



Dentro *l'automotive*

INDAGINE SULLO STATO DELL'ARTE E SULLE PROSPETTIVE DELL'INDUSTRIA
DELL'INDOTTO AUTOVEICOLISTICO IN TORINO E PIEMONTE

Analisi dei dati



0. SOMMARIO

1. IL FATTURATO
2. LA VISION STRATEGICA
3. IL CAPITALE UMANO
4. IL CAPITALE RELAZIONALE
5. IL CAPITALE STRUTTURALE
6. ANALISI SWOT

Gruppo di lavoro Laretta Borsero,
Leonardo Dal Monte Casoni, Paolo Galardi,
Carlo Gamondi, Gabriella Marinsek,
Alberto Milone, Gianni Mininanni, Giorgio Piana,
Alessandro Valloire, Amedeo Vercelli
Coordinatore Domenico Pierucci

*Progetto, impaginazione, editing del volume
a cura di Torino Internazionale*



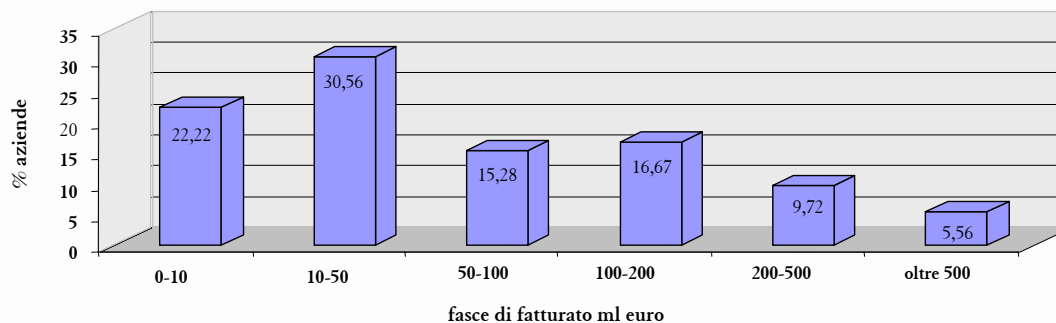
I. IL FATTURATO



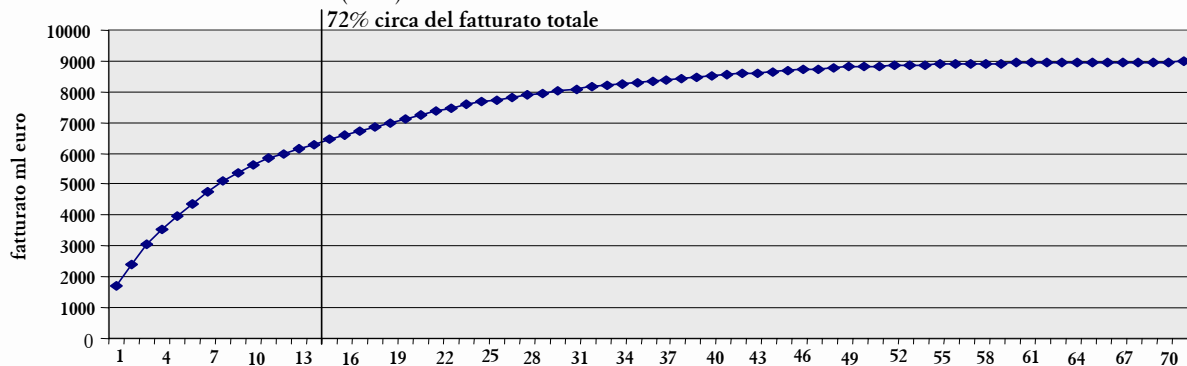
Distribuzione fatturato al 2006

Il fatturato totale degli intervistati è di 8.975 ml euro: le prime 15 aziende (il 20% ca. degli intervistati) “fanno” il 72% del totale. La quasi totalità del fatturato è generata dal settore automotive (97%). Più del 50% delle aziende si colloca nelle fasce fino a 50 ml anno di fatturato.

% AZIENDE DEL CAMPIONE PER FASCIA DI FATTURATO (2006)



FATTURATO CUMULATO (2006)

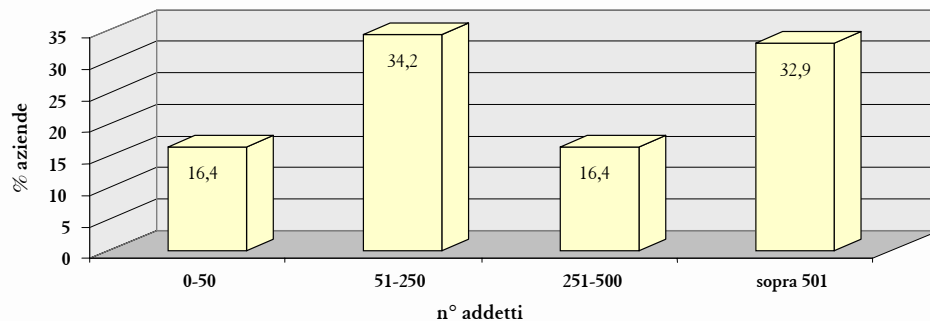




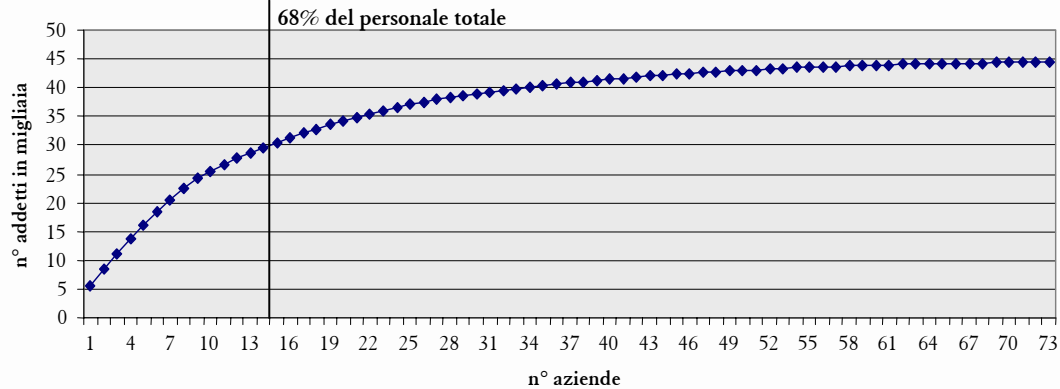
Distribuzione personale al 2006

Il totale addetti è 44.365: le prime 15 aziende fanno il 68% del totale.

AZIENDE RISPETTO AL NUMERO DI ADDETTI (2006)



CURVA CUMULATA DEL PERSONALE

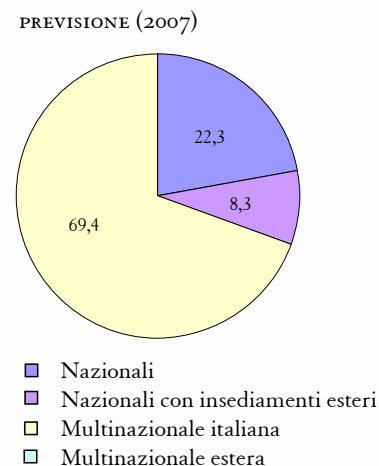
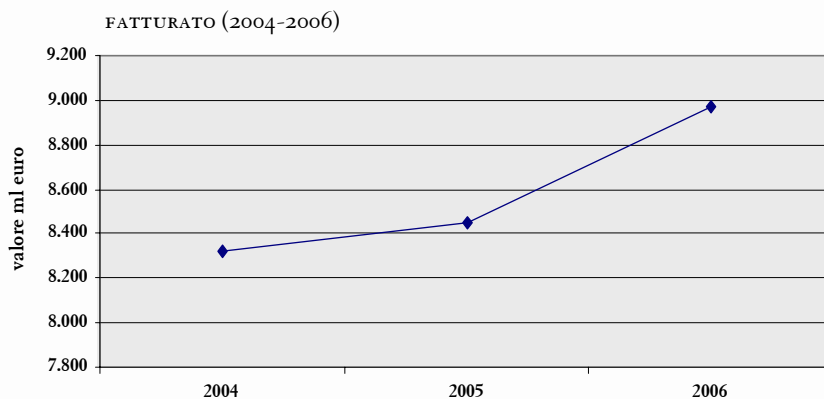


»»» Fatturato 2004-2006 e previsione

Tutti i valori indicati in seguito sono la somma delle dichiarazioni dei singoli intervistati.

Non sono evidenziati gli effetti delle acquisizioni/dismissioni progettate o in corso.

Il fatturato delle aziende intervistate è aumentato del 1,8% nel 2005 e di un più sostanzioso 6% nel 2006. La tendenza espressa è stabile per il 22,3% ma un significativo 69,4% prevede un aumento, mentre l'8,3% prevede una diminuzione. Gli orientamenti sembrano esprimere nel complesso la tendenza verso la crescita o il consolidamento. Se questa è la tendenza complessiva, si verificano orientamenti diversi secondo la localizzazione e l'origine dei capitali.



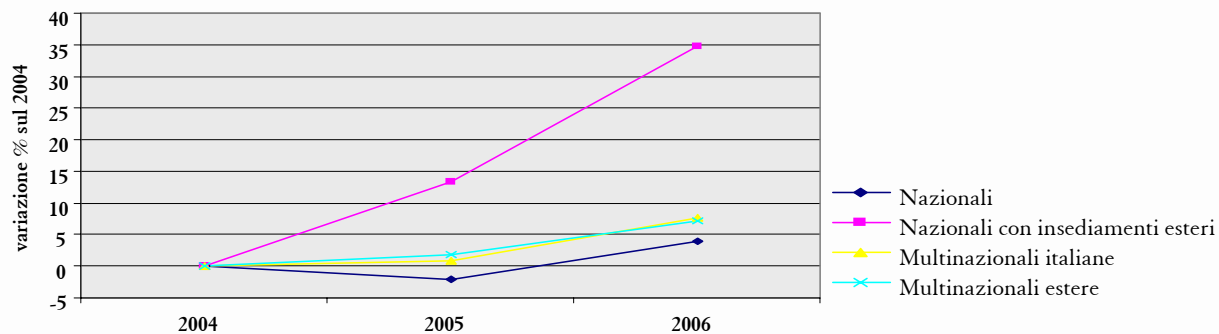
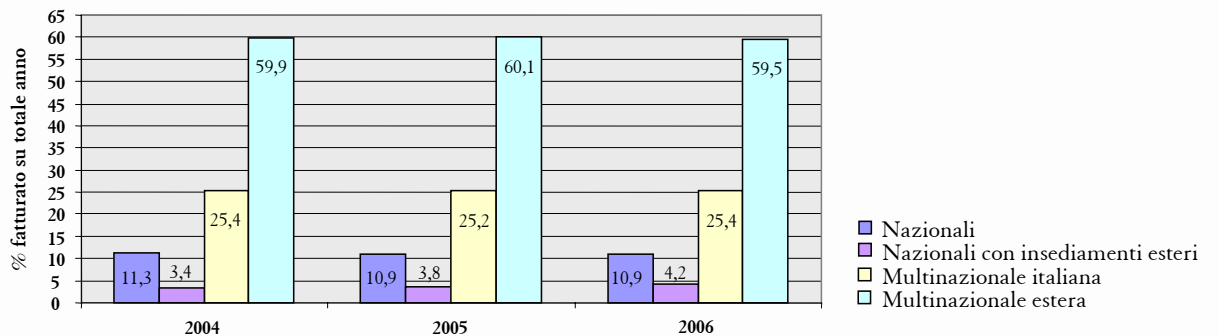


Fatturato 2004-2006 e tendenza per struttura proprietaria origine dei capitali

Solo le aziende nazionali con insediamenti all'estero sono cresciute con continuità.

Le multinazionali, sia italiane che estere, hanno avuto una modesta ripresa.

Le aziende nazionali sono rimaste sostanzialmente stabili.



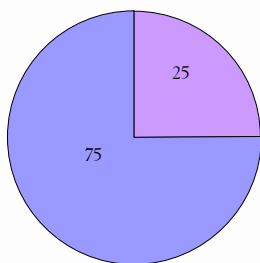


Le aziende italiane con insediamenti all'estero prevedono la crescita del fatturato. [1]

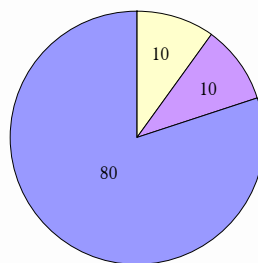
In crescita, ma più contrastata la valutazione delle multinazionali italiane. [2]

Le multinazionali estere esprimono la valutazione più critica in termini di evoluzione del loro fatturato. [3]

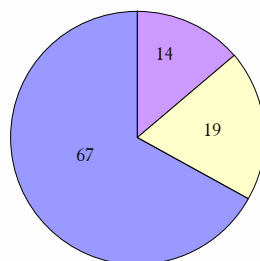
Mentre, considerando le aziende classificate come nazionali, 22 su 33 intervistati prevedono una crescita del fatturato, con una inversione di tendenza. [4]



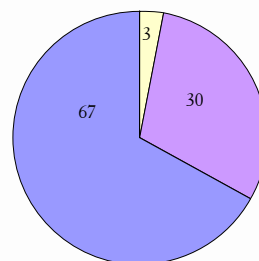
[1] TOTALE AZIENDE 8



[2] TOTALE AZIENDE 10



[3] TOTALE AZIENDE 21



[4] TOTALE AZIENDE 33

■ Aumento
■ Stabile
■ Diminuzione



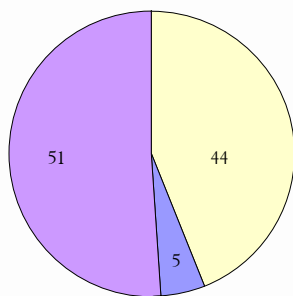
Fatturato 2004-2006 e tendenza per tipologia di attività

Sistemisti e specialisti realizzano il 95% del fatturato espresso dal nostro universo: il rimanente 5% è distribuito su 22 aziende (il 30% del campione). I sistemisti realizzano il fatturato medio più consistente. Il peso di queste tipologie è in sostanza costante nei tre anni in esame: anche le previsioni confermerebbero questa struttura, salvo forse una lieve flessione del gruppo “specialisti”.

MEDIA FATTURATO

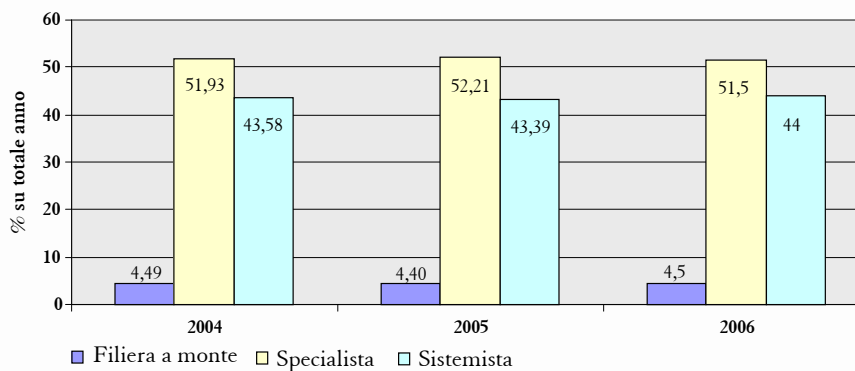
Filiera a monte 18,5 MI
 Specialisti 128,3 MI
 Sistemisti 263,2 MI

DISTRIBUZIONE FATTURATO (2006) PER TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ

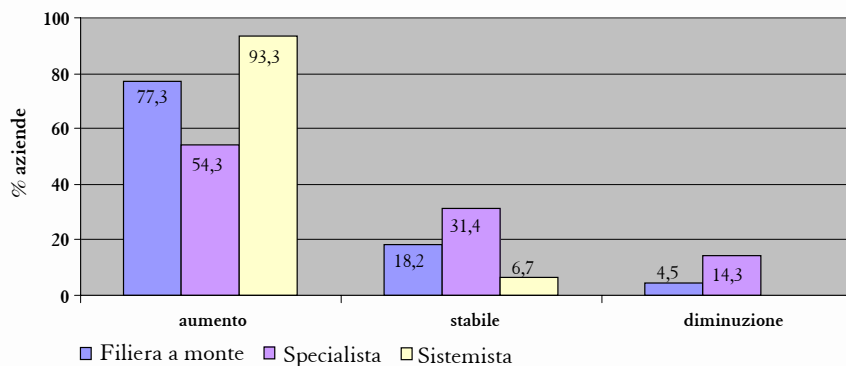


- Filiera a monte
- Specialista
- Sistemista

ANDAMENTO DEL FATTURATO. PER TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ



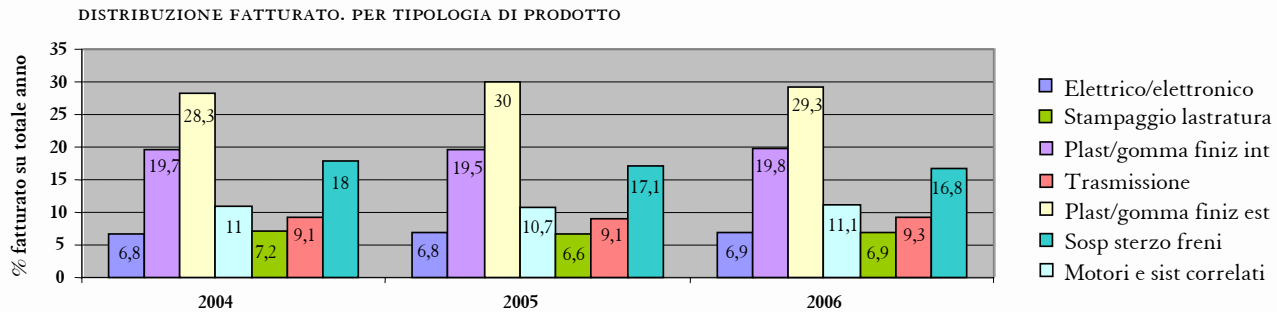
PREVISIONI FATTURATO (2007)





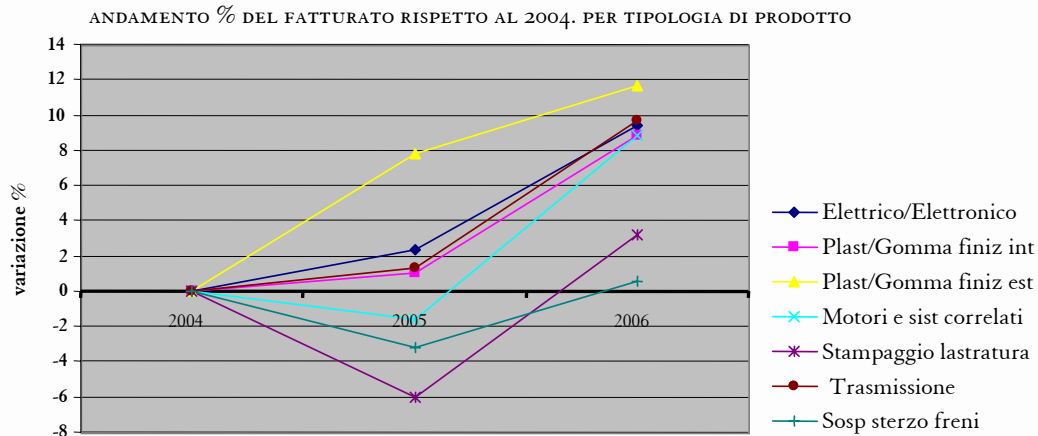
Fatturato 2004-2006 e tendenza per tipologia di prodotto

Anche nel caso della analisi per “prodotto” si evidenzia una struttura di fatturato con tendenza stabile: l’inevitabile frammentazione del campione rende la lettura più incerta, tuttavia si mettono in evidenza settori produttivi con dinamicità più elevata rispetto agli altri.





Tutte le tipologie di prodotto mostrano un andamento positivo o in ripresa nel triennio in esame, tuttavia l'analisi dell'evoluzione di ciascuna tipologia, fatta 100 la performance 2004, mostra differenze significative. Sono in aumento le tipologie di prodotto legate alle carrozzerie per l'effetto trainante dei nuovi modelli del Gruppo Fiat, con l'unica eccezione del settore stampaggio e lastratura, che sconta una crisi strutturale assieme ad un effetto di "internalizzazione" del costruttore finale. Segnale positivo di fondo il trend di aumento dei settori motori e sistemi correlati, trasmissioni, elettrico/elettronico.





2. LA VISION STRATEGICA

Vision e mission sono state espone dagli intervistati in termini descrittivi.

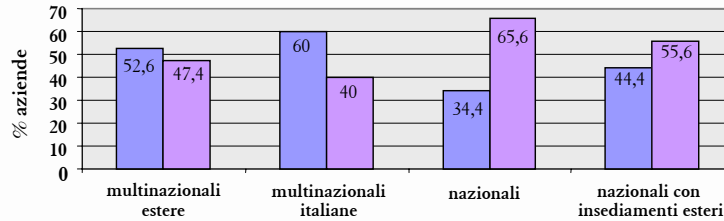
Ai fini dell'analisi le risposte sono suddivise su due fattori:

- 1- Chiarezza e consapevolezza nella strategia di sviluppo a breve e lungo termine dell'azienda.
- 2- Fattore di focalizzazione per lo sviluppo prodotto/tecnologia, clienti/mercato, delocalizzazione, finanza, efficienza.

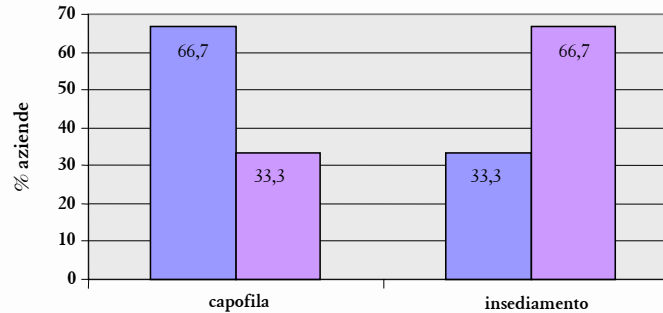


Vision

Le aziende con maggiore visione strategica sono le multinazionali. Tra queste bisogna ancora differenziare tra le capofila, che hanno chiare indicazioni sulle direttive di sviluppo, e gli insediamenti, i quali sono certamente più dipendenti dalle decisioni della casa madre.



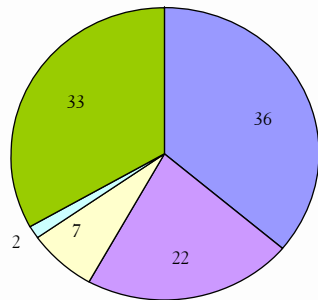
■ Strategica
■ Non strategica



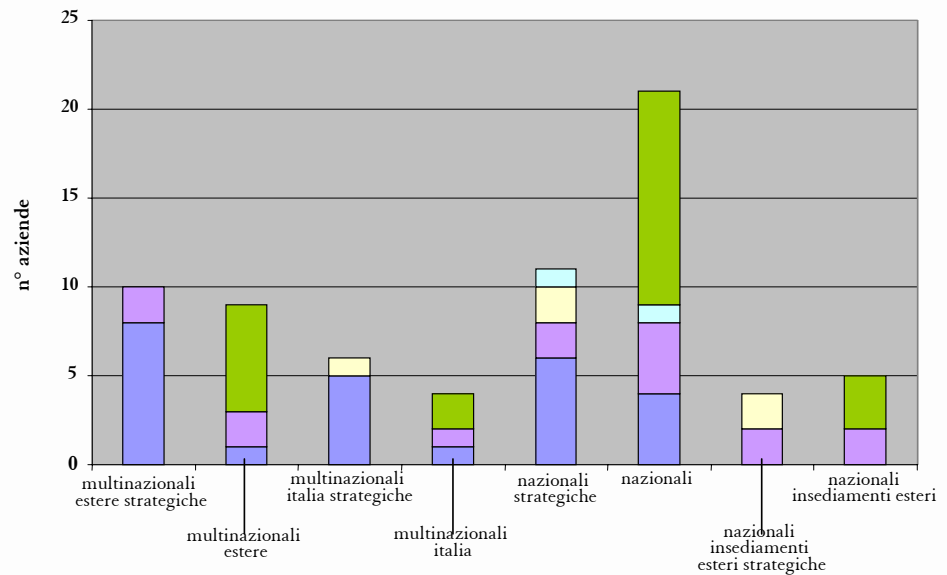
►►► Fattori di focalizzazione per lo sviluppo

Le aziende (69 rispondenti) sono focalizzate sul prodotto, sulla tecnologia e sull'aumento di efficienza. L'orientamento alla delocalizzazione è significativo mentre il tema finanza in questo contesto risulta marginale. Va tenuto presente che fra le indicazioni espresse dagli intervistati è stata prescelta solo la risposta principale. La focalizzazione sul prodotto caratterizza la multinazionali, con una strategia più strutturata rispetto alla scelta di orientamento sull'efficienza.

