

3. LA SUBFORNITURA: TIPOLOGIE ED EVOLUZIONE

3.1 INTRODUZIONE

«Sia le vecchie, sia le nuove teorie economiche sono rivolte allo studio del comportamento della singola impresa, piuttosto che dei rapporti tra imprese di natura complementare che implicano forme di coordinamento non riconducibili sic et simpliciter al meccanismo di mercato. Eppure nella realtà industriale moderna sono comuni i casi di relazioni interaziendali...»

Siamo nel 1979, e chi scrive è Riccardo Varaldo. Il dibattito sulle problematiche relative al decentramento produttivo, ai rapporti fra imprese, alle relazioni di fornitura e subfornitura conosce un momento di grande attualità e di intenso studio. Da tempo hanno ripreso vigore, in Italia e all'estero, consistenti fenomeni di ripartizione del lavoro tra imprese, attuati attraverso scomposizioni e riaggregazioni, internalizzazioni ed esternalizzazioni, integrazioni e disintegrazioni dei cicli produttivi. Il nuovo filone di studi, che conta già un numero significativo di contributi, si è sviluppato sotto la spinta pressante di questi fenomeni, spinta che in certi settori ha radicalmente modificato l'ambiente industriale. Con il progredire degli studi, emerge la consapevolezza della difficoltà di chiarire e sistematizzare i contenuti del dibattito, di identificarne le variabili, di precisarne le forme e i fattori determinanti. Mancano, rileva sempre Riccardo Varaldo, modelli teorici a cui riferirsi: non sempre la ricerca empirica ha alimentato a sufficienza la ricerca teorica. Interpretare organicamente il fenomeno "decentramento" si dimostra dunque difficile, perchè il fenomeno si manifesta in modi diversi, non assume la stessa rilevanza in comparti o aree geografiche distinte, induce processi di cambiamento non uniformi, processi che si vanno ad innestare in tessuti industriali eterogenei in cui è poi difficile ripercorrere trame comuni. A volte il decentramento si configura come scelta obbligata determinata da variabili esogene, quali il progresso tecnologico, la dinamica competitiva esterna. Altre volte è frutto di una precisa scelta strategica. In certi casi la dimensione aziendale sembra il fattore più importante nell'innescarne i processi. In altri esso sembra muoversi all'interno, piuttosto che verso la piccola e media dimensione.

Rileggendo i contributi di allora, l'impressione è che significativi passi avanti sono stati fatti nella comprensione del fenomeno, ma complessità e difficoltà di interpretazione organica permangono elevate, perchè altri elementi, in parte nuovi e in parte riscontrabili anche in passato ma con connotati diversi, sono intervenuti a modificare il contesto. Emblematica al riguardo è l'evoluzione dell'area approvvigionamenti, che negli ultimi anni è andata soggetta a profonde trasformazioni ed è diventata il terreno privilegiato su cui implementare nuovi modelli di cooperazione tra imprese, il teatro dove sperimentare il trapasso da logiche di decentramento puro a logiche di distribuzione collaborativa del lavoro. Il dibattito sul

decentramento si è arricchito dunque di nuovi contenuti, il contesto ha visto affiorare nuove variabili. Spinte evolutive sono venute, ad esempio, dallo sviluppo tecnologico, che ha aperto nuove prospettive nelle modalità di comunicazione tra imprese, ha trasformato gli strumenti di gestione e di produzione, ribaltando le tradizionali filosofie di governo dei processi e invertendo in molti casi le direttrici di sviluppo delle imprese, orientandole, di caso in caso, verso l'esterno o verso l'interno. Spinte sono venute dal paradigma sempre più imperativo della Qualità, che ha posto grande attenzione sul ruolo dei fornitori nel conseguimento di elevati livelli qualitativi complessivi, e dunque ha mosso verso relazioni più strette e partecipative tra imprese committenti e imprese fornitrici. Spinte, ancora, sono venute dalla complessità e dalla segmentazione dei mercati, con la conseguente esigenza di flessibilità ottenuta attraverso una revisione dei tradizionali modelli di interazione tra imprese, e spesso attraverso la selezione e la focalizzazione delle risorse ritenute critiche.

