BICCOLA IMBRESA BUSINESS

3-1993

Casse di risparmio minori e nuovo contesto competitivo

La qualificazione della subfornitura artigiana

La legge 317/1991 e la disciplina comunitaria

Imprese minori e borse locali

L'internazionalizzazione delle PMI conserviere del Mezzogiorno

rivista internazionale



PICCOLA SMAILL IMPRESA BUSINESS

Sommario n. 3, 1993

Saggi

Unità artigiane e grandi imprese: linee di sviluppo per una subfornitura qualificata di Alberto De Toni, Moreno Mufatto, Guido Nassimbeni, Andrea Vinelli » 3 Flessibilità finanziaria e imprese minori: l'istituzione di borse locali di Gerardo Metallo » 7 Osservatorio sulla piccola e media impresa La competitività internazionale delle piccole-medie imprese meridionali nel settore delle conserve alimentari di Antonio Minguzzi » 10.	Le strategie operative delle Casse di Risparmio "minori": un'analisi di <i>Mauro Paoloni</i>	»	3
subfornitura qualificata di Alberto De Toni, Moreno Mufatto, Guido Nassimbeni, Andrea Vinelli » 3 Flessibilità finanziaria e imprese minori: l'istituzione di borse locali di Gerardo Metallo » 7 Osservatorio sulla piccola e media impresa La competitività internazionale delle piccole-medie imprese meridionali nel settore delle conserve alimentari di Antonio Minguzzi » 10		>>	15
locali di Gerardo Metallo » 7 Osservatorio sulla piccola e media impresa La competitività internazionale delle piccole-medie imprese meridionali nel settore delle conserve alimentari di Antonio Minguzzi » 10	subfornitura qualificata di Alberto De Toni, Moreno Mufat-	>>	37
La competitività internazionale delle piccole-medie im- prese meridionali nel settore delle conserve alimentari di Antonio Minguzzi » 10.		»	77
prese meridionali nel settore delle conserve alimentari di Antonio Minguzzi » 10.	Osservatorio sulla piccola e media impresa		
Recensioni e segnalazioni » 133	prese meridionali nel settore delle conserve alimentari di	>>	103
	Recensioni e segnalazioni	>>	135

UNITÀ ARTIGIANE E GRANDI IMPRESE: LINEE DI SVILUPPO PER UNA SUBFORNITURA QUALIFICATA

di Alberto De Toni, Moreno Muffatto, Guido Nassimbeni, Andrea Vinelli

1. Introduzione

In questa nota gli autori presentano alcuni risultati di una ricerca empirica sui rapporti tra imprese committenti di medie e grandi dimensioni e unità produttive artigiane subfornitrici. I risultati dell'indagine si riferiscono ad un campione di 31 unità artigiane operanti nella regione Friuli Venezia Giulia, subfornitrici di alcune tra le più importanti imprese della regione.

La relazione tra medie-grandi imprese e micro-unità subfornitrici sta attualmente attraversando una fase di intensa trasformazione. Le esigenze tecnologiche e qualitative richieste dalla committenza impongono alle micro-unità subfornitrici un'evoluzione in alcuni casi radicale, a tal punto che è la stessa identità imprenditoriale artigiana a venire posta in discussione. L'unità artigiana, come dimostrano le evidenze empiriche di quest'indagine, è chiamata a rinnovare costantemente il proprio patrimonio di conoscenze e competenze, a sviluppare una sensibilità di natura gestionale ed organizzativa, a riconoscere la necessità di forme di investimento diverse da quelle tipiche in macchinari e processi. Il tradizionale approccio tecnico produttivo artigiano, che ripone le proprie peculiarità competitive nella specializzazione, nella personalizzazione del servizio e nella mobilità di intervento, appare infatti sempre meno adeguato alle esigenze della grande committenza. L'indagine empirica ha posto in netta evidenza i limiti e le debolezze strutturali di tali micro-unità, fornendo peraltro anche alcune indicazioni relative alle loro potenzialità di crescita tecnicoqualitativa e alle possibilità di riposizionamento produttivo e commerciale nel mercato di appartenenza.

2. Approvvigionamenti di subfornitura delle grandi imprese e indotto artigiano

L'area approvvigionamenti di subfornitura sta oggi conoscendo una fase di rinnovato interesse. La rapida crescita dell'incidenza dei costi di subfornitura sul fatturato, con percentuali medie che superano il 50% e che in alcuni settori giungono al 70%, è testimoniata da diverse indagini condotte a livello nazionale ed europeo (Assolombarda, 1990). Benché la subfornitura non sia fenomeno nuovo (Alain Sallez scriveva nel 1979 :«... i paesi a forte sviluppo economico hanno un'organizzazione industriale fondata largamente sulla subfornitura» (Sallez, 1979), tuttavia i cambiamenti verificatisi negli ultimi anni hanno condotto ad un'ulteriore rivalutazione della subfornitura, ne hanno reso il ruolo decisamente più importante. Le motivazioni che oggi conducono le imprese allo sviluppo o al consolidamento di sempre più importanti relazioni di subfornitura non sono soltanto connesse alla riduzione dei costi, alla flessibilità operativa, alla necessità di focalizzazione su determinate risorse e competenze. Nelle attuali scelte di approvvigionamento è spesso possibile riconoscere la consapevolezza dell'importanza strategica di un sistema produttivo integrato, dove il ricorso alla subfornitura non sia semplicemente congiunturale o strumentale, ma assuma una precisa valenza sinergica (Caselli ed altri, 1985). La stessa Comunità Economica Europea, consapevole del fatto che la capacità competitiva delle imprese committenti (soprattutto quelle operanti in settori come l'aeronautico, l'automobilistico, l'elettronico) appare sempre più influenzata dal profilo competitivo delle unità (sub)fornitrici, sta operando in varie direzioni nell'intento di creare un contesto favorevole alla promozione e allo sviluppo del mercato europeo di subfornitura, mercato che, nel 1989, ammontava a circa 100 miliardi di Ecu (Commissione delle Comunità Europee, 1989).

