

L'evoluzione dei rapporti di subfornitura

Guido Nassimbeni, Alberto De Toni, Stefano Tonchia

I rapporti di subfornitura nell'evoluzione dei rapporti fra impresa

La necessità di conseguire prestazioni sempre più elevate (in termini di costi, qualità e di tempestività di risposta al mercato) ha mutato la matrice del fenomeno subfornitura, soprattutto nel corso degli ultimi anni. Il modello che oggi appare vincente esalta la cooperazione e la stretta interazione tra le unità subfornitrici coordinate dal centro (main-contractor), ma nel contempo lascia a tali unità sufficiente autonomia ed individualità competitiva da evitare rigidità al sistema nel suo complesso. Le imprese fornitrici e subfornitrici scambiano con il centro non semplicemente capacità produttiva, bensì capacità di progettazione, di innovazione, opportunità di crescita congiunta proiettata sul medio-lungo periodo. Il centro offre alle unità fornitrici stabilità di approvvigionamento, circolazione di informazioni e di expertise. La superficie di interazione committente-subfornitore si amplia, il tipo di relazione si modifica. Il subfornitore, quando detentore di capacità distintive, abbandona allora il tradizionale ruolo di semplice erogatore esterno di prodotti o servizi per diventare membro di uno stesso sistema e co-protagonista nei processi operativi, e in qualche caso limite anche nelle scelte strategiche, del committente. Quest'evoluzione conduce ad una ridiscussione dell'accezione tradizionale di subfor-

nitura e della stessa distinzione tra fornitura e subfornitura: ciò che primariamente discrimina i criteri e i comportamenti di approvvigionamento è l'appartenenza degli interlocutori allo stesso "sistema".

Sugli Autori. Alberto De Toni. Laureato in Ingegneria. Dottore di Ricerca in Scienza dell'Innovazione Industriale. Professore associato di Organizzazione della Produzione e dei Sistemi Logistici presso la Facoltà di Ingegneria di Udine - Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale. Collabora sul piano scientifico e didattico con il CUOA (Consorzio Universitario per gli studi di Organizzazione Aziendale) di Altavilla Vicentina (VI) sulle tematiche di gestione della produzione e di logistica industriale.

Guido Nassimbeni. Laureato in Ingegneria Gestionale. Dottorando di Ricerca in Scienza dell'Innovazione Industriale. Svolge attività di ricerca sui temi degli approvvigionamenti e di organizzazione della produzione presso l'Istituto di Economia ed Organizzazione Aziendale dell'Università di Udine. Collabora sul piano scientifico con il Dipartimento di Innovazione Meccanica e Gestionale e l'Istituto di Ingegneria Gestionale della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Padova.

Stefano Tonchia. Laureato in Ingegneria Gestionale. Dottorando di Ricerca in Scienza dell'Innovazione Industriale. Svolge attività di ricerca presso l'Istituto di Economia ed Organizzazione Aziendale dell'Università di Udine, con riferimento a tematiche di gestione dell'innovazione tecnologica, metodologie di calcolo dei costi di prodotto e sistemi di misura delle prestazioni. Collabora sul piano scientifico con il Dipartimento di Innovazione Meccanica e Gestionale e l'Istituto di Ingegneria Gestionale della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Padova.

1 - Introduzione

Il dibattito teorico sulla subfornitura ha conosciuto un momento di grande attualità in un periodo che possiamo approssimativamente far coincidere con gli anni Settanta: il decentramento produttivo, che connota questa fase, trasforma il sistema industriale e anima la discussione scientifica.

Il ricorso al lavoro ed alla capacità produttiva esterna non sembra aver sperimentato flessioni da allora. La quota degli acquisti sul fatturato complessivo, in particolare la quota relativa alla voce *subfornitura*, è infatti un valore che negli ultimi anni, pur tra qualche oscillazione, è progressivamente cresciuto nel sistema industriale non solo italiano.

A nostro giudizio, nel contesto competitivo attuale le scelte di esternalizzazione hanno gradualmente perso il carattere di occasionalità e contingenza che le caratterizzava in passato per diventare sempre più spesso frutto di un preciso disegno strategico che attribuisce alla fornitura e subfornitura (in seguito (sub)fornitura) un ruolo portante all'interno di un sistema produttivo che supera i confini dell'impresa committente.

Questo processo di "decentramento" non è fenomeno nuovo. Già alla fine degli anni '60 e per tutti gli anni '70 i processi produttivi concentrati nelle grandi imprese manifestarono una decisa tendenza all'esternalizzazione, cioè all'uscita dagli stabilimenti della produzione di massa.

Si trattò però di un processo per molti aspetti diverso da quello cui oggi stiamo assistendo.

Le forze centrifughe che allora spingevano le imprese ad esternalizzare erano principalmente connesse all'esigenza pressante di flessibilità, non conciliabile con dimensioni estese e strutture monolitiche di produzione. Forze connesse dunque all'esigenza di recuperare competitività assumendo assetti tecnico-organizzativi più agili, in grado di meglio assecondare le esigenze di mercati sempre più mutevoli e dai bisogni più differenziati. Le scelte di esternalizzazione, cioè il ricorso più massiccio a fornitura e subfornitura, continuavano però a restare ancorate al contingente e raramente erano frutto di un'intuizione strategica che vedeva in esse un modo nuovo di affrontare la competizione.

Diversi fattori hanno determinato una graduale evoluzione del fenomeno, modificandone la matrice. Tra questi fattori possiamo ricordare lo sviluppo tecnologico, che ha aperto nuove prospettive nelle modalità di comunicazione tra imprese, ha trasformato gli strumenti di gestione e di produzione, ha modificato le tradizionali filosofie di governo dei processi. Il paradigma sempre più imperativo della qualità, che ha imposto grande attenzione sul ruolo dei (sub)fornitori nel conseguimento di elevati livelli qualitativi complessivi e condotto verso relazioni

più strette e partecipative tra imprese committenti e imprese (sub)fornitrici.

La subfornitura non è quindi rimasta una scelta prevalentemente operativa attuata secondo un'ottica di breve periodo. In un contesto che esalta la dimensione collegiale della competizione, il confronto avviene non semplicemente tra imprese, ma tra sistemi di imprese. Il (sub)fornitore non viene allora più considerato un complemento o un'appendice del processo produttivo del committente, ma come protagonista, cioè attore appartenente allo stesso sistema. Il profilo competitivo del committente dipende anche dal profilo competitivo del (sub)fornitore (e viceversa): la creazione di relazioni partecipative, di scambi, la reciproca trasmissione di conoscenze vengono perciò stimolate. L'area «approvvigionamenti» diventa allora il terreno privilegiato su cui implementare nuovi modelli di cooperazione tra imprese, il teatro dove sperimentare il trapasso da logiche di puro decentramento a logiche di distribuzione partecipativa del lavoro.