Il dibattito sulla subfornitura segue e integra il dibattito sul decentramento produttivo. E' nostra opinione che tra le componenti del fenomeno, quella relativa alla subfornitura abbia probabilmente subito la più significativa evoluzione. Lo dimostra la rapida crescita dell'incidenza dei costi di subfornitura sul fatturato, con percentuali medie che arrivano a oltre il 50% e che in alcuni settori superano il 70%, come risulta da una recente indagine del CNR su un campione di imprese italiane. Se è vero che la subfornitura non è fenomeno nuovo, tanto che nel 1979 un autore come Alain Salles scriveva: "... 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, 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. Vi è, di fondo, 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.

"La subfornitura si impone sempre più come una risposta alla sfida tecnologica e alla competizione internazionale", afferma una recente pubblicazione della Comunità Economica Europea, che sta operando in varie direzioni nell'intento di creare un contesto favorevole alla promozione e allo sviluppo della subfornitura. La capacità competitiva delle imprese operanti in settori come quello aeronautico, automobilistico, elettronico, appare infatti sempre più determinata dal profilo tecnologico e competitivo delle imprese subfornitrici.

Queste, in sintetico accenno, le direttrici fondamentali del contesto generale su cui si cala il seguente studio riguardante le relazioni di

subfornitura tra grandi imprese e piccole unità produttive nella regione Friuli-Venezia-Giulia. L'argomento subfornitura presenta particolare interesse nella nostra regione, dal momento che il suo assetto industriale, composto da poche grandi imprese e una miriade di unità produttive di piccole e piccolissime dimensioni, incentiva, o dovrebbe incentivare in modo naturale lo sviluppo di relazioni di subfornitura. Il numero ridotto di interlocutori di dimensione adeguata, la diffusa mancanza di cultura imprenditoriale, la posizione in parte decentrata, rendono difficilmente prevedibili l'entità e le modalità di sviluppo della subfornitura nelle imprese piccole e artigiane della nostra regione. L'interrogativo di fondo riguarda la capacità da parte di queste unità di raccogliere le opportunità e le sfide che si stanno profilando. Molte imprese di medie o grandi dimensioni stanno attuando un processo di razionalizzazione del parco fornitori e subfornitori, razionalizzazione che si concretizza il più delle volte con una riduzione, in qualche caso drastica, del loro numero. I parametri discriminanti nella selezione rispondono generalmente a criteri tecnologici e qualitativi, ed è questo il punto debole di tali piccole unità. Se queste non saranno in grado, in futuro, di soddisfare le esigenze dei committenti, espresse in termini di qualità, tempestività nelle consegne, elasticità e capacità innovativa, si profila per esse il rischio di perdere commesse, di rimanere escluse dal mercato di subfornitura, o di restarvi in una posizione sempre più marginale e in una condizione di dipendenza ancora maggiore. Se invece esse si dimostreranno capaci di compiere il salto qualitativo loro richiesto dalla committenza, le prospettive configurano queste unità, oggi di ridotte dimensioni, come protagoniste, e non più comparse, nei processi strategici e operativi delle grandi o medie imprese committenti. Questa sfida si apre in un momento particolarmente delicato: l'istituzione del mercato unico europeo sta per trovare compimento. Il completamento del mercato europeo comporterà una liberalizzazione degli scambi intracomunitari e, secondo le valutazioni della commissione europea competente, stimolerà un ricorso più sistematico alla subfornitura. Si allargherà dunque il mercato direttamente servibile dalle unità produttive di subfornitura della nostra regione, ma nel contempo il numero dei concorrenti si estenderà notevolmente, così che il profilo competitivo delle nostre imprese verrà messo seriamente alla prova. Rafforzandosi la concorrenza intracomunitaria, il mercato interno spingerà verosimilmente le nostre imprese committenti verso due direzioni: da una parte esse richiederanno alle imprese fornitrici e subfornitrici standard qualitativi più stringenti e in generale prestazioni più elevate, dall'altra l'apertura delle frontiere offrirà loro una scelta di potenziali subfornitori ben più ampia di quella attuale. Se un tempo parametri come la vicinanza geografica ai committenti, relazioni consolidate nel tempo, dedizione esclusiva erano determinanti nella scelta di un subfornitore, lo sviluppo tecnologico ha virtualmente accorciato le distanze e facilitato la comunicazione, ridimensionando così il ruolo di questi parametri, e dunque indebolendo la subfornitura locale in quegli elementi che fin'ora ne avevano caratterizzato la specificità. Il futuro di un subfornitore si giocherà sempre più su parametri quali la risposta

