

3.

PROBLEMATICHE  
DELLA PICCOLA  
E MEDIA  
INDUSTRIA NEI  
CONFRONTI  
DELL'EUROPA

## DOSSIER "PIEMONTE EUROPA"

1. *I collegamenti internazionali dell'industria piemontese*
2. *Il potenziamento tecnologico piemontese in un'ottica internazionale*
3. *Problematiche della piccola e media industria nei confronti dell'Europa*
4. *Le attività finanziarie del Piemonte di fronte al Mercato Unico Europeo*
5. *L'agricoltura di fronte al Mercato Unico Europeo*
6. *Il commercio estero piemontese in un'Europa in trasformazione*
7. *Il mercato del lavoro nello spazio europeo*
8. *Prospettive demografiche e offerta di lavoro*
9. *Aspetti e problemi dei sistemi formativi*
10. *Il sistema culturale piemontese nei flussi internazionali*
11. *La conoscenza delle lingue estere*
12. *La rete delle comunicazioni internazionali*



3.

PROBLEMATICHE  
DELLA PICCOLA  
E MEDIA  
INDUSTRIA NEI  
CONFRONTI  
DELL'EUROPA

**ires**

ISTITUTO RICERCHE ECONOMICO-SOCIALI DEL PIEMONTE



Il presente lavoro rappresenta uno sviluppo ed approfondimento del capitolo X della Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte 1989. Esso è stato realizzato da Ezio Avigdor, con la collaborazione di Renato Lanzetti.

La collana "Dossier Piemonte Europa" è coordinata da Paolo Buran.

# INDICE

## *Presentazione*

1	Capitolo I L'IMPRESA MINORE IN PIEMONTE
2	1.1. <i>Nuove dinamiche dell'impresa minore</i>
5	1.2. <i>L'evoluzione economico-finanziaria</i>
11	1.3. <i>Un primo bilancio</i>
15	Capitolo II ALCUNE AREE SIGNIFICATIVE
15	2.1. <i>L'area metropolitana torinese</i>
18	2.2. <i>Provincia di Novara</i>
21	2.3. <i>L'area tessile biellese</i>
25	Capitolo III LA QUALITA' NELLE STRATEGIE DI SVILUPPO DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE
26	3.1. <i>Stato delle principali esperienze estere</i>
27	3.2. <i>La problematica a livello italiano</i>
29	3.3. <i>Un'esperienza esemplare: l'area torinese</i>
31	Capitolo IV SINTESI DELLE POLITICHE DELLA CEE VERSO LA P.M.I.
37	Riferimenti bibliografici



## PRESENTAZIONE

Nella "Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte" 1989 l'IRES aveva rivolto una particolare attenzione alla collocazione internazionale del Piemonte, nella prospettiva del completamento del mercato interno dell'Europa comunitaria, entro l'ormai prossimo 1992. In quella sede il rapporto Piemonte-Europa ha rappresentato il tema conduttore ed unificante ed era stato espresso il proposito di addivenire ad una serie di approfondimenti su aspetti diversi, allo scopo di offrire agli operatori pubblici e privati ulteriori strumenti di documentazione in ordine alla richiamata prospettiva.

A distanza di poco più di un anno si perviene pertanto alla pubblicazione di questi dossier -coordinati dall'IRES ed elaborati con il contributo di specialisti esterni-, attinenti principalmente ai campi di ricerca nei quali l'Istituto detiene una più consolidata esperienza. Essi non si estendono a tutte le questioni di rilievo europeo (si pensi anche soltanto al maggiore equilibrio tra l'attività antropica e l'ambiente che con il mercato unico si intende garantire, ovvero alla gestione dell'approvvigionamento energetico), nè raggiungono lo stesso grado di approfondimento. Il loro obiettivo non è quello di fornire studi organici, ma soltanto repertori informativi utili al dibattito e ad ulteriori attività di ricerca.

Riteniamo che questa iniziativa dell'IRES dimostri la volontà dell'Istituto di prestare attenzione scientifica alle tematiche che nei prossimi anni interesseranno le economie e le comunità statali e regionali in un ambito di dimensione sempre maggiore. Assai prima della scadenza del 1992 lo "spazio senza frontiere" sarà infatti ancora più ampio di quello previsto dal Trattato Cee e dall'Atto unico europeo, per effetto della riunificazione tedesca, dell'apertura ai paesi dell'Est e di una crescita dei rapporti con i paesi appartenenti all'Associazione europea di libero scambio.

Il contesto transnazionale già delineato istituzionalmente e le sopravvenute prospettive politiche nell'intero continente europeo sembrano richiedere che gli studi sulle realtà regionali, prima finalizzati al superamento di squilibri all'interno di esse o dello stato, considerino ora il tema del riequilibrio tra le regioni a livello internazionale e si pongano i problemi dello sviluppo regionale in tale nuovo quadro.

Il lavoro a cui è dedicato il presente dossier, elaborato dal dottor Ezio Avigdor dell'APF, presenta una rassegna assai ricca di elementi di conoscenza sulle tendenze evolutive e le prospettive di crescita dell'impresa minore, comprovando con ciò stesso le esigenze di una nuova stagione di studi in merito, che superando la retorica del "Piccolo è bello", fin troppo diffusa nel passato decennio, punti ad una risistemazione teorica ed empirica delle conoscenze su una realtà produttiva e di così vitale importanza per lo sviluppo della nostra regione.

**Andrea Prele**

**Direttore dell'IRES**



## L'IMPRESA MINORE IN PIEMONTE

La letteratura economica -se si eccettuano alcuni studi comparsi negli Usa già negli anni '60- ha iniziato ad occuparsi in modo sistematico della piccola impresa con gli anni '70; ne sono risultati numerosi studi empirici anche di grande rilevanza, sforzi di interpretazione teorica e modelli che hanno ancora larghe prospettive di dispiegamento. Le analisi dei ruoli e dei comportamenti della piccola e media impresa (p.m.i.) sono state fortemente condizionate dalla crisi strutturale del modello tradizionale della grande impresa, dalla turbolenza crescente dei mercati -a sua volta spinta dall'indebolirsi del modello unitario di gestione dell'economia internazionale e dal crescere della divisione internazionale del lavoro- e, in stadio successivo, dal modificarsi delle strategie delle grandi imprese. Dalla fine degli anni '70 infatti le grandi imprese si sono date strutture decentrate gestionalmente, che hanno portato a modificazioni profonde delle dimensioni minime economiche d'impianto, del sistema dei rapporti di fornitura e subfornitura, delle convenienze di "make or buy", delle strutture complessive dell'industria e delle relative quote di occupazione.

Alla destrutturazione della grande impresa ha corrisposto l'apertura di spazi consistenti per unità minori, legate totalmente o parzialmente alle commesse delle imprese maggiori, ma anche, in non pochi casi, capaci di operare autonomamente in particolari segmenti di mercato, collegate in via crescente in rapporti di interconnessione e, a volte, di collaborazione.

Naturalmente, condizione necessaria per il dispiegarsi di questa ristrutturazione "virtuosa", è che ci sia una riserva di imprenditorialità e che essa si trasformi permanentemente in imprenditorialità. L'occasione di business si coniuga poi in vario modo con le riserve di know-how, con i modelli culturali, con le specializzazioni e le vocazioni merceologiche di area, dando luogo a fisionomie industriali ancora ibride o già delineabili in modelli.

Le precondizioni all'entrata -ed in particolare le barriere finanziarie e tecnologiche- incidono ovviamente inoltre sui ritmi di natalità e mortalità delle piccole imprese. Il ciclo economico ne influenza fortemente in posi-

tivo la nascita, mentre mostra minori automatismi, nella sua fase decrescente, nel determinare le uscite.

Alta appare inoltre -sia per le nuove imprese che per quelle consolidate- la propensione ad aprirsi a rapporti di fornitura e a ridistribuzioni degli ordini sui subfornitori, con una tendenza che induce a prefigurare il formarsi di reti, in parte connesse con lo sviluppo di imprese-rete da parte delle aziende maggiori. In queste le deverticalizzazioni portano alla formazione di gruppi polifunzionali sempre più aperti a rapporti di subfornitura articolati e alla riorganizzazione delle subforniture con modalità, in parte cogenti, in parte promozionali per il subfornitore.

In questo capitolo le problematiche dell'impresa minore verranno affrontate con un primo inquadramento quantitativo del fenomeno, con un'esposizione dei modelli interpretativi di riferimento e soprattutto con un'analisi economico-finanziaria di un consistente aggregato di imprese piemontesi, volto a valutare la capacità di commisurarsi con la futura evoluzione dei mercati.

### 1.1. Nuove dinamiche dell'impresa minore

Nel confronto con i principali partners europei, l'industria manifatturiera italiana evidenzia una rilevante caratterizzazione sulle piccole dimensioni, con un addensarsi delle imprese nella classe dimensionale inferiore a 100 addetti.

La dinamica sviluppatasi tra gli anni '70 e i primi anni '80 indica

Tabella 1 Occupazione per fasce di addetti in alcuni paesi europei  
(valori percentuali sul totale occupazione)

Paesi	1-99 add.	100-499 add.	> 500 add.
Italia (1981)	59,2	21,2	19,6
Francia (1982)	26,4	41,7	31,9
Gran Bretagna (1982)	19,1	34,4	46,6
Rft (1981)	18,6	29,1	52,3

Fonte: Ocde

inoltre che il peso delle imprese minori si è andato accentuando in Italia, mentre si è ulteriormente moderato negli altri paesi.

In Piemonte, nell'industria manifatturiera, il fenomeno tra il 1980-81 e il 1986-87 ha avuto una dinamica impetuosa che ha modificato profondamente la struttura occupazionale. Infatti le quote di occupazione per fasce di dimensione d'impresa mostrano nel settennio le seguenti variazioni:

- imprese con 1-99 addetti: dal 37,2 al 50,3% dell'occupazione;
- imprese con 100-499 addetti: dal 22,9 al 20,2% dell'occupazione;
- imprese oltre i 500 addetti: dal 39,8 al 29,5% dell'occupazione.

