VOLUME XLVII NN. 3-4
LUGLIO-DICEMBRE 1993

ESTRATTO

RIVISTA ITALIANA DI ECONOMIA DEMOGRAFIA E STATISTICA

ATTI DELLE GIORNATE DI STUDIO

UDINE, 14-15 ottobre 1993

L'IMPRESA MINORE NELLA TEORIA ECONOMICA E NELL'OSSERVAZIONE EMPIRICA

SIEDS

ORGANO DELLA SOCIETÀ ITALIANA DI ECONOMIA DEMOGRAFIA E STATISTICA

L'IMPRESA MINORE NELLA CATENA DI SUBFORNITURA
Profilo tecnico-produttivo e prospettive di sviluppo

Alberto De Toni e Guido Nassimbeni

1. Introduzione

La necessità di conseguire prestazioni sempre più elevate (in termini di costi, qualità e tempestività di risposta al mercato) ha mutato nel corso degli ultimi anni le caratteristiche delle attività di subfornitura.

Quest'evoluzione è visibile valutando il fenomeno sia dal punto di vista quantitativo (il flusso complessivo di forniture e subforniture è progressivamente cresciuto, non solo in Italia), sia analizzando le sue dinamiche e modalità di esplicazione (la crescente necessità di interdipendenze operative tra le unità che insistono sulla medesima filiera produttiva modifica il tradizionale antagonistico modello di relazione cliente-subfornitore).

Tuttavia, il crescente ricorso alla subfornitura non sembra aprire prospettive incoraggianti per quella vasta porzione di unità minori collocate lungo la catena di subfornitura. Infatti, la prospettiva di integrazione operativa o di partnership con il cliente 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 subfornitura. L'impresa minore sembra invece relegata ai livelli più bassi della catena, e in alcuni casi addirittura completamente esclusa dalla stessa. Infatti il tradizionale approccio tecnico produttivo dell'impresa subfornitrice di piccole dimensioni è sempre meno adeguato alle esigenze della grande committenza.

Le evidenze di un'indagine empirica condotta dagli autori su un campione di imprese artigiane dimostrano che l'offerta di subfornitura da esse prodotta esprime un inadeguato profilo tecnico-produttivo e manifesta alcune intrinseche debolezze strutturali. In questa nota, gli autori analizzano ruolo e prospettive dell'impresa artigiana inserita nella catena di subfornitura, evidenziandone caratteristiche, limiti strutturali e prospettive di sviluppo. Propongono altresì un modello interpretativo per queste microimprese degli effetti derivanti dalla riqualificazione dell'offerta commerciale, dall'introduzione di innovazioni tecnologiche, organizzative e gestionali, e dalla ridefinizione dei mercati geografici di sbocco.

L'articolazione del lavoro è la seguente. In un primo paragrafo sono analizzate le dinamiche attuali del flusso di subfornitura, il corrispondente ruolo dell'impresa minore e la sua collocazione tipica all'interno della catena di subfornitura. Nel paragrafo successivo, grazie alle evidenze scaturite da un indagine empirica condotta dagli

autori, viene delineato il profilo strutturale e tecnico-produttivo dell'impresa subfornitrice di piccole e piccolissime dimensioni. Negli ultimi tre paragrafi infine si propone un modello che fornisce alcune chiavi di lettura delle attuali dinamiche di subfornitura tra medio-grande committenza e microimpresa, analizzando attuali e potenziali aree di posizionamento strategico ed operativo della impresa minore artigiana e delineando le principali direttici di intervento idonee a riqualificarne l'offerta di subfornitura.

2. Evoluzione della subfornitura: il ruolo dell'impresa minore

L'area degli 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»), tuttavia i cambiamenti verificatisi negli ultimi anni hanno condotto ad un'ulteriore rivalutazione della subfornitura e 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).

Il trend nettamente positivo nel ricorso alla subfornitura non si sta tuttavia risolvendo in un incremento nel numero e nell'entità delle commesse dirette all'impresa minore. 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 minori. 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.

Infatti, la prospettiva di integrazione operativa o di partnership con il cliente in genere riguarda imprese di medio-grandi dimensioni (cfr. figura 1, Nassimbeni ed altri, 1993), capaci di fornire un'elevata risposta tecnologico-qualitativa e di incorporare un alto valore aggiunto nell'oggetto di subfornitura (Lamming, 1992, Bertodo, 1991). Le imprese minori, soprattutto le unità incapaci di proporre una subfornitura specialistica, cioè associata a competenze distintive, restano confinate nell'ambito dei rapporti tradizionali, con il rischio di retrocedere ulteriormente lungo la catena di subfornitura (De Toni ed altri, 1992).

Categoria di (Sub) Fornitori	Politiche di relazioni	Settori funzionali coinvolti	Dimensioni tipica di impresa
Normali	Rapporti tradizionali	Produzione	Micro e piccole imprese
Integrati	Integrazione operativa	Progettazione Produzione	Piccole e medie imprese
Partner	Partnership	Ric. e sviluppo Progettazione Produzione	Medie e grandi imprese

Figura 1 - *Caratteristiche tipiche delle categorie dei subfornitori*

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 a recidere 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).

Nella fase di transizione attuale, in cui si assiste in generale ad un massiccio riassestamento del parco fornitori e subfornitori, appare dunque di particolare interesse l'identificazione delle variabili che decretano la persistenza e lo sviluppo delle relazioni dirette di subfornitura tra grandi imprese e unità di piccolissime dimensioni.

3. Profilo tecnico-produttivo dell'impresa minore nella catena di fornitura: alcune evidenze empiriche

Il processo di razionalizzazione del parco fornitori e subfornitori realizzato dalla medio-grande committenza si sta dunque risolvendo in una riduzione, in qualche caso drastica, del numero di unità di piccole dimensioni in rapporto diretto di subfornitura col committente. Appare dunque interessante analizzare le potenzialità di risposta tecnico-produttiva dell'unità minore: è in tale ambito che vanno infatti individuate le ragioni della debolezza strutturale della sua offerta di subfornitura.

Sulla base delle evidenze empiriche scaturite da un'indagine condotta dagli autori, verrà presentato in questo paragrafo un sintetico profilo strutturale e tecnico-produttivo dell'impresa minore artigiana collocata lungo la catena di subfornitura.

La ricerca in oggetto, specificatamente incentrata sui rapporti tra medio-grandi imprese committenti e unità minori subfornitrici, ha coinvolto 5 medio-grandi committenti e 31 imprese artigiane localizzate in Friuli Venezia Giulia. Il campione

delle imprese committenti raccoglie medie e grandi unità che operano in distinti settori e che sono proiettate su mercati internazionali. Il campione di imprese subfornitrici è stato selezionato in funzione della diversa natura dell'oggetto di subfornitura (conto lavoro, componenti, sottoassiemi), dello spettro di prestazioni e del ventaglio di risposte innovative che caratterizzano l'universo delle piccole unità subfornitrici nel territorio oggetto di indagine. L'indagine questionaria è stata condotta mediante rilevazione diretta da parte dei membri del gruppo di ricerca.

Le 31 imprese subfornitrici del campione operano nei settori metalmeccanico (11), legno-mobile (13), elettrico ed elettronico (6) e plastico (1) e contano in media 13 addetti. Il fatturato 1992 delle aziende intervistate supera mediamente i 1200 milioni.

Nel seguito verranno esaminati: entità e tipologia dei macchinari presenti, risorse informatiche e i loro impieghi, risultati conseguiti attraverso gli investimenti in automazione, ricorso a servizi esterni presso le imprese subfornitrici. L'obiettivo, come osservato, è quello di valutare le potenzialità di risposta tecnico-produttiva dell'impresa minore nel mercato di subfornitura.

3.1. Tipologia dei macchinari presenti

Nel campione di imprese esaminate non sono state riscontrate applicazioni di sistemi o linee flessibili integrate. Sotto questo aspetto, l'indagine conferma i risultati di altre ricerche empiriche sulla diffusione dell'automazione flessibile (AF) (Mariotti, 1988; Campodall'Orto ed altri, 1990), risultati che in sintesi escludono la possibilità di adozione nelle imprese minori di forme avanzate di automazione quali i Flexible Manufacturing Systems (FMS).

È stata invece segnalata la presenza di macchine a controllo numerico computerizzato (CNC) e machining centres (MC). Le percentuali corrispondenti, rilevate sul parco macchine complessivo, sono le seguenti:

- macchine a controllo manuale (CM): 83,4 %
- macchine a controllo numerico computerizzato (CNC): 13,6 %
- machining centres (MC): 2,4 %
- altro 0,6 %

Ad una primo esame le percentuale di introduzione di AF non sembra lusinghiera (16%). La prospettiva cambia di poco se si considera solo il settore metalmeccanico (11 microimprese): circa il 79% del parco macchine è costituito da apparecchiature manuali e il 21% da unità flessibili. Un'analisi più approfondita indica tuttavia un'adozione di automazione flessibile nelle sue forme meno avanzate (CNC) sostanzialmente significativa (sempre con riferimento al settore metalmeccanico) e questo per due ordini di ragioni:

- il rapporto tra numero di addetti in produzione e numero di macchine complessive è circa pari a 0,67, corrispondente a 3 macchine (flessibili o manuali) ogni 2 addetti. Questo dato mette in luce innanzi tutto un surplus di capacità produttiva da collegarsi alle tipiche esigenze di flessibilità (al volume) delle imprese subfornitrici, ma soprattutto evidenzia che è presente circa un modulo flessibile ogni tre persone. Circa il 33% della produzione a regime — valutata in tempo uomo — avviene dunque su unità flessibili; le punte di carico sono ovviamente risolte mediante «accensioni» di macchine a controllo manuale.
- un'unità di automazione flessibile ogni tre addetti richiede una porzione significativa di forza lavoro qualificata: il problema del reperimento di personale adeguato è stato denunciato con forza dagli imprenditori durante le interviste.

La dotazione di unità flessibili sembra quindi in generale coerente, da un lato, con il numero e la qualificazione delle persone addette e dall'altro con le caratteristiche delle produzioni realizzate.

