ripositiona a livelli fortemente inferiori rispetto alla Lombardia, nonostante il punto di partenza nel 2007 fosse simile per entrambe le regioni. L'andamento del peso delle banche in Lombardia e in Piemonte segue un tipico andamento a forbice, mostrando un allontanamento fra le due realtà analizzate, con le imprese lombarde che vedono aumentare il capitale apportato dagli istituti di credito, soprattutto per i finanziamenti di medio-lungo termine (+33,4% nel periodo, mentre quelli di breve periodo per il sostegno al ciclo commerciale sono diminuiti del 5,2%, comunque meno della variazione del fatturato). La stessa cosa non vale per le imprese piemontesi che sembrano mostrare un rapporto più "difficile" con le banche, che anche nel periodo di crisi con fatturato in calo, hanno mantenuto pressoché costante il proprio peso, senza concedere maggiore liquidità (+3,8% i debiti bancari di medio-lungo periodo e -12,9% per quelli di breve termine).

In sintesi, dunque, per quanto concerne la struttura finanziaria e patrimoniale, gli indicatori di dipendenza finanziaria evidenziano una situazione di partenza buona e che si è mantenuta sostanzialmente stabile durante tutto il periodo di crisi analizzato per le imprese lombarde dell'*automotive*. Per il Piemonte invece si è assistito ad un ri-equilibrio tra le fonti di finanziamento, che quindi ha avvicinato le caratteristiche delle imprese operanti nelle due regioni considerate, anche se il ruolo svolto dalle banche è stato più attivo e di sostegno in Lombardia.

⁵ Tale indicatore per le imprese lombarde è passato dal 40,8% al 23,5%, e per le imprese piemontesi dal 30,4% al 26,0%. Un valore ottimale è indicato pari al 20%, pari a un periodo di 5 anni di recupero dei debiti finanziari tramite la marginalità operativa lorda.

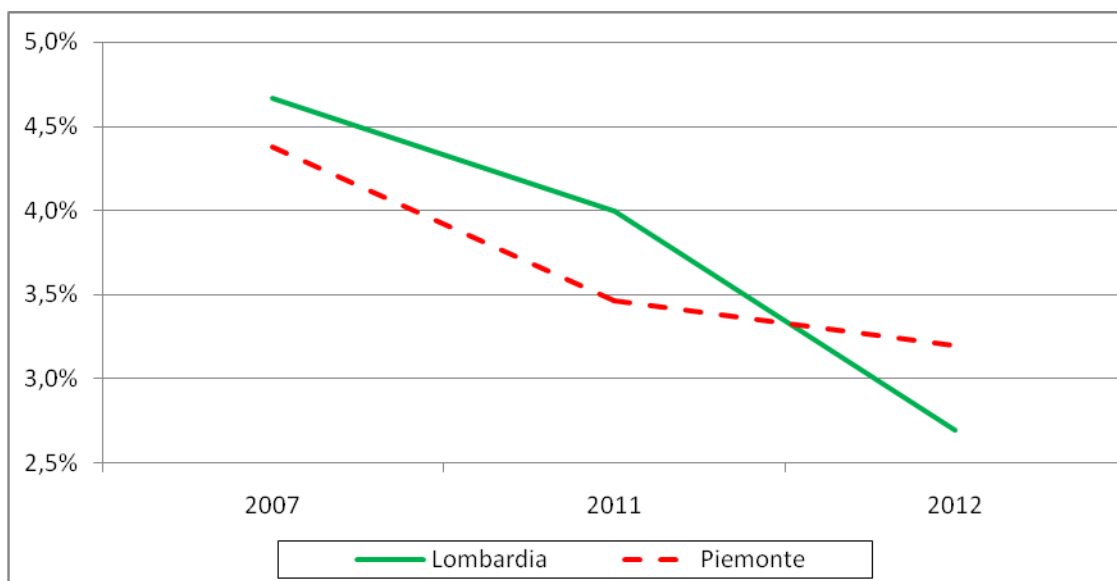
Figura 2.9 - Evoluzione dei debiti verso banche in rapporto al fatturato (2007-2012)



L'ultimo ambito aziendale analizzato tramite gli indici di bilancio concerne la redditività aziendale esaminata attraverso l'andamento del ROI industriale netto che definisce la capacità da parte delle imprese di remunerare i fattori produttivi.

Il ROI industriale netto è il risultato del prodotto di due indicatori il ROS, o *Return on Sales*, ed il ROT, o *Rotation of Turnover*. Il primo dei due indicatori, rappresenta la redditività delle vendite e viene calcolato come il rapporto tra il margine operativo netto con la produzione. La seconda componente del ROI industriale netto, il ROT, viene calcolato come rapporto tra la produzione e il capitale investito al netto degli investimenti finanziari. Questo indicatore misura l'efficacia dei fattori produttivi, rappresentati dal capitale investito, in relazione ad un determinato volume di ricavi. La figura 2.7 riporta l'evoluzione del livello di redditività per il quinquennio considerato, sia per le imprese lombarde sia per quelle piemontesi.

Figura 2.10 - Evoluzione dell'indice ROI industriale netto (2008-10)



La riduzione del ROI industriale netto è stata determinata dal negativo andamento di entrambi i fattori che lo compongono⁶, tuttavia la riduzione risulta particolarmente marcata per le imprese lombarde che pur partendo da livelli di redditività significativi e superiori a quelli piemontesi (4,7%), si trovano al termine del periodo considerato, in una situazione opposta rispetto a quella iniziale, con un redditività quasi dimezzata (2,7%). Per le imprese piemontesi l'andamento è stato meno aspro e la riduzione è stata nell'ordine di circa 1 punto percentuale, dal 4,4% al 3,2%. L'unica nota positiva è rappresentata dal fatto che l'indicatore resta, comunque, in territorio positivo.

Per completezza, la tabella 2.5 riassume per ciascuna delle due regioni, la variazione o i dati di inizio e fine periodo, di alcuni degli indicatori analizzati in questo paragrafo per permettere un confronto più puntuale e preciso rispetto ai soli grafici.

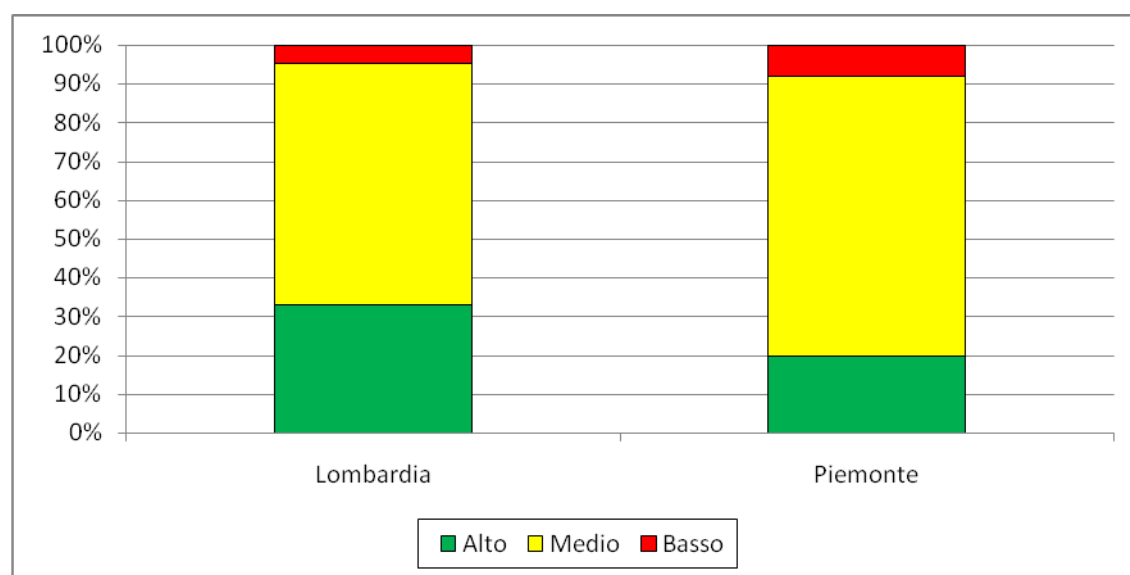
⁶ Il ROS è passato in Lombardia dal 3,4% al 2,1% (in Piemonte rispettivamente 3,2% e 2,5%) e il ROT da 1,364 a 1,296 (in Piemonte rispettivamente 1,380 e 1,267)

Tabella 2.6 - Principali indicatori di bilancio 2007-2012

	Fatt.	Dip.	Produttività del lavoro		Dipendenza finanziaria		Dipendenza verso banche		Integrazione verticale		ROI	
	Δ	Δ	2012	Δ	2007	2012	2007	2012	2007	2012	2007	2012
Lombardia	-15,3	-6,0	1,80	-20,5	55,7	53,9	11,0	16,8	23,1	25,0	4,7	2,7
Piemonte	-18,5	-16,2	1,92	-7,4	68,7	61,4	10,0	12,4	22,2	23,6	4,4	3,2

Infine, sono stati calcolati i giudizi di *rating* tecnico pesati per il livello di fatturato, che, come anticipato precedentemente, rappresenta la sintesi di una serie di considerazioni derivanti dall'analisi degli indicatori finanziari dell'impresa. Non necessariamente un'impresa che registra un *rating* tecnico basso (alto) evidenzia un risultato d'esercizio in perdita (in utile), anche se, certamente, il giudizio negativo segnala una situazione di scarsa liquidità e deve far innalzare la soglia di attenzione dell'analista, soprattutto per quanto concerne l'esposizione finanziaria del soggetto. Un'impresa, infatti, può avere dei buoni progetti ma allo stesso tempo può trovarsi in difficoltà nel reperimento delle risorse finanziarie necessarie per l'avvio della produzione del bene progettato o del servizio ideato. La figura 2.8 mostra che le imprese lombarde si trovano in una posizione mediamente migliore rispetto a quella del Piemonte. Infatti, il 33,2% del fatturato delle imprese lombarde registra un *rating* tecnico alto, percentuale superiore a quella piemontese (19,9%). Le imprese molto vicine al default finanziario sono un numero significativo in entrambe le regioni, anche se il fatturato a "rischio" è maggiore in Piemonte con una quota vicina al 8% del totale, contro il 4,5% della Lombardia.

Figura 2.11 - Rating tecnico, percentuale di imprese (2012)



2.4. Analisi delle attività industriali

L'analisi fin qui condotta ha preso in considerazione l'andamento di alcuni indicatori di bilancio nelle aree geografiche considerate per il settore *auto motive* nel suo complesso, salvo alcune anticipazioni rispetto al solo volume d'affari.

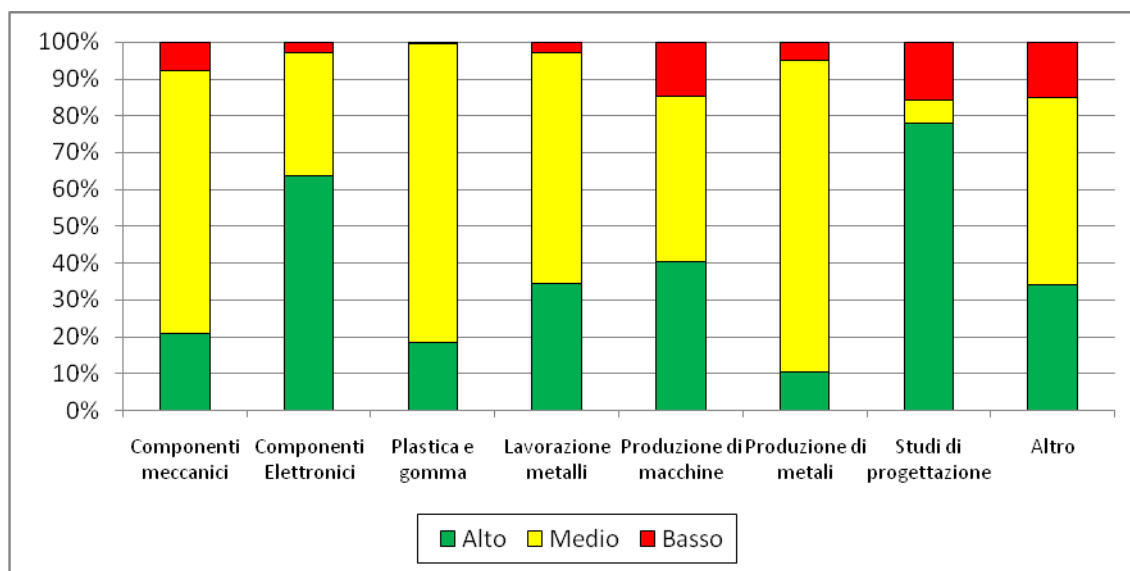
In questo paragrafo invece, verrà analizzata l'evoluzione degli otto comparti che sono stati identificati nell'ambito del settore *automotive*, confrontando le *performance* delle imprese lombarde rispetto al *benchmark* costituito da quelle piemontesi.

Prima di analizzare i risultati delle singole specializzazioni è necessario specificare che la struttura economica lombarda è caratterizzata dalla presenza di alcune attività legate all'auto, di particolare rilevanza sia per il volume di fatturato generato sia per il numero di unità e la quantità di addetti.

Tali comparti sono in particolare quelli dei componenti meccanici, della lavorazione dei metalli e di componenti elettronici, meno importanti ma neppure marginali sono anche la produzione di macchine e il settore della plastica e gomma. Nelle figura 2.9 sono stati riportati innanzitutto i dati sulla solidità finanziaria delle imprese per valutare in quali comparti si concentrino le situazioni di maggior fragilità, individuate tramite i giudizi di *rating* tecnico del 2012, relativi a ciascuna impresa manifatturiera, per la sola Lombardia.

In particolare, per quanto concerne la ripartizione settoriale all'interno del sistema *auto motive* lombardo, i comparti che sulla base delle categorie di *rating* tecnico, pesati per il fatturato, presentano i livelli di affidabilità significativamente migliori rispetto alla media regionale sono i componenti elettronici. Si presentano alcune situazioni di relativa sicurezza dove predominano le valutazioni intermedie, plastica e gomma e produzione di metalli, o fortemente contrastate, specificatamente la produzione di macchine, gli studi di ingegneria e il comparto miscelaneo, dove quote elevate di fatturato di imprese con *rating* alto e contrastato da circa il 15% di fatturato di imprese con *rating* prossimo al *default* finanziario.

Figura 2.12 - Rating tecnico delle imprese lombarde per comparto (2012)



La tabella 2.6 consente di analizzare la dinamica dei principali indicatori di bilancio analizzati in questo studio, in modo da poter confrontare le *performance* dei diversi comparti *automotive* lombardi con quelle del Piemonte nell'intero periodo⁷.

Tale tabella può essere letta sia in senso orizzontale, sia in senso verticale, in modo da consentire di evidenziare i settori che nel quinquennio 2007-2012 si sono mostrati maggiormente competitivi e di contro più in difficoltà rispetto al campione di controllo.

⁷ Il segno positivo (negativo) equivale ad un miglioramento (peggioramento) competitivo per i settori lombardi rispetto al benchmark (Piemonte), nel caso in cui l'indice lombardo sia maggiore (minore) di quello settoriale con differenziali superiori (inferiori) allo scarto quadratico medio calcolato per ogni singolo indicatore sull'insieme dei comparti. Le celle vuote indicano un posizionamento intermedio.

Tabella 2.7 - Confronto competitivo tra comparti automotive lombardi e il Piemonte

	Fatt.	Dipendenti		Produttività del lavoro		Dipendenza finanziaria		Dipendenza verso banche		Integrazione verticale		ROI	
	Δ	2012	Δ	2012	Δ	2007	2012	2007	2012	2007	2012	2007	2012
Componenti meccanici	+	-			-	-	-	+	+	+		+	
Componenti elettronici	-	+	+		-	-	-	-	-	-		-	-
Plastica e gomma		+	-										
Lavorazione metalli	+	-	+		-	-	-			+	+		-
Produzione di macchine	+	+	+		-	-		+		-		+	+
Produzione di metalli	+	+	+	+	-			+	+	-	-	+	+
Studi di progettazione	+	-	+			+	+	-	-	+	+	+	+
Altro	+	+	+	+	+	+		+	+		-	-	-

La lettura in senso orizzontale esplicita in parte quanto affermato nel paragrafo precedente evidenziando gli indicatori di bilancio oggetto del confronto competitivo tra i comparti del settore *automotive* Lombardia rispetto a quelli del Piemonte. Vi è in generale una significativa prevalenza di segni positivi, a conferma della situazione migliore in cui versano le imprese lombarde per buona parte degli indicatori considerati, anche se non tutti i segni “+” hanno accezione prettamente positiva (come per esempio la dipendenza rispetto alle banche o la dipendenza finanziari). Emerge una generale migliore competitività per il settore della produzione di metalli, della progettazione e delle altre attività connesse, anche se per questi due sottosettori i numeri di imprese coinvolte sono esigui, al contrario di quello della produzione di metalli.

Dal lato invece delle *performance* peggiori relative, e quindi dei comparti che sono risultati “perdenti” nel confronto con il Piemonte, si possono menzionare i componenti elettronici, la lavorazione dei metalli ed in parte la produzione di macchine e componenti meccanici, settori che come si è sottolineato pesano significativamente a livello regionale.

In senso verticale si può affermare che i comparti *automotive* lombardi hanno registrato posizioni migliori rispetto al Piemonte, come si era già anticipato, soprattutto in termini di fatturato e mantenimento dell’occupazione, parzialmente in termini di redditività misurata tramite il ROI, specialmente prima della crisi.

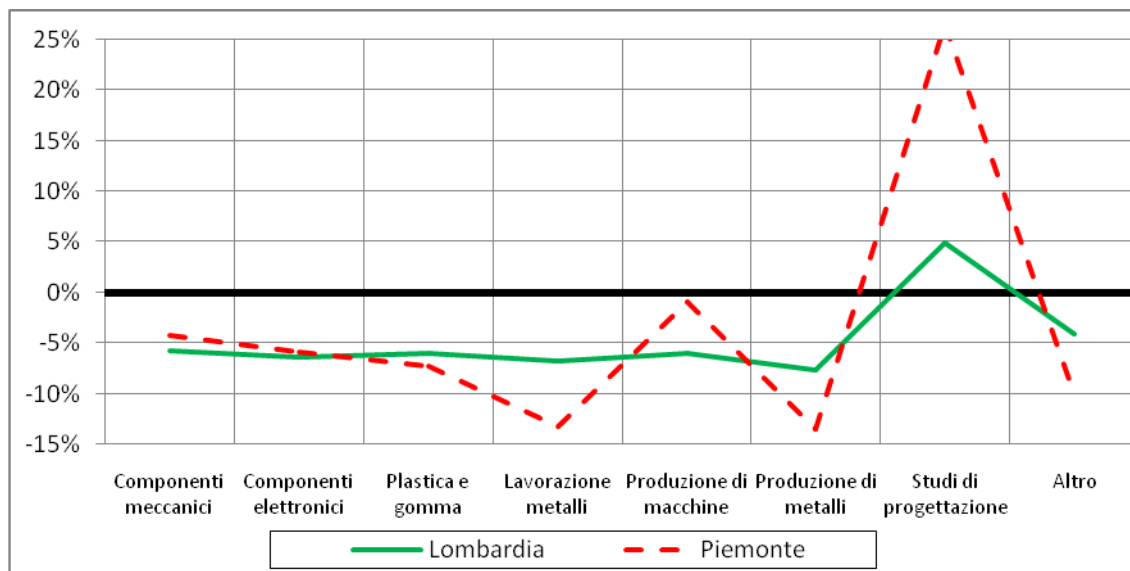
La situazione economico-finanziaria della filiera automobilistica della Lombardia

2

Passando ad analizzare più nel dettaglio alcuni indicatori significativi, per quanto riguarda la variazione di fatturato registrata nell'ultimo biennio, ossia il valore del 2012 rispetto al 2011, la figura 2.10 mostra come in gran parte dei settori manifatturieri la ripresa sia ancora lontana e anzi la riduzione sia stata molto forte, di poco inferiore alla riduzione avvenuta durante l'intero periodo e mostrata nella prima parte del presente capitolo.

Tali evidenze sono facilmente riscontrabili confrontando le linee regionali, quella continua è relativa alla Lombardia, mentre quella tratteggiata delinea l'andamento per il Piemonte. L'attuale fase della crisi sembra avere effetti più omogenei in Lombardia, con una linea stabile intorno al livello di -5% un po' per tutti i settori ad eccezione degli studi di progettazione che riescono ad ampliare, come già detto per il quinquennio, i propri volumi anche nel 2012. I comparti piemontesi sono invece colpiti in modo più disomogeneo, come mostra la linea spezzata dotata di oscillazioni più marcate: particolarmente svantaggiati paiono sia la produzione sia la lavorazione dei metalli nell'ultimo anno mostrando ancora una profonda crisi, con fatturato in discesa di oltre il 10%. Alcuni segni di ripresa sembrano apparire nel settore della produzione di macchine, nel quale, almeno in Piemonte, sembra essersi interrotta la caduta del fatturato, mentre per il settore della progettazione valgono le stesse considerazioni valide per la Lombardia.