Si è realizzata cioè una convergenza della fisionomia produttiva del Piemonte verso forme più simili alla media nazionale. È inoltre da sottolineare quantitativamente il fenomeno della drastica riduzione occupazionale nella grande impresa e l'incremento vigoroso della piccolissima impresa (0-9 addetti), che aumenta in assoluto i suoi addetti di circa 50.000 unità rispetto al 1981, mentre la riduzione assoluta dell'occupazione nell'industria manifatturiera tra il 1981 e il 1986 porta gli addetti totali da 769.250 a 657.805. La variazione per classi dimensionali della regione e delle singole province evidenzia un processo omogeneo per quanto riguarda la contrazione occupazionale delle classi dimensionali maggiori, più variegato in quelle inferiori, in crescita in alcune province.

Tabella 2 Variazione percentuale dell'occupazione nell'industria manifatturiera per provincia e fascia dimensionale (1980-86)

Fasce add.	Regione	AL	AT	CN	NO	VC	TO
1-9	+40,8	nd	nd	nd	nd	nd	nd
10-49	-0,7	-3,1	-15,1	+3,4	-9,6	+5,9	+0,6
50-99	-8,1	-4,1	+11,1	-7,7	-18,0	-16,2	-6,6
100-499	-24,8	-29,7	-12,8	-12,1	-11,2	-21,2	-26,4
> 500	-36,7	-23,5	-38,4	-12,3	-44,8	-45,3	-36,6

Fonte: Censimento 1981, elaborazioni Ires, rilevazioni Cciao

Oggi il Piemonte si presenta come una regione in cui è avvenuto un vistoso riequilibrio di dimensioni aziendali e di localizzazioni, in cui i 330.000 addetti delle imprese di piccole dimensioni e i 132.000 addetti

delle medie si distribuiscono in forme diffuse su larga parte del territorio, con una tendenza all'accentramento su alcuni poli produttivi.

Volendo riassumere le principali localizzazioni industriali in Piemonte in termini di "poli", si possono indicare, in via preliminare, nella provincia di Novara quelli di Domodossola, Verbania, Borgomanero, Borgosesia; nella provincia di Vercelli, quello Biellese; in provincia di Torino, oltre al complesso dell'area metropolitana, le aree di Ivrea e Pinerolo; ad Alessandria, le localizzazioni di Tortona, Acqui Terme, Valenza; a Cuneo i poli di Alba, Saluzzo, Bra.

Nella classe superiore permane lo schiacciante peso dell'area torinese, la cui quota si abbassa man mano che si scende alle classi dimensionali inferiori.

Una lettura della geografia economica della piccola e media industria in Piemonte, che dia ragione della molteplicità della sua configurazione, può essere fatta utilizzando quattro schemi concettuali predisposti dalla letteratura economica:

- 1) la specializzazione flessibile, tipica delle aree monoindustriali, nelle quali il contemperamento tra industria "monoprodotto" e la diversificazione è garantito da un sistema produttivo di "risalita" dalle famiglie di prodotti tipici alle produzioni di secondo stadio che ne forniscono parte degli input. E' tipica dell'area Biellese e di Valenza Po, ma compare in forma ibrida anche ad Alba e in alcune aree della cintura torinese;
- 2) l'industrializzazione dal basso, che nasce da una preesistente disponibilità imprenditiva e convive con forme di microaccumulazione in agricoltura e in attività artigiano-mercantili. Essa si palesa in vaste aree del Piemonte, sparse a pelle di leopardo ovunque i sistemi di grande impresa non abbiano "schiacciato" le vocazioni o incanalato in modo unidirezionale le risorse. Questa forma dà luogo allo sviluppo di imprenditorialità "veteroschumpeteriana", con elevato sfruttamento di tutti i fattori della produzione, modelli tecnologici di inseguimento, ed innovazione quasi esclusivamente incrementale. E' tipica di parte del Cuneese, del Basso Novarese, della seconda cintura di Torino, del Basso Monferrato e dell'asse Cuneo-Carmagnola;
- 3) il decentramento produttivo nato dalla crisi dei modelli accentrati si è dispiegato in Europa e in Italia in forme diverse, in genere contraddistinte da elementi comuni, quali la riorganizzazione della produzione a cascata, con più o meno sviluppate forme di integrazione orizzontale; la coesistenza di tassi di remunerazione dei fattori differenziati

- all'interno della stessa area e delle stesse specializzazioni; livelli di concorrenzialità esasperata tra imprese, che convivono però entro un quadro in cui le economie di agglomerazione fanno premio sul sistema concorrenziale. In Piemonte l'estensione del fenomeno è vistosa e coinvolge sia i distretti tecnologici, sia le aree di industrializzazione dal basso. Si riscontra in gran parte della regione, ed espressamente nella seconda cintura di Torino, nel medio Alessandrino, in quasi tutta la provincia di Cuneo;
- 4) il distretto tecnologico. Esso si vale di tre elementi essenziali a disposizione dell'intero contesto produttivo: filiere tecnologiche fortemente interconnesse, sistemi formativi formalizzati e a macchia d'olio, riferimenti alla ricerca di base riconosciuti da tutti gli operatori. La sua individuazione puntuale, dal punto di vista della geografia economica, crea problemi definitivi, ma -nel caso del Piemonte- può essere rilevata nell'area metropolitana torinese, nel comprensorio dell'alto Canavese e nel sistema del basso Novarese, mentre si possono stabilire, tra questi "poli", delle connessioni e dei flussi nel campo della ricerca e delle "alte infrastrutture". I distretti in questione ospitano imprese high-tech che realizzano, attraverso un'elevata redditività, le condizioni per attivare strategie di sviluppo e quindi per acquisire posizioni di forza nei rapporti con la grande impresa (subfornitura innovante) e con il mercato.

## *1.2. L'evoluzione economico-finanziaria*

La varietà delle tipologie dei sistemi di piccola impresa ed il loro sovrapporsi in diverse aree territoriali rendono prematuro, allo stato attuale delle conoscenze, dar conto con completezza della situazione regionale dal punto di vista strutturale. E' invece possibile esaminare la consistenza economico-finanziaria con la quale le imprese minori si accingono ad affrontare il quadro competitivo che si sta definendo.

A questo scopo si è proceduto a un'analisi aggregata degli impieghi, delle fonti e dei risultati economici di oltre 1.500 imprese minori piemontesi. L'analisi è effettuata sul "bilancio aggregato" di imprese tra zero e 200 addetti, fornito dalla Centrale dei Bilanci.

L'aggregato di partenza è formato da tutti i bilanci disponibili per il 1987, relativi a 1.840 imprese con 91.905 dipendenti. Procedendo a ritroso, i bilanci di queste imprese sono stati nuovamente aggregati per il

1986 e il 1985. Per gli anni 1984-82, il numero di imprese considerate scende a 1.264, con un numero complessivo di dipendenti pari a 78.186.

Tabella 3 Dati generali del campione

Variabili	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Dipendenti	78.186	76.232	74.224	91.423	90.911	91.905
Ricavi (mld. lire)	10.235	11.505	13.390	18.818	19.962	21.782
Val. agg. (mld. lire)	2.831	2.670	2.978	4.094	4.495	5.032
Ricavi pro-capite (milioni di lire)	130	150	180	205	219	236
Val. agg. pro-cap. (milioni di lire)	30	35	40	45	49	55
% Val.agg./Fatturato	23,3	23,2	22,3	21,8	22,6	23,2

Fonte: Elaborazione su dati Centrale dei Bilanci

La disomogeneità del campione sconsiglia di valutarne l'evoluzione in base alla dinamica assoluta delle variabili considerate. Più significativo può risultare l'esame dei parametri, quali il valore aggiunto pro-capite ed il fatturato pro-capite, che presentano, nel periodo considerato, sensibili miglioramenti.

Pur trattandosi di grandezze espresse in valori correnti, è da sottolineare come il loro tasso di crescita sia nettamente superiore alla dinamica inflazionistica, indicando in tal modo i consistenti guadagni di produttività reale realizzati nel periodo.

L'incidenza del valore aggiunto sul fatturato, che può rappresentare un indicatore dell'integrazione produttiva delle aziende, non cambia in maniera rilevante nel periodo, registrando peraltro un andamento contrastante, con un calo dal 1982 al 1985 ed una successiva ripresa. La metà degli anni '80 potrebbe quindi rappresentare, almeno per il sistema delle imprese piemontesi, la conclusione della fase dei processi di deverticalizzazione.

E' importante notare poi che gli acquisti si spostano dai beni ai servizi, confermando il fenomeno di terziarizzazione, che sembra estendersi anche alle piccole imprese (tab. 4).

Passando ad esaminare gli impieghi di capitale, cioè il modo con cui le imprese hanno utilizzato le risorse disponibili, l'evoluzione più impor-



Tabella 4 Indicatori di struttura operativa

	1982	1983	1984	1985	1986	1987
% Acquisto beni/Fatturato	63,3	62,2	63,8	63,7	61,2	60,9
% Acquisto servizi/Fatturato	15,1	15,3	15,4	15,9	16,6	16,9
% Cap. immobilizz./Tot. impieghi	28,8	29,0	26,7	24,7	24,4	23,5
Valore beni in leasing (mld. lire)	23,0	27,0	36,0	70,0	85,0	125,0
% Magazzino/impieghi	25,9	24,3	24,3	25,0	23,5	23,3
% Cred. netti a breve/impieghi	38,4	39,0	39,5	41,2	41,6	42,4
% Attività finanziarie/impieghi	0,3	1,0	2,3	2,1	2,5	2,6
% Cassa e banche/impieghi	4,4	4,4	4,9	4,9	5,6	5,7

Fonte: Elaborazione su dati Centrale dei Bilanci

tante è quella che mostra una robusta flessione nel peso delle immobilizzazioni a vantaggio delle attività correnti.

Il fenomeno è molto netto (oltre cinque punti percentuali in sei anni) ed è ancora più accentuato se si prendono in considerazione le sole immobilizzazioni materiali, cioè le immobilizzazioni tecniche nette sugli impieghi, che risultano calare progressivamente dal 25% del 1982 al 18% del 1987.