In questa nota gli autori propongono alcune considerazioni sul fenomeno «subfornitura», alla luce di quelli che ritengono i più importanti fermenti evolutivi nell'ambito delle "operations" e nella stessa dinamica competitiva.

Nei paragrafi che seguono si cercherà di:

1) discutere l'accezione/definizione tradizionale di subfornitura.

Quest'accezione assume come prospettiva prevalente quella del committente e descrive come ausiliario e complementare l'apporto del subfornitore. Gli attuali modelli di relazione configurano invece un'interazione cooperativa che dal piano operativo può estendersi anche su quello strategico. Sul piano operativo, i moderni approcci di gestione e di produzione hanno condotto ad una decisa rivalutazione del contributo e del ruolo delle sorgenti di rifornimento. Qualità e JIT, ad esempio, richiedono un'interazione sempre più stretta tra le attività di progettazione, pianificazione e produzione del centro e le stesse attività presso le unità fornitrici, creando così le condizioni per un'integrazione operativa dei rispettivi sistemi.

Questa spinta, che nasce nell'ambito delle «operations», può quindi orientare le scelte strategiche del committente: la "rete" di interazioni che raccorda i sistemi di progettazione, pianificazione e produzione diventa spesso la premessa per accordi di lungo termine, investimenti congiunti, condivisione di risorse e competenze.

Il "sistema di imprese" che confluiscono nello stesso processo, e non più il singolo «main-contractor», diventa allora il soggetto-protagonista del confronto competitivo. I termini della definizione tradizionale di subfornitura, e in particolare il ruolo del soggetto

committente e del soggetto subfornitore, vengono modificati: la cooperazione all'interno dello stesso sistema trasforma i comportamenti e le modalità di acquisto e fornitura degli attori in gioco.

2) discutere due variabili, e cioè «il tipo di relazione» e l'«ambito di interazione committente-(sub)fornitore», quali elementi maggiormente influenzanti i criteri e la condotta delle controparti nelle attività di approvvigionamento. La classica distinzione tra fornitore e subfornitore, che pure a nostro giudizio resta concettualmente valida, ha perso nitidezza, insidiata dall'evoluzione della tecnologia e dei sistemi gestionali che consente personalizzazione del prodotto anche in presenza di alti volumi.

3) individuare, in conclusione, le tappe fondamentali che hanno scandito l'evoluzione del fenomeno (sub)fornitura, a partire dalla fase del decentramento fino alla fase corrente segnata dall'affermazione di strutture inter-impresе. Individuare cioè gli step critici che hanno condotto alla trasformazione del (sub)fornitore tradizionale, semplice erogatore esterno di prodotti o servizi, in (sub)fornitore integrato e partner, membro di uno stesso sistema e co-protagonista nei processi operativi e strategici del committente.

2 - Definizione di subfornitura: dall'enfasi sulla complementarità/subordinazione all'enfasi sulle «reti di interdipendenze»

Nonostante l'assenza di una definizione di generale riferimento, il significato essenziale del termine subfornitura, pur nella diversità di approcci e punti di osservazione, ha assunto una fisionomia precisa nella letteratura. La definizione classica di subfornitura in senso stretto è quella di Sallez, in base alla quale viene definita tale quella relazione in cui il subfornitore si sostituisce e si subordina al committente per l'esecuzione di una determinata produzione o fase di lavorazione, rispettandone le direttive tecniche. L'oggetto dell'ordine può riguardare «la produzione unitaria o in serie di un pezzo, di un elemento di insieme o di un sotto-insieme che dovrà integrarsi in un prodotto finale o intermedio» (Sallez, in Varaldo, 1979). Secondo un'altra definizione, la subfornitura rappresenta l'esecuzione di una commessa da parte di un'impresa (subfornitrice) per conto di un'altra impresa (ordinatrice) conformemente alle direttive di quest'ultima, commessa che riguarda l'esecuzione di lavorazioni o la realizzazione di componenti destinati a confluire nel processo produttivo dell'impresa acquirente (Colombo, 1977).

In modo analogo a questa, la definizione di Lorenzoni descrive la subfornitura come l'esecuzione di una commessa di prodotto o lavorazione affidata da un'impresa committente ad un'impresa terzista; la prima predetermina il contenuto, cioè le caratteristiche tecniche, e si assume i rischi di mercato, la seconda si incarica della realizzazione effettiva della commessa.

In prima approssimazione la subfornitura è dunque un'attività produttiva in senso stretto in quanto non contempla progettazione né commercializzazione (Lorenzoni, 1979).

Al di là dell'ambito di intervento che queste definizioni attribuiscono al subfornitore, è possibile riconoscere in esse un approccio comune: il subfornitore compare in un ruolo comunque complementare ed ausiliario e la relazione di subfornitura, esaminata secondo la prevalente prospettiva del committente, viene considerata di fatto una semplice modalità di approvvigionamento. Quest'approccio si rivela oggi riduttivo rispetto, da una parte, al ventaglio di forme secondo cui può il fenomeno subfornitura manifestarsi, dall'altra, alla misura in cui esso risulta espressione di scelte non solo operative, ma strategiche da parte del committente.

La fase attuale segna infatti la riscoperta e la rivalutazione del fenomeno subfornitura in una chiave diversa rispetto a quella che ne aveva decretato il successo passato. Per evidenziare questa diversità, diventa allora opportuno ripartire dalla definizione tradizionale di subfornitura, definizione che delinea, secondo ad esempio la formulazione di Sallez (1979), una forma di cooperazione nel cui ambito l'impresa subfornitrice si conforma alle direttive tecniche dell'impresa committente e si sostituisce ad essa nella realizzazione di un componente, di un prodotto finito, di una lavorazione o di un servizio tecnico. I termini della formulazione tradizionale sottendono due aspetti fondamentali, che vanno rilette e posti in discussione in una prospettiva più attuale e conforme alle linee evolutive cui oggi assistiamo. Il primo aspetto, che potremmo chiamare «aspetto sostitutivo», fa riferimento al fatto che il subfornitore si sostituisce al committente in un impegno produttivo che dovrebbe comunque competere al committente stesso. Il secondo aspetto, che definiremo «aspetto di subordinazione», si collega al comportamento di subordinazione del subfornitore rispetto al committente, subordinazione implicata dall'obbligo stretto e imperativo di conformità alle direttive impartite.