Figura 2.13 - Variazione fatturato, ultimo anno per comparto automotive (2011-2012)



Anche per quanto concerne le variazioni verificatesi sul quinquennio a livello di addetti, dalla figura 2.11 si può osservare una certa difformità tra le due regioni analizzate nei diversi settori. Infatti, per la Lombardia, si può osservare un andamento non uniforme che sottende un'elevata variabilità dei tassi di crescita a livello settoriale. In particolare, per quel che riguarda i settori componenti elettronici, produzione di macchine, di metalli e studi di progettazione, questi comparti hanno mantenuto stabile e in alcuni casi anche incrementato

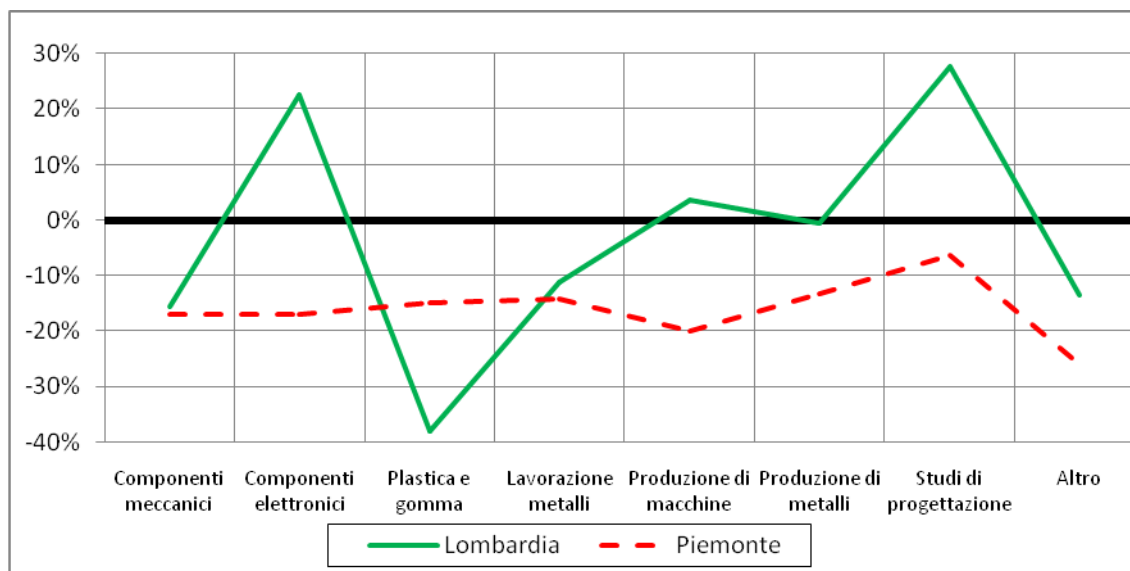
La situazione economico-finanziaria della filiera automobilistica della Lombardia

2

l'occupazione, mostrando un lieve segnale di relativo miglioramento delle prospettive anche per il futuro. Al contrario, nel settore della gomma e plastica e dei componenti meccanici l'occupazione è diminuita su tutto il periodo considerato e specialmente il secondo rappresenta un settore dove le imprese lombarde sono molto presenti. A fronte di un comparto di elevata specializzazione regionale che ha parzialmente espulso manodopera in eccesso, altri comparti si sono mostrati più dinamici e capaci di assorbire parte dell'occupazione persa, come ha mostrato la relativa stabilità dell'occupazione del settore *automotive* nel suo complesso a livello regionale in Lombardia.

Rispetto all'occupazione, la situazione è meno dinamica in Piemonte, con una linea tratteggiata molto più stabile su valori negativi o al massimo prossimi allo zero: l'andamento dell'occupazione è in stasi generale, e anzi in forte contrazione nel settore dei componenti e delle macchine, mentre sembrano aver tenuto maggiormente alla crisi i comparti di produzione e lavorazione dei metalli. Nemmeno il settore della progettazione, che in Lombardia mostra buone performance anche rispetto alle ricadute occupazionali, riesce in Piemonte ad offrire nuove opportunità di lavoro.

Figura 2.14 - Variazione dell'occupazione media, per settore manifatturiero (2007-2012)



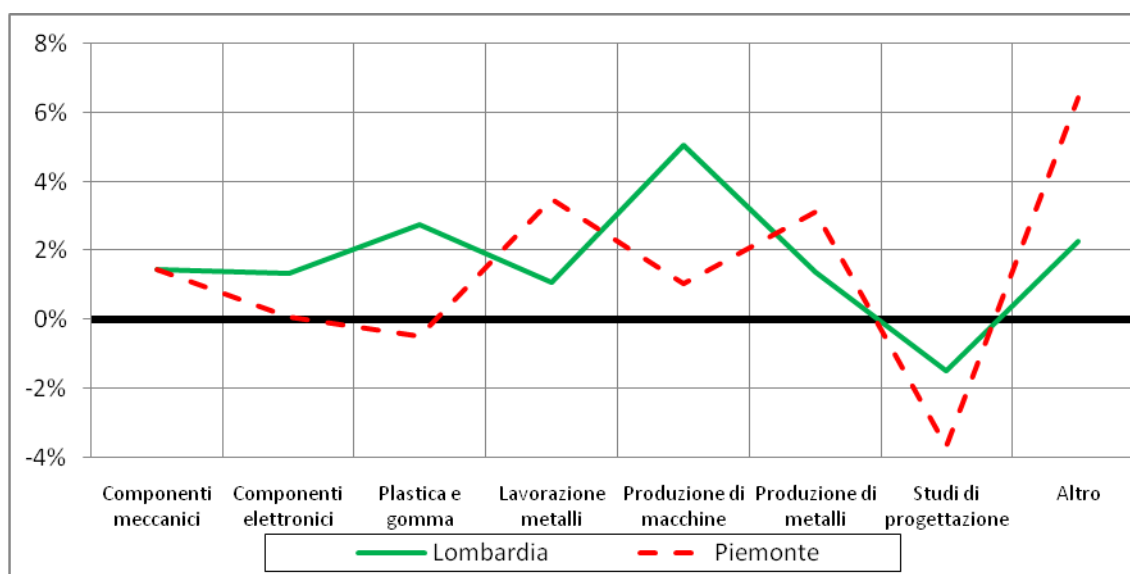
A livello di struttura verticale dell'impresa e di risposta ottimale alla crisi, la figura 2.12 mostra come la strategia di *insourcing* sia stata la scelta prediletta dalle imprese *automotive* in entrambi i *cluster* produttivi, anche se in quest'ultimo caso l'evidenza è meno marcata. Le motivazioni di un minor ricorso alla scelta di acquisto esterno risiedono probabilmente in una maggior diffidenza generalizzata verso il mercato a causa della maggior situazione di incertezza indotta dalla crisi e al tentativo di contenere i costi esterni, sfruttando al contempo maggiormente la disponibilità di fattori interni, resi disponibili dalle contrazioni dei volumi di attività. In ogni caso la strategia prevalente in quasi tutti i settori, anche se meno evidente in Piemonte, è stata quella di riportare fasi di lavorazione all'interno ovvero di valorizzare meglio la propria produzione interna, aumentando la quota di valore aggiunto per unità di fatturato. Unica eccezione, per entrambi i

La situazione economico-finanziaria della filiera automobilistica della Lombardia

2

cluster produttivi, riguarda le attività di progettazione che, forse per l'aumentata competizione e la riduzione dei budget, hanno visto erodersi la propria capacità di valorizzare l'attività svolta, riducendone il valore aggiunto in termini relativi.

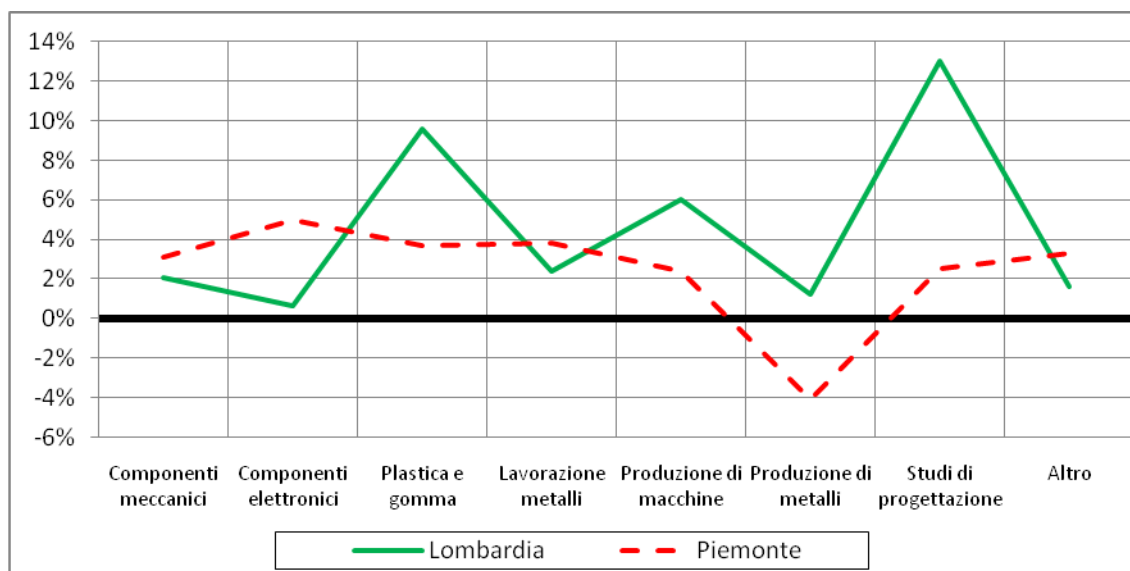
Figura 2.15 - Variazione dell'integrazione verticale per comparto automotive (2007-2012)



Infine, l'ultimo aspetto legato ai diversi comparti riguarda la redditività industriale nel 2012 (Figura 2.13). Si denota una situazione piuttosto dinamica per la Lombardia e decisamente più statica per il Piemonte, con una redditività media vicina al 3-4% in quasi tutti i comparti, a parte la lavorazione dei metalli che si conferma maggiormente in crisi anche dal punto di vista della redditività media che risulta addirittura negativa nell'ultimo anno (-4%).

Per la Lombardia invece la situazione è più variegata con picchi di redditività nell'ultimo anno nel settore della plastica e gomma (9,6%), nella produzione di macchine (6%) e nella progettazione (13%).

Figura 2.16 - ROI industriale per comparto automotive (2012)



La tabella 2.7 riporta, infine e per completezza, le principali voci di bilancio riferite a ciascun comparto del settore *automotive*. Rispetto alla colonna relativa all'integrazione verticale, sembra interessante notare come il settore meno integrato, sia quello dei componenti elettronici, un risultato che appare trasversale a livello regionale e stabile nel tempo. Emergono, inoltre, alcune peculiarità delle imprese lombarde che appaiono più integrate verticalmente nella lavorazione dei metalli e meno integrate nella produzione degli stessi. L'integrazione verticale, come atteso, rimane elevata negli studi di progettazione. Infine, la dipendenza dalle banche, bassa pressoché in tutti i comparti, risulta particolarmente contenuta nei componenti elettronici in Lombardia, nei componenti meccanici e plastica-gomma in Piemonte.

La situazione economico-finanziaria della filiera automobilistica della Lombardia

2

Tabella 2.8 - Riepilogo dei principali indicatori di bilancio analizzati a livello di comparto produttivo

Comparto	Regione	Fatt.	Dip.	Produttività del lavoro		Dipendenza finanziaria		Dipendenza verso banche		Integrazione verticale		ROI	
		Δ	Δ	2012	Δ	2007	2012	2007	2012	2007	2012	2007	2012
Componenti meccanici	Lombardia	-16	-15,5	1,90	-13	59,1	53,0	17,0	29,5	23,3	24,4	4,7	2,1
	Piemonte	-21	-17,0	1,92	-5	66,7	56,4	7,3	8,8	19,8	23,3	2,1	3,1
Componenti elettronici	Lombardia	-12	22,6	1,51	-29	43,5	42,3	1,5	3,2	18,6	21,3	0,3	0,6
	Piemonte	2	-16,9	2,02	-4	73,4	69,9	10,0	10,2	20,5	20,0	5,7	5,0
Plastica e gomma	Lombardia	-34	-38,0	2,33	-5	67,6	66,6	5,8	13,6	21,7	23,2	9,6	9,6
	Piemonte	-7	-14,8	1,84	-14	69,5	63,6	7,7	9,8	22,6	24,1	8,0	3,7
Lavorazione metalli	Lombardia	-15	-11,2	2,07	-16	41,3	39,0	17,3	22,5	28,6	30,0	6,2	2,4
	Piemonte	-24	-14,2	2,07	-11	66,5	59,7	16,6	22,7	22,6	22,6	6,1	3,8
Produzione di macchine	Lombardia	-12	3,6	1,90	-23	62,8	60,2	12,5	14,3	17,7	22,7	11,8	6,0
	Piemonte	-21	-19,9	1,87	2	69,7	60,0	9,6	15,1	23,6	24,6	2,8	2,3
Produzione di metalli	Lombardia	11	-0,5	2,00	-20	69,4	57,2	21,3	16,7	17,6	19,0	4,2	1,2
	Piemonte	-42	-13,3	1,61	-16	70,9	57,7	15,9	12,3	25,9	29,0	2,0	-4,1
Studi di progettazione	Lombardia	48	27,7	1,90	-1	59,8	61,0	1,9	0,1	48,6	47,1	15,3	13,0
	Piemonte	22	-6,2	1,82	-1	63,9	51,3	25,3	13,4	46,6	42,9	2,2	2,5
Altro	Lombardia	-23	-13,4	2,13	0	53,6	51,6	16,3	14,0	23,7	26,0	0,1	1,6
	Piemonte	-46	-26,1	1,89	-20	60,1	52,2	4,4	5,5	22,3	28,7	8,5	3,3

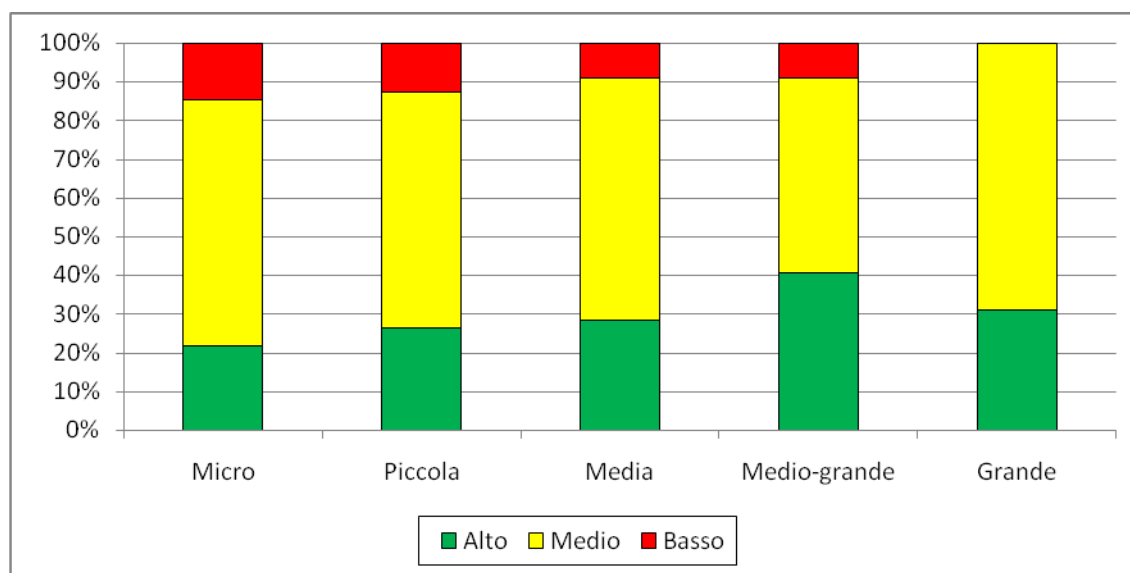
2.5. Analisi per dimensione aziendale

Relativamente alla dimensione aziendale è stata presa come riferimento la normativa comunitaria che prevede la suddivisione delle imprese in tre raggruppamenti: micro impresa (fino a 2 milioni di euro), piccola impresa (fino a 10 milioni di euro), media impresa (fino a 50 milioni di euro). A questi tre raggruppamenti è

stato aggiunto quello delle medio-grande imprese (fino a 300 milioni di euro), mentre le imprese con fatturato maggiore di 300 milioni sono state raggruppate separatamente sotto la voce imprese grandi.

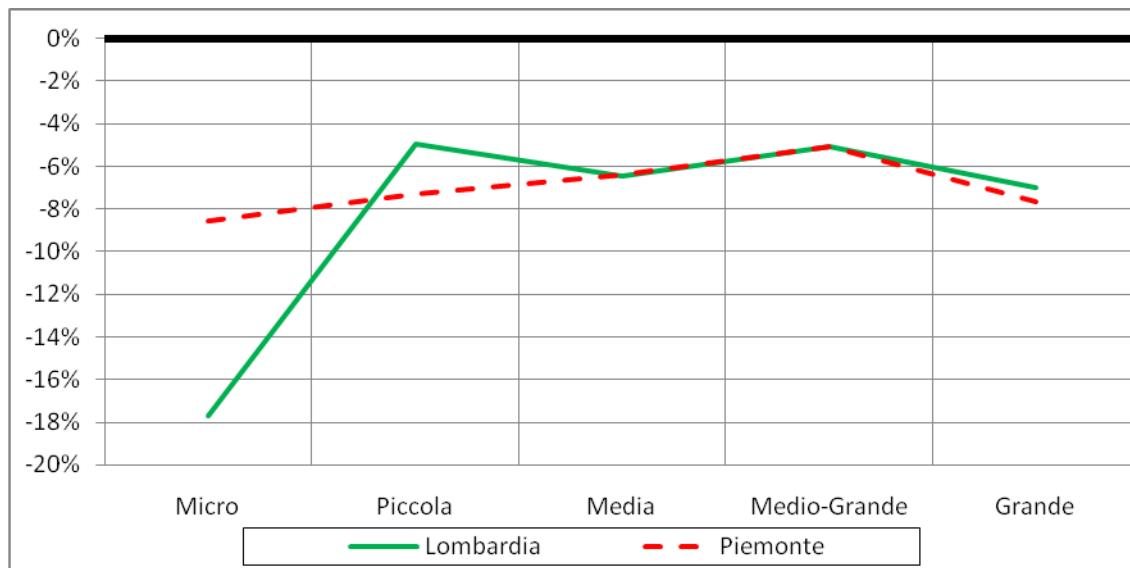
Nella figura 2.14 sono stati riportati per l'anno 2012 i risultati dei *rating* finanziari delle imprese suddivise in base alla dimensione aziendale, relativi alle sole imprese lombarde. Come si può notare, la classe dimensionale rappresenta un aspetto significativo legato al giudizio finanziario: infatti si registra una significativa correlazione negativa tra quote di fatturato di imprese con giudizio di *rating* basso e dimensione aziendale e lo stesso si può affermare, con relazione invece positiva, con le valutazioni positive. Circa il 13% del fatturato delle micro e piccole imprese lombarde risulta a rischio di *default*, mentre quello delle imprese medio e medio grandi è circa il 9% e quello delle grandi imprese è pari a zero. Il fatturato delle imprese con *rating* elevato varia dal 21,9% delle micro imprese al 40,8% delle medio-grandi.

Figura 2.17 - Rating tecnico per classe di dimensione (% di imprese, 2012)



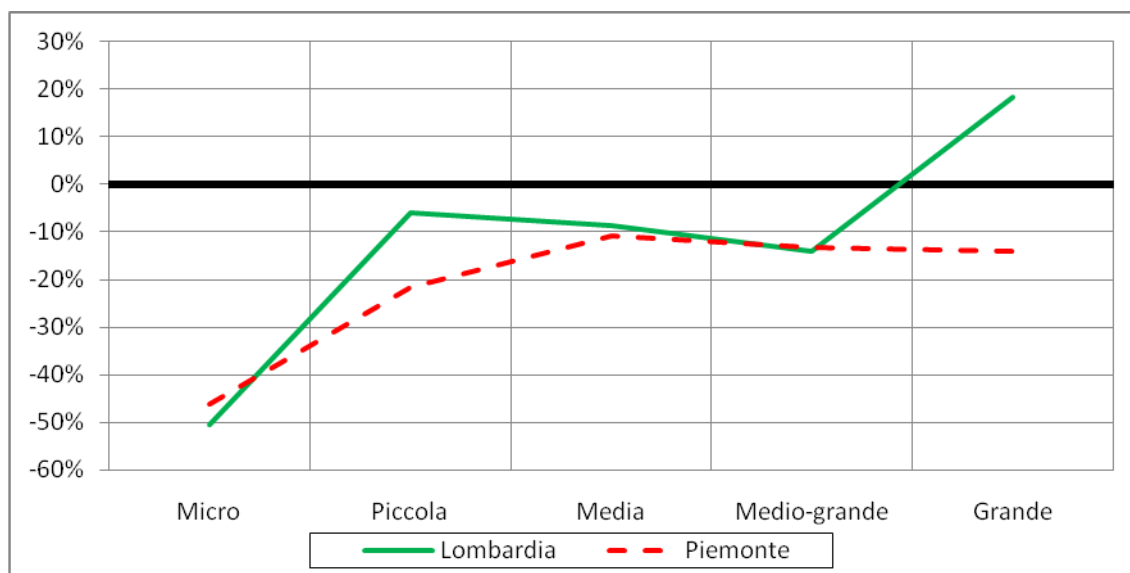
Tornando invece ad analizzare i *trend* recenti relativi al fatturato, la variazione di questa voce di bilancio registrata nel corso del 2012 (Figura 2.15), mostra come nella fase attuale l'impatto della crisi sia stato piuttosto duro per tutti i raggruppamenti dimensionali evidenziando tuttavia una situazione particolarmente difficile per le micro imprese lombarde, che nell'ultimo anno hanno sopportato riduzioni del fatturato vicine al 18%. Al contrario, gli andamenti relativi alle micro imprese piemontesi sembrano più in linea con le altre classi dimensionali, mostrando difficoltà trasversali a tutte le dimensioni aziendali, senza picchi in positivo o in negativo nell'ultimo esercizio, ma come precedentemente detto, la performance sull'intero periodo resta allineata alla Lombardia. Nel complesso le imprese medio grandi soffrono meno nell'immediato, con contrazioni del fatturato del 5%, mentre le grandi imprese stanno vivendo riduzioni di fatturato più forti, vicine al -8% sia in Lombardia sia in Piemonte. Relativamente migliore, seppur con un dato negativo vicino al 5%, risulta la condizione recente delle piccole imprese lombarde, che appaiono più competitive rispetto alle sorelle piemontesi e con prospettive decisamente migliori rispetto alle micro imprese in generale.

Figura 2.18 - Variazione fatturato per dimensione aziendale, ultimo anno (2011-12)



Dal punto di vista della variazione dell'occupazione per classe dimensionale, la figura 2.16 mostra come la classe delle imprese micro sia stata quella meno in grado di mantenere stabile l'occupazione, supportando l'idea diffusa che al crescere della dimensione d'impresa si riducano i rischi legati a licenziamenti collettivi, mobilità e fallimento. Infatti le micro imprese sono quelle che maggiormente sono diventate inattive e questo, insieme ad una minor protezione giuridica dei lavoratori, ha comportato cali vicini al 50% del numero medio di addetti. Tuttavia, salendo anche solo di una classe dimensionale, specie in Lombardia, le imprese piccole si sono mostrate piuttosto dinamiche nel riconvertirsi o adattarsi ai nuovi scenari, riuscendo a mantenere abbastanza stabile l'occupazione durante buona parte della crisi, con un calo totale del 5,7% a fronte di una riduzione del fatturato vicina al 15%, con quindi un chiaro effetto sulla produttività del lavoro. Se si considerano invece le imprese di grandi dimensioni e i gruppi industriali, il loro ruolo dal punto di vista del lavoro è stato molto differente rispetto al Piemonte: se infatti in Lombardia i grandi gruppi hanno retto e anzi hanno parzialmente riassorbito i licenziamenti operati dalle imprese in difficoltà di minore dimensione, in Piemonte hanno contribuito, con le proprie scelte, a incrementare la disoccupazione. In particolare, la riduzione di forza lavoro dei grandi gruppi piemontesi è stata in termini percentuali simile a quella operata dalle micro imprese, per loro natura più fragili e più esposte agli effetti della crisi: l'impressione è che in Piemonte si sia approfittato della crisi per recuperare produttività del lavoro ed effettuare licenziamenti collettivi o ristrutturazioni aziendali che in tempi ordinari non sarebbero stati accettabili.