qualitativa, la capacità di innovazione, le possibilità tecnologiche, la specializzazione, la capacità di progettazione, l'autonomia gestionale. Su questi fronti la subfornitura è chiamata ad impegnarsi, in particolare la subfornitura del nostro territorio regionale, poichè espliciti segnali provenienti dalla nostra indagine empirica dimostrano che essa si colloca in una posizione ancora arretrata rispetto alla subfornitura del restante territorio nazionale, anche se sta gradualmente recuperando terreno.

Per riassumere, l'analisi delle dinamiche di subfornitura nella regione F.V.G. si trova ad impattare con una molteplicità di fattori: fattori "locali", relativi alle peculiarità dell'ambito geografico che ospita l'indagine, e fattori "generali", relativi al più ampio contesto economico-produttivo che direttamente o indirettamente influenza le dinamiche in oggetto. Nei paragrafi che seguono si è cercato allora dapprima di analizzare i soggetti, le componenti, gli elementi distintivi e i problemi del rapporto di subfornitura. Si è cercato poi di rivisitare in chiave attuale la definizione e il ruolo della subfornitura, assumendo una prospettiva precisa: quella della "rete", intesa come il complesso di interazioni e relazioni tra gli elementi di un sistema competitivo che supera i confini della singola impresa. La prospettiva della "rete" ha consentito di inserire il fenomeno "subfornitura" all'interno di uno scenario in cui hanno trovato sintetica collocazione alcune considerazioni relative ai fattori del contesto: evoluzione del sistema industriale, dinamica "relazionale" tra imprese, rapporti tra grande e piccola dimensione, fermenti tecnologici e connotazioni strutturali tendenziali. La serie dei fattori "locali" verrà invece affrontata in modo più specifico attraverso l'esame di casi relativi ad alcune tra le più significative realtà industriali della nostra regione. Punto di partenza resta comunque il concetto di subfornitura, e la descrizione delle forme e configurazioni da essa assunte in rapporto alla tipologia di committente e subfornitore e al contenuto della relazione.

3.2 SUBFORNITURA: DEFINIZIONE, SOGGETTI ED ELEMENTI DISTINTIVI

3.2.1 Definizione

Allorchè tra due imprese di diversa dimensione nasce un rapporto di collaborazione complementare, ne deriva anche un negozio giuridico in virtù del quale ciascuna di esse è tenuta ad un determinato comportamento verso l'altra (Lo Martire, 1977). Il rapporto di subfornitura, intesa come rapporto complesso di collaborazione e partnership tra imprese, nel più ampio quadro del fenomeno del decentramento produttivo, non assume un carattere univoco né è identificabile da una definizione universalmente adottata. La sola Francia ha emanato, nel 1975, una legge al riguardo, poi perfezionata nel 1987 con una legislazione definitiva, dove viene specificata

la natura "contrattuale" del rapporto e dove vengono precisati aspetti giuridici e amministrativi (Bresolin, 1991).

Benchè carente di una giurisprudenza specifica che permetta di precisare la portata del suo campo di azione, e nonostante l'assenza di una definizione di generale riferimento ed accettazione, tuttavia 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" (A.Sallez, in R.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 (G.Colombo, 1977).

Analoga a questa la definizione di G.Lorenzoni, che descrive la subfornitura come l'esecuzione di una commessa di lavorazione o di produzione 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, secondo G. Lorenzoni, la subfornitura è dunque un'attività produttiva in senso stretto in quanto non contempla progettazione né commercializzazione (G. Lorenzoni, 1979).

Queste definizioni, dietro le quali è possibile individuare un approccio che verrà discusso nel seguito, sono tuttora valide, anche se in esse non trovano una precisa collocazione i cosiddetti servizi tecnici alla produzione (progettazione, manutenzione, collaudo, controllo qualità, ecc.), che invece la letteratura più recente, soprattutto quella proveniente dalla realtà dell'industria piuttosto che dallo studio accademico, annovera come oggetti di subfornitura (purchè caratterizzati dalle specifiche del committente). L'elemento che distingue la subfornitura risiede infatti nella funzionalità tecnica dell'apporto del subfornitore rispetto al ciclo produttivo del committente (P.M. Ferrando, 1987), così che l'oggetto della commessa (produzione di parti o componenti, lavorazione in conto terzi o servizi tecnici) non qualifica a priori la produzione di subfornitura.