Tra le cause di questo fenomeno, che rappresenta una fondamentale evoluzione strutturale del sistema produttivo italiano e che sembra essere comune anche alle imprese minori e non solo a quelle di maggiori dimensioni, occorre ricordare:

- evoluzione tecnologica: l'elettronica applicata nell'ufficio e soprattutto nella fabbrica, consente versatilità di processi attraverso la programmabilità di apparecchiature non più rigidamente dedicate ad una specifica fase del lavoro, il che può tradursi in minor peso delle immobilizzazioni in impianti e macchinari;
- terziarizzazione: in misura crescente le imprese -anche quelle tradizionalmente manifatturiere- spostano i loro output dai beni ai servizi, ed in generale la produzione di servizi richiede una minore quantità di capitale fisso (edifici, impianti, macchinari);
- deverticalizzazione: sempre più, nella scelta di make or buy, le imprese -e non solo quelle grandi- optano per il buy, spostando all'esterno non solo operazioni marginali e accessorie, ma intere fasi del processo

produttivo principale. La tendenza è a conservare il controllo delle fasi ritenute strategiche e a demandare a terzi tutto il resto. Si tratta di un processo delicato e a volte arrischiato, ma i vantaggi della flessibilità derivante dai costi variabili, in luogo dei costi fissi, sembrano prevalere su ogni altra considerazione;

- ricorso al leasing: l'esame dei conti d'ordine dello stato patrimoniale (in particolare dei beni di terzi presso l'impresa) mostra che le aziende ricorrono con frequenza alla modalità del leasing per avere disponibilità di cespiti patrimoniali. E, molto probabilmente, il dato che emerge dai bilanci sottostima il fenomeno, poichè i conti d'ordine non sono obbligatori ai sensi del Codice Civile e molti soggetti non li indicano nei documenti ufficiali.

Questi processi sembrano quindi aver interessato anche le piccole imprese piemontesi. Inoltre, va notato che all'interno delle immobilizzazioni cresce il peso delle immobilizzazioni finanziarie nette dal 2,2% del 1982 al 4% del 1987. Si tratta di un fenomeno ancora relativamente modesto, che tuttavia esprime una linea di tendenza: anche le piccole imprese spostano parte dei loro interessi dall'area propriamente manifatturiera e mercantile all'area della finanza (negli anni precedenti queste tendenze riguardavano soprattutto le grandi società, molte delle quali si sono trasformate in holding pure e in holding miste).

Infine, all'interno delle attività correnti, merita evidenziare le quote sul totale impieghi assunte nel tempo da alcune voci fondamentali (tab. 4). Il magazzino, sia di materie prime sia di semilavorati, parti e prodotti finiti, viene gestito con attenzione e il suo peso decresce, pur in presenza di un forte incremento delle vendite. Più attente politiche di inventory-management vengono rilevate anche nelle piccole imprese, analogamente a quanto nell'ultimo decennio è avvenuto per le grandi e questo è certamente un segno positivo dal punto di vista di una buona gestione manageriale.

I crediti netti di breve termine, che sono quasi tutti commerciali, aumentano di quattro punti. La concessione di crediti ai clienti è la classica manovra per aumentare le vendite e in questi anni le piccole imprese vi hanno fatto ampiamente ricorso, come emerge peraltro anche dai "giorni di credito mediamente concessi ai clienti" che passano da 95 a 109. Si tratta di un aumento non compensato dai "giorni di credito mediamente ottenuti dai fornitori", che nello stesso periodo passano solamente da 95 a 100, generando uno squilibrio finanziario che è stato coperto dall'indebitamento a breve verso il sistema bancario.



L'andamento della voce "Titoli e attività finanziarie a breve" mostra che Bot e Cct non sono solamente nei portafogli delle grandi società e conferma quanto già osservato sulla maggiore propensione dei piccoli imprenditori verso le attività finanziarie.

Dall'esame delle fonti di capitale, cioè dal modo con cui le imprese hanno reperito i mezzi finanziari necessari, il primo dato che emerge è una riduzione delle quote di capitale proprio rispetto al capitale preso a prestito (tab. 5). I proprietari delle piccole aziende piemontesi, per ogni 100 lire di cui hanno avuto necessità, hanno apportato, come capitale proprio, 29,3 lire nel 1982 e solamente 26,7 lire nel 1987.

Tabella 5 Indicatori di struttura finanziaria

	1982	1983	1984	1985	1986	1987
% Capitale proprio/cap. investito	29,3	30,4	28,8	27,3	27,5	26,7
% Passiv. a lungo/totale finanziam.	15,1	14,9	14,3	14,4	14,9	15,2
% Passiv. a breve/totale finanziam.	55,6	54,7	56,9	58,3	57,6	58,1

Fonte: Elaborazione su dati Centrale dei Bilanci

In un quadro generale industriale, caratterizzato da un basso grado di capitalizzazione, è interessante cogliere anche nella piccola impresa piemontese una tendenza netta ad un aumento del grado di dipendenza dai finanziatori esterni.

Una possibile chiave di lettura di questo trend è quella che mette in relazione il ricorso al debito con il costo medio del denaro: negli anni presi in considerazione, il costo del denaro è stato decrescente, come indicano i tassi fissati dall'Abi come prime rate (che è poi il tasso di riferimento di tutta la clientela).

Certamente si deve tenere conto del rapporto tra tassi di interesse e tassi di inflazione per misurare l'effettivo andamento in termini reali del costo del denaro alle imprese, ma sembra tuttavia corretto affermare che tale variabile è stata percepita come decrescente da parte dei piccoli operatori, e ciò spiega in parte il maggiore ricorso all'indebitamento. Tale ricorso è tanto più conveniente quanto più aumenta la redditività di im-

presa, ed in questi anni la redditività delle imprese considerate è certamente cresciuta, come si vedrà in seguito.

Un'altra possibile lettura di questo andamento è che i titolari e i soci delle imprese abbiano dovuto fare ricorso all'indebitamento non essendo in grado di fare fronte con mezzi propri alle necessità di nuovi investimenti. In realtà la struttura del campione preso in esame non consente di misurare, in valore assoluto, l'incremento di attivo netto, poichè nel primo triennio le imprese sono in numero diverso rispetto al secondo; tuttavia all'interno di ciascun triennio si coglie una netta tendenza all'impiego di maggiori risorse, che passano da un indice 100 nel 1982 a un indice 132 nel 1984 e da un indice 100 nel 1985 a un indice 130 nel 1987.

Processi di investimento di queste dimensioni possono dar ragione del fatto che i soci non siano stati in grado di finanziarli con quote stabili di capitale proprio.

Le imprese dunque hanno fatto un maggiore ricorso all'indebitamento: a questo proposito va notato che i debiti consolidati (cioè a medio-lungo) rimangono sostanzialmente fermi percentualmente, mentre crescono i debiti con scadenza inferiore all'anno.

Questi dati paiono confermare la difficoltà che la piccola impresa incontra nell'accedere a forme di finanziamento a medio e lungo termine, che sarebbero preferibili, sia dal punto di vista della stabilità, che da quello del minor onere economico.

Venendo infine all'analisi del conto economico, si evidenzia in primo luogo che le imprese hanno fatto significativi passi in avanti sotto il profilo della redditività, sia in valori assoluti, sia come incidenza percentuale dell'utile netto sul volume degli affari (tab. 6).

Tabella 6 Indicatori di redditività

	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Utili (mld. lire)	55,8	81,3	147,9	233,6	323,6	376,8
% utili/fattur.	0,5	0,7	1,1	1,2	1,6	1,7
% Roi	12,8	12,4	13,1	13,1	13,1	12,0
% Roe	2,5	3,3	5,6	5,8	8,3	9,0

Fonte: Elaborazione su dati Centrale dei Bilanci

Un'ulteriore osservazione riguarda il rapporto tra i due più importanti indicatori sintetici di redditività: il Roi (risultato operativo/investimenti totali) e il Roe (utile netto di bilancio/capitale netto apportato dai soci).

Comunemente si indica nel Roi un misuratore di efficienza e redditività in senso stretto della struttura produttiva, che prescinde dalla situazione finanziaria dell'azienda (che ci sia tanto o poco indebitamento, o interessi passivi alti o bassi, è indifferente agli effetti del Roi), mentre il Roe è il misuratore della redditività "dal punto di vista del portatore di capitali".

E' interessante osservare l'andamento dei due indicatori, posti a raffronto in imprese (1-200 addetti) in cui c'è da ritenere che la pressione degli imprenditori e dei soci siano più marcate che in altre situazioni: la redditività della struttura operativa registra leggeri miglioramenti o rimane stabile negli anni, mentre aumenti marcati e continui si rilevano nella redditività effettiva del capitale.

E' possibile rilevare, nella vita delle aziende, tre fasi concettualmente distinte, anche se in concreto sovrapposte:

- una prima fase in cui l'attenzione dei responsabili è tutta concentrata sui volumi di produzione effettuata;
- una seconda in cui, senza dimenticare i volumi, l'attenzione si sposta sul rapporto costi-ricavi e quindi sull'efficienza nell'impiego dei fattori produttivi. Diventa importante vendere e produrre con efficienza, cioè con un favorevole rapporto input-output;
- una terza infine in cui, senza dimenticare volumi ed efficienza, l'attenzione si sposta a prendere in esame anche i costi e i ricavi di natura finanziaria, cioè sostanzialmente gli interessi attivi e passivi.

Se si adotta questa schematizzazione, si può concludere che nei sei anni considerati le imprese si sono avviate nettamente verso la terza fase: una crescente attenzione è stata rivolta alla dimensione finanziaria nella gestione e l'effetto è stato che la dimensione degli oneri finanziari netti (interessi passivi-interessi attivi) è scesa fortemente e senza interruzioni, come evidenziato dalla diminuzione dell'incidenza degli oneri finanziari netti sul fatturato dal 4,7% del 1982 al 3,1% del 1987.

### *1.3. Un primo bilancio*

Nella prima metà degli anni '80 l'impresa minore ha fatto registrare in Piemonte un'intensa dinamica che ha portato ad una profonda modifica della struttura occupazionale dell'industria, dando luogo ad una conver-

genza della fisionomia produttiva regionale verso forme più simili a quelle della realtà nazionale.

Oltre al positivo contributo occupazionale, che ha attenuato gli effetti negativi della razionalizzazione delle aziende maggiori, va segnalata in diverse aree territoriali la tendenza alla costituzione di sistemi produttivi, differenziati a seconda delle vocazioni merceologiche, della dotazione di fattori e dei modelli culturali, ma caratterizzati, in tutti i casi, da un aumento dell'interazione tra gli operatori economici.

Nella nuova prospettiva concorrenziale a misura del mercato europeo, l'attenzione sembra doversi spostare sul superamento delle dimensioni locali e sul conseguimento di livelli organizzativi tali da consentire un ottimale utilizzo dei fattori competitivi (innovazione tecnologica, reti commerciali, capacità manageriali, strumenti finanziari) necessari al confronto internazionale.