La formulazione tradizionale pone dunque un confine netto tra ruolo di committente e ruolo di subfornitore e configura l'apporto di quest'ultimo come strettamente complementare e «ausiliario». Questa formulazione, che appare riduttiva del ruolo che og-

gi spesso compete al subfornitore, va infatti inserita nel momento storico in cui è stata espressa: la “fase del Decentramento”, che in Italia coincide approssimativamente con il decennio Settanta. È la fase di transizione-trasformazione da assetti organizzativi e tecnico-produttivi rigidi e verticalizzati (quelli tipici della produzione di massa) ad assetti flessibili e de-verticalizzati.

Il massiccio ricorso a fornitura e subfornitura che connota questo periodo mette in luce l'importanza che unità esterne possono assumere per l'economia produttiva e la capacità competitiva delle imprese. Benché massiccio, questo ricorso tende tuttavia a venire interpretato in una prospettiva di breve periodo: la (sub)fornitura viene adottata in un'ottica contingente e temporanea, secondo un approccio che è stato felicemente definito di “subfornitura alla crisi” (Pieraccioni, 1977).

Il ruolo di subordinazione e di stretta complementarità del subfornitore, così come viene tracciato dalla concezione e dall'approccio tradizionale, appare coerente con la matrice costitutiva del fenomeno durante la fase del decentramento ma viene oggi smentito dall'importanza e dalla natura del ricorso alla subfornitura presso molte grandi unità e dai numerosi esempi in cui il subfornitore influenza in modo significativo il profilo competitivo del committente. Si viene quindi a prefigurare una relazione impostata su basi collaborative, basi che delineano un rapporto tendenzialmente più equilibrato e paritario (1).

Le scelte di subfornitura cominciano a manifestarsi nei primi anni Ottanta come risultato di scelte strategiche consapevoli. Rileva Caselli: «Tali strategie pongono le premesse per il superamento di un assetto delle attività produttive basato sull'impresa, sulle economie di scala, sul ruolo trainante della grande dimensione, e promuovere invece una prospettiva che privilegia il sistema, le economie esterne, il flusso di informazioni che passano attraverso reti di interdipendenze articolate e complesse» (Caselli, 1985).

(1) Al riguardo, Mariotti (1992) critica quei filoni di studi che “evocano ipotesi di armonia cooperativa” nei rapporti tra main contractor e unità (sub)fornitrici. Il modello giapponese, sostiene Mariotti, assunto a riferimento paradigmatico di un modo “avanzato” di intendere tali relazioni, non sembra affatto scongiurare l'insorgere di comportamenti opportunistici da parte dei subcontractors, è anzi lo stesso committente ad impostare una disciplina in qualche modo concorrenziale all'interno del parco, comunque ristretto, delle unità (sub)fornitrici.

In ogni caso, l'irreversibilità di parte degli investimenti relazionali che accompagnano la creazione e lo sviluppo del rapporto di (sub)fornitura, irreversibilità la cui soglia si è elevata con l'affermarsi dei moderni approcci alla gestione ed alla produzione, tende ad equilibrare il potere negoziale di committente e subfornitore, bilanciandone il rispettivo contributo.

Queste “reti di interdipendenze” evidenziate da Caselli individuano un'importante prospettiva attraverso cui il fenomeno va oggi riletto ed aggiornato: la prospettiva della “rete”.

Per definizione, la subfornitura è un'interazione tra soggetti diversi: il soggetto committente e quello subfornitore. L'insieme dei canali di fornitura/subfornitura che riversano prodotti, componenti o lavorazioni al committente può venire descritto come una raggiera di rapporti articolati e interattivi. In modo analogo, l'angolo visuale del subfornitore ritrae la pluralità delle relazioni che lo connettono ai committenti.

Il concetto di “rete”, con gli strumenti interpretativi che lo accompagnano, fornisce allora la chiave di lettura adatta a rivalutare in termini attuali il fenomeno subfornitura. Infatti:

- la “rete”, in quanto composizione di nodi (imprese soprattutto, ma anche associazioni, enti, ecc.) e di maglie (relazioni, canali di interazione e di interdipendenza) (Butera, 1990), traccia uno scenario adatto a descrivere la dinamica “relazionale” che oggi sembra distinguere in modo sempre più marcato il contesto in cui l'impresa si trova ad operare. È un contesto che vede la competizione sempre meno caratterizzata da comportamenti singoli e sempre più risultante di interazioni tra una pluralità di attori.

La “rete”, prima ancora che un modo di strutturarsi e competere, è un *modo di produrre*, scaturito dall'evoluzione negli strumenti e nei sistemi di comunicazione, di gestione e di produzione. La subfornitura, soprattutto quando è espressione di rapporti partecipativi, diventa allora non semplicemente una modalità di approvvigionamento ma una forma di collaborazione tra elementi appartenenti ad una stessa rete, ad uno stesso sistema;

- la “rete” declina il termine «esternalizzazione» in modo diverso a seconda che essa coinvolga unità appartenenti o meno allo stesso sistema. Ciò che collega i nodi di una rete è infatti un comune *progetto* (Bertelè, 1992), in base al quale ciascun membro assume ruolo e compiti precisi, pone al servizio del sistema le peculiarità di cui dispone, opera in sincronia. La logica tradizionale è la logica dell'esternalizzazione *tout court*: ciò che economicamente non conviene produrre all'interno viene automaticamente trasferito all'esterno, ciò che tecnologicamente non si è in grado di realizzare viene acquisito dal mercato cercando di strappare ai venditori le condizioni migliori. Questa prospettiva porta a considerare i fornitori e i subfornitori come unità comunque esterne ed estranee, le azioni di approvvigionamento come semplici transazioni economiche.

In una logica di interazione sistemica tra cliente e fornitori, la classica scelta “make-buy” viene allora

meglio formulata nei termini: “quanto make e quanto buy”, cioè in funzione della superficie di cooperazione-interdipendenza tra cliente e fornitore richiesta dalla transazione di fornitura;

- la “rete”, in quanto composta da unità generalmente distinte per cultura, dimensioni, orientamenti, colloca l’impresa minore, cui viene destinata buona parte del flusso complessivo di subfornitura, su un piedistallo diverso. I numerosi esempi di rapporti stretti e partecipativi tra grandi e piccole unità ridimensionano infatti la complementarità e lo squilibrio negoziale spesso caratterizzanti i passati modelli di relazione;

- la “rete” non descrive soltanto la trama dei rapporti che congiungono attori diversi, ma anche la mappa dei canali “fisici” attraverso cui vengono scambiate informazioni tra essi. Lo sviluppo dell’Information Technology, e in particolare la creazione di reti telematiche, consente il collegamento di unità distanti ma interagenti, munendo in tal modo le imprese di sofisticati strumenti di comunicazione. I riflessi di questa evoluzione tecnologica sui rapporti di fornitura e subfornitura appaiono molteplici: tra committente e subfornitore diventa possibile un dialogo interattivo, la trasmissione tempestiva dei fabbisogni, la stretta integrazione tra programmazione produttiva dell’uno e le attività dell’altro.