3.2.2 I soggetti del rapporto di subfornitura

I soggetti di un rapporto di subfornitura sono:

- **il committente**, cioè l'impresa che ha deciso di commissionare all'esterno l'esecuzione di una lavorazione, un componente, un prodotto o

un servizio da integrare successivamente nel proprio ciclo produttivo. La scelta del committente, in linea generale, è determinata da:

- desiderio di realizzare economie di costo, che scaturiscono dal confronto tra costi di produzione interna e costi esterni;
- valutazioni delle esigenze qualitative del bene o del servizio;
- valutazione sulla propria capacità produttiva disponibile;
- valutazione degli aspetti finanziari del problema (investimenti, loro entità e disponibilità, ecc.);
- valutazione dell'efficienza operativa all'interno dei reparti o servizi;

- **il subfornitore**, che si impegna a soddisfare, secondo le proprie competenze e possibilità tecniche, le esigenze del committente in conformità alle indicazioni fornite e alle clausole contrattuali concordate, sostituendosi dunque al committente stesso nel realizzare, totalmente o parzialmente, per suo conto esclusivo o nei limiti dell'incarico conferito, un prodotto o servizio.

Il subfornitore, in linea altrettanto generale, valuta (Lo Martire, 1977):

- l'efficienza della propria azienda, la sua preparazione tecnica e la sua capacità produttiva, in una parola la sua possibilità di soddisfare la richiesta del committente;
- le prospettive di rischio e di guadagno insite nel rapporto;
- le prospettive di "ritorno" di altra natura (acquisizione di un cliente importante, crescita o salto di qualità connesso con il rapporto);
- ecc.

3.2.3 Fornitura e subfornitura

La voce subfornitura compone, insieme a materie prime e componenti a catalogo, l'insieme delle principali voci di acquisto del committente, costituendo in casi sempre più frequenti l'elemento quantitativamente più importante. Materie prime e componenti a catalogo sono accumulati dal fatto di venire concepiti e prodotti per un mercato, e non per un singolo cliente (Agenzia Industriale, 1991). Questa considerazione conduce all'importante distinzione tra fornitore e subfornitore: 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 Boullay, 1977).

Ne deriva un serie di ulteriori e conseguenti 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 (P.M. Ferrando, 1987).

b) il tipo e l'entità della comunicazione: il subfornitore ha 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 richiede e promuove la trasmissione e lo scambio di informazioni ed esperienze tecniche.

c) il tipo di interdipendenza committente-fornitore/subfornitore.

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. In linea generale, dunque, il ruolo del subfornitore non è prontamente sostituibile dal committente, mentre nel mercato di fornitura, venendo meno un fornitore, è possibile, sempre in linea generale, approvvigionarsi da un altro che insiste sullo stesso mercato. In prima istanza, dunque, si potrebbe affermare che l'interdipendenza tra committente e subfornitore è più rilevante di quella tra committente e fornitore, ma in realtà il parametro interdipendenza non è di così schematica lettura e varia:

1) sul versante subfornitura, con la necessità di orientamento e adattamento della capacità produttiva del subfornitore alle specifiche esigenze tecniche dell'acquirente, e con il contenuto specialistico del lavoro commissionato;

2) sul versante fornitura, con il livello di differenziazione dei fornitori nel mercato di fornitura, differenziazione intesa in termini qualitativi ed anche, in relazione ai volumi richiesti dal committente, in termini di possibilità di risposta quantitativa alle esigenze del committente

In definitiva, non è tanto l'entità quanto il tipo di interdipendenza che differenzia fornitore e subfornitore: la relazione di interdipendenza tra committente ed impresa approvvigionatrice è connessa con il contenuto tecnico-qualitativo dell'oggetto esternalizzato e dalla sua importanza nel processo produttivo del committente, sia esso oggetto di fornitura o di subfornitura.