Il consolidamento operativo, che può essere ricercato con un'ulteriore strutturazione delle aree sistema, sembra quindi porsi come l'obiettivo strategico dei prossimi anni.

In quest'ottica dalla lettura dei bilanci aggregati si può trarre un giudizio di sintesi sulle forze e le debolezze della piccola industria in Piemonte.

Sono innanzi tutto da rilevare il costante aumento della produttività come trend forte e consolidato e le razionalizzazioni passate e in atto nella gestione di ogni tipo di risorsa (soprattutto delle scorte e delle giacenze, ma anche dei mezzi finanziari e -da quel che risulta sul versante dell'espansione del valore aggiunto- del fattore lavoro).

Risulta un impiego crescente di mezzi finanziari, come conseguenza di espansioni vistose del fatturato sull'intero periodo. A questa "domanda di mezzi" corposa, debole è stata la risposta della proprietà, che ha dovuto rivolgersi prevalentemente a fonti esterne. La struttura dell'indebitamento che ne è seguita evidenzia un incremento più che proporzionale delle passività a breve, cioè di una voce che crea incertezza nel futuro e che può compromettere i buoni risultati della gestione economica.

Ugualmente, può essere letto con qualche preoccupazione il fatto che le immobilizzazioni tecniche non subiscano incrementi significativi (anche se il rallentamento nei rinnovi può essere in parte spiegato dal processo di "terziarizzazione" interna, che si è rilevata per diverse vie).

Più che soddisfacente può apparire l'andamento del Roe, cioè dell'indice di redditività -ed è senz'altro un segnale di rafforzamento

aziendale- ma i dati analizzati continuano a segnalare uno stato di debole capitalizzazione.

Con queste condizioni le imprese minori del Piemonte si accingono ad affrontare l'attuale fase di transizione che richiede il superamento dei modelli operativi tradizionali nei rapporti con il mercato e con i processi e le logiche innovative.

In tale direzione, diversi sottosistemi produttivi della regione sembrano aver messo in moto iniziative, soprattutto private, ma che non potranno dispiegarsi senza un forte coinvolgimento dell'operatore pubblico, finalizzate all'attivazione di forme di collaborazione tra imprese per il conseguimento di economie agglomerative, sul piano commerciale, finanziario e tecnologico.

Questa evoluzione, anche per quanto concerne la piccola impresa, sembra fondersi su solide strutture economico-finanziarie, anche se la transizione coglie ancora molte imprese in condizioni di squilibrio.

Per il loro superamento, per l'aumento della diffusione dell'innovazione e per il crescente coinvolgimento delle piccole imprese nei processi di modernizzazione, sembra rendersi necessario un approccio differenziato per aree e per specificità settoriali.



## ALCUNE AREE SIGNIFICATIVE

Come si è visto, il panorama dei sistemi di piccole e medie imprese in Piemonte si presenta assai articolato per tipologie produttive, connessioni dei processi a monte e a valle, livello di gestione del business e complessità di struttura aziendale.

Considerando che per fattori di esternalità e per specializzazioni produttive le imprese minori si caratterizzano spesso per specifiche organizzazioni di area, si ritiene utile dedicare attenzione specifica ad alcune sotto-aree, che non esauriscono le possibilità di differenziazione territoriale, ma sono tali da rappresentare in forme più marcate e stabilizzate le principali problematiche dei sistemi di piccole e medie imprese in Piemonte.

In modo specifico si dedica un rapido schizzo relativo alle caratteristiche dell'area torinese, di quella novarese e di quella biellese.

Date le dimensioni del lavoro ci si è concentrati sulle più tipiche espressioni delle problematiche locali in modo da fornire un panorama di tematiche, eventualmente riconducibili, in successivi approfondimenti, a filoni comuni.

### *2.1. L'area metropolitana torinese*

I risultati di una recente indagine dell'Api mostrano che la piccola e media impresa dell'area è fortemente concentrata in quattro tipi di produzione: costruzioni di prodotti in metallo (31,3% delle aziende totali), macchine e materiale meccanico (10,8%), elettrico ed elettromeccanico (8,7%), auto-carrozzerie, parti ed accessori (8,9%).

La grande maggioranza delle sue produzioni trova sbocco in altre aziende produttrici: il 70% è rappresentato da beni intermedi e finiti che entrano nel processo di produzione di altre imprese e che pertanto richiedono tecniche produttive, di ingegnerizzazione e di produzione fortemente determinate dagli sbocchi finali.



Dinanzi alle esigenze dei committenti, le innovazioni di prodotto sono determinate essenzialmente dal cliente, contro una certa autonomia nel definire le caratteristiche e le linee di sviluppo.

In modo particolare questa autonomia si esplica nel settore delle macchine e materiale meccanico (e coinvolge il 63% delle imprese), nelle industrie elettriche ed elettromeccaniche (63%), negli "altri" mezzi di trasporto (50%) e nei servizi alle imprese (40%).

Sempre dall'indagine dell'Api citata, risulterebbe che le 900 aziende intervistate suddividano la loro produzione per macrocaratteristiche in:

- 28,4% di aziende produttrici ad alti volumi e bassi prezzi;
- 35,6% produttrici in bassi lotti e qualità medio-elevata;
- 36,0% produttrici di parti o macchinari ad alto contenuto di servizio.

Si avrebbe così un 70% circa di imprese che operano con buone chances concorrenziali.

Di contro, le quote di produzione assorbite da nicchie stabili di mercato sono abbastanza basse, se si pone mente al fatto che nicchie assorbenti sotto il 20% della produzione riguardano ben il 62% delle imprese.

Relativamente elevato appare invece -almeno per la maggioranza delle aziende non direttamente legate all'indotto Fiat- il ventaglio della clientela, poichè oltre il 70% delle aziende è fornitrice di più di venti clienti.

L'orientamento all'export della p.m.i. torinese non è marcato, soprattutto se lo si paragona alla grande impresa e ad altre aree del territorio nazionale. Infatti il 62% delle imprese non esporta più del 20% del suo fatturato e il 22% ne esporta meno del 5%.

Inoltre solo il 10% delle imprese è dotato di un ufficio esportazioni ed il 27% dispone di un addetto che si occupa anche dell'export.

Quote elevate di esportazioni sono raggiunte dai seguenti settori merceologici:

- |   |   |      |
|---|---|------|
| - prima trasformazione dei metalli        | = | 42%  |
| - macchine e materiale meccanico          | = | 46%  |
| - elettromeccanica ed elettronica         | = | 42%  |
| - accessori per autoveicoli e carrozzerie | = | 48%. |

La non elevata propensione all'export è facilmente spiegabile con tre ordini di considerazioni:

- la struttura produttiva della piccola impresa si configura in una rete a maglie strette in cui gli sbocchi sono largamente ed abbastanza regolarmente garantiti dal sistema regionale;
- la funzione esportativa è assicurata dalla grande impresa, per cui parte



delle produzioni esportate sono incorporate nelle produzioni delle imprese maggiori;

- esistono difficoltà obiettive per la piccola impresa a intraprendere le vie dell'esportazione (ricerca della clientela, adeguamento a standards diversi, problemi burocratici, problemi di lingua ecc.).

D'altra parte risulta che il raggiungimento di alti standards di efficienza e flessibilità sono fortemente correlati con l'espansione sull'estero, espansione che quindi non si propone solamente come un'esigenza di diversificazione dei mercati, ma come passaggio determinante del rafforzamento aziendale e dell'acquisizione di informazioni innovative.

L'innovazione di prodotto procede con una certa lentezza nell'insieme della p.m.i., ma ha punte di notevole interesse in alcuni settori merceologici:

- macchine e materiale meccanico: coinvolge il 63% delle imprese;
- industria elettrica ed elettromeccanica = 63%
- altri mezzi di trasporto = 50%
- servizi a imprese industriali = 41%.

L'innovazione di prodotto è fortemente determinata dalla committenza, soprattutto nel settore dell'indotto. La sua esiguità nelle produzioni dirette al mercato comporta invece preoccupazioni sulla tenuta delle quote acquisite e sulla capacità di allargarle.

Gran parte dell'attenzione delle p.m.i. si è invece rivolta all'innovazione di processo, fortemente determinata da esigenze di riduzioni di costi e non dipendente dalla ricerca di economie di scala. Nella fascia di imprese da 50 a 99 addetti - e in notevole misura anche nella fascia 20-49 addetti - si è assistito ad un processo di rapida sostituzione dei macchinari con un elevamento notevole dell'automazione di fase. Minore peso ha avuto l'automazione integrata dei processi sia per l'insufficienza delle dimensioni dei lotti, sia per i vincoli finanziari, sia soprattutto per le difficoltà di dominare i vincoli organizzativi che l'integrazione dei processi comporta.

Dalle ricerche disponibili condotte dalla Cciaa di Torino e -per la parte che riguarda il Piemonte- dall'Unioncamere, risulta un quadro contraddittorio per quanto concerne l'innovazione gestionale. Le p.m.i. torinesi appaiono infatti più avanzate che nel resto d'Italia nel darsi una struttura gestionale e organizzativa moderna - nonchè nello spingere i processi di informatizzazione e nell'integrarli in tutte le aree funzionali. Non manifestano però uno sforzo generalizzato nell'adeguamento della gestione amministrativa e nell'utilizzo della strumentazione finanziaria.

## 2.2. Provincia di Novara

Il quadro della piccola e media impresa in provincia di Novara emerge da una ricerca condotta dal Gsi per conto dell'Unione Industriale Novarese e terminata nel giugno 1988; esso è stato integrato mediante interviste ad associazioni di categoria.

Il tasso di industrializzazione della provincia è molto elevato: si stima che l'industria fornisca il 51% del prodotto lordo del sistema economico, con tassi di specializzazione e di produttività che possono essere colti nei seguenti dati:

- popolazione residente = 11,4% del Piemonte
- occupazione industriale = 12,35% del Piemonte
- valore aggiunto dell'industria = 13,45% del Piemonte
- indice valore aggiunto dell'industria sulla media nazionale (media =100): 115,6.

Gli anni '70 hanno assistito ad una vistosa ristrutturazione dell'apparato industriale, con l'indebolimento netto di settori portanti e con larghe rilocalizzazioni che hanno mutato l'assetto produttivo della provincia, riequilibrandolo geograficamente e per settori produttivi.

Gli anni '80 hanno segnato un consolidamento delle tendenze dispiagatesi negli anni '70.