Il trend nettamente positivo nel ricorso alla subfornitura non si sta tuttavia risolvendo in un incremento nel numero e nell'entità delle commesse dirette alle unità artigiane. Questo è soprattutto evidente se si restringe l'analisi alle imprese committenti di grandi dimensioni. Accade infatti sempre più spesso che il rapporto tra la grande impresa e la piccola unità di subfornitura venga mediato dalla presenza di imprese (sovente di medie dimensioni) che svolgono il ruolo di referenti diretti del grande committente e instaurano a loro volta rapporti di subfornitura con altre unità produttive di dimensioni solitamente mi-

nori. Nella «catena di subfornitura» che in questo modo si viene a creare, gli elementi terminali coincidono spesso con imprese caratterizzate da dimensioni contenute e da un modesto valore aggiunto incorporato nell'oggetto di subfornitura (De Toni ed altri, 1992). Un'architettura piramidale del parco fornitori e subfornitori tende in generale a crearsi laddove il committente (collocato idealmente al vertice di tale piramide) ha attivato un processo di selezione e razionalizzazione dei referenti, processo che privilegia i fornitori e i subfornitori in grado di proporre "prodotti" (assiemi completi) di livello qualitativo e tecnologico adeguato. Questo processo tende ad abbattere o a trasformare da diretto ad indiretto il collegamento tra la grande impresa e le unità subfornitrici meno qualificate (o comunque erogatrici di un oggetto di subfornitura non sufficientemente significativo per il committente).

Questo studio analizza dunque il soggetto «impresa artigiana di subfornitura», cercando di caratterizzarne il tipico profilo tecnico-produttivo ed esaminando specificatamente il suo legame diretto (dunque non mediato da elementi intermedi nella catena di subfornitura) con la grande impresa committente. La scelta del soggetto (impresa artigiana) e dell'oggetto (legame diretto) di studio è stata dettata dall'importanza dell'artigianato nell'economia nazionale e dalla considerazione che, in una fase in cui si assiste ad un massiccio riassestamento del parco fornitori e subfornitori, appare particolarmente significativa l'identificazione delle variabili che decretano la persistenza e lo sviluppo delle relazioni dirette tra grandi imprese e unità minori. Recenti indagini dimostrano che i comparti artigiani il cui fatturato è realizzato in prevalenza attraverso (sub)forniture alla grande industria sono i comparti che maggiormente risentono della negativa congiuntura del sistema produttivo italiano (Istituto Tagliacarne, 1991). E' nostra opinione che l'evoluzione in atto nei rapporti (subfornitore-committente, se correttamente interpretata, possa venire trasformata da minaccia ad interessante opportunità.

Venendo, a conclusione di questo paragrafo introduttivo, all'ambito geografico che ha ospitato l'indagine empirica (regione Friuli Venezia Giulia), esso ha rappresentato a nostro giudizio un significativo terreno di studio. L'assetto industriale della regione (in sintesi: presenza di poche grandi imprese e di una miriade di unità produttive di piccole e piccolissime dimensioni) (Buratto ed altri, 1988), infatti, avrebbe dovuto e dovrebbe costituire il terreno privilegiato per lo sviluppo di relazioni di subfornitura. Il numero ridotto di interlocutori di dimensione adeguata, la diffusa carenza di cultura imprenditoriale, la po-

sizione in parte decentrata, hanno costituito un serio ostacolo per le micro-unità nello sviluppo di relazioni stabili con le grandi imprese committenti, e rendono difficilmente prevedibili l'entità e le modalità di sviluppo del mercato locale di subfornitura (ESA, 1991; Nunut, Compagno, 1989). L'interrogativo di fondo riguarda la capacità da parte di tali micro-unità di raccogliere le opportunità e le sfide che si stanno profilando. Molte imprese di medie o grandi dimensioni stanno infatti attuando un processo di razionalizzazione del parco fornitori e subfornitori, razionalizzazione che si concretizza il più delle volte con una riduzione, in qualche caso drastica, del loro numero. I parametri discriminanti nella selezione rispondono generalmente a criteri tecnologici e qualitativi, ed è questo il punto debole di molte delle imprese artigiane della regione. Se esse non saranno in grado, in futuro, di soddisfare le esigenze dei committenti, espresse in termini di qualità, tempestività nelle consegne, elasticità e capacità innovativa, si profila per esse il rischio di perdere commesse, di rimanere escluse dal mercato di subfornitura, o di restarvi in una posizione sempre più marginale e in una condizione di dipendenza ancora maggiore. Se invece esse si dimostreranno capaci di compiere il salto qualitativo loro richiesto dalla committenza, le prospettive configurano queste unità, oggi di ridotte dimensioni, come protagoniste, e non più comparse, nei processi strategici e operativi delle grandi o medie imprese committenti (Merli, 1990). Un tempo parametri come la vicinanza geografica ai committenti, relazioni consolidate nel tempo, dedizione esclusiva erano determinanti nella scelta di un subfornitore. Oggi, invece, lo sviluppo tecnologico ha virtualmente accorciato le distanze e facilitato la comunicazione, ridimensionando così il ruolo di questi parametri, e dunque indebolendo la subfornitura locale in quegli elementi che, fin'ora, ne avevano caratterizzato la specificità (Rullani, 1990). Il futuro di un subfornitore si giocherà sempre più su parametri quali la risposta qualitativa, la capacità di innovazione, le possibilità tecnologiche, la specializzazione, la capacità di progettazione, l'autonomia gestionale. Su questi fronti la subfornitura artigiana è chiamata ad impegnarsi, perché da questi elementi scaturisce la debolezza strutturale di molte piccole unità.