% FATTORI DI FOCALIZZAZIONE



- Prodotto
- Mercato
- Delocalizzazione
- Finanza
- Efficienza





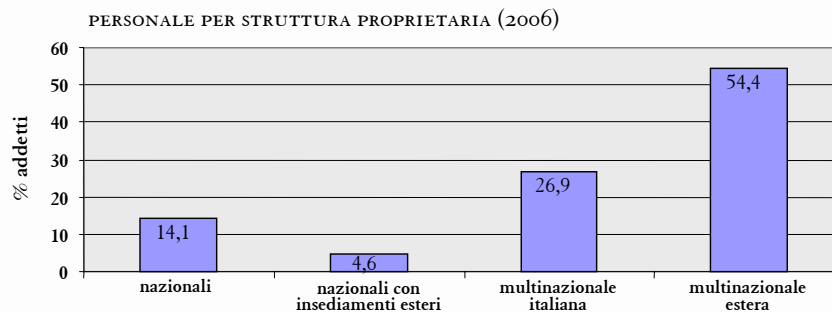
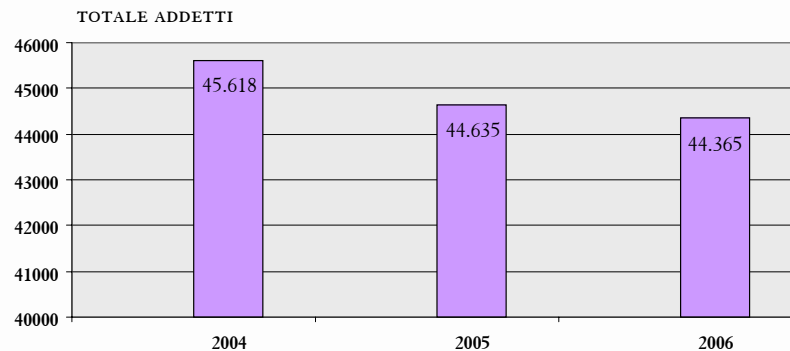
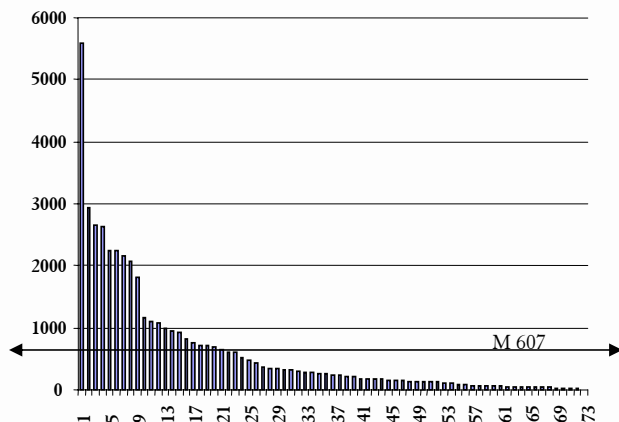
3. IL CAPITALE UMANO



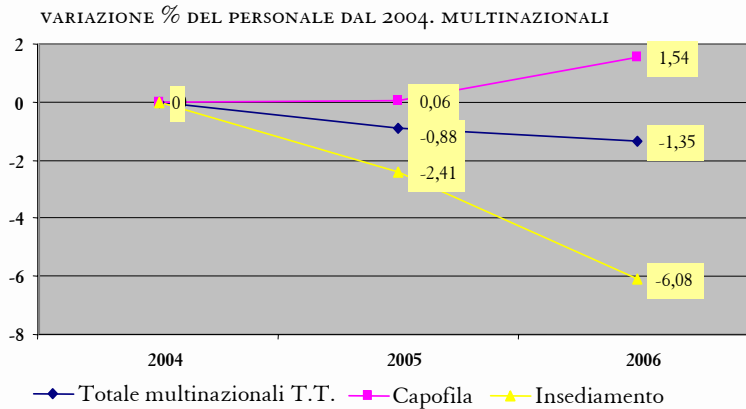
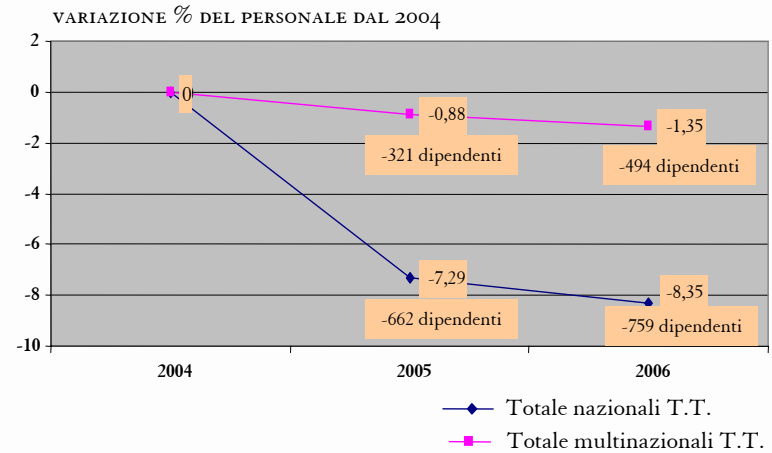
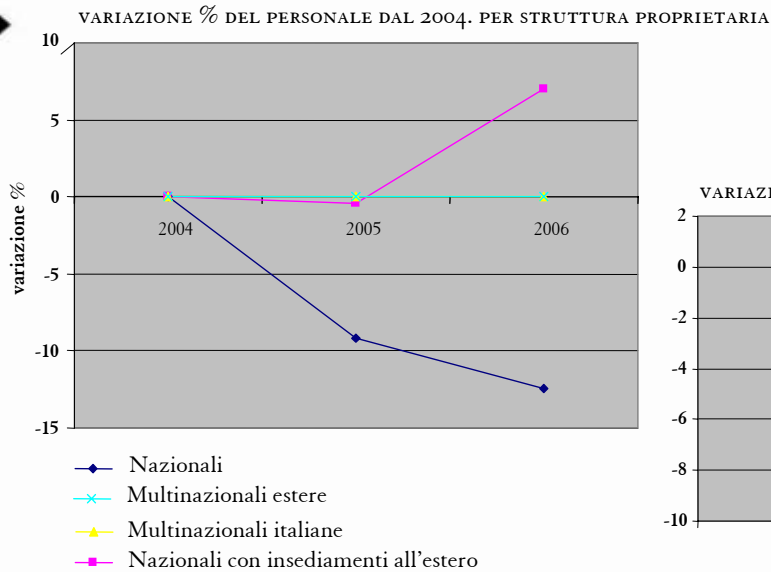
Dipendenti al 2006 ed evoluzione

Nel triennio in esame gli addetti sono diminuiti di 1253 unità pari al 2,7% nel periodo.

La media è attestata a 607 unità per azienda al 2006. max: 5500, min: 8. Ben 50 aziende si collocano sotto la media. Le multinazionali estere da sole assorbono il 54% degli addetti (si tratta di 21 aziende).



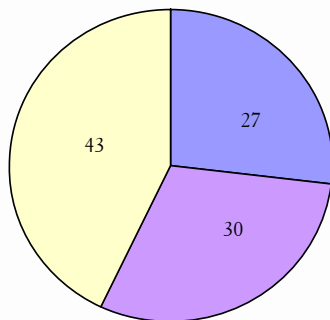
3. IL CAPITALE UMANO





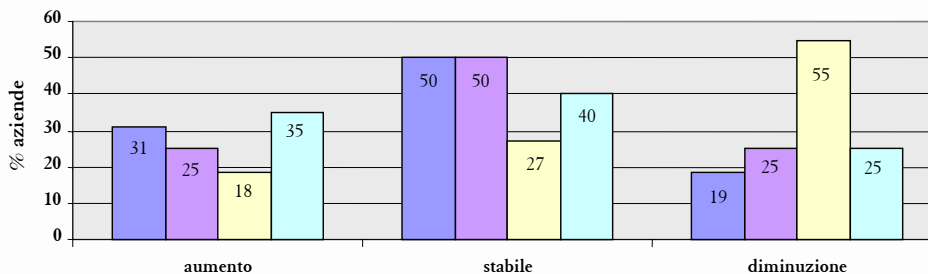
La previsione occupazionale numericamente appare in equilibrio ma le previsioni di diminuzione sono espresse dalle aziende multinazionali (sia estere che italiane) che assorbono insieme oltre l'80% degli addetti.

PREVISIONE % ESPRESSA DAL TOTALE RISPONDENTI (71)



- Diminuzione
- Aumento
- Stabile

PREVISIONE VARIAZIONE % DEL PERSONALE (2007) PER STRUTTURA PROPRIETARIA

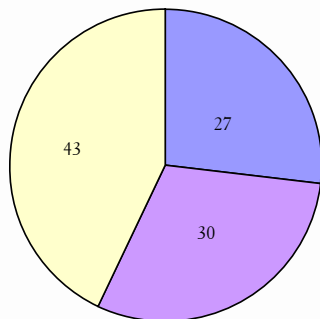


- Nazionali
- Nazionali con insediamenti esteri
- Multinazionale italiana
- Multinazionale estera

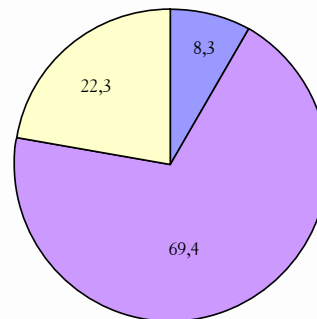


Valutiamo l'evoluzione dei dipendenti confrontata con la previsione del fatturato. Dal confronto delle tendenze espresse si evidenzia la ricerca e le attese di recuperi importanti di efficienza. Questo dato conferma e rafforza la tendenza espressa a livello di visione strategica.

PREVISIONE ESPRESSA DAL TOTALE RISPONDENTI (71)
PREVISIONE PERSONALE (2007)



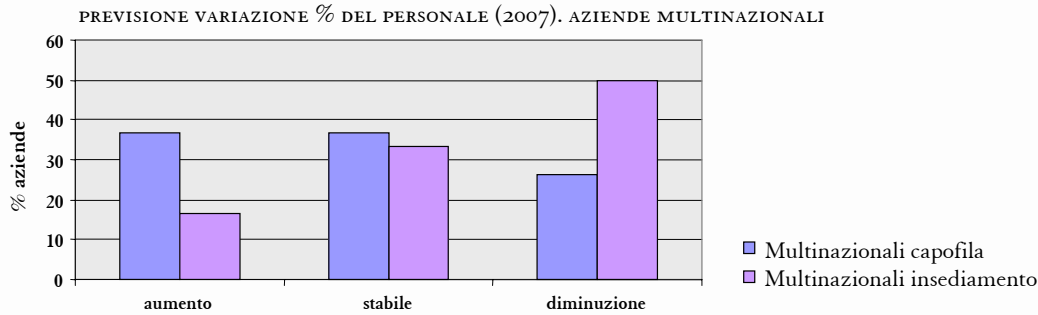
PREVISIONE FATTURATO (2007)



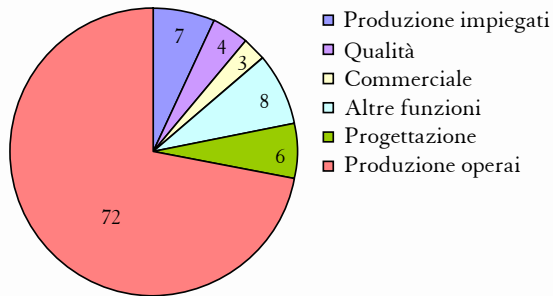
- Diminuzione
- Aumento
- Stabile



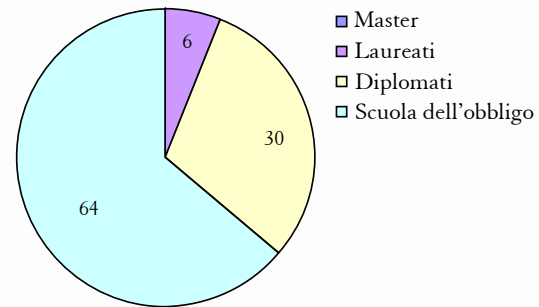
Per le aziende multinazionali italiane l'orientamento alla diminuzione è indice di importanti necessità di ristrutturazione e delocalizzazione, ma anche di significativi incrementi di produttività. Per le multinazionali estere la tendenza alla diminuzione è concentrata sugli insediamenti produttivi, che sembrano dover ancora scontare le conseguenze della riduzione della produzione di autoveicoli in Piemonte.



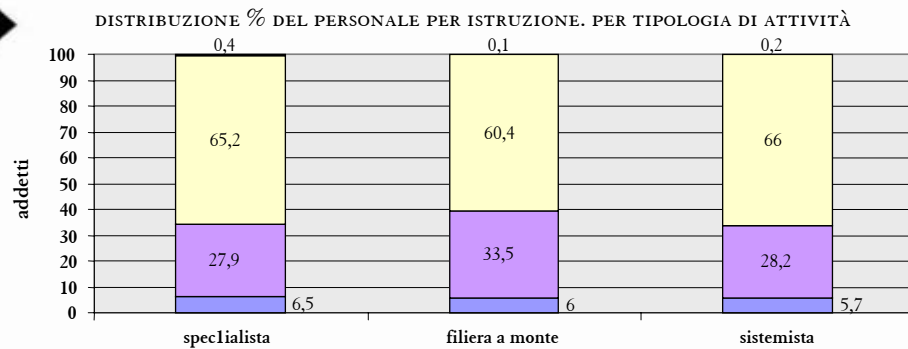
DISTRIBUZIONE % PERSONALE PER FUNZIONE (2006)



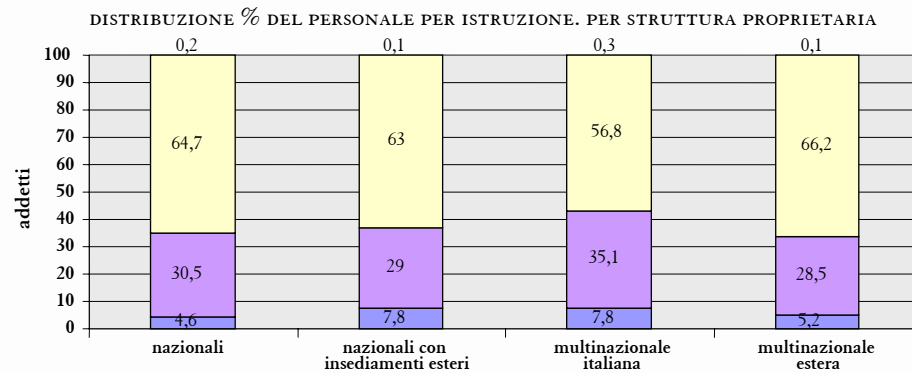
DISTRIBUZIONE % PERSONALE PER ISTRUZIONE (2006)



3. IL CAPITALE UMANO



- Master
- Scuola dell'obbligo
- Diplomati
- Laureati



Formazione del personale

L'8% degli intervistati non fa formazione sul proprio personale (risposte "no" alla domanda specifica).

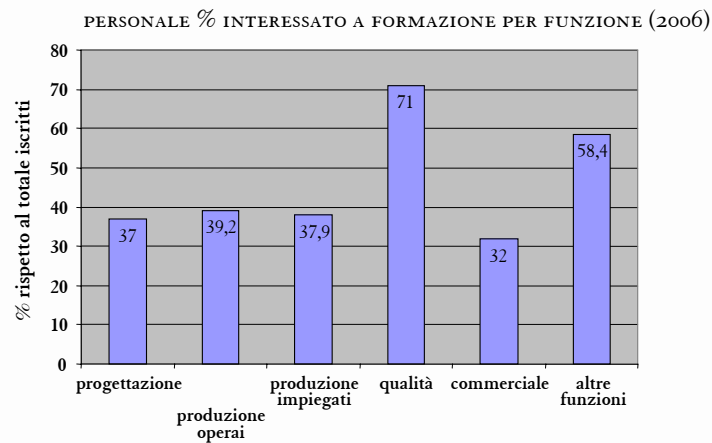
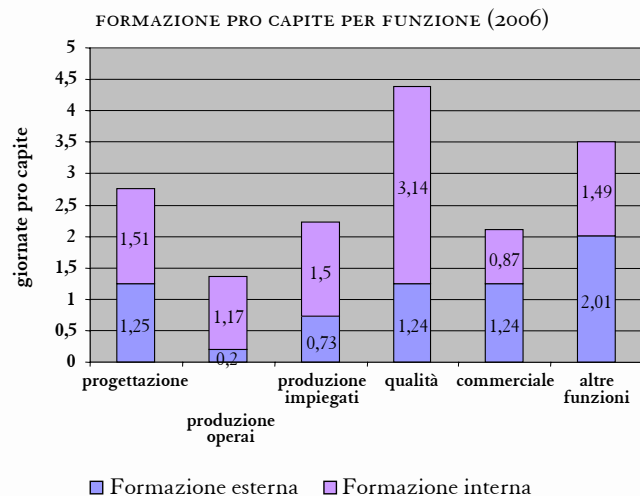
Il 15% degli intervistati non ha risposto alle domande quantitative sulla formazione.

Si tratta di aziende piccole o molto piccole (fatturato inferiore ai 10 ml) con solo due eccezioni.

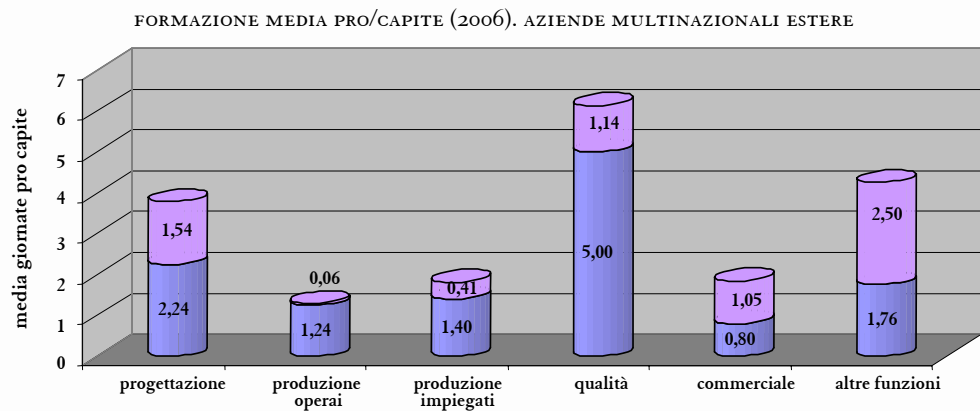
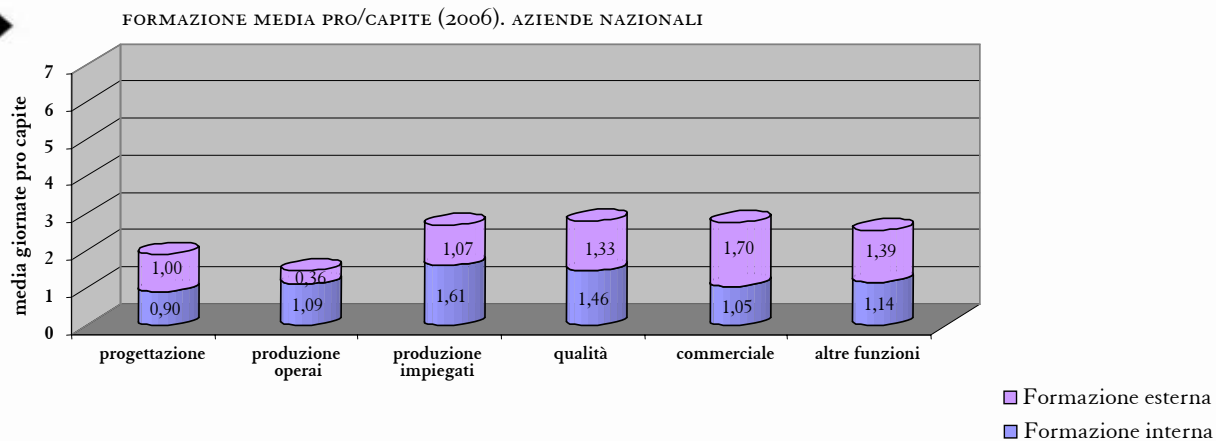
La formazione coinvolge il 41,4% del personale con una media di 1,82 giornate pro-capite nel 2006.

In termini di giornate è prevalente la formazione interna (1,31 giornate) rispetto a quella esterna 0,51 gg.

Significativa la formazione dedicata agli addetti alla qualità. La quasi totalità delle aziende è certificata e dispone di un sistema strutturato di qualità interna.



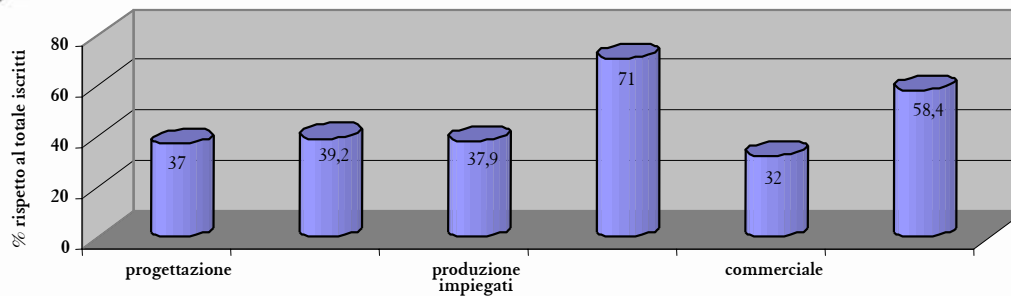
3. IL CAPITALE UMANO



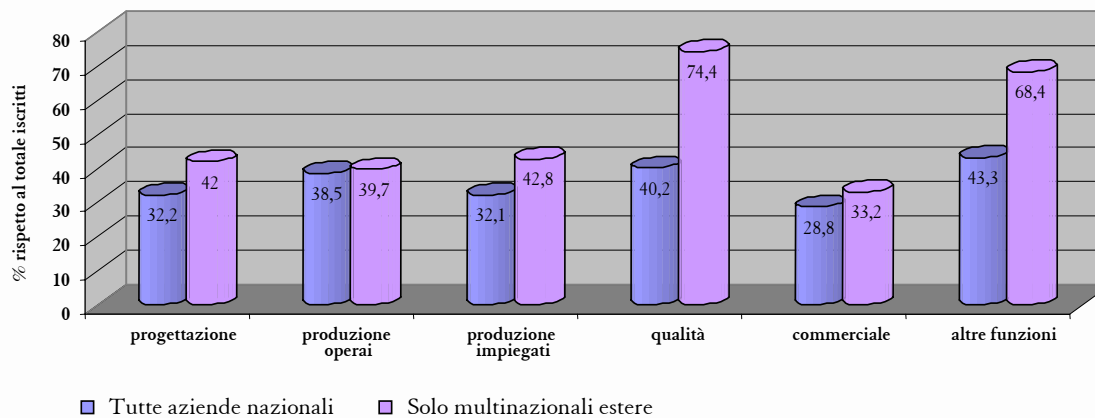
3. IL CAPITALE UMANO



PERSONALE INTERESSATO ALLA FORMAZIONE (2006) PER FUNZIONE



PERSONALE INTERESSATO ALLA FORMAZIONE (2006) PER TIPOLOGIA DI AZIENDA



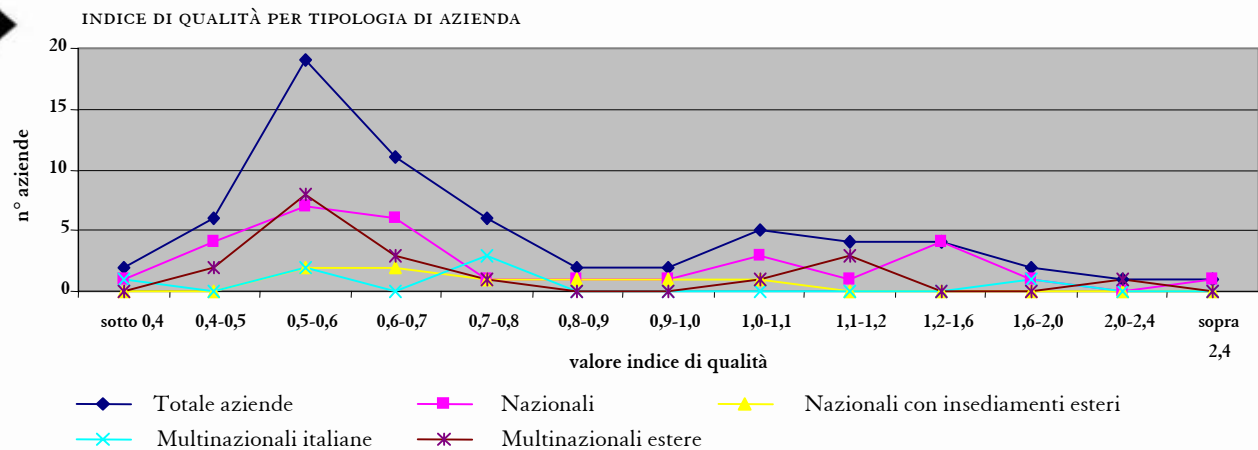


Indice di qualità tendenziale del capitale umano

Per sintetizzare il valore del capitale umano delle aziende in un solo indice, sono stati determinati, per ogni voce relativa alle diverse domande del questionario sul capitale umano, dei fattori correttivi del numero di addetti.

FATTORE CORRETTIVO	ARGOMENTO	METODOLOGIA DI CALCOLO DEL FATTORE			VALORE
F1	Fattore di funzione (domanda 5)	PROGETTAZIONE, SVILUPPO PRODOTTO E PROCESSO: PRODUZIONE OPERAI, DIRETTI E INDIRETTI PRODUZIONE IMPIEGATI QUALITÀ COMMERCIALE/MARKETING FUNZIONI GENERALI			1 0,2 0,6 1 0,6 0,5
F2	Fattore di formazione interna (domanda 6)	NUMERO GIORNATE PRO CAPITE: 0-1 NUMERO GIORNATE PRO CAPITE: 1-2 NUMERO GIORNATE PRO CAPITE: 2-3 NUMERO GIORNATE PRO CAPITE: 3-5 NUMERO GIORNATE PRO CAPITE: OLTRE 5			1 1,1 1,2 1,4 1,8
F3	Fattore di formazione esterna (domanda 7)	NUMERO GIORNATE PRO CAPITE: 0-1 NUMERO GIORNATE PRO CAPITE: 1-2 NUMERO GIORNATE PRO CAPITE: 2-3 NUMERO GIORNATE PRO CAPITE: 3-5 NUMERO GIORNATE PRO CAPITE: OLTRE 5			1,2 1,3 1,4 1,6 2
F4	Fattore di (domanda 8)	NO SI			1 1,03
F5	Fattore di R&D (domanda 21) Si applica al solo personale di R&D	INVESTIMENTO IN RICERCA E SVILUPPO IN % SUL FATTURATO: 0-2% INVESTIMENTO IN RICERCA E SVILUPPO IN % SUL FATTURATO: 2-4% INVESTIMENTO IN RICERCA E SVILUPPO IN % SUL FATTURATO: 4-6% INVESTIMENTO IN RICERCA E SVILUPPO IN % SUL FATTURATO: 6-8% INVESTIMENTO IN RICERCA E SVILUPPO IN % SUL FATTURATO: OLTRE 8%			1 1,2 1,3 1,4 1,5
F6	Fattore di miglioramento qualità (domanda 31) Si applica impiegati produzione/qualità	INVESTIMENTO ATTREZZATURE PRODUZIONE E MIGLIORAMENTO QUALITÀ IN % SUL FATTURATO: 0-2% INVESTIMENTO ATTREZZATURE PRODUZIONE E MIGLIORAMENTO QUALITÀ IN % SUL FATTURATO: 2-4% INVESTIMENTO ATTREZZATURE PRODUZIONE E MIGLIORAMENTO QUALITÀ IN % SUL FATTURATO: 4-6% INVESTIMENTO ATTREZZATURE PRODUZIONE E MIGLIORAMENTO QUALITÀ IN % sul FATTURATO: 6-8% INVESTIMENTO ATTREZZATURE PRODUZIONE E MIGLIORAMENTO QUALITÀ IN % SUL FATTURATO: OLTRE 8%			1 1,3 1,5 1,8 2
F7	Fattore presenza personale laureato Raffronto con la media = 0,0575	Da 0,0575 a 0,11 > 1,1	1 - 1,25 intervallo 0,05 1,3	Da 0,0575 a 0,03 < 0,3	1 - 0,85 intervallo -0,05 0,8

3. IL CAPITALE UMANO



	MINORE 0,6	0,6 - 0,8	0,8 - 1,1	SOPRA 1,1	TOTALE
	SCARSO	MEDIO	BUONO	OTTIMO	
TOTALE AZIENDE	26	18	9	12	65
NAZIONALI	12	7	5	7	31
NAZIONALI CON INSEDIAMENTI ESTERI	2	3	3	0	8
MULTINAZIONALI ITALIANE	3	3	0	1	7
MULTINAZIONALI ESTERE	9	5	1	4	19



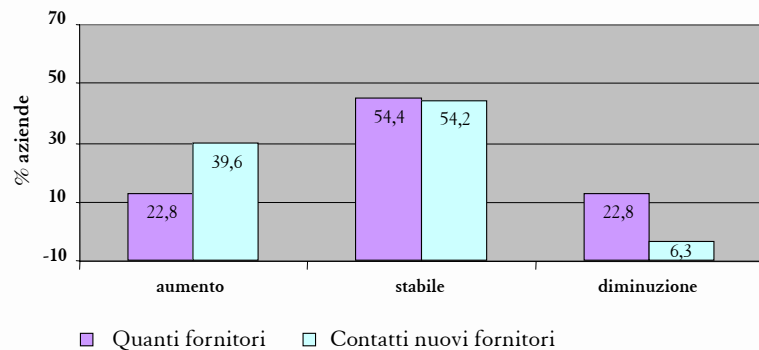
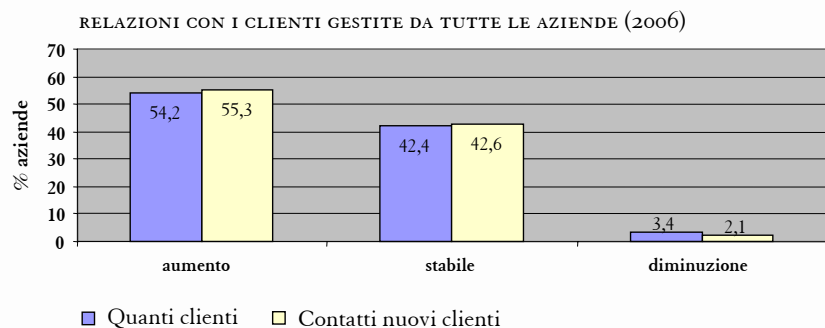
4. IL CAPITALE RELAZIONALE



Clienti/Fornitori e tendenze

In generale si presentano due fenomeni:

- 1) L'aumento dei clienti e della ricerca di nuovi contatti/clienti.
 - 2) La diminuzione dei fornitori con qualche indicazione di ricerca nuovi fornitori e di razionalizzazione.
- Sono due linee operative che sembrano consolidate anche a livello di aziende nazionali e (più in dettaglio) della filiera a monte.