La presenza della grande industria è andata scemando di peso e di quantità, mentre si è assistito ad un proliferare di piccole imprese soprattutto nel settore meccanico e dell'abbigliamento.

Attualmente (1989) si calcola che oltre il 65% dell'occupazione industriale sia garantito da imprese al disotto dei 50 addetti.

L'occupazione, per industrie prevalenti, si distribuisce su un'ampia gamma di settori, di cui si citano i più significativi:

- costruzione macchine : 13,2%
- tessili : 11,2%
- calzature ed abbigliamento : 11,0%
- prodotti in metallo : 10,6%
- materiale elettrico : 6,4%
- cartarie/editoriali : 5,7%
- alimentari di base : 5,6%
- chimica e materie plastiche : 5,0%
- fibre : 2,9%.

Il baricentro dell'industrializzazione tende a spostarsi verso la Lombardia per scelta consapevole delle politiche territoriali e per esplicite de-

cisioni imprenditoriali per quanto riguarda l'approvvigionamento dei servizi.

Se si escludono le aree di Omegna e di Pallanza, sottoposte ad un processo di forte deindustrializzazione, si sono irrobustiti o creati alcuni poli industriali forti:

- nella prima e la seconda cintura di Novara;
- nell'Ovest Ticino (Cameri, Oleggio, Cerano, Castelletto);
- nell'area di Borgomanero (con Gattico, Invorio, Briga);
- nell'area di Gozzano (in particolare Gozzano).

L'industria novarese non è eminentemente export-oriented (non più del 20% della produzione trova sbocco all'estero), ma tra gli inizi degli anni '70 e la metà degli anni '80 ha risalito di parecchie posizioni nel contesto piemontese. La provincia di Novara rappresentava il 3,95% delle esportazioni regionali nel 1970 e ne rappresenta il 6,87% nel 1987.

La composizione merceologica dell'export per principali settori era la seguente al 1986:

- |                          |          |
|--------------------------|----------|
| - macchine ed apparecchi | : 30,34% |
| - auto e componenti      | : 25,10% |
| - tessili                | : 7,64%  |
| - metallurgia            | : 6,50%  |
| - chimica e gomma        | : 4,90%  |
| - abbigliamento          | : 4,39%  |
| - bevande                | : 2,60%. |

Le principali destinazioni sono state:

- |            |          |
|------------|----------|
| - Rft      | : 22,40% |
| - Francia  | : 19,00% |
| - Usa      | : 14,28% |
| - Uk       | : 13,44% |
| - Svizzera | : 10,13% |
| - Urss     | : 4,43%  |
| - Giappone | : 4,40%. |

E' interessante notare come circa il 33% dell'export si indirizzi non sulle aree tradizionali Cee, ma su mercati extracomunitari. La scelta strategica di allargare la presenza sui mercati esteri emerge chiaramente dall'indagine citata, condotta sulle imprese inferiori a 200 addetti, che affermano esplicitamente di avere in atto uno sforzo in questo senso, volto a:

- ridurre i costi unitari di produzione;
- remunerare più ampiamente la ricerca e lo sviluppo;

- procurarsi dei feed-back di innovazione;
- porsi al riparo dalla perdita possibile di quote sul mercato interno dopo il 1992.

Riguardo allo stato attuale del business ed alle sue prospettive nel medio termine, le piccole imprese appaiono abbastanza ottimistiche. Infatti:

- il 62% delle imprese denuncia una crescita sensibile del fatturato reale a partire dal 1983 e non rileva segni di rallentamento;
- il 32% denuncia un incremento del saldo di cassa nettamente superiore al tasso di inflazione;
- il 75% segnala un saldo positivo elevato nel turnover della clientela, senza che ciò incida sui costi di trasformazione dell'assetto produttivo.

Di contro quasi tutte le imprese denunciano deficienze di capitalizzazione e -soprattutto le più piccole- non intravedono forme di ricapitalizzazione, poichè escludono, per caratteristiche della proprietà, per vincoli dei precedenti assetti e per eccesso di complessità gestionale, il rivolgersi a forme innovative di capitalizzazione. Gli auspici di quotazioni in borsa sono un'espressione sporadica, di scarso realismo nel breve periodo, e sostanzialmente poco convincenti.

Le strategie di sviluppo di prodotto puntano soprattutto verso segmenti attigui al settore aziendale, con processi più di allargamento di gamma che non di differenziazione o addirittura di diversificazione. Spingono in parte a questa scelta più restrittiva le esiguità di risorse destinabili alla ricerca di sviluppo e in generale non appaiono nitidi i sentieri di individuazione di una segmentazione più marcata.

Per quanto riguarda l'innovazione mista di processo-prodotto, il 43% delle imprese prevede un ampliamento delle gamme che però solo per il 33% si traduce in differenziazioni sostanziali. Si individua invece in interventi di carattere organizzativo (modifica delle linee, integrazione di alcune stazioni produttive, elevamento dell'informatica applicata alla produzione, sostituzione di alcune figure professionali, processo pianificatorio) e di carattere decisamente innovativo (sostituzione di logiche di processo, allargamento della flessibilizzazione di processo, introduzione ex-novo di nuovi processi) la via per una riduzione e poi una stabilizzazione dei costi, per una riduzione degli sfridi e per un decisivo rialzo della qualità.

Le motivazioni agli interventi previsti nell'assetto produttivo-organizzativo, sono nell'ordine:

- risparmio di manodopera (59% delle aziende);

- maggior facilità di lancio di nuovi prodotti (48%);
- adeguamento agli standards europei di qualità (48%).

Un numero non esiguo di aziende (in special modo quelle che stanno sviluppando strategie intense di differenziazione ed innovazione) si pone problemi di investimenti all'estero, sia sotto forma di consociate autonome -col compito duplice di stabilizzare la domanda e trasferire il know-how- sia sotto forma di joint-venture con imprese a produzioni complementari o meglio posizionate a rilanciare in secondo stadio la pressione su altri mercati.

### 2.3. *L'area tessile biellese*

Il biellese incide sul settore tessile nazionale per:

- il 46% dei fusi pettinati;
- il 20% dei fusi di cardato;
- il 67% dei fusi open-end;
- il 21% dei telai (occorre tener presente che il parco telai operanti a Biella è in media quello a più alta produttività d'Italia).

L'area biellese si presenta come un distretto industriale compatto, che ha subito modificazioni del sistema produttivo-territoriale nell'ultimo ventennio (nel senso di un restringersi delle connessioni geografiche), ma che si è sviluppato, ristrutturato e differenziato sempre sul nocciolo dell'industria tessile.

Da industria laniera tradizionale, il connettivo produttivo ed il sistema del business si sono andati articolando in un sistema assai variegato (industrie multifibre, materie plastiche, abbigliamento, meccanica ed in alcuni luoghi, come Verrone, si è decisamente diversificato nel senso di un'industria totalmente non collegata al tessile).

Per il resto il sistema ha ampliato le interconnessioni tra imprese del settore tradizionale, ha costituito nuove unità in cui il know-how tradizionale si è applicato a diverse merceologie, ha sviluppato enormemente le produzioni di input per l'industria tessile e -su queste basi- ha dato spazio all'espansione di aziende di secondo stadio il cui mercato si è espanso, dall'area biellese, alle aree mondiali.

Già i processi di ristrutturazione degli anni '70 si sono contraddistinti contemporaneamente per:

- forte riduzione di manodopera;
- deverticalizzazione dei processi;

- riduzione della quota laniera a vantaggio di altri settori;
- aumento delle aziende monofase.

Il processo è poi proseguito negli anni '80 con un'accentuazione della specializzazione produttiva per fasi che si va configurando in un sistema a rete in cui le imprese specializzate (normalmente tra i 10 e i 50 dipendenti) operano per poche grandi aziende locali, ma iniziano a proporsi come interlocutori (30-40% della produzione) anche per altre aree tessili esterne (italiane in particolare, ma anche francesi e belghe).

Dal punto di vista finanziario-patrimoniale la deverticalizzazione generalmente si accompagna in parte non modesta con fenomeni di concentrazione finanziaria, per cui gruppi con elevato potere di mercato regolano i flussi produttivi su più aziende del territorio. Il fenomeno ha un suo interesse non puramente descrittivo, poichè nel suo esplicarsi, lungi dal ricostruire le rigidità delle verticalizzazioni, spinge le aziende monofase alla conquista di quote di mercato non assicurabili dalla capogruppo e pertanto introduce flessibilità nel sistema.

Due fenomeni rivestono un particolare interesse nel panorama della diversificazione produttiva: l'emergere e l'espandersi dell'industria dell'abbigliamento, il rafforzarsi ed il crescere costante dell'industria meccanotessile. L'uno e l'altro fenomeno non rappresentano solo una scontata job-substitution dell'occupazione tessile, ma hanno fenomeni di ricaduta sull'industria tradizionale.

Il settore abbigliamento -al di là del cospicuo business che domina- può essere considerato elemento di punta della penetrazione del "prodotto Biella" sui mercati internazionali e svolge quindi una funzione a costi marginali decrescenti nello sviluppo creativo del settore tessile e sul suo sistema informativo di mercato.

Il settore meccanotessile si vale di un parco tecnologico locale e di un know-how consolidato e li gioca sui mercati internazionali dove può operare a dimensione più ampia di clientela e -in alcuni segmenti- su economie di scala. Il settore meccanotessile inoltre, per la tipologia delle tecniche che va sviluppando:

- allarga la domanda di figure professionali sofisticate e di un basamento scolastico avanzato;
- svolge una funzione insostituibile di trasferimento di know-how dalle industrie meccaniche e meccatroniche;
- tende a connotare Biella come centro di meccanica tessile di livello internazionale, con i relativi effetti di immagine e di forza di sfondamento del sistema sulle diverse aree di mercato.



L'allargamento impetuoso della base produttiva del meccanotessile (il 70% delle imprese ha meno di 5 anni) può essere quindi definito fenomeno di "risalita" pilotato strategicamente.

L'export dell'area biellese è stato nel 1988 di circa 1.250 miliardi, con un saldo attivo di circa 270 miliardi. A questi risultati hanno contribuito per il 62% i prodotti della tessitura e per il rimanente quelli della meccanica, dell'abbigliamento e di settori minori.

Sul medio periodo (1980-86) le quote di export dell'industria biellese nei settori portanti (tessile, meccanica, abbigliamento) si sono mantenute costanti rispetto al totale nazionale e raggiungono il 29% della produzione tessile-abbigliamento ed il 38% nel meccanotessile.