Per quanto riguarda la mancata introduzione di automazione flessibile nella sua forma più avanzata (FMS), i motivi sono riconducibili a tre classi di fattori: tecnici, economici-finanziari e aspetti legati alle risorse umane.

Se si analizza la tipologia di produzione delle microimprese di subfornitura dell'intero campione, si rileva come siano prevalenti le produzioni in lotti di piccola serie, a cui si aggiunge una bassa ripetitività delle commesse ed una estesa ampiezza e variabilità del mix di produzione. Caratteristiche, queste, che non delineano un ambito applicativo sufficientemente interessante, dal punto di vista tecnico-economico, per linee e sistemi integrati di automazione flessibile.

L'adozione di automazione flessibile avanzata richiederebbe inoltre ingenti risorse sul piano finanziario, risorse di cui non le imprese artigiane non dispongono: si consideri che il fatturato medio di queste microimprese è dell'ordine di 1 o 2 miliardi. Già per gli investimenti in unità flessibili tradizionali gli imprenditori intervistati hanno denunciano, da un lato, gli elevati esborsi di capitale e i connessi problemi di finanziamento, e dall'altro i forti rischi legati all'incertezza del mercato.

Ultimi, ma non in ordine di importanza, sono gli aspetti legati alle risorse umane. L'attrattività delle imprese minori artigiane nei confronti del personale specialistico è molto scarsa per vari motivi (livelli retributivi, orari di lavoro, ecc.), così che il reclutamento di manodopera qualificata da inserire in processi produttivi sofisticati è difficoltoso. D'altra parte è scarsissima, come si vedrà in seguito, anche la propensione ad investire in formazione-qualificazione degli addetti.

3.2. Presenza e ambiti di utilizzo di strumenti informatici

I dati rilevati mettono in risalto un fatto estremamente significativo: oltre il 40% delle imprese non dispone nemmeno di un personal computer, unico hardware presente nelle imprese campionate.

Il dato appare tanto più preoccupante se si pensa che le motivazioni corrispondenti non sono tanto riconducibili al costo, praticamente insignificante se rapportato ai fatturati medi o all'entità media degli investimenti, quanto piuttosto all'incapacità di individuare, nonostante l'ampio ventaglio di impieghi a cui è oggi possibile dedicare un personal, le aree aziendali nelle quali la sua introduzione risulterebbe efficace.

Va rilevato come l'adozione di un personal computer comporti quantomeno la formazione di un back-ground interno informatico e induca l'esigenza di servizi qualificati di supporto esterno e talora l'allestimento di una staff interna. Iniziative,

queste, spesso distanti dalla cultura e dagli obiettivi di parte degli imprenditori intervistati, in particolare di quelli che, in ottiche di breve periodo, valutano soltanto gli oneri connessi con la predisposizione di strumenti informatici senza cogliere le opportunità ad essa collegate.

Quando invece presente, il personal viene impiegato in area amministrativa (82% dei casi) e nell'elaborazione testi (70%). Quasi il 60% delle imprese utilizza PC in attività connesse con la produzione (acquisti, magazzini, spedizioni). Non sembra casuale il fatto che la percentuale più ridotta di imprese utilizzanti il PC sia riscontrabile nell'area programmazione e controllo della produzione (solo il 10%): quest'area rappresenta un tipico ambito di staff, tendenzialmente trascurato rispetto alle attività che insistono direttamente sulla catena operativa del valore, e cioè progettazione, acquisti, produzione e spedizione. La propensione degli operatori intervistati ad investire in attività tipicamente produttive viene confermata anche da altre successive indicazioni.

Per quanto riguarda i sistemi informatici di supporto alla progettazione e produzione (CAD-CAM), essi sono segnalati solo nel 16% dei casi.

3.3. Risultati degli investimenti in automazione

La figura 2 evidenza gli obiettivi che hanno motivato gli investimenti in automazione, valutati secondo una scala da 1 a 5, e i risultati conseguiti dalle unità campionate. Il numero di imprese che hanno perseguito i corrispondenti obiettivi va valutato in relazione all'importanza attribuita dal campione agli obiettivi stessi.

L'aumento della produttività e la razionalizzazione dei processi produttivi (cioè la ricerca di efficienza) rimangono gli obiettivi prevalenti negli investimenti in automazione, seguiti da obiettivi di miglioramento della qualità e in generale del servizio al cliente (cioè ricerca di efficacia).

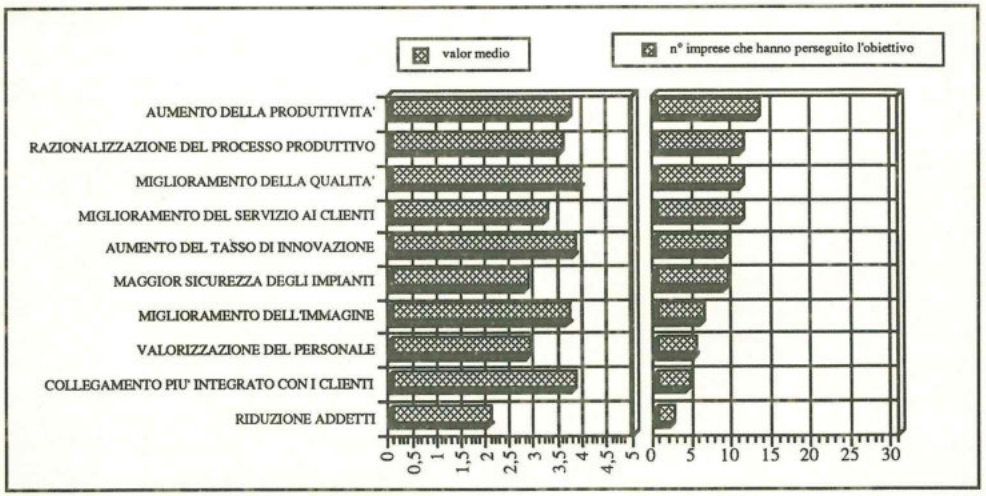

Figura 2 - *Risultati degli investimenti in automazione (1 = scarsi ...5 = ottimi) e numero di imprese che hanno perseguito i corrispondenti obiettivi.*

Contenuto, ma comunque sorprendente, appare il numero (6 su 31) delle unità che attraverso l'automazione hanno voluto perseguire il miglioramento della propria immagine ed il risultato che esse denunciano. L'immagine aziendale – che l'imprenditore intervistato ha avvertito connessa anche all'assetto e al grado di modernità degli strumenti di produzione (obiettivo di 9 imprese) – viene quindi considerata quale variabile competitiva e in certi casi specificatamente perseguita. La riduzione degli addetti è stata perseguita invece da sole 2 imprese, che comunque si dichiarano mediamente insoddisfatte dei risultati conseguiti. L'esiguo numero delle imprese che hanno puntato su questo obiettivo può lasciare in prima battuta sorpresi: la riduzione del numero degli addetti è un obiettivo che – anche se generalmente disatteso – ha accompagnato sempre, almeno nei periodi iniziali, i progetti di automazione. Il collegamento più integrato con i clienti ha motivato le scelte di automazione di 4 imprese, tutte del metalmeccanico. Sembra quindi decisamente esiguo, e circoscritto ad un solo settore, il numero delle imprese consapevoli del fatto che strumentazioni e macchinari produttivi avanzati consentono un dialogo più qualificato e paritario con il committente.

La figura 3 seguente evidenzia i problemi incontrati dalle imprese subfornitrici nell'introduzione dell'innovazione, quantificati dagli imprenditori secondo una scala da 1 a 5. Una sola delle imprese campionate non denuncia problemi sviluppo e di introduzione delle innovazioni di processo. Per tutte le altre il problema principale è rappresentato dal reperimento di personale qualificato, problema al quale è stato attribuito un punteggio medio-alto (3,9). Le indicazioni raccolte durante l'indagine questionaria hanno evidenziato che la manodopera, come anche il personale tecnico qualificato, privilegia l'occupazione presso imprese industriali di medie o grandi dimensioni, creando spesso significativi problemi di rimpiazzo a quelle unità che abbandonano dopo avervi acquisito una sufficiente esperienza professionale. La struttura di medio-grandi dimensioni presenta in genere contratti di lavoro più favorevoli e orari di lavoro più stabili, e costituisce pertanto una prospettiva di impiego più allettante.

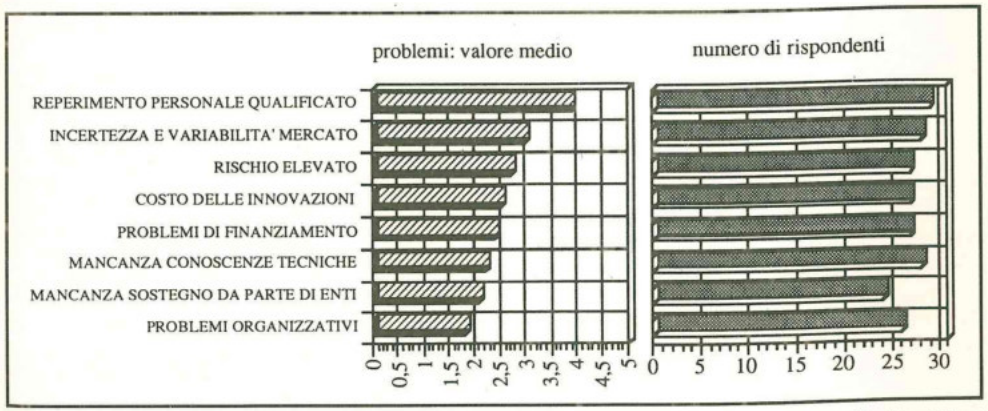

Figura 3 - *Entità dei problemi di introduzione dell'innovazione e numero di imprese presso cui tali problemi sono stati riscontrati*

La mancanza di conoscenze tecniche è considerata un problema di medio-bassa intensità (2,2), e anche i problemi di finanziamento non sembrano preoccupare granché gli imprenditori intervistati (2,4), anche se andrebbero fatti dei distinguo per il metalmeccanico dove il maggior livello di investimenti, e in generale il maggior impatto finanziario, rende le imprese più attente a questi aspetti.

