Il sistema locale di fornitura nel nuovo scenario internazionale

Report di ricerca sull'attività di indagine diretta presso un campione di imprese[1]

Premessa: cosa è stato fatto e con quali obiettivi

Nell'ambito del progetto di studio sul posizionamento del settore *automotive* piemontese e sulle prospettive legate allo sviluppo delle motorizzazioni elettriche, è stata realizzata un'attività di indagine diretta presso un campione di imprese.
Tale attività non aveva lo scopo di fornire una "fotografia" più o meno esaustiva della filiera di fornitura locale, quanto di consentire un confronto ed una prima verifica di alcuni elementi di riflessione emersi nel corso delle attività seminariali, presso gli attori economici del territorio.
In sintesi, si è voluto verificare quanto le imprese "vedano" dei processi globali che interessano l'industria ed i mercati dell'auto, in quale misura ne partecipino o quanto, viceversa, le loro traiettorie e strategie divergano da quelle che sono emerse come tendenze prevalenti nel settore a livello globale. Inoltre, si è indagata la percezione delle potenzialità e dei rischi legati allo sviluppo delle motorizzazioni elettriche per il tessuto industriale locale, per verificare se, ed in quale misura, le imprese del settore contemplino nel proprio orizzonte strategico un processo di conversione, anche parziale, verso tali attività. Ultimo ma non ultimo, l'indagine diretta aveva l'obiettivo di registrare eventuali bisogni in termini di aggiornamento e ri-conversione delle competenze professionali all'interno delle imprese e sul territorio.
A tale scopo, i colloqui sono stati focalizzati intorno a poche tematiche: una preliminare ricostruzione delle principali caratteristiche dell'impresa (storia,

[1] Le interviste sono state realizzate dalla società Antilia, con il coordinamento della dottoressa Anna Tavella.

prodotti/servizi realizzati, mercati di sbocco, risorse umane), una descrizione delle relazioni di fornitura, un'analisi della concorrenza ed una valutazione del ruolo dei paesi emergenti – in quanto concorrenti, ma anche possibili mercati, una previsione sull'andamento nel prossimo futuro e sulle diverse opzioni strategiche dell'impresa. Si è inoltre sollecitato un giudizio sull'andamento complessivo del sistema torinese e sull'impatto della crisi ed una valutazione sulle possibili forme di sostegno pubblico al settore.

Le imprese intervistate: una carta di identità

Complessivamente, sono state realizzate 15 interviste in profondità ad altrettante imprese. Il campione – per la natura dell'indagine e per le dimensioni contenute volutamente sottratto a criteri di rappresentatività statistica – è stato costruito in modo da rappresentare uno spaccato significativo all'interno del cluster produttivo piemontese, includendo esperienze "esemplari" e casi diversificati in relazione a dimensioni, prodotti/servizi realizzati, posizionamento nel mercato e nella filiera di fornitura.

Le intervistate coprono una gamma di attività che va dalla produzione di strumenti ed attrezzature, quali stampi e macchine utensili (3 casi), alla produzione di componenti e particolari (4 casi), alla progettazione e produzione di sistemi e moduli (4 casi), ai servizi di progettazione, calcolo e simulazioni, modelli e prototipi (3 casi, cui si deve aggiungere il centro ricerche di una grande impresa). Per quanto concerne le dimensioni, quasi la metà delle intervistate è di dimensione piccola (7 casi sotto i 50 addetti), 5 sono medie imprese (fino a 250 addetti) e solo tre sono grandi. Circa la metà circa delle intervistate è fornitore di primo livello, con un mercato diversificato che include, in percentuali variabili, sia grandi OEM europei, specialmente tedeschi e francesi, sia il Gruppo Fiat, il cui peso resta importante, anche se non sempre determinante. Le forniture dirette a Fiat sono solo parzialmente destinate all'automobile ed in buona parte hanno come destinazione i mezzi pesanti e le macchine movimento terra. In questo senso appare evidente come le imprese abbiano seguito traiettorie di progressiva diversificazione produttiva, correlata al proprio core business, già osservata in

passato e nota a molti esperti del sistema torinese. I grandi gruppi, infine, operano indifferentemente con tutti i marchi.