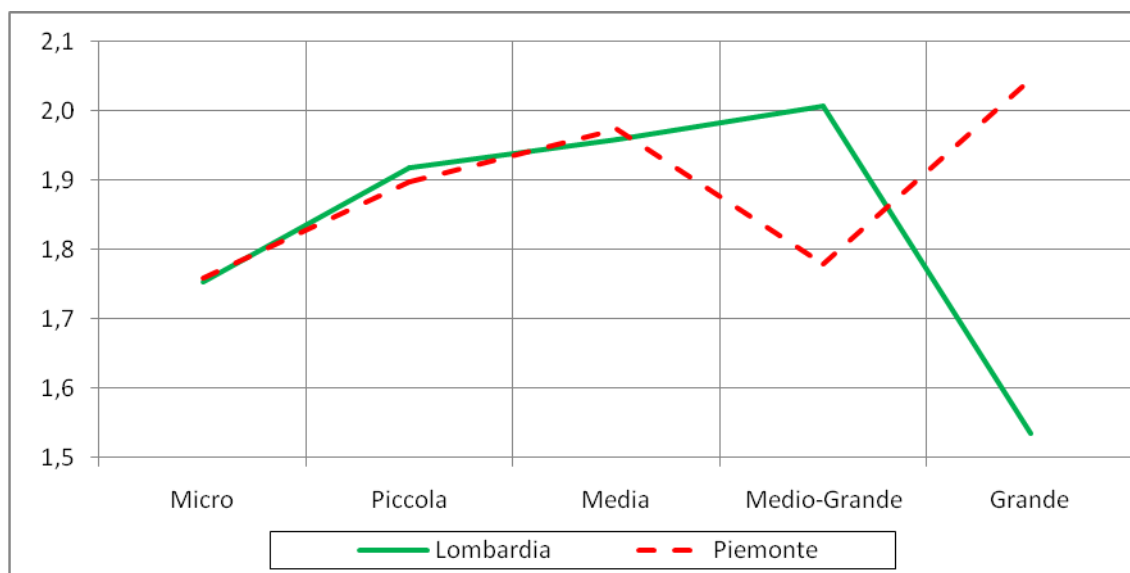
Figura 2.19 - Variazione addetti per classe dimensionale (2007-2012)



Le considerazioni sui livelli occupazionali si convertono inesorabilmente, con contrazioni dei volumi simili nelle due regioni, in un andamento della produttività del lavoro che segue un andamento opposto rispetto a quello dell'occupazione. Tuttavia, in seguito all'assestamento dovuto al periodo di crisi è interessante indagare la variabile valore aggiunto su costo del lavoro, utilizzata come proxy monetaria appunto della produttività del fattore lavoro.

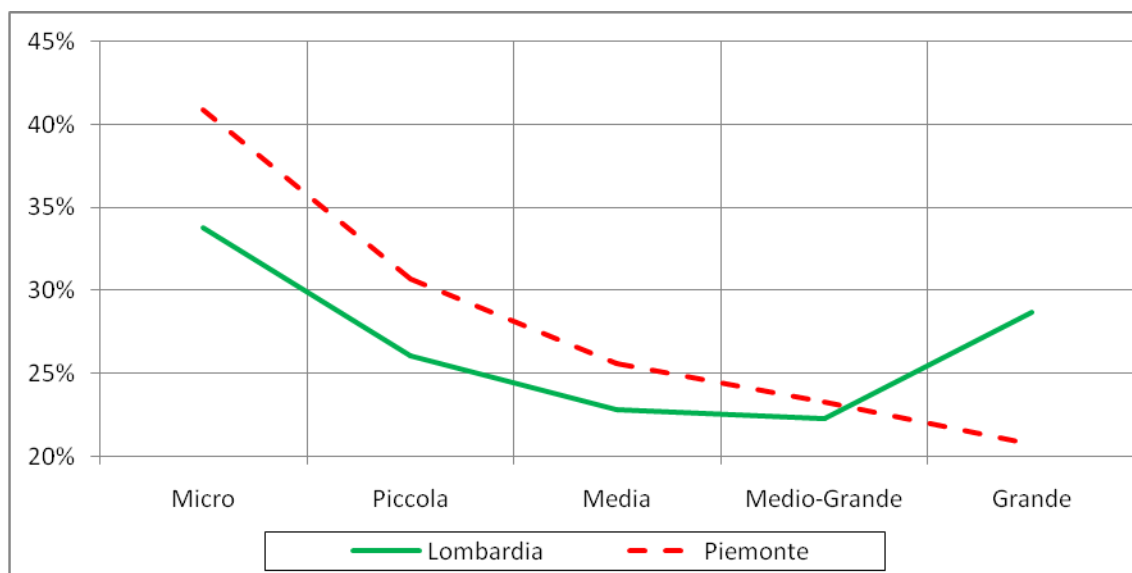
La figura 2.17 permette infatti di dare rappresentazione grafica ad un tema di attualità, ossia alla presunta superiore produttività legata alle grandi dimensioni. In realtà questo effetto esiste, come mostrano gli indicatori tendenzialmente crescenti verso destra sul grafico, specie nel passaggio da imprese micro a piccole e poi medie. Più incerto risulta essere l'andamento osservato per le imprese medio-grandi e grandi: le prime mostrano un proseguimento della relazione positiva dimensione-produttività in Lombardia, mentre mostrano un crollo di produttività in Piemonte. La situazione delle grandi imprese si ribalta invece rispetto alle due regioni, con le grandi piemontesi caratterizzate da produttività elevata, grazie sostanzialmente ai tagli occupazionali evidenziati precedentemente, e le grandi lombarde con produttività decisamente minore a causa dell'incremento nell'impiego del fattore lavoro.

Figura 2.20 - Livello di produttività del lavoro per classe dimensionale, 2012



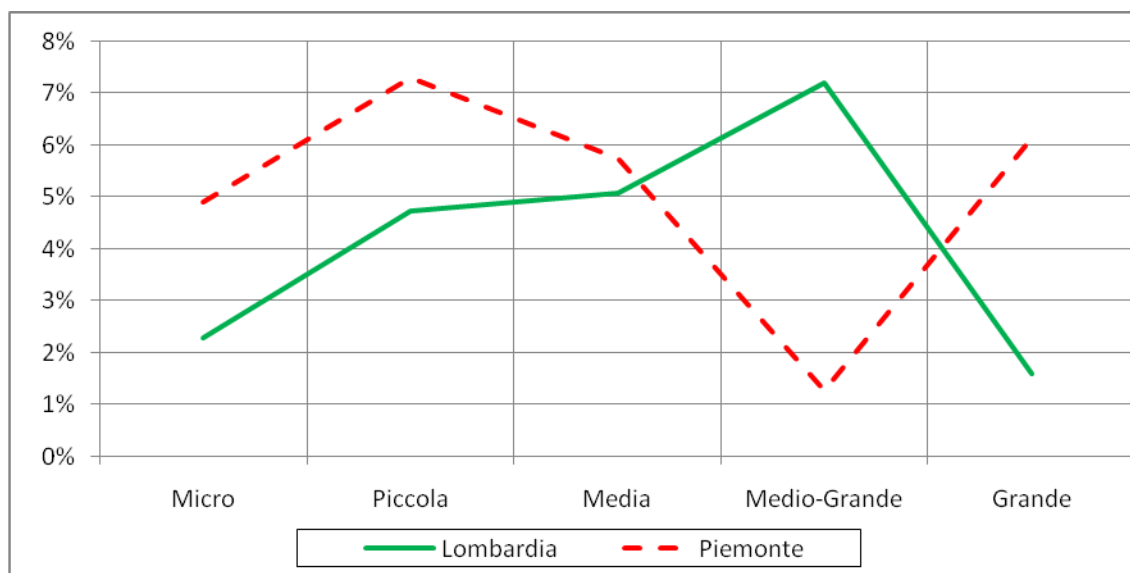
Sempre legata alla struttura aziendale è la verticalizzazione dell'impresa, indicatore storicamente elevato per le piccole e micro imprese, a causa del carattere autarchico e talvolta di diffidenza rispetto all'opzione *buy* che caratterizza la piccola dimensione. A questo proposito, la figura 2.18 conferma sia per la Lombardia sia per il Piemonte un andamento discendente del livello di integrazione verticale, misurato come valore aggiunto su fatturato. Unica peculiarità che emerge dal grafico relativo all'ultimo anno, è la forma a "U" della linea unita relativa alla Lombardia: le grandi imprese Lombarde hanno risposto alla crisi reinternalizzando alcune lavorazioni precedentemente affidate all'esterno con una integrazioni verticale vicina al 30%, talvolta assumendo nuovo personale come mostrava la crescita degli addetti evidenziata pocanzi. Al contrario di quanto avviene invece in Piemonte, dove le grandi imprese hanno risposto alla crisi perseguendo strategie di esternalizzazione di quanto non rappresentava il loro *core business*, come mostra la loro integrazione verticale relativamente bassa, che nel 2012 è stata inferiore di quasi 10 punti percentuali rispetto a quella dei grandi gruppi lombardi.

Figura 2.21 - Integrazione verticale per classe dimensionale, 2012



Infine, la figura 2.19 mostra come questa scelta di reintegrazione verticale e sostegno dell'occupazione effettuata dalle grandi imprese lombarde potrebbe essere una delle cause della carente redditività d'impresa. Il ROI industriale netto, che per la quasi totalità delle imprese non micro si attesta a livelli superiori del 4%, si ferma al di sotto del 2% per le imprese grandi lombarde, surclassato addirittura dal dato relativo alle micro imprese. Unica eccezione è rappresentata ancora una volta dalle imprese medio-grandi piemontesi, che si confermano in profonda crisi anche dal punto di vista della remunerazione del capitale investito.

Figura 2.22 - ROI industriale per dimensione aziendale (2012)



Sempre per completezza e al fine di agevolare eventuali confronti specifici, la tabella 2.8 riporta tutti gli indicatori principali relativi al periodo considerato. Da notare l'indice di dipendenza finanziaria elevata per le micro imprese lombarde che risultano piuttosto indebitate, con un ammontare di capitale di terzi che supera l'ammontare di patrimonio netto. Non emerge una chiara tendenza al crescere della dimensione aziendale, anche se c'è da notare la minor dipendenza finanziaria delle imprese grandi lombarde. Anche i rapporti con le banche, rappresentati dall'indice di dipendenza verso le banche (calcolato come ammontare dei debiti bancari su fatturato) mostra una dipendenza maggiore delle micro-imprese verso gli istituti di credito che sostengono fortemente l'impresa, con capitale a prestito (a breve o a medio-lungo termine) pari al 45% del fatturato in Lombardia e al 34% in Piemonte. Questa dipendenza si riduce mostrando una relazione inversa rispetto alla dimensione d'impresa e l'effetto della crisi non ha modificato il *trend*, ma soltanto modificato i livelli, spingendoli verso l'alto.

Tabella 2.9 - Principali indicatori di bilancio per dimensione e regione, periodo 2007-12

Dimensione	Regione	Fatt.	Dip.	Produttività del lavoro		Dipendenza finanziaria		Dipendenza verso banche		Integrazione verticale		ROI	
		Δ	Δ	2012	Δ	2007	2012	2007	2012	2007	2012	2007	2012
Micro	Lombardia	-60,3	-50,5	1,75	-11,2	86,2	108,3	27,4	45,2	27,4	33,8	2,3	1,2
	Piemonte	-65,6	-46,1	1,76	-12,5	61,2	47,3	19,2	34,0	35,9	40,9	4,9	1,4
Piccola	Lombardia	-14,0	-5,8	1,92	-12,2	72,8	67,6	16,4	21,7	22,3	26,0	4,7	2,9
	Piemonte	-25,7	-21,7	1,90	-9,7	70,6	65,0	20,0	25,6	26,7	30,7	7,3	3,2
Media	Lombardia	-13,0	-8,6	1,96	-12,5	62,4	62,5	24,7	35,1	19,8	22,8	5,1	1,8
	Piemonte	-16,2	-10,8	1,97	-7,3	66,0	58,8	16,3	18,1	23,2	25,6	5,7	3,7
Medio-Grande	Lombardia	-12,5	-13,9	2,01	-16,3	55,9	51,9	11,5	16,3	21,7	22,3	7,2	4,0
	Piemonte	-20,6	-13,1	1,78	-12,5	70,4	58,5	8,8	11,0	22,6	23,3	1,3	0,0
Grande	Lombardia	-16,2	18,5	1,54	-28,5	46,6	44,1	2,6	6,4	26,0	28,7	1,6	1,6
	Piemonte	-12,5	-14,1	2,05	-1,3	68,8	67,1	4,8	7,0	19,8	20,7	6,1	6,3

2.6. Le imprese automotive nelle provincie lombarde

In questo paragrafo è analizzato il campione delle imprese lombarde dell'*automotive* classificato secondo la provincia in cui ha la sede operativa, e tra queste bisogna sottolineare l'importanza della provincia di Milano che conta quasi il 30% di tutte le imprese *automotive* lombarde e della provincia di Brescia che ne conta il 25%⁸. È significativo sottolineare anche il ruolo non marginale svolto dalle provincie di Bergamo e Varese con circa il 10% delle imprese *automotive*, seguono Monza-Brianza e Lecco con rispettivamente l'8% e il 5%.

Per prima cosa, l'analisi dei volumi di attività e l'effetto totale della crisi con le prospettive di breve termine, sono riportate nella figura 2.23, nella quale la variazione totale e la variazione dell'ultimo anno in termini di fatturato sono accostate nell'istogramma. L'effetto della crisi è stato pesante ovunque, salvo alcune eccezioni come Lecco e Como, la prima con un peso relativamente basso sul totale e la seconda di peso marginale rispetto all'*automotive*. Al contrario, altre zone che pesano relativamente poco sul totale

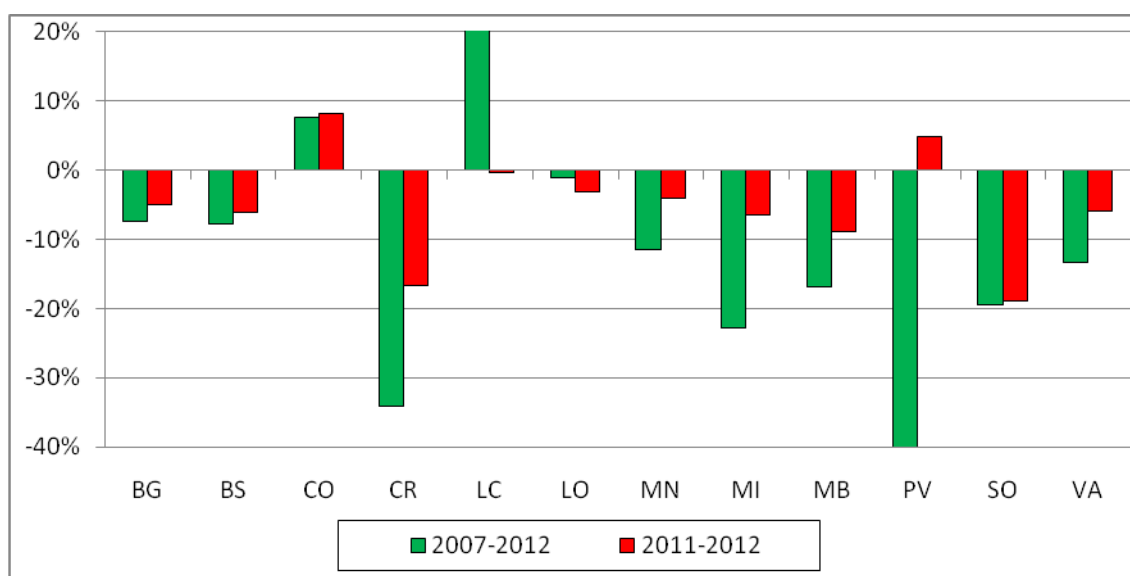
⁸ Queste quote sono state calcolate prendendo in considerazione la popolazione di imprese di capitali censite dalle camere di commercio, come descritto all'inizio del presente studio.

La situazione economico-finanziaria della filiera automobilistica della Lombardia

2

regionale, come il pavese e il cremonese spiccano con le loro ampie riduzioni rispetto al dato relativo alle province maggiori, mentre Milano e Monza-Brianza, mostrano contrazioni vicine al 20%. Meglio sembrano aver retto invece le imprese della bergamasca e del bresciano, per le quali la contrazione dei volumi si è attestata intorno al 10%.

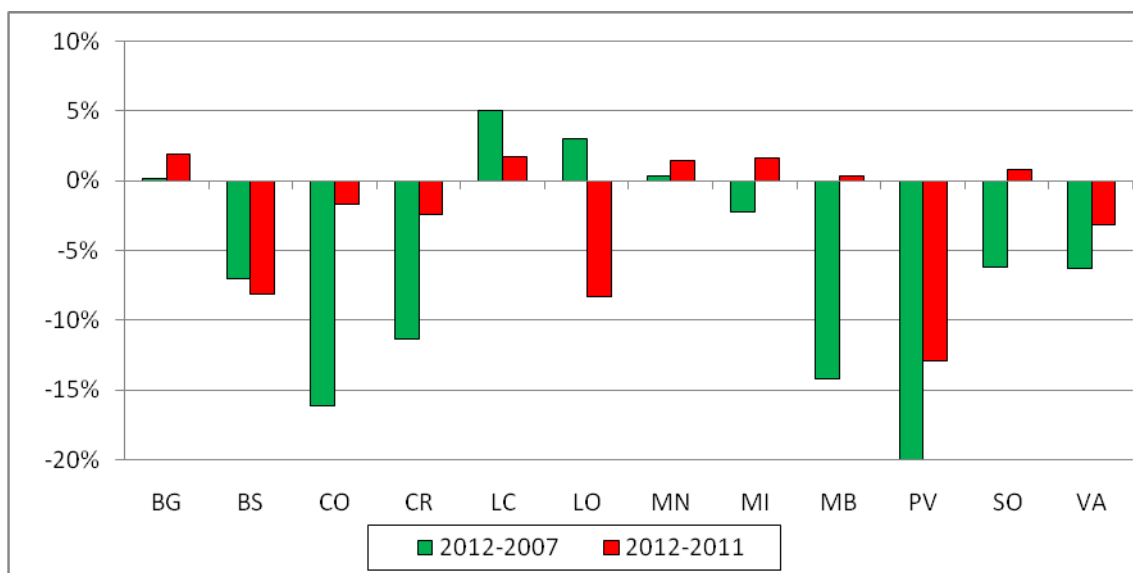
Figura 2.23 - Variazione del fatturato per il periodo 2007-2012 e ultimo anno, province lombarde



L'ultimo anno ha influito ovunque significativamente sull'andamento generale, come mostra sempre la figura 2.23 che evidenzia in alcuni casi una riduzione simile a quella dell'intero quinquennio o valori solo leggermente inferiori, a dimostrazione che il 2012 ha cancellato buona parte della micro ripresa che si era osservata nel 2010-11. La contrazione dei volumi di attività ha portato come conseguenza un'inevitabile riduzione dell'occupazione, che tuttavia non sempre è andata di pari passo.

A questo proposito la figura 2.24 riporta le stesse serie storiche considerando l'evoluzione degli addetti. Se in molti casi si possono osservare andamenti molto simili tra occupazione e fatturato sul periodo totale, relativamente alle province di Brescia, Cremona, Lecco, Monza-Brianza, Pavia, Sondrio e Varese, non mancano eccezioni e variazioni in senso opposto. Bergamo per esempio ha reagito alla crisi mantenendo sostanzialmente stabile l'occupazione, addirittura aumentandola nell'ultimo biennio, mentre Milano mostra una contrazione lieve nel numero degli addetti (-2,2%) a fronte di una riduzione dei volumi superiore al 20%. Nel periodo recente sembrano poi giungere segnali positivi di una parziale ripresa nel numero di occupati in provincia di Bergamo, Lecco, Mantova, Milano e Monza-Brianza.

Figura 2.24 - Andamento dell'occupazione per il periodo 2007-2012 e 2011-2012



Il numero di addetti del 2012 riportato in tabella 2.9 permette anche alcune considerazioni di carattere strutturale rispetto alle dimensioni d'impresa prevalenti in ciascuna provincia. Dai dati di bilancio e dalla stime effettuate rispetto al numero di addetti, emerge come Monza-Brianza sia caratterizzata da una maggior presenza di imprese medio-grandi e grandi, tanto da spingere la dimensione media provinciale oltre i 200 addetti. Considerazioni simili valgono poi per le provincie di Bergamo e Milano che mostrano una dimensione media pari a circa 100 addetti.

Sempre dalla tabella 2. 2.9, a livello di dipendenza finanziaria non sembrano emergere andamenti particolari, salvo un valore più basso della media per la provincia Monza-Brianza, evidenza derivante dalla maggior presenza di imprese grandi caratterizzate da un indice di dipendenza finanziaria minore. La stessa considerazione può essere sostanzialmente estesa anche all'indicatore di dipendenza dalle banche, con alcune eccezioni aggiuntive relative a provincie minori.

I livelli di produttività del lavoro, anche in questo caso, non mostrano *trend* particolari, ma se c'è da sottolineare il livello basso e in forte riduzione dell'indicatore nella provincia Monza-Brianza, che si riduce del 32% nel periodo a fronte di una contrazione dell'occupazione comunque importante e vicina al 10% confermando una situazione di difficoltà di alcune imprese medio-grandi e grandi anche in Lombardia. Situazioni di forte riduzione della produttività del lavoro riguardano anche la provincia di Milano e di Bergamo ma appaiono meno problematiche perché accompagnate da una crescita positiva nell'impiego del fattore lavoro.