3.4. Servizi richiesti in passato e previsti in futuro

Il software (servizi di informatica, programmazione, packages di gestione, ecc.) è il servizio decisamente più utilizzato, soprattutto nel metalmeccanico dove 6 imprese su 11 vi fanno ricorso. È un primato prevedibile: anche nelle imprese minori si sono andati diffondendo, pur tra difficoltà e inerzie, gli strumenti tipici dell'Information Technology.

I servizi di formazione tecnica sono stati richiesti dal 29% delle imprese campionate, e questo dato va attribuito quasi completamente ad imprese del metalmeccanico. C'è da rilevare, però, che per la maggior parte di queste imprese i momenti di formazione coincidono unicamente con la preparazione all'utilizzo di un nuovo macchinario o di una nuova strumentazione. Si svolgono quindi soltanto in corrispondenza del nuovo acquisto e hanno valenza occasionale. La formazione non rientra peraltro nei programmi futuri di un numero sensibilmente superiore di imprese: solo il 36% tra esse ritiene di ricorrervi in futuro.

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 a servizi di promozione, sviluppo, ingegnerizzazione e logistica industriale ha, a sua volta, caratteri di estrema occasionalità, come dimostrano le cifre rilevate.

Qualche considerazione aggiuntiva meritano invece i servizi di diffusione delle richieste dei committenti (agenzie e borse di subfornitura) e di collaborazioni con altri subfornitori (enti ed uffici di categoria, consorzi, iniziative associative), a cui hanno fatto ricorso rispettivamente il 10% e il 9% delle imprese campionate. Iniziative al riguardo hanno trovato finora, o per l'indifferenza dei subfornitori o per difficoltà di avviamento e impostazione degli operatori, scarso seguito in regione Friuli Venezia Giulia. In altri ambiti territoriali, ad esempio la Lombardia ed il Piemonte, un numero crescente di Agenzie, Borse, Associazioni di subfornitura si è sviluppato soprattutto negli ultimi anni, e sempre più sofisticati sono diventati gli strumenti di collegamento e interazione (data base, reti telematiche) tra subfornitori e committenti.

Da sottolineare infine come le imprese del metalmeccanico denuncino una maggior propensione all'utilizzo di servizi esterni, e la ragione va probabilmente ricercata nel maggior impianto infrastrutturale medio (rilevabile dal più elevato fatturato medio) del metalmeccanico.

* * *

I risultati dell'indagine, in sintesi, ritraggono un campione di imprese munito di un considerevole parco macchinari, anche se privo di impianti integrati. In generale, i subfornitori intervistati sembrano privilegiare di gran lunga gli investimenti in macchinari, quasi che unicamente ad essi fosse legata la prosperità e lo sviluppo delle loro attività. Le unità subfornitrici sembrano cioè particolarmente sensibili alla tangibilità delle risorse produttive possedute, e devono in buona parte ancora riscoprire l'importanza delle risorse immateriali. Le spese di natura informatica, ad esempio, sembrano minime rispetto al valore degli investimenti di natura impiantistica: oltre il 40% delle imprese non dispone nemmeno di un personal computer, e questa assenza è stata riscontrata in unità che invece dispongono di macchine a CN e CNC. Le spese in formazione, sia quelle passate che quelle future, appaiono trascurabili, e questo nonostante uno dei problemi maggiori nell'introduzione di automazione flessibile sia proprio la non adeguata qualificazione del personale disponibile. Più in generale ancora, i processi di aggiornamento sono modesti e ristretti a pochi canali. L'insufficiente circolazione di informazioni, la distanza dai canali di aggiornamento si ripercuote negativamente non soltanto sugli aspetti tecnici del processo. La speculare indagine svolta presso la committenza descrive le imprese minori subfornitrici prive di background culturale tale da consentire loro la piena comprensione delle offerte-proposte lanciate. In generale i committenti considerano le imprese subfornitrici minori non consapevoli dell'attuale momento evolutivo nelle relazioni committente-fornitore e le giudicano in larga misura poco attrezzate per affrontare tale sfida.

4. Evoluzione delle relazioni fra imprese committenti e imprese minori di subfornitura: un modello interpretativo

I risultati della ricerca empirica sopra riportati, inerenti al profilo tecnico-produttivo, vengono qui interpretati mediante un modello concettuale che considera gli effetti derivanti dall'introduzione di innovazioni tecnologiche e più in generale di innovazioni organizzative e gestionali nell'impresa minore artigiana di subfornitura.

Il modello esamina in una prima fase gli effetti della riqualificazione dell'offerta di subfornitura, in termini di lavorazioni e/o prodotti proposti al mercato, individuando aree di posizionamento denominate «strategiche». Vengono quindi analizzate le conseguenze sul funzionamento operativo di azioni sul piano tecnologico, organizzativo e gestionale delineando aree di posizionamento definite «operative». Vengono infine considerati interventi volti a modificare l'ambito geografico di riferimento delle attività commerciali con effetti sull'estensione dell'ambito di azione dell'impresa.

Mediante il modello proposto gli autori si ripropongono di fornire una chiave di lettura unitaria dei fenomeni connessi con lo sviluppo delle relazioni tra imprese committenti ed imprese minori di subfornitura.

5. Aree di posizionamento strategico ed operativo

L'analisi delle possibili azioni delle microimprese di subfornitura viene svolta distinguendo un piano propriamente strategico da uno operativo. Quest'ultimo va inteso come l'ambito entro il quale si assumono decisioni inerenti all'introduzione di

innovazioni nelle «operations» intese come attività di progettazione, acquisto, produzione e distribuzione (De Toni, Filippini, Forza, 1992); le scelte operative avvengono quindi a «business» dato, anche se ovviamente hanno ricadute sulle performance d'impresa e quindi impattano sui vantaggi competitivi, con ovvi risvolti sul piano strategico. Il modello che si propone interpreta:

- il comportamento strategico delle imprese di subfornitura sulla base di una prima matrice che incrocia due variabili: oggetto della subfornitura e specificità della subfornitura;
- il comportamento operativo delle imprese di subfornitura sulla base di una seconda matrice che incrocia altre due variabili: successo reddituale ed orientamento innovativo.

5.1. Aree di posizionamento strategico

Il comportamento strategico delle imprese di subfornitura a cui ci si riferisce in questo paragrafo è circoscritto all'ambito delle scelte di «prodotto», ovvero all'offerta che le imprese minori esprimono in termini di componenti o prodotti su commessa, di lavorazione in conto terzi, di servizi tecnici ecc.

Un altro aspetto strategico che è possibile esaminare è quello inerente al mercato inteso come dimensione del raggio d'azione commerciale entro cui le imprese minori operano. Questo secondo aspetto verrà considerato nel successivo paragrafo 6.3.

Associando, in prima approssimazione, i servizi tecnici di subfornitura alle lavorazioni di subfornitura, possiamo individuare quattro aree di posizionamento strategico per le imprese di subfornitura, mediante una matrice ottenuta dall'incrocio delle due seguenti variabili (vedi figura 4):

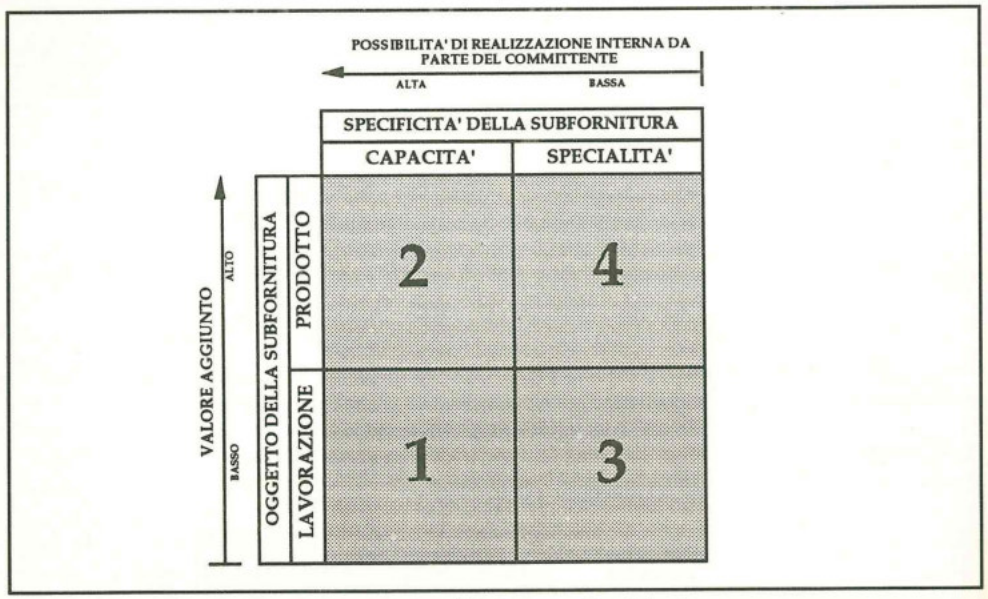

Figura 4 - *Aree di posizionamento strategico delle imprese di subfornitura*

- «oggetto della subfornitura», che può assumere i due valori: subfornitura di prodotto o di lavorazione;
- «specificità della subfornitura», che può assumere i due valori: subfornitura di capacità o di specialità.

In figura 4 è stato graficamente evidenziato, in corrispondenza dell'asse verticale, un valore aggiunto crescente nel passaggio da subforniture di lavorazioni a subforniture di prodotto. È una assunzione generalmente verosimile, anche se sono possibili casi particolari di lavorazioni a così alto valore aggiunto da superare i valori generati con la costruzione di componenti, sottoassiemaggi o interi prodotti.