Le altre intervistate, in prevalenza di dimensioni piccole, sono fornitrici di secondo livello, che hanno come mercato finale di sbocco una dimensione europea.

La prevalenza di PMI all'interno del campione, che non era inizialmente postulata come principale oggetto di ricerca, si è progressivamente imposta in base ai colloqui con le prime intervistate e con alcuni rappresentanti delle parti sociali, incontrati in qualità di testimoni privilegiati.

Pur senza mirare ad un campione statisticamente rappresentativo, difatti, si è inteso costruire un insieme che includesse quelle che si possono considerare le cellule elementari del sistema *automotive* torinese, caratterizzato, come i dati e molte ricerche empiriche ci dicono, da una prevalenza di operatori piccoli e medi[2]. Un tessuto fatto di imprese specializzate, già "selezionate" dai processi di crisi susseguitosi nel corso almeno di tre decenni; imprese specializzate che sino ad ora hanno saputo modificare la propria formula imprenditoriale – diversificando clienti e mercati ed innovando processi e prodotti – ma che oggi, in virtù delle dinamiche che si giocano a livello globale e delle decisioni che vengono prese dai grandi *player* della componentistica, rischiano una sempre maggiore marginalizzazione.

Contestualmente, appare sempre più arduo intercettare un insieme significativo di imprese medio-grandi, di proprietà italiana, ma indipendenti dal Gruppo Fiat, che operino nei primi livelli della fornitura piemontese, con funzioni di integratori di sistema. Un difficoltà che non segnala un problema "di metodo", quanto di merito. Per l'effetto congiunto della crisi del settore, che ha lasciato sul terreno, tra le altre, vittime "illustri" (esemplare il caso dei carrozzieri), dei processi globalizzazione e di concentrazione proprietaria, che fin dagli anni '90 hanno

[2] Nonostante le difficoltà, note tanto agli studiosi quanto alle parti sociali ed ai decisori pubblici, di determinare con esattezza dimensioni ed articolazione interna della filiera di fornitura *automotive*, molti studi hanno fornito stime che possono considerarsi attendibili, se non definitive (anche a causa dei continui processi di selezione, ristrutturazione e diversificazione che modificano progressivamente la configurazione del settore). Recentemente, nell'ambito di una ricerca sul sistema delle PMI nel settore auto, l'Ires Piemonte ha realizzato elaborazioni sulla banca dati Asia che mostra come, a partire da una classificazione delle imprese che operano nel settore, con attività diverse – legate al *core business* (autoveicoli, carrozzerie, parti ed accessori), funzionali ed accessorie – nel le Pmi rappresentano oltre il 96% delle imprese e il 40,3% dell'occupazione (*Ricerca sulle PMI piemontesi del settore automobilistico,* IRES 2010).

condotto all'acquisto di imprese locali da parte di multinazionali di proprietà straniera, dei recenti fenomeni di ricomprensione all'interno del Gruppo Fiat di una parte della componentistica locale (vedi caso Ergom), oggi il tessuto indigeno delle imprese di componentistica appare meno forte e completo. Un sistema, da un lato, strutturalmente legato al Gruppo del Lingotto ed alle sue strategie anche localizzative, dall'altro esposto ai rischi derivanti dalla limitata autonomia decisionale all'interno dei Gruppi multinazionali. Sarebbe certamente scorretto ridurre le imprese che operano all'interno di Gruppi multinazionali a meri "reparti produttivi", semplici da aprire, chiudere o delocalizzare altrove. Tra le imprese multinazionali, e pure all'interno del nostro campione, vi sono realtà che proprio a Torino hanno centri direzionali, in molti casi pre-esistenti all'acquisizione, con un ruolo decisionale forte – che nasce e trae la propria legittimazione dal riconoscimento dei saperi e delle competenze presenti nel territorio – tra le imprese, nelle istituzioni universitarie e scolastiche e nei centri di ricerca. E' tuttavia innegabile che all'interno dei Gruppi, le logiche di distribuzione delle competenze ed attività tra i diversi insediamenti, nonché le politiche di approvvigionamento, rispondano a logiche proprie, difficilmente controllabili da territori periferici rispetto ai centri di decisione.