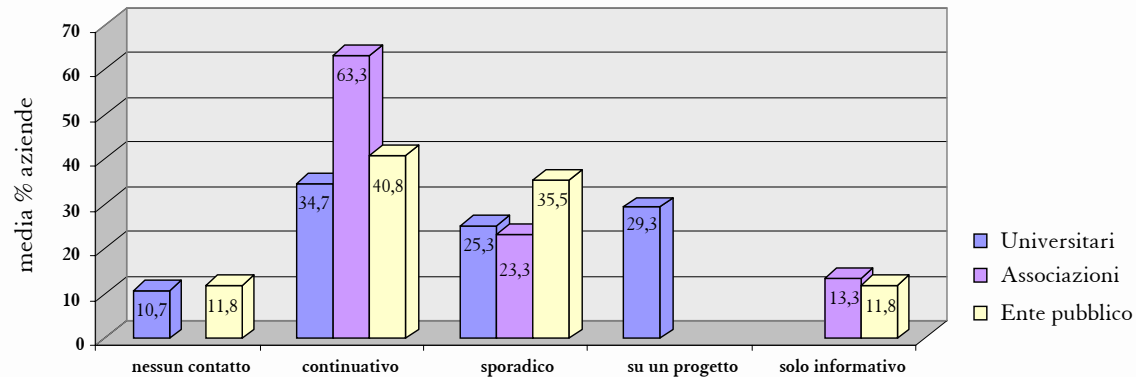




Relazioni con enti esterni

Le relazioni con le Associazioni di categoria ed Enti Pubblici sono diffuse nelle aziende, ma utilizzate essenzialmente per i servizi più consolidati (es. rapporti sindacali, servizi Camera di commercio). Gli Enti Pubblici locali vengono utilizzati principalmente per le necessità dei servizi impiantistici ed edilizi degli insediamenti.

Diverso il caso del rapporto con Università e Centri di ricerca. Solo il 30% delle aziende ha rapporti continuativi, mentre un altro 27% ha rapporti su un progetto specifico. Lo scambio strutturato sembra molto limitato. Si ha la sensazione della mancanza di meccanismi organizzativi per lo sviluppo e il trasferimento del know-how tecnologico dal sistema della ricerca alle aziende.





Il sistema delle relazioni di comprensorio

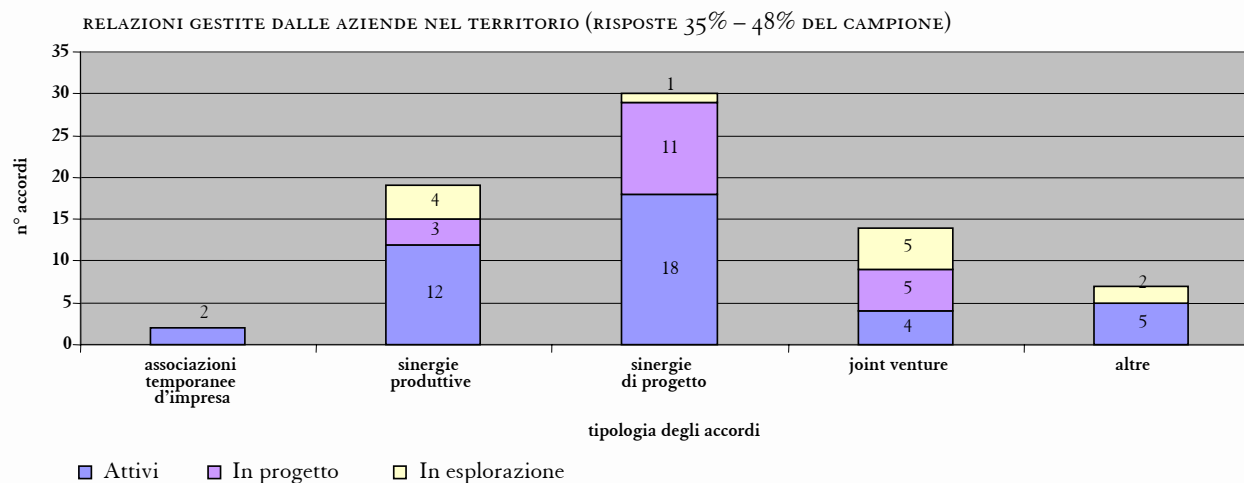
La domanda “L’azienda gestisce accordi con clienti, fornitori, concorrenti ed altre imprese presenti nel territorio?” mira a far emergere le relazioni di comprensorio, escludendo in maniera esplicita durante l’intervista i normali rapporti cliente-fornitore.

35 aziende, il 48% del campione, hanno dichiarato di coltivare qualche tipo di relazione, anche più di una per ciascuna azienda. La matrice seguente riporta le risposte.

	ATTIVE	PROGETTO	ESPLORAZIONE	TOTALE
ASSOCIAZIONI TEMPORANEE D’IMPRESA	2	0	0	2
SINERGIE PRODUTTIVE	12	3	4	19
SINERGIE DI PROGETTO	18	11	1	30
JOINT VENTURE	4	5	5	14
ALTRE	5	0	2	7



Gli stessi dati, riportati in forma di istogramma, evidenziano la prevalenza di sinergie produttive ed ancora di più di sinergie di progetto sulle quali però pesano anche le attività di codesign. Molto limitate le joint venture, praticamente inesistenti le associazioni temporanee d'impresa. Sono circa 20 le aziende che dichiarano due o tre iniziative e quindi sono da considerare attive in questo campo. Nel complesso emerge chiara l'indicazione di una scarsa presenza tra le imprese dei legami che caratterizzano una rete comprensoriale o di distretto.

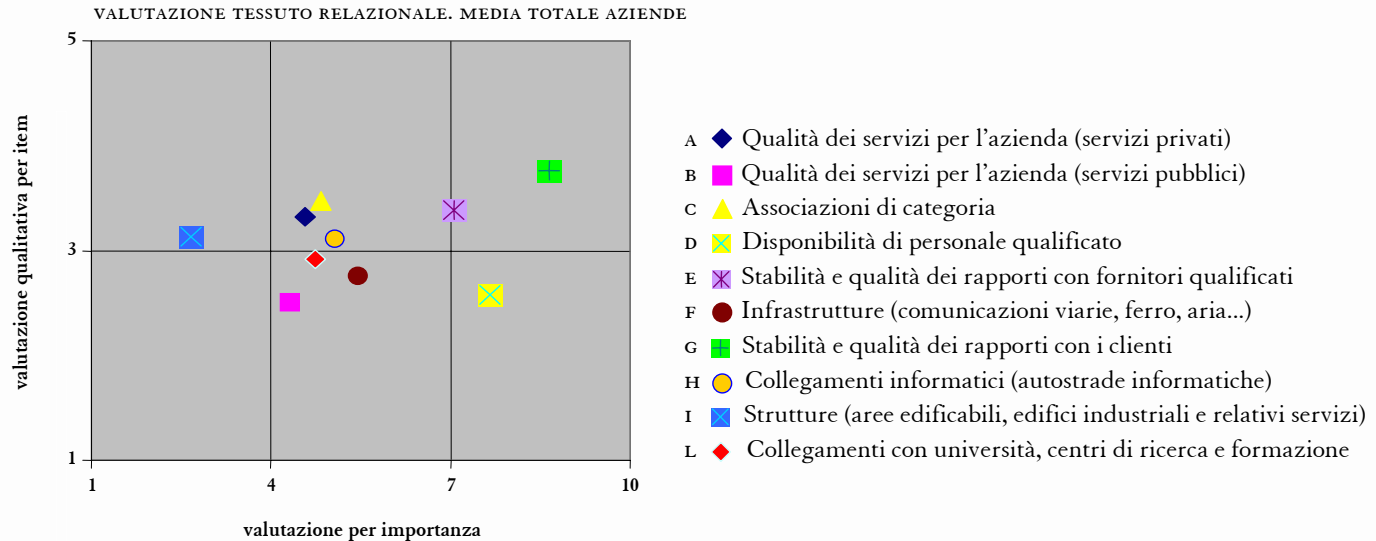




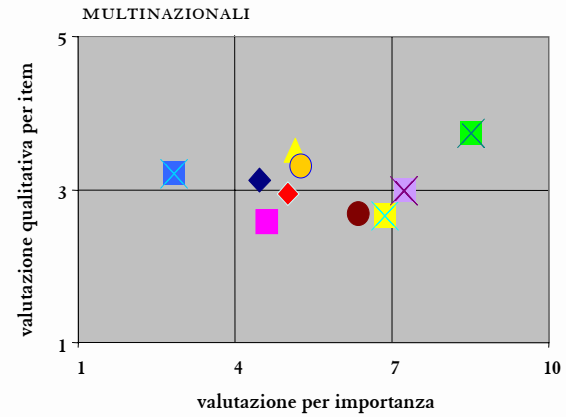
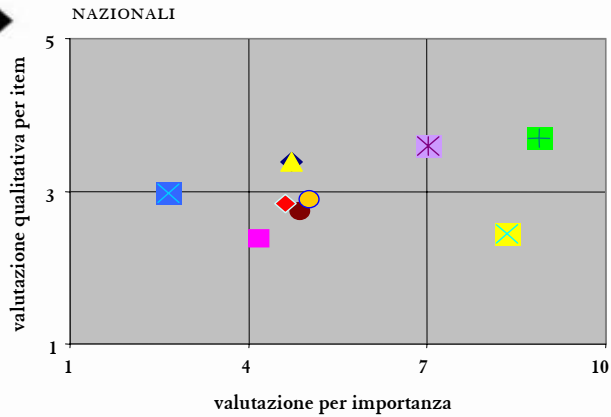
Il tessuto relazionale

Sono stati sottoposti agli intervistati 10 elementi di valutazione delle caratteristiche del territorio sui quali è stato espresso un giudizio di qualità in scala da 1 a 5 (1 min – 5 max) e una graduatoria di importanza relativa in scala da 1 a 10 (1 min – 10 max).

Per ogni voce è riportata la media delle valutazioni espresse dal totale aziende.



4. IL CAPITALE RELAZIONALE



- A ◆ Qualità dei servizi per l'azienda (servizi privati)
- B ■ Qualità dei servizi per l'azienda (servizi pubblici)
- C ▲ Associazioni di categoria
- D ■■ Disponibilità di personale qualificato
- E ✕ Stabilità e qualità dei rapporti con fornitori qualificati
- F ● Infrastrutture (comunicazioni viarie, ferro, aria...)
- G ■■ Stabilità e qualità dei rapporti con i clienti
- H ●● Collegamenti informatici (autostrade informatiche)
- I ■■ Strutture (aree edificabili, edifici industriali e relativi servizi)
- L ◆● Collegamenti con università, centri di ricerca e formazione



Il tentativo del quadro di sintesi riportato nelle slides fornisce una visione d'insieme del posizionamento delle voci oggetto dell'indagine, ma non utilizza correttamente la qualità e quantità delle informazioni raccolte. Abbiamo pertanto proceduto ad analizzare le singole voci e la relativa distribuzione delle risposte.

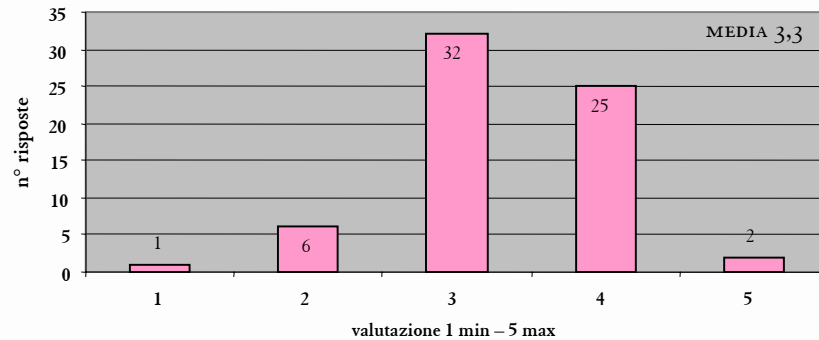
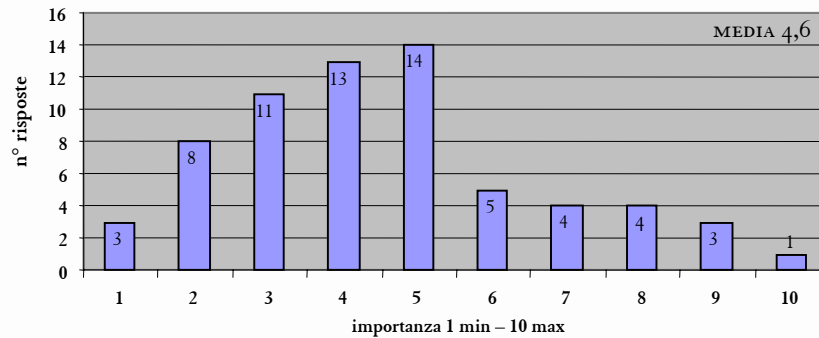
Le distribuzioni sono talvolta molto disperse e, in alcuni casi, la media non è significativa, ma si possono comunque trarre importanti indicazioni. Per ogni voce è stata esaminata la distribuzione del totale delle risposte e separatamente delle aziende nazionali e delle aziende multinazionali.



Qualità dei servizi per l'azienda (servizi privati): totale aziende

La distribuzione delle valutazioni degli intervistati, per questo item, appare ben rappresentata dalle medie. L'importanza relativa è piuttosto bassa.

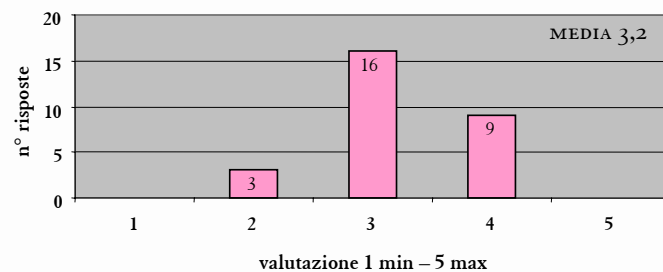
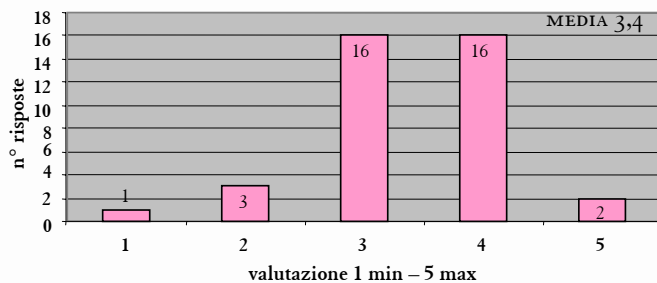
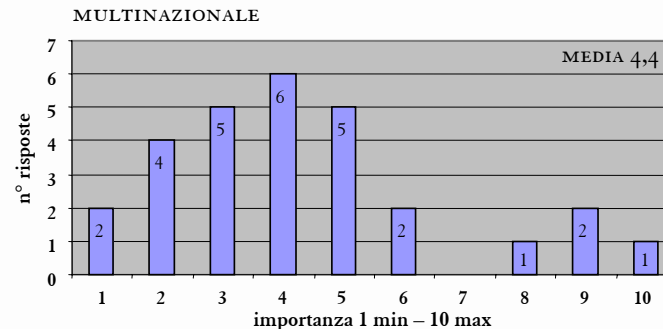
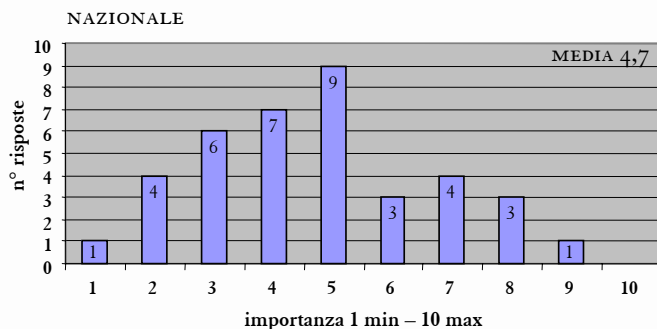
Va comunque segnalato che circa il 10% esprime valutazioni di insoddisfazione (voto 1 e 2) e circa il 18% attribuisce a questo item importanza significativa (dal 4° posto in su).





Qualità dei servizi per l'azienda (servizi privati)

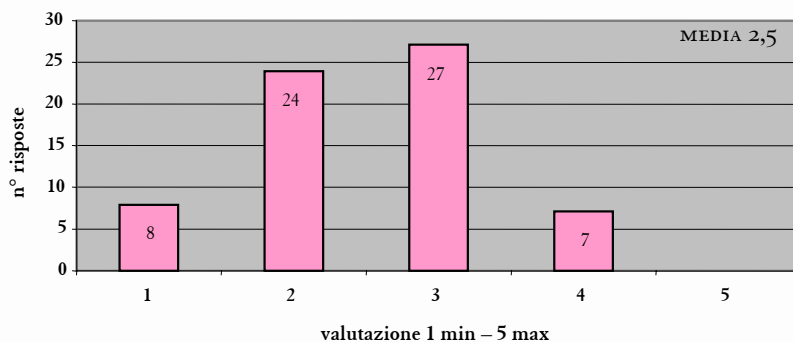
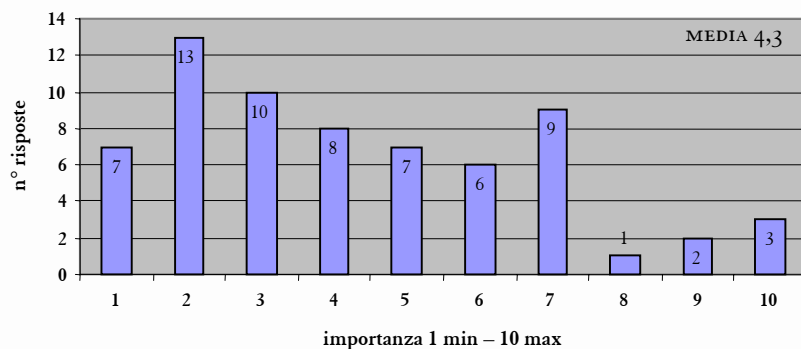
La suddivisione tra aziende nazionali e multinazionali evidenzia la maggiore importanza ed anche la migliore valutazione attribuita a questo item dalle aziende nazionali.





Qualità dei servizi per l'azienda (servizi pubblici): totale aziende

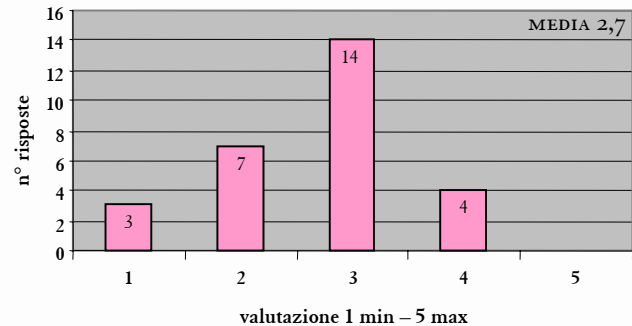
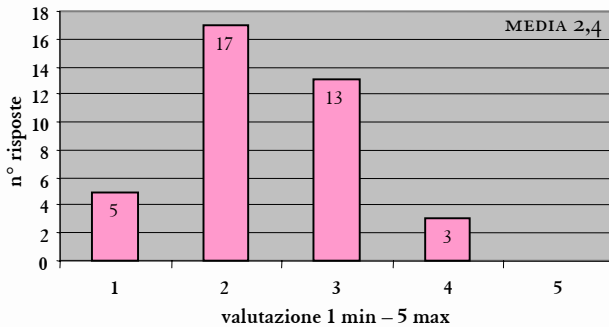
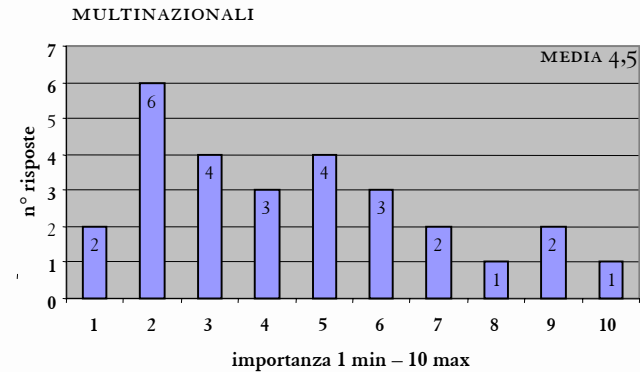
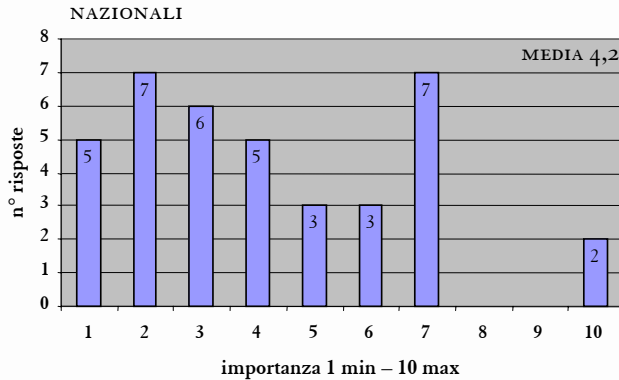
Le risposte relative alla graduatoria di importanza si addensano verso il basso, inferiore al sesto posto, ma occorre notare che, in qualche caso, viene attribuita una importanza significativa (9 al quarto posto e ben 3 al primo posto). In sostanza il 18% dà una importanza alta (quarto posto e oltre) a questo aspetto, mentre ben il 48% esprime giudizi critici.





Qualità dei servizi per l'azienda (servizi pubblici)

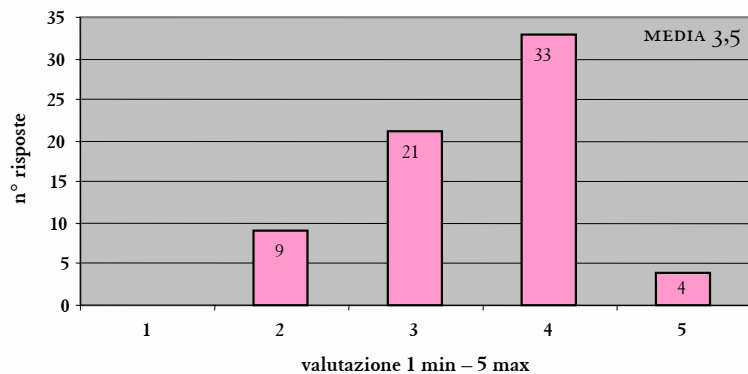
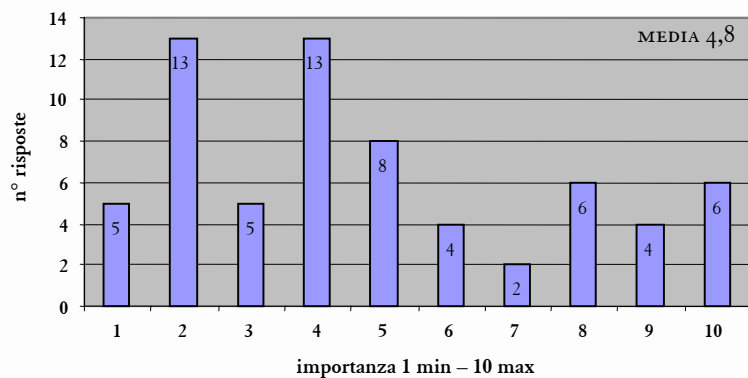
La criticità evidenziata a livello totale, risulta soprattutto a carico delle aziende nazionali: importanza e giudizi risultano infatti distribuiti in modo quasi speculare, più favorevoli (anche se non eccellenti) da parte delle multinazionali (la moda è centrata sul 3) e più severi quelli delle aziende nazionali (moda 2).





Associazioni di categoria: totale aziende

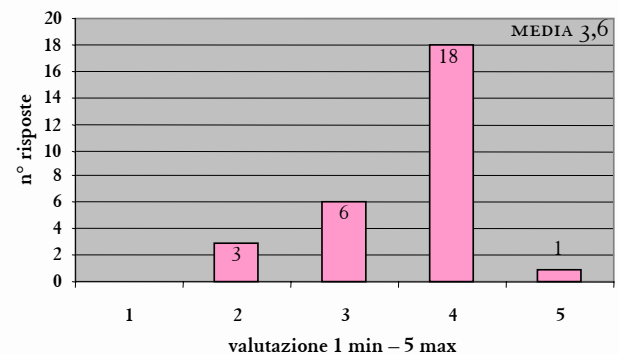
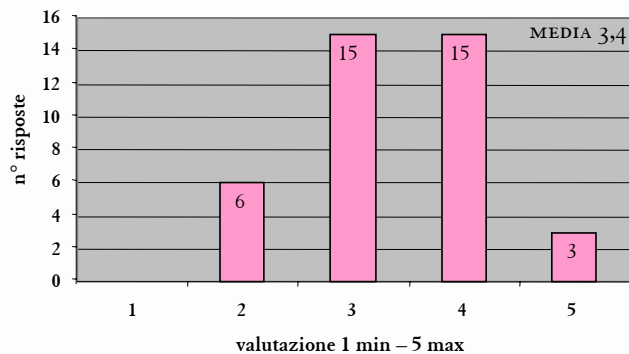
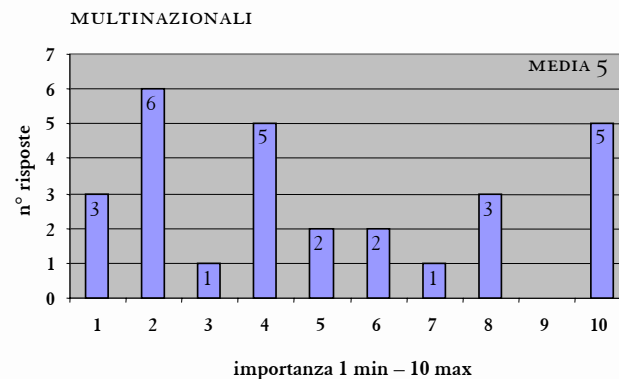
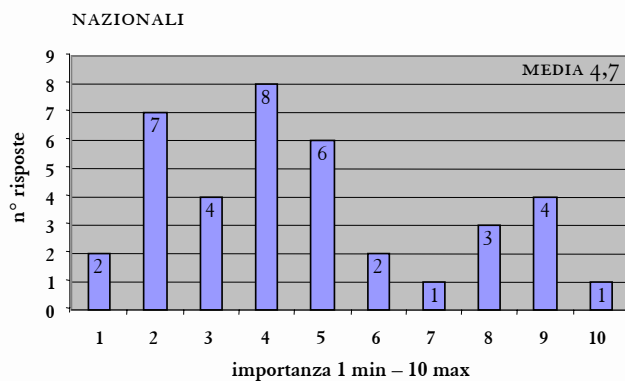
La valutazione data risulta in modo concorde positiva o sufficiente, pur con una graduatoria piuttosto bassa e quindi di scarsa importanza relativa. Da segnalare comunque che il 27% attribuisce importanza pari o superiore ad 8 e che quasi il 14% esprime un giudizio qualitativo negativo. Di seguito si evidenzia come questa maggiore sensibilità sia espressa in termini percentuali soprattutto dalle aziende multinazionali.





Associazioni di categoria

Importanza ai primi posti (da 8 a 10) pari al 32% delle multinazionali contro il 28% dei quelle nazionali.



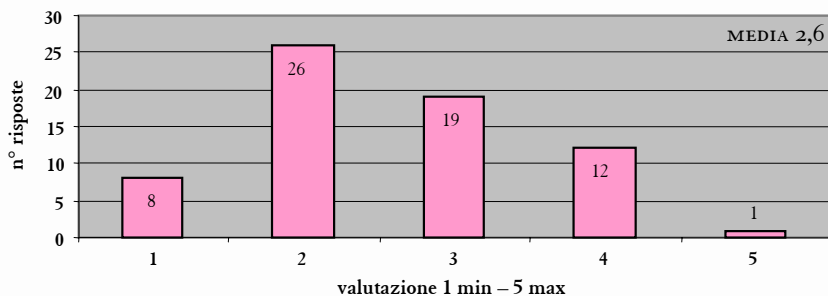
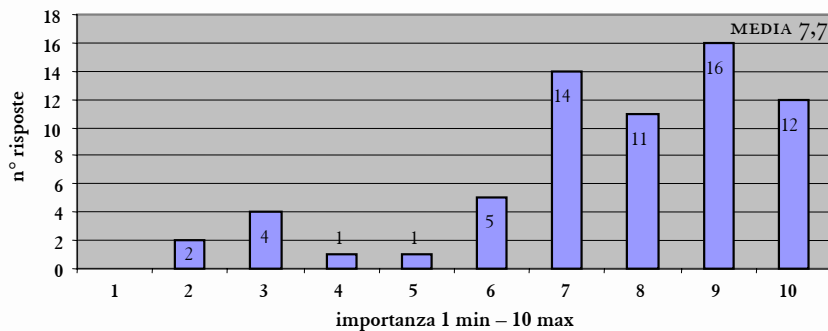


Disponibilità di personale qualificato: totale aziende

L'importanza di questo item è quasi unanime.