Sempre in figura 4, sull'asse orizzontale viene associata alla specificità della subfornitura un'altra variabile: possibilità da parte del committente di realizzare internamente le lavorazioni o i prodotti; questa possibilità è ovviamente bassa o nulla nel caso di subfornitura di specialità, mentre è alta nel caso di subfornitura di capacità, che per definizione presuppone la capacità tecnologica del committente di realizzare internamente la lavorazione o il prodotto.

Le 4 aree di posizionamento strategico hanno potenzialità diverse in termini di successo competitivo e reddituale. Questi ultimi, nel quadro più ampio della definizione della formula competitiva di un'impresa monobusiness (come può certamente essere assunta una impresa minore di subfornitura), sono così intesi (Coda, 1989):

- successo competitivo: genera un vantaggio concorrenziale duraturo su uno o più fattori critici di successo e determina la dominanza dell'impresa nel mercato, o in un suo segmento o nicchia; un giudizio sulla dimensione del successo competitivo può essere formulato in funzione delle quote di mercato assolute e relative, del grado di copertura del mercato, del livello qualitativo della clientela, del grado di penetrazione presso le varie fasce di clientela;
- successo reddituale: scaturisce dalla capacità del sistema di soddisfare al contempo la necessità del mercato e vincoli della struttura, nonché da un buon grado di sfruttamento di quest'ultima; un giudizio sulla dimensione del successo reddituale può essere tratto dalla redditività operativa dei mezzi investiti, o altri indicatori come il fatturato o valore aggiunto per addetto, i margini di contribuzione sul fatturato ecc.

Non sempre successo competitivo e reddituale vanno di pari passo. Nel caso di una «formula competitiva di successo internamente coerente», il successo competitivo è motivo di successo reddituale, il quale a sua volta alimenta il successo competitivo e così via in un circolo virtuoso (Coda, 1989).

Le dimensioni del successo competitivo e di quello reddituale sono diverse in funzione dell'area competitiva su cui l'impresa è posizionata. Come è anche emerso dai dati dell'indagine empirica, le subforniture di prodotto/specialità sono quelle più richieste dalla committenza, a fronte di una offerta che invece, almeno tra i subfornitori artigiani, privilegia le subforniture di lavorazione/capacità. Questa constatazione giustifica i seguenti valori relativi assegnati, a livello qualitativo, al successo competitivo e a quello reddituale nelle quattro aree della matrice di figura 4: quadrante 1 basso, 2 e 3 medio, 4 alto.

Molte delle imprese campionate nel corso dell'indagine empirica realizzano subfornitura di capacità, e dunque presentano un profilo competitivo e reddituale generalmente modesto. Tra queste imprese, le unità che operano in distretti (come nel caso del pordenonese e del manzanese per le imprese campionate del settore del legno-mobile) descrivono situazioni competitive e reddituali ancora più incerte e difficoltose: secondo la tipica genesi dei distretti, la nascita di queste unità e avvenuta generalmente per processi di imitazione di prodotto e di processo, favorita dalle contenute barriere tecnologiche e finanziarie all'entrata, così che l'accesa competizione che ne deriva erode i profitti e appiattisce le eventuali singolarità competitive.

Se inoltre si tiene conto dei trend di sviluppo del mercato di subfornitura rilevati dall'indagine — trend che peraltro confermano dati già noti (le richieste di subforniture di prodotto/specialità sono destinate a crescere a scapito delle subforniture di lavorazione/capacità) — le differenze relative tra le diverse aree in termini di successo competitivo e reddituale si amplificano ancora di più.

I trend di sviluppo del mercato della subfornitura configurano chiaramente prospettive favorevoli per le imprese subfornitrici che operano in ambiti specialistici di prodotto. Non altrettanto favorevole, ma comunque di tutto rispetto, si profila il ruolo delle imprese subfornitrici specializzate non su prodotti, bensì su lavorazioni specifiche.

Possibili percorsi che le imprese di subfornitura possono compiere per evolvere verso una subfornitura di prodotto/specialità sono i seguenti: 1-2-4, 1-3-4, 1-4. I quadranti della matrice rappresentano aree di posizionamento strategico, e pertanto i percorsi evolutivi vanno considerati come percorsi di natura strategica, distinti da quelli di natura operativa che verranno invece esaminati nel prossimo paragrafo.

Collocando le 31 imprese minori subfornitrici del campione nella matrice di figura 4, circa il 66% delle imprese (20 su 31) risultano offrire una subfornitura di capacità contro un 33% di specialità; le imprese che propongono subforniture di prodotto sono il 58% contro un 42% di lavorazione (rispettivamente 18 e 13).

Un dato interessante emerge dall'analisi dell'andamento del fatturato delle microimprese in relazione al loro posizionamento strategico: il trend è tendenzialmente stabile (ad eccezione di casi peculiari) per la subfornitura di capacità, mentre è crescente per subfornitura di specialità, in particolar modo per quella di prodotto. Se, in prima ipotesi, a fatturati crescenti si associano redditi crescenti, questi dati confermano quanto prima assunto a livello qualitativo in figura 4, circa il maggior grado di successo competitivo e reddituale conseguito dalle imprese che offrono una subfornitura di prodotto/specialità.

5.2. Aree di posizionamento operativo

Il comportamento delle imprese sul piano operativo — connesso con l'insieme di scelte e decisioni inerenti alle «operations» — può essere analizzato mediante la matrice di figura 5, che nasce dalla combinazione dei valori assunti dalle due variabili: successo reddituale ed orientamento innovativo.

Il successo reddituale è stato precedentemente definito; per quanto riguarda l'orientamento innovativo esso deve intendersi come il grado di introduzione di innovazioni di natura tecnologica, organizzativa e gestionale nell'impresa ed in particolare

Figura 5 - *Aree di posizionamento operativo delle imprese di subfornitura*

nel sistema produttivo. Le innovazioni introdotte aumentano ovviamente il livello di prestazioni del sistema operativo e fanno indirettamente aumentare i vantaggi competitivi. In ultima analisi l'orientamento innovativo genera un aumento del successo competitivo[1].

La matrice di figura 5 individua quattro quadranti che rappresentano diverse aree di posizionamento operativo. Esse sono state rappresentate con le lettere A, B, C, D.

Alla prima area (A) appartengono imprese tradizionali che associano ad uno scarso orientamento innovativo un successo reddituale comunque sufficiente.

La seconda area (B) corrisponde a quella che abbiamo definito l'area dello «autosfruttamento», nel senso che il discreto successo reddituale deve attribuirsi non tanto ad un corrispondente buon posizionamento competitivo, quanto piuttosto a

[1] Se si sostituisse la variabile orientamento innovativo con successo competitivo, la matrice di figura 5 diventerebbe la matrice di valutazione della formula imprenditoriale proposta da Coda (1989). In realtà la matrice di figura 5 risulta una variante o meglio un'applicazione della matrice originale, in quanto delle diverse leve su cui si può agire per aumentare il successo competitivo, si considera in questo caso la sola innovazione nelle «operations», trascurando ad esempio variabili quali: orientamento verso diverse aree strategiche di affari (di cui peraltro in questo modello si tiene conto mediante la matrice di figura 4 sul posizionamento strategico), l'allargamento geografico del mercato, l'accesso a capitali a condizioni convenienti, la disponibilità di materie prime a prezzi favorevoli, ecc. I quadranti della matrice di figura 5 devono considerarsi pertanto come aree di posizionamento operativo: esse infatti sono occupate in funzione del grado e delle modalità di utilizzo di leve operative (automazione, interventi di natura just in time, azioni nell'ambito del total quality management).

condizioni di lavoro onerose per gli operatori: orari complessivi di produzione superiori alla norma, disponibilità anche a turni lavorativi occasionali serali o festivi, ecc. In altre parole queste imprese minori artigiane riescono a produrre utili in condizioni di lavoro non mutuabili da imprese di medie e grandi dimensioni.

In generale, quando il successo competitivo è basso e quello reddituale è alto — come per le imprese appartenenti al quadrante B — la spiegazione deve essere ricercata in condizioni esterne favorevoli che consentono la realizzazione di utili. Queste condizioni possono essere ad esempio (Coda, 1989): «un continuo e prolungato dilatarsi della domanda; l'esistenza di barriere all'entrata di nuovi concorrenti, quali dazi doganali, contingentamento delle importazioni, economie di scala, altri vantaggi di costo (legati, ad esempio, ai bassi saggi retributivi, alla qualificazione e all'impegno particolare delle maestranze, al basso costo del denaro), vantaggi di qualità, di canale distributivo o d'altro genere non accessibili ai potenziali nuovi concorrenti o troppo onerosi da colmare, ecc.; accordi efficaci di limitazione della concorrenza fra i produttori; una situazione di cronica debolezza contrattuale dei fornitori, dotati di capacità produttive fortemente eccedentarie e incapaci di accordarsi per azioni di sostegno dei prezzi e così via. La formula competitiva di queste imprese probabilmente è di tipo semplice, povera di contenuti imprenditoriali, poggiando semplicemente sull'idea di sfruttare le condizioni esterne favorevoli che spesso si assume, in modo implicito o esplicito, siano destinate a perdurare indefinitamente.»

Tra le diverse variabili citate i fattori «bassi saggi retributivi» ed «impegno particolare delle maestranze» sembrano giocare un ruolo di rilievo nel caso delle imprese minori di subfornitura. Anche il rispetto soltanto parziale delle normative fiscali e contributive può rappresentare un ulteriore fattore esterno che consente successi reddituali anche in presenza di scarsi successi competitivi.

La terza area (C) di posizionamento operativo è quella denominata area dell'introduzione dell'innovazione tecnologica ed organizzativo-gestionale. Essa è caratterizzata da bassi successi reddituali perché l'impresa si trova impegnata appunto in processi di innovazione, ha effettuato investimenti per introdurre automazione flessibile e per implementare, ad esempio, progetti di miglioramento riconducibili al Just In Time e al Total Quality Management. Le performance sono più elevate, ma il successo reddituale non è ancora significativo perché ci si trova in una fase transitoria: il funzionamento a regime è ancora lontano e il transitorio comporta costi notevoli di apprendimento. Il passaggio attraverso questa fase è comunque il presupposto per poter aspirare a rapporti più «integrati» con i committenti.