3 - Dalla distinzione fornitore-subfornitore alla distinzione fornitore tradizionale - partner operativo/strategico

Una buona parte della dottrina tradizionale tende ad individuare nella distinzione fornitore-subfornitore uno dei più significativi discriminanti della criticità dell’approvvigionamento e dei comportamenti d’acquisto (2).

La distinzione tradizionale tra fornitore e subfornitore può essere così riassunta: il primo concepisce e realizza dei prodotti standardizzati e identificabili a catalogo che destina ad un mercato, cioè ad una pluralità di acquirenti e potenziali acquirenti; il secondo, invece, realizza prodotti, lavorazioni o servizi per conto esclusivo di un unico cliente (Du Boulay, 1977). Ne deriva una serie di ulteriori e conse-

guenti elementi distintivi:

a) la funzione commerciale, che è indispensabile al fornitore, mentre per il subfornitore può venire sostituita da rapporti diretti e personali con il cliente committente. Il subfornitore può in casi estremi limitare il proprio ciclo aziendale alle sole attività produttive, padroneggiando le competenze tecniche strettamente indispensabili al suo lavoro (Ferrando, 1987);

b) il tipo e l’entità della comunicazione: il subfornitore instaura un rapporto diretto e un dialogo interattivo con il committente mentre il fornitore conduce generalmente una semplice transazione commerciale. La relazione tra committente e subfornitore quindi richiede e promuove la trasmissione e lo scambio di informazioni ed esperienze tecniche;

c) il tipo di interdipendenza committente-(sub)fornitore. Il subfornitore realizza lavorazioni, componenti o servizi tecnici in base alle direttive del committente, che dunque impersona il mercato servito a cui viene indirizzato un prodotto o servizio realizzato “su misura”. In quanto tale, il lavoro subfornito può venire reperito soltanto presso subfornitori ai quali siano state impartite le stesse determinate specifiche.

La distinzione tra fornitura e subfornitura, così come configurata dalla dottrina tradizionale, resta a nostro giudizio concettualmente valida, anche se nella pratica operativa il confine tra fornitura e subfornitura si rivela sfumato. Infatti, lo sviluppo tecnologico e l’evoluzione dei sistemi gestionali consente margini di personalizzazione del prodotto e del servizio decisamente più ampi rispetto al passato: la scala di produzione non necessariamente esige una rigorosa standardizzazione di prodotto. Il mercato diventa allora per il produttore-fornitore non più un interlocutore astratto, bensì il complesso dei clienti per i quali è possibile una, anche parziale, *subfornitura*. La tradizionale distinzione fornitore-subfornitore ha perso quindi nitidezza, e accanto ad essa altre variabili si rivelano maggiormente discriminanti. In particolare, il tipo di relazione cliente-(sub)fornitore e l’ambito prevalente di interazione.

Il tipo di relazione cliente-(sub)fornitore

L’evoluzione dei sistemi di gestione e di produzione impone spesso al (sub)fornitore il conseguimento non solo di prestazioni tipiche dell’efficienza, ma anche prestazioni tipiche dell’efficacia (Caputo, De Toni, 1991): qualità, tempi di consegna, livello di servizio. Gli approcci JIT e TQM, ad esempio, stabiliscono una stretta connessione tra le performance del committente a quelle del subfornitore: la qualità e la tempestività di risposta da parte di quest’ultimo

(2) Questa distinzione è andata incontro a diverse critiche. Alcuni autori (cfr. Gros Pietro) la ritengono incompleta perché alcune specifiche forme di approvvigionamento non vi trovano rispondenza. Altri (cfr. Zanoni) la ritengono di fatto poco marcata e non vi fanno ricorso: secondo questa prospettiva il subfornitore viene considerato un fornitore di prodotti non standardizzati.

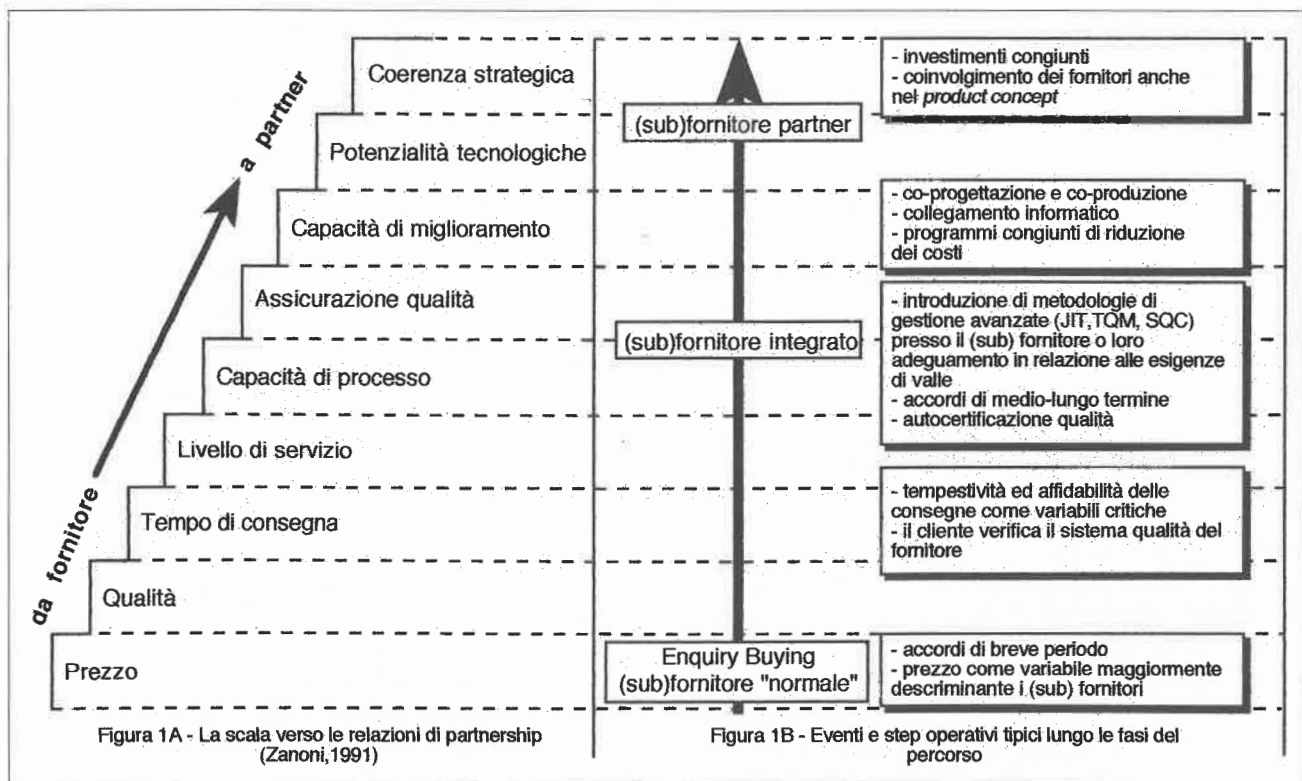
Interventi	Impatto sui fornitori
<ul style="list-style-type: none"> logica «pull» di avanzamento del flusso, abbattimento delle scorte 	rifornimento in «pull» dei componenti, forniture jit, eventuale rilocalizzazione dello stabilimento
<ul style="list-style-type: none"> pianificazione e schedulazione degli ordini scandita nel tempo 	pianificazione degli approvvigionamenti comunicata ai fornitori
<ul style="list-style-type: none"> EDI con gli interlocutori di valle per una più tempestiva e precisa raccolta degli ordinativi 	connessione tra i rispettivi strumenti informativi, in particolare i sistemi di programmazione e controllo produttivo
<ul style="list-style-type: none"> semplificazione progettuale del prodotto e riduzione del n° componenti 	progettazione congiunta
<ul style="list-style-type: none"> ristrutturazione della sequenza o della tecnologia dei processi 	eventuale modifica dei parametri qualitativi, ridefinizione dell'ambito di intervento del fornitore