Infine, è da segnalare che la variazione della redditività industriale delle provincie Mantova e Pavia, che a inizio periodo vantavano livelli di remunerazione del capitale investito maggiori della media, al termine del

La situazione economico-finanziaria della filiera automobilistica della Lombardia

2

2012 mostrano livelli di redditività decisamente più bassi e inferiori alla media. Tra le province più importanti nel settore *automotive* c'è poi da segnalare il basso livello di redditività ottenuto dalle imprese bergamasche e milanesi, con un ROI rispettivamente dello 0,2% e 1,1% nel 2012, che probabilmente pagano, anche in termini di redditività, il sostegno fornito all'occupazione.

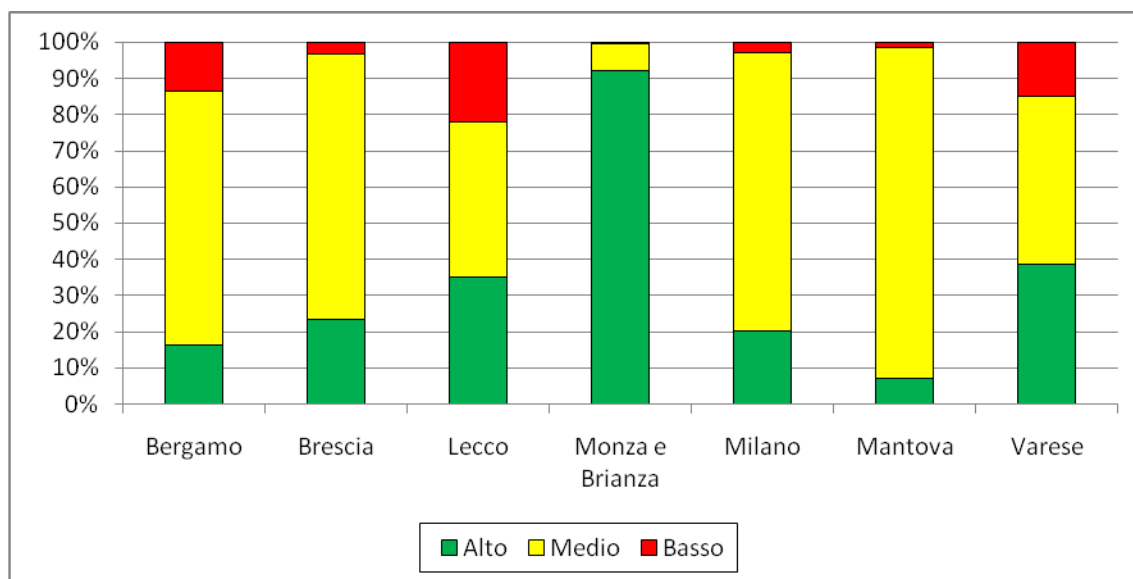
Tabella 2.10 - Principali indicatori di bilancio per provincia, periodo 2007-12

Province	Fatt.	Dipendenti		Produttività del lavoro		Dipendenza finanziaria		Dipendenza verso banche		Integrazione verticale		ROI	
	Δ	2012	Δ	2012	Δ	2007	2012	2007	2012	2007	2012	2007	2012
Bergamo	-7	104,0	0,2	1,83	-22,6	70,0	67,3	33,5	67,3	22,2	26,1	7,2	0,2
Brescia	-8	55,1	-7,0	2,21	-8,4	68,7	60,3	24,5	60,3	20,6	22,3	6,6	6,5
Como	8	40,9	-16,2	1,87	-4,8	71,8	71,8	19,4	71,8	24,4	23,0	6,0	4,5
Cremona	-34	71,8	-11,4	2,10	6,0	54,3	34,5	1,8	34,5	42,8	37,8	-17,0	7,8
Lecco	51	52,6	5,0	2,05	10,2	74,8	71,1	16,4	71,1	19,9	16,8	2,2	4,4
Lodi	-1	88,9	3,0	2,07	-18,2	73,5	58,7	16,8	58,7	22,9	26,5	2,9	4,1
Mantova	-12	44,7	0,4	1,70	-43,7	52,5	72,9	124,1	72,9	16,4	17,5	11,0	-1,0
Milano	-23	96,7	-2,2	1,84	-17,2	49,2	50,2	7,5	50,2	19,9	23,4	5,8	1,1
Monza Brianza	-17	217,1	-14,2	1,49	-32,7	43,8	32,4	1,4	32,4	32,4	32,4	0,3	3,5
Pavia	-78	22,7	-58,5	1,83	-26,5	35,6	29,2	6,9	29,2	22,1	21,8	10,7	1,2
Sondrio	-20	15,8	-6,2	1,98	9,0	78,9	75,1	84,7	75,1	20,9	34,9	2,9	3,4
Varese	-13	37,8	-6,3	1,93	-9,4	64,4	57,1	18,9	57,1	20,2	22,6	6,5	1,7

Dal punto di vista della solidità finanziaria e della solvibilità delle imprese, la figura 20, sono state riportate per le province lombarda a maggior specializzazione nel comparto auto la percentuale di imprese, suddivise in base ai giudizi di *rating* tecnico attribuiti alle singole imprese dell'*automotive* pesanti sempre per il fatturato.

Le province che registrano una quota minore di fatturato con giudizio negativo sono quelle di Monza e Brianza (0,3%), Mantova (1,2%), Milano (2,85%) e Brescia (3,2%), mentre la situazione è più rischiosa a Bergamo (13,4%), Varese (15,0%) e soprattutto a Lecco (22,0%).

Figura 2.25 - Rating tecnico delle imprese lombarde secondo la sede provinciale (2012)



La provincia di Bergamo mostra invece una situazione contrastata e comunque più sbilanciata verso una maggior fragilità, con una quota minore di imprese solide ed una quota sopra la media di imprese vicine al default, quindi con rating molto basso.

2.7. Note metodologiche

La metodologia di indagine utilizzata in questa ricerca è stata quella del bilancio somma su campioni chiusi. Per bilancio somma si intende che le voci dello stato patrimoniale e del conto economico di ciascun raggruppamento di imprese, secondo le diverse classificazioni che verranno tra breve presentate, vengono sommate come se si trattasse di un'unica impresa. In questo modo vengono evitate alcune distorsioni di tipo statistico ed è necessario che l'impresa sia presente in tutti gli anni analizzati.

Il calcolo degli indicatori sulla base del bilancio somma è pari alla media ponderata, preferibile alla media aritmetica per il fatto che in questo modo viene attenuata l'influenza dei valori estremi. La metodologia del bilancio somma, tuttavia, risente della prevalenza delle imprese con dimensioni maggiori.

L'acquisizione dei dati si è basata sulle banche dati AIDA dalle quali sono state estratte le società di capitale e il cui bilancio aziendale era confrontabile con gli anni precedenti ad eccezione delle imprese inattive.

Mediante l'applicazione della metodologia di *rating* elaborata da Bureau van Dijk, i dati di bilancio hanno consentito in questo modo di effettuare una valutazione complessiva delle imprese, prescindendo dalle diverse aree gestionali (finanziaria, economico-reddituale e patrimoniale), e quindi di misurare il grado di affidabilità finanziaria secondo i criteri e i parametri di Basilea II.

L'output ottenuto, definibile più propriamente come *rating* tecnico perché fondato solo su dati quantitativi di bilancio e non su valutazioni soggettive che possono sensibilmente modificare il merito creditizio, non consiste unicamente in un numero, come tutti gli indici di bilancio "semplici", ma associa, al voto espresso, un attributo, che si prefigge di graduare il rischio di insolvenza dell'azienda stessa.

Il *rating* tecnico viene impiegato per verificare con ragionevole evidenza qual è lo stato di salute dell'impresa ricavabile dai dati di bilancio, gli stessi dati su cui le banche, in virtù dei nuovi accordi di Basilea II, si basano per procedere alla valutazione della rischiosità dell'impresa e, quindi, alla decisione di affidamento e del relativo prezzo del credito.

Il risultato ottenuto dall'analisi valutativa consente di collocare in differenti classi di affidabilità le imprese presenti nei campioni di analisi e di confronto. Le agenzie di *rating* internazionali, quali Moody's, Standard & Poor's e Fitch, individuano molteplici gradi di solvibilità. Nel nostro caso, per maggior chiarezza e semplicità, le categorie di rischio sono state riunite in tre distinti livelli:

- Rating tecnico basso: rappresenta l'area di rischio definita normalmente dalle agenzie di rating con le lettere C e D. Le imprese che ricadono in quest'area soffrono di forte criticità complessiva che può condurre in un prossimo futuro ad un presumibile rischio di solvibilità.
- Rating tecnico medio: definibile come area della criticità rappresentato dalle agenzie di rating con la lettera B. Le imprese che si collocano in quest'area, pur avendo uno stato di salute complessivamente buono, evidenziano alcuni squilibri gestionali che, se non registrati e analizzati in tempo, potrebbero nel breve termine portare a situazioni di crisi più profonde.
- Rating tecnico alto: configura l'area della sicurezza rappresentato dalle agenzie di rating con la lettera A. Le imprese che ricadono in quest'area registrano una situazione di sostanziale affidabilità.

L'analisi economico-finanziaria si è basata sugli indicatori di bilancio definiti in tal modo. La definizione del contenuto delle voci tiene conto dei limiti di dettaglio disponibili sui bilanci delle società.

La sofisticazione tecnologica dei fornitori di componenti è aumentata costantemente al fine di rispondere alle esigenze dei loro clienti automobilistici, assemblatori e fornitori di moduli e sistemi: se in passato fornivano solo componenti generici, ora tendono a produrre prodotti altamente specializzati.

Prima di analizzare i progetti delle imprese *automotive* della Lombardia nell'ambito dell'innovazione e della ricerca e sviluppo, anche in collaborazione con il Politecnico di Milano, è interessante evidenziare i risultati riportati dall'Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana (2013). Come riporta l'ultimo rapporto, il 67,3% delle imprese identifica come maggiore leva competitiva la qualità del prodotto o servizio che sta vendendo. Un'impresa su cinque è poi in grado di vincere la concorrenza grazie alla capacità di rispondere in tempi brevi ai picchi produttivi o alle modifiche volute dal cliente. Quest'ultima è una caratteristica essenziale dei fornitori di parti semplici, che per stare sul mercato devono garantire tempi di consegna affidabili ed avere la flessibilità giusta per poter rispondere repentinamente ai picchi di domanda.

La capacità di modificare in corsa le specifiche tecniche di un prodotto o servizio è invece prerogativa degli studi di ingegneria e design che, lavorando a monte del processo produttivo, sono le più esposte ai "cambi di programma". L'innovazione è la variabile più apprezzata presso gli specialisti, il lavoro dei quali è giudicato soprattutto su questa variabile, piuttosto che sul prezzo. In media, il livello di coloro che fanno leva sul prezzo (25,5%) risulta ancora limitato.

Ma se non si punta più o se si punta sempre meno sul prezzo, come si fa ad essere competitivi? Serve più innovazione, ossia migliorare i prodotti e i servizi. Per poter avvalersi di questa leva, con prodotti finali sempre più sofisticati e ricchi di contenuti, è ormai del tutto indispensabile necessario passare da un'innovazione di tipo "informale", basata su conoscenze singole o collettive acquisite con il lavoro, l'esperienza e la formazione, ad una innovazione più strutturata, supportata da laboratori ed équipes di ricerca specializzate, magari in rete con altre imprese. Sono quindi necessari investimenti specifici.

Alla luce di ciò, non sorprende registrare come il 46% delle imprese dedichi a quest'attività più del 2% dei propri ricavi.

Dal 2011 ad oggi, gli investimenti in R&S si sono concentrati per lo più sul miglioramento del processo produttivo (per il 63,6% del campione nazionale) e dell'organizzazione dell'impresa (26,4%). È dunque chiaro come la prima esigenza delle imprese sia stata quella di rendere efficiente la struttura e le linee di produzione, per far fronte con una diminuzione dei costi alla riduzione dei volumi produttivi. Non sono però mancate le iniziative riguardanti nuovi prodotti da lanciare sul mercato, sia totalmente nuovi (14,5%), sia proposti per la prima volta dall'azienda (27,7% delle rispondenti). L'attività di brevettazione continua a non rappresentare una priorità per le imprese. In ogni caso le azioni per contrastare le difficoltà economiche crescenti sono state numerose e hanno coinvolto la quasi totalità del campione: solo il 15,2% dichiara di non essere intervenuto in nessuna delle attività descritte.

Molti sforzi sono stati fatti dalle imprese della filiera per aumentare il grado di competitività e questi stanno assumendo via via caratteristiche sempre più strutturate. Tuttavia, i margini di miglioramento sono ancora elevati. Se si guarda a coloro che spendono meno del 2% in attività di ricerca e sviluppo, notiamo che sono più di uno su due, salvo il cluster dei subfornitori (dove l'80% spende in attività di R&S una quota del proprio fatturato superiore al 2%). Almeno un OEM e uno specialista su tre e due società di ingegneria e design su cinque fanno parte di questa categoria. Vi è quindi un folto gruppo di imprese che non riesce a dedicare sufficienti risorse a questa attività.

Vi sono poi margini di miglioramento nelle partnership con le altre società, nell'acquisizione e diversificazione di fonti di innovazione, così come nell'acquisizione di servizi di R&S all'esterno delle imprese. Con margini finanziari messi sotto pressione dalla situazione congiunturale e dimensioni spesso medio-piccole, una delle soluzioni più spesso auspiccate sono le intese fra realtà diverse per aumentare la massa critica e sfruttare assieme quei centri del sapere e dell'innovazione che possono essere poli pubblici o privati specializzati in questo campo.

I progetti con le altre imprese non coinvolgono solamente la sfera commerciale (17% degli intervistati), ma anche gli investimenti in R&S (13% dei rispondenti) e quelli produttivi. È poi confermato anche l'attivismo nelle operazioni di fusioni e acquisizioni: la maggior parte delle imprese impegnate in questo tipo di operazioni ha acquistato altre imprese, prevalentemente in Italia, piuttosto che all'estero. Le percentuali indicano che ben il 34% della filiera ha avuto almeno un accordo in fase di gestione negli ultimi tre anni che il 17% del campione ha dovuto o voluto fare i conti con una fusione o un'altra simile operazione straordinaria.

Per contrastare gli effetti di una perdurante congiuntura negativa, da più parti si invoca come uno dei rimedi il reindirizzamento delle imprese verso un cambio di paradigma tecnologico, ed in particolare in questo, come in altri settori, verso lo sviluppo e la promozione di beni e tecnologie cosiddette "verdi". Nuove tecnologie e modelli di auto che potrebbero (da qui a dieci anni) cambiare sistemi propulsivi con tutte le mutazioni che questo comporterebbe nella progettazione delle vetture e di alcuni sistemi (trazione, raffreddamento, propulsione, stoccaggio, ...). Le Case automobilistiche internazionali stanno lanciando nuove proposte di autoveicoli elettrici o ibridi ed in ogni caso tutte sono impegnate nel rendere più ecologiche le vetture.

Anche la filiera italiana si è mossa su questo fronte, in particolare con un balzo delle imprese impegnate nel *green tech* nel 2011 e nel 2012. L'Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana osserva per il 2013 un significativo rallentamento a causa di flussi di cassa ridotti riducendo l'attenzione sui temi della ricerca di frontiera, come i veicoli ecologici, per riposizionarsi su strategie tipiche dei tempi complicati della crisi.

3.1. La ricerca e sviluppo nelle PMI lombarde dell'automotive

Per quanto concerne la Lombardia in termini generali, non solo per il settore Automotive e Transportation, la dimensione media delle aziende 'industriali'⁹ lombarde è assai ridotta (oltre il 95% delle aziende genera fatturati inferiori a 50 milioni di Euro). Da un punto di vista societario, si nota una alta incidenza delle società a responsabilità limitata (Tabella 3.1, 80% delle aziende complessive).

⁹ Il campione ricomprende sia le aziende industriali in senso stretto, sia quelle che svolgono attività nel settore dei beni di consumo (produzione, commercializzazione, servizi), sia gli operatori di servizi sanitari, trasporto, costruzioni, energia, ecc., nonché le società finanziarie (holding di gruppi industriali, finanziarie di partecipazioni pure, ecc.)

Tabella 3.1 - Distribuzione delle imprese lombarde per classe di fatturato e forma giuridica - Elaborazioni Ufficio Studi KPMG su dati AIDA (bilanci 2011-2012)

	1-9	10-49	50-99	100-249	250-999	500-999	>1000	Totale
SPA	3.761	3.640	860	591	201	85	111	9.249
SRL	48.025	3.819	438	253	67	46	29	52.677
SAPA	7	6	6	6	2	1	1	29
Altre forme ¹⁰	2.877	304	32	17	9	5	4	3.248
Totale	54.670	7.769	1.336	867	279	137	145	65.203

Milano si conferma la provincia con più alta densità di imprese industriali e commerciali, seguita da Brescia e Bergamo.

Le grandi aziende sono lo 0,2% del tessuto industriale e risultano assenti a Pavia, Lecco, Cremona, Lodi e Sondrio.

Concentrazione di aziende medio-grandi a Milano:

- 61% delle aziende con fatturato compreso tra 100 e 250 milioni di Euro
- 72% di quelle con fatturato > 250 milioni di Euro

Si nota un'uniformità di distribuzione per classe dimensionale nelle diverse province.

¹⁰ Altre forme: società cooperative (Scarl, Scarlpa, ecc.), consorzi (incluse soc. consortili a responsabilità limitata o per azioni), altro (enti, soc. estere, ecc.)

Figura 3.1 - Ripartizione delle imprese per provincia (Totale 65.203 imprese) - Elaborazioni Ufficio Studi KPMG su dati AIDA (bilanci 2011-2012)

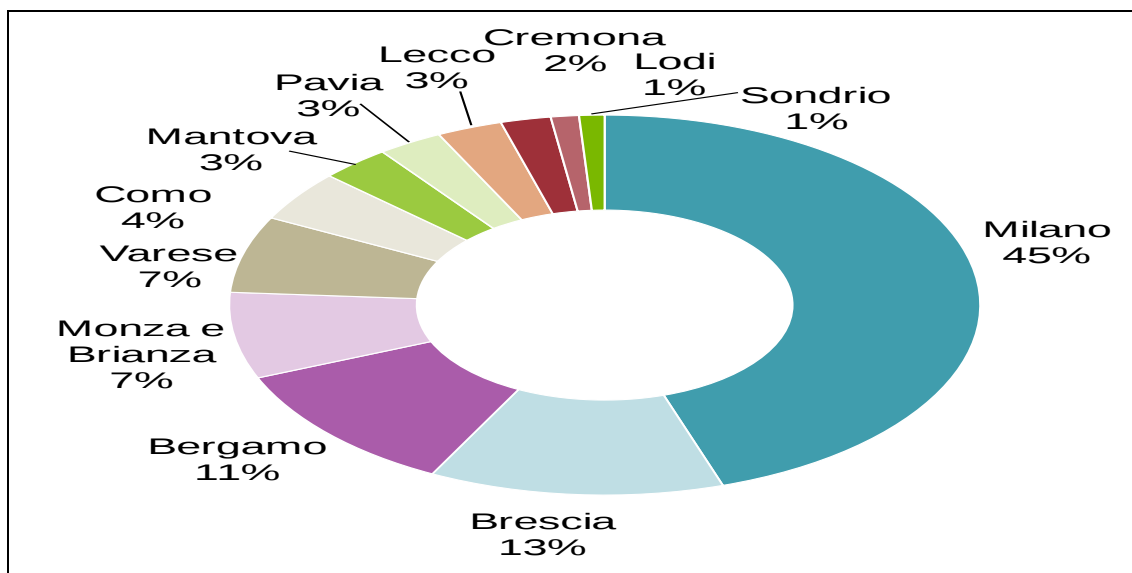
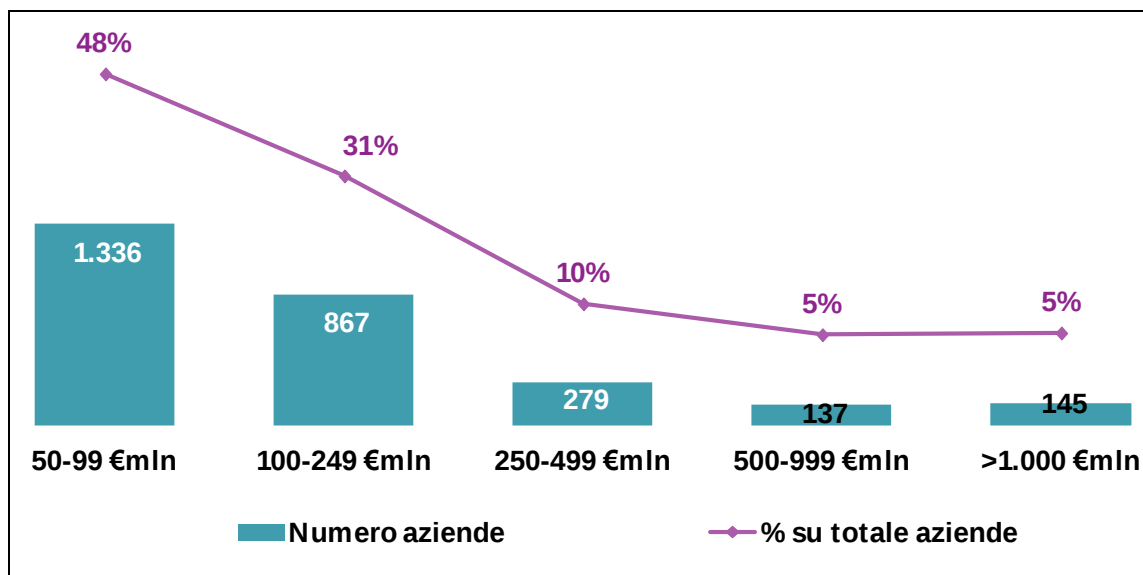


Tabella 3.2 - Distribuzione delle imprese lombarde per provincia e classi di fatturato -
Elaborazioni Ufficio Studi KPMG su dati AIDA (bilanci 2011-2012)

	1-9	10-49	50-99	100-249	250-999	500-999	>1000	Totale
Milano	23.709	3.852	755	530	201	113	118	29.278
Brescia	7.020	972	150	96	25	3	4	8.270
Bergamo	6.263	778	136	58	17	10	9	7.271
Monza e Brianza	4.166	486	65	47	14	4	3	4.785
Varese	3.722	423	60	33	7	1	4	4.250
Como	2.446	304	35	23		1	1	2.810
Mantova	1.619	267	44	23	6	4	6	1.969
Pavia	1.623	172	22	7	3			1.827
Lecco	1.550	231	35	18	3			1.837
Cremona	1.209	158	17	21	3	1		1.409
Lodi	696	76	12	4				788
Sondrio	647	50	5	7				709
Totale	54.670	7.769	1.336	867	279	137	145	65.203

Delle aziende lombarde 2.764 presentano un fatturato superiore a €50 milioni, e 1.428 superiore a €100 milioni.