Le imprese collocabili nel quadrante C presentano tipicamente un basso successo reddituale anche se potenzialmente conservano un alto successo competitivo, rilevabile ad esempio dal rapporto con committenti più qualificati ed esigenti, i quali sono appunto interessati a mantenere rapporti con subfornitori orientati ad introdurre e consolidare innovazioni nel sistema produttivo e nelle metodologie gestionali.

«In generale nelle imprese che hanno successo sul piano competitivo ma non su quello reddituale, c'è una formula competitiva di tipo complesso, che consta di vari elementi collegati, la quale spiega il successo di mercato. La convalida del successo sul piano reddituale, tuttavia, è impedita da certe incoerenze interne alla formula imprenditoriale, come possono essere, ad esempio: un differenziale positivo di qualità cui non corrisponde un congruo differenziale di prezzo; uno squilibrio strutturale tra dimensione della nicchia dominata e capacità produttiva, originante una sistematica sottoutilizzazione di quest'ultima; una struttura appesantita da una diffusa *cultura dello spreco*, non più tollerabile in presenza di intense pressioni concorrenziali; una forte capacità di innovare nei prodotti non accompagnata da una altrettanto forte capacità di sfruttarli economicamente. E ciò per un qualche blocco che impedisce alla cultura produttiva di evolversi verso un livello industrialmente avanzato per via di un assetto produttivo strutturalmente incoerente con le richieste che si rivolgono alla produzione in fatto di flessibilità, costo, qualità, livello di servizio e così via» (Coda, 1989).

Tra le varie cause che giustificano la controtendenza tra successo competitivo e reddituale, nel caso specifico delle imprese collocate nel quadrante C, la ragione deve ricercarsi nel «differenziale positivo di qualità a cui non corrisponde un congruo differenziale di prezzo»; in pratica i committenti, percepito lo sforzo innovativo prodotto dal subfornitore, sono pronti a gratificarlo in termini di assegnazione di nuove commesse e di maggiore coinvolgimento, ma non sono ancora disponibili a riconoscere economicamente i risultati, anche se parziali, ottenuti. Nel caso descritto pesano sicuramente anche i costi di apprendimento che il subfornitore sostiene e che deprimono il successo reddituale come sopra detto.

Infine la quarta area (D) è rappresentativa di imprese eccellenti; il processo di introduzione delle innovazioni si è infatti concluso, si è sviluppata una forte attivita di miglioramento continuo, il successo reddituale e diventato rilevante, le performance in termini di sviluppo prodotto e di capacità tecnologiche sono tali da candidare il subfornitore a relazioni di autentica integrazione con il committente sul piano operativo.

I diversi successi reddituali in relazione alle diverse aree di posizionamento operativo possono essere assunti come segue: quadranti A e C bassi, B e D alti. Come in precedenza per il posizionamento strategico, anche in questo caso l'operare in un distretto industriale comporta per le imprese minori maggiori sollecitazioni competitive. Per le imprese raggruppate nel quadrante A il successo reddituale diventa spesso così basso da imporre forzatamente — quando non si imbocchi la strada dell'introduzione di innovazioni — una migrazione verso il quadrante B. Le condizioni di lavoro sono quelle tipiche dell'autosfruttamento, ma sono associate, in questo caso, a redditi che — anche se maggiori rispetto a quelli del quadrante A — restano bassi in valore assoluto.

Infine i percorsi evolutivi possibili sono: A-C-D, A-B-C-D. L'area C di introduzione dell'innovazione è il collo di bottiglia attraverso cui è necessario transitare se si desidera pervenire a condizioni di eccellenza.

Ben l'80% delle imprese (25 su 31) si distribuisce in aree a basso orientamento innovativo [area delle imprese tradizionali (45%) e dell'autosfruttamento (35%)], mentre solo circa il 20% delle imprese denota un orientamento innovativo sviluppato. Solo una impresa del campione sembra garantire prestazioni eccellenti.

Analizzando l'andamento del fatturato, esso risulta sostanzialmente stabile per le imprese tradizionali e di autosfruttamento (a parte casi peculiari), mentre è in crescita per quelle impegnate in processi innovativi. La crescita del fatturato si giustifica con la migliore qualificazione innanzi alla committenza, e dunque con le più propizie opportunità di mercato. Il reddito non è ancora consistente perché non si è pervenuti in pieno al completamento dei processi di ristrutturazione in corso.

5.3. *Aree di posizionamento strategico ed operativo*

L'uso combinato delle due matrici di posizionamento strategico e di posizionamento operativo conduce alla rappresentazione di una terza matrice, riportata in figura 6. Questa matrice consente di evidenziare in un solo piano l'area strategico-operativa ricoperta dalla impresa subfornitrice. Sono individuabili quattro macroquadranti (evidenziati con diverse tonalità di grigio) a cui corrispondono le aree di posizionamento strategico: prodotto-capacità, prodotto-specialità, lavorazione-capacità e lavorazione specialità. All'interno di ciascuna di queste aree sono riportati i quattro quadranti del posizionamento operativo: A) aree delle imprese tradizionali, B) area dell'autosfruttamento, C) area dell'introduzione delle innovazioni, D) area delle imprese eccellenti.

La collocazione delle imprese nei quattro macroquadranti strategici di figura 6 è avvenuta sulla base delle quote prevalenti di fatturato; nella quasi totalità dei casi il fatturato è risultato in toto o in percentuali elevatissime baricentrato in uno specifico macroquadrante.

Una volta definito il macroquadrante strategico, la collocazione delle imprese nei quattro diversi quadranti operativi è risultata da valutazioni di dati sia quantitativi che qualitativi rilevati in occasione delle interviste e le visite effettuate ai reparti produttivi e agli impianti. Le variabili considerate sono state:

- capacità di progettazione e di risposta alle specifiche esigenze del cliente;
- grado di produttività connesso con l'introduzione di macchine CN, CNC, DNC e Machining Center;
- continuità dei processi e velocità dei flussi operativi;
- grado di applicazione delle metodologie per la gestione della qualità;
- affidabilità delle consegne (qualitativa, quantitativa, temporale);
- condizioni di lavoro e flessibilità professionale della manodopera: orari, turni, ecc.
- servizi utilizzati: certificazione di qualità, formazione tecnica qualificata, sviluppo e ingegnerizzazione prodotti, sviluppo software, implementazioni CAD-CAM;
- tipo di investimenti prevalenti: acquisto di macchinari, impianti o strumentazioni, ampliamento o rinnovo delle strutture o dei locali di lavoro, spese di natura informatica, spese di formazione personale, check aziendali, acquisto brevetti o licenze;
- grado di utilizzazione del computer, in particolare nelle aree di progettazione e programmazione-controllo della produzione;
- obiettivi degli investimenti in automazione: riduzione addetti, aumento produttività, valorizzazione del personale, miglioramento qualità, razionalizzazione del processo produttivo (riduzione scorte, scarti, rilavorazioni, miglioramento del servizio ai clienti, riduzione tempi di consegna, flessibilità, ecc.), collegamento più integrato con fornitori e clienti, maggior sicurezza degli impianti, aumento del tasso di innovazione;
- cambiamenti in atto o da introdurre a breve termine quali: acquisizione di attrezzature e macchinari più evoluti, sviluppo della capacità di progettazione, miglioramento della qualità, ridisegno dell'assetto organizzativo, innovazione dei prodotti o servizi, ampliamento della gamma, formazione o riqualificazione del personale, ampliamento delle dimensioni.

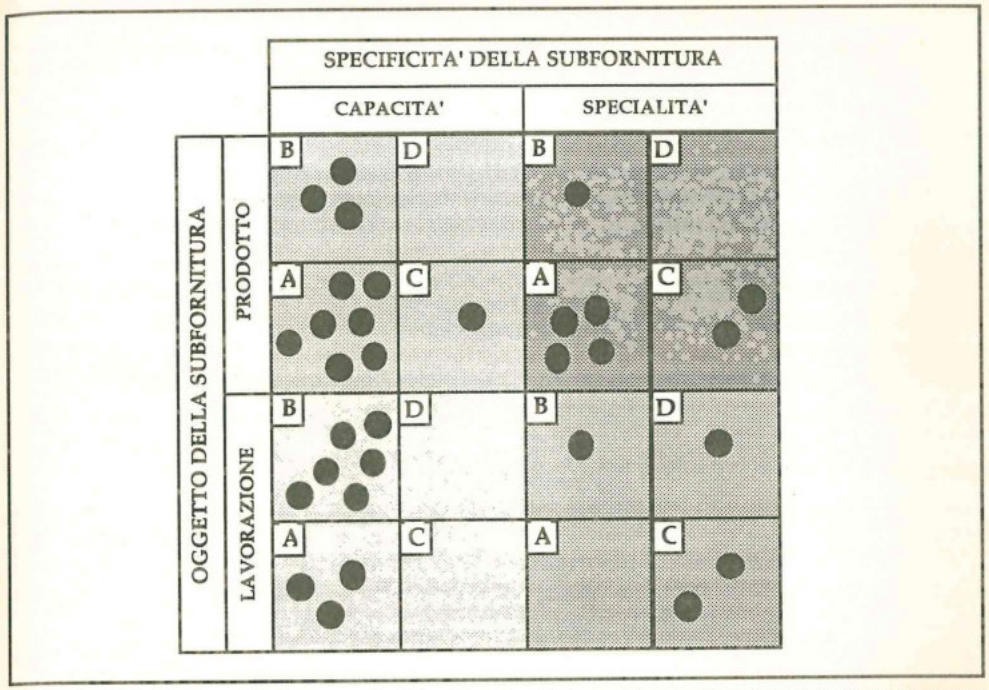

Figura 6 - *Distribuzione delle imprese di subfornitura in relazione alle aree di posizionamento strategico ed operativo*

Anche se le dimensioni del campione (31) rispetto al numero complessivo di quadranti (16) non consentono eccessive generalizzazioni, ci sembra opportuno far notare che:

- tanto maggiore è il successo competitivo (macroquadrante prodotto/specialità), tanto minore è il ricorso all'autosfruttamento;
- l'autosfruttamento è viceversa più diffuso nel macroquadrante a minor successo competitivo (lavorazione/capacità);
- l'area strategico-operativa più favorevole (prodotto/specialità-D) è deserta;
- le aree D, corrispondenti all'eccellenza sul piano operativo, sono comunque coperte da una sola microimpresa che opera, non a caso, in specialità;
- l'unica area C (introduzione di innovazioni) deserta è quella corrispondente all'area lavorazione/capacità e cioè la meno favorevole sul piano strategico;
- le aree C, che profilano imprese impegnate in processi di miglioramento, sono più affollate ancora una volta nella subfornitura di specialità;
- le aree A e B, con imprese rispettivamente tradizionali ed autosfruttate, sono le più affollate soprattutto nel caso di subfornitura di capacità.