Tabella 1 - Leve di intervento ed impatto sui fornitori (adattato da Scott e Westbrook, 1991)

diventano requisiti di funzionamento dei processi operativi. La conformità alle specifiche comporta non semplicemente una corretta risposta tecnico-qualitativa alle esigenze del committente, ma anche (e, in certi casi, soprattutto) la capacità di rispondere a tali esigenze nel rispetto rigoroso dei tempi e delle quantità concordate. Proprio da tali moderni approcci di gestione provengono le più decise spinte verso relazioni più dirette e partecipative con i (sub)fornitori. Nella *tabella 1* vengono riportati alcuni moderni tipi di intervento in ambito produttivo

ed il loro impatto sui rapporti con i fornitori. Il flusso di materiali che procede dal (sub)fornitore al committente viene preceduto ed accompagnato da un flusso sempre più intenso di informazioni. Ampliandosi quindi la superficie di contatto tra committente e (sub)fornitore, il tipo di relazione che si instaura tra essi si modifica sensibilmente. Zanoni (1991) individua un possibile percorso di crescita verso relazioni di partnership con i (sub)fornitori (*fig. 1A*). La crescita del rapporto muove da transazioni prevalentemente commerciali incentra

Figura 1 - Da (sub)fornitore "normale" a (sub)fornitore partner



Discutendo con Welch e Nayak "Strategie di approvvigionamento"

di Nassimbeni, De Toni e Tonchia

Su questa rivista è recentemente apparso un articolo di J.A. Welch e R. Nayak della Arthur d. Little, dal titolo: «Strategie di approvvigionamenti».

In sintesi, gli autori esaminano le scelte di make-buy e propongono un approccio che, superando la statica comparazione economico-organizzativa che tradizionalmente accompagna queste scelte, consideri un ventaglio più ampio di aspetti.

In particolare, l'approccio proposto considera i "costi di posizionamento" dei fornitori, cioè la possibilità che il fornitore, grazie all'apprendimento di processi e tecnologie attivato in corrispondenza del rapporto di fornitura, muti il proprio atteggiamento relazionale nei confronti del committente, fino a poterne diventare un concorrente.

Più in generale, l'impresa che valuti una scelta di make-buy deve considerare i risvolti tecnologici di quest'opzione, orientandosi verso il buy quando la tecnologia non presenti insidie competitive, verso il make quando presenti potenzialità così interessanti da consigliare un suo diretto presidio.

L'articolo di Welch e Nayak propone un modello utile ed originale: in letteratura non sono frequenti strumenti e riferimenti operativi che considerino variabili quale la tecnologia e il suo ciclo di vita nelle scelte di questa natura.

La prospettiva da cui muove il nostro studio sulla subfornitura è diversa da quella assunta dai due consulenti statunitensi.

Specifico oggetto di analisi non è la scelta di internalizzazione/esternalizzazione del singolo soggetto, bensì l'impatto delle moderne istanze di cooperazione sistemica sulle relazioni di (sub)fornitura.

È, questa seconda, una prospettiva che trae spunto e si confronta con la prima.

L'esigenza di qualità, affidabilità e tempestività di risposta al mercato promuove l'integrazione informativa e logistica tra attività di monte e di valle, il coinvolgimento cliente-fornitore nello sviluppo prodotto, la congruenza tra i rispettivi sistemi gestionali, la cooperazione nella creazione di valore e nella riduzione del costo globale della transazione di fornitura.

Si afferma così una logica "sistemica" nella gestione delle attività di approvvigionamento e di produzione, logica che necessariamente modifica i criteri di valutazione, e spesso anche la natura, delle scelte make-buy operate dal soggetto cliente.

Se è vero che per produrre, e produrre in modo competitivo, è oggi necessario interagire, cooperare, integrare i contributi di una pluralità di attori, distinti ma collegati, la sfida allo-

ra riguarda non solo il cosa ogni unità debba destinare all'esterno (e c'è da distinguere tra esterno all'impresa ed esterno al sistema), ma anche e soprattutto il come sviluppare e governare un sistema produttivo articolato su unità distinte e strettamente interagenti.

La scelta di buy è allora sempre più di frequente una scelta di quanto buy (o, cambiando visuale, quanto make) perché riguarda soggetti che devono interagire all'interno di uno stesso sistema produttivo.

Il cosa deve orientare il come, in altri termini è opportuno che le scelte make-buy, accanto alle tradizionali variabili economiche, oltre al ciclo di vita della tecnologia (come sostengono Welch e Nayak) e del prodotto (come afferma, ad esempio, Berenson (cfr Zanoni, 1989)), tengano conto di un ulteriore aspetto: la natura e l'intensità dell'interazione cliente-fornitore, così come si profila dalla transazione di fornitura. Ad esempio, nello stadio più partecipativo di relazione, la più stretta interazione tra cliente e fornitore amplifica il pericolo che l'apprendimento di processi e tecnologie possa essere impugnato dal fornitore per sovvertire gli equilibri del sistema.

Questo pericolo invece si riduce o annulla se la fornitura si svolge secondo i canoni della semplice transazione di mercato.

La cooperazione e l'interazione/integrazione operativa che contraddistinguono contraddistinguono i nuovi modelli di relazione cliente/fornitore ripropongono allora la criticità delle scelte make-buy, o meglio del complesso di opzioni che si collocano tra questi due estremi, e rendono il corrispondente processo decisionale ulteriormente più complesso.