Dal 1987 al 1988 le esportazioni verso la Cee sono scese dal 61% all'59% del totale, mentre un grosso sbocco è rappresentato dal Giappone (11% del totale di tessile-abbigliamento) che assorbe in quantità crescenti, da oltre 5 anni, prodotti di altissima qualità.

Nelle strategie verso i mercati esteri espressi dalla maggioranza delle imprese si propone come vitale l'allargamento orizzontale dei mercati al di fuori dell'area Cee, nella convinzione che le scadenze del Mercato Unico Europeo rendano più dinamica la concorrenza nell'area Cee, ma comportino maggiore forza di penetrazione delle imprese europee in altre aree: in questo senso sono in atto tentativi di joint-venture e di accordi tra imprese dell'area e imprese francesi, tedesche e giapponesi.

La manodopera dell'industria biellese è composta prevalentemente da forza lavoro qualificata, soprattutto nelle aziende di 50-200 addetti, dove la percentuale di tecnici, impiegati ed operai specializzati tocca il 45%. Nelle imprese con 10-50 addetti ovviamente una parte delle funzioni specialistiche e organizzative viene assunta dagli imprenditori.

Poichè il sistema scolastico-professionale (C.F.P. e Istituto Tecnico) risponde in modo soddisfacente alla domanda di manodopera qualificata, l'area che rimane scoperta è quella della formazione imprenditoriale, rispetto alla quale si manifesta insufficiente la pur qualificatissima struttura della Città degli Studi Tessili e, in particolare, l'Università degli Studi Tessili. Comunque l'area degli studi tessili, unica in Italia, rivestirà nel futuro un ruolo di grande peso nello svecchiamento, nella qualificazione e nel consolidamento del sistema imprenditoriale biellese.

Il processo innovativo investe le linee di prodotto (per quanto il concetto sia alquanto ambiguo, dato il continuo rinnovarsi dei prodotti che, per definizione, comporta il settore moda), le trasformazioni incrementali e

di traiettoria degli impianti e dei singoli macchinari, l'informatizzazione dei processi e della gestione amministrativa e la rete commerciale.

Di particolare interesse sono i salti qualitativi realizzati nella rete commerciale.

Tuttavia, contro significativi balzi in avanti nell'incorporazione di terziario avanzato, il processo di terziarizzazione e di incorporamento di tecniche e tecnologie sofisticate, non appare soddisfacente per quanto riguarda le unità di piccola e media dimensione, ancora protese più sull'accelerazione meccanicistica dei processi che non sulle modificazioni delle logiche e la sostituzione di tecnologie tradizionali con tecnologie che modifichino radicalmente il disegno di processo. Anche l'applicazione della microelettronica è più sostitutiva di funzioni e di parti tradizionali, che non inserita in un sistema organico di flexible manufacturing system.

Gli interventi più qualificanti sono soprattutto di ordine gestionale e riguardano l'analisi dei costi, il controllo della qualità, il controllo delle funzioni commerciali (nelle grandi come nelle piccole imprese), l'allargamento dell'informatica nel controllo di processo.

La nuova ondata di assorbimento di tecniche innovative, riguarderà soprattutto la progettazione, la consulenza fiscale, la pubblicità e il marketing ed investirà gradualmente anche le imprese al di sotto dei 50 addetti. Tuttavia l'introduzione di nuove tecniche di gestione e organizzazione pare scontrarsi con il livello insoddisfacente dell'offerta di terziario avanzato: nelle valutazioni dei managers e degli imprenditori esiste un forte squilibrio tra sofisticazione dei servizi offerti e loro produttività, sicchè parrebbe che nell'area biellese si riscontri un circolo vizioso tra modestia dei servizi e prezzi non remunerativi dei servizi stessi.



## LA QUALITÀ NELLE STRATEGIE DI SVILUPPO DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

La funzione di controllo qualità ha da sempre seguito lo sviluppo della produzione industriale, con particolare riferimento agli acquisti ed alla produzione. Si trattava di una funzione naturale per garantire gli standards medi di prestazione interna e/o concordati col cliente ed è andata raffinandosi negli anni '50 e '60.

Le modificazioni vistose dei mercati, iniziate verso la metà degli anni '60 hanno posto il problema qualità in posizione peculiare nel sistema degli scambi, in seguito ai fatti seguenti:

- in società industriali complesse, forme -anche marginali- di insufficienza qualitativa si ripercuotono sull'intero processo di creazione-produzione-commercializzazione, arrecando danni immediati e costi non contabilizzabili che danneggiano seriamente il sistema competitivo;
- lo spostamento della concorrenza dai fattori classici prezzo-quantità alla differenziazione di prodotto e all'incorporamento dei servizi nelle performances di prodotto, hanno modificato i sistemi di analisi del valore ed hanno distribuito su un larghissimo spettro di fattori gli elementi di forza e di debolezza delle prestazioni di prodotto;
- l'estensione dei processi di automazione, integrazione di spezzoni, informatizzazione, rende più complesso il problema delle compatibilità tra variabili di processo e sposta pertanto il meccanismo di controllo delle attività e dei prodotti di fase, da attività di sottosistema a gestione di sistemi complessi.

Il controllo qualità si profilava pertanto già nei primi anni '60 come un problema globale che implicava un approccio articolato interconnesso con l'insieme degli specifici vincoli tecnici d'azienda.

Il Giappone, per primo, approfittando della fase di ricostruzione globale del sistema industriale ha impostato il problema in via strategica fin dagli inizi degli anni '50. Gli Usa con un certo ritardo, hanno pure affrontato la modernizzazione del controllo qualità a pieno spettro aziendale e coinvolgendo tutte le funzioni dell'impresa, portando avanti -come rica-

duta- i temi della certificazione della produzione, dell'assicurazione qualità al cliente, dell'elaborazione di una responsabilità legale da prodotto e -in via più onnicomprensiva- del ciclo di vita del prodotto.

### *3.1. Stato delle principali esperienze estere*

In Giappone fin dal 1950 iniziano i corsi per tecnici organizzati dal Juse (Unione degli Ingegneri e Scienziati Giapponesi) e dal Jsa (Associazione giapponese di standardizzazione), e poi da associazioni locali e grandi industrie.

Oltre ai corsi istituzionali, si ha una fitta rete di convegni nazionali ricorrenti per branca e per temi, mentre si sono sviluppati in modo imponente i circoli di qualità, che oggi superano il milione.

Un forte impegno è sviluppato dal Giappone anche nel campo della normativa.

In Gran Bretagna l'iniziativa governativa al riguardo si è dispiegata solamente con gli anni '80.

Le iniziative più interessanti sono:

- la formazione di un organismo di certificazione dei sistemi di qualità aziendali;
- il finanziamento alle p.m.i. per la consulenza necessaria alla creazione di centri qualità;
- la creazione di albi selettivi speciali dei centri operanti, dei consulenti tecnici e dei verificatori;
- l'accelerazione dei processi di formazione presso scuole, organizzazioni ed aziende.

Negli Stati Uniti, soprattutto negli ultimi cinque anni, il massimo di sforzi è stato dedicato all'informazione massiccia ed estremamente capillare con particolare attenzione alla p.m.i.

Estremamente attiva è l'American Society for Quality Control nella diffusione delle esperienze e dei casi settoriali.

In Francia già negli anni '70 i poteri pubblici hanno deciso di sviluppare una politica della qualità nell'ambito delle politiche industriali, dando così all'intervento pubblico un taglio ed un contenuto particolarmente organici. Si sono andati sviluppando in modo incisivo standards nazionali sulla gestione della qualità, politiche di formazione ed addestramento, ampliamenti mirati dei programmi delle scuole tecniche.

Inoltre da parte governativa si sono coinvolti diversi ministeri, in

ognuno dei quali si sono costituiti gruppi funzionali per promuovere i principi della "qualità totale".

Nel settore privato si è creato un coordinamento molto complesso di tutte le iniziative private (d'azienda, di associazione ecc.) attraverso l'Unione delle Ccippa.

Inoltre 5 Associazioni tecnico-scientifiche operano specificamente per progetti finalizzati all'informazione ed alla consulenza.

Interessante è pure il caso dell'Olanda, dove i poteri pubblici hanno lanciato nel 1984 un Programma Nazionale per la Qualità con 3 obiettivi qualificanti:

- 1) migliorare le discipline infrastrutturali: normalizzazione, certificazione, istruzione;
- 2) dare supporto ai progetti di diffusione della cultura della qualità nelle p.m.i.;
- 3) fare svolgere una funzione di pressione e orientativa all'Ente pubblico nella sua posizione di forza acquirente.

Attualmente i programmi di introduzione della qualità nelle imprese prevedono nel medio termine il coinvolgimento di 20.000 aziende. Nelle due fasi previste dal programma il Governo interverrà nel finanziamento dei costi fino al 50%.

### *3.2. La problematica a livello italiano*

Un serio handicap in cui si trova l'Italia è il suo scarsissimo peso nel partecipare a definire le norme a livello europeo, in quanto carente già nella definizione di norme su base nazionale. In Italia esiste una congerie di norme e "consuetudini" a livello settoriale, merceologico ed aziendale cui non corrisponde un "sistema qualità Italia" proponibile -per principi, regole, metodologie- sui terreni di contrattazione europei.

Questa situazione non comporta solamente una scarsa capacità contrattuale, bensì anche:

- il rischio di posizioni subalterne sui singoli mercati dopo il 1992 per l'intero sistema industriale italiano;
- il ribaltamento di questo rischio a cascata dalla grande alla piccola impresa;
- i conseguenti balzi in alto delle curve di costo delle piccole imprese, non appena debbano adeguarsi rapidamente agli standards imposti dal mercato unico;

- le concomitanti difficoltà delle piccole imprese a riorganizzarsi in breve tempo per far fronte ad esigenze di controllo qualità che -per definizione- coinvolgono diverse aree aziendali e le loro correlazioni.