Anche se con le cautele sopra sottolineate, quanto appena evidenziato sembra proporre un certo grado di correlazione tra posizionamento strategico ed operativo: ad un buon posizionamento strategico sembra associato tendenzialmente un migliore posizionamento operativo e viceversa, come se in un «loop» sinergico un posizionamento alimenti l'altro.

6. Azioni sul piano strategico e sul piano operativo delle imprese minori di subfornitura

I committenti stanno attuando un processo di razionalizzazione e di selezione del parco fornitori e subfornitori. Tale processo ha condotto in alcuni casi all'instaurazione di rapporti di integrazione e più raramente a relazioni di partnership, rivolti però unicamente a fornitori e subfornitori di dimensione significative ed erogatori di materiali importanti o strategici, con esclusione quindi delle locali imprese artigiane di subfornitura.

Queste ultime sembrano rimanere confinate nella categoria dei cosiddetti «fornitori normali», quando addirittura non escluse del tutto da rapporti diretti col committente.

Il maggior peso degli acquisti sul fatturato e l'incremento dell'incidenza della subfornitura sugli acquisti complessivi, non sembrano potersi tradurre in una politica di maggiore attenzione dei committenti verso le imprese minori; queste ultime pertanto non possono sperare in un prossimo futuro in orientamenti più partecipativi da parte della committenza grazie solo ad un favorevole trend di sviluppo della subfornitura.

Sulla base dei modelli di posizionamento strategico ed operativo sopra proposti, i comportamenti delle imprese minori di subfornitura che intendono assumere un ruolo attivo nei confronti della committenza possono essere schematizzati secondo tre linee di azione:

- un riposizionamento strategico nell'ambito del «prodotto», ovvero modifica dell'offerta in termini di lavorazioni o prodotti, e di capacità o specialità; questo per meglio soddisfare le esigenza della committenza e guadagnare maggiori opportunità;
- un riposizionamento «operativo», ovvero azioni nel contesto delle «operations»: introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzativo-gestionali per ottenere migliori prestazioni e candidarsi autorevolmente a relazioni più partecipative con i committenti;
- un riposizionamento strategico nell'ambito del mercato, ovvero estensione dell'ambito di azione commerciale, generalmente ristretto e coincidente con il territorio circostante, per aumentare le occasioni di acquisizione di nuove commesse.

6.1. Riposizionamento strategico di prodotto

Per riposizionamento strategico nell'ambito del «prodotto», si intendono le scelte che l'impresa compie nel definire gli oggetti della propria subfornitura (lavorazioni o prodotti) e il loro grado di specificità (di capacità o specialità). Queste scelte sono finalizzate a cogliere le nuove opportunità che si stanno creando a fronte di una domanda crescente di subfornitura di prodotto-specialità parzialmente trascurata dall'offerta.

Ipotizzando di partire dal quadrante peggiore della matrice del posizionamento strategico, e cioè dal primo quadrante lavorazione-capacità, possiamo delineare un riposizionamento della impresa minore di subfornitura articolato su due fasi:

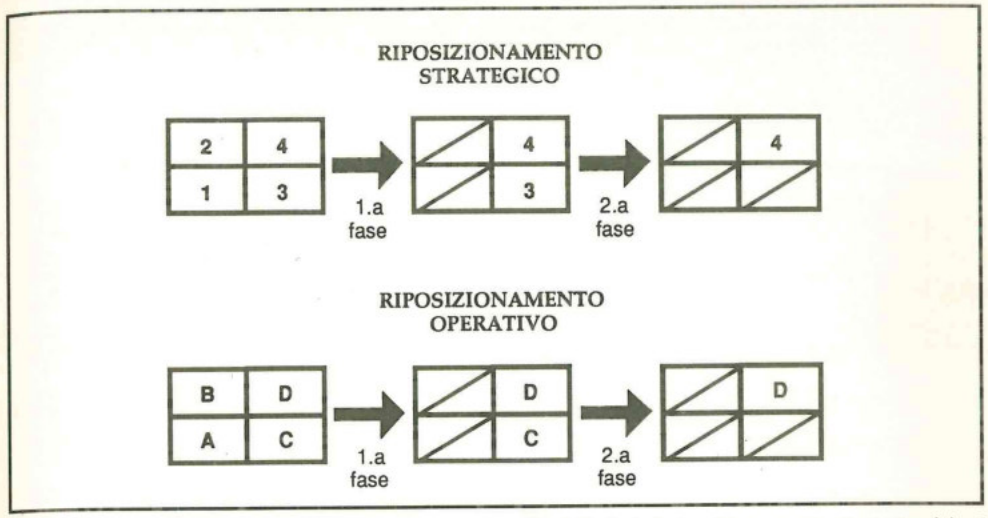

Figura 7 - *Aree possibili di collocazione a monte e a valle delle fasi di riposizionamento strategico (a) ed operativo (b)*

- una prima fase rivolta all'acquisizione del know-how specialistico di particolari lavorazioni; questo primo momento — in un ipotetico percorso evolutivo — può considerarsi preliminare ad una successiva fase più complessa in cui l'impresa riesce a realizzare il prodotto completo, mediante ulteriori stadi produttivi specialistici;
- una seconda fase durante la quale l'impresa sviluppa «capabilities» che le consentono di offrire subforniture di prodotto-specialità, diventando un sempre più prezioso collaboratore per il committente nella misura in cui affina nel tempo la gamma delle possibilità produttive.

  Quest'ultima area di prodotto/specialità è potenzialmente quella a maggior successo reddituale e costituisce l'ambito tipico in cui la committenza sembra intenzionata a ricercare effettivamente relazioni di partnership. In figura 7 (a) sono appunto evidenziate le possibili aree in cui si possono collocare le imprese a monte e a valle delle due fasi sopra descritte.

6.2. Riposizionamento operativo

Per riposizionamento operativo si intende lo sviluppo di azioni nell'ambito delle «operations» che permettano alle imprese minori di subfornitura di uscire da aree contraddistinte da modalità operative cosiddette tradizionali o, peggio ancora, da condizioni di «autosfruttamento». Anche in questo caso il percorso evolutivo può essere realizzato in due fasi successive:

- una prima fase, transitoria, che prevede esperienze di introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzativo-gestionali riconducibili, in prima approssimazione, all'adozione di unità di automazione flessibile e all'implementazione di progetti Just In Time e Total Quality Management;
- una seconda fase in cui, concluso il periodo transitorio di apprendimento, si

punta a prestazioni ancora più elevate mediante progetti di miglioramento continuo; le performance sono tali comunque da collocare le imprese in un'area vera e propria di eccellenza.

Il riposizionamento operativo rappresenta quasi sempre, il presupposto per poter aspirare a rapporti più «integrati» e qualificati con i committenti. In figura 7 (b) sono appunto evidenziate le possibili aree in cui si possono posizionare le imprese a monte e a valle delle due fasi sopra descritte.

Leve tipiche su cui ad esempio è possibile agire in imprese di dimensione minore, suddivise nelle tre macroaree d'intervento, sono ad esempio:

- automazione flessibile: sistemi CNC e DNC;
- just in time: group technology, bilanciamento linee ad U, riduzione dei tempi di set-up, qualità del processo, manutenzione preventiva, produzione sincronizzata, controllo pull del flusso, overlapping;
- total quality management: metodologie quali PCDA [Plan-Do-Check-Act (Deming, 1989)], CEDAC [Cause-and-Effect Diagram-with-the-Addition-of-Cards (Fukuda, 1985)], Statistical Process Control.

Non è escluso intervenire in linea teorica oltre che sulla fase produttiva anche su quella degli approvvigionamenti; le dimensioni ridotte privano però le imprese minori di una reale forza contrattuale tale da consentire loro una reale «gestione fornitori».

6.3. Riposizionamenti congiunti strategici di prodotto ed operativi

Una rappresentazione efficace del significato che si intende attribuire al riposizionamento congiunto strategico di prodotto ed operativo richiede una preliminare classificazione incrociata ABC dei (sub)fornitori e dei materiali.

Come chiarito in precedenza i modelli di relazione adottati dai committenti con fornitori e subfornitori si sostanziano schematicamente in tre categorie di rapporti: tradizionali, d'integrazione operativa e di partnership; a queste tre categorie di relazioni corrispondono tre classi ABC di (sub)fornitori: normali (classe C), integrati (classe B) e partner (classe A). Il significato attribuito alle classi dei fornitori normali, integrati e strategici è stato discusso nel paragrafo 2.

Si introduce ora una ulteriore classificazione ABC, riferita questa volta ai materiali (lavorazioni) oggetto della transazione: normali (classe C), importanti (classe B) e strategici (classe A). Anche nel caso dei materiali, come nel precedente caso dei fornitori, la modellizzazione impone delle schematizzazioni. Infatti i significati assegnati alle categorie dei materiali possono ovviamente differire da impresa ad impresa. Qui si assume — perché ritenuta sufficientemente generale — l'impostazione adottata da uno dei grandi gruppi industriali del campione:

- i materiali «strategici» (classe A) comprendono le materie prime e i componenti di vastissimo impiego, componenti funzionali e di sicurezza realizzati con speciali know-how;
- i materiali «importanti» (classe B) includono componenti o materie prime legati all'estetica;
- i materiali «normali» (classe C) comprendono tutte le altre merci.