In ultima analisi, se la stretta interazione cliente fornitore rappresenta una necessità competitiva, la sfida riguarda appunto il "come" governare questa interazione.

Le scelte di make-buy, allora, non solo determinano l'intensità e la complessità di tale governo, ma diventano uno strumento attraverso cui il governo stesso può realizzarsi.



	Relazioni	
	Commerciali	Industriali
Focus	Transazione economica	Relazioni collaborative
Obiettivo	Possesso del bene al minor costo	Creazione del valore
Momenti cardine	Ricerca delle fonti Negoziazione Potere contrattuale	Analisi filiera Interdipendenza Ottimizzazione congiunta

Figura 2 - Evoluzione dei rapporti da commerciali ad industriali (Fonte: Zanoni, 1991)

te sul prezzo verso relazioni partecipative che configurano la capacità di miglioramento continuo e la crescente attenzione alla potenzialità tecnologica interna, per giungere ad una vera e propria coerenza strategica.

Il termine “partner” descrive appunto l’ultimo gradino di un percorso che è accompagnato e scandito da alcuni eventi tipici (fig. 1B): dalla sostanziale indipendenza dei sistemi produttivi e gestionali di monte e di valle si passa alla congruenza di tali sistemi e metodologie, alla progressiva integrazione informativa e produttiva, al mutuo coinvolgimento sin dalle prime fasi di sviluppo prodotto, alla trasparenza e al coinvolgimento reciproco nella pianificazione strategica.

Il passaggio da (sub)fornitore a partner, sempre secondo Zanoni, presuppone in sostanza l’evoluzione da relazioni di natura squisitamente “commerciale” a relazioni di natura “industriale”. Il baricentro dell’interazione si sposta dalla semplice transazione economica a relazioni costruite su basi di collaborazione. L’obiettivo non è più il possesso del bene al minor costo, bensì la creazione congiunta di valore. Le attività fondamentali non sono più la ricerca delle fonti e il processo di negoziazione fondato sui rapporti di forza e sul potere contrattuale: l’attenzione si concentra invece sull’esame della filiera industriale di riferimento e sui meccanismi che ne regolano l’interdipendenza al fine di ottenere una ottimizzazione dei processi operativi di entrambi gli attori (figura 2).

Ambito prevalente di interazione

La seconda variabile che entra in gioco nella descrizione del rapporto cliente-(sub)fornitore corrisponde all’ambito prevalente di interazione. Anche in

questo caso distinguiamo due aree di interazione: operativa e strategica. Nella prima sono compresi aspetti tipicamente produttivi ed attività riconducibili a tematiche progettuali riguardanti semplici componenti, sottoassiemi o gruppi funzionali. Alla seconda attengono aspetti quali la progettazione congiunta di nuovi prodotti, l’attività di ricerca e sviluppo di prodotto e di processo, con messa a punto di nuove tecnologie di trasformazione sulla base di un continuo scambio di esperienze, ecc. .

L’incrocio delle due variabili consente di individuare tre categorie di (sub)fornitori, indicate nella figura 3: normali, integrati e partner.

I (sub)fornitori “normali” rappresentano la categoria più diffusa: i rapporti si giocano in grande prevalenza sul prezzo nel rispetto di specifiche qualitative di minima, le (sub)forniture avvengono sulla base di singoli ordini senza impegni nel medio periodo, il cliente non può rinunciare ai controlli qualitativi in ingresso, le scorte rappresentano il sistema classico adottato da entrambi i soggetti per ammortizzare i picchi di domanda.

Assumono il ruolo di partner operativi i cosiddetti fornitori “integrati”. È possibile riconoscere, nelle relazioni tra committenti e fornitori integrati, alcuni elementi distintivi: accordi di collaborazione sul lungo termine, autocertificazione come nucleo attorno a cui ruota l’intero sistema qualità (con assunzione di piena responsabilità sui prodotti e senza alcun controllo di accettazione), forte interscambio informativo sui programmi operativi, scorte ridotte

Figura 3 - Categorie di (sub)fornitori

		Aree di collaborazione	
		Operative	Strategiche
Relazioni	Tradizionali	(Sub)Fornitori normali	
	Partecipative	(Sub)Fornitori integrati	(Sub)Fornitori partner

scorte ridotte al minimo quando addirittura eliminate tramite rifornimenti diretti ai reparti in una logica a “trazione”, forniture frequenti e in piccoli lotti regolate nell’ambito di ordini aperti (Merli, 1990). In altre parole, i fornitori di questa classe diventano parte integrante del processo produttivo del committente e tendono pertanto a venire considerati un “patrimonio” da sviluppare e valorizzare in un’ottica di un miglioramento continuo e sistematico dei livelli di efficienza, qualità, servizio, capacità tecnologica ecc.

I rapporti di partnership si estendono al livello strategico quando la cooperazione comporta la progettazione congiunta di nuovi prodotti/tecnologie, il continuo scambio di dati e informazioni sull’evoluzione dei prodotti e dei processi, fino ad investimenti comuni in ricerca e sviluppo, sia nell’ambito del prodotto (design, funzionalità, materiali, tecnologie incorporate), che in quello di processo (nuove tecnologie di processo, miglioramenti incrementali: integrazione tra tecnologie diverse, risparmi energetici, consumi minori dei materiali, migliore process capability ecc.). La prospettiva di partnership in genere riguarda imprese di medio-grandi dimensioni, capaci di fornire un’elevata risposta tecnologico-qualitativa e di incorporare un alto valore aggiunto nell’oggetto di (sub)fornitura (Lamming, 1992, Bertodo, 1991).

Le imprese minori, soprattutto le unità incapaci di proporre una (sub)fornitura specialistica, cioè associata a competenze distintive, restano confinate nell’ambito dei rapporti tradizionali, con il rischio di retrocedere ulteriormente lungo la catena di (sub)fornitura (De Toni e altri, 1992).

Le considerazioni sopra espresse sono sintetizzate nella *figura 4*. Da questa schematica classificazione scaturiscono due considerazioni:

- l’instaurazione di rapporti “privilegiati” è un’op-

portunità aperta soltanto ai (sub)fornitori appartenenti alle ultime due classi: il profilo (tecnico-produttivo, organizzativo, ...) e il valore medio dell’oggetto di (sub)fornitura non sono tali da candidare il fornitore “tradizionale” a relazioni più dirette con l’impresa cliente. La presenza di un terreno culturale comune alle controparti, in cui l’efficacia competitiva del sistema venga reciprocamente intesa come risultato del contributo di ciascun soggetto coinvolto, appare spesso una condizione necessaria per l’instaurazione di rapporti effettivamente cooperativi;

- l’interazione/collegamento cliente-fornitore può svilupparsi a diversi livelli.