Figura 3.2 - Ripartizione delle imprese lombarde con fatturato maggiore a 50 milioni di euro per classi di fatturato - Elaborazioni Ufficio Studi KPMG su dati AIDA (bilanci 2011-2012)



La ripartizione delle 2.764 aziende con fatturato superiore a €50 milioni evidenzia una percentuale del 61% nei comparti Industrial e Retail.

Per quanto riguarda le maggiori aziende Automotive, i Top Player lombardi industriali sono i seguenti:

Tabella 3.3 - Primi 10 produttori lombardi nell'automotive - Elaborazioni Ufficio Studi KPMG/ANFIA/CERIS CNR

Azienda	Provincia
Pirelli & C S.p.A.	Milano
Brembo S.p.A.	Bergamo
Gruppo Sogefi S.p.A.	Mantova
Same Deutzfah Group S.p.A.	Bergamo
Magneti Marelli S.p.A.	Milano
Stmicroelectronics S.p.A.	Monza
Fontana Luigi S.p.A.	Monza
A. Agrati S.p.A.	Milano
Officine Meccaniche Rezzatesi S.r.l.	Brescia
Streparava S.p.A.	Brescia

All'interno dello scenario lombardo e della realtà complessivamente sopra riportata, al fine di avere dei dati inerenti l'innovazione tecnologica di azienda del comparto "Automotive" lombardo, si è proceduto con:

- la selezione di un campione di aziende lombarde del settore: PMI e medie aziende con fatturato superiore a 50 milioni;
- un'analisi dei bilanci al fine di individuare i costi di R&D: capitalizzati, addebitati a conto economico, relative note qualitative degli amministratori (come da relazione sulla gestione e nota integrativa);
- un'analisi dei dati riscontrati e loro comparazione con altri indicatori di bilancio.

Le analisi, partite da un campione di circa 20 aziende, sono state svolte su una popolazione finale di 12 società del settore industriale "Automotive" della provincia lombarda (le aziende non analizzate avevano caratteristiche che avrebbero falsato il campione, ad esempio *subsidiaries* di gruppi internazionali operanti in Italia solo come entità commerciali, entità locali che beneficiano di R&D del gruppo di appartenenza, etc.).

Tutte le società selezionate sono sottoposte a revisione contabile.

I dati esaminati sono stati ricavati mediante l'analisi dei relativi fascicoli di bilancio relativi all'esercizio 2012.

All'interno del campione analizzato:

- n° 5 società hanno un valore della produzione fino a €56 milioni;
- n° 7 società hanno un valore della produzione superiore a €56 milioni fino a €90 milioni.

Caratteristiche delle 5 società con valore della produzione < €56 milioni

- Numero medio dei dipendenti pari a n.110;
- Totale attivo compreso tra €10 milioni e €89 milioni;
- Totale Patrimonio Netto compreso tra €2 milioni e €51milioni;
- Costi di R&D mediamente sostenuti per azienda pari a €270 mila (minimo €15 mila, massimo €760 mila).

Dalle analisi condotte sui relativi bilanci è emerso quanto segue:

- gli investimenti complessivamente sostenuti nell'esercizio 2012 sono stati pari a €5 milioni (totale costi capitalizzati fra le immobilizzazioni materiali e immateriali e costi addebitati a conto economico);
- l'incidenza dei costi sostenuti per R&D sul totale degli investimenti è stata pari al 27%.

Figura 3.3 - Composizione investimenti in 5 aziende automotive lombarde con valore produzione < €56 milioni - Ufficio Studi KPMG

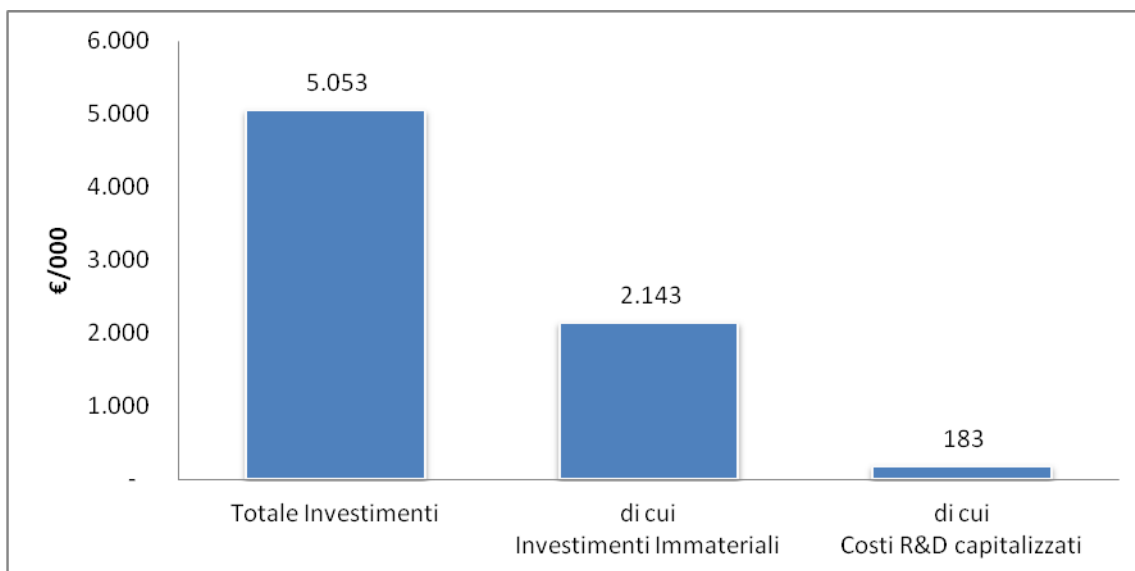
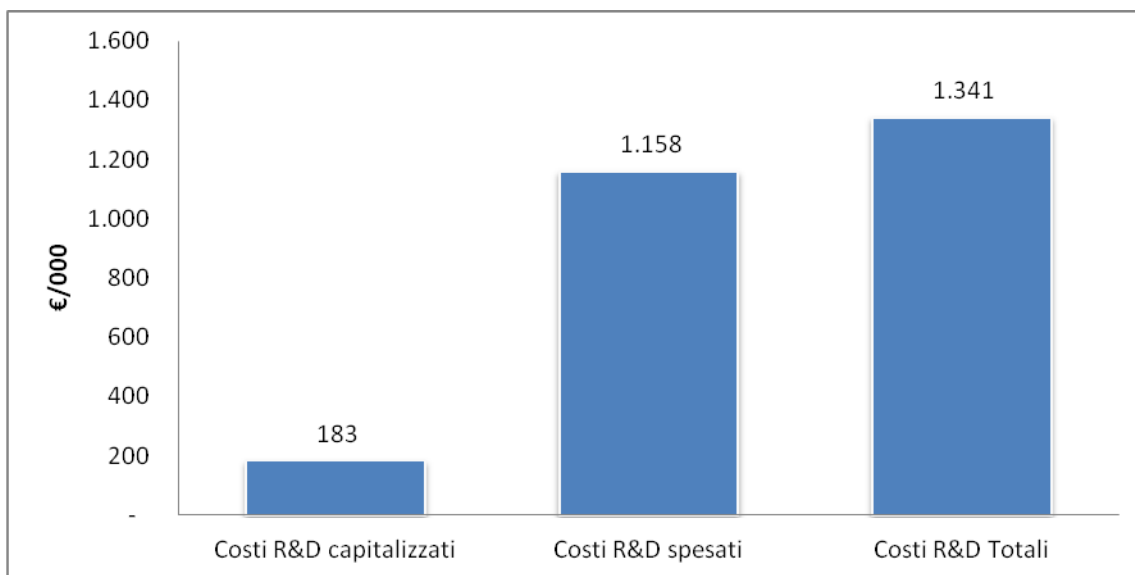


Figura 3.4 - Distinzione costi R&D in 5 aziende automotive lombarde con valore produzione < 56 milioni - Elaborazioni Ufficio Studi KPMG



Caratteristiche delle 7 società con valore della produzione > €56 milioni

- Numero medio dei dipendenti pari a n.287
- Totale attivo compreso tra €34 milioni e €136 milioni
- Totale Patrimonio Netto compreso tra €0,3 milioni e €58 milioni
- Costi di R&D mediamente sostenuti per azienda pari a €995 mila (minimo €0 mila, massimo €4.200 mila).

Dalle analisi condotte sui bilanci è emerso quanto segue:

- gli investimenti complessivamente sostenuti nell'esercizio 2012 sono stati pari a €23 milioni (totale costi capitalizzati fra le immobilizzazioni materiali e immateriali e costi addebitati a conto economico);
- l'incidenza dei costi sostenuti per R&D sul totale degli investimenti è stata pari al 30%.

Figura 3.5 - Composizione investimenti in 7 aziende automotive lombarde con valore produzione > €56 milioni - Elaborazioni Ufficio Studi KPMG

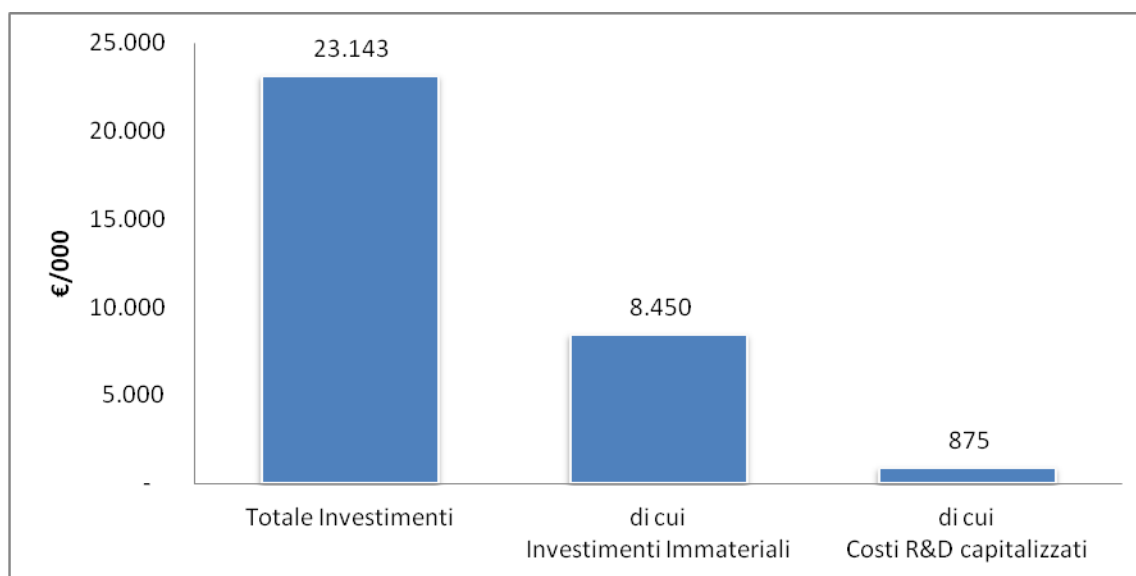


Figura 3.6 - Distinzione costi R&D in 7 aziende automotive lombarde con valore produzione > €56 milioni - Elaborazioni Ufficio Studi KPMG

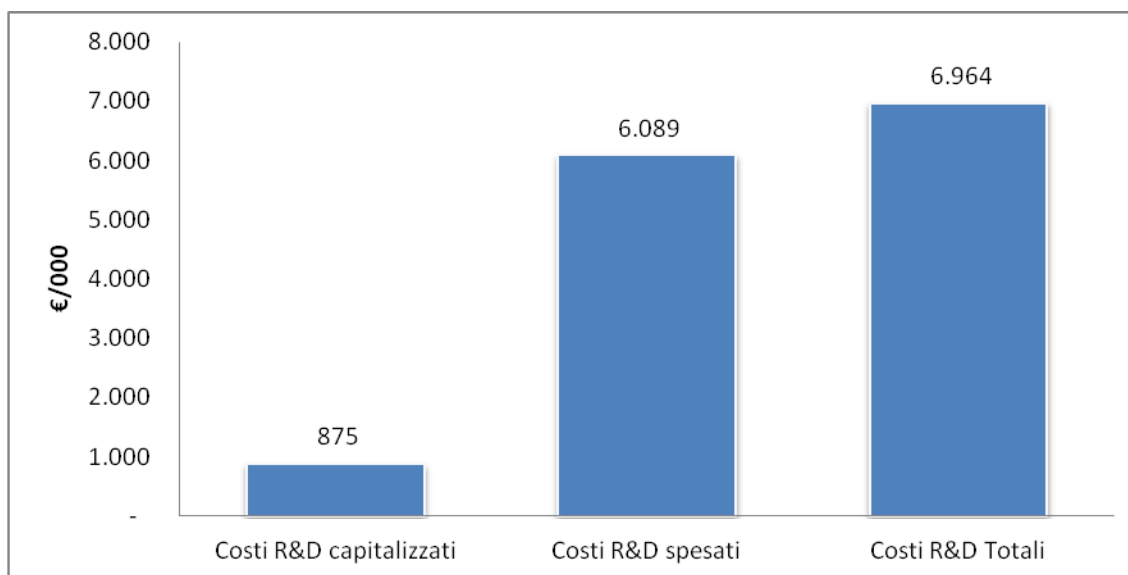


Figura 3.7 - Composizione investimenti del campione totale di 12 aziende - Elaborazioni Ufficio Studi KPMG

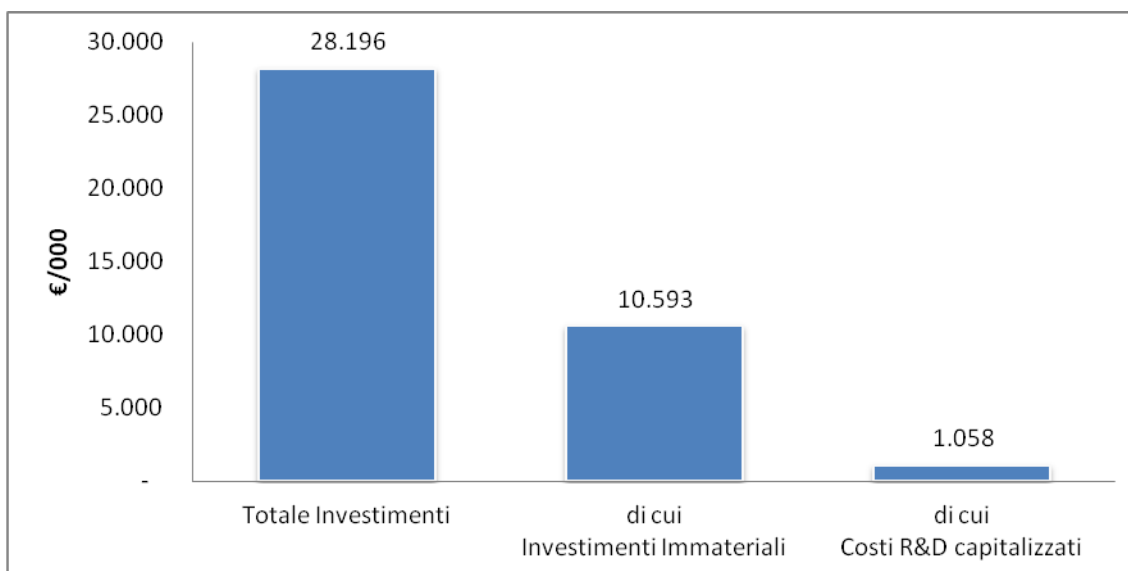
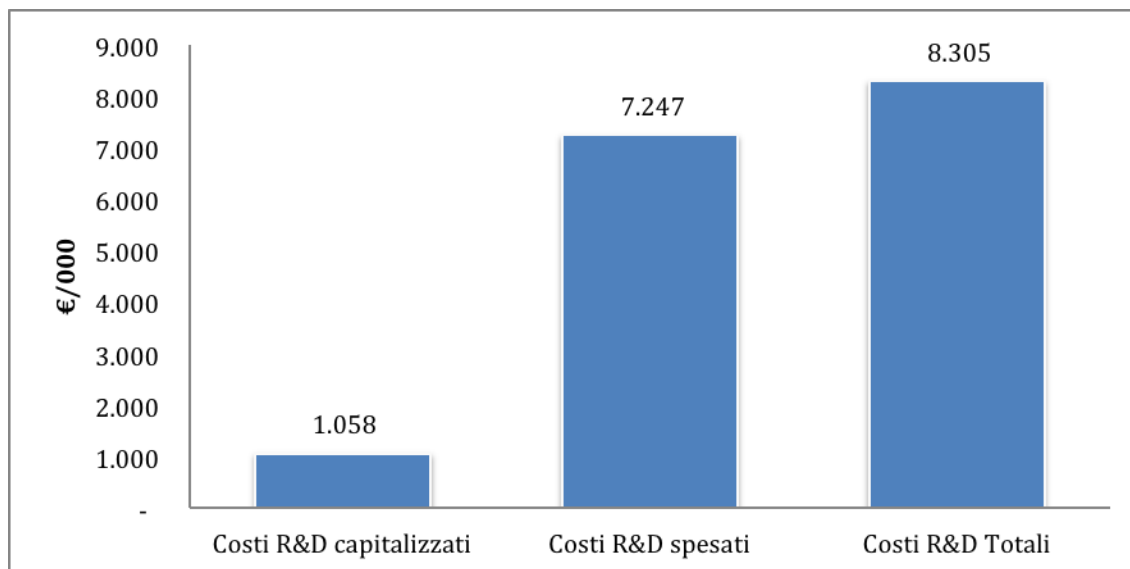


Figura 3.8 - Distinzione costi R&D del campione totale di 12 aziende - Elaborazioni Ufficio Studi KPMG



Dalle osservazioni effettuate sono emerse le seguenti considerazioni:

- Sul campione complessivamente selezionato di 12 aziende, le aziende che nell'anno 2012 hanno investito in R&D è pari al 75%.
- Il totale degli investimenti (totale costi capitalizzati fra le immobilizzazioni materiali e immateriali e costi addebitati a conto economico) nell'anno di riferimento è stato pari a € 28 milioni.
- Il 29% degli investimenti effettuati si riferisce a costi di R&D.
- Mediamente l'incidenza dei costi in R&D sul totale attivo delle 12 imprese facenti parte del campione oggetto di analisi è pari all'1,2%.
- La maggior parte dei costi sostenuti per attività di R&D è relativa a costi per il personale dedicato allo sviluppo di progetti specifici (spesso commissionati dai clienti).
- Delle 12 aziende del campione, solo 9 dichiarano costi di R&D. Di queste 9 aziende 5 sviluppano R&D solo internamente, 3 solo esternamente (fra cui anche dal Politecnico di Milano) e 1 (l'azienda con l'investimento maggiore in assoluto in R&D) prevalentemente comprando R&D dall'esterno.

3.2. Le collaborazioni in atto con il Politecnico di Milano

La ricerca nel settore della Mobilità è svolta in Lombardia, su vari argomenti, da 12 università e numerosi enti di ricerca pubblici o privati (CRN, ...). L' unica università tecnica della Lombardia è il Politecnico di Milano, che è anche la più grande in Italia per tale tipo.

Il Politecnico è un'università scientifico-tecnologica che forma ingegneri, architetti e disegnatori industriali. L'Ateneo da sempre punta sulla qualità e sull'innovazione della didattica e della ricerca sviluppando un rapporto fecondo con la realtà economica e produttiva attraverso la ricerca sperimentale e il trasferimento tecnologico.

La ricerca è sempre più legata alla didattica e costituisce un impegno prioritario che consente al Politecnico di Milano di raggiungere risultati di alto livello internazionale e di realizzare l'incontro tra università e mondo delle imprese.

L'attività di ricerca costituisce inoltre un percorso parallelo a quello della cooperazione e delle alleanze con il sistema industriale. Conoscere il mondo dove si andrà a operare è requisito indispensabile per la formazione degli studenti. Rapportarsi alle esigenze del mondo produttivo, industriale e della pubblica amministrazione aiuta la ricerca a percorrere terreni nuovi e a confrontarsi con la necessità di una costante e rapida innovazione. L'alleanza con il mondo industriale, in molti casi favorita anche dalla Fondazione Politecnico e da Consorzi partecipati dal Politecnico, consente all'Ateneo di assecondare la vocazione dei territori in cui opera e di essere da stimolo per il loro sviluppo. La sfida che si gioca oggi proietta questa tradizione di forte radicamento territoriale oltre i confini del paese, in un confronto che si sviluppa prima di tutto a livello europeo con l'obiettivo di contribuire alla creazione di un "mercato unico" della formazione.

Il Politecnico partecipa a numerosi progetti di ricerca e di formazione collaborando con le più qualificate università europee, dal Nord America al Sud-Est Asiatico, all'Est Europeo. Oggi la spinta all'internazionalizzazione vede il Politecnico di Milano partecipare al network europeo e mondiale delle principali università tecniche e offrire numerosi programmi di scambio e di doppia laurea, oltre a 2 corsi di laurea triennale, 10 corsi di laurea magistrale/specialistica, 12 master e 24 corsi di dottorato interamente in lingua inglese.

E' stata fatta un'analisi delle ricerche svolte presso il Politecnico di Milano nell'anno 2012 per monitorare:

- il finanziamento alla ricerca
- il livello di internazionalizzazione della ricerca.

Il Cluster Lombardo della Mobilità coordina, sulla base del Cluster Tecnologico Nazionale «Mezzi e Sistemi per la Mobilità di Superficie Terrestre e Marina», quattro settori:

- veicoli stradali e fuori-strada (veicoli su gomma, «road»)
- veicoli ferroviari («rail»)
- nautica («nautica»)

- trasporti, infrastrutture e logistica («trasporti»).