Oggi la componentistica torinese sembrerebbe dunque essere meno radicata sul territorio: il rischio implicito di tale "sradicamento" è che possa venire meno quel ruolo storico di cinghia di trasmissione tra OEM e imprese locali di minori dimensioni, che sino ad oggi ha consentito il consolidamento del cluster e delle sue competenze distintive. Il tema richiederebbe un approfondimento che eccede i limiti di questa prima ricognizione; per il momento, si consegna questa riflessione al dibattito, lasciandola sullo sfondo della lettura delle principali evidente di ricerca.

Il mondo visto da Torino

1.1 L'ambiente competitivo

Le testimonianze confermano quanto i dati provenienti da fonti diverse ci mostrano: i costi della crisi del settore auto sono stati scaricati in buona misura sul

sistema di fornitura. Oltre alla riduzione della domanda, derivante dai minori volumi complessivamente prodotti, le imprese denunciano un aumento della pressione competitiva imputabile alle strategie di approvvigionamento messe in atto degli OEM, che sembrano destinate a produrre effetti permanenti sulla strutturazione dei sistemi di fornitura. Da un lato, più di un'impresa che opera sul mercato francese e, soprattutto, su quello tedesco (sia come fornitori diretti di OEM sia di grandi integratori di sistemi) accusano un calo di domanda derivante dalle tendenza dei clienti a "riportare a casa" fasi del ciclo produttivo, ovvero ad affidare a fornitori nazionali attività in precedenza esternalizzate nel nord Italia. Tale processo – che nelle testimonianze raccolte viene descritto come non episodico, bensì diffuso tra i fornitori che operano sul mercato continentale – non risponde tanto a necessità produttive, quanto ad input politici, ed è orientato a mantenere i livelli occupazionali nei paesi di origine, da parte di imprese che beneficiano di importanti sostegni e politiche industriali dedicate al settore.

Contestualmente, i grandi componentisti sempre più globali puntano alla razionalizzazione e standardizzazione tanto dei processi produttivi interni quanto degli approvvigionamenti, privilegiando i rapporti con grandi player a propria volta globalizzati, a scapito dei fornitori "storici" del territorio.

Infine, la concorrenza da parte dei paesi emergenti, avvertita a tutti i livelli della filiera, anche tra i chi opera in attività ad alto valore aggiunto, è considerato un fenomeno irreversibile, con il quale il sistema locale deve necessariamente confrontarsi. Tale concorrenza, oltre alle conseguenze immediate di perdita di commesse per il sistema locale, ha un effetto più generale di livellamento verso il basso dei prezzi, che ha prodotto un generale calo di redditività. Particolare apprensione suscita la presenza cinese, giacché molti sono convinti che il vantaggio competitivo dei Cinesi non si giochi esclusivamente sul prezzo, ma su un mix che è dato da una fortissima riduzione dei costi coniugata ad una qualità dei prodotti "accettabile" ed in ogni caso "crescente". Un mix vincente, giacché la compressione dei costi è considerato il pre-requisito necessario per stare sul mercato, con la parziale eccezione del lusso e di nicchie quali le automobili da competizione. *"Le variabili più importanti per la selezione di un fornitore per Fiat sono tre: al primo posto il prezzo, al secondo il prezzo e il terzo il prezzo."* Questa

pressione sui costi, qui esplicitamente ascritta a Fiat, viene riconosciuta come tendenza ormai affermatesi presso tutti gli OEM e a cascata sui componentisti. Una richiesta che rappresenta, tuttavia, una condizione necessaria ma non sufficiente per stare su un mercato che richiede allo stesso tempo qualità, affidabilità e capacità di investimenti.