L'incrocio tre le due classificazioni ABC dei (sub)fornitori e dei materiali (lavorazioni) individua delle possibili aree di posizionamento per le imprese (sub)fornitrici (figura 8): la collocazione è funzione quindi del grado di sofisticazione dell'offerta (normale, importante, strategica) e del livello di performance e del conseguente tipo di rapporto instaurato con l'impresa cliente (fornitori normali, integrati e partner).

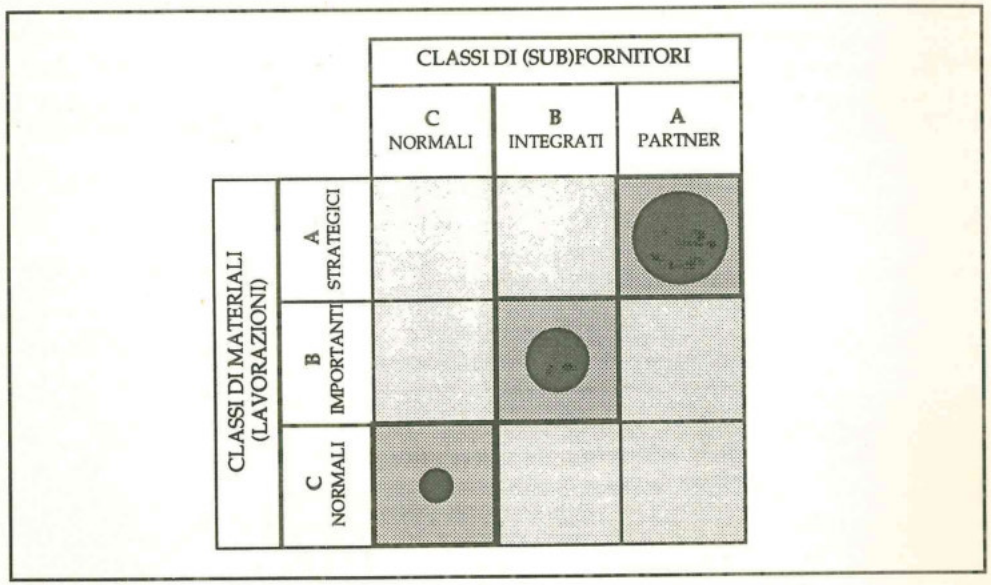

Figura 8 - *Classificazione ABC incrociata di (sub)fornitori e materiali (lavorazioni)*

In figura 8 sono stati evidenziati, con cerchi proporzionali ai successi reddituali conseguibili, tre quadranti che possono preludere ad un percorso evolutivo di una impresa che si avvii verso relazioni sempre più qualificate con il cliente — passando da relazioni tradizionali, a rapporti d'integrazione fino alla partnership — e contestualmente che elevi il livello della sua offerta da oggetti poco differenzianti fino a oggetti di grande interesse per le imprese clienti.

Riferendoci al caso specifico delle imprese subfornitrici (non fornitrici), è possibile a questo punto pervenire ad una visione unitaria dei concetti di riposizionamento strategico, di riposizionamento operativo e di riposizionamento congiunto formulati in precedenza.

La figura 9, che visualizza i concetti appena detti, risulta dalla combinazione della precedente figura 8 con la matrice di figura 6, riportata nei tre quadranti evidenziati. In ascissa è stato indicato il riposizionamento operativo, mentre in ordinata il riposizionamento strategico di prodotto. Il significato della figura 9 è il seguente:

- quando l'impresa subfornitrice desidera evolvere rispetto al tipo di offerta, qualificandola da normale ad importante fino a strategica, è necessario che essa pervenga ad un riposizionamento strategico di prodotto che — come nell'esempio

di figura 7 (a) — porti l'impresa prima verso subforniture di specialità e successivamente verso subforniture ancora più qualificate di prodotto-specialità;

— quando l'impresa subfornitrice aspira a sviluppare i propri rapporti con il committente — evolvendo dallo stato di subfornitore normale a quello di subfornitore integrato e quindi di partner — sono necessari dei riposizionamenti operativi che — come evidenziato in figura 7 (b) — comportano in una prima fase l'abbandono delle aree più sfavorevoli (imprese tradizionali e imprese «autosfruttate») con l'ingresso nel quadrante corrispondente all'introduzione di innovazioni, mentre in una seconda fase implicano l'arrivo e la permanenza nell'area dell'eccellenza.

In linea teorica, ma in certi casi anche nella prassi gestionale, questi riposizionamenti possono avvenire anche simultaneamente ottenendo ciò che abbiamo chiamato un riposizionamento congiunto; in figura 9 quest'ultimo è stato articolato in due fasi sulla falsariga di quanto riportato in figura 7. Si noti come, ad ogni riposizionamento, si riduce il numero dei quadranti in cui le imprese subfornitrici possono collocarsi dal punto di vista strategico-operativo. Per il quadrante più ambito, quello di «subfornitore partner e materiale strategico», l'unica possibilità è di essere contestualmente un subfornitore di prodotto-specialità e assicurare performance eccellenti. Si osservi infine che nella matrice di figura 9 sono concepibili teoricamente vari percorsi: è possibile eseguire solo riposizionamenti di natura strategica o di prodotto o entrambi o con sequenza inversa.

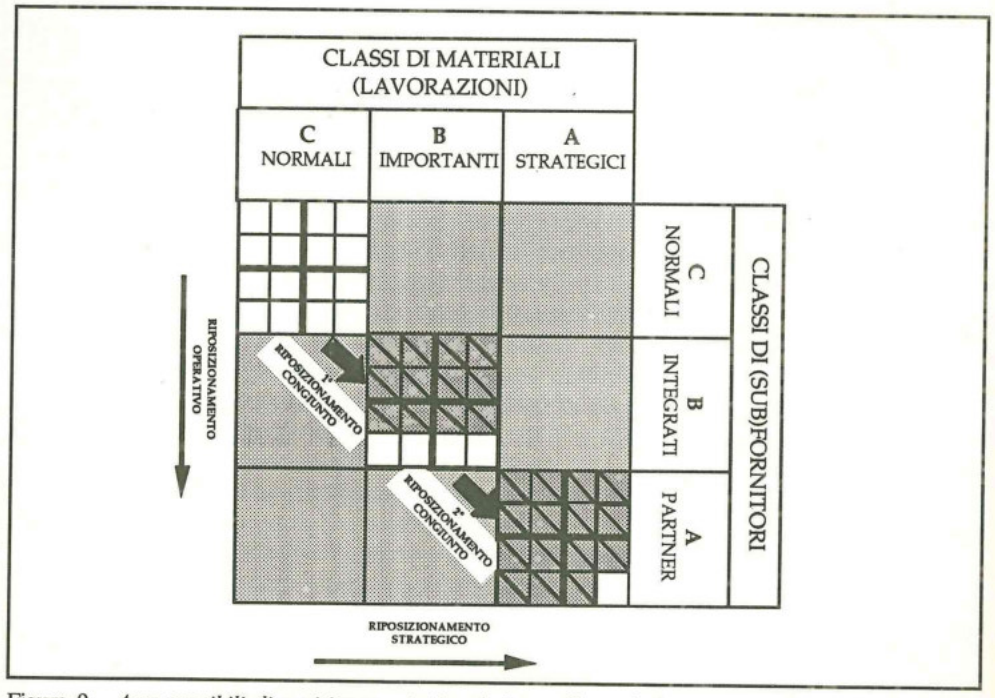

Figura 9 - *Aree possibili di posizionamento in relazione alla evoluzione operativa e strategica*

6.4. Riposizionamento strategico di mercato

Il comportamento strategico delle imprese di subfornitura a cui ci si è fino a questo momento riferiti è stato circoscritto al contesto delle scelte di «prodotto», ovvero all'offerta che queste imprese esprimono in termini di componenti o prodotti su commessa e di lavorazione in conto terzi.

L'altro aspetto strategico che si vuole ora esaminare è quello relativo al mercato inteso — nel caso della subfornitura minore — come ampiezza della regione geografica entro cui le imprese artigiane svolgono la propria azione commerciale.

Le modalità con cui, nelle imprese di subfornitura, la variabile dimensione geografica di mercato si rapporta alle possibili azioni sul piano strategico di prodotto e sul piano operativo, sono schematizzate in figura 10. Quest'ultima è stata ottenuta combinando l'ambito di azione commerciale col tipo di relazione committenti/subfornitori.

Nella figura, in cui la dimensione dei cerchi è proporzionale al potenziale successo reddituale, si evidenzia come il riposizionamento strategico di mercato — inteso come un allargamento del bacino di azione commerciale, generalmente ristretto e coincidente con il territorio circostante — sia «ortogonale» rispetto al riposizionamento operativo e a quello strategico di prodotto. In altre parole, come nel caso precedente i riposizionamenti operativo e strategico di prodotto erano del tutto indipendenti, anche in questo caso il riposizionamento strategico di mercato è indipendente dagli altri due. L'area del quadrante numero 6 è stata volutamente lasciata vuota in quanto si è giudicata non verosimile l'eventualità di imprese subfornitrici minori (nel caso artigiane) in grado di proporsi quali partner ad una pluralita di committenti in un ambito commerciale allargato.