Fatte salve queste considerazioni, è opportuno rilevare come l'evoluzione dell'organizzazione industriale ha reso meno nitida la distinzione tra fornitura e subfornitura. G.M. Gros Pietro osserva che la concezione tradizionale, che in sintesi delinea il fornitore come l'impresa in grado di svolgere l'intera attività imprenditoriale dalla concezione del prodotto fino alla sua commercializzazione, e delinea invece il subfornitore come l'impresa che presta la propria capacità produttiva ai processi del committente, si rivela inadeguata nel classificare quella che l'autore chiama "fornitura specifica". Appartengono a questa categoria, nella prospettiva di Gros Pietro, quelle imprese che non effettuano una vera e propria commercializzazione ma sono comunque titolari della tecnologia di prodotto e processo, titolarità che consente loro l'impostazione originale del prodotto stesso. Subfornitori sui generis, dunque, soprattutto nel caso in cui non integrino ma propriamente costituiscano la capacità produttiva del committente, che in questo modo assume la configurazione di "impresa cava" (*hollow company*) (G.M. Gros Pietro, 1991). Del resto in letteratura

non sempre viene sottolineata la distinzione tra fornitore e subfornitore (cfr ad esempio Zanoni); in effetti il subfornitore può essere considerato semplicemente come un fornitore di prodotti non standardizzati e specificatamente caratterizzati dal committente. In questo contesto, e in considerazione dei fondamentali elementi che differenziano il ruolo dell'approvvigionatore di prodotti a catalogo dal ruolo dell'approvvigionatore di prodotti realizzati ad hoc, questa distinzione costituisce una delle ipotesi di lavoro.

3.2.4 Fattori distintivi e problemi

Fattori che distinguono il rapporto di subfornitura sono:

1) il contenuto specialistico della prestazione. Possiamo allora distinguere tra:

- **subfornitura di capacità**, quando il subfornitore è invitato ad una prestazione che non è contraddistinta da particolari contenuti, e pertanto l'impresa subfornitrice non si pone di fronte al committente in una posizione significativamente diversa da quella degli altri potenziali subfornitori. Il committente decentra fasi del proprio ciclo produttivo, fasi che potrebbe gestire direttamente ma che motivazioni prevalentemente connesse con la variabilità della domanda, cioè con richieste congiunturali di capacità non sufficienti a giustificare economicamente investimenti fissi idonei a coprirli, spingono a destinare all'esterno. In altri casi l'esigenza che induce il committente al ricorso di capacità esterna è collegata al sottodimensionamento o alla completa assenza di una capacità interna. In definitiva, il subfornitore di capacità integra a livello quantitativo la capacità produttiva del committente.

- **subfornitura di specialità**, quando il committente si rivolge ad una peculiare impresa, mosso dall'esigenza di un servizio di subfornitura contraddistinto da un contenuto tale da richiedere competenze e capacità specialistiche. L'impresa committente risulta generalmente priva di strutture e mezzi idonei alla realizzazione del prodotto o servizio subfornito, o comunque non è in grado al proprio interno di conseguirlo in condizioni competitive o di raggiungere gli stessi contenuti qualitativi. Il subfornitore pertanto integra a livello qualitativo la capacità del committente. Molto spesso il subfornitore di specialità agisce per conto di una pluralità di committenti, in modo da raggiungere una scala produttiva tale da consentirgli una focalizzazione specifica e di approfondire competenze specialistiche.

2) il fattore tempo. Potremo distinguere tra:

- **subfornitura occasionale**. La collaborazione assume in questo caso carattere episodico, motivata da esigenze contingenti. Il contratto di subfornitura viene interamente ridefinito in corrispondenza di ciascuna commessa.

- **subfornitura continuativa.** La collaborazione si estende su un orizzonte temporale che supera la singola commessa, profilando un rapporto tendenzialmente stabile e continuativo.

La formulazione del rapporto di subfornitura apre ad una serie di problemi:

- problemi di natura giuridica. Ciascuna delle fasi su cui si articola il rapporto tra committente e subfornitore richiede specificazioni e regolamentazioni contrattuali, dal momento del perfezionamento dell'ordine fino alla sua esecuzione, alle verifiche e ai collaudi, alla consegna e al trasporto, ai prezzi, alle modalità di pagamento, alle garanzie, ai diritti di proprietà industriale (L.S.Vigorita, 1977).