1.2 Le prospettive di mercato e le strategie di adattamento

Le dinamiche globali sembrano essere per lo più subite dal sistema, che risponde con strategie di adattamento già sperimentate nel passato: qualificazione ed innovazione incrementale dei propri prodotti, grande investimento sui processi produttivi, volto ad ottimizzare tempi e costi, tentativi di diversificazione produttiva, dentro e fuori dal settore auto. Al di là di qualche caso di eccellenza e dei grandi attori, in grado di giocare sul mercato globale, il sistema nel suo complesso sembra essere faticosamente alla ricerca di un nuovi equilibri.

I testimoni sono concordi nell'affermare che l'aumento della pressione competitiva e la globalizzazione del settore impongono un salto di qualità nelle strategie di impresa: nessuno può contare su rendite di posizione, in un mercato che diventa sempre più difficile e sempre meno "amico" dei produttori con una dimensione esclusivamente locale.

Le strategie effettivamente messe in campo divergono tuttavia in relazione alle dimensioni ed alle attività realizzate. Alla richiesta di compressione dei costi, contestuale al mantenimento della qualità, i produttori di minori dimensioni rispondono con interventi che vanno da operazioni sul ciclo produttivo, volte ad accrescere l'efficienza, a tentativi di ri-posizionamento su produzioni a maggiore valore aggiunto e su piccole serie, nonché ad un mix delle due opzioni. Si tratta di strategie adattative, in assenza delle capacità e delle caratteristiche – dimensionali, economiche e finanziare – necessarie per un processo di internazionalizzazione, che è visto da molti come unica strada per operare oggi nel settore *automotive*. Alcuni intervistati sono convinti che un salto di qualità all'altezza della sfida attuale sia realizzabile solo a livello aggregato. Tuttavia la collaborazione tra imprese sembra difficile, sia per la mancanza di cultura

cooperativa tra attori economici sia per il sostegno non ancora adeguato delle politiche e delle istituzioni (per quanto alcuni considerino con favore alcune sperimentazioni che sono state realizzate nella nostra Regione, per quanto concerne i Poli per l'innovazione tecnologica).

Imprese di maggiori dimensioni o appartenenti a grandi gruppi internazionali, viceversa, hanno come orizzonte strategico il mondo e guardano ai nuovi paesi emergenti di volta in volta quali luoghi di insediamento produttivo – funzionale alla fornitura dei grandi gruppi OEM lì presenti, nonché di produttori locali emergenti – mercati di sbocco da presidiare, poiché potenzialmente enormi, possibili partner produttivi.

Sotto il profilo delle strategie, il sistema locale appare dunque polarizzato tra un insieme di attori che si muove globalmente e segue i trend internazionali, senza significative ricadute positive sul tessuto indigeno della propria fornitura, anzi, in buona parte a scapito di questa, ed un tessuto di PMI, anche dotate di ottime capacità tecniche, in strutturale ritardo rispetto a tali dinamiche.

1.3 Il sistema torinese ed il futuro dell'auto

Agli occhi degli intervistati, il sistema locale di produzione dell'auto è ancora un *sistema*, grazie alla presenza di eccellenze produttive e competenze diffuse a tutti i livelli e tra i diversi attori del territorio, dalle imprese al sistema della formazione e della ricerca – scuole ed università, in particolare il Politecnico di Torino, con il quale molte imprese hanno rapporti più o meno strutturati.

Tuttavia è un sistema fortemente ridimensionato in termini strettamene numerici e sempre meno coeso: il progressivo sradicamento dei produttori locali e l'aumento della concorrenza hanno portano alla destrutturazione delle relazioni lungo la filiera di fornitura, inibendo anche processi di cooperazione produttiva che sarebbero, viceversa, importanti per superare il nanismo del settore e riuscire a competere alla pari con le realtà ben più strutturate presenti in Europa.