Il giudizio è peraltro mediamente negativo (il voto 2 e il voto 1 sono espressi dal 51% delle aziende).

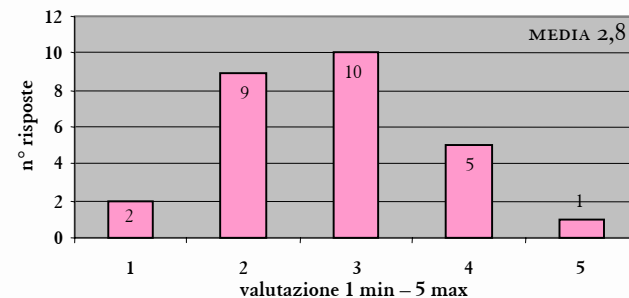
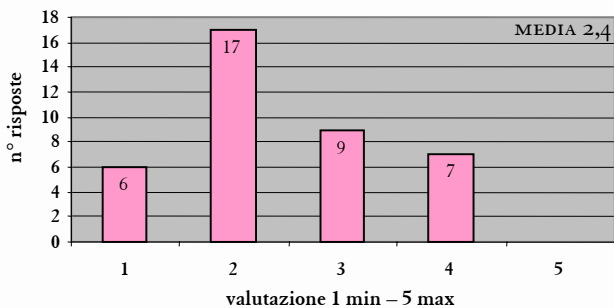
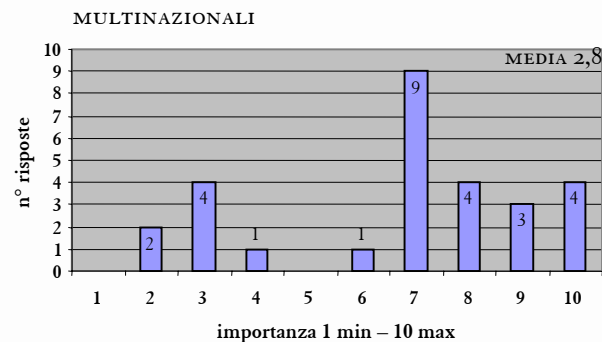
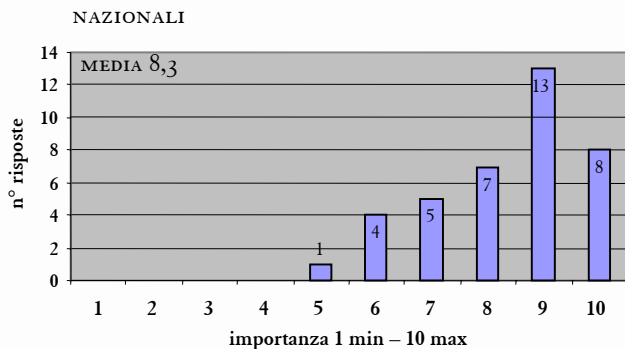
Si evidenziano inoltre differenze significative fra le aziende nazionali e quelle multinazionali.





Disponibilità di personale qualificato

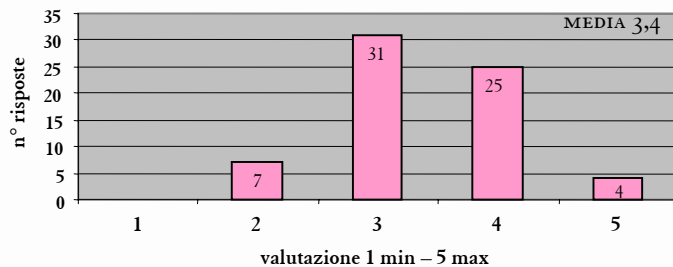
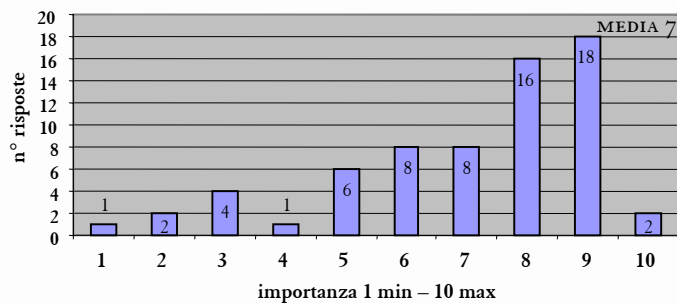
Le aziende nazionali attribuiscono un'importanza molto più forte a questo item e sono sensibilmente più critiche in termini di giudizio (il 60% vota 1 o 2 contro un pur pesante 39% delle multinazionali).





Stabilità e qualità dei rapporti con fornitori qualificati: totale aziende

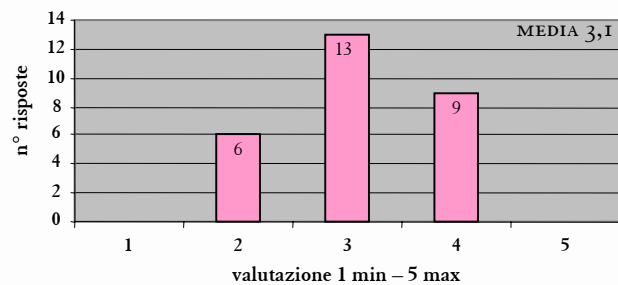
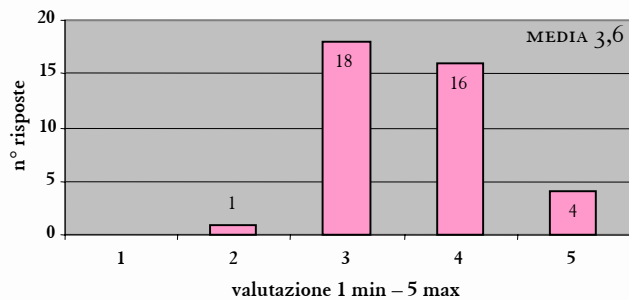
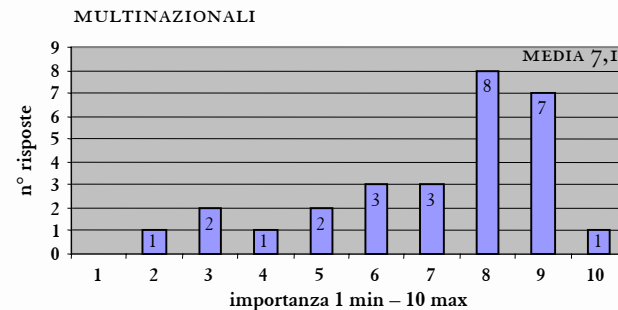
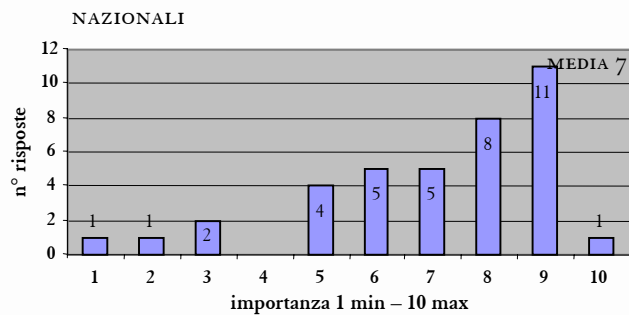
Questo item sembra offrire valutazioni concordi (pur con qualche sbavatura) sia in termini di importanza che di giudizio. Le differenze, pur presenti fra i due gruppi di aziende, confermano una valutazione in sostanziale equilibrio. La distribuzione della graduatoria di importanza si addensa verso i primi posti e la valutazione è buona.





Stabilità e qualità dei rapporti con fornitori qualificati

In termini di valutazione occorre però osservare la indicazione parzialmente critica delle multinazionali; 6 aziende pari al 21% valutano insufficiente il territorio per questo aspetto.

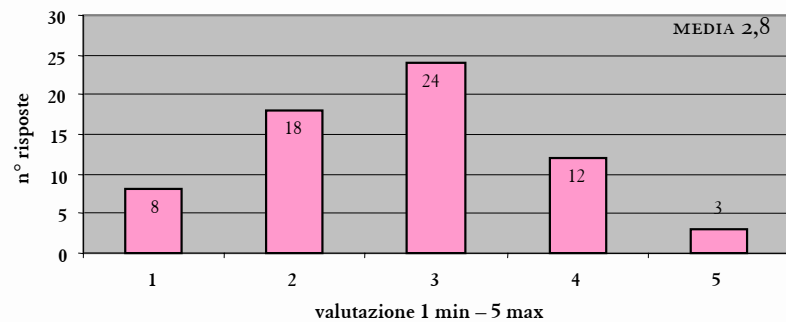
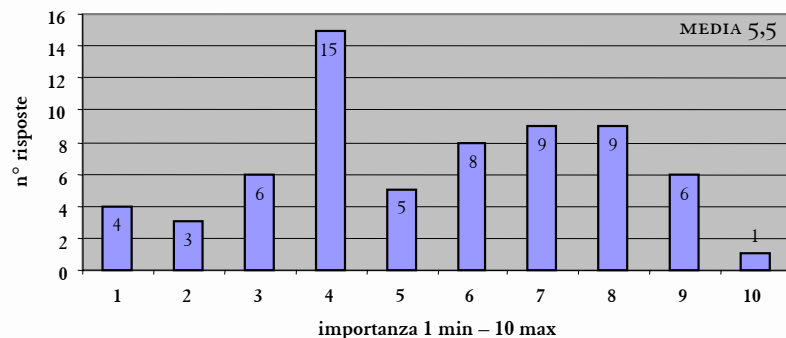




Infrastrutture (comunicazioni varie, ferro, aria): totale aziende

Al di là della media poco significativa, la graduatoria di importanza di questo item è influenzata dalla concentrazione sulla graduatoria 4: va sottolineato che il 50% dà valori da 10 a 6.

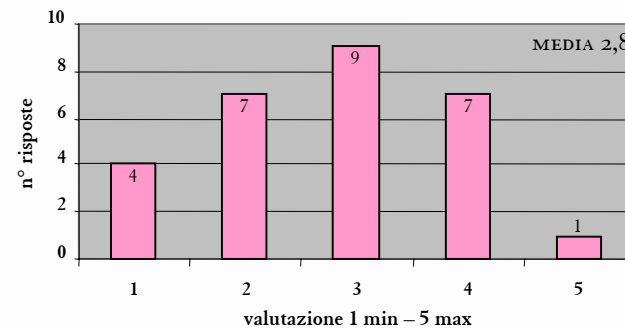
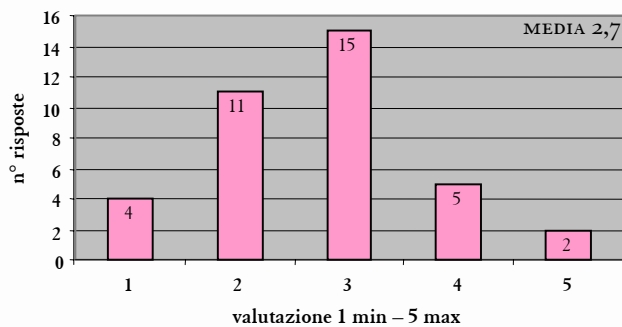
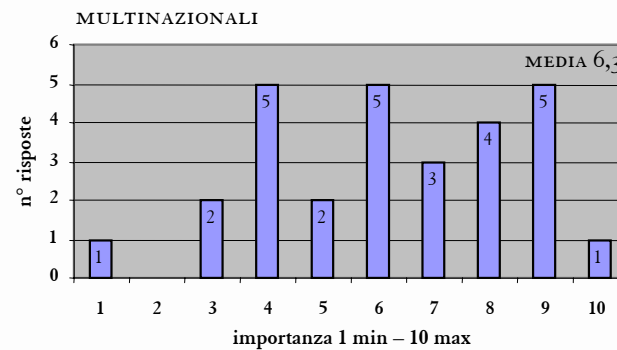
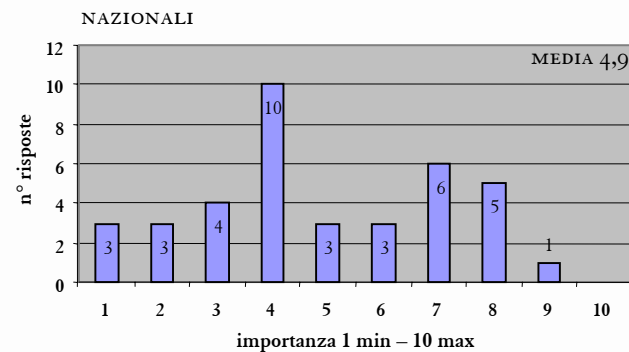
Il giudizio di merito è condizionato dal 40% delle aziende che esprimono valutazioni critiche con voto 1 e 2.





Infrastrutture (comunicazioni viarie, ferro, aria)

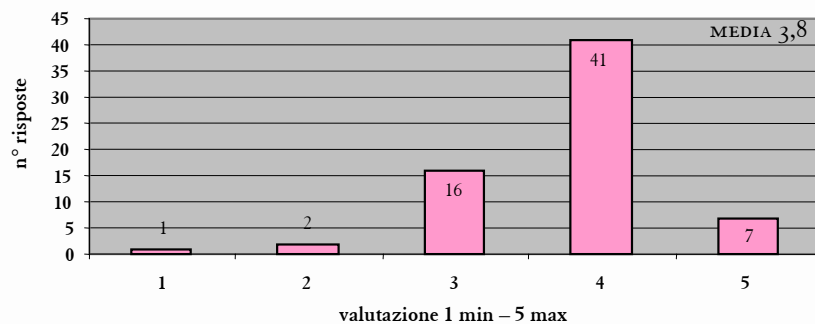
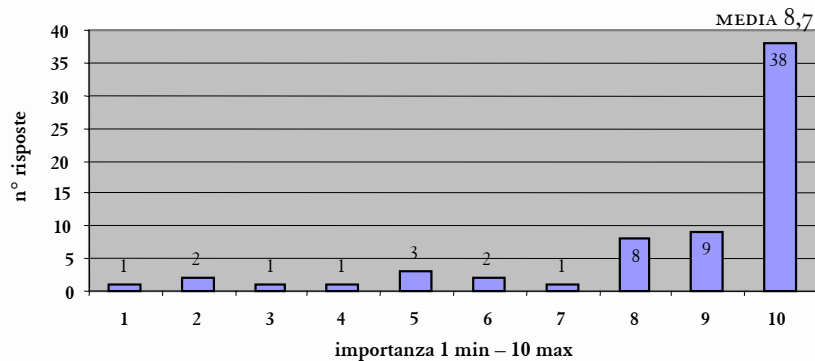
L'importanza delle infrastrutture è sottolineata soprattutto dalle aziende multinazionali.





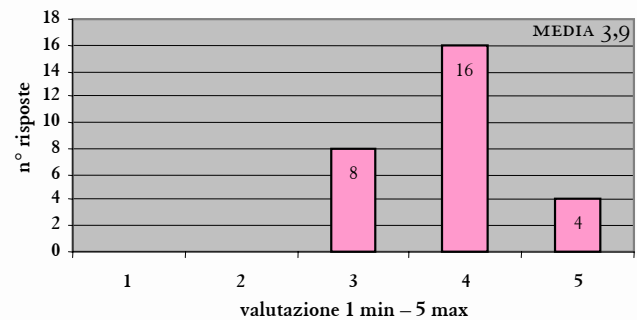
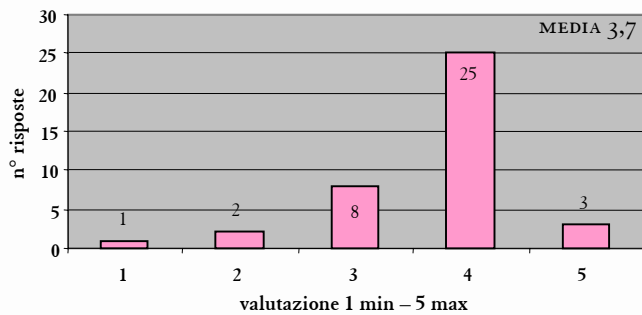
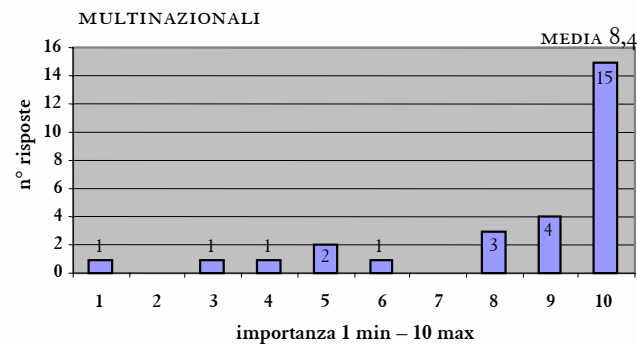
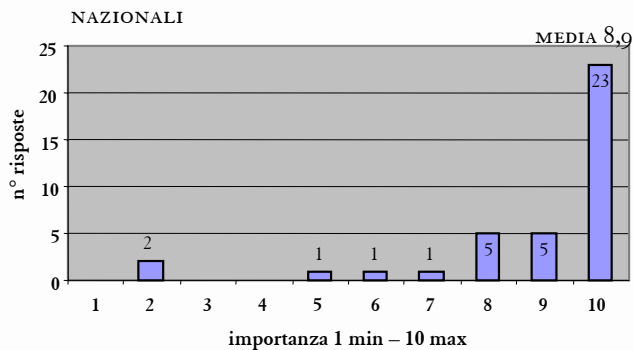
Stabilità e qualità dei rapporti con i clienti: totale aziende

Importanza e qualità dei rapporti con i clienti esprimono valori ampiamente condivisi anche a livello dei due gruppi di aziende.





Stabilità e qualità dei rapporti con i clienti

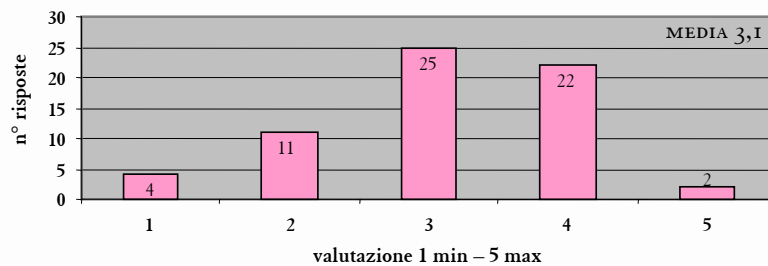
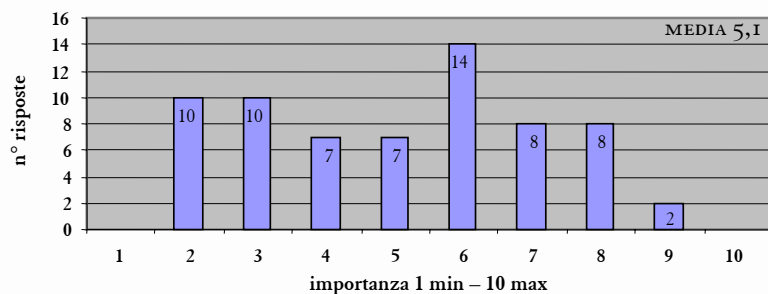




Collegamenti informatici: totale aziende

Al di là della media la distribuzione per importanza permette di evidenziare un significativo gruppo di aziende che valuta il tema in posizione di importanza elevata (il 48% lo posiziona fra 6 e 10).

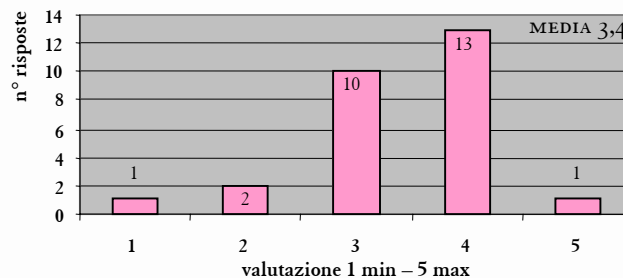
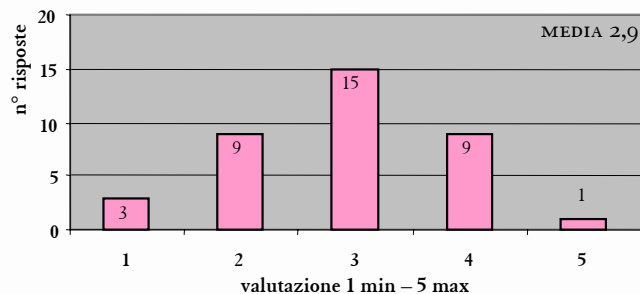
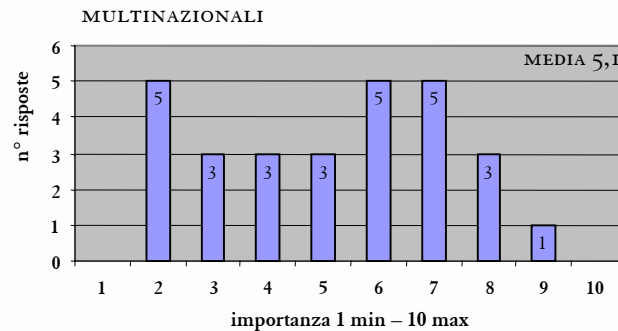
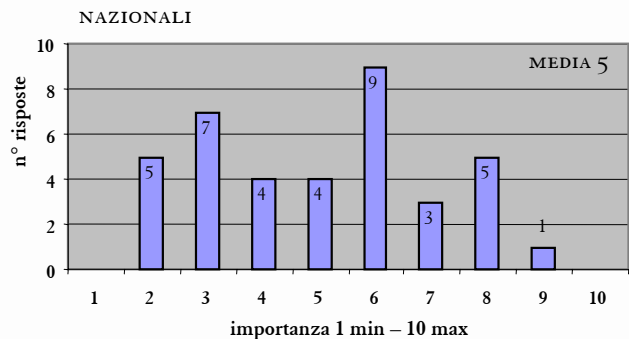
Il giudizio di merito in totale è in area positiva ma, come evidenziato di seguito, esistono differenze fra i due gruppi analizzati.





Collegamenti informatici

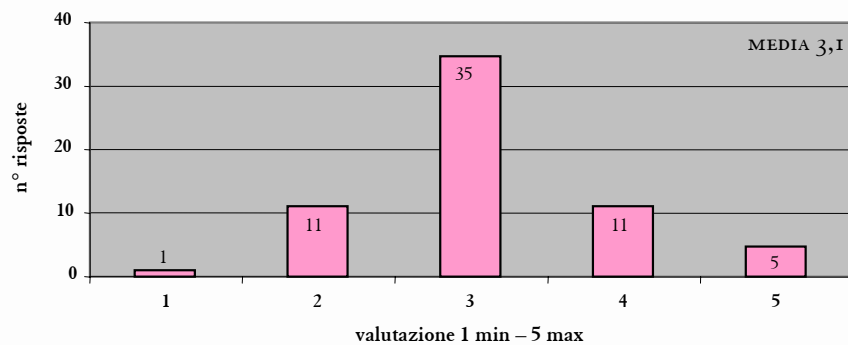
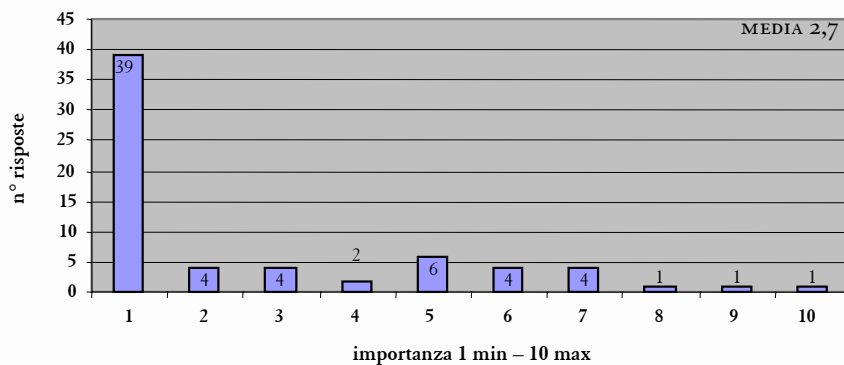
Mentre la graduatoria di importanza presenta distribuzione concorde tra i due gruppi di aziende, la valutazione delle aziende nazionali è notevolmente più critica (12 aziende pari al 32% considerano insufficiente o scarso il servizio fornito dal territorio).





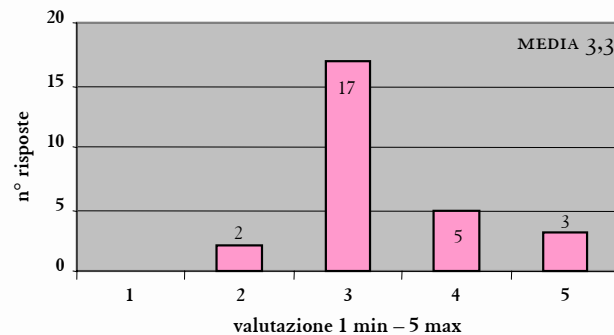
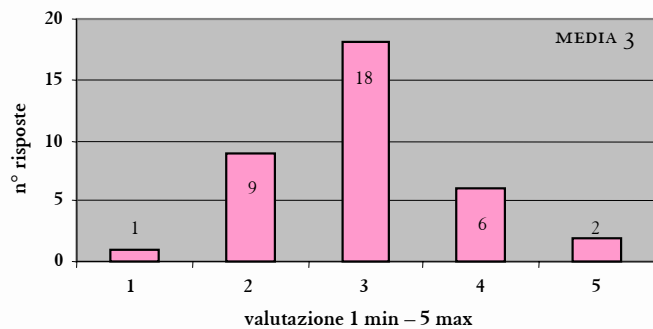
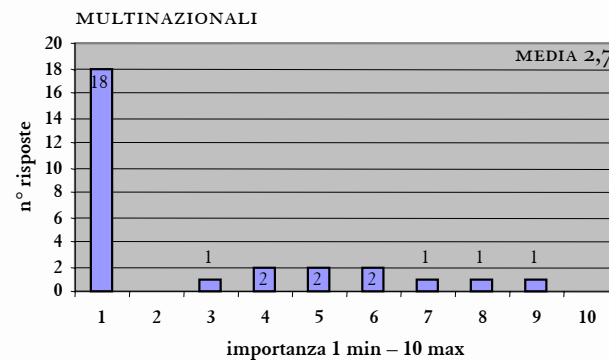
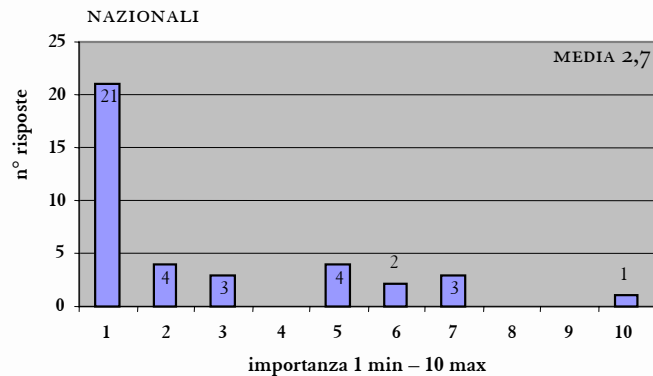
Strutture (aree edificabili, edifici industriali e relativi servizi): totale aziende

La disponibilità di aree non costituisce una priorità.