3. La ricerca empirica: obiettivi e metodologia

In sintesi, gli obiettivi della ricerca empirica possono venire così enumerati:

- individuazione ed analisi dei fattori evolutivi nelle relazioni tra medie e grandi imprese committenti e microimprese artigiane locali di subfornitura; individuazione delle opportunità e minacce che si prospettano per le micro-unità in conseguenza dei mutamenti in corso. Valutazione delle dinamiche attuali e tendenziali del flusso di subfornitura tra grandi e micro-unità;
- caratterizzazione generale delle imprese subfornitrici e delle forme prevalenti di rapporto tra imprese committenti e subfornitrici;
- qualificazione dell'offerta di subfornitura e valutazione dei suoi margini di evoluzione tecnologica e qualitativa.

Alcuni cenni sulla metodologia adottata. La prima fase dello studio è stata dedicata all'approfondimento teorico; in questa sede sono stati anche consultati alcuni esperti del mondo associativo imprenditoriale artigiano e qualificati rappresentati di alcune grandi realtà produttive regionali. Definiti e circoscritti gli oggetti di indagine e formulate le ipotesi di lavoro, si è proceduto alla definizione di due questionari strutturati, l'uno rivolto alle imprese committenti, l'altro alle imprese artigiane di subfornitura.

Nella seconda fase è stato definito il campione delle imprese committenti secondo i seguenti criteri:

- selezione di imprese operanti su mercati multidomestici o globali;
- selezione di imprese significative per l'indotto regionale di subfornitura;
- presenza nel campione sia di grandi che di medie imprese;
- scelta di unità rappresentative di una pluralità di settori industriali di subfornitura.

Successivamente sono state individuate 5 imprese appartenenti a settori che rappresentano gli ambiti principali della subfornitura locale:

- Zanussi Electrolux Divisione Lavatrici e Fincantieri-Divisione Grandi Motori, appartenenti ai due più grandi gruppi industriali presenti in regione, rispettivamente privato e pubblico;
- Snaidero e Dall'Agnese, due importanti imprese di medio-grandi dimensioni del settore mobile (il più sviluppato in regione);
- Asem, media impresa operante in un settore hightech, quale quello elettronico, con una articolazione particolarmente estesa di stabilimenti e di società collegate nella zona.

La definizione del campione di imprese subfornitrici è stata effettuata dal gruppo di ricerca congiuntamente ai responsabili delle funzioni acquisti/approvvigionamenti delle imprese committenti. I parametri che hanno governato il processo di selezione sono stati:

- l'oggetto realizzato in subfornitura (componenti, prodotti, lavorazioni o servizi);
- il livello offerto di prestazioni, sia in positivo che in negativo;

 la criticità dell'innovazione tecnologica e gestionale nel mantenimento e sviluppo del rapporto di subfornitura.

Si è cercato di modellare un campione in cui venissero rappresentati fedelmente la molteplicità degli oggetti di subfornitura, lo spettro di prestazioni e il ventaglio di risposte innovative caratterizzanti l'universo delle microunità subfornitrici. Sono state così individuate 31 imprese localizzate nella regione Friuli Venezia Giulia.

4. Il campione di imprese subfornitrici

In questa sezione si cercherà di tracciare un sintetico profilo delle unità campionate; in particolare verranno indicati i settori di appartenenza, i prodotti o servizi realizzati, le dimensioni (espresse attraverso il fatturato medio e il numero di addetti). I dati corrispondenti intendono fornire al lettore un quadro generale sulle unità considerate.

La figura 1 seguente evidenzia i settori di appartenenza delle 31

imprese del campione.

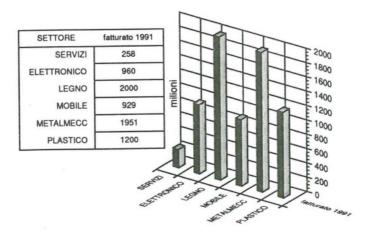
La composizione campionaria pone in rilievo una presenza significativa di imprese dei settori metalmeccanico e legno-mobile: 11 imprese appartengono al primo e 13 al secondo. Con la denominazione "servizi" si fa riferimento a tre imprese operanti nel campo delle riparazioni elettroniche e ad un'impresa di impiantistica elettrica.

Il fatturato medio delle aziende intervistate supera i 1200 milioni nel 1991 (fig. 2), il fatturato stimato per il 1992 non si discosta sensibilmente da tale cifra. La varianza, in tale distribuzione, è tuttavia elevata: le imprese del metalmeccanico raggiungono in media quasi i 2 miliardi di fatturato mentre, all'estremo opposto, le unità dei servizi hanno fatturato mediamente quasi 260 milioni nel 1991. Il valore relativamente elevato per le imprese del settore metalmeccanico è comprensibile se si considera la maggiore complessità media dei prodotti/lavorazioni del comparto. Il modesto fatturato riscontrato presso le imprese dei servizi è giustificabile con il basso valore aggiunto medio, esauribile essenzialmente dal valore del lavoro, apportato da queste unità.