In particolare:

— **livello gestionale.** L’ambito della contrattazione, e dunque la codifica delle regole e dei comportamenti che governano il rapporto, appartengono a questa sfera. A questo livello vengono decisi e disegnati i rispettivi ambiti di responsabilità, le specifiche e i criteri di qualità dell’oggetto fornito, i tempi e le modalità di consegna, le forme e le aree di interazione (in sede di progettazione, allestimento dei processi, formazione, ...).

— **livello informativo.** Il legame cliente-(sub)fornitore viene continuamente sostenuto ed alimentato dal processo di comunicazione/informazione tra le parti, processo la cui intensità e qualità differisce a seconda della tipologia del rapporto. Questa diversità si traduce nella natura, nel tipo (sui prodotti, sui processi, sui piani operativi, ...) e nel livello di dettaglio delle informazioni scambiate, nelle aree e nei livelli organizzativi coinvolti. In particolare il collegamento tra attività produttive di monte (fornitori e subfornitori) e di valle (impresa) richiede sovente strette interrelazioni tra i rispettivi sistemi di programmazione e controllo della produzione. Partendo dalle fasi di valle e risalendo a ritroso nella «catena del valore», l’integrazione in tempo reale delle attività di acquisizione ed elaborazione degli ordini (o al limite dei consumi) con quelle di stoccaggio,

Figura 4 - Caratteristiche tipiche delle categorie dei (sub)fornitori

Categoria di (Sub)Fornitori	Politiche di relazioni	Settori funzionali coinvolti	Dimensione tipica di impresa
Normali	Rapporti tradizionali	Produzione	Micro e piccole imprese
Integrati	Integrazione operativa	Progettazione Produzione	Piccole e medie imprese
Partner	Partnership	R&S Progettazione Produzione	Medie e grandi imprese

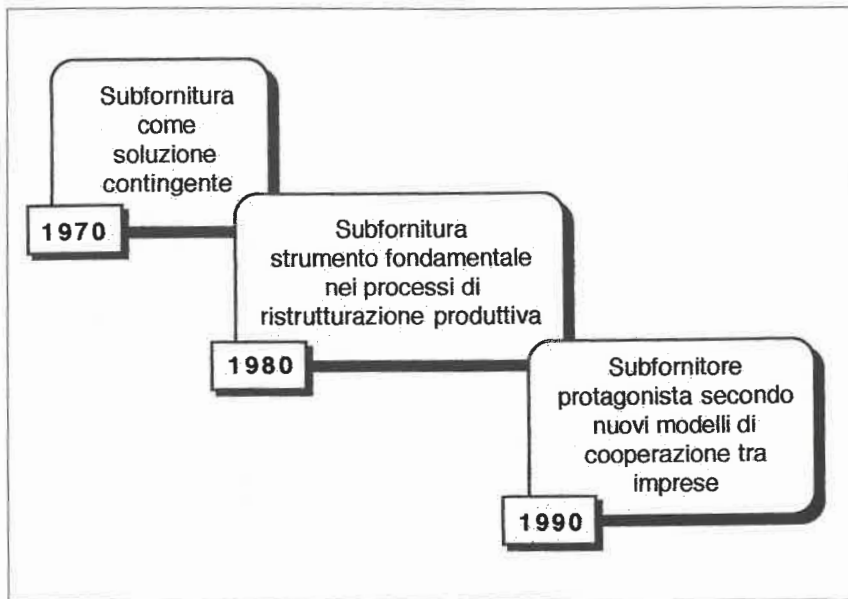


Figura 5 - Momenti evolutivi del ricorso alla subfornitura

trasporto, formulazione del piano di produzione ed approvvigionamenti, permette la creazione di segnalatori che suggeriscono quando dare inizio alle azioni necessarie per evitare eventuali problemi a valle. Il processo informativo, e l'interazione cliente fornitore nel suo complesso, necessita di veicoli appropriati per il trasporto delle informazioni. Canali e veicoli informativi differiscono per livello di integrazione, complessità tecnologica, strumenti utilizzati.

— **livello tecnologico e produttivo.** L'interscambio di informazioni sui prodotti, sui processi, sulle tecnologie, sui materiali consente di orientare efficacemente le scelte di innovazione relative ai prodotti e ai processi di produzione. Semplificazione e modularizzazione dei prodotti, standardizzazione della componentistica, incorporazione di nuove tecnologie nel prodotto, definizione del layout di processo, riorganizzazione dei flussi operativi, determinazione del livello di automazione e del grado di flessibilità degli impianti rappresentano alcune aree di intervento nell'ambito prodotto-processo, dove una forte interazione tra committente e (sub)fornitore consente di avvicinare al massimo domanda e offerta degli attori in termini di costi, qualità e tempi. In prospettiva un solido collegamento può comportare una ampia capacità di risposta del (sub)fornitore sul piano tecnologico e qualitativo.

Per riassumere, il tipo di relazione e l'ambito di interazione con il (sub)fornitore discriminano i comportamenti e le scelte di approvvigionamento del committente, suddividendo il parco (sub)fornitori entro classi precise. I nuovi approcci alla gestione

nell'ambito delle «operations» hanno concorso in modo determinante a quest'evoluzione. Il paradigma qualità, ad esempio, sottolinea il legame tra il profilo qualitativo del prodotto finale e i parametri qualitativi dei suoi componenti costitutivi, dunque pone rilievo sulla risposta qualitativa espressa dal parco (sub)fornitori. La produzione JIT richiede rigore e tempestività nei flussi entranti nel ciclo produttivo del committente, e quindi impone sincronizzazione tra le attività di monte e di valle del ciclo stesso. Viene così a crearsi un reticolo di canali gestionali, informativi e tecnologici attorno al committente, reticolo che raccorda il baricentro al-

le sorgenti. Il profilo competitivo del sistema dipende dal profilo delle unità che lo compongono: il ruolo di complementarietà e sudditanza in cui il (sub)fornitore viene confinato dalla definizione/relazione tradizionale lascia il posto a rapporti cooperativi tra le parti. Ciò che primariamente discrimina le relazioni di (sub)fornitura attivate dal committente è allora l'appartenenza degli interlocutori allo stesso sistema.

4 - Conclusioni

La subfornitura sta oggi conoscendo un periodo di rinnovata attualità e si sta dimostrando sempre più una scelta con risvolti strategici.

In passato, e in particolare in corrispondenza della fase del "decentramento", il ricorso a fornitura e subfornitura si configurava come una scelta tradotta prevalentemente sul piano operativo, alimentata dall'intenso processo di decomposizione e frammentazione della grande impresa verticalizzata, dai processi produttivi rigidi e accentrati.

Oggi assistiamo invece al passaggio da una logica di valutazione di convenienze prevalentemente economiche orientata al breve periodo ad una logica di distinzione strategica tra risorse e competenze interne ed risorse e competenze esterne destinate a congiungersi in modo sinergico.