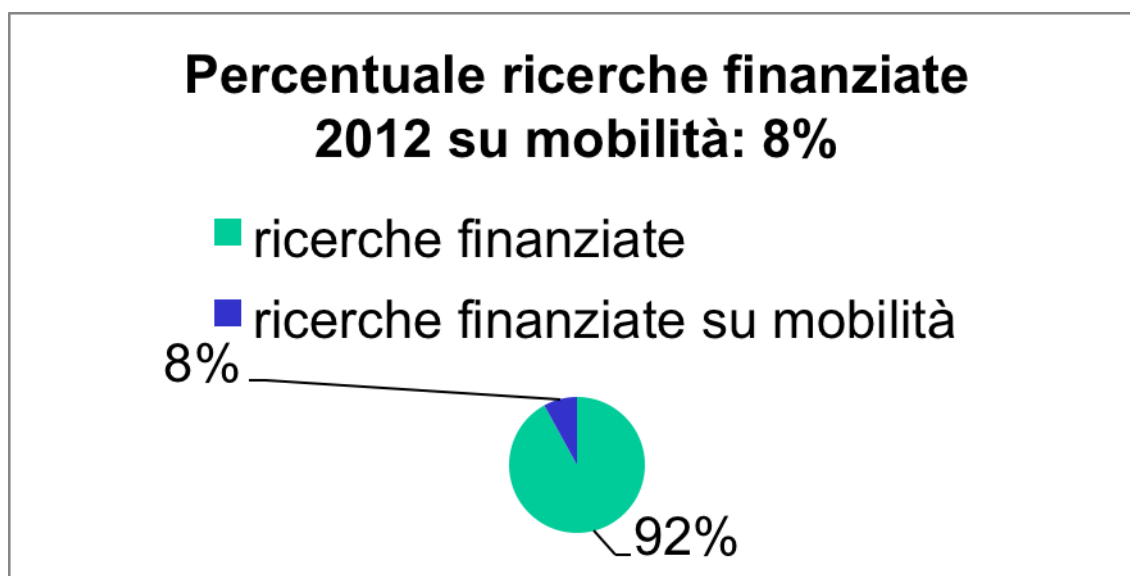
L'analisi che segue è volta a verificare:

- la ripartizione dei finanziamenti alla ricerca nei sopra citati quattro settori
- il grado di internazionalizzazione
- la ripartizione dei committenti (fra GI-Grandi Imprese, PMI-Piccole-Medie Imprese, enti pubblici)

Sono stati considerati e posti in relazione tra loro gli importi dei contratti stipulati.

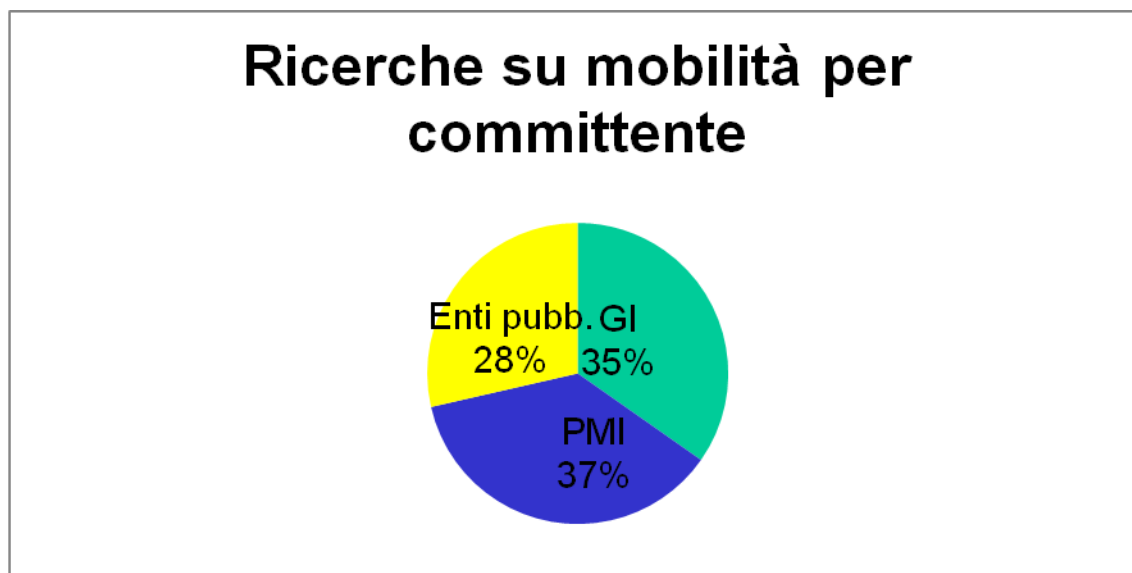
Dall'esame della figura 3.9 si nota che le attività di ricerca sul tema della Mobilità sono circa l'8% rispetto a quelle svolte presso il Politecnico di Milano nell'anno 2012.

Figura 3.9 - Importo percentuale dei contratti relativi alla Mobilità rispetto a quelli stipulati nel Politecnico di Milano - Elaborazioni Politecnico di Milano



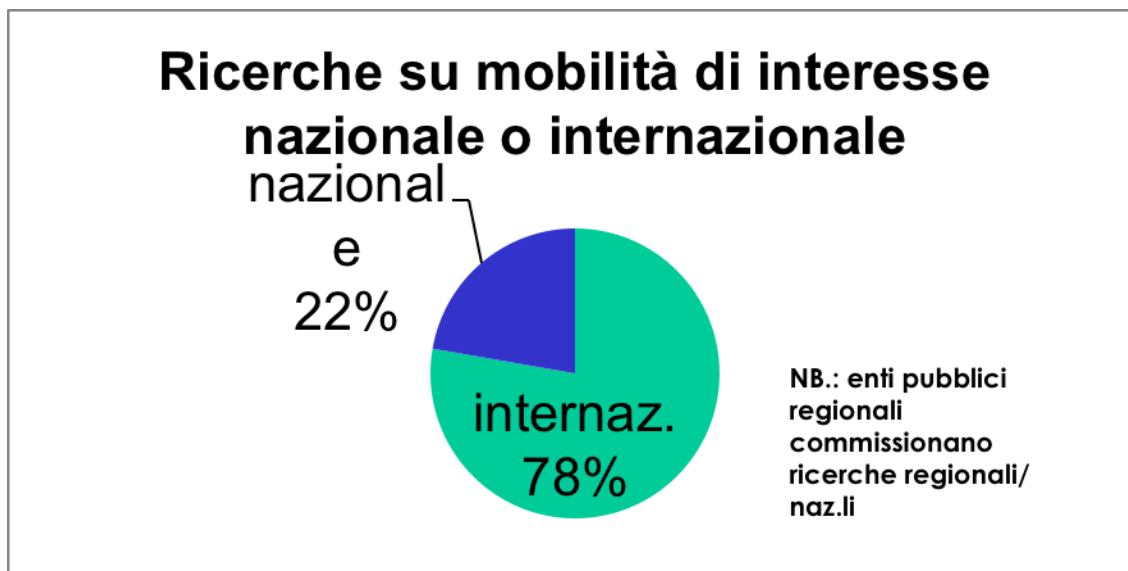
Dall'esame della figura 3.9 si nota che le attività di ricerca sul tema della Mobilità sono ripartite quasi in eguale misura fra PMI, GI ed enti pubblici. In realtà alcune PMI sono consorzi PPP (*Public-Private Partnerships*) e quindi le effettive PMI che accedono a questo mercato della ricerca sono in numero inferiore rispetto a quelle rappresentate.

Figura 3.10 - Ripartizione fra committenti dei contratti relativi alla Mobilità stipulati nel Politecnico di Milano per l'anno 2012 - Elaborazioni Politecnico di Milano



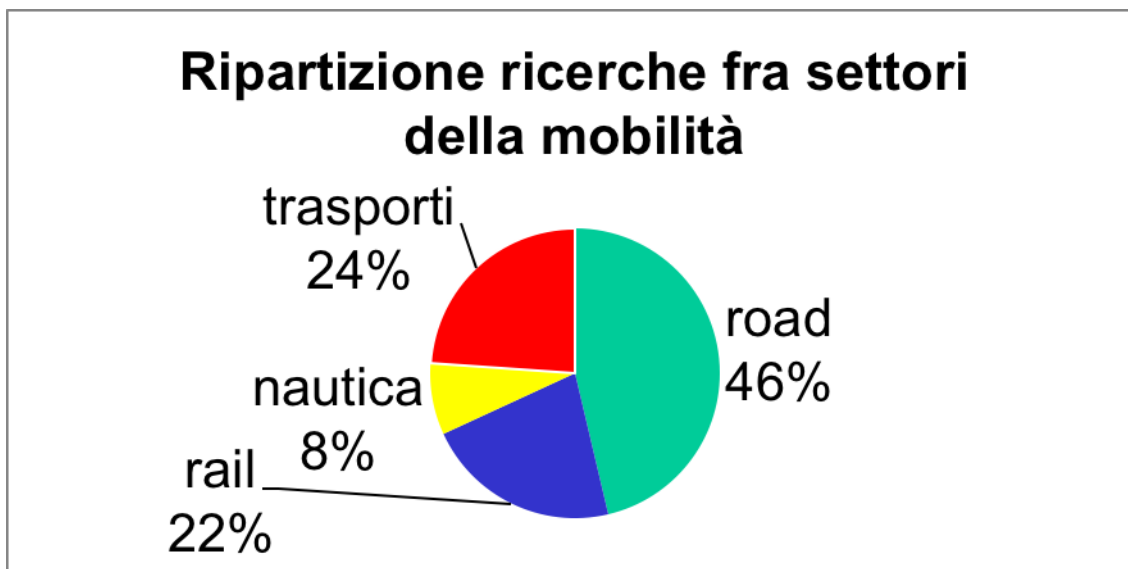
Dall'esame della figura 3.11 si nota che la maggior parte delle ricerche svolte presso il Politecnico di Milano nel 2012 hanno riguardato attività in ambito internazionale. Le Aziende che commissionano ricerche in ambito esclusivamente nazionale sono in numero ridotto. Gli enti pubblici regionali commissionano ricerche volte ad attività locali o di respiro nazionale.

Figura 3.11 - *Internazionalizzazione delle ricerche sulla Mobilità svolte al Politecnico di Milano nel 2012* - Elaborazioni Politecnico di Milano



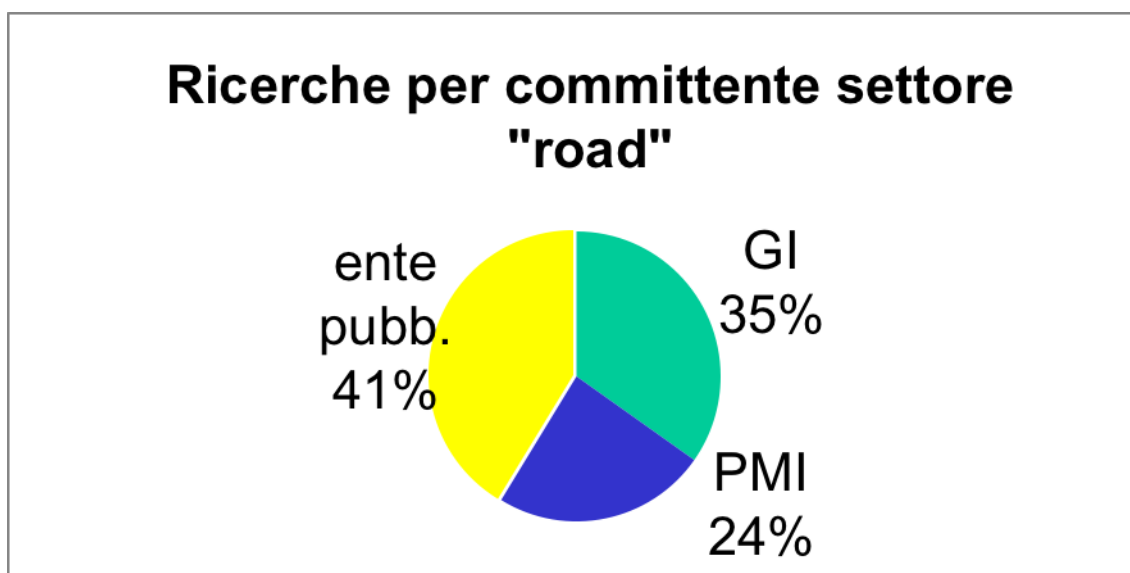
Le ricerche di cui alla figura 3.11 sono ripartite fra i quattro settori della Mobilità come illustrato in figura 3.12

Figura 3.12 - *Ripartizione delle ricerche svolte al Politecnico di Milano sulla Mobilità nel 2012* - Elaborazioni Politecnico di Milano



In figura 3.13 sono illustrati i committenti delle ricerche con esclusivo riferimento al settore “road”: con riferimento alla figura .12 tali ricerche sono il 46% del totale delle ricerche sulla Mobilità svolte presso il Politecnico di Milano nel 2012. Anche in questo caso alcune PMI sono consorzi PPP e non aziende.

Figura 3.13 - Ripartizione dei committenti delle ricerche del settore ‘road’ del tema Mobilità svolte nel 2012 nel Politecnico di Milano - Elaborazioni Politecnico di Milano



Dall'esame della Figura 3.14 si evince che la quasi totalità delle ricerche sul tema *road* sono indirizzate ad attività internazionali. Le attività nazionali sono per lo più commissionate da enti pubblici regionali o PMI attive in mercati di nicchia.

Figura 3.14 - Ricerche rivolte ad attività internazionali o nazionali relative al settore 'road' del tema Mobilità, svolte nel 2012 nel Politecnico di Milano - Elaborazioni Politecnico di Milano



Infine dall'esame della figura 3.15 si evince che il 30% delle GI (*Grandi Imprese*) che hanno commissionato ricerche al Politecnico di Milano nel 2012 avevano la casa madre all'estero. Questo conferma il grado di internazionalizzazione del Politecnico di Milano e della ricerca *road* svolta in Lombardia. Si noti che praticamente tutte le GI nazionali hanno commissionato ricerche per attività internazionali.

Figura 3.15 - Ripartizione della provenienza fra GI che hanno commissionato ricerche relative al settore 'road' del tema Mobilità. Ricerche del Politecnico di Milano nel 2012- Elaborazioni Politecnico di Milano



In sintesi, è possibile concludere che il processo di internazionalizzazione della ricerca era già un fatto conclamato nel 2012 presso il Politecnico di Milano. Le analisi qui riportate si riferiscono al Politecnico di Milano, ma è ragionevole ritenere che le ricerche qui svolte possano essere assunte come indice delle ricerche svolte a livello regionale sul tema Mobilità.

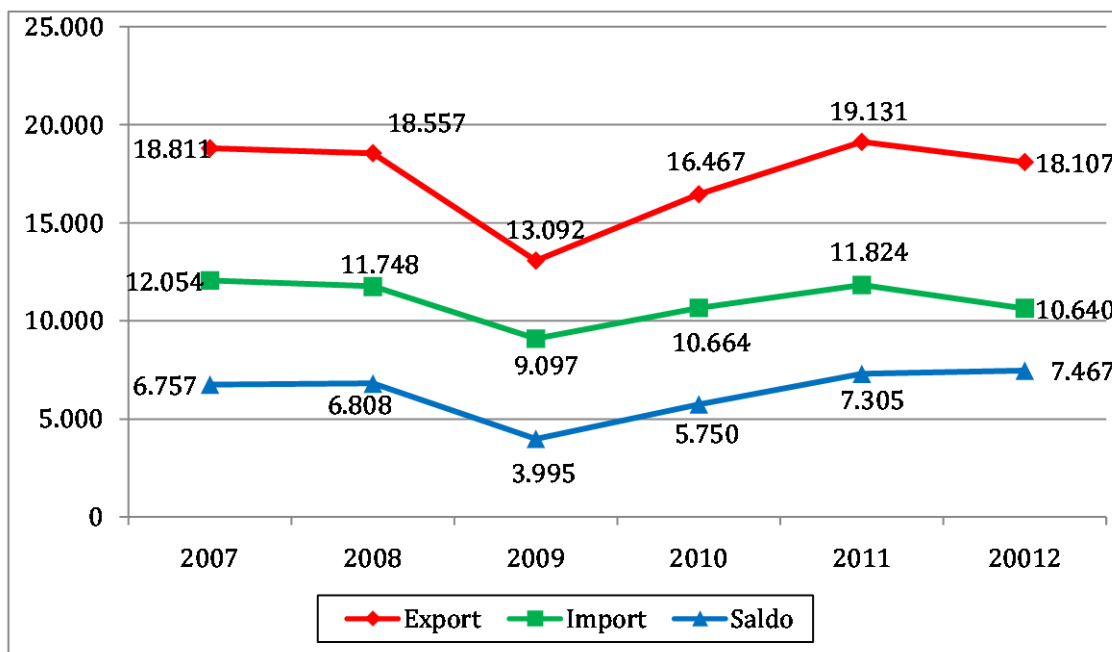
Da quanto presentato, emerge, inoltre, quanto segue:

- le ricerche sulla mobilità sono pari a circa il 10% del totale delle ricerche svolte in tutti i campi;
- l'80% delle ricerche sulla mobilità è di carattere internazionale;
- il 90% delle ricerche nel settore road è di carattere internazionale;
- esiste un equo bilanciamento fra committenti: GI, PMI, enti pubblici sia per i temi Mobilità, sia per i temi relativi al settore "road";
- nel settore road il 30% delle GI committenti ha casa madre estera.

Nel quadro di un 2012 difficile per la congiuntura economica nazionale, i 390 miliardi di euro circa di esportazioni sono state una componente del Prodotto interno lordo in crescita rispetto all'anno precedente (+3,7%). In particolare l'economia italiana è riuscita a vendere all'estero più di 70 miliardi di macchinari e attrezzature (in crescita del 3% rispetto all'anno precedente), 33 miliardi di prodotti metallurgici (+6,4%), 25,3 miliardi di prodotti chimici (+1,6%). L'export di prodotti legati all'auto - veicoli completi, parti e componenti - è stato di 25 miliardi di euro, che in controtendenza rispetto alla media nazionale, ha subito una flessione dello 0,6%.

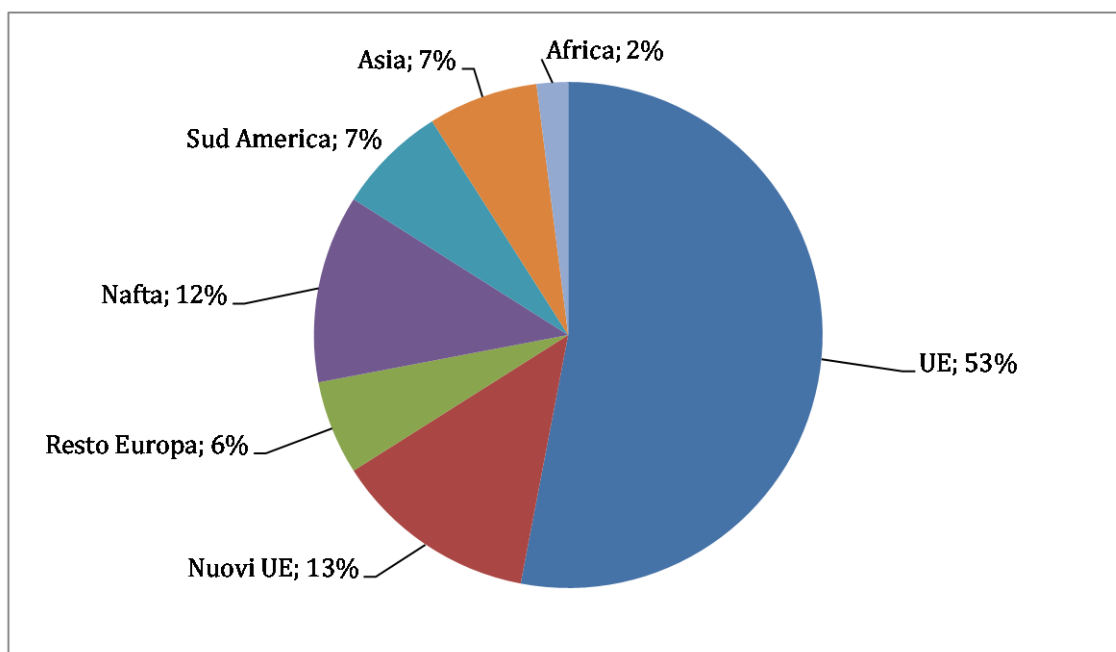
Più nel dettaglio, dai flussi commerciali relativi ai fornitori, analizzati dal rapporto ANFIA, che prende in considerazione categorie merceologiche molto dettagliate (grazie ai codici NC8), si ottiene un quadro negativo. Nel 2011 le esportazioni di parti e componenti avevano rappresentato uno dei *driver* di crescita della filiera (+16% rispetto al 2010). Nel 2012, invece, anche questa fonte di ricavi, sempre più importante per l'attività delle nostre imprese, si è fermata a 18,1 miliardi di euro, in flessione del 5,3% rispetto all'anno precedente.

Figura 4.1 - Andamento delle esportazioni e delle importazioni italiane di parti e componenti per autoveicoli- Elaborazioni ANFIA su dati ISTAT



La causa è da individuarsi nel calo di vendite e di produzione specifico dell'UE nel 2012, che rappresenta il 66% del totale dei ricavi esteri. In particolare il fatturato estero dovuto all'Europa è calato del 7%. Cresce invece la sub-quota di export verso il primo mercato per importanza al di fuori del continente europeo, il NAFTA (+13%), per effetto dell'aumento della produzione complessiva in Nord America e grazie al traino del marchio Fiat-Chrysler. Nel resto del continente invece l'area del Mercosur è stata caratterizzata da una flessione della produzione che si riflette sull'andamento dell'export di parti e componenti italiane (-3,1%). In controtendenza con l'andamento positivo delle industrie asiatiche, le nostre esportazioni verso quei paesi arretrano del 8%. Infine segnaliamo un +4,7% per l'Africa.

Figura 4.2 - Scomposizione delle esportazioni nazionali di parti e componenti per regione di destinazione, 2012 - Elaborazioni ANFIA su dati ISTAT



Anche in questo caso, prima di analizzare i processi di internazionalizzazione di alcune imprese *automotive* della Lombardia nell'ambito dell'innovazione e della ricerca e sviluppo, è interessante evidenziare i risultati riportati dall'Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana sul comparto nazionale.

Infatti, secondo tale rapporto, la situazione congiunturale non ha certo scoraggiato l'orientamento strategico delle imprese che sono decisamente orientate alla vendita sui mercati esteri: i non esportatori sono il 29% della filiera.

Se si segmenta il campione delle imprese esportatrici in piccoli, medi, grandi ed esclusivi a seconda del quartile di percentuale di vendite estere sul totale, si può notare che fino a non molti anni fa, gli esportatori italiani erano prevalentemente nella classe dei piccoli esportatori ma ora le statistiche raccontano una storia differente.

Gli esportatori “non piccoli” sommano il 52% del campione, come dire che l’esportazione non è più la strategia di qualcuno, ma il mercato quotidiano di quasi tutti i produttori per la filiera autoveicolare.

Essere esportatori oggi è dunque una prerogativa per poter diversificare i propri ricavi, far fronte agli anni di calo della produzione nazionale ed alla concorrenza estera.