Le analisi della situazione italiana sono state condotte con una soddisfacente serie di studi (si cita, tra gli altri: Credito Italiano, Nomisma, Galgano, Ifap, Assolombarda) che hanno permesso di acquisire una conoscenza delle principali problematiche, che qui di seguito riassumiamo:

- a) la presa di coscienza di un problema-qualità è soprattutto emergente presso le aziende esportatrici o coinvolte nell'export;
- b) solo più tardi le imprese e le associazioni di categoria si rendono conto che la tematica va inserita in un disegno di politica industriale e sensibilizzano quindi la debolezza dell'approccio seguito, soprattutto data la limitata incisività della politica industriale nazionale;
- c) ci si rende conto altresì che la sensibilizzazione non può essere un fenomeno di élite, ma deve calarsi sull'intero sistema e che pertanto informazione, diffusione di tecniche e proliferare dei circoli di qualità vanno forzati e fanno tutt'uno;
- d) in un sistema industriale in cui prevale il controllo sull'assicurazione qualità si deve condurre insieme una campagna per aree aziendali e per strategie aziendali;
- e) la definizione degli obiettivi di settore e aziendali è fortemente carente e in quella direzione vanno quindi orientate le politiche;
- f) nelle aziende italiane -soprattutto le piccole- è prevalente l'attenzione agli standards di produzione rispetto a quella dei feed-back della clientela, il che rende difficoltoso un approccio strategico al sistema-qualità;
- g) esiste inoltre in Italia una proliferazione di enti preposti alle tematiche (normazione, certificazione ecc.) senza che si realizzi un loro coordinamento e quindi una facilitazione all'accesso per gli utenti.

Come conseguenza più generale di questi vincoli, si ha una sorta di disorientamento della piccola imprenditoria che -a seconda dell'interpretazione che dà delle esigenze contingenti- si rivolge in modo non selettivo al committente, ai fornitori, a consulenti singoli, ad associazioni di categoria.

Nei casi di grandi committenti che danno vita ad un imponente indotto è certo che le p.m.i. fornitrici verranno vincolate severamente non solo al rispetto di determinati standards, ma anche a forme di riorganizzazione del proprio assetto interno che ne garantiscano le performances.

In questi casi -che riguarderanno largamente il sistema dell'indotto torinese e gran parte di quello piemontese- i controlli del fornitore andranno sempre più anticipati a monte e comporteranno:

- una nuova filosofia nei rapporti fornitore-cliente;
- lunghi tempi di adeguamento delle strutture delle aziende fornitrici;
- un sistema informativo committente-fornitore particolarmente efficiente.

Queste condizioni operative non si realizzeranno senza una ulteriore evoluzione dei rapporti di committenza e subfornitura e senza che i principali committenti ed il sistema ambientale intervengano almeno su tre linee:

- la fornitura a titolo non oneroso e di lungo termine della consulenza necessaria alle piccole imprese ed una formazione particolare del personale orientata al nuovo approccio alla qualità;
- la concessione di finanziamenti a tassi agevolati per le opere di ristrutturazione;
- la concessione da parte dell'ente pubblico di alcuni finanziamenti a fondo perduto per le operazioni a più alto rischio. Infatti, come abbiamo illustrato in precedenza, le operazioni necessarie all'imposizione di un "sistema qualità Italia" non solo comportano importanti mutazioni nelle strategie di impresa, ma obbligano ad investimenti a lungo ritorno e a remunerazioni marginali decrescenti, che solo teoricamente possono essere collocati nella visuale del normale rischio di impresa e che in ogni caso si manifestano in ritorni remunerativi prima nelle aziende a valle del mercato e dopo sulle aziende a monte fornitrici.

### *3.3. Un'esperienza esemplare: l'area torinese*

Il Comitato Piccola Industria dell'Unione Industriale di Torino ha affrontato da tre anni la tematica della qualità dal punto di vista della informazione, della promozione e della proposta, secondo le seguenti tappe:

- 1) presentazione della gamma dei temi, delle strategie presupposte e dello "stato dell'arte" nei principali paesi, in una serie di convegni dedicata a operatori, amministratori, ricercatori;
- 2) giornate seminariali settoriali dedicate ai problemi della misurazione, alla standardizzazione internazionale, ai fattori critici tipici, a case-stories di imprese;
- 3) corsi specifici di formazione imprenditoriale dedicati alle strategie di ottimizzazione come cornice delle strategie della qualità;

- 4) giornate dedicate alle normative tecnologiche internazionali, in chiave strettamente metodologica;
- 5) apertura di uno sportello interno per le imprese, a contenuto di informazione e orientamento;
- 6) messa a punto di una proposta di legge -elaborata sulla base delle esperienze estere, in particolare la francese- sul finanziamento alla consulenza in tema di qualità (poi recepito in parte dal d.d.l. Battaglia);
- 7) promozione di un comitato per la creazione di un "sistema-Italia" all'interno della Confindustria, che si assicuri la presenza permanente dell'Enea, dell'Icq, dell'Uni e di una serie di Università e Politecnici.

L'Unione Industriale di Torino si è altresì proposto il problema della selezione, normalizzazione e certificazione dei consulenti che operano nel settore al fine di offrire una serie di orientamenti e di garanzie a tutte le imprese.



SINTESI DELLE POLITICHE DELLA CEE VERSO LA P.M.I.

Le migliori sintesi delle volontà politiche di intervento più recentemente espresse sono la Risoluzione del Consiglio del 6.10.1986 e le successive Relazioni della Commissione del luglio 1987 e del marzo 1988.

Qui si pongono come finalità di una politica a favore della p.m.i.:

- la creazione di un contesto favorevole;
- il riconoscimento del ruolo sociale dell'imprenditoria indipendente;
- il miglioramento del contesto amministrativo;
- l'adattamento del diritto delle società;
- il mantenimento della struttura concorrenziale;
- la creazione di un contesto sociale incentivante.

In generale si ritiene che il contesto favorevole, l'accelerazione della capitalizzazione e la preservazione della flessibilità si possano realizzare attraverso modifiche nelle normative, azioni di finanziamento, fornitura di servizi, trasferimento di esperienze.

In particolare ci si sofferma sui temi del contesto favorevole e della flessibilità e capitalizzazione.

Contesto favorevole.

E' dizione fortemente onnicomprensiva che dà adito a poche indicazioni di carattere generale:

- a) l'incoraggiamento allo spirito di impresa, nel senso del sostegno all'imprenditorialità potenziale anche di modestissima dimensione;
- b) il miglioramento del contesto amministrativo, nel senso della semplificazione di tutte le normative contabili-amministrative nazionali che fungono esclusivamente da gravame ed accrescono inutilmente le spese generali nelle piccole dimensioni;
- c) la flessibilizzazione del mercato interno (a rigore avente effetto anche sulla grande dimensione) sotto forma almeno di eliminazione delle barriere fisiche e invisibili, della trasparenza delle norme tecniche, del libero accesso agli appalti pubblici;



- d) l'adattamento del diritto di società. Si prevede un vero e proprio corpus di direttive contabili che deroghi appositamente per le p.m.i.;
- e) un contesto fiscale incentivante, inteso non solo negli effetti immediati sulle imprese, ma come impegno della comunità a sollecitare dagli Stati nazionali particolari agevolazioni fiscali alla p.m.i.;
- f) il miglioramento dei rapporti tra le parti sociali (tenendo in particolare considerazione la peculiarità di questi rapporti nella piccola impresa) e l'adozione delle cooperative come interlocutore privilegiato nelle iniziative e nei progetti-pilota, soprattutto nelle aree più sfavorite.

Flessibilità e capitalizzazione per la creazione e lo sviluppo di p.m.i.

Sotto questa voce si intende raccogliere, coordinare, implementare i progetti degli Stati membri su:

- formazione;
- informazione;
- esportazione;
- creazione di imprese ed innovazione;
- cooperazioni tra imprese ed Enti locali;
- capitalizzazione.

Nel campo della formazione si intende proseguire nella politica di finanziamento alle iniziative di disseminazione, a quelle innovative in genere e a quelle destinate alle aree di riconversione; ma si stanziano quote crescenti di fondi alla formazione sulle tecnologie selettive e a quella rivolta all'imprenditorialità e alla managerialità della p.m.i.

Per la gran massa delle p.m.i. l'accesso alle informazioni disponibili (tecniche, merceologiche, sulla domanda ecc.) è minima se non nulla e -nello stesso tempo- i dati statistici relativi alle p.m.i. presso i Centri Comunitari sono modesti, spesso scoordinati e sempre incompleti.

Si presentano pertanto due necessità strategiche:

- il ripensamento generalizzato della raccolta statistica dei dati sulla p.m.i., e l'estensione della rete, nei tipi di terminali, nelle metodologie;
- la creazione di una larga serie di sportelli di accesso delle imprese, in modo che esse possano attingere il massimo di informazioni ed eventualmente il massimo delle risorse reali a costi minimi in materia di: assistenza tecnica, informazioni sui mercati, consulenze private, raccordi con le Camere di Commercio, conoscenza e utilizzo di tutte le specifiche reti di connessione tra Centri all'interno della Cee.

I problemi dell'export nei paesi extracomunitari -creando difficoltà



suppletive nella raccolta delle informazioni e nelle procedure di accesso sono notoriamente gravosi e spesso insormontabili per le piccole imprese.

La Comunità si propone pertanto una serie di interventi sotto forma di fornitura di servizi reali e di creazione di condizioni di "accesso facilitato":

- stages per imprenditori e tecnici di p.m.i.;
- pubblicazioni sulle normative, i vincoli, gli standards, gli intermediari dei singoli paesi extracomunitari;
- esposizioni permanenti nei paesi a più intenso tasso di sviluppo;
- missioni e visite guidate per imprenditori;
- facilitazioni economiche all'accesso ai centri di informazione sui paesi extracomunitari;
- promozione e cura degli iter dei contatti di trasferimento tecnologico verso i Pvs.

Al fine di non disperdere le risorse, di accelerare i ritorni dei capitali investiti e di massimizzare la produttività marginale degli investimenti, si rende necessaria la sinergizzazione delle azioni svolte dai singoli stati.

Si tratta di effettuare un inventario puntuale e di connetterne (con ciò aumentandole) le capacità sull'intera area comunitaria.

Si tratta inoltre di estendere l'operatività dei Centri di innovazione e promozione industriale (Cei) già esistenti, attraverso l'espansione della rete Ebn (European Business of Innovation Centre Network).

Una tematica di importanza vitale è l'avvicinamento delle Università alle p.m.i., che si ritiene percorribile ed efficace attraverso l'attivazione e/o la creazione di parchi scientifici anche di secondo livello.

Sul discrimine fra informazione e consulenza, restano infine gli accessi a costi agevolati alle banche dati e lo sviluppo di reti che permettano rapidi dialoghi coi consulenti, coinvolgimento di p.m.i. in progetti di sviluppo tecnologico, pianificazione e capillarità delle conferenze tecnologiche.