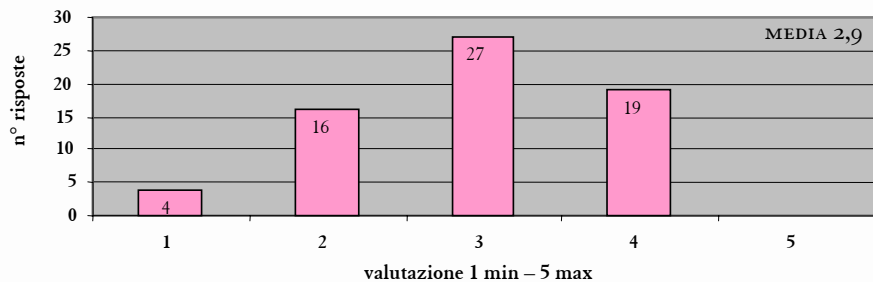
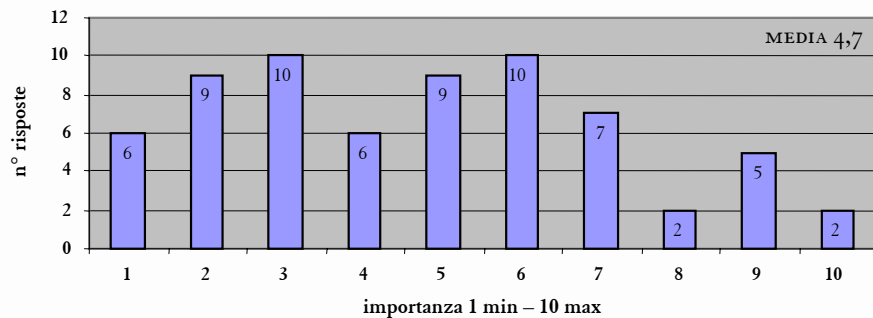
Strutture (aree edificabili, edifici industriali e relativi servizi)





Collegamenti con università, centri di ricerca e formazione: totale aziende

La distribuzione della graduatoria di importanza presenta due raggruppamenti, il primo basso (da 1 a 3), il secondo medio alto (da 4 a 7). Solo 9 aziende pari al 13% si posizionano tra 8 e 10. La valutazione media si pone attorno ad un valore di sufficienza.

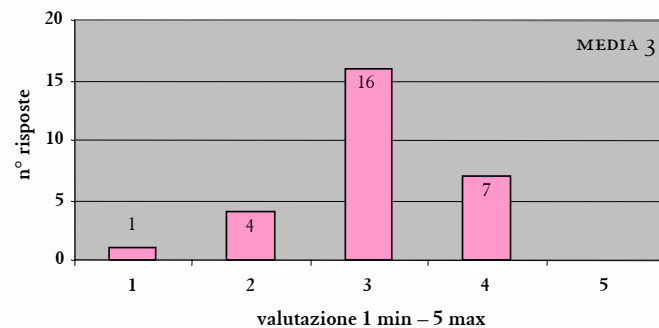
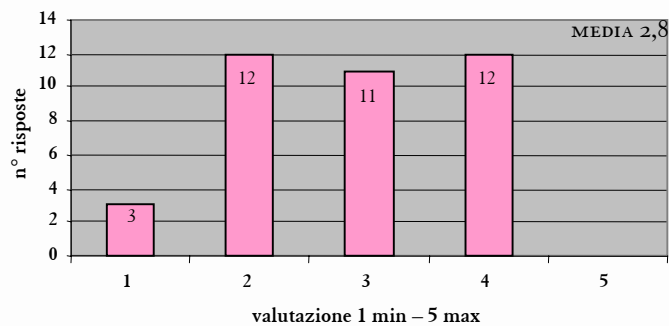
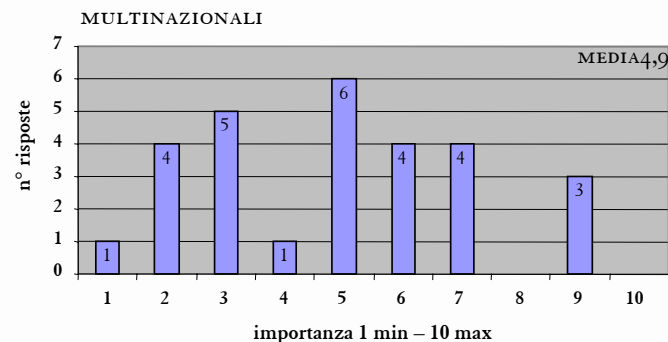
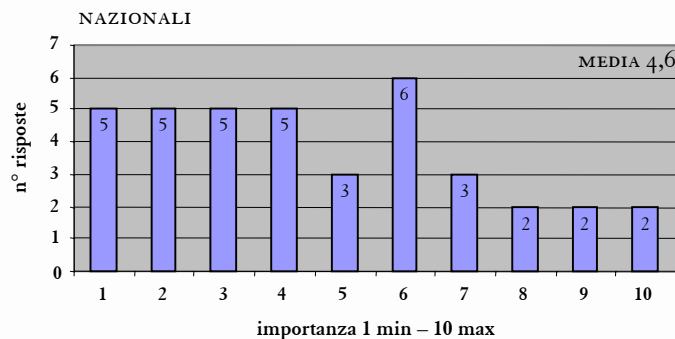




Collegamenti con università, centri di ricerca e formazione

La distribuzione di graduatoria di importanza delle nazionali e delle multinazionali conferma le due aggregazioni sopra indicate. Si direbbe che esiste una quota importante, oltre la metà di aziende, che ignora o non necessita o non considera importanti i collegamenti con centri di ricerca ed università.

La valutazione delle multinazionali è sufficiente, più critica quella delle aziende nazionali.





Tornando alle slide di sintesi (capitale relazionale) solo tre voci sono considerate mediamente insufficienti dalle multinazionali, mentre le insufficienze salgono a cinque per le aziende nazionali. In graduatoria di importanza sia multinazionali che nazionali identificano le stesse sei voci:

- La più importante in assoluto: la stabilità e la qualità dei rapporti con i clienti riceve una buona valutazione da tutti.
- Importante anche la stabilità e qualità dei rapporti con i fornitori qualificati, considerata da sufficiente a buona.
- Più contrastata la voce “disponibilità di personale qualificato”, in ogni caso molto importante e insufficiente. Più critica l’indicazione delle aziende nazionali.
- Le multinazionali considerano importante e critica la disponibilità di infrastrutture, mentre le imprese nazionali la ritengono meno pressante, anche se comunque insufficiente, e lamentano marcatamente l’insufficienza dei collegamenti informatici.
- La voce “collegamenti con università e centri di ricerca e di formazione” riceve risposte più contrastate, oltre metà delle aziende la posizionano in basso nella graduatoria di importanza.

Questo fatto può essere letto come mancanza di collegamenti, separazione tra i due mondi, o anche come indicatore di aziende con tecnologia matura, senza stimoli alla innovazione. La valutazione, al limite della sufficienza, più critica da parte delle aziende nazionali è però condizionata dalle osservazioni precedenti sulla graduatoria di importanza. Questo conferma quanto già visto nella domanda precedente.



5. IL CAPITALE STRUTTURALE



Capacità di innovazione e sviluppo del prodotto

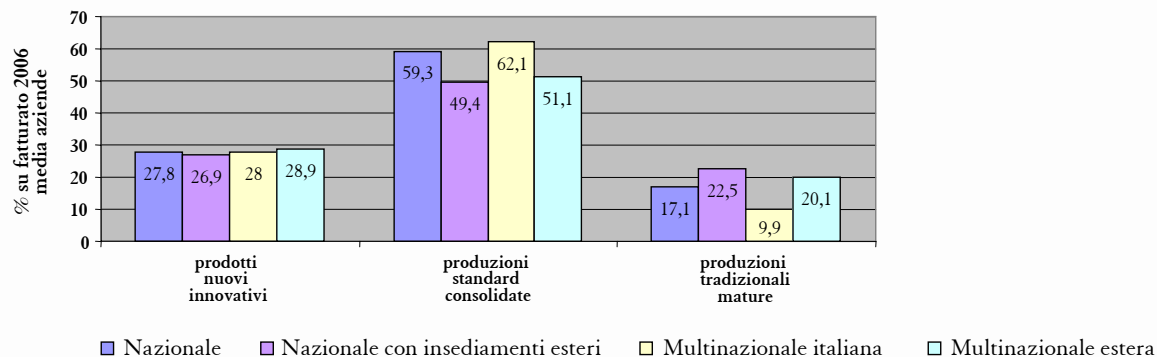
Origine del fatturato per caratteristiche innovative del prodotto

Il parametro suggerito agli intervistati per suddividere il fatturato è di tipo qualitativo e tende a definire il livello di innovazione della gamma prodotti offerta e il loro peso sul fatturato dell'azienda. I prodotti nuovi/innovativi sono definiti come: prodotti rinnovati da poco con redesign o importanti modifiche e prodotti completamente innovativi con (ancora) poca concorrenza.

PER TIPOLOGIA DI PROPRIETÀ

I prodotti nuovi/innovativi si attestano sul 28% medio del fatturato per tutte le categorie.

Lievi differenze per produzioni standard e tradizionali.

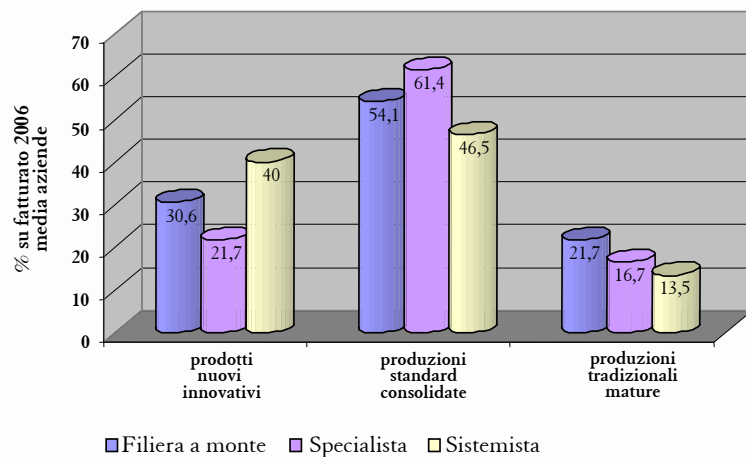




I sistemisti sono trainati dai costruttori finali al rinnovo/redesign dei prodotti per l'accelerazione del rinnovo dei modelli, specie per i componenti/sistemi di carrozzeria. Una quota di prodotti con caratteristiche di innovazione strutturate, indipendentemente cioè dal redesign per rinnovo modelli, è certamente presente nell'attività dei sistemisti, ma dovrebbe essere maggiormente attesa dagli specialisti.

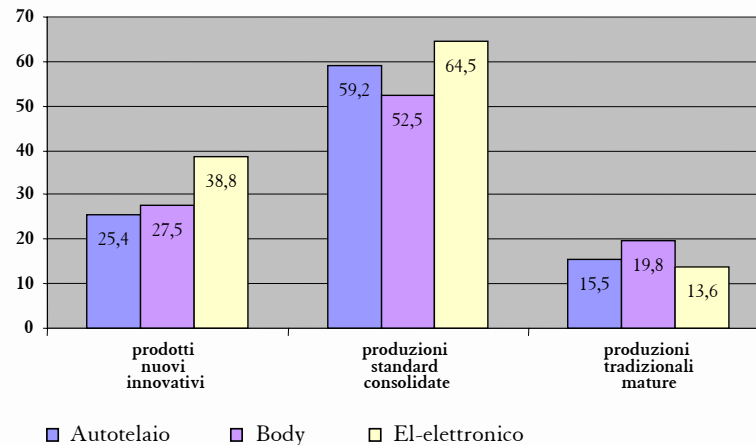
PER TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ

I sistemisti sono nettamente al primo posto per fatturato generato da prodotti innovativi.



PER TIPOLOGIA DI PRODOTTO

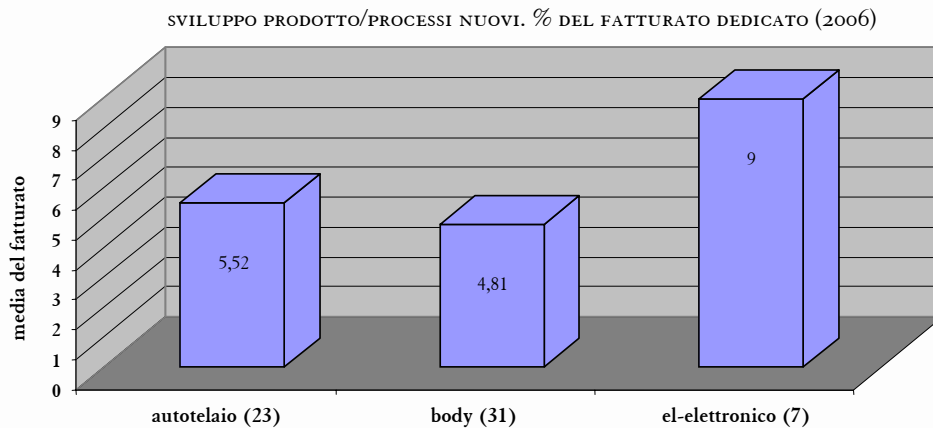
L'analisi evidenzia come le aziende del settore elettrico/elettronico hanno la quota percentuale sul fatturato generata da prodotti nuovi/innovativi più rilevante.





Investimento in R&S in percentuale del fatturato

L'analisi per tipologia di prodotto conferma il maggior impegno di risorse in ricerca e sviluppo da parte delle aziende del settore elettrico-elettronico che per altro hanno una presenza minoritaria nel territorio.

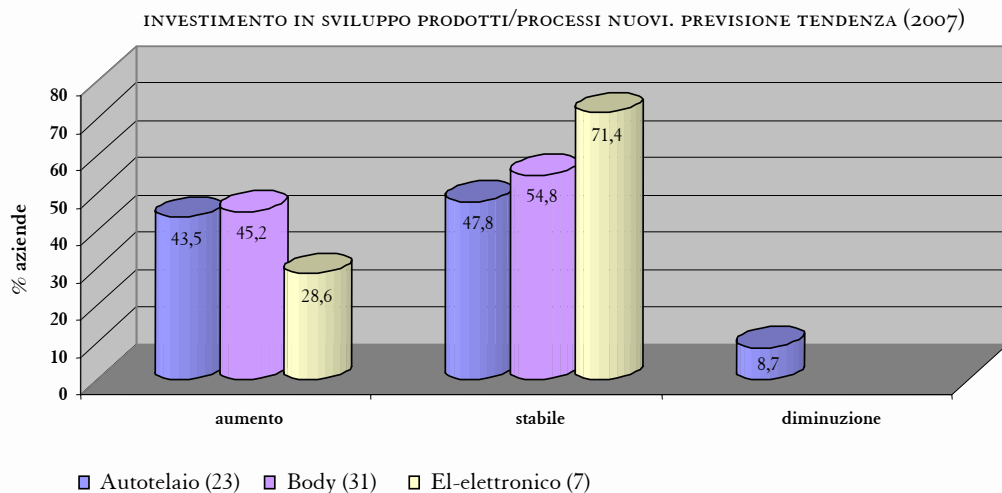




Dalle stime di previsione degli investimenti in ricerca e sviluppo, emerge che le aziende del settore elettrico-elettronico rimangono stabili su livelli molto elevati (precedentemente esaminati) chiaramente strutturali, con importanti segnali di ulteriore crescita.

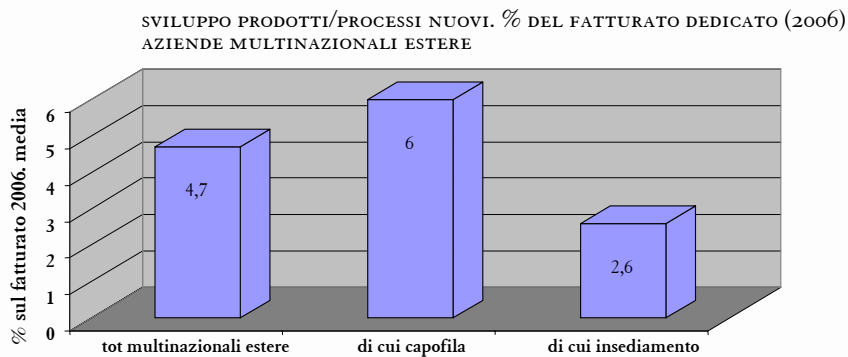
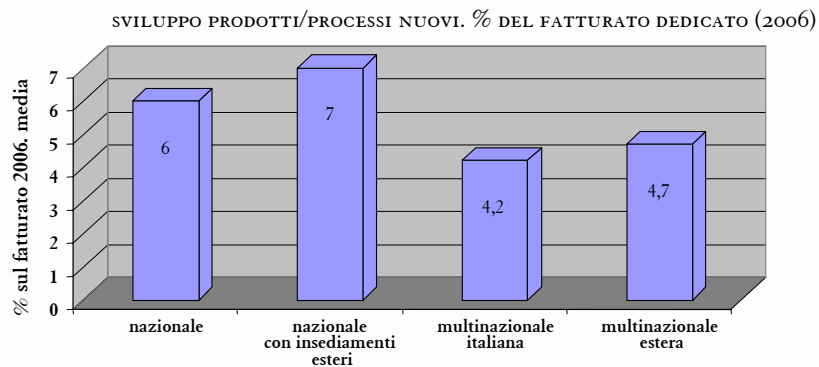
Per le aziende di carrozzeria (body) riteniamo che l'elevato tasso di incremento sia spinto dal sempre più rapido rinnovo dei modelli.

Per le aziende dei componenti autotelaistici si rileva una positiva previsione di incremento che si innesta su una situazione storicamente più stabile e meno dipendente dai vincoli logistici rispetto alla carrozzeria.





Di seguito riportiamo la distribuzione delle % di investimento sul fatturato per origine dei capitali. L'analisi per struttura proprietaria in termini di investimento in ricerca e sviluppo (in % del fatturato) conferma il dinamismo già rilevato per altri aspetti delle aziende nazionali con insediamenti esteri.



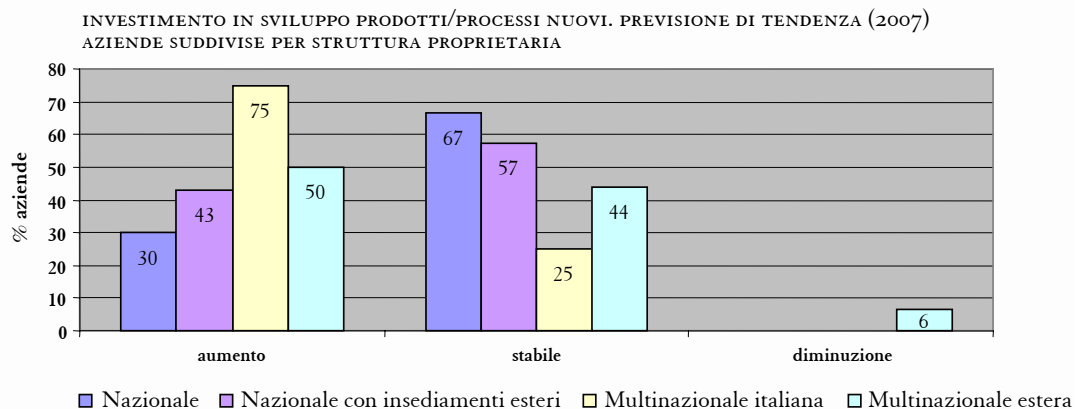


Recenti dati provenienti dalla letteratura specializzata indicano che le aziende multinazionali della componentistica spendono per le attività di ricerca e sviluppo prodotto/processo circa il 6,5% del fatturato. Ai costruttori di autoveicoli viene attribuito circa il 4% del fatturato per lo stesso tipo di attività. Le multinazionali della componentistica hanno quindi un ruolo “pesante” nello sviluppo ed innovazione del prodotto/processo di tutto il settore.

Nel caso del comprensorio piemontese il dato delle multinazionali si aggira intorno al 4,7%, inferiore alla media mondiale di riferimento, ma, spaccando ulteriormente tra multinazionali insediamento e capofila, ritroviamo per queste ultime un buon 6% vicino al dato mondiale.



Dalle stime di previsione degli investimenti in ricerca e sviluppo, si rileva che circa il 40% delle aziende nazionali con insediamenti all'estero prevede di aumentare il già elevato 7% di investimento del 2006. Ancora più elevata la % di aziende multinazionali italiane che prevedono di incrementare la quota media del 4% di investimento del 2006.

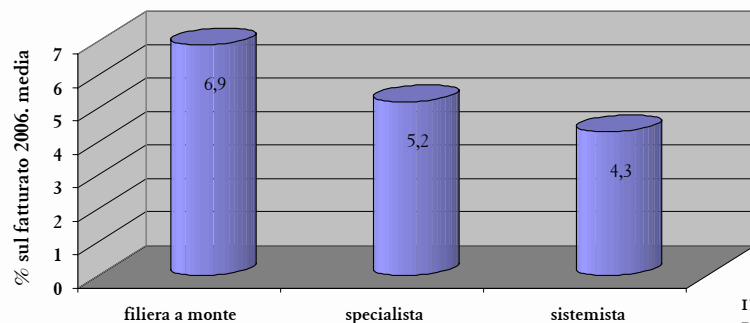




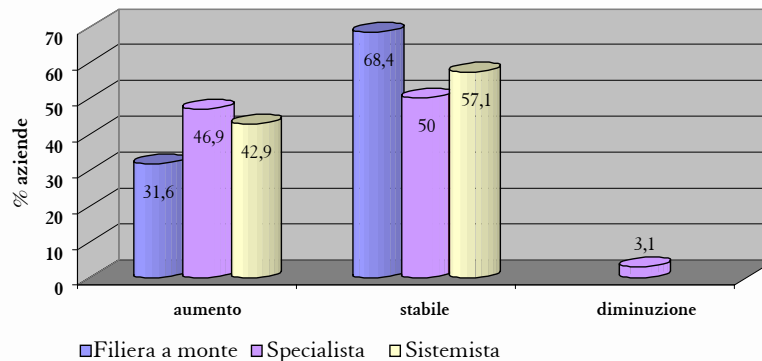
È da rilevare l'impegno delle aziende della filiera a monte, per le quali occorre però tenere presente l'effetto della dimensione, e quindi il significato dell'indicatore. In molti casi trattandosi di aziende inferiori a 60/70 persone, un buon 5% del fatturato viene assorbito dalle attività minime indispensabili di gestione dei progetti.

L'analisi di tendenza per tipologia di attività denota un maggiore impegno degli specialisti, mentre le aziende della filiera a monte, che già partono da un livello elevato, prevedono comunque un significativo ulteriore incremento.

SVILUPPO PRODOTTI/PROCESSI NUOVI . % FATTURATO DEDICATA (2006)



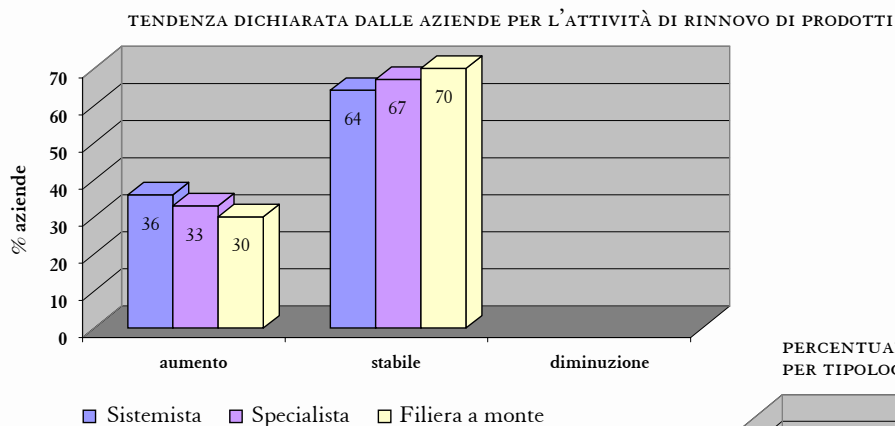
INVESTIMENTO SVILUPPO PRODOTTI/PROCESSI NUOVI
PREVISIONE TENDENZA (2007)



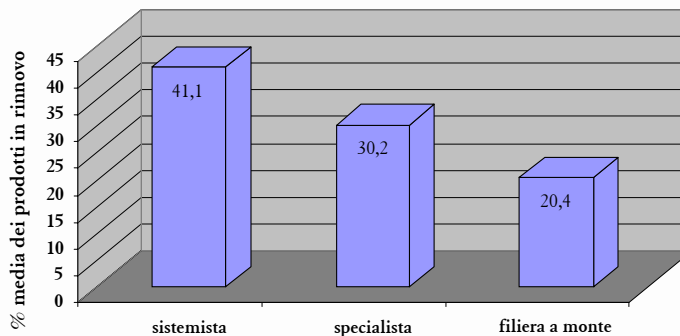


Tasso di rinnovo dei prodotti

La stessa informazione, analizzata per quota dei prodotti in rinnovo, indica per i sistemisti un elevato tasso di attività in essere, confermato dal fatto che oltre il 30% delle aziende sistemiste prevede un ulteriore aumento del ritmo di rinnovo. Il minor tasso di rinnovo dei prodotti, da parte degli specialisti, si spiega anche con un ciclo di vita più lungo, meno legato al rinnovo dei modelli. Questo vale anche per la filiera a monte, che comunque si dimostra più lenta. La tendenza ad accelerare per il futuro è comunque generalizzata, nessuno dichiara un trend in diminuzione.



PERCENTUALE DI PRODOTTI SU CUI È IN CORSO IL RINNOVO (2006)
PER TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ

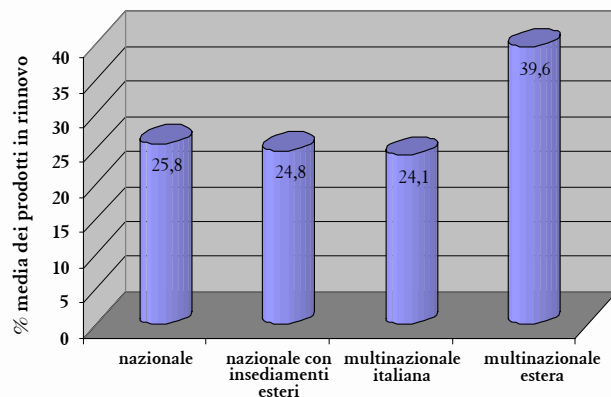




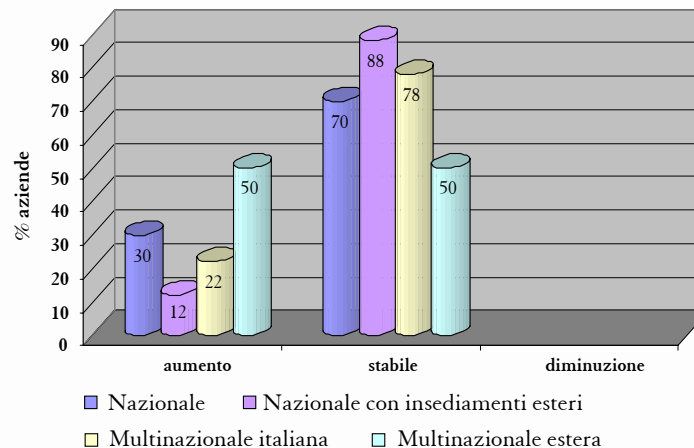
La lettura per struttura proprietaria evidenzia un maggiore impegno delle multinazionali estere che non appare nella lettura precedente basata sul fatturato.

Il dato è spiegato dal fatto che le multinazionali estere accelerano il rinnovo dei prodotti perché più reattive/anticipatrici delle esigenze di rinnovo gamma degli Oem; le altre aziende sembrano reagire più lentamente. Questa possibile spiegazione comporta un segnale di criticità, in particolare per le multinazionali italiane, mentre per le altre imprese nazionali è comunque comprensibile un effetto di ritardo dovuto dalla posizione in filiera.