Per il futuro, nessuno si illude che i volumi di produzione possano crescere o tornare ai livelli precedenti il 2008. Molti prevedono che la crisi, non ancora terminata, provocherà una selezione aspra degli operatori oggi presenti sul mercato. Per i più

ottimisti, questo comporterà un innalzamento della qualità complessiva che consentirà alle aziende superstiti maggiori opportunità di lavoro, per altri rappresenterà un depauperamento del sistema delle competenze, destinato ad indebolire e marginalizzare ulteriormente il sistema. Al di là delle valutazioni in merito, è opinione diffusa che il sistema locale sia inevitabilmente destinato ad un ulteriore assottigliamento. Alcuni intervistati, inoltre, prevedono che Torino sia destinata a perdere la produzione locale di *automobili*. Ma fino a che punto tale perdita potrebbe avere impatto sul sistema nel suo complesso?

Per quanto il sistema sia internazionalizzato ed in buona parte affrancato dalle forniture dirette o indirette a Fiat, il destino del Gruppo del Lingotto non lascia indifferenti i produttori piemontesi, che guardano con interesse ed apprensione alle vicende del Gruppo. Il nuovo posizionamento internazionale della Fiat è colto positivamente da parte delle imprese più strutturate, non tanto per le possibilità di entrare nel parco fornitori Chrylser (contemplata solo dai grossi player), quanto per l'effetto che l'accordo potrebbe generare sulla vita (e sulla sopravvivenza) della Fiat stessa. Molto realisticamente, i fornitori guardano all'accordo come ad una strada obbligata, in un mercato che non tollera i piccoli volumi ed i piccoli produttori. In questo senso, l'accordo – consentendo alla casa torinese di sopravvivere e crescere – avrebbe un impatto positivo anche sulla filiera di fornitura. Tra gli operatori minori, viceversa, l'accresciuta internazionalizzazione del produttore locale genera il timore di un'accentuazione dei processi di delocalizzazione produttiva e di allentamento delle relazioni di fornitura a livello locale.

1.4 Le propulsioni elettriche

Anche agli occhi degli attori più attenti alle dinamiche globali del mercato auto, l'opzione elettrica appare piuttosto lontana. La possibilità di uno sviluppo consistente delle motorizzazioni a trazione integralmente elettrica, nel futuro a breve termine, è considerato poco realistico. Viceversa, molti sono convinti che le soluzioni ibride siano destinate a crescere ed anche a sottrarre spazio alle architetture tradizionali, aprendo spazi per applicazioni innovative e opportunità di

mercato interessanti. Tuttavia, solo un limitatissimo numero di imprese si sta effettivamente attrezzando ed ha realizzato investimenti in soluzioni tecnologiche destinate all'auto elettrica (anche nella sola variante ibrida).

Pesano diversi fattori in questa sostanziale assenza di strategia sull'elettrico: da un lato la convinzione che l'innovazione di prodotto si giocherà ancora per un certo periodo sulle motorizzazioni tradizionali, ritardando lo sviluppo di quelle elettriche.

"Il pane quotidiano nei prossimi 10-15 anni, con molta probabilità, sarà rappresentato dal business corrente. C'è ancora molto da fare e da recuperare in termini di efficienza sulle vetture tradizionali, per cui questo ritarderà l'affermazione di concetti diversi di motorizzazioni".

Alla luce di questa prospettiva appare molto più efficace per le imprese locali investire sulle motorizzazioni tradizionali, nell'ambito delle quali possono sfruttare il vantaggio assicurato da un know how consolidato, piuttosto che arrischiarsi su terreni radicalmente nuovi, potenzialmente più esposti alla concorrenza di soggetti emergenti.

D'altra parte, molte realtà, impegnate a "sopravvivere" nel presente, considerano futuristico un orizzonte temporale relativamente breve (10 – 15 anni) e non azzardano ipotesi di riconversione che potrebbero vedere un mercato significativo su tale spazio temporale.

E' infine opinione diffusa – anche tra chi sta investendo sulla mobilità elettrica – che una riconversione del settore in questa direzione possa darsi solo nel quadro di precise scelte in termini di politiche energetiche e di mobilità, e di investimenti conseguenti sull'infrastrutturazione delle città e dei territori e sul sostegno tanto alla riconversione del sistema produttivi quanto ai consumi individuali.