LEGNO **ELETTRONICO** SERVIZI MOBILE settori nº imprese subfornitrici **PLASTICO** SERVIZI 4 ELETTRONICO 2 LEGNO 2 MOBILE 11 METALMECCANICO 11 **PLASTICO** 1 TOTALE 31 METALMECCANICO

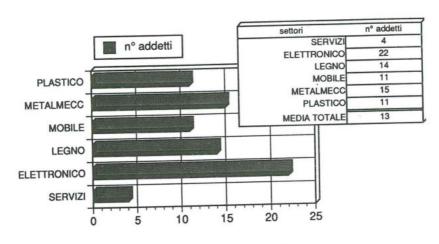
Fig. 1 - Composizione campionaria e settori di appartenenza

Fig. 2 - Fatturato medio nelle aziende campione



Questi dati evidenziano in generale una relazione di proporzionalità inversa tra fatturato medio e ricorso a subfornitura in conto lavorazione: nel metalmeccanico, dove la subfornitura privilegia componenti, il fatturato è decisamente superiore a quello riscontrato nel mobile, dove le imprese operano prevalentemente in conto lavorazione.

Fig. 3 - Numero medio di addetti per settore



FUNZIONE	PERCENTUALE
TITOLARI 1 SOCI	20%
AMMINISTRATIVI	5%
TECNICI	2%
OPERAL	56%
APPRENDISTI	17%

Dall'indagine è emersa, come prevedibile, una struttura organizzativa di tipo elementare. Un buon numero di titolari si è dichiarato direttamente impegnato nelle attività produttive, così che, sommando le percentuali relative a titolari e soci, impiegati tecnici, operai ed apprendisti, si scopre che in produzione è impiegato circa il 95% del totale complessivo di addetti. La funzione commerciale, quando presente, tende a venire considerata un'attività complementare. Gli imprenditori intervistati provengono generalmente da un'esperienza di lavoro

dipendente (ex operai o impiegati tecnici). Accade sovente, soprattutto nelle imprese neocostituite e di dimensioni più piccole, che i titolari assumano sia la direzione tecnico-commerciale, sia quella amministrativa. L'ufficio amministrativo insorge generalmente nel momento in cui le dimensioni di impresa sono tali da non permettere all'imprenditore una gestione diretta delle attività amministrative.

5. Risultati della ricerca: il rapporto di subfornitura

In questo paragrafo verranno esposti i risultati che si riferiscono specificatamente al rapporto di subfornitura, cioè alle variabili che compongono e diversificano le transazioni di subfornitura nel campione. Tra queste variabili, quelle giudicate più esplicative sono: entità e ripartizione delle vendite in subfornitura, andamento della domanda, mercati di sbocco e distribuzione geografica dei committenti, numero medio di clienti serviti e livello di dipendenza, vincoli imposti dalla committenza, capacità progettuale, vettori di scambio previsti dal rapporto. Il paragrafo successivo è invece dedicato alle caratteristiche strutturali e alle direttrici di sviluppo delle unità campionate.

5.1. Entità e ripartizione delle vendite in subfornitura

La subfornitura costituisce la ragione d'essere di queste imprese, incidendo mediamente per il 96% sul fatturato. Nel campione sono comunque presenti anche imprese in cui la subfornitura non esaurisce interamente l'attività aziendale. E' il caso di due imprese del mobile e del plastico.

La componente di subfornitura dominante (59% sul fatturato) riguarda parti, sottoassiemi, gruppi e prodotti finiti. Segue il conto lavorazione con il 29% ed i servizi tecnici con il 13%. Il conto lavorazione è diffuso soprattutto nel settore elettronico (dove riguarda attività di assemblaggio di sottoassiemi o prodotti finiti) e nel settore del mobile.

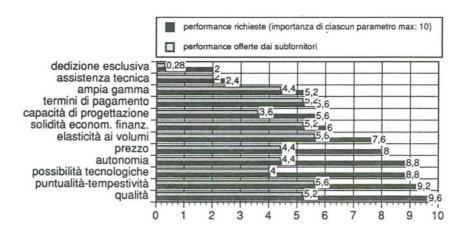
Una porzione consistente delle vendite riguarda dunque parti-prodotti su commessa, intesi come prodotti o componenti che non richiedono ulteriori lavorazioni prima del montaggio. Si tratta di un dato confortante: al bene finito è in generale associato un maggiore valore aggiunto e un gradimento tendenzialmente maggiore da parte delle imprese committenti. La subfornitura di prodotti finiti, e dunque la gestione completa (dalla fase di approvvigionamento alla consegna) della commessa, va incontro alle esigenze di quelle imprese committenti (sempre più numerose) che intendono ridurre la complessità gestionale interna connessa alla esternalizzazione di fasi produttive.

5.2. Andamento della domanda di subfornitura

La domanda di subfornitura registra in generale un andamento crescente per oltre il 55% delle imprese. Questo dato tendenziale appare prevalente nel settore metalmeccanico (7 imprese su 11) mentre nel settore del legno-mobile l'andamento risulta più incerto. Gli imprenditori artigiani intervistati non individuano particolari fattori influenzanti i volumi di subfornitura loro destinati. Le motivazioni che ai loro occhi giustificano le oscillazioni nel numero e nel volume delle commesse fanno generalmente riferimento alla generale atmosfera economico-produttiva, così che ai momenti di crisi vengono automaticamente associate prospettive di ristagno nella domanda, ai momenti di sviluppo attese di nuove e più propizie opportunità. Non vi è in generale percezione, probabilmente perché l'atteggiamento degli interlocutori spesso non è trasparente, delle politiche di approvvigionamento espresse dai committenti, dei canoni che presiedono le scelte dei subfornitori, delle nuove opportunità di rapporto con la committenza che oggi vengono a profilarsi.