PERCENTUALE DI PRODOTTI SU CUI È IN CORSO IL RINNOVO (2006)



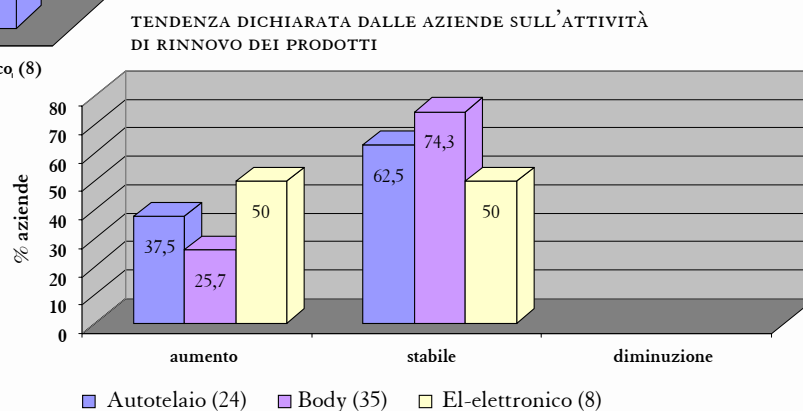
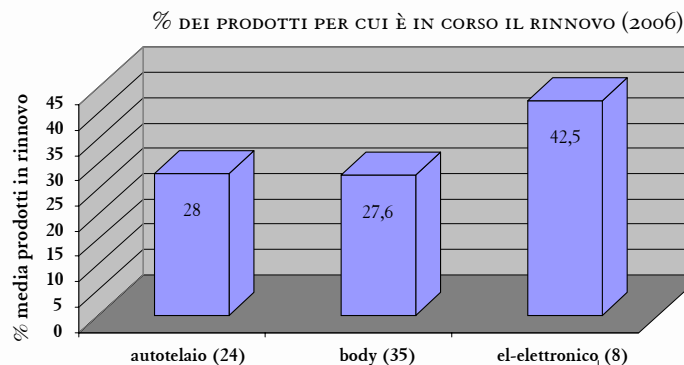
TENDENZA DICHIARATA DALLE AZIENDE PER L'ATTIVITÀ DI RINNOVO DEI PRODOTTI





L'analisi per tipologia di prodotto conferma l'elevata quota percentuale dei prodotti in studio per il rinnovo nelle aziende elettriche-elettroniche.

La domanda sulla tendenza per il futuro conferma l'estremo dinamismo delle aziende elettroniche che, pur avendo nel 2006 oltre il 40% di rinnovo dei prodotti (slide precedente), prevedono in futuro nel 50% dei casi un ulteriore incremento. Un buon dinamismo è pure dichiarato dai carrozzieri e autotelaisti che, pur avendo già rinnovato circa il 28% dei prodotti nel 2006, prevedono nel futuro per una percentuale elevata delle aziende (rispettivamente il 37% ed il 26%) ulteriori incrementi.





Considerazioni sulle aziende sistemiste in maggioranza multinazionali estere

Sintetizzando i dati emersi dalle domande:

- 1) Quale percentuale sul fatturato aziendale è generato dalle seguenti classi di prodotto: prodotti nuovi/innovativi, produzioni standard consolidate, produzioni tradizionali/mature?
- 2) Quale percentuale sul fatturato aziendale è dedicata allo sviluppo di prodotti/processi ‘nuovi’ o in rinnovo (in attività di design ed engineering dedicate al rinnovo) e quale tendenza per il futuro?
- 3) Su quale percentuale del numero di prodotti in essere è in corso il rinnovo (per rinnovo si intende modifiche sia di prodotto che processo) e quale tendenza per il futuro?

Emergono, con i relativi trend previsionali per le aziende sistemiste (multinazionali estere), i seguenti fatti:

- Il portafogli è “fresco” (40% del fatturato viene da prodotti nuovi/innovativi).
- Tasso di rinnovo prodotti alto con trend in aumento.
- La spesa di investimento in ricerca e sviluppo è comunque significativa, con notevole differenza tra capofila e insediamenti, ma occorre considerare che nel territorio è principalmente rivolta all’attività di codesign, mentre la ricerca innovativa viene nella maggior parte dei casi demandata ai centri di ricerca delle case madri.



Esiste certamente una forte pressione del time to market essendo le aziende al primo livello della fornitura. Di nuovo quindi risulta importante l'attività di rinnovo/codesign, ma con poca innovazione originata nel territorio.

Si verifica il trasferimento al comprensorio delle attività di innovazione "corporate" e del trascinarsi all'innovazione originata dalla collaborazione dei componentisti multinazionali con i costruttori europei – mondiali.

Si vedano a questo proposito le considerazioni relative alle multinazionali capofila.

Da un lato i sistemisti/multinazionali rappresentano, sia in termini di dimensioni e fatturato che di ricadute di innovazione/rinnovo prodotti, una risorsa fondamentale per il territorio, per la capacità di trasferimento nel territorio stesso di competenze dalle loro strutture globalizzate.

Per contro, l'attrattività del territorio per le aziende in oggetto non è garantita in futuro se non trovano volumi e livelli di attività adeguati a sostenere l'attività in termini di redditività, e prospettive più interessanti per investimenti in ricerca e sviluppo che equilibrino il flusso di know how oggi prevalentemente in entrata dalle case madri.

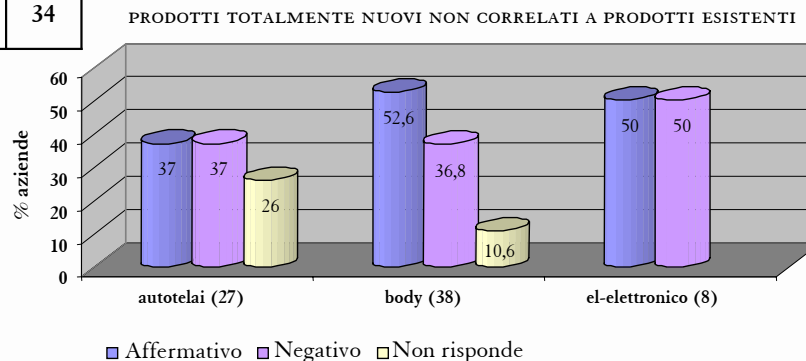


A completamento delle domande riguardanti l'evoluzione dei prodotti e l'impegno delle aziende, attuale ed in tendenza per le attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, per completare il quadro del potenziale innovativo, è stata valutata la presenza o meno di progetti su prodotti nuovi (correlati con i prodotti esistenti) e di prodotti totalmente nuovi, non correlati a quelli esistenti in azienda (*vedi tabella*).

Per quanto riguarda i progetti di prodotti nuovi “correlati” il 91% dei rispondenti (68 aziende) hanno risposto affermativamente. È interessante la risposta relativa a prodotti nuovi non correlati a quelli esistenti, che implicano una importante propensione al rischio imprenditoriale: in questo caso i rispondenti sono stati 62 e di questi il 54% ha risposto affermativamente. In termini complessivi quasi la metà (47%) delle aziende coinvolte coltiva progetti di sviluppo produttivo in aree “nuove” esprimendo un significativo potenziale.

L'analisi per tipologia di prodotto evidenzia una maggiore presenza delle aziende impegnate in progetti in aree “nuove” nei settori di carrozzeria ed elettrico/elettronico.

	NON RISPONDE	NO	SI
PRODOTTI NUOVI CORRELATI A PRODOTTI ESISTENTI	5	6	62
PRODOTTI TOTALMENTE NUOVI NON CORRELATI A PRODOTTI ESISTENTI	11	28	34





Brevetti

Il 67% dei rispondenti dispone di brevetti propri.

MULTINAZIONALI ESTERE	83%	SPECIALISTI	81%
ITALIANE CON INS. ESTERI	85%	SISTEMISTI	92%
MULTINAZIONALI ITALIANE	72%	FILIERA A MONTE	47%
ITALIANE	46%		

Il ricorso a brevetti di terzi è modesto (15% dei rispondenti) ed è nettamente più praticato dai “sistemisti” (30%). Aziende italiane e quelle che costituiscono la “filiera a monte” si presentano con una debolezza relativa sotto questo profilo che merita approfondimento, ma complessivamente la situazione brevettuale delle aziende è indicativa di un giacimento di know how storico nel territorio che viene mantenuto.

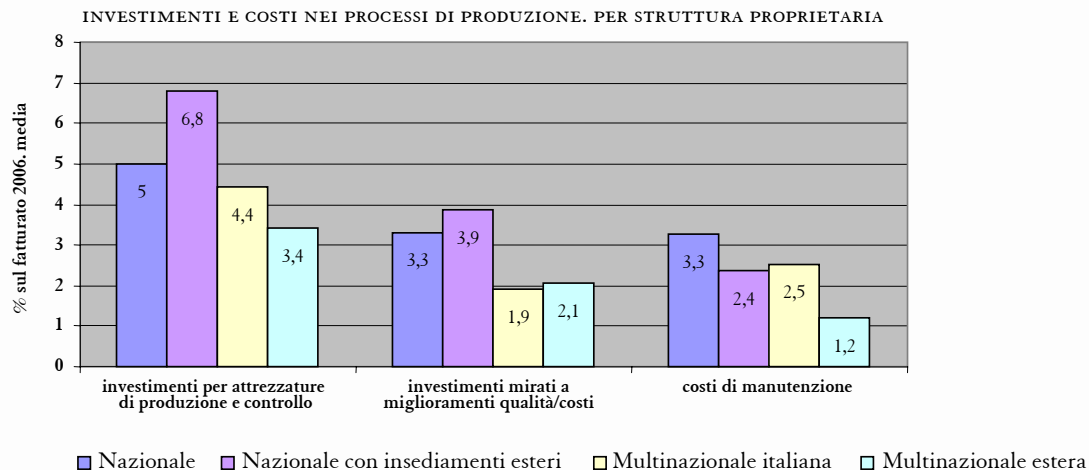
	N° AZIENDE	CON BREVETTI			CON ROYALTIES		
		NON RISPONDE	NO	SI	NON RISPONDE	NO	SI
Aziende per struttura proprietaria							
NAZIONALE	33	3	16	14	2	27	4
NAZIONALE CON INSED. ESTERI	8	1	1	6	0	8	0
MULTINAZIONALE ITALIANA	11	2	1	8	2	7	2
MULTINAZIONALE ESTERA	21	3	3	15	4	13	4
Aziende per tipologia di attività							
FILIERA A MONTE	22	3	10	9	2	18	2
SPECIALISTA	36	3	6	27	4	28	4
SISTEMISTA	15	3	1	11	2	9	4

►►► Tecnologie e processi di produzione, tendenze/previsioni di sviluppo

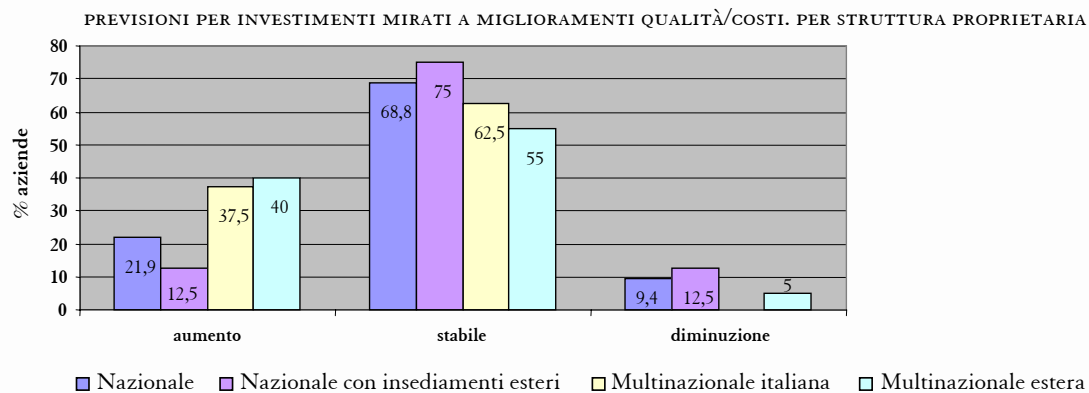
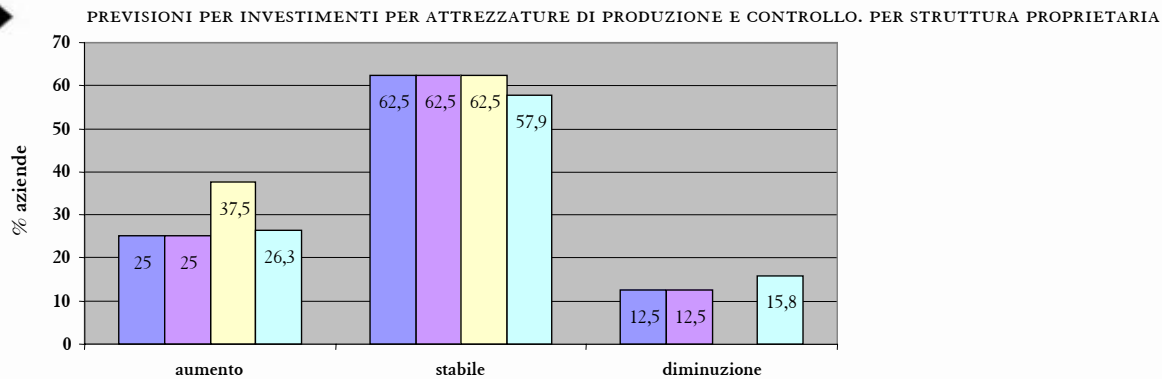
Investimenti

La fotografia del 2006 denota un importante impegno delle aziende nazionali per investimenti in produzione e qualità, ed anche in parte delle multinazionali italiane. Per contro la maggiore incidenza dei costi di manutenzione, che grava su tutte le aziende italiane, è indice di obsolescenza di impianti e attrezzature.

Le indicazioni di tendenza denotano un maggior impegno delle multinazionali specialmente sul fronte degli investimenti per qualità/costi.



5. IL CAPITALE STRUTTURALE





Manutenzione

Solo il 66% dei rispondenti dichiara di applicare metodi strutturati di manutenzione programmata e previsionale. Il terzo delle aziende che ne è privo certamente subisce incremento del costo di manutenzione.

Costi della qualità

Scarti interni: la situazione sembra sotto controllo, anche se il costo rappresenta ancora un peso eccessivo. Scarti da Cliente: le aspettative dei clienti best in class sono da 15 a 50 ppm.

L'indicazione emergente, sia pure in termini di fatturato non direttamente confrontabile, è ancora lontana di più ordini di grandezza dalle migliori aspettative.

Customer satisfaction

Praticamente tutte le aziende dichiarano di misurare continuamente la soddisfazione del cliente con metodi strutturati.

I COSTI DELLA NON QUALITÀ IN PERCENTUALE DEL FATTURATO

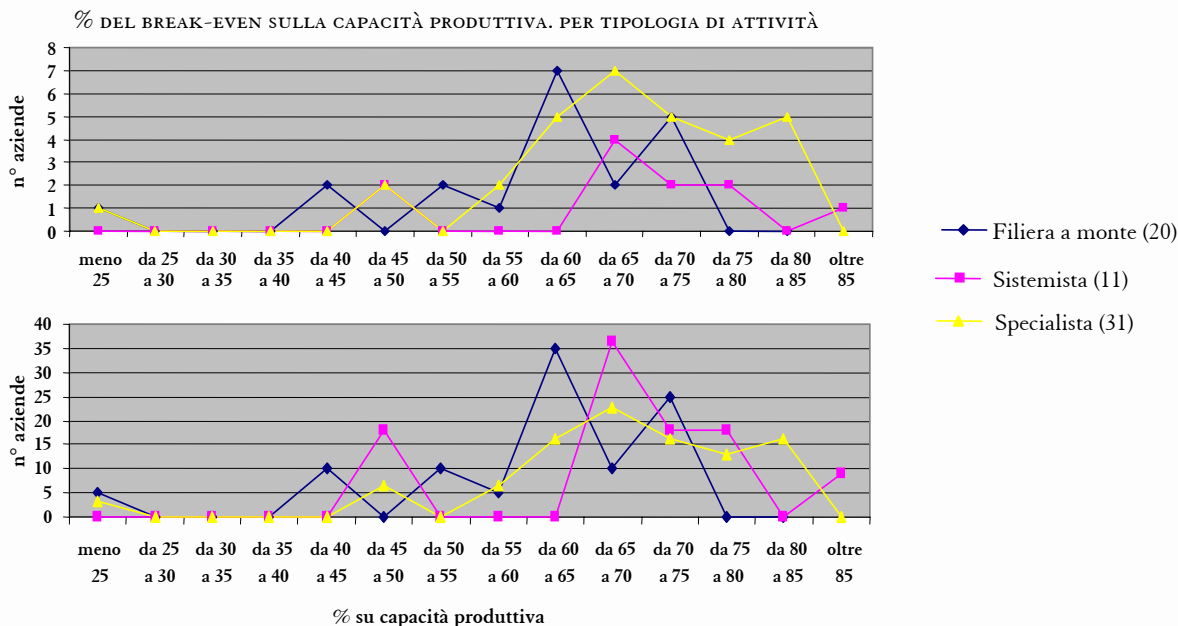
SCARTI INTERNI	Moda ~ 1%
SCARTI DA CLIENTE	Moda ~ 0,5%



Flessibilità produttiva

Un indice semplice e significativo è la riduzione dei volumi produttivi che l'azienda può sopportare prima di scendere al di sotto del punto di pareggio, espresso come percentuale della capacità produttiva massima. Nella slide è riportata la distribuzione delle aziende (in ordinate) negli intervalli di punti di pareggio. 44 aziende su 62 rispondenti (pari al 71%) dichiarano un indice di break even pari o superiore al 70%. Il sistema risulta ancora piuttosto fragile in termini di capacità strutturale di risposta alle oscillazioni cicliche della domanda.

Nelle figure è riportata la distribuzione delle aziende (in ordinate, sia in numero che in percentuale) sugli intervalli di punto di pareggio.





Costo degli acquisti

La quota parte del costo di produzione dovuta agli acquisti da terzi ha una distribuzione intorno al 60% (moda) e una varianza concentrata tra 45% e 75%.

Il dato indica che l'integrazione verticale è più un fatto di filiera che non di singole aziende.

Incidenza del costo della manodopera

La quota parte del costo di produzione, detratta la componente acquisti, può essere considerata approssimativamente come il “valore aggiunto” dell'azienda. È stato chiesto alle aziende quanto pesa il costo della manodopera sul valore aggiunto. Si è, inoltre, chiesto se il processo esistente può essere ulteriormente automatizzato.

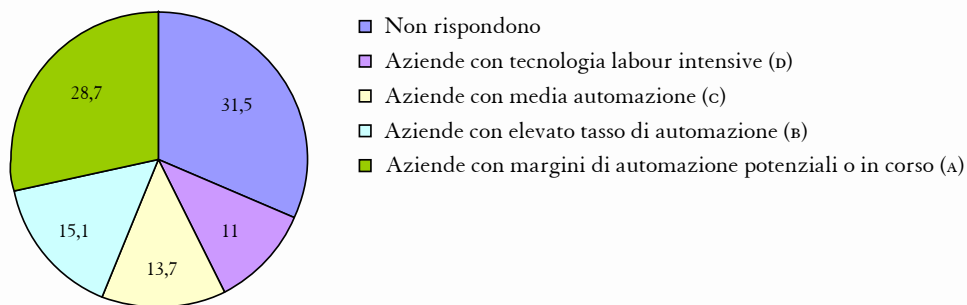
Sulla base dei dati di queste domande, le aziende sono state suddivise secondo i seguenti criteri:

- a) Aziende che hanno margini tecnologici per investire automatizzando il processo con riduzione dell'incidenza del costo di manodopera sul valore aggiunto e miglioramento della qualità.
- b) Aziende che hanno una bassa incidenza del costo della manodopera sul valore aggiunto (minore del 30%) a seguito dell'elevato tasso di automazione.
- c) Aziende che hanno una incidenza media del costo della manodopera sul valore aggiunto (tra il 30% e il 50%) senza previsioni di investimenti in automazione.
- d) Aziende che hanno incidenza elevata del costo della MO sul Valore Aggiunto (maggiore del 50%) con una tecnologia “Labour Intensive” senza ulteriori margini di automazione e incrementi di produttività.



L'indicatore A, B, C, D, nei limiti di approssimazione della metodologia usata, molto sintetica, può essere utilizzato come un indice di priorità della tipologia di aziende che hanno maggiori possibilità di proseguire e sviluppare con successo le proprie basi nel territorio.

VALUTAZIONE % DEL RISCHIO/OPPORTUNITÀ DELLA DELOCALIZZAZIONE





Il patrimonio esterno di clienti e fornitori

Importanza e localizzazione geografica dei clienti

L'analisi è stata limitata al primo cliente in quota di fatturato.

Su 67 rispondenti, 30 aziende (45%) hanno un cliente che supera il 50% di quota del fatturato.

Si può definire questa situazione come un elevato grado di dipendenza da un unico cliente.

Altre 18 aziende (27%) hanno il cliente maggiore compreso tra 30-50% del fatturato; sono aziende con un cliente prevalente.

Solo 19 aziende (27%) hanno il primo cliente con un fatturato inferiore al 30% e quindi non hanno dipendenza.

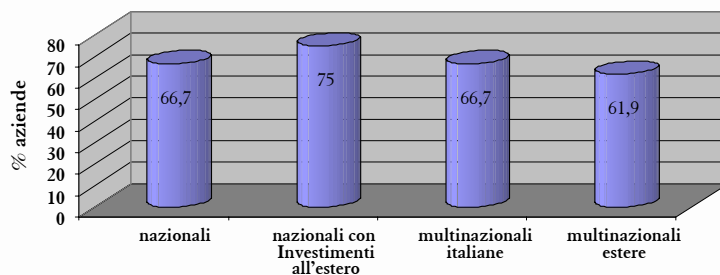
32 aziende sulle 67 rispondenti hanno il primo cliente in Italia e quasi la totalità hanno il primo cliente in Europa.

Nel complesso il comprensorio presenta ancora un significativo grado di dipendenza da un unico o prevalente cliente; vogliamo però considerare che l'indagine non ha prodotto dati di valutazione del trend di variazione della struttura clienti fornitori, ma da altre indagini storiche disponibili si rileva come la dipendenza da un unico cliente è andata decrescendo. La percentuale del 45% di aziende in questa situazione rappresenta il notevole risultato di uno sforzo pluriennale.

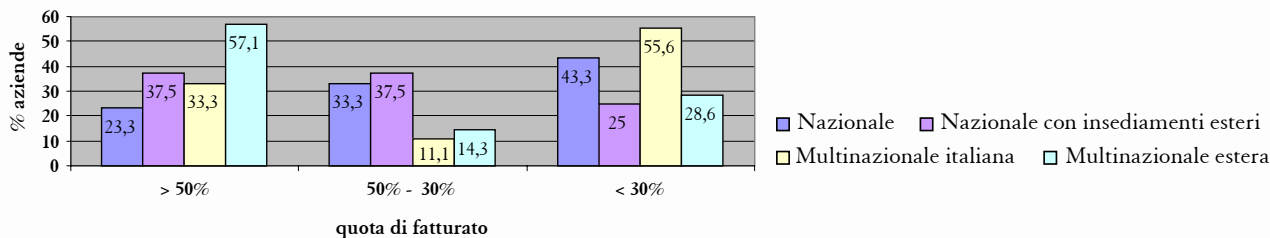


Passando ad una analisi di maggiore dettaglio per struttura proprietaria, si rileva come circa i due terzi delle aziende dichiara di avere il primo cliente localizzato in Italia, le multinazionali estere un poco meno (62%). Andando però a vedere quante hanno ancora dipendenza dal maggior cliente (quota di fatturato >50%), si scopre che, contro la media del 45% in precedenza osservata, le multinazionali estere sono al 57%. Questo dato, legato anche alla posizione di filiera al 1° livello, è coerente con il fatto che storicamente le multinazionali hanno come missione nel territorio il servizio al mercato locale. Una prospettiva di consolidamento e sviluppo in un contesto locale con riduzioni di volumi del cliente locale, è possibile soltanto se le aziende evolvono verso centri di eccellenza capaci di servire altri mercati. Come già detto nelle analisi del tasso di rinnovo dei prodotti, questo tema si pone come altamente strategico per la capacità locale di offrire alle imprese un trade-off di ricerca, sviluppo e supporto alle imprese.

% AZIENDE CON IL PRINCIPALE CLIENTE LOCALIZZATO IN ITALIA



PESO DEL PRINCIPALE CLIENTE RISPETTO AL FATTURATO DELLE AZIENDE





Osservazione di metodo di lettura

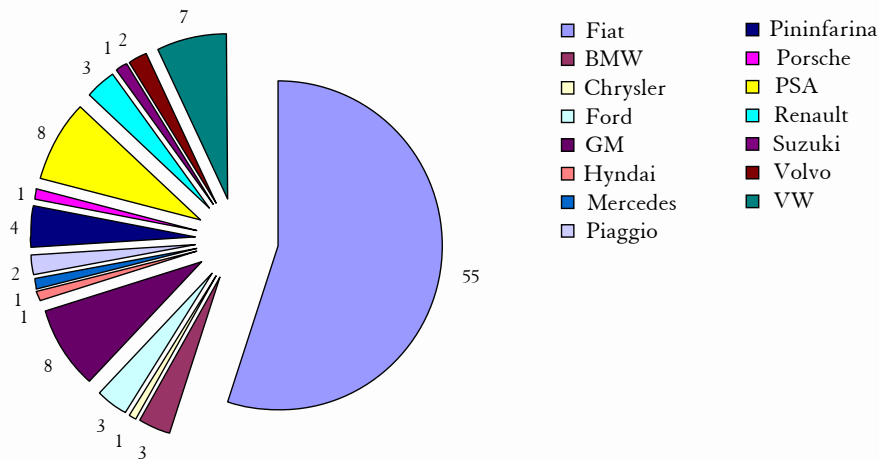
Il dato sorprendente delle aziende nazionali è che, pur avendo al 67% il principale cliente in Italia, solo al 23% dipendono da un cliente per oltre il 50% del fatturato. Questo dato è in realtà condizionato dal fatto che queste aziende, al 2° e 3° livello della filiera a monte, non “vedono” che il loro prodotto, scendendo nella filiera, riconfluisce spesso su un unico cliente finale. È comunque un indicatore positivo di un grande sforzo.

Presenza tra i primi tre clienti del campione

Il dato fornisce la percentuale delle aziende in cui il cliente è presente al livello dei primi tre.

A fronte di una presenza al 55% di Fiat, il restante 45% è suddiviso tra altri 14 clienti, nessuno dei quali arriva ad essere cliente del 10% delle aziende del campione.

Questo dato indica la necessità, ma anche la difficoltà, di aumentare il grado di diversificazione per la molteplicità di clienti da servire con la relativa specificità di prodotto/tecnologia.



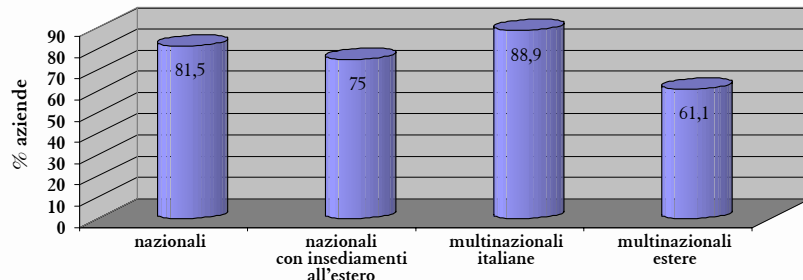


Importanza e localizzazione geografica dei fornitori

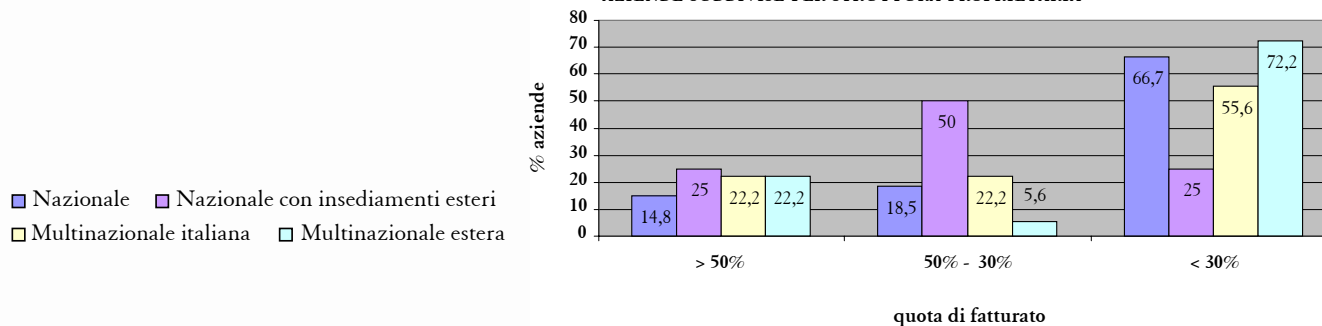
L'analisi è stata limitata al primo fornitore in quota di fatturato. Solo 16 aziende su 62 rispondenti, pari al 26%, dichiarano un fornitore con quota di fatturato acquisti superiore al 50%.