- problemi di natura informativa. Scaturiscono dall'esigenza di informazione sull'offerta da parte delle imprese committenti, e dalla necessità di conoscenza della domanda da parte delle imprese subfornitrici. In molti casi è la vicinanza territoriale ad innescare rapporti di reciproca conoscenza, è evidente tuttavia che questo canale, per quanto diretto e dunque privilegiato, non si rivela in generale esaustivo nel soddisfare le esigenze conoscitive di imprese committenti e subfornitrici. Soprattutto negli ultimi anni sono sorte in Italia diverse Agenzie e Borse di Subfornitura, che, svolgendo un ruolo di intermediazione, si propongono di favorire l'incontro tra domanda ed offerta attraverso banche dati, indagini conoscitive, iniziative promozionali, consulenze e supporti tecnici e normativi alle imprese collegate.

- problemi di natura tecnica e commerciale: la subfornitura è una forma di acquisto, e come tale è sottoposta a tutti i fattori, commerciali e tecnici, che giocano un ruolo nell'acquisto stesso.

3.3 LE FORME DI SUBFORNITURA

Nei paragrafi precedenti si è cercato di conferire, in termini di definizione, fattori distintivi e problemi connessi, una fisionomia al fenomeno subfornitura. E' opportuno, a questo punto, approfondire la discussione sui fattori e sugli elementi caratterizzanti nel tentativo di configurare secondo precise tipologie le varie forme di subfornitura. Diversi autori hanno esplorato questi aspetti e identificato dei parametri attraverso i quali classificare le tipologie possibili.

B. Chaillou, ad esempio, propone un metodo che conduce alla classificazione delle tipologie sia di fornitura che di subfornitura. Egli identifica dapprima le attività necessarie alla realizzazione di un prodotto partendo dalla constatazione che produrre significa attivare e mantenere efficace, in un disegno organizzato, una serie di attività, la cui realizzazione può avvenire all'interno o all'esterno dell'impresa. L'iter che conduce alla completa realizzazione di un prodotto o di un componente attraversa le seguenti fasi fondamentali: l'ideazione, la definizione di un progetto dettagliato, la definizione dei metodi di lavorazione e infine l'esecuzione

effettiva. Uno dei parametri discriminanti di Chauillou fa allora riferimento alla distribuzione, tra committente e subfornitore, delle attività che conducono alla realizzazione del risultato produttivo prefissato. Questo parametro, nella classificazione di Chaillou, può essere intersecato trasversalmente da un altro che identifica le condizioni di mercato in cui è possibile reperire gli oggetti (componenti, lavorazioni, ecc.) demandati all'esterno dall'impresa committente. La valutazione congiunta dei due parametri dà luogo alla seguente classificazione:

- *subfornitura di capacità*, quando viene esternalizzata la sola fase di esecuzione. Nel caso in cui l'offerta sul mercato del lavoro subfornito sia concorrenziale, cioè nel caso in cui esista una pluralità di subfornitori in grado di soddisfare le esigenze del committente con prestazioni uniformi, l'autore parla di *subfornitura di capacità pura*.

- *subfornitura di specialità*, quando viene destinata all'esterno oltre che l'esecuzione, anche la scelta dei metodi di lavoro. Nel caso il subfornitore sia l'unico detentore delle competenze o delle attrezzature necessarie al conseguimento dell'oggetto subfornito, o comunque nel caso in cui la cerchia dei potenziali subfornitori sia ristretta, l'autore parla di *subfornitura di specialità pura*.