Per quanto riguarda il carattere della domanda, pressoché la totalità delle imprese evidenzia rapporti continuativi di subfornitura (ma, come si vedrà in seguito, ad un consuetudine di rapporto di lunga durata non corrispondono solitamente contratti, e dunque accordi formalizzati, di lungo periodo). I volumi produttivi commissionati risultano invece variabili nel tempo per oltre 1'80% dei casi. La discontinuità nelle quantità di subfornitura rilevata nel medio-breve periodo (settimane/mesi) non comporta, nella maggior parte dei casi, sensibili scostamenti nel livello di fatturato sul medio-lungo periodo (quadrimestri-anno). Dal punto di vista produttivo, tuttavia, la discontinuità nelle quantità e nel mix dei codici impedisce l'insorgenza e il consolidamento di produzioni ripetitive, produzioni che costituiscono il presupposto per l'applicazioni di tecniche di tipo just in time atte ad elevare il grado di efficenza produttiva. Da rilevare come le uniche imprese che riportano situazioni di subfornitura stabili e continuative (in quantità e mix) appartengano al settore metalmeccanico. Ciò è probabilmente dovuto alla possibilità di standardizzazione nei prodotti consentita dalla produzione metalmeccanica in misura maggiore rispetto a variabile prezzo, fino a qualche anno fa il parametro più discriminante e oggi confinato al quinto posto. Più importanti del prezzo appaiono oggi la puntualità/tempestività di consegna (tanto più importante quanto più rigidamente scandita nel tempo è la programmazione di produzione del committente), le possibilità tecnologiche (a cui va più in generale associata la flessibilità produttiva alla varietà di esigenze della committenza) e l'autonomia nel gestire gli aspetti complementari alla produzione. Quest'ultima variabile, come già rilevato, è stata decisamente sottolineata da quelle imprese committenti che stanno cercando di snellire le procedure di approvvigionamento, incalzate dalla complessità gestionale interna

Fig. 12 - Prestazioni richieste dalla committenza e prestazioni offerte dai subfornitori artigiani



Si è visto come l'adeguata risposta qualitativa rappresenti, nella percezione dei subfornitori artigiani, un motivo di forza per la quasi totalità delle imprese campionate. Proprio su questo fronte risalta maggiormente la discordanza di giudizio tra esse e la committenza: il gap tra prestazioni offerte e prestazioni richieste è in questo ambito decisamente marcato (figura 12). La distanza tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente espresse è accentuata anche sul versante puntualità/tempestività di consegna ed autonomia gestionale: le imprese artigiane, che pure sostanzialmente percepiscono nella corretta priorità i parametri maggiormente qua-

lificanti il rapporto di subfornitura, tendono a sopravvalutare le prestazioni da esse offerte proprio relativamente alle variabili più discriminanti. Ciò si ripercuote nelle scelte di investimento, nel tipo di servizi esterni a cui tali imprese fanno ricorso, e più, in generale, nel posizionamento operativo/strategico all'interno del proprio mercato di subfornitura.

8. Prospettive per le unità artigiane di subfornitura

Le imprese committenti, spinte dall'elevato grado di competitività internazionale, richiedono dunque (sub)forniture sempre più qualificate e prestazioni più elevate. Il processo di selezione dei (sub)fornitori che tali imprese hanno attivato intende circoscrivere gradualmente il parco approvvigionatori per promuovere relazioni più dirette con un numero ristretto di interlocutori. A subirne le conseguenze sono soprattutto le imprese minori, in particolare quelle artigiane: per molte di esse si profila l'estromissione dal ciclo produttivo del committente o la relega ai livelli più bassi nella catena della subfornitura.

I trend di aumento dell'incidenza degli acquisti sul fatturato e di incremento dell'incidenza della subfornitura sugli acquisti complessivi, riscontrati presso le imprese committenti, non sembrano aprire spazi futuri ad una politica di maggiore attenzione dei committenti verso le unità artigiane.

Alle microimprese di subfornitura, a nostro giudizio, si aprono tre possibili percorsi di sviluppo, tra loro non alternativi:

- riposizionamento "operativo-gestionale" ovvero intervento nell'ambito delle "operations" finalizzato al superamento delle modalità operative tradizionali (cui spesso corrispondono condizioni di "auto-sfruttamento"); quest'evoluzione comporta l'introduzione di innovazioni tecnologiche e soprattutto organizzativo-gestionali (riconducibili a metodologie Just In Time e Total Quality Management);
- riposizionamento strategico nell'ambito del "prodotto", ovvero subfornitura di prodotto/specialità. Una parte consistente delle imprese campionate realizza infatti lavorazioni (e non parti o assiemi) contraddistinte da una basso contenuto tecnologico e qualitativo (di capacità e non di specialità produttiva). Si tratta di un posizionamento che non offre prospettive di sviluppo nel mercato di subfornitura, propone anzi pericoli e incertezze per le im-

prese che insistono su queste produzioni. Le unità artigiane devono quindi cercare di abbandonare le aree di lavorazione/capacità e indirizzarsi sempre più verso aree di prodotto/specialità; queste aree infatti presentano potenzialmente un maggior successo reddituale e sono gli ambiti tipici in cui la committenza sembra intenzionata a ricercare effettivamente rapporti di integrazione e al limite di partnership;

riposizionamento strategico nell'ambito del mercato, ovvero estensione del bacino di azione commerciale, generalmente ristretto e coincidente con il territorio circostante.

8.1. Il riposizionamento «operativo-gestionale»

Come sopra rilevato, i committenti sempre più richiedono ai subfornitori prestazioni migliori in termini di qualità, puntualità-tempestività, autonomia gestionale e capacità di risposta tecnologica. Le prestazioni richieste possono essere ottenute, a nostro giudizio, tramite quello che è stato definito "riposizionamento operativo-gestionale", ovvero l'introduzione nel sistema produttivo di tecnologie avanzate e di modelli organizzativo-gestionali più sofisticati del tipo Just In Time e Total Quality Management.