La prospettiva della "rete" evidenzia allora l'importanza dell'interazione sinergica tra i nodi costitutivi, declina il termine "esternalizzazione" in modo diverso a seconda che essa coinvolga unità appartenenti o meno allo stesso sistema, attribuisce all'impresa minore un ruolo nuovo in quanto potenziale detentrica di capacità specifiche, rappresenta non solo la trama ideale di relazioni ma anche i ca-

nali fisici di trasmissione delle informazioni tra gli attori in gioco. All'interno dello stesso sistema-rete, l'individualità competitiva di ogni singolo membro si stempera gradualmente a favore del profilo competitivo del sistema. Il committente sceglie di privilegiare pochi interlocutori ed avviare con essi relazioni più collaborative; il (sub)fornitore è chiamato ad un'interazione più impegnativa ma anche più qualificante (figura 5).

Per concludere, il crescente ricorso alla subfornitura registrato in questi anni non si giustifica più con la necessità di unità esterne che consentano di assorbire le instabilità dell'ambiente e contenere i costi del cambiamento. Abbandonate da tempo strategie di crescita verticale ed estensiva, le imprese tendono oggi a sviluppare intorno a sé interazioni sinergiche che permettano di promuovere le peculiarità e le aree di specializzazione che ogni unità conserva al proprio interno. Si realizza in questo modo il trapasso da (sub)fornitore tradizionale, semplice erogatore esterno di prodotti o servizi, a (sub)fornitore integrato o partner, membro di uno stesso sistema e co-protagonista nei processi operativi e strategici del committente.



BIBLIOGRAFIA

Agenzia Industriale Italiana, *Domanda di subfornitura tecnica e politiche di acquisto della media e grande committenza*, Torino, giugno 1991

Agenzia Industriale Italiana, *Osservatorio sulla subfornitura 1990*, Torino, 1990

Bache J., Carr R., Parnaby J., Tobias A.M., «Supplier Development Systems», *International Journal of Technology Management*, n 2, 1987

Bertelè U., «Sistemi di imprese e differenziali competitivi», atti del Convegno «*Le nuove configurazioni dell'impresa e dei mercati*», Bari 1992

Bertodo R., «The role of supplier in implementing a strategic vision», *Long Range Planning*, vol. 2, 1991

Butera F. — *Il Castello e la Rete* — Franco Angeli, 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

Chaillou B. «Definition et typologie de la sous-traitance», *Revue Economique*, 1977

Colombo G., «I Paesi del MEC nel settore della subfornitura», *SUBFOR-Aspetti giuridici ed economici della subfornitura industriale*, Franco Angeli, Milano, 1977

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

Esposito E., Lo Storto C., «Il sistema della subfornitura», *Sviluppo e Organizzazione*, 130, 1992

Ferrando P.M., *Subfornitura e approvvigionamenti nell'evoluzione del sistema aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1987

Lamming R.C., «From national competitive advantage to dominant international operations: the development of lean supply», O.M.A. *Proceedings, Seventh International Conference*, Manchester, June 1992

Lo Martire N.B. «L'attività di subfornitura», *SUBFOR-Aspetti giuridici ed economici della subfornitura industriale*, Franco Angeli, Milano, 1977

Lorenzoni G., «Una tipologia di lavorazione in conto terzi nel settore metalmeccanico», in «*Ristrutturazioni industriali e rapporti tra imprese*», a cura di R. Varaldo, Franco Angeli, 1979

Mariotti S., «Rapporti verticali tra imprese, mercati organizzati ed economia della cooperazione: una rassegna critica», atti del Convegno «*Le nuove configurazioni dell'impresa e dei mercati*», Bari 1992

Mariotti S., — «Efficienza dinamica e sistemi di imprese» — *Economia e Politica Industriale*, n 64, 1989

Mattana G., «La qualità nel rapporto fornitore-cliente», in *Come cambia il rapporto fornitore cliente*, Milano, Assoservizi, 1991.

- Mercurio R., «Il rapporto di subfornitura come scelta strategica», *Raccolta Studi Organizzativi* n129, 1992
- Merli G., *Comakership*, Isedi Petrini Editore, Torino, 1990
- Michelsons A., «La grande impresa tra sviluppo e crisi», *Tre incognite per lo sviluppo*, Franco Angeli, Milano, 1986
- Monden Y., *Produzione just in time*, Isedi Petrini Editore, Torino, 1986
- Mosconi A., Rullani E., a cura di, *Crisi della grande impresa e integrazione europea*, Franco Angeli, 1983
- Nacamulli R., Rugiadini A., (a cura di) — *Organizzazione e Mercato* — Il Mulino, 1985
- Onofri R., «Aspetti finanziari della subfornitura», *SUBFOR-Aspetti giuridici ed economici della subfornitura industriale*, Franco Angeli, Milano, 1977
- Pearson N.J., Grizmacher K.J., «Integrating Purchasing into Strategic Management», *Long Range Planning*, vol. 23, 1990
- Piore J.M., Sabel C.F., *The second Industrial Divide*, trad. it., *Le due vie dello sviluppo industriale*, Isedi Petrini Editore, Torino, 1987
- Raffa M., «Strategie di cooperazione: l'evoluzione della subfornitura nei settori a tecnologia sistemica», in Filippini R., Pagliarani G., Petroni G., (a cura di), *Progettare e gestire la complessità*, Atti del Convegno AiIG, 1991
- 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
- Schonberger R.J., *World-Class Manufacturing. The Lessons of Simplicity Applied*, trad. it., *World-Class Manufacturing*, Franco Angeli, Milano, 1988
- Scott C., Westbrook R., «New strategic Tools for Supply Chain Management», *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, n 21, 1991
- Varaldo R., *Ristrutturazioni industriali e rapporti tra imprese*, Franco Angeli, 1979
- Williamson O.E., *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press, 1975
- 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
- Zanoni A., «La gestione dei materiali», in Rispoli M. (a cura di), *L'Impresa Industriale. Economia, Tecnologia, Management*, Il Mulino, Bologna, II ed., 1989
- Zanoni A., *Gli approvvigionamenti*, Etas Libri, Milano, 1984

SISTEMI & IMPRESA

Mensile di management e sistemi tecnologici

Nella rivista, che costituisce una nuova serie di **SISTEMI & AUTOMAZIONE**, confluiscono temi di Informatica, di Automazione Industriale e di Logistica già trattati su testate autonome, rispondendo così alle esigenze di integrazione tecnologica, organizzativa e decisionale che costituiscono la sfida più pressante per le aziende degli anni '90.

ESTE - Via G. Vasari 15 - 20135 Milano - Tel. 02-55.01.80.39 r.a.