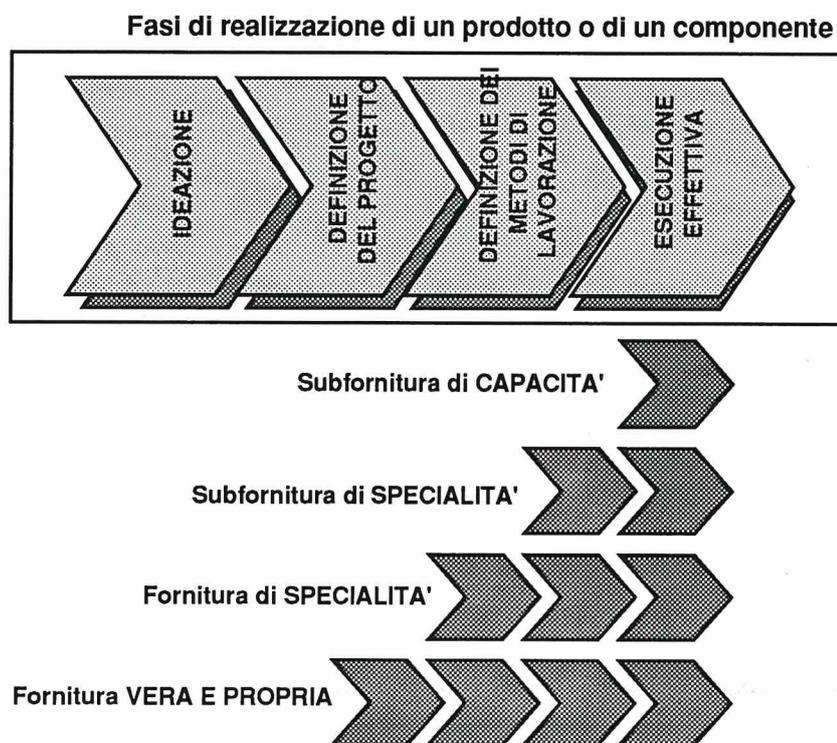


Figura 1: classi di fornitura e subfornitura secondo B. Chaillou (1977)

- *fornitura di specialità*, quando alle precedenti due attività si aggiunge anche quella di progettazione. Se il fornitore controlla monopolisticamente le capacità necessarie allo svolgimento delle tre fasi a lui demandate si parla di *fornitore di specialità pura*.

- *fornitura vera e propria*; quando l'impresa assuntrice della commessa si fa carico di tutte e quattro le attività. Il fornitore in questo modo si indirizza non più verso un singolo committente ma verso un mercato.

La casistica che emerge individua dunque come subfornitura ogni lavoro la cui realizzazione necessita dell'intervento di un agente esterno a partire dalla sua esecuzione fino alla definizione dei metodi di lavoro. Se invece l'intervento dell'agente esterno si estende anche alla progettazione, l'autore parla di fornitura. Interessante, in questa classificazione, è la distinzione tra subfornitura di capacità e di specialità, operata non più in funzione del contenuto specialistico della prestazione richiesta, come generalmente viene assunto, ma in funzione dell'estensione del suo intervento relativamente alle fasi di realizzazione del componente o del prodotto commissionato. Il riferimento al contenuto specialistico della prestazione interviene peraltro in modo indiretto con l'esame delle condizioni del mercato.

Un approccio simile, per quanto più articolato, viene seguito nella classificazione proposta da Berthomieu e altri (in G.M. Gros-Pietro, 1991). Le attività di fornitura o subfornitura che compongono l'intero ciclo di realizzazione dell'oggetto fornito o commissionato sono: progettazione, approvvigionamento, fabbricazione, montaggio, finitura e commercializzazione. La distinzione tra fornitore e subfornitore, e l'ulteriore specificazione delle forme di subforniture possibili, emerge dal numero e dal tipo delle predette attività conseguite. Si distinguono in questo modo quattro tipologie:

- *subfornitura di lavorazione*. Al subfornitore compete la sola fase di montaggio o finitura, oppure il suo intervento si limita alla esecuzione di parte o di tutte le lavorazioni che conducono alla completa fabbricazione dell'elemento subfornito. Restano comunque intera prerogativa del committente le attività di progettazione, approvvigionamento e commercializzazione.

- *subfornitura di produzione*. Competono al subfornitore le fasi di approvvigionamento e fabbricazione, inoltre egli partecipa alla fase di progettazione. Nel caso di subfornitura di produzione completa spettano al subfornitore anche le attività di montaggio e finitura.

- *produzione su licenza*. L'impresa che riceve la licenza fornisce al detentore originario tutte le funzioni che occorrono per recuperare l'investimento collegato alla licenza stessa, e tra queste può figurare anche quella commerciale. Gli autori della classificazione in oggetto ritengono questa una forma di subfornitura, nonostante il fatto che l'impresa che assume la licenza si interfaccia direttamente con il mercato.

- *fornitura*. Nel caso l'impresa realizzi tutte e sei le attività, si parla a pieno titolo di fornitura.