"L'elettrificazione del veicolo significa re-inventare completamente l'automobile, che significa re-inventare completamente un settore industriale. Tutto questo deve essere accompagnata in questo processo di riconversione. […] Al di là delle competenze, c'è bisogno di una politica industriale. Noi purtroppo a nessun livello abbiamo una politica industriale sulla mobilità elettrica."

In un contesto nel quale la politica sembra distante, se non del tutto assente, gli operatori economici stentano ad arrischiare un primo passo in tale direzione.

1.5 Le politiche pubbliche

"Il nostro problema è che le nostre aziende sono abbandonate dalle istituzioni! Manca un ruolo pubblico del sistema Italia nei consessi che contano "

La denuncia della mancanza di politiche industriali nazionali e di scarsa volontà e capacità dell'Italia, in quanto sistema- paese, di incidere nei contesti decisivi a livello internazionale (tipicamente la Commissione Europea), è tema ricorrente tra le imprese di dimensioni maggiori, o con una forte caratterizzazione internazionale, a prescindere dalla variabile dimensionale.

La richiesta è quella di un investimento del paese sul proprio sistema industriale, in analogia a quanto, con modalità diverse, è in atto nei principali nostri omologhi a livello europeo: Francia e Germania.

Di altro tenore le rivendicazioni delle realtà meno strutturate, che si inscrivono nelle richieste tipiche – e anch'esse generalmente neglette – delle PMI: maggiore facilità di accesso al credito e sensibilizzazione delle istituzioni bancarie verso il project financing, rispetto dei tempi di pagamento da parte dei committenti, riduzione della pressione fiscale, maggiore flessibilità del lavoro.

Non sorprende che un sistema che viaggia a due velocità, esprima richieste su due diversi registri. E nello scarto tra le esigenze, le problematiche e le rivendicazioni dei due sotto-sistemi si perpetua una debolezza del sistema di fare una proposta complessiva, che finisce per penalizzare tutti gli attori in campo.

Questione aperte

Questa prima ricognizione, più che conclusioni definitive, ci consegna una serie di interrogativi, che si rilanciano al dibattito pubblico.

L'assottigliamento del tessuto produttivo locale ed il suo parziale "sradicamento", il crescente peso della competizione internazionale e la difficoltà degli operatori minori di adeguarsi al nuovo scenario, concomitante al nuovo posizionamento internazionale di Fiat (oltre ai stessi dubbi sulla sua stessa permanenza in Italia),

pongono dubbi sulla capacità di tenuta complessiva del sistema automotive piemontese. E' ancora presto per vedere quanto alcuni fenomeni in atto siano radicali ed irreversibili. In altre parole, è lecito domandarsi se ci troviamo di fronte all'ennesimo processo di selezione o ad un vero processo di ritirata del tessuto industriale locale.
In secondo luogo, la scarsa integrazione tra sotto sistemi che sembrano viaggiare a due velocità, se da un lato ci interroga sulla capacità di tenuta complessiva del sistema, dall'altro spinge a riflettere sul possibile ruolo dei fornitori locali di primo livello e delle medie imprese piemontesi. Dopo il ridimensionamento di Fiat ed il suo parziale disinvestimento sul sistema locale di fornitura, esiste un attore collettivo, individuabile nella componenstistica, in grado di fare sistema e salvaguardare l'insieme di competenze ancora presenti sul territorio?

In ultimo, resta ancora tutta da verificare la capacità del sistema di mettere in moto processi di parziale riconversione verso le motorizzazioni elettriche. Attualmente esistono sul territorio alcune sperimentazioni interessanti, nonché capacità e conoscenze, sviluppate tuttavia più momento a livello accademico e di ricerca che di industrial. Un investimento verso le motorizzazioni elettriche potrebbe essere una risposta ai processi che indeboliscono il sistema produttivo locale? Allo stato attuale, mancano gli elementi per fornire una risposta adeguata. E' tuttavia certo che tale processo non si potrà mettere in moto senza un sostegno deciso delle istituzioni. Ad oggi certamente manca un disegno complessivo di investimento pubblico sul settore, che potrebbe sostenere anche il processo di riconversione produttiva. In assenza di ciò, la via dell'elettrico a Torino sembra non essere percorribile.