Per quanto attiene lo sviluppo della p.m.i. attraverso l'attivazione delle iniziative degli Enti locali, si suggerisce:

- l'articolazione e la semplificazione degli strumenti che facilitino il subappalto a livello transnazionale;
- la messa in opera sistematica -anche con strumentazioni "coercitive"- di meccanismi di diffusione delle tecnologie dalle grandi alle piccole imprese;
- la creazione di servizi comuni da parte delle autorità locali, anche con l'appoggio tecnico e finanziario della Task Force europea per la p.m.i.

Il problema della capitalizzazione delle p.m.i. rivela a livello europeo una forte debolezza sia sul versante dell'entità delle risorse, sia su quello dei canali e delle forme di raccolta dei fabbisogni. Il fatto che negli ultimi anni si sia avuto a livello Cee un forte incremento relativo e assoluto di fondi destinati alle p.m.i., non è sufficiente a far fronte alle esigenze più impegnative.

In queste condizioni la Comunità ha effettuato alcune scelte prioritarie di obiettivo e di metodo:

- destinare le risorse soprattutto al finanziamento delle nuove tecnologie e degli immobilizzi immateriali, con l'importantissima possibilità opzionale di trasformare i prestiti in apporti di capitale;
- semplificazione delle procedure nella concessione di fondi;
- messa allo studio di nuove forme di fondi a reciproca garanzia;
- anticipazioni ad operazioni rimborsabili di finanziamento in conto capitale (tramite la European Venture Capital Association);
- progettazione di una società europea di finanziamento industriale (filiale dei più importanti istituti di credito);
- messa allo studio della costituzione di secondi mercati di borsa per la p.m.i.

(Questi ultimi due progetti rivestono un alto livello di complessità e si scontrano con serie difficoltà giuridiche e patrimoniali).

Scorsa alle principali azioni comunitarie.

Oggi il 95% delle imprese Cee occupa meno di 500 addetti. Nel 1970 la percentuale era dell'89%.

I principali problemi che hanno da sempre condizionato la p.m.i. in sede comunitaria, possono essere riassunti nell'applicazione della legislazione, nell'ottemperamento alle formalità amministrative e fiscali, negli ostacoli doganali. Ciò è stato presente solo in tempi avanzati alle autorità comunitarie, che hanno ritenuto di dover dedicare un'attenzione specifica alla p.m.i. dagli inizi degli anni '70, di cui indichiamo alcuni punti qualificanti:

- la costituzione nel 1973 della "Direzione p.m.i. e artigianato (Bre)";
- la promozione dell'anno della p.m.i. nel 1983;
- la creazione della Task Force per la p.m.i. nel 1986, con una cospicua dotazione di risorse umane e materiali;
- la definizione del "documento doganale unico" in sostituzione di 70 precedenti formulari;

- la 6<sup>a</sup> direttiva sull'Iva del luglio 1987, con l'istituzione di un regime particolare per la p.m.i.

Va segnalato inoltre nel campo dell'informazione la creazione degli Euro-Infocentres. Collegati all'unità centrale della Task Force, hanno accesso a tutte le banche dati comunitarie (con i loro contenuti di legislazione comunitaria, elenco dei sistemi di aiuti, elencazione degli accessi ai prestiti, programmi di ricerca, iniziative nei confronti di paesi terzi ecc.). Per informazione a livello nazionale e di subaree viene pubblicato il bollettino Euro-Info.

Inoltre la creazione della rete Euronet-Diane rende possibile l'allacciamento con 300 Data Base informativi.

Nel campo della cooperazione tra imprese, e attraverso gli strumenti segnalati, le imprese possono attingere ai fall-out delle ricerche dei progetti Brite ed Exprit.

Dal 1987 il Bre si è dotato di strumenti per la ricerca di cooperazione tra imprese tramite il Bc-Net (Business Cooperation Network) che permette la ricerca di partners (per micro realizzazioni industriali, per operazioni di mercato e per joint-ventures) a qualsiasi impresa. Le aziende in allacciamento forniscono le richieste dettagliate delle proprie esigenze e il sistema informatizzato ricerca l'azienda corrispondente più appropriata (nel caso di risultato negativo passa la richiesta alla rete di consulenti aziendali della zona).

Interessante nel campo della formazione il Programma Comett, concepito per sviluppare la formazione transnazionale per tutte le aziende che debbano stabilmente operare in contesto europeo.

Per quanto riguarda gli strumenti differenziati di finanziamento alle p.m.i., si ricordano:

- la Bei (che ha investito nel settore 600 milioni di Ecu nel 1986);
- il proseguimento dei prestiti Ceca nelle zone carbo siderurgiche;
- il nuovo operare del Nsc (Nuovo strumento finanziario) che dal 1987 destina tutti i suoi fondi annui (750 milioni di Ecu) alle p.m.i., con prestiti che riguardano in parte cospicui investimenti immateriali.

Ancora da ricordare le opportunità di aiuti a fondo perduto da parte del Fesr (Fondo europeo di sviluppo regionale) ed i progetti in atto per la creazione di un secondo mercato dei capitali, per cui si possono studiare le ricerche dell'Evca (European Venture Capital Association).

In vista del 1992 si vanno sviluppando iniziative e progetti con finalità miste di promozione della cooperazione, della rettifica delle norme, di trasferimenti tecnologici, di cui si possono segnalare gli aspetti principali:

- a) poichè le forme di cooperazione possono entrare in contrasto con le regole di concorrenza, si stabilisce un livello di intese che non superi una certa quota del mercato del settore;
- b) ai limiti di cui sopra si sono adottate deroghe specifiche per quanto riguarda i contratti esclusivi di distribuzione, l'utilizzo dei risultati di ricerche in comune, l'attuazione di produzioni in subappalto, la realizzazione di licenze e brevetti;
- c) si è realizzato infine il Geie (Gruppo europeo di interesse economico), con il programma limitato entro il 1992:
- di revisionare i microsistemi di funzionamento dei programmi transfrontalieri;
  - realizzare un sistema di tutela delle invenzioni nelle biotecnologie e nel software;
  - costruzione di un sistema di normative fiscali comuni per quanto attiene le fusioni, le scissioni e gli apporti di società;
  - promozione del subappalto transnazionale.

## Riferimenti bibliografici

- Accri, *Il completamento del mercato interno: prospettive per le banche italiane*, 1989.
- Albera Giovanni, *Indagine qualitativa sulla piccola e media impresa nel Canavese*; tesi di laurea, Torino 1987.
- Api Alessandria, *Relazione annuale del Presidente*.
- Api Alessandria, *Libera circolazione delle merci: controllo di qualità*, 1988.
- Api Torino, *La piccola impresa tra sviluppo e innovazione tecnologica* (indagine su 900 imprese dell'area torinese - 1987).
- Api Torino, *Tendenze di concentrazione e strategia delle p.m.i.* (convegno, 1989).
- Api Torino e Provincia di Torino, *Evoluzione dei fabbisogni di professionalità nelle p.m.i.*, 1987.
- Associazione Industriali di Novara, *Struttura ed evoluzione dell'economia novarese*, 1988.
- Associazione Industriali di Vercelli, *Relazione annuale di attività*.
- Cciaa Torino, *Percorsi di sviluppo delle p.m.i. torinesi*, 1988.
- Cciaa Torino, *Innovazione in provincia di Torino: i servizi*, 1988.
- Cciaa Vercelli, *Il settore tessile in provincia di Vercelli*, 1987.
- Ce.dres (Alessandria), *Bollettino*.

Ce.dres (Alessandria), Quaderni.

Ce.dres (Alessandria), Relazione annuale sull'industria.

Cisdce (Centro Informazioni della Comunità, Milano) Task-force per p.m.i., Euroinformazioni (Bollettino settimanale).

Cisdce (Centro Informazioni della Comunità, Milano) Task-force per p.m.i., Manuale per le p.m.i. ("Attività imprenditoriale in Europa").

Cisdce (Centro Informazioni della Comunità, Milano) Task-force per p.m.i., Pubblicazioni varie delle sottocommissioni.

Cna Piemonte, Atti del IV Congresso Regionale, 1989.

Commissione delle Comunità Europee, Bollettino Euro-Info. per p.m.i.

Commissione delle Comunità Europee, Comunicazioni al Consiglio.

Commissione delle Comunità Europee, Comunicazioni varie.

Confindustria, *Risorsa piccola industria* (Atti del convegno, 1987).

Confindustria, *Tecnologia: collaborare è d'obbligo* (ricerca, 1989).

Fast-Aicq, *Qualità: strategia per lo sviluppo* (ricerca, 1988).

Federapi, "Piccola e media industria", rivista mensile.

Teppa Massimo, *Industria del software. Aspetti della realtà italiana con particolare riferimento alla zona del Canavese*, tesi di laurea, Torino 1987.

Unioncamere Piemonte, *Un'indagine sull'export piemontese* (ricerca, 1989).

Unioncamere Piemonte, Rapporto trimestrale sulla congiuntura.

Unioncamere Piemonte, *Rapporto 1988 sull'impresa e le economie locali* (volume dedicato alla p.m.i., 1989).



Unione Industriale Cuneo, *Cuneo verso il 2000: proposte per il territorio*, 1987.

Unione Industriale Cuneo, *Previsione dell'evoluzione delle figure professionali*, 1987.

Unione Industriale Cuneo, Relazioni annuali del Presidente.

Unione Industriale Cuneo, Relazioni annuali sull'attività associativa.

Unione Industriale Cuneo, Statistiche quadrimestrali sull'industria.

Unione Industriali Biellesi, *Economia biellese. Statistiche e analisi annuali sull'economia e sull'industria*.





Inv. _____
Date _____



L'IRES è stato costituito nel 1958 dalla Provincia e dal Comune di Torino, con la partecipazione di altri enti pubblici e privati. Con la successiva adesione delle altre Province piemontesi, l'Istituto ha assunto carattere regionale.

Nel 1974 è diventato ente strumentale della Regione Piemonte ed è stato dotato di personalità giuridica di diritto pubblico.

L'IRES, struttura primaria di ricerca della Regione Piemonte, sviluppa la propria attività in raccordo con le esigenze dell'azione programmatica ed operativa della Regione stessa e degli enti locali, e può svolgere attività di ricerca per altri enti.

IRES, via Bogino 21, 10123 Torino - tel. 011/88051