L'origine prevalente della fornitura è l'Italia per 44 aziende su 62, pari al 71%. Anche questa è una indicazione dell'esistenza di un tessuto di comprensorio, senza strutture dichiarate e formalizzate.

% AZIENDE CON IL PRINCIPALE FORNITORE LOCALIZZATO IN ITALIA
AZIENDE SUDDIVISE PER STRUTTURA PROPRIETARIA



PESO DEL PRINCIPALE FORNITORE RISPETTO AL FATTURATO DELLE AZIENDE
AZIENDE SUDDIVISE PER STRUTTURA PROPRIETARIA





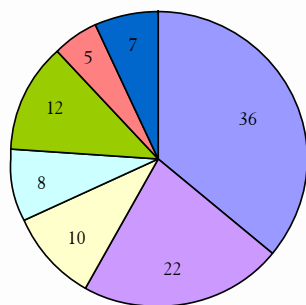
Ricerca di nuovi mercati

L'attenzione alla ricerca di nuove opportunità di sbocco commerciale è molto alta: solo il 16% degli intervistati ha risposto in modo negativo. Le differenze potrebbero essere imputate a diversi momenti dei cicli delle aziende (consolidamento o espansione).

Da segnalare l'impegno espresso dalle aziende "nazionali".

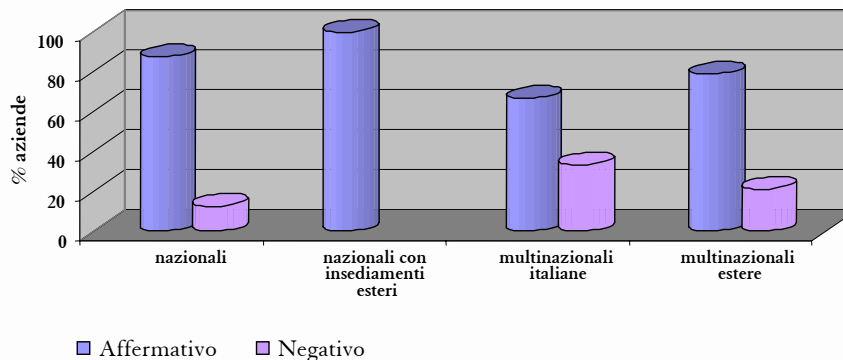
Tutte le aree geografiche sono ben rappresentate, per le aziende nazionali, con netta concentrazione su Europa, Est Europa e altri "Europa".

SBOCO COMMERCIALE NUOVI MERCATI AZIENDE NAZIONALI
% RISPOSTE DICHIARATE



- Europa (25 paesi)
- Est Europa
- Altri Europei (Turchia, Svizzera, ecc)
- Medio Oriente
- Estremo oriente
- Sud America
- Nord America

SBOCO COMMERCIALE NUOVI MERCATI PER STRUTTURA PROPRIETARIA



- Affermativo
- Negativo



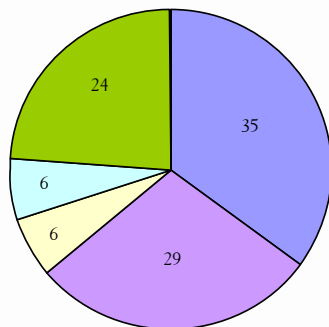
Ricerca di nuovi insediamenti produttivi

Il 60% degli intervistati effettua ricerca per sviluppare nuovi insediamenti produttivi.

Per le multinazionali italiane e per le aziende con insediamenti esteri la % è intorno all'80%.

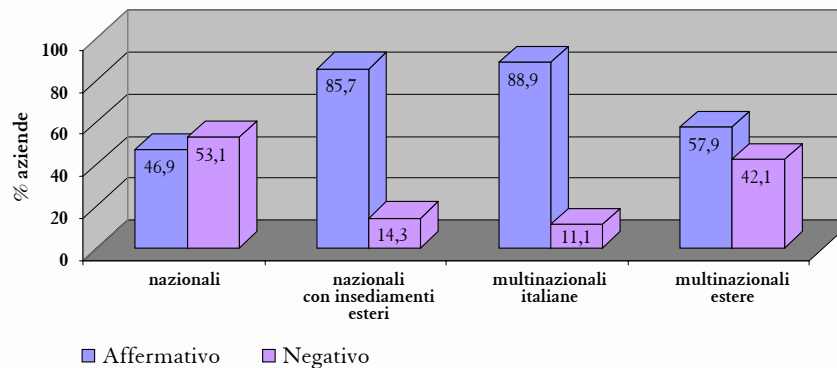
Sensibilmente più bassa la % per le aziende italiane che comunque si esprimono con un importante 40%. Dal punto di vista delle aree geografica, per le aziende nazionali, la distribuzione è concentrata su Europa, Europa dell'Est e l'estremo Oriente.

SBOCO INSEDIAMENTI PRODUTTIVI NUOVI
MERCATI AZIENDE NAZIONALI
% RISPOSTE DICHIARATE



- Europa (25 paesi)
- Est Europa
- Altri Europei (Turchia, Svizzera, ecc)
- Medio Oriente
- Estremo oriente
- Sud America
- Nord America

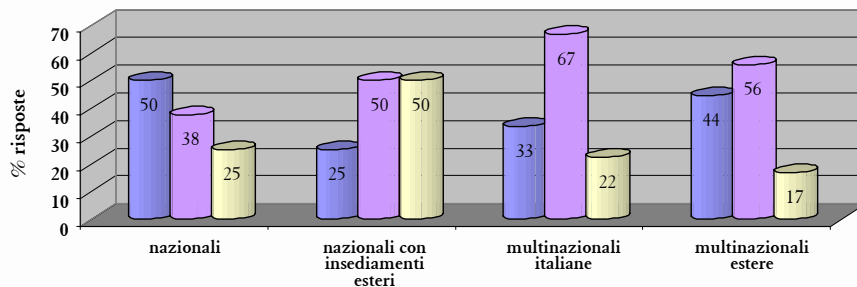
SBOCO INSEDIAMENTI PRODUTTIVI NUOVI MERCATI PER STRUTTURA PROPRIETARIA





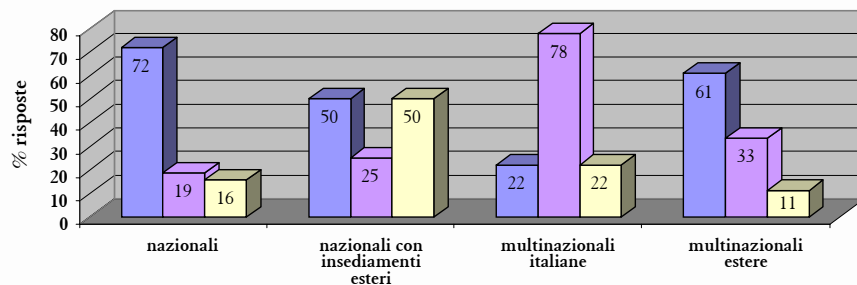
Le domande relative alla capacità strutturale delle aziende per la ricerca di sbocchi commerciali o insediamenti industriali in nuovi mercati, danno qualche spunto di riflessione. Scontatamente deboli le aziende nazionali, più dinamiche le nazionali con insediamenti esteri, anche nel ricorso al supporto esterno (From Concept to Car). Molto più attrezzate ed attive le multinazionali italiane mentre le multinazionali estere per oltre la metà non rispondono. Indicativo del fatto che le aziende multinazionali estere insediate nel territorio per circa la metà non hanno ruoli locali contributivi alle strategie di Corporate.

SBOCCO COMMERCIALE NUOVI MERCATI
ESISTENZA DI UNA STRUTTURA SPECIFICA DEDICATA



- Risposta negativa
- Un piano strutturato con indirizzi operativi
- Supporto di enti od organizzazioni esterne

SBOCCO INSEDIAMENTI PRODUTTIVI NUOVI MERCATI
ESISTENZA DI UNA STRUTTURA SPECIFICA DEDICATA





Attività di benchmark

La quasi totalità delle aziende dichiara di svolgere attività di benchmark sui processi e le strutture organizzative prevalentemente con risorse interne e scarso utilizzo di risorse esterne, consulenti specializzati. Questo può indicare una debolezza in termini di autoreferenzialità.

Comunque il 50% delle aziende, con forte prevalenza delle multinazionali, effettua una attività sistematica.

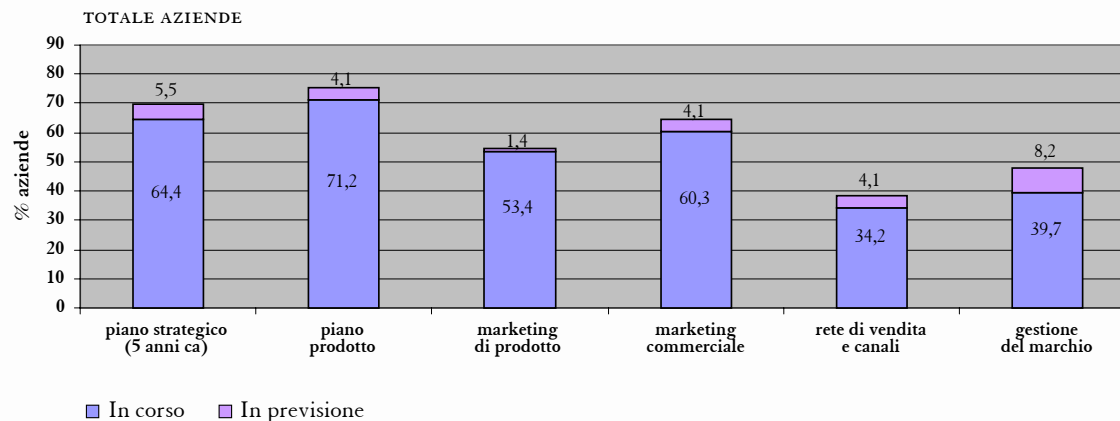


Attività marketing e commerciale

Come prevedibile l'attività più diffusa è il “piano prodotto” (quasi il 70% degli intervistati ha risposto “SI”). Al secondo e terzo posto si collocano le attività di piano strategico e di marketing commerciale. Anche le attività di marketing di prodotto sono diffuse solo al 53% e la rete di vendita è gestita solo dal 34%; per questo aspetto va tenuto conto che la possibilità di operare in after market è vincolata dalla specificità della produzione.

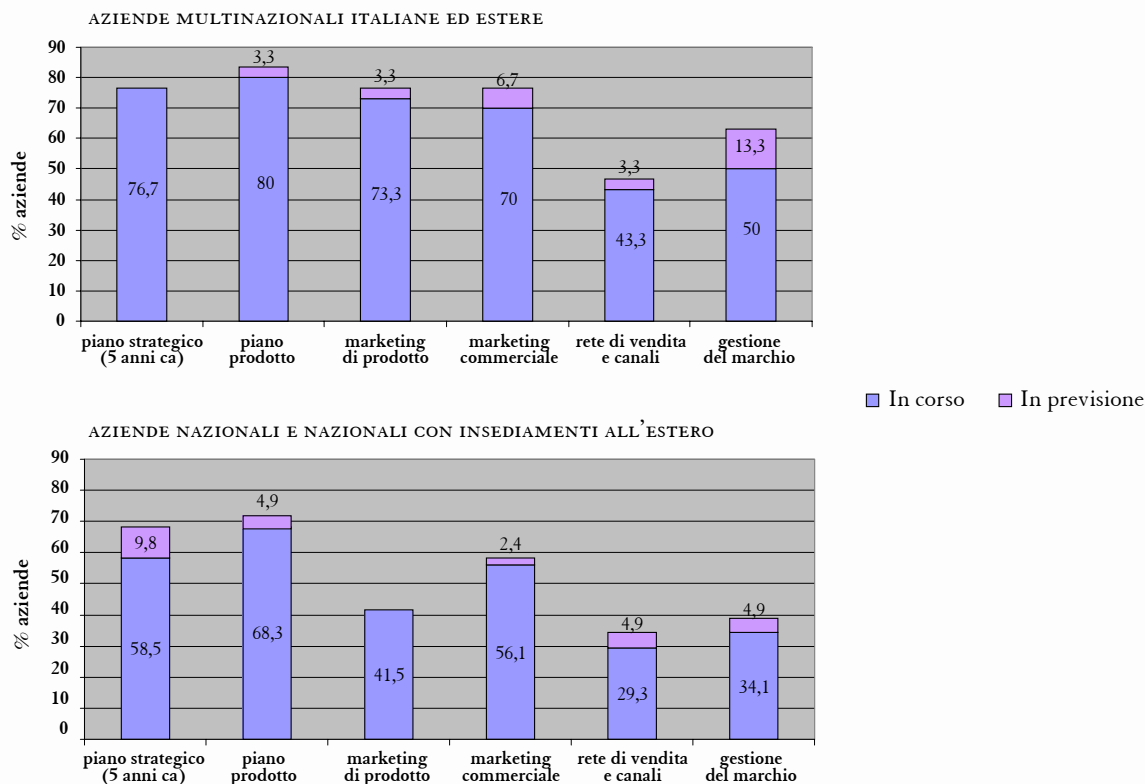
La gestione del Marchio sfiora il 40 % ma è l'item con il maggiore valore incrementale, segno della importanza crescente attribuita alla visibilità qualificata dell'azienda.

Di seguito un approfondimento per gruppi di aziende.





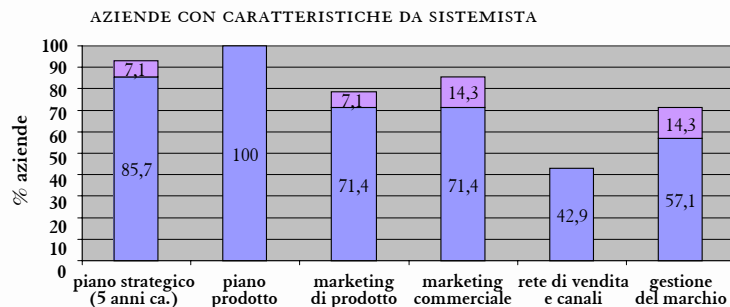
Le aziende multinazionali sono nettamente più attive su tutti i fronti: significativi i valori incrementali relativi alla gestione del marchio per le multinazionali e quelli relativi al piano strategico per le nazionali. Si tratta in entrambi i casi di tendenze positive anche se gli spazi evolutivi sono ampi. Di seguito alcune ulteriori evidenze dall'analisi del tema per gruppi di aziende classificate per posizione della filiera.



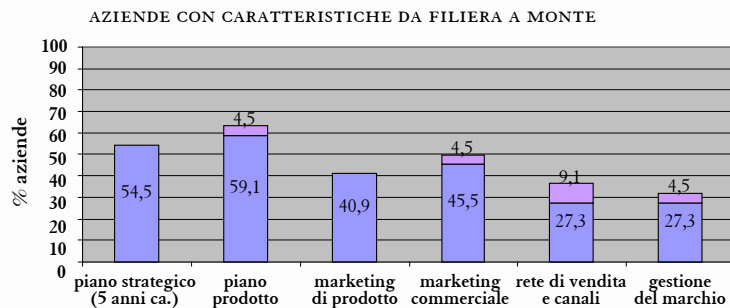
5. IL CAPITALE STRUTTURALE



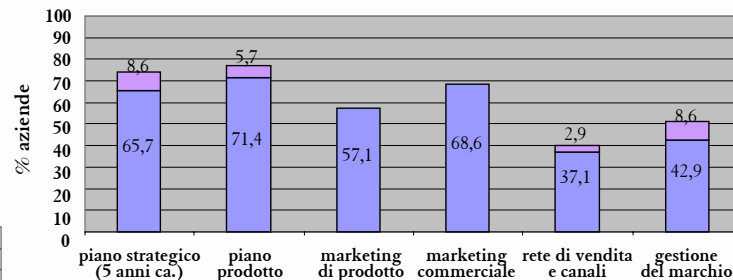
Il gruppo dei sistemisti è nettamente il più avanzato sotto questo profilo (il piano prodotti è al 100%). È anche il gruppo di aziende che esprime i valori incrementali programmati più elevati. La filiera a monte è sensibilmente meno attrezzata sotto questo profilo. Si rileva peraltro una tendenza significativa a cercare sbocchi di collocamento del prodotto tramite una propria rete.



■ In corso ■ In previsione



AZIENDE CON CARATTERISTICHE DA SPECIALISTA



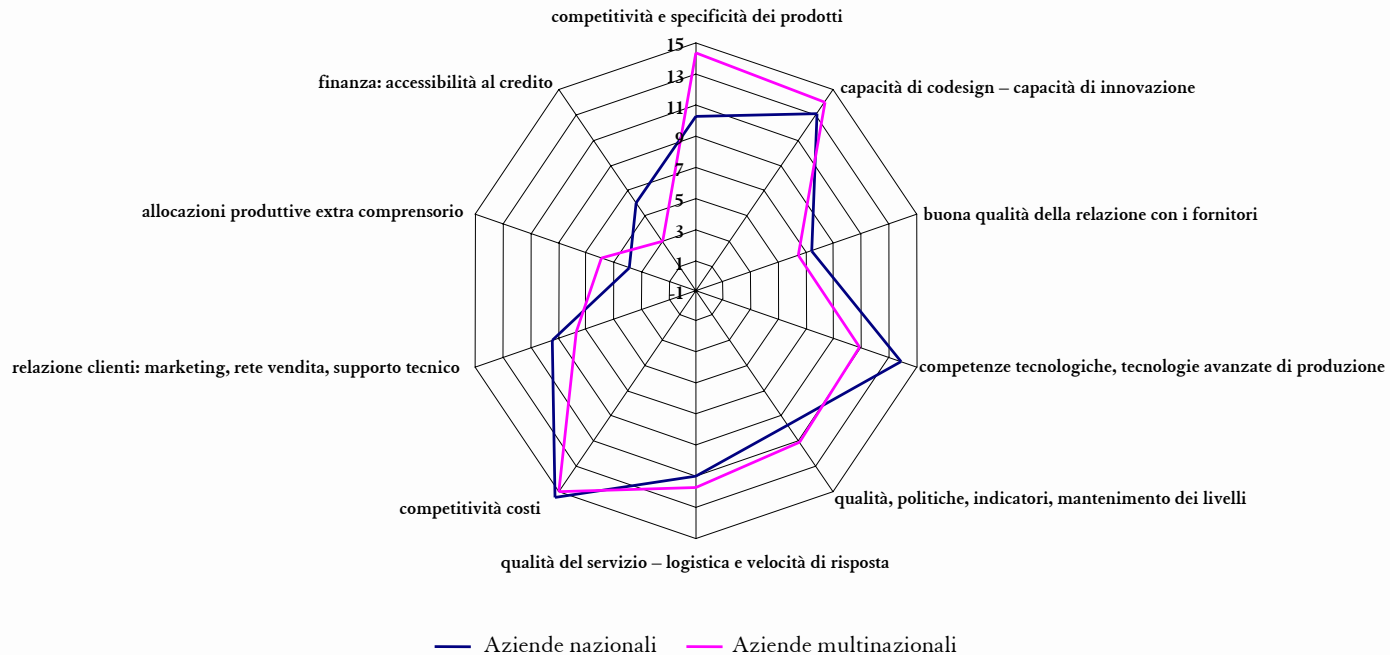


6. ANALISI SWOT

Analisi dei fattori competitivi: importanza

Gli intervistati avevano a disposizione un elenco di 10 fattori: veniva richiesto di esprimere l'importanza di ciascun fattore con un peso % con il vincolo che la somma dei punteggi attribuiti fosse pari a 100.

Questa metodologia favorisce una certa differenziazione nelle risposte utile a far emergere le priorità ma, nello stesso tempo, esprime valutazioni relative.



LA SOMMA DEI PESI ESPRESSI DAI SINGOLI RISPONDENTI È PARI A 100



A livello complessivo i fattori competitivi ritenuti più importanti dalle aziende sono quelli relativi alla competitività dei costi al primo posto in assoluto, seguito dalle competenze tecnologiche e di produzione dalle politiche di qualità dalle capacità di codesign e dalla specificità di prodotto, tutti nella stessa fascia di valutazione.

Meno importanti (seppure ancora significativamente citate) l'area clienti/marketing/ecc e le relazioni con i fornitori; all'ultimo posto l'area finanziaria e quella delle allocazioni produttive.

I profili delle aziende multinazionali e di quelle nazionali sono ampiamente sovrapponibili: si presentano peraltro delle specificità significative, in particolare:

- Le aziende multinazionali esprimono lo stesso livello di importanza alla competitività costi, alla competitività e specificità prodotti e alla capacità di codesign. Questi tre fattori si configurano come gli asset fondamentali a cui si aggiungono altre importanti componenti.
- Le aziende nazionali condividono gli asset dei costi e quello del codesign, esprimendo una più alta attenzione alle competenze tecnologiche e di produzione e, per contro, un valore elevato ma più basso relativamente alla competitività e specificità dei prodotti.

Si rileva inoltre una maggiore sensibilità per i temi finanziari nelle aziende nazionali (tema che ottiene comunque il minor peso relativo).

Il tema delle allocazioni produttive extra comprensorio, nel contesto relativo dei 10 item proposti, raccoglie (con lievi sfumature differenziali fra “nazionali” e “multinazionali”) il peso più basso.



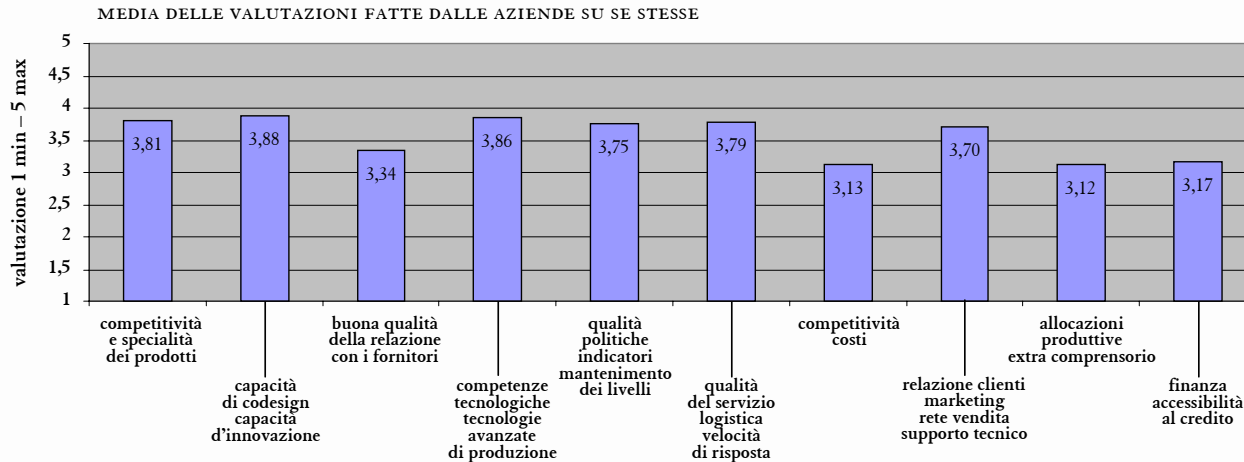
Autovalutazione

L'autovalutazione delle aziende intervistate è stata condotta sui 10 items usati precedentemente, ma questa volta esprimendo un giudizio da 1 a 5.

I giudizi sono molto più sfumati (in nessun caso le medie scendono sotto il 3, cioè la sufficienza).

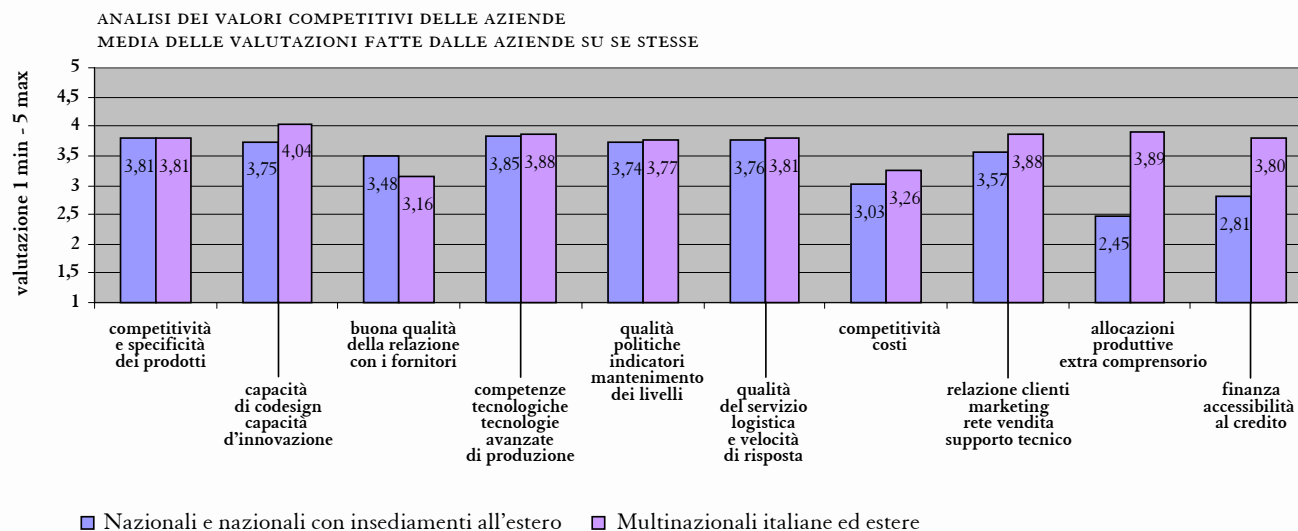
Le valutazioni più severe sono a carico dell'area "costi", della "finanza", delle "allocazioni produttive" e delle "relazioni con i fornitori".

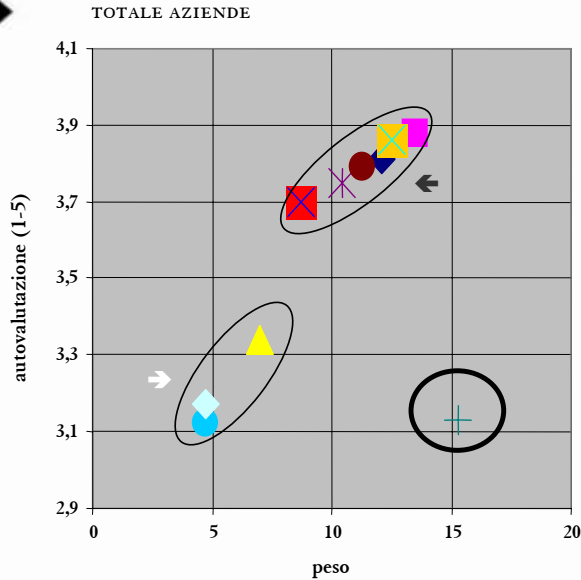
Di seguito l'analisi delle differenze fra aziende nazionali e multinazionali.





Nel complesso le aziende multinazionali esprimono su se stesse valutazioni più alte di quelle nazionali: solo nell'area delle relazioni con i fornitori l'autovalutazione delle nazionali è superiore sia pur di poco. In tutti gli altri casi (con due significative eccezioni) le valutazioni fra i due gruppi tendono ad essere uguali o vedono le aziende nazionali in lieve calo. Va evidenziato che la competitività costi è, concordemente, l'area di maggiore criticità. Le eccezioni riguardano l'area della finanza e quella delle allocazioni produttive. In termini di importanza relativa sono quelle che hanno ricevuto le valutazioni più basse da parte delle aziende nazionali (anche se sulla finanza le stesse dimostrano più attenzione), ma in questi due casi il differenziale nella valutazione è significativo.