Dei tre ambiti di intervento operativo-gestionale schematizzati in automazione, JIT e TQM, le imprese artigiane hanno privilegiato senza dubbio il primo. L'indagine ha messo in luce come il personale delle microimprese non possieda né le competenze né il tempo necessario per un'attività di progettazione e di gestione di interventi organizzativo-gestionali finalizzati a migliori prestazioni in termini di qualità, flessibilità, tempi di consegna ecc. Le direttrici fondamentali di investimento rilevate e i servizi esterni a cui le imprese esaminate si rivolgono risultano espressione di una mentalità di conduzione poco sensibile agli aspetti "soft" della gestione e molta attenta invece ai parametri quantitativi e alla tangibilità delle risorse possedute. Le scelte di investimento propendono decisamente verso i macchinari ed i fabbricati, dunque verso le attività fisse. I momenti di formazione coincidono molto spesso unicamente con l'acquisto di un nuovo macchinario o di una nuova strumentazione, e pertanto hanno valenza prevalentemente occasionale. Così come la formazione, anche il ricorso ai servizi di certificazione di qualità si attesta su livelli inadeguati rispetto alle aspettative della committenza e ai trend del mercato. Il ricorso ad altri servizi esterni di consulenza (sviluppo-ingegnerizzazione, gestione

della produzione, promozione, ecc.) ha a sua volta caratteri di estrema occasionalità.

Per affrontare e superare l'impegnativa sfida posta dalle nuove esigenze dei committenti, i tradizionali punti di forza della produzione artigiana non sono più sufficienti. Occorre anche una crescita di cultura industriale, la conoscenza e l'applicazione di tecniche di gestione adeguate e congruenti con i processi e le filosofie gestionali adottate dai committenti. JIT ed Total Quality Management sono tecniche e metodologie a nostro giudizio alla portata anche delle unità minori e in grado di avvicinare il profilo competitivo delle imprese subfornitrici ai canoni di performance richieste dai committenti.

La formazione, necessaria all'applicazione delle menzionate metodologie e alla complessiva crescita culturale-manageriale degli imprenditori e degli operatori coinvolti, richiede una regia centrale, l'investimento di risorse adeguate che possono essere mobilitate di preferenza da una pluralità di soggetti uniti in una comune iniziativa associativa piuttosto che da singoli e isolati casi.

A nostro giudizio, il processo di sviluppo delle microunità di subfornitura deve dunque partire dalla creazione di «unità di promozione dell'innovazione», frutto della collaborazione congiunta delle imprese interessate, i cui compiti potrebbero configurarsi come segue:

- proporre, organizzare e gestire corsi per la formazione di base del personale operativo sui temi quali il JIT, il TQM, le problematiche connesse con l'inserimento dell'automazione, le applicazioni informatiche;
- promuovere incontri seminariali con gli imprenditori artigiani su argomenti quali l'innovazione tecnologica, la qualità, le nuove metodologie di gestione della produzione, e più in generale sui temi di strategia di impresa e sugli aspetti economici e finanziari di gestione d'azienda;
- assistere le imprese nell'individuazione delle aree di potenziale intervento operativo e promuovere l'avvio di progetti applicativi JIT e TQM (ma anche tecnologici), favorendo l'incontro tra le imprese associate e società specializzate di consulenza e garantendo la qualificazione dei partner selezionati;
- costituire un polo informativo, alimentato dalla raccolta di dati e informazioni mediante specifiche attività di indagine e ricerca e tramite collegamenti sistematici a enti istituzionali, avviando la diffusione nelle imprese delle conoscenze e delle esperienze applicative già maturate presso istituti, organismi ed iniziative operanti

sul territorio nazionale nel campo dell'innovazione;

 studiare e proporre le migliori politiche da attuare in tema di finanziamento e di incentivazione all'innovazione.

Enti ed iniziative associative di questo tipo sono del resto già operanti in alcuni contesti regionali. Ambiti di intervento privilegiati da tali iniziative sono appunto: la formazione di base tecnico-manageriale, l'addestramento CAD-CAM, la consulenza contrattualistica, l'orientamento nella selezione dei consulenti, l'adozione di metodologie avanzate di gestione e governo dei processi.

8.2. Il riposizionamento di «prodotto» e di «mercato»

Le imprese committenti si stanno sempre più orientando verso subfornitori che siano in grado di offrire subforniture di prodotto/specialità.

Il fabbisogno di subfornitura di specialità può derivare sia da scelte di esternalizzazione di fasi produttive il cui know-how è detenuto dal committente (e pertanto reinternalizzabili in caso di necessità), sia da esigenze di parti/lavorazioni in cui il committente non detiene le necessarie risorse/competenze (e dunque non è in grado di internalizzare). I dati riscontrati evidenziano come la subfornitura di specialità non internalizzabile rappresenti una porzione cospicua del volume totale di subfornitura, e questa porzione costituisca un'opportunità significativa per le imprese subfornitrici capaci di indirizzare la loro offerta verso tali produzioni. La ricerca empirica evidenzia tuttavia una divaricazione tra la domanda dei committenti e l'offerta dei subfornitori artigiani: quest'ultima riguarda in buona parte una subfornitura di lavorazione-capacità, caratterizzata da esigui margini di profitto e, in generale, da un elevato livello di sudditanza dalla committenza.