Nel corso degli ultimi anni tutti i settori che compongono la filiera hanno fatto sforzi in questa direzione ottenendo risultati positivi. Alcuni, come gli specialisti, fanno leva sui contenuti qualitativi e di innovazione delle loro componenti, per poter fornire prodotti difficilmente disponibili sul mercato. Queste sono imprese che nello spazio di pochi anni modificano e ripensano i propri prodotti, proponendoli ai buyer internazionali. Negli ultimi anni si è però osservato come queste imprese italiane siano fra i soggetti più esposti alla concorrenza estera, anche di grandi multinazionali, magari fornitrici di moduli o sistemi, che si sono via via specializzate anche nella produzione di componenti specifiche.

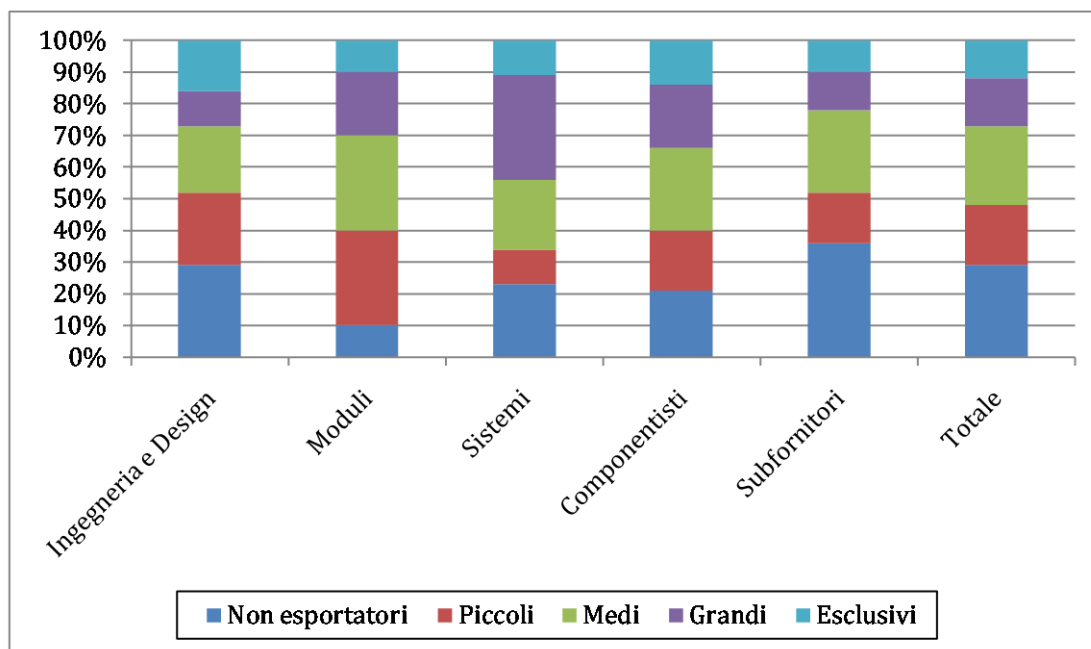
Parallelamente i produttori di parti e componenti più semplici sono coloro che nel corso delle ultime tre-quattro edizioni dell'Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana hanno fatto segnare i progressi più significativi in tema di penetrazione commerciale all'estero. Sono riusciti ad aumentare la qualità dei propri prodotti, ma soprattutto a farla conoscere e venderla oltre confine.

Vi sono poi i fornitori di servizi di ingegneria e design, storicamente portati a guardare oltre confine, sia grazie a elementi di eccellenza storica apprezzati dai clienti esteri, sia per caratteristiche del prodotto stesso, più facilmente eseguibile qui per clienti lontani ed esportabile a costi bassi o nulli.

Infine vi sono i fornitori più vicini alle linee di produzione finale. Questi sono tradizionalmente fornitori di moduli e sistemi, che per motivazioni logistiche (lavorazioni *just in time*) o di prodotto (il cui trasporto per caratteristiche - volumetriche o di fragilità - non è economicamente sostenibile) hanno sempre privilegiato la produzione destinata a stabilimenti produttivi di prossimità. Anche questi ultimi però hanno dovuto cambiare le proprie abitudini e puntare su prodotti che fossero anche vendibili sui mercati esteri, magari sfruttando le reti internazionali già esistenti all'interno del proprio gruppo industriale di appartenenza.

Una rappresentazione completa della propensione ad esportare dei singoli *cluster* è esposta nella seguente figura.

Figura 4.3 - Diffusione degli esportatori per specializzazione produttiva - Elaborazioni ANFIA su dati ISTAT, Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana



Riguardo alla destinazione delle merci prodotte in Italia, si osserva come i mercati più importanti siano sempre concentrati prevalentemente in Europa occidentale, per ragioni geografiche e di relazioni storiche con un'industria che rimane per definizione una delle più importanti del Mondo. Accanto a questi approdi storici però, nel corso dell'ultimo decennio, si sono sviluppati altri mercati, tanto da diventare ora fra i più importanti per numerose aziende.

Parallelamente le imprese, almeno quelle di medio-grandi dimensioni, si stanno attrezzando per produrre direttamente in loco. A questo proposito, l'indagine dell'Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana ha rilevato 39 stabilimenti aperti dal campione dal 2011 ad oggi. Le aperture avvengono generalmente là dove si sta spostando la frontiera della produzione (Centro Est Europa, Turchia, India e Cina) o dove la testa della filiera nazionale concentra i suoi investimenti (NAFTA e Brasile). L'Osservatorio della Filiera Autoveicolare Italiana ha registrato anche un certo numero di chiusure (6) non solo in piazze mature dove la produzione sta flettendo, ma anche in luoghi di industrializzazione crescente come l'India, la Cina e il Brasile. Non è ancora un dato statisticamente consolidato, ma rappresenta un segnale a cui prestare attenzione: la concorrenza sta crescendo anche nei mercati in espansione, dove il successo non è scontato. Sbarcare all'estero con i muri, perché sia vantaggioso, deve essere attentamente programmato e studiato.

4.1. Le dinamiche di internazionalizzazione delle imprese lombarde attraverso quattro casi di studio

L'indagine qualitativa presso le imprese del settore *automotive* in Lombardia si è svolta tramite interviste a quattro aziende considerate come testimoni privilegiati sia per le tematiche relative ai processi di internazionalizzazione sia per il ruolo di primaria importanza nel panorama industriale regionale.

Le interviste sono state effettuate tra novembre e dicembre 2013 con il responsabile del *Business Development* del Gruppo Brembo di Stezzano (BG), il Direttore *Sales and Marketing* del Gruppo Streparava di Adro (BS), il *CEO* del Gruppo Officine Meccaniche Rezzatesi di Rezzato (BS) e il Direttore Commerciale della Argomm di Villongo (BG), capofila del Gruppo AR. Seppure molto diverse tra loro sotto varie caratteristiche, queste realtà hanno mostrato numerosi tratti in comune relativamente alle dinamiche di internazionalizzazione ed hanno permesso di analizzare queste ultime in diversi stadi di sviluppo e di approccio.

Delle imprese intervistate, tre (Brembo, Streparava e Officine Meccaniche Rezzatesi) sono fornitori di primo livello (*tier 1*), mentre il Gruppo AR, con alcune delle aziende del gruppo, rappresenta il caso di un fornitore *tier 2* per il settore *auto motive*.

IL GRUPPO BREMBO

Brembo produce, dal 1964, dischi freno ed altri componenti del sistema frenante, prima per il mercato dei ricambi, poi nel settore del motociclo (1972) e, dal 1975, per la Ferrari. Nel 1980 si aggiunge una nuova gamma di prodotti per auto: una pinza freno in alluminio adottata in breve dai produttori di auto di alto profilo quali Porsche, Mercedes, Lancia, BMW, Nissan e Chrysler. A metà degli anni '80 Brembo entra anche nel segmento dei dischi freno per veicoli industriali. Brembo si configura quindi come un'azienda a vocazione internazionale sin dai primi anni dalla sua fondazione, in quanto il suo mercato di riferimento comprendeva già il Centro-Nord Europa e i primi tentativi di penetrazione avvenivano tramite l'associazione di agenti e distributori in modo da garantirsi un avamposto commerciale sui mercati esteri. Collateralmente alla crescita dell'azienda, Brembo ha cominciato ad effettuare le prime acquisizioni di società all'estero, senza mai tuttavia effettuare investimenti sproporzionati rispetto alle dimensioni domestiche e senza ridurre l'attività produttiva in patria, ma ampliando i volumi. Tra le primissime esperienze di internazionalizzazione troviamo l'acquisizione di una piccola società che produceva dischi freno nel nord della Svezia, in una *location* piuttosto aspra dal punto di vista climatico e logistico.

Dopo qualche tempo l'azienda è stata spostata a Göteborg, nel sud del paese, ma le dinamiche di mercato hanno portato Brembo a trasformare il sito da produttivo in commerciale. Nel 1983, spinta da una vocazione sempre più significativa alla internazionalizzazione, Brembo concorda l'ingresso nel capitale della Kelsey-Hayes, un gruppo statunitense produttore di impianti frenanti. L'esperienza termina nel 1993 quando il gruppo americano cede la propria partecipazione e Brembo torna a proprietà interamente italiana e nel 1995 viene quotata alla Borsa Italiana. Con l'avvento del nuovo millennio Brembo rafforza la propria presenza sul panorama internazionale con una serie di acquisizioni e *joint-venture* in paesi che oggi si rivelano i *driver* del settore: Stati Uniti, Brasile, Cina, India e Messico. La strategia di espansione di Brembo, tuttavia, non ha tralasciato il mercato europeo e nazionale con investimenti di assoluto interesse. Nel 2001 Brembo acquisisce una piccola società polacca che impiegava all'epoca circa 15 persone e l'ha trasformata in un'industria di tre stabilimenti, con due fonderie tra le più moderne d'Europa che oggi impiega circa 2.000 persone e serve un portafoglio di clienti di tutto rispetto: tra gli altri Audi, BMW, Daimler, il Gruppo Fiat e Ford, realizzando così

un classico esempio di strategia *follow-the-customer*. Questa esperienza è l'emblema della filosofia di Brembo che punta a far crescere le aziende acquisite trasferendo tecnologie e *know-how* non solo di prodotto, ma anche di processo.

Tornando alla crescita in Europa, oltre che in Polonia, Brembo ha investito anche nel Regno Unito, Repubblica Ceca ed in Italia. Oggi Brembo è proprietaria dei marchi Brembo, Breco, ByBre, Marchesini, Sabelt ed opera anche attraverso il marchio AP Racing. L'analisi dei business presidiati da Brembo mostra un'ulteriore caratteristica dei sentieri di crescita del gruppo: la prevalenza è verso l'acquisizione di aziende che producono prodotti simili, di gamme diverse, ma la filosofia predominante è quella della capitalizzazione del *know-how* e dell'esperienza rispetto alla diversificazione di business. Unica eccezione è stata l'acquisizione del marchio Sabelt, nel settore della sicurezza passiva che include cinture di sicurezza, sedili, calzature ed abbigliamento in genere per il mercato *racing*. Brembo impiega ad oggi 7.300 persone, di cui poco più della metà sono all'estero. Nel 2012 il Gruppo ha realizzato un fatturato di 1.388 milioni di euro (in crescita dell'11% sul 2011), con un risultato netto di 77 milioni (in crescita dell'81% rispetto all'anno precedente), un ROI del 12% ed un ROE del 19,5%¹¹. Il mercato italiano pesa per il 15%, l'estero extra-UE per il 38% di cui il 59% solo nel Nord America che si conferma uno dei mercati di riferimento per Brembo, secondo solo alla Germania, dove Brembo realizza il 23,7% del fatturato globale. I risultati del terzo trimestre 2013 del Gruppo mostrano risultati positivi sia in termini di fatturato (+ 14% rispetto allo stesso periodo del 2012) sia di marginalità (utile netto + 50%) su tutti i mercati e le aree di business. Il mercato estero trainante rimane quello statunitense, ma si sono riscontrati segnali di ripresa anche sul mercato italiano sebbene ancora inferiori alla media europea.

Il Gruppo opera in 14 paesi, oltre all'Italia, ed è composto da 27 società¹², di cui 7 ad esclusiva vocazione commerciale¹³, 18 siti di produzione e vendita tra cui due nel Regno Unito e 3 in Cina (tra cui il polo produttivo di Nanjing inaugurato nella primavera 2012, che dall'estate 2013 è controllato al 100% da Brembo)¹⁴. Brembo partecipa inoltre ad una *joint venture* (Brembo SGL Carbon Ceramic Brakes) - nata originariamente con Daimler Chrysler AG per la progettazione, sviluppo, produzione e commercializzazione di dischi freno in carbonio ceramico ed oggi portata avanti con il Gruppo SGL - che ha due sedi: una in provincia di Bergamo e l'altra in Germania. In Italia, oltre alle 3 sedi della Brembo S.p.A. in provincia di Bergamo, il Gruppo partecipa la Sabelt, due aziende che si occupano di lavorazioni meccaniche ed un centro di ricerca sui materiali ceramici avanzati. Altri due centri di ricerca sono stati costituiti all'estero, specificamente negli Stati Uniti nel 2010 e nel polo di Nanjing in Cina lo scorso anno, ma si tratta di attività di ricerca preminentemente applicata, mentre la ricerca di base viene effettuata nella sede di Stezzano (BG), presso il PST Kilometro Rosso. Brembo investe mediamente il 5% del fatturato, ma il dato forse più significativo è l'impiego del 10% del personale in attività di R&S sia di prodotto sia di processo, a testimonianza dell'impegno continuo verso il miglioramento della qualità e della tensione al continuo spostamento in avanti della frontiera dell'innovazione.

IL GRUPPO OFFICINE MECCANICHE REZZATESI

Il Gruppo Officine Meccaniche Rezzatesi, con sede a Rezzato (BS), opera, dal 1955, nel settore della componentistica per autoveicoli e mezzi di trasporto su gomma sui mercati del primo equipaggiamento e dei ricambi. Nata dalla conversione della F.lli Tirini che dal 1919 produceva macchine per la lavorazione del marmo, i primi passi di Officine Meccaniche Rezzatesi nel settore *automotive* sono come contoterzista di

¹¹ Gruppo Brembo, Relazione Annuale 2012. Dati disponibili su www.brembo.it

¹² Gruppo Brembo, Relazione Semestrale 2013. Dati disponibili su www.brembo.it

¹³ Spagna, Francia, Germania, Svezia, Regno Unito, Cina (Qingdao e Beijing) e Giappone (Tokyo)

¹⁴ Gli altri paesi in cui Brembo produce sono: Repubblica Ceca, Polonia, Messico, Stati Uniti, Argentina, Giappone e India.

lavorazioni per il settore dei veicoli industriali¹⁵. Prima dell'inizio del processo di internazionalizzazione vero e proprio alla fine degli anni '90, Officine Meccaniche Rezzatesi si presenta sui mercati internazionali come esportatore, seppure con volumi piuttosto ridotti. All'epoca le esportazioni si dirigevano verso Spagna, Francia, Germania, Stati Uniti e Giappone. In particolare in questi ultimi due paesi Officine Meccaniche Rezzatesi esportava componenti per la Caterpillar.

La presenza internazionale con stabilimenti propri inizia per Officine Meccaniche Rezzatesi nel 1997, quando il Gruppo Fiat chiede ai propri fornitori principali di seguirla in Marocco. Dall'incontro quasi fortuito con due ingegneri del posto, nasce una *joint-venture* attraverso la quale Officine Meccaniche Rezzatesi si insedia con un piccolo stabilimento che occupa circa 50 persone locali per la produzione di sospensioni servendo sia il Gruppo Fiat sia Renault. Nel 1998, sempre per assecondare il Gruppo Fiat che, per i propri stabilimenti brasiliani necessitava di acquistare componenti prodotti in Brasile stesso, Officine Meccaniche Rezzatesi sigla un'ulteriore *joint-venture* con un italiano che risiedeva in loco da molti anni ed insieme costruiscono stabilimenti produttivi e portano dall'Italia macchinari analoghi a quelli usati in patria in modo da garantire piena efficienza produttiva ed elevati contenuti tecnologici. Alcuni clienti di Officine Meccaniche Rezzatesi - quali Volkswagen, GM e Ford - già serviti in Europa, giungono in Brasile e Officine Meccaniche Rezzatesi fornisce dunque a loro gli stessi componenti che dall'Italia fornisce in Europa. Oggi OMR Brazil impiega circa 800 persone. Tra il 2001 ed il 2006 Officine Meccaniche Rezzatesi rafforza la propria partnership con la Ferrari ottenendo significativi risultati e gratificazioni¹⁶ che poi sfoceranno nella nascita di OMR Modena nel 2010. Nel 2007 inizia l'esperienza in India attraverso una *joint-venture* con un'azienda esistente che realizzava prodotti analoghi per servire principalmente il Gruppo Fiat e GM. Dall'India, dove sono impiegate circa 350 persone, Officine Meccaniche Rezzatesi esporta oggi anche negli Stati Uniti, dove Chrysler commercializza lo stesso prodotto del mercato indiano.

L'avvento di Officine Meccaniche Rezzatesi in India, intervenuto dopo diversi tentativi degli OEM di approvvigionarsi da fornitori locali, segna una tappa importante per l'affermazione del *know-how* distintivo dell'azienda nel mondo. L'ultimo passo verso l'insediamento nei mercati esteri per Officine Meccaniche Rezzatesi è stata la Cina nel 2008, dove sono presenti sia la fonderia sia le lavorazioni. In questo caso l'ingresso tramite *joint-venture* è stato particolarmente sofferto, principalmente per problematiche culturali e sociali, tanto che i manager italiani che erano stati inviati sul posto per sovrintendere alle attività sono stati richiamati in patria. In generale Officine Meccaniche Rezzatesi controlla le proprie *subsidiary* attraverso un forte accentramento decisionale sia strategico sia, soprattutto, commerciale in Italia, trasferendo il *know-how* attraverso l'utilizzo di macchinari all'avanguardia e procedure efficienti ed efficaci. Oggi il Gruppo Officine Meccaniche Rezzatesi impiega circa 2.400 persone di cui 400 presso la sede di Rezzato e circa 1.800 all'estero. In Italia fanno parte del Gruppo altre 7 aziende, tra le quali la succitata OMR Modena e la OMR HPE, anch'essa a Modena, fondata nel 2009 che si occupa di design, progettazione e *testing* dei materiali. L'esercizio 2012 si è chiuso con un fatturato di 550 milioni di euro di cui il 70% viene realizzato all'estero ed un utile netto di 28 milioni di euro. Relativamente all'espansione del prossimo futuro Officine Meccaniche Rezzatesi sta trattando l'insediamento di uno stabilimento, in una prima fase con valenza commerciale, nello stato dell'Indiana (USA), una ulteriore espansione in Cina e sta valutando l'acquisizione di una fonderia di alluminio in Brasile.

IL GRUPPO STREPARAVA

L'*headquarter* del Gruppo ha sede ad Adro (BS) e vede la propria specializzazione nella produzione di assali, bilancieri e componenti meccaniche per veicoli industriali e commerciali, autobus e autovetture, trattori e macchine movimento terra. L'azienda nasce nel 1951 e procede, attraverso successive acquisizioni, fino alla configurazione attuale di struttura multidivisionale che, oltre alla divisione *automotive*, vede una divisione

¹⁵ Informazioni disponibili su www.omrautomotive.it

¹⁶ È del 2006 il premio "Podio Ferrari" per l'Eccellenza Italiana.

macchine utensili e partecipazioni in società che si occupano di IT-RFID (*Radio Frequency IDentification*) e nel settore immobiliare. Le principali *business unit* della divisione *automotive* sono le componenti di telaio che pesano per il 65% del fatturato e le componenti motore per il restante 35%. Il processo di internazionalizzazione per il Gruppo inizia nel 1999, quando il Gruppo Fiat, per i quali il Gruppo è fornitore esclusivo delle componenti telaio del veicolo commerciale Daily, chiede all'azienda italiana di localizzarsi in Spagna, a Valladolid, in un'ottica di fornitura *door-to-door*.

All'epoca lo stabilimento spagnolo impiegava circa 30 addetti contro i 50 di oggi. Il secondo step, sempre guidato dal Gruppo Fiat, è l'insediamento di un sito produttivo in Brasile nel 2002 per la fornitura delle sospensioni del Daily. Nel 2006 il Gruppo giunge in India, a Bangalore, tramite una *joint-venture* con un produttore di componenti per auto, a cui partecipa con il 49% delle quote. Anche in India Streparava produce principalmente per pochi grandi clienti e per il mercato locale, mentre nel 2009 una commessa dalla UD Truck vede l'inizio delle esportazioni dall'India verso il Giappone. All'inizio 2013 il partner indiano decide di cedere la propria partecipazione nella *joint-venture* ad un fondo di investimento, ma Streparava sceglie di acquisire interamente la partecipazione e nell'estate di quest'anno l'acquisizione si è conclusa, anche grazie al supporto di alcuni *advisor* locali per la gestione delle fasi più delicate del *buyout*. Streparava gestisce in maniera centralizzata l'attività commerciale delle proprie *subsidiary* e per migliorare l'integrazione e l'efficienza dei processi ha di recente introdotto un sistema di database avanzato per la gestione di grosse quantità di dati che integra la piattaforma *SAP Business Suite* già presente in azienda. Le prospettive di sviluppo del Gruppo prevedono a breve termine una decisa espansione sul mercato asiatico grazie all'acquisizione di una recente commessa che implicherà di triplicare gli attuali 100 addetti nel sito indiano; nel medio-lungo termine Streparava sta valutando investimenti in Cina e in nuovi mercati emergenti. Il bilancio 2012 si è chiuso per il gruppo con un fatturato di 120 milioni di euro, in lieve flessione rispetto all'anno precedente, ma con utile che rimane stabile sui 5 milioni e mezzo e, soprattutto, con stime in crescita per l'anno 2013. Ad oggi il Gruppo impiega, nel segmento *automotive*, circa 600 addetti (con la prevista espansione a più di 900 nei prossimi mesi) di cui 365 nel sito produttivo di Adro, 50 in Spagna, 40 in Brasile e 100 in India.