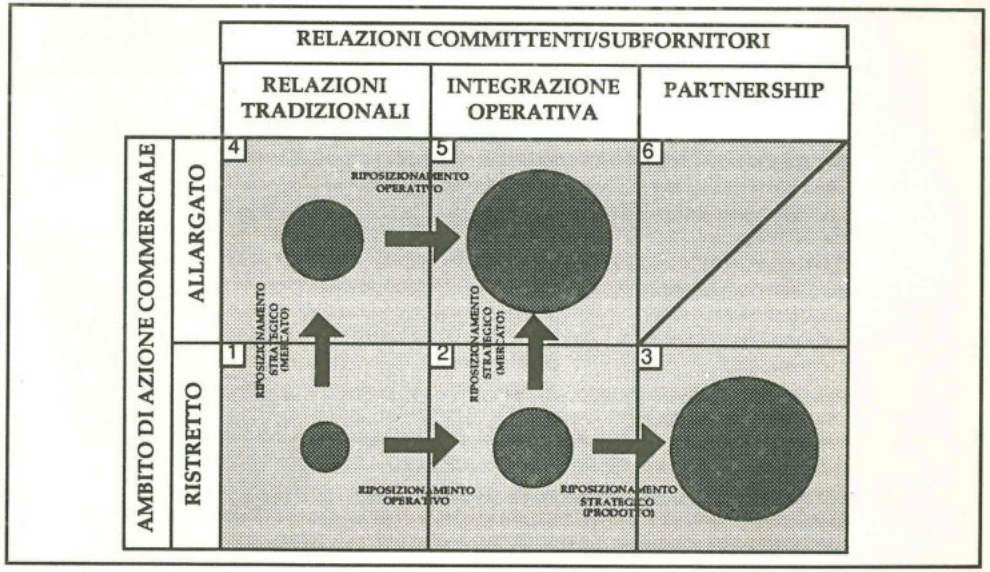

Figura 10 - *Riposizionamento operativo, strategico di prodotto e strategico di mercato (geografico) per le imprese di subfornitura*

Alcune delle aree individuate in figura 10 per le imprese di subfornitura possono per certi versi essere ricollegate alle strategie concorrenziali di base proposte dal Porter (1985). Infatti, se assumiamo le seguenti corrispondenze: ambito di azione commerciale ristretto = particolare segmento, ambito di azione commerciale allargato = intero settore, e possibile:

- associare l'area di posizionamento strategico numero 1 alla strategia concorrenziale di focalizzazione sui costi; si tratta infatti prevalentemente di un'area strategica del tipo lavorazione/capacità in cui sono presenti molte imprese, la maggior parte delle quali opera in ambito locale e compete appunto su bassi costi;
- associare l'area di posizionamento strategico numero 3 alla strategia concorrenziale di focalizzazione sulla differenziazione; si tratta infatti prevalentemente di un'area strategica del tipo prodotto/specialità in cui sono presenti poche imprese in grado di garantire quella particolare offerta che appunto le differenzia dalle altre;
- infine associare l'area di posizionamento strategico numero 4 alla strategia concorrenziale di leadership dei costi; si tratta infatti di un'area strategica prevalentemente del tipo lavorazione/capacità in cui sono presenti imprese capaci di interagire con vari committenti, di cui molti geograficamente lontani, in quanto leader di costo e quindi competitivi anche sui bacini limitrofi a quelli dei committenti.

Per esaurire le possibili associazioni con i quadranti della matrice del Porter, rimarrebbe da associare l'area del quadrante 6, in realtà vuota, alla strategia concorrenziale di differenziazione.

Le aree dei quadranti 2 e 5 in quanto punti di arrivo di riposizionamenti nelle «operations» non spostano le scelte di natura strategica e quindi non trovano corrispondenza in quadranti della matrice di Porter.

Si osservi in conclusione come delle possibili tre linee di azioni indicate — riposizionamento strategico di prodotto, riposizionamento operativo e riposizionamento strategico di mercato — quest'ultimo, collegato alla ricerca di nuovi committenti «lontani», è apparentemente il più semplice perché consente di non modificare l'assetto operativo e di non rivisitare le strategie di «prodotto». Su questa soluzione spingono di fatto interventi di enti preposti allo sviluppo delle imprese minori, con iniziative quali agenzie per la subfornitura, finalizzate innanzi tutto a favorire le transazioni tra committenti e subfornitori su basi più ampie di quelle strettamente locali.

7. Conclusioni

Il modello ha inteso proporre una chiave interpretativa di fenomeni di difficile lettura unitaria, considerato il numero di variabili in gioco e il loro grado di interrelazione. Aldilà dei limiti sottesi dalle semplificazioni che ogni modello comporta, gli elementi salienti emersi dalla ricerca si possono così sintetizzare:

1. Le grandi aziende del campione hanno intensamente razionalizzato e stanno ulteriormente selezionando il loro parco fornitori e subfornitori; con un numero ridotto di fornitori (quelli che hanno migliorato le proprie prestazioni) le aziende committenti sono pervenute a relazioni di integrazione, ma solo in casi sporadici hanno adottato modelli di effettiva partnership. È la stessa dinamica competitiva internazionale a spingere la grande impresa verso legami più cooperativi: le performance di fornitori e subfornitori in termini di costi, servizio, qualità e tempi di risposta al mercato sono variabili che sempre più influenzano il successo stesso delle imprese committenti.
2. Questo processo di integrazione — sfociato come detto in pochi casi in relazioni di partnership — coinvolge in prevalenza i fornitori di classe A, cioè imprese generalmente di medio-grandi dimensioni, operanti in mercati nazionali e spesso (a loro volta) internazionali, erogatrici di prodotti o servizi differenziati perché caratterizzati da un contenuto tecnico e qualitativo elevato.
3. Estranee a questo processo restano in gran misura le imprese minori artigiane: livelli di performance e tipologia del prodotto o servizio fornito non sono tali da candidarle a relazioni più partecipative. Le prospettive, per queste imprese, configurano:

- una possibilità di integrazione operativa per quante, tra esse, riusciranno ad evolvere verso configurazioni produttive più sofisticate e verso un'offerta di subfornitura del tipo prodotto-specializzazione. È un percorso impegnativo perché scandito da tappe evolutive che presuppongono una maturazione culturale sul piano del management e comportano una crescita della impresa minore sia sul lato tecnologico-gestionale-organizzativo che su quello strategico (inteso come tipo di offerta tecnico-produttiva);
- l'ulteriore emarginazione dal mercato di fornitura e subfornitura della grande committenza, con la relega a livelli più bassi della catena degli approvvigionamenti.

Bibliografia

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

Assolombarda, *Come cambia il rapporto fornitore cliente*, Atti del convegno, Milano, 1990.

Bellandi G., *L'impresa minore tra artigianato e piccola industria*, Franco Angeli, Milano, 1983.

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

Buratto F., Gottardo C., Tellia B., *L'artigianato in Friuli Venezia Giulia*, Franco Angeli, Milano, 1988.

Campodall'Orto S., Colitti G., Mutinelli M., *L'automazione industriale in Friuli Venezia Giulia*, CERIT - 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.

Coda V., *La formula imprenditoriale*, in Airoldi G., Brunetti G., Coda V., Lezioni di economia aziendale, Il Mulino, Bologna, 1989.

Commissione delle Comunità europee, *Sviluppo della subfornitura nella Comunità*, Bruxelles, 1989.

De Toni A., Filippini R., Forza C., *Manufacturing Strategy In Global Markets: An Operation Management Model*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 12, No 4, 1992.

De Toni A., Muffatto M., Nassimbeni G., Vinelli A., *L'innovazione nelle imprese artigiane di subfornitura in Friuli Venezia Giulia*, ICART - Istituto Culturale per l'Artigianato, Udine, 1992.

De Toni A., Nassimbeni G. Tonchia S., *Evolution in the rapport between large firms operating on the international market and small local supplying concerns*, in Hollier R.H., Boaden R.J. and New S.J., *Crossing Borders in Manufacturing and Service*, Elsevier, Amsterdam, June 1992.

Deming W.E., *L'impresa di qualità*, Isedi Petrini Editore, Torino, 1989.

ESA - Ente Sviluppo Artigianato, *Progetto subfornitura in Friuli Venezia Giulia*, giugno 1991.

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

Fukuda R., *Managerial Engineering. La gestione della qualità e della produttività*, Isedi Petrini Editore, Torino, 1985.

Golinelli G., *L'impresa minore fra forme artigiane e istituzioni manageriali*, Giuffrè Editore, 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.

Lorenzoni G., *Costellazioni di imprese e processi di sviluppo*, Sviluppo & Organizzazione, Luglio Agosto 1987.

Lucie-Smith E., *Storia dell'artigianato*, Laterza, 1984.

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.

Momigliano F., *Economia industriale e teoria dell'impresa*, Il Mulino, Bologna, 1975.

Mosconi A., Rullani E. a cura di, *Crisi della grande impresa e integrazione europea*, Franco Angeli, 1983.

Nanut V., Compagno C., *Strutture organizzative e processi gestionali: il caso del Friuli Venezia Giulia*, Franco Angeli, 1989.

Nassimbeni G., De Toni A., Tonchia S., *La subfornitura nell'evoluzione dei rapporti fra imprese*, Sviluppo & Organizzazione, n. 137, Maggio-Giugno 1993.

Nicolini G., *La nuova impresa artigiana*, Ipsoa, Milano, 1988.

Paolone G., *L'economia dell'impresa artigiana*, Utet, Torino, 1990.

Piore J.M., Sabel C.F., *The Second Industrial Divide*, trad. it., «Le due vie dello sviluppo industriale», Isedi Petrini Editore, Torino, 1987.

Porter M.E., *Competitive advantage*, The Free Press, New York, 1985, trad. ital., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni comunità, Milano, 1988.

Rullani E. (a cura di), *Il sistema industriale udinese: un modello in evoluzione*, Udine, dicembre 1989.

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.

Turco T., Bartezzaghi E. (a cura di), *Indagine sull'applicabilità delle tecniche di gestione «Just in Time» alle piccole e medie imprese manifatturiere*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1990.

Vaccà S., *Scienza e Tecnologia nell'Economia delle Imprese*, Franco Angeli, Milano, 1989.

Varaldo R., *Ristrutturazioni industriali e rapporti tra imprese*, Franco Angeli, 1979.

Zanoni A., *Gli approvvigionamenti*, Etas Libri, Milano, 1984.