La risposta alle esigenze dei committenti richiede pertanto quello che per molte imprese di subfornitura rappresenta un autentico riposizionamento strategico di prodotto, ovvero una modifica dell'offerta in termini di oggetto e di specificità di produzione. Da questo punto di vista, le Agenzia di Subfornitura, che negli ultimi anni hanno trovato rapida e (in particolare in certe regioni) fortunata diffusione, possono svolgere un ruolo determinante. Tali Agenzie (quando funzionanti) rappresentano un centro istituzionale di conoscenza e di orientamento al mercato della subfornitura, un veicolo di raccolta e diffusione delle richieste dei committenti, un sensore sui trend e sulle opportunità del mercato.

Per quanto riguarda l'altra opzione competitiva che questo studio ha individuato: il riposizionamento di «mercato», va rilevato che è possibile individuare una relazione di proporzionalità diretta tra estensione dei mercati serviti e dimensione dell'indotto di subfornitura generato. La relazione individuata è comprensibile se si riflette sul legame tra ampiezza del mercato servito, economie di scala, valore aggiunto incorporato nell'oggetto approvvigionato, affidabilità qualitativa, specializzazione ecc.

In generale, i dati dell'indagine indicano che i bacini di localizzazione delle imprese subfornitrici (piccole e grandi) vanno ampliandosi rispetto al passato, interessando ormai l'intero territorio nazionale e sempre più spesso quello internazionale.

Questo processo rappresenta evidentemente una minaccia per le unità locali di subfornitura: i parametri di confronto vanno moltiplicandosi e la concorrenza cresce. L'istituzione del libero mercato europeo dovrebbe inoltre accelerare ulteriormente questo processo. Oltre che minaccia, l'estensione dei bacini di utenza va considerata anche un'opportunità da vagliare con attenzione: con il numero dei concorrenti aumenta anche il numero dei potenziali committenti, aumentano cioè le dimensioni dei mercati su cui poter insistere.

Questa indicazione è particolarmente importante per quelle iniziative associative (ad esempio le Borse per la Subfornitura) istituzionalmente deputate alla creazione e allo sviluppo dei mercati di subfornitura. Diventa vitale per tali iniziative un'azione commerciale estesa non solo al territorio nazionale, ma anche all'estero. In questa direzione si sono del resto già da tempo mosse alcune regioni (Lombardia, Piemonte, Liguria, ...) dove un numero crescente di agenzie, borse e associazioni di subfornitura consentono un efficace incontro tra domanda ed offerta attraverso anche l'utilizzo di sofisticati strumenti di collegamento (database, reti telematiche). In definitiva, appare importante per tali iniziative associative uno sforzo di promozione della subfornitura su basi più ampie di quelle locali (riposizionamento di mercato).

9. Conclusioni: l'impresa artigiana di subfornitura a confronto con una nuova identità imprenditoriale

Le relazioni tra medie e grandi imprese committenti e unità subfornitrici locali stanno attualmente attraversando una fase di intensa trasformazione, fase che pone in discussione la stessa sopravvivenza di molte microunità dell'indotto di subfornitura. Queste unità sono oggi chiamate ad evolvere per assecondare le esigenze tecnologiche e qualitative imposte dalla committenza. In particolare, il modello produttivo artigiano, inteso in senso tradizionale, va aggiornato e reso conforme alle sfide competitive attuali. A nostro giudizio, l'artigiano di oggi è chiamato ad evolvere lungo le seguenti direzioni:

 il patrimonio di conoscenze e competenze tecniche va arricchito e sviluppato non semplicemente attraverso processi di trasmissione osmotici da imprenditori o tecnici anziani ad apprendisti: in contesti tecnologici in così rapida evoluzione il ruolo della formazione e dell'aggiornamento continuo non è scelta facoltativa e non può limitarsi all'usuale percorso maestro-allievo;

 il ventaglio di conoscenze e competenze, che complessivamente deve rimanere adeguatamente ampio, va ripartito in modo più rigoroso e specifico tra i membri della micro-organizzazione produttiva. Il problema della specializzazione, dunque, va affrontato, anche nel caso di unità con un numero molto ristretto di dipenden-

ti. Di conseguenza

l'artigiano deve essere sensibile anche alle problematiche di divisione del lavoro (cioè l'assetto micro-organizzativo) e pertanto, laddove il numero delle unità impiegate non giustifichi una ripartizione funzionale delle attività, tuttavia l'articolazione dei compiti che competono a ciascun membro deve essere quanto più chiara e formalizzata possibile. Stiamo parlando infatti di imprese che nel metalmeccanico fatturano mediamente quasi due miliardi e dove spesso l'imprenditore artigiano riassume nella sua persona pressoché tutti i ruoli dell'organizzazione, da quello di interlocutore diretto del committente a quello di coordinatore (quando non esecutore) delle attività produttive.

 l'artigiano deve in buona parte riscoprire le forme di investimento non riguardanti i macchinari e i processi, cioè le risorse tangibili e direttamente produttive, ma anche considerare altre opportunità di

investimento.

Fatte salve queste considerazioni riguardanti la stessa identità imprenditoriale artigiana, le unità locali di subfornitura che intendono salvaguardare o consolidare le relazioni con la media e grande committenza possono intraprendere tre diversi, ma non alternativi, sentieri di sviluppo: il riposizionamento «operativo-gestionale», quello di «prodotto» e infine il riposizionamento di «mercato». E' opinione degli autori che, accanto alle minacce che l'evoluzione nei rapporti tra grande e media committenza e parco approvvigionatori oggi propone, sia possibile per le unità artigiane di subfornitura individuare delle op-

portunità significative, opportunità che profilano anche l'eventualità di partnership operativa per quelle tra tali imprese che sapranno intuire le corrette direttrici di sviluppo.