ARGOMM DEL GRUPPO AR

L'*headquarter* del gruppo, Argomm S.p.A., è a Villongo (BG) all'interno del *rubber district* del Basso Sebino, ed il *core business* del Gruppo è la progettazione e produzione di componenti in gomma ad alta tecnologia per il settore *automotive*. Il Gruppo opera anche in altri settori tra cui la gestione delle acque, l'elettronica e gli elettrodomestici bianchi. L'azienda è stata fondata nel 1981 come produttrice di piccole serie di particolari in gomma personalizzati sulle esigenze del cliente. La storia del Gruppo si evolve attraverso una sequenza piuttosto serrata di acquisizioni e creazioni di nuove aziende, ma - sin dalla sua fondazione - mostra una fortissima vocazione all'export. Già nel 1981 l'export pesava per il 60% del fatturato per diventare il 79% solo tre anni dopo. La prima esperienza diretta all'estero arriva nel 1994 con l'acquisizione di un'azienda di distribuzione tedesca, seguita, due anni dopo, dall'acquisto di una partecipazione del 26% in un'azienda spagnola che produceva e distribuiva componenti tecnici e *O-rings*. Nel 1999 il Gruppo acquisisce un'ulteriore azienda in Spagna che chiuderà nel 2009. Il 2005 vede lo spostamento del primo insediamento spagnolo nel parco industriale di Granollers Montmelò (Barcellona), vicino al circuito di Formula 1 della Catalogna.

Nel 2006 Argomm segna due tappe piuttosto significative per lo sviluppo del proprio portafoglio di business: acquisisce la Promag, intraprendendo forse il primo passo verso la diversificazione del business, in quanto l'imprenditore "vede" delle potenzialità nel lavoro di due ingegneri che sviluppano un innovativo processo per la produzione di magneti permanenti e finanzia la produzione, entrando così in un nuovo mercato. Il secondo momento di svolta è costituito dall'apertura di un ufficio di progettazione e *co-design* in Germania, uno dei mercati di sbocco principali del Gruppo, fornendo così ai propri clienti una partecipazione attiva nella fase di design dei componenti e permettendo, allo stesso tempo, di affacciarsi al livello superiore della catena del

valore, acquisendo *know-how* specifico. Nel 2008 il Gruppo apre in modalità *greenfield* uno stabilimento produttivo di componenti seriali in Romania per seguire alcuni clienti in un'ottica di fornitura *door-to-door* e per sfruttare i differenziali di costo della manodopera.

Nel 2013 Argomm intraprende un processo di internazionalizzazione fuori dall'Europa, già accuratamente studiato e preparato negli anni precedenti, anche attraverso l'acquisizione di *know-how* specifico. In realtà il piano di internazionalizzazione aveva, in origine, un orizzonte temporale più diluito, ma nel 2012, durante l'attività di *scouting* per individuare la modalità di ingresso più appropriata, è emersa un'occasione che è stata valutata troppo interessante per non essere colta. Scartate le ipotesi di *joint-venture* e di una costruzione da zero dei muri - l'una per la rischiosità e l'altra per le tempistiche troppo lunghe - e dopo aver valutato opportunità di acquisizione in Corea, Cina, Vietnam e India, l'attenzione del gruppo si ferma su un'azienda thailandese, Rps Technologies Ltd, di proprietà di un fondo di investimento che l'aveva messa in vendita. Grazie al supporto di società di consulenza, studi legali, banche e Confindustria, l'operazione di acquisizione si è conclusa nell'estate 2013. L'azienda thailandese, oltre a rappresentare un fondamentale baluardo sulla piattaforma asiatica, costituisce per il Gruppo anche il primo ingresso diretto nella fase del ciclo produttivo immediatamente a monte: quello delle mescole che in Italia viene gestito attraverso stretti rapporti di *partnership* con aziende del distretto sebino. Inoltre Rps porta "in dote" ad Argomm anche una *subsidiary* negli Stati Uniti con vocazione prettamente commerciale, ma che apre nuovi sbocchi anche nel Nord America. La Rps thailandese era infatti nata nel 1988 da una delocalizzazione di un'azienda statunitense ed ha mantenuto dunque il legame commerciale con il paese d'origine.

Ad oggi il Gruppo impiega quasi 700 persone, 300 delle quali in Italia (220 nella sede di Villongo e le altre nelle due sedi nel lodigiano ed in Brianza) e si compone, oltre alla capogruppo, di 6 aziende partecipate al 100% e due con partecipazioni diverse, localizzate in 6 diversi stati di tre continenti. Il bilancio del 2012 si è chiuso per il gruppo con un fatturato di 51 milioni di euro di cui il 79% è realizzato in Europa (18% in Italia), il 12% nelle Americhe ed il restante 9% in Asia. Sui principali 3 clienti si concentra circa il 60% del fatturato del gruppo. La stima di fatturato per il 2013 si aggira intorno ai 62 milioni di euro, con un obiettivo al 2020 di 100 milioni, di cui il 75% viene dal settore *automotive* (principalmente nelle applicazioni della gestione dei fluidi, dell'alimentazione e delle apparecchiature elettroniche).

4.2. I fornitori lombardi e la Global Value Chain

Il rallentamento del settore *automotive* degli ultimi decenni in Europa, ormai in fase di maturità, accentuato in maniera drammatica dalla crisi del 2009, ha visto i grandi produttori europei di autoveicoli e veicoli commerciali spostare i propri orizzonti commerciali su quei mercati geografici caratterizzati da una forte crescita economica in cui la domanda presentava un potenziale commerciale assolutamente interessante. Questi stessi mercati, già considerati teatro per una delocalizzazione produttiva a basso costo, hanno dunque potenziato la propria attrattività di investimenti dall'estero, ma hanno anche in qualche modo regolamentato gli insediamenti produttivi.

Le tendenze osservate, dunque, negli ultimi anni nel settore *automotive* mostrano una chiara ristrutturazione delle filiere produttive che convergono verso la creazione di piattaforme geografiche globali ("tirate" dagli OEM) che si possono individuare in tre o quattro aree piuttosto definite e che sono state "colonizzate" anche in orizzonti temporali abbastanza chiari: Sud America tra la fine degli anni '90 e l'inizio di questo secolo; Asia dal 2005 in poi e Stati Uniti che è rimasto un mercato di assoluto rilievo negli anni. La delocalizzazione produttiva per lo sfruttamento dei differenziali di costo, come quella che ha caratterizzato molti settori industriali e manifatturieri italiani verso quelle che all'epoca erano considerate economie "deboli"

(tipicamente i paesi dell'Europa dell'Est negli anni '90), sembra quindi essere oggi una strategia *old fashion*, ma soprattutto non vincente, a meno che non sia accompagnata da intense attività di R&S in patria con conseguente trasferimento di *know-how*. Come accennato in precedenza, infatti, i paesi destinatari delle attenzioni degli OEM tendono oggi a chiedere che gran parte del valore aggiunto della filiera venga realizzato al loro interno e questo ha rafforzato il processo di creazione di nuove reti locali di fornitura che hanno movimentato tutta la catena del valore del settore.

Rispetto ad altri settori, inoltre, in quello dell'*automotive* la prossimità geografica con il mercato finale è particolarmente rilevante sia per gli alti costi di trasporto dei prodotti finiti e delle loro componenti principali, sia a causa dell'adozione di metodologie di *lean production* da parte di oramai tutte le case produttrici, e ciò implica una gestione *just-in-time* degli approvvigionamenti (Castelli et al., 2011). La co-localizzazione tra fornitori di primo livello e OEM - la strategia "segui il cliente" (Balcer e Enrietti, 2002) - è ormai oggi un fenomeno stabilizzato, come confermano anche gli intervistati. Quello che si può aggiungere è che è iniziato il "secondo giro di valzer" che vede la spinta alla internazionalizzazione anche per i fornitori di secondo livello, come il Gruppo Argomm, che stanno andando ben oltre la semplice esportazione e delocalizzazione produttiva. Indubbiamente il panorama dei fornitori di secondo livello è decisamente più variegato, sia in termini di dimensione delle aziende sia in termini di specializzazione produttiva e risorse finanziarie, rispetto a quello dei fornitori di primo livello. Questo conduce dunque alla necessità, da parte dei fornitori di *tier 2* di ripensare ai propri modelli di business. Trattandosi però di un processo evolutivo, il secondo livello di fornitura può avvalersi dell'"esempio" delle dinamiche già in atto nel livello superiore e, in una prospettiva di imitazione di matrice neo-istituzionalista, convergere lungo le direttrici che si sono dimostrate di successo.

Tra gli aspetti che concorrono al rafforzamento delle piattaforme geografiche, in un'ottica strategica di localizzazione globale, dobbiamo annoverare il ruolo di assoluta rilevanza del *co-makership*, ovvero della progettazione congiunta, che avvicina sempre di più di diversi livelli della catena del valore e trasferisce molta parte del valore stesso, e del *know-how* ad esso associato, a monte della *value chain*. In questi termini si sono espressi infatti, molto chiaramente, tutti gli intervistati che affermano di sviluppare tutti i loro prodotti in *taylor-made*. Avere successo non significa solo offrire la migliore qualità al miglior prezzo, ma significa anche offrire una serie di servizi e di *expertise* che rendono un fornitore "speciale" agli occhi del cliente. E' anche per questa ragione che Brembo ha creato dei laboratori di R&S in Cina e nel Nord America, così come Streparava mette a disposizione dei propri clienti un banco *testing* tra i più innovativi in Europa, Argomm ha creato una sede per il design e la progettazione in Germania e Officine Meccaniche Rezzatesi sviluppa i propri prodotti esclusivamente su disegno del cliente ed è andata ad insediarsi *door-to-door* con la Ferrari. Attraverso questa strategia, oltre a fidelizzare il cliente e creare una serie di relazioni basate sulla fiducia e la stima reciproca, i fornitori possono avere accesso ad un *know-how* più vicino al mercato che potenzialmente permette loro di sviluppare nuove competenze. Il Direttore Commerciale di Argomm ha citato a tal proposito il libro "*Blue Ocean Strategy*" di Chan Kim e Mauborgne (2005), i quali questionano il paradigma porteriano delle due strategie alternative di leadership di prezzo e differenziazione, proponendo una terza via. L'agone concorrenziale, per gli autori, è un *Red Ocean*, ossia un oceano dove i pesci grandi mangiano quelli piccoli ed ogni giorno si lotta per la sopravvivenza. Tuttavia l'obiettivo delle aziende contemporanee non può essere solo quello di navigare e tentare di sopravvivere nel *Red Ocean*, ma deve essere quello di creare nuove combinazioni di prodotto/servizio che permettano loro di navigare in un *Oceano Blu* (non insanguinato), cioè senza lotte per la sopravvivenza. In quest'ottica, un'azienda come Argomm, che offre sul mercato prodotti dal prezzo unitario molto basso e quindi conta sui volumi, deve puntare, oltre all'affidabilità ed all'estrema qualità dei propri prodotti, anche su un'offerta di servizi che facilitino la fidelizzazione del cliente e permettano la costruzione di una solida reputazione sul mercato globale.

Un'ulteriore riflessione relativamente alla progettazione congiunta ed alla necessità di offrire servizi a completamento dei prodotti riguarda il pericolo che tutti coloro che si insediano all'estero devono tenere sotto controllo: il fatto che i fornitori locali possano, nel tempo, accumulare le competenze necessarie per diventare a loro volta competitivi e partecipare ai tavoli di aggiudicazione delle commesse alla pari con i

fornitori italiani, beneficiando anche dal *know-how* diffuso dalle aziende italiane che danno lavoro ad addetti locali.

La localizzazione globale impone anche la capacità di sfruttare in modo efficiente la capacità produttiva dei diversi impianti, come ha sottolineato il *CEO* di Officine Meccaniche Rezzatesi (OMR) durante l'incontro: il fatto di produrre in diversi continenti lo stesso prodotto ha permesso al gruppo di sfruttare questo elemento come cuscinetto anticiclico. La stagnazione della domanda in Europa ed il contemporaneo eccesso di domanda in Brasile, ad esempio ha permesso ad Officine Meccaniche Rezzatesi di esportare in Brasile l'eccesso di capacità produttiva italiana, mantenendo dunque livelli di efficienza molto alti anche in Italia. Una metodologia che permette di ottenere questo risultato è quella di inserire negli stabilimenti all'estero la stessa tecnologia della casa madre (i macchinari, nel caso di Officine Meccaniche Rezzatesi) se non addirittura più all'avanguardia esportando macchinari di nuova concezione. Anche Brembo adotta una filosofia simile trasmettendo alle proprie *subsidiary* estere delle specifiche competenze nella realizzazione degli stabilimenti e diffondendo il *Brembo Production System*, cioè un insieme di procedure e routine organizzative e di produzione che garantiscono la stessa qualità ed efficacia - e addirittura lo stesso layout degli stabilimenti a livello *worldwide*. Anche il training delle risorse umane assume una rilevanza centrale e tutte le aziende intervistate riferiscono che la formazione degli addetti esteri viene fatta in Italia, mentre - soprattutto nelle fasi iniziali degli insediamenti - spesso si alternano in loco team di manager italiani per l'accompagnamento iniziale.

4.3. Le modalità di ingresso nei mercati esteri

In letteratura vengono riportate tre principali modalità di ingresso sui mercati esteri (tra gli altri cfr. Sicca, 2013): strategie di esportazione, di collaborazione e di investimento diretto (IDE). Le esportazioni rappresentano la modalità più diffusa di entrata nei mercati internazionali e può essere implementata attraverso le esportazioni indirette (tramite agenti), collaborative (a rete) e dirette tramite una propria rete di vendita. Le strategie di collaborazione si possono basare su diverse forme contrattuali dal *franchising* al *licensing* fino alla costituzione di una società partecipata (*equity joint venture*) o la definizione di accordi contrattuali (*non equity venture*). Infine gli Investimenti Diretti Esteri possono avvenire attraverso l'acquisizione di aziende preesistenti oppure la costituzione di un'impresa *ex-novo* (modalità *greenfield*), sostenendo *sunk cost* certamente più alti.

Alcuni autori (Johansson e Vahlne, 1977) suggeriscono che il processo di internazionalizzazione, nelle fasi appena evidenziate, sia di natura sequenziale ed evolutivo che passa attraverso fasi successive di apprendimento e di stratificazione delle conoscenze dei mercati e delle dinamiche concorrenziali. Tuttavia, come dimostrano anche le esperienze delle aziende intervistate, non è detto che ogni azienda attraversi tutte le fasi, così come non è assolutamente scontato l'ordine nella sequenza delle stesse. Sembra tuttavia assodato che una pregressa, e significativa, esperienza come esportatori sia una *conditio sine qua non* per intraprendere un processo di internazionalizzazione di successo. Ma l'esperienza accumulata nel tempo non può, e non deve, essere considerata sufficiente ed una grande attenzione deve essere prestata alle dinamiche evolutive dei mercati ed alle opportunità offerte dalla loro integrazione a livello globale¹⁷.

Dalle interviste emerge come la scelta della modalità di ingresso nei mercati esteri, al di là degli approcci iniziali di esportazione ed associazione di agenti e rappresentanti, sia fortemente dipendente sia da un'analisi

¹⁷ "Il caso Brembo" in Sicca (2013), pp. 147-151.

costi-benefici relativamente alle diverse possibilità ed anche da una impostazione di *governance* della relazione tra la capogruppo e le sussidiarie. Argomm, ad esempio, ha valutato come “troppo rischiosa” la soluzione della *joint-venture*, laddove invece Officine Meccaniche Rezzatesi ha scelto esclusivamente questa modalità, sebbene quasi sempre associandosi con soggetti o imprese già in qualche modo noti, quindi riducendo il rischio di comportamenti opportunistici da parte del partner. A conferma di ciò, la scelta della *joint-venture* per la localizzazione in Cina viene interpretata, a posteriori, come non completamente adeguata per far fronte alle complessità del paese. Rileggendo i processi di internazionalizzazione delle imprese intervistate, si può avanzare anche un’ulteriore considerazione: la scelta tra le diverse modalità non può prescindere dalla scala delle attività delle capogruppo. Come sottolineato da Brembo, infatti, gli investimenti esteri e, in particolare, le acquisizioni dovrebbero risultare proporzionate alle dimensioni - ed alla liquidità - della casa madre, per evitare il rischio di sbilanciare l’equilibrio economico e finanziario necessario per supportare poi le attività all’estero. E tra le aziende intervistate, infatti, si conferma la sensibilità verso questo tema, tanto che nessuna delle aziende riferisce di aver attinto al credito, se non in maniera marginale, per sostenere la propria espansione internazionale.

4.4. Le “distanze culturali” ed il supporto delle istituzioni

Le principali problematiche con cui le aziende che operano su scala internazionale devono confrontarsi sono legate alle differenze tra la cultura di provenienza e le culture locali. Se tali problematiche non assumevano una rilevanza critica nei processi di delocalizzazione nel continente europeo o nel Nord America, esse assumono oggi una centralità fondamentale data dall’allargamento del bacino di riferimento verso culture molto diverse da quella di origine ed anche molto diverse tra loro.

Le aziende intervistate non riferiscono di particolari problematiche in questo senso relativamente agli insediamenti in Sudamerica o in Messico, quanto rispetto a quelli in Asia. Durante le interviste, infatti, il riferimento, ad esempio, al sistema dei valori della cultura cinese o indiana ha sempre generato moti di sconforto. Laddove l’integrazione produttiva ha successo se gestita in maniera attenta ed accurata, il superamento delle barriere culturali (ed in alcuni casi anche religiose, laddove la religiosità abbia degli impatti forti sull’organizzazione del lavoro) rimane uno scoglio su cui è facile incagliarsi. Queste sono alcune delle ragioni per cui il Gruppo Streparava, ad esempio, non ha ancora un insediamento in Cina -oltre a non aver trovato l’occasione adatta di ingresso - oppure per cui il Gruppo Argomm ha preferito localizzarsi in Thailandia, paese “abituato” alle culture occidentali grazie alla forte presenza di imprese nordamericane. Al di là dei semplici ostacoli linguistici, che possono essere risolti in modo abbastanza semplice ed efficace (sebbene Argomm abbia preferito “investire” anche in risorse umane che garantissero una copertura di ben 5 diverse lingue prima di intraprendere il processo di internazionalizzazione al di fuori dell’Europa), sussistono degli insiemi di barriere amministrative, contabili, burocratiche e di valori che rendono l’ingresso nei mercati asiatici assolutamente critico. Un aspetto riportato da tutti gli intervistati è la problematica legata all’altissimo turnover degli addetti nei siti asiatici.

Ogni anno è necessario reintegrare dal 15 al 25% della manodopera con la conseguente perdita di competenze ed i relativi costi di addestramento. Questa problematica sembra essere legata a due fattori fondamentali. Da un lato, quando gli insediamenti avvengono in aree particolarmente svantaggiate dal punto di vista socio-economico ed a volte anche geografico, i dipendenti, dopo aver risparmiato qualcosa del salario percepito, preferiscono spostarsi verso zone più popolate, più industrializzate ed, in generale, più ricche. Sulla stessa direttrice, ma per una ragione diversa, si muove l’altro “flusso migratorio”: lavorando nelle aziende italiane, i lavoratori acquisiscono delle competenze che sono valutate come molto preziose dalle aziende locali le quali “rubano” letteralmente i dipendenti alle italiane. Sulla centralità delle risorse umane, merita di essere

riportato l'obiettivo di Brembo per i prossimi anni: da gruppo multinazionale punta a diventare un gruppo globale, in cui si assista ad un flusso internazionale di manager che si inter-scambino nei team al vertice delle diverse *subsidiary*, con una particolare attenzione alle politiche di genere.

A supporto delle imprese che decidono di internazionalizzarsi, in Italia esistono numerose istituzioni ed organismi privati che offrono i propri servizi. Dalle Camere di Commercio, all'ICE, dal SACE al SIMEST, passando per le Associazioni di Categoria. Dalle interviste sembra tuttavia che ci sia un vuoto informativo relativamente alle iniziative portate avanti in questo senso, oppure una generale sfiducia nel sistema istituzionale italiano, tanto che solo Argomm riporta di essersi appoggiata alla Confindustria per la propria espansione in Tailandia. Sicuramente i rapporti tra le imprese del settore e le istituzioni esistono e sono anche piuttosto fitti, ma manca forse la collaborazione in nell'ottica specificamente di internazionalizzazione. Collaborazione che esiste invece con le banche italiane e le loro corrispondenti nei paesi di destinazione, per ovvi motivi di verifiche finanziarie, oltre che per un supporto burocratico.

Bibliografia

- ANFIA, (2013) “Quali prospettive per la Componentistica italiana nel contesto internazionale? Limiti e Opportunità”, Torino 7 maggio.
- Balcet G., Enrietti A. (2002) The impact of focused globalization in the Italian automotive industry, *The Journal of Interdisciplinary Economics*, Vol. 13, N. 1/3, pp. 97-133.
- Bardi A., Calabrese G. (2007) “Spatial organisation and company performance: a comparison between two models in the motor vehicle industry”, in *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 7, N. 1, pp. 88-107.
- Calabrese G. (2011) “Structure and transformation of the Italian car styling supply chain”, *International Journal of Vehicle Design*, Vol. 57., N. 2/3, pp. 212-229.
- Castelli C., Florio M., Giunta A. (2011) How to cope with the global value chain: lessons from Italian automotive suppliers, *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 11, N. 3, pp. 236-253.
- Chan Kim W., Mauborgne R. (2005) *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press.
- Enrietti A. (1997) “Il processo di selezione della componentistica auto piemontese”, in *Quaderni di ricerca*, N. 26, Associazione IRES Lucia Morosini, Torino.
- Enrietti A. et alii, (2010) *Ricerca sulle PMI piemontesi del settore automobilistico*, Regione Piemonte, Direzione attività produttive.
- Gereffi G., memedovic O, Sturgeon T.S., Van Biesebroeck J. (2009) “Globalisation of the automotive industry: main features and trends”, *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 2, N. 1/2, pp.7-24.
- Johanson J., Vahlne J-E. (1977) “The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, 8 (1) pp. 23-32.
- Moreira A.C., Carvalho A.C. (2012) “Internationalization approaches of the automotive innovation system - A historical perspective”, in Aurora (Ed) *Technological change*, InTech.
- Osservatorio della filiera autoveicolare italiana (2013) realizzato dalla Camera di commercio di Torino, in collaborazione con ANFIA e con le Camere di commercio di Chieti e di Modena.
- Roland Berger-Lazard (2013) “Driving on thin ice”, *Global Automotive Supplier Study 2013*, Business Breakfast Oct
- Rolfo S., Vitali G. (2001) *Dinamiche competitive e innovazione nel settore della componentistica auto*, Franco Angeli, Milano.
- Sicca L. (a cura di) (2013) *Strategie di crescita e comportamento organizzativo*, Cedam.