- ◆ Competitività e specificità dei prodotti ←
- Capacità di codesign. Capacità di innovazione ←
- ▲ Buona qualità della relazione con i fornitori ←
- Competenze tecnologiche, tecnologie avanzate di produzione ←
- × Qualità, politiche, indicatori, mantenimento dei livelli ←
- Qualità del servizio. Logistica e velocità di risposta ←
- + Competitività costi
- Relazione clienti: marketing, rete vendita, supporto tecnico ←
- Allocazioni produttive extra comprensorio ←
- ◆ Finanza: accessibilità al credito ←



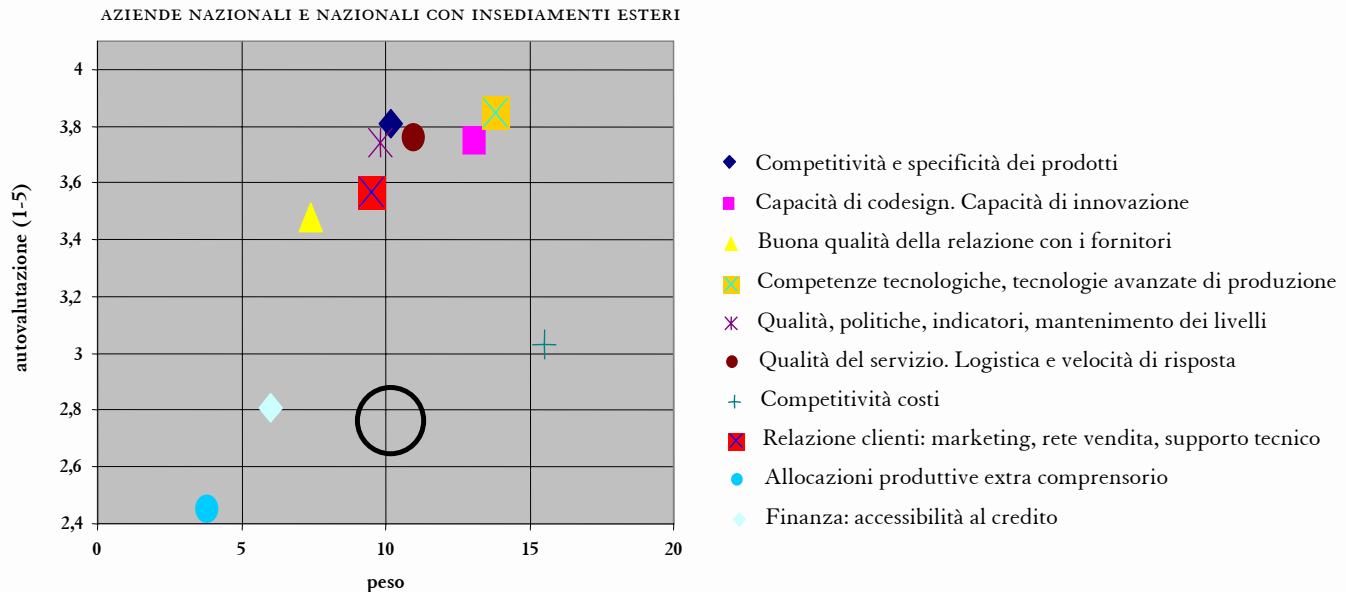
Questo gruppo di item, a livello complessivo, si propone come il gruppo della consapevolezza positiva: si tratta infatti di fattori con elevata forza relativa e con autovalutazioni positive e crescenti al crescere della loro importanza.



Per questo gruppo si tratta invece di item con valutazione cedente (punti deboli) ma posizionati in un'area di importanza inferiore (come già evidenziato si tratta comunque di importanza relativa). Il fattore che esprime una criticità è quello della competitività costi che si configura come punto debole qualificato.



Rispetto al dato complessivo le aziende nazionali si differenziano per la già rilevata buona relazione con i fornitori, che peraltro si collocano nel quadrante dei punti forti di peso relativamente basso. Le allocazioni produttive soprattutto, ma anche l'area della finanza, sono collocate nel quadrante di importanza relativa minore: va tenuto conto tuttavia che rappresentano elementi di giudizio critico soprattutto nei confronti, come vedremo, con le multinazionali. La competitività costi si conferma il punto debole.

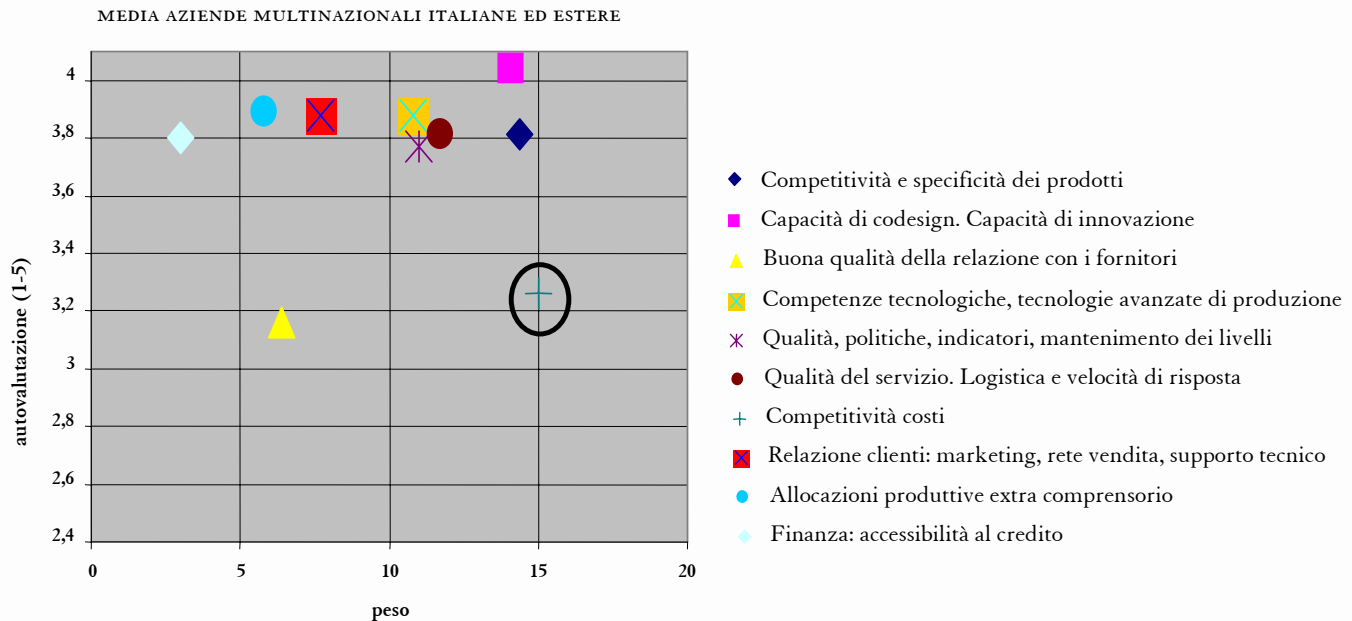




Le multinazionali identificano solo due punti deboli, entrambi sul limite di discriminazione (3, 2): le relazioni con i fornitori e la competitività costi.

Anche in questo caso la competitività costi è il vero punto critico, anche se con sottili variazioni rispetto alle aziende nazionali.

Pur appartenendo alla fascia di importanza relativa bassa l'area "fornitori" non va sottovalutata.





Valutazione della concorrenza

Solo il 57% degli intervistati ha espresso una o più valutazioni sulla concorrenza (42 rispondenti).

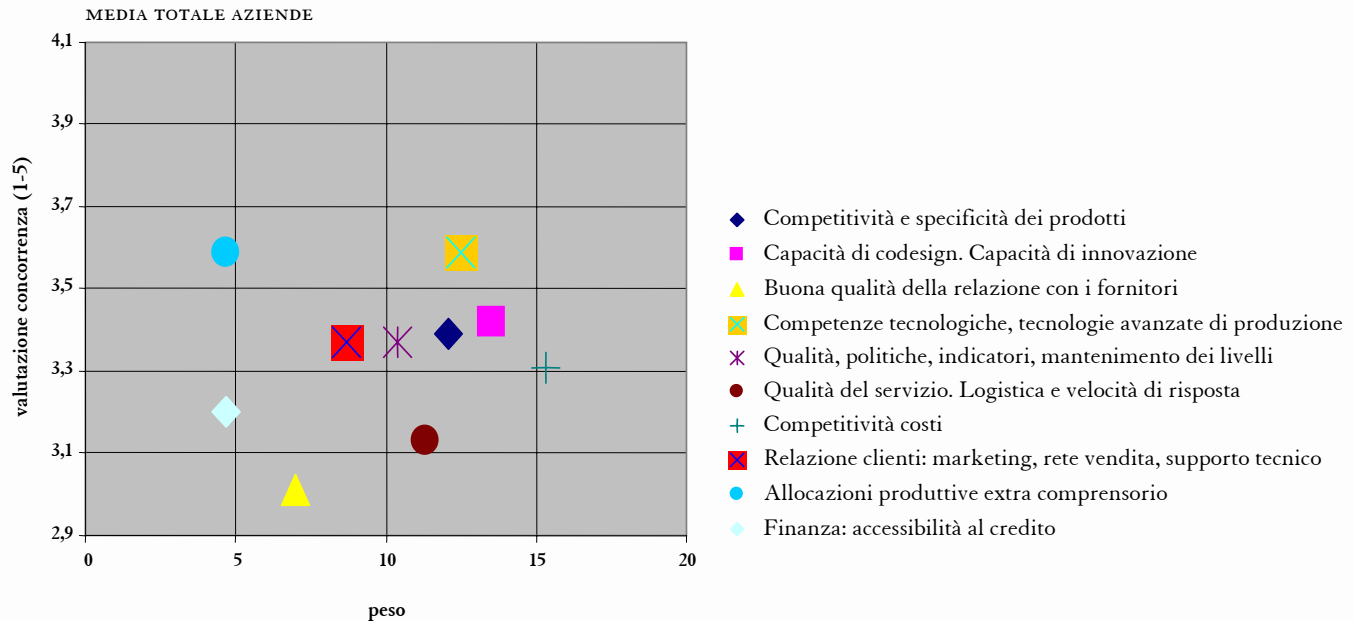
Tenendo presente che non era necessario identificare la concorrenza (nel questionario la identificava come A, B, C) e quindi l'ipotesi della "ritrosia o riservatezza" sembra poco verosimile, le altre ipotesi restano aperte, dalla complessità nell'esprimere giudizi circostanziati, alla scarsa conoscenza.

È anche verosimile che una formulazione più semplice, senza aspirare a un confronto diretto con le altre risposte, avrebbe favorito le risposte.

Pur con tutte le cautele, proponiamo di seguito i risultati ottenuti.

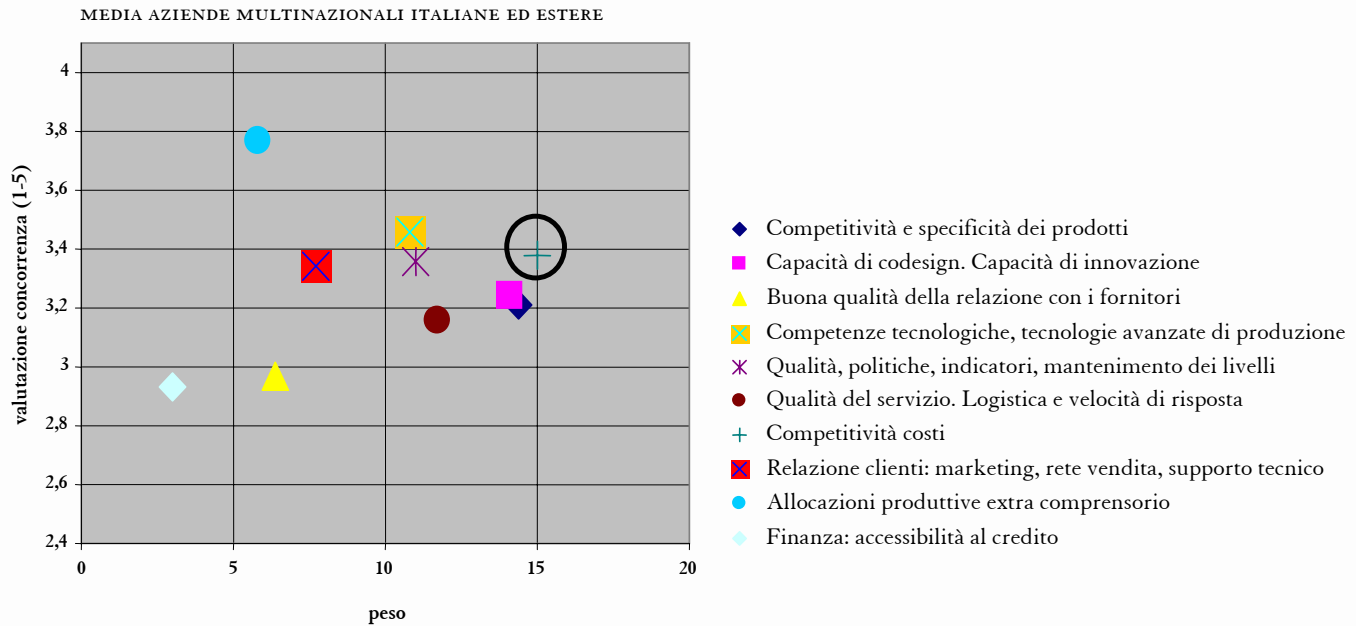


Nel complesso le valutazioni sulla concorrenza sono più basse di quelle espresse in sede di autovalutazione. L'unico punto forte riconosciuto riguarda le allocazioni produttive. La competitività costi ottiene un punteggio migliore.



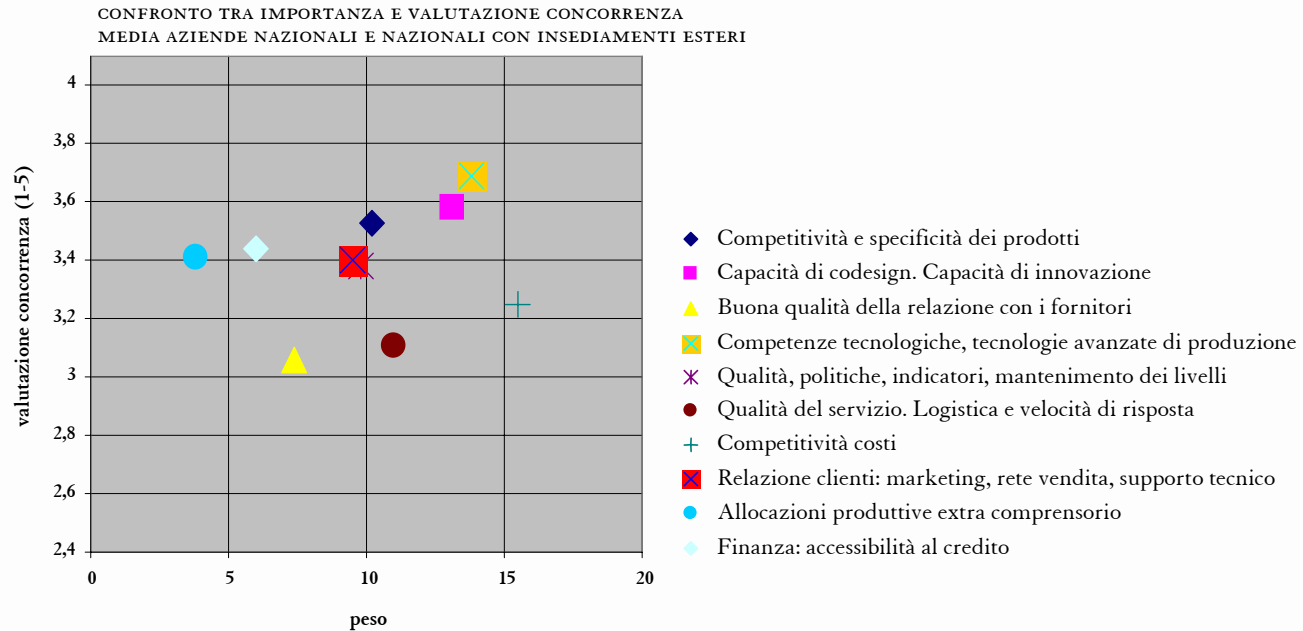


Le valutazioni espresse da questo gruppo sono nel complesso più modeste rispetto a quelle della autovalutazione: è tuttavia significativo che sulla competitività costi il giudizio sia nettamente più positivo; mentre più negativa è la valutazione nell'area finanziaria e nella relazione con i fornitori.





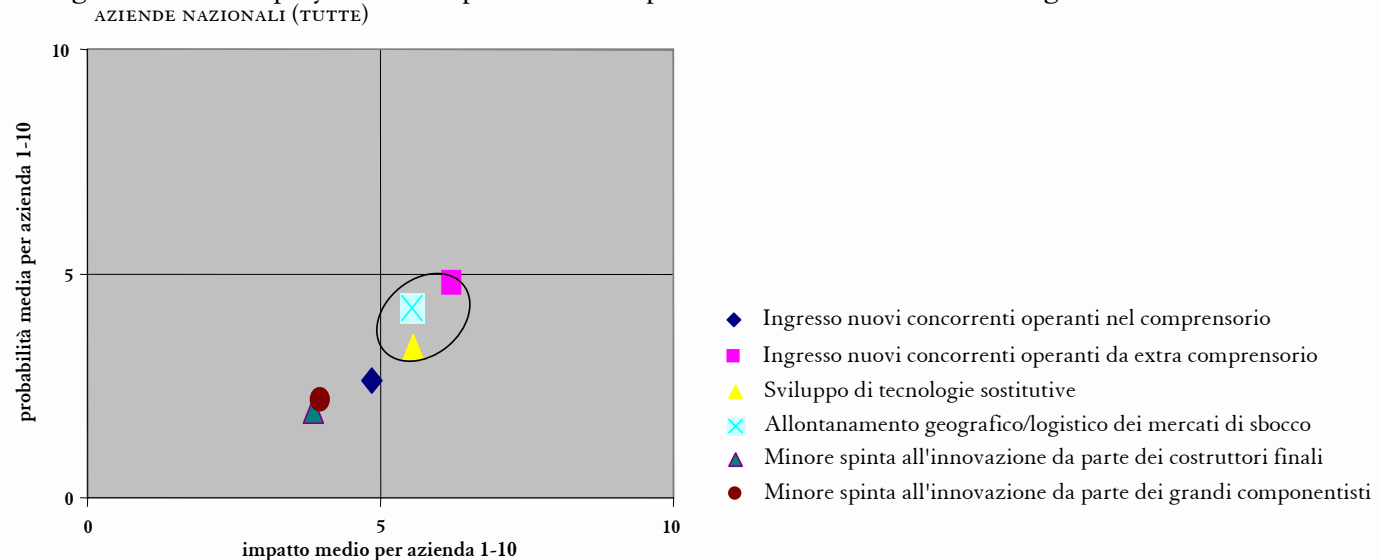
Nel complesso il giudizio si configura in modo più positivo: rimane l'attribuzione ai concorrenti di una maggiore competitività costi. La competenza tecnologica e quella nel codesign sono i punti forti più evidenti, anche se anche in questo caso i giudizi espressi sulla concorrenza sono più modesti.



Analisi dei fattori competitivi: minacce

Aziende nazionali

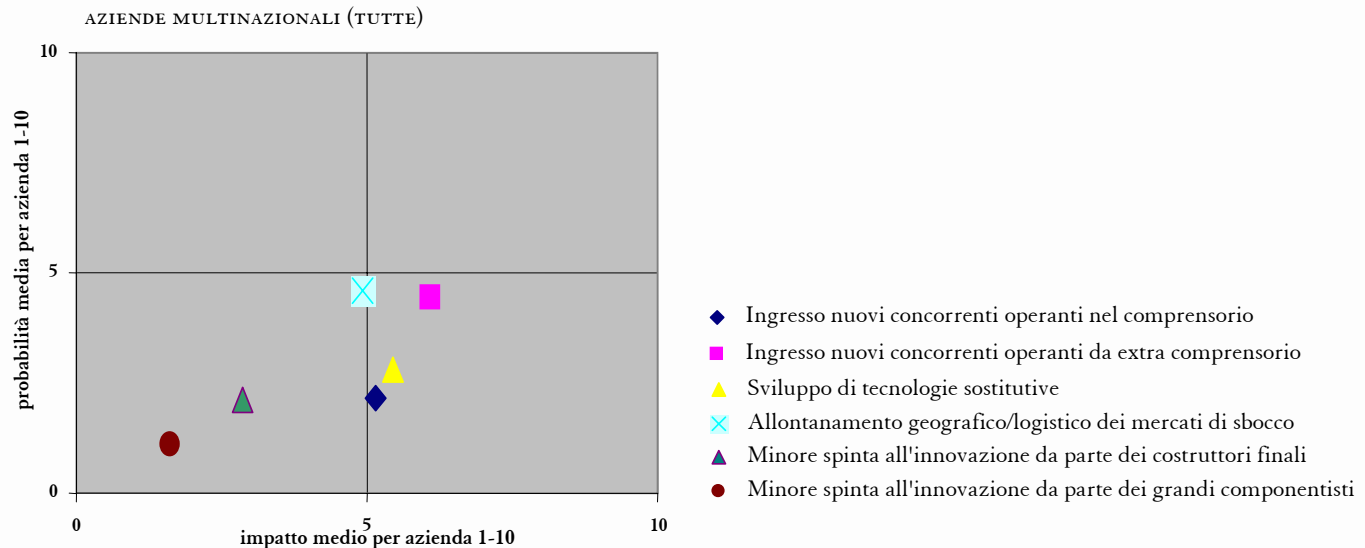
La domanda richiedeva di esprimere una valutazione sui fattori esterni all'azienda che ne influenzano il futuro sia in termini di minacce che in termini di opportunità. Non viene espressa una percezione "drammatizzata" delle minacce in chiave di probabilità. Tuttavia le tre componenti relative a ingresso nuovi concorrenti extra comprensorio, l'allontanamento dei mercati di sbocco e lo sviluppo di tecnologie sostitutive emergono, sia pure in modo moderato, come minacce reali e di impatto potenziale significativo. L'eventualità di una diminuzione del ruolo trainante nell'innovazione dei costruttori finali e dei grandi componentisti è percepita come poco probabile e di poco impatto. L'ingresso di nuovi player nel comprensorio è in posizione mediana ma non insignificante.





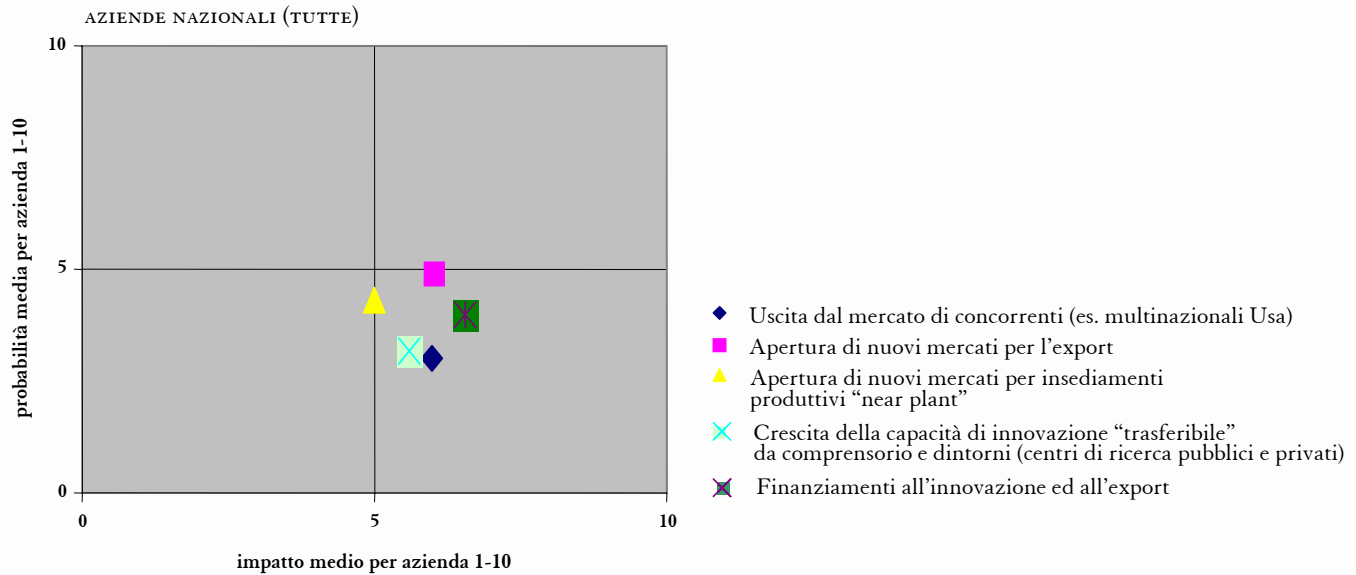
Aziende multinazionali

Da parte delle multinazionali emergono differenze significative, anche se la struttura delle risposte non si discosta da quelle delle aziende nazionali. L'ingresso di nuovi concorrenti da extra comprensorio e l'allontanamento dei mercati di sbocco sono le due minacce significative per impatto e probabilità. A parità sostanziale per impatto ma con minore probabilità si collocano le tecnologie sostitutive e i nuovi concorrenti nel comprensorio. Anche in questo caso il ruolo degli Oem (costruttori finali) e soprattutto dei grandi componentisti è considerato modesto per probabilità e impatto.



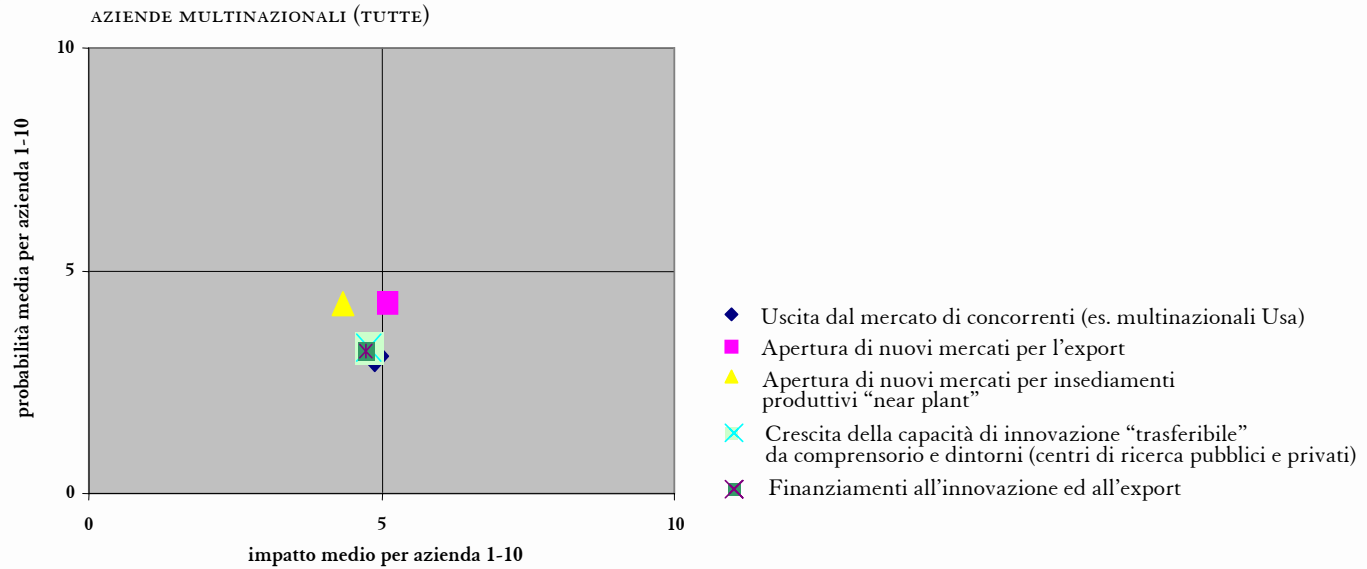


Analisi dei fattori competitivi: opportunità Aziende nazionali





Aziende multinazionali



Osservazioni

- Le risposte raccolte sono poco discriminanti, per le aziende nazionali emerge l'importanza dell'accesso a nuovi mercati per l'export e del supporto all'innovazione ed all'export, ma con probabilità stimata medio/bassa (scarsa fiducia?),
- Per le multinazionali si rileva di nuovo l'importanza come impatto dell'accesso a nuovi mercati per l'export, anche qui con limitata fiducia.