Università di Udine Università di Padova Università di Palermo

Bibliografia

- Agenzia Industriale Italiana, Osservatorio sulla subfornitura 1990, Torino, 1990
- Assolombarda, Come cambia il rapporto fornitore cliente, Atti del convegno, Milano, 1990
- Buratto F., Gottardo C., Tellia B., L'artigianato in Friuli Venezia Giulia, F. Angeli, Milano, 1988.
- Campodall'Orto S., Colitti G., Mutinelli M., L'automazione industriale in Friuli-Venezia Giulia, ricerca realizzata da I.M.C. Industrial Management Consultans Srl, per conto del CERIT Spa Centro Ricerche per l'Innovazione Tecnologica di Pordenone, 1990
- Caselli L., Ferrando P.M., Ferrero G., Gozzi A., Le strategie di acquisto della grande impresa nell'evoluzione dei sistemi produttivi, Franco Angeli, Milano, 1985
- Commissione delle Comunità europee, Sviluppo della subfornitura nella Comunità, Bruxelles, 1989
- De Toni A., Nassimbeni G., Tonchia S., «Evolution in the rapport between large firms operating on the international market and small local supplying concerns» O.M.A. Proceedings, Seventh International Conference, Manchester, June 1992
- ESA, Progetto subfornitura in Friuli-Venezia Giulia, giugno 1991
- Esposito E., Raffa M., «I rapporti tra piccole e grandi imprese», Sviluppo ed Organizzazione, n. 122, 1990
- Ferrando P.M., Subfornitura e approvvigionamenti nell'evoluzione del sistema aziendale, Franco Angeli, Milano, 1987
- Gottardi G., Piccole e medie imprese di fronte all'innovazione radicale e all'internazionalizzazione dei mercati. Problemi di ristrutturazione e crescita nella transizione verso la struttura a rete, Dipartimento di Innovazione

- Meccanica e Gestionale, Università di Padova, Rapporto Interno, 1990.
- Mariotti S., L'impatto dei sistemi di automazione flessibile sulla struttura industriale e sui rapporti tra imprese, Mediocredito Lombardo, Milano, 1988
- Mercurio R., «Il rapporto di subfornitura come scelta strategica», Raccolta Studi Organizzativi n. 129, 1992
- Merli G., Comakership, Isedi Petrini Editore, Torino, 1990
- Nanut V., Compagno C., Strutture organizzative e processi gestionali: il caso del Friuli-Venezia Giulia, Franco Angeli, 1989.
- Rullani E. (a cura di), Il sistema industriale udinese: un modello in evoluzione, Udine, dicembre 1989.
- Rullani E., "Più globale e più locale", Il Gazzettino, 30 ottobre 1990.
- Sallez A., "Subforniture, produttività del sistema industriale e sviluppo economico regionale", *Ristrutturazioni industriali e rapporti tra imprese*, a cura di R. Varaldo, Franco Angeli, Milano, 1979.
- Zanoni A., "La gestione strategica degli approvvigionamenti", Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale, Atti del Convegno, *Progettare e Gestire la Complessità*, Cuoa, Altavilla Vicentina, 15 Novembre 1991.

Riassunto

Sulla base dei risultati di una ricerca empirica gli autori evidenziano le debolezze strutturali delle unità artigiane legate alla grande committenza da relazioni dirette di subfornitura. Il sistema produttivo artigiano, in particolare i comparti di fornitura e subfornitura della media-grande industria, si trova oggi a fronteggiare sfide impegnative che in certi casi minacciano la stessa sopravvivenza di molte unità. L'unità artigiana è chiamata a rinnovare il proprio patrimonio di conoscenze e competenze, a sviluppare una sensibilità di natura gestionale ed organizzativa, a riconoscere la necessità di forme di investimento diverse da quelle tipiche in macchinari e processi. Il tradizionale approccio tecnico produttivo artigiano, che ripone le proprie peculiarità competitive nella specializzazione, nella personalizzazione del servizio e nella mobilità di intervento, appare infatti sempre meno adeguato alle esigenze della grande committenza. L'indagine empirica ha posto in netta evidenza i limiti e le debolezze strutturali di tali microunità e ha fornito alcune indicazioni relative alle loro potenzialità di crescita tecnico-qualitativa e alle possibilità di riposizionamento produttivo e commerciale nel mercato di appartenenza. L'articolo delinea innanzitutto finalità, contesto e metodologia dell'indagine in oggetto, focalizza quindi il ruolo dell'unità artigiana nell'ambito degli approvvigionamenti di subfornitura della grande committenza, presenta infine i principali risultati dell'indagine empirica. Viene in particolare esplorata la possibilità di riqualificazione tecnico-produttiva per quelle unità artigiane i cui legami con la grande committenza si stanno pericolosamente allentando.

Summary

From results obtained in an empirical study the authors have observed the structural weakness of very small units working as suppliers and with direct link with largescale clients. Today the artisan system, in particular that section involved as suppliers for medium-large sized firms, faces challenges which in certain cases threatens the existence of many units. The very small firms must now renew their knowhow and skills, develop a new managerial and organizational sense, and recognise the need to invest in new forms other than machinery and processes. The traditional technical-production approach of artisan units was based on the specialized uniqueness, the personalized service, and the flexibility of action. This approach seems ever more less suited to the need of the large scale client. The empirical study clearly showed both the limits and the strucutural weakness of such micro units and provided some indications for growth in their technical-quality potential, as well as the possibility for their reentry in the production and business of their market. The work outlines the aim, context and method of the field of research, focussing in particular on the role of the artisan units as suppliers of large-scale clients. An examination is made on the chances of success for units with weakened links with large clients through retraining for new technical production.