Questa classificazione individua dunque una tipologia in cui figurano imprese subfornitrici operanti in conto terzi, che in genere svolgono una sola delle sei funzioni, imprese subfornitrici di produzione, che possono contenere fino a cinque funzioni incluso il contributo progettuale, imprese

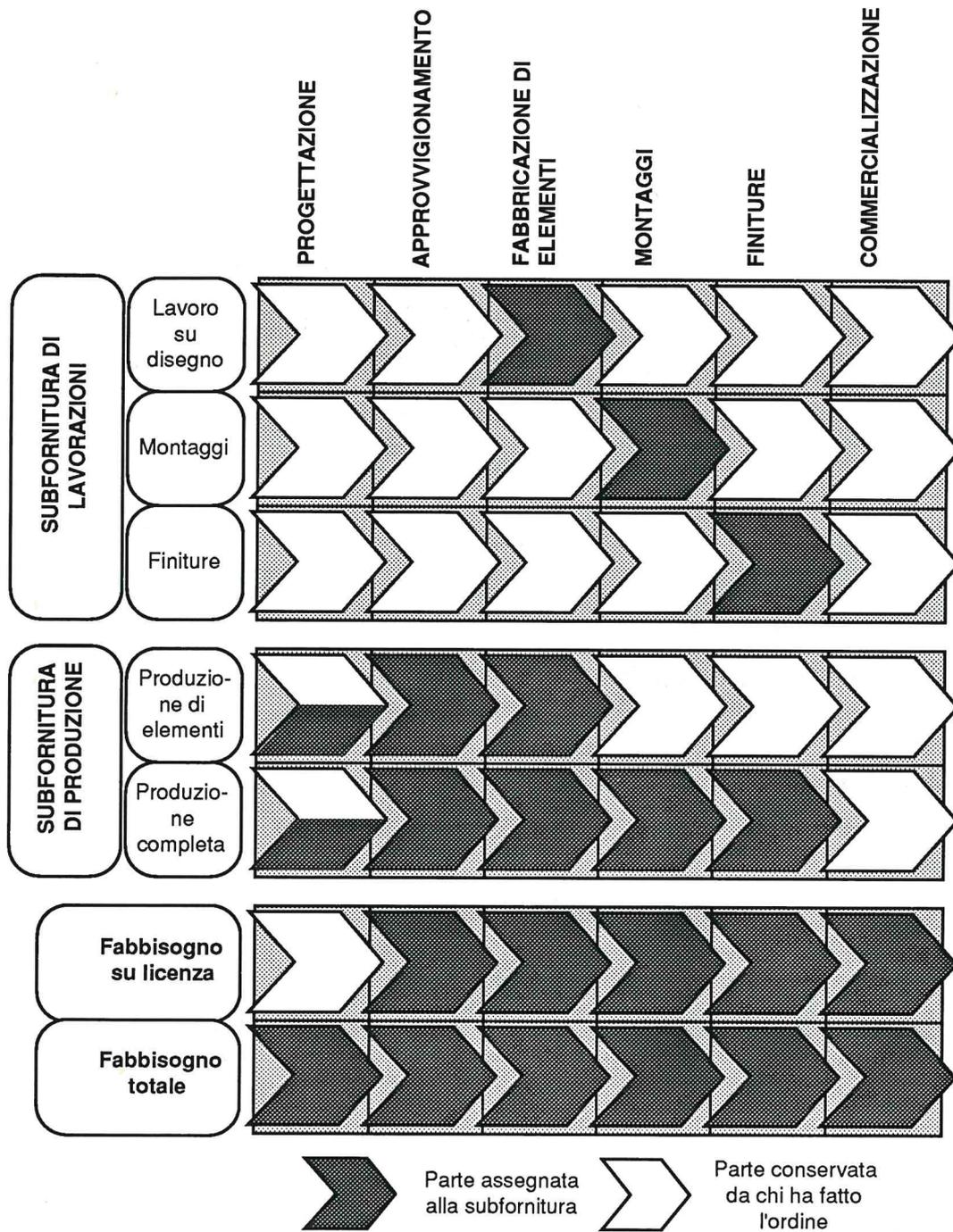


Figura 2: classi di subfornitura secondo Berthomieu e altri (in G.M. Gros-Pietro, 1991)

subfornitrici operanti su licenza, nelle quali è possibile riscontrare la funzione commerciale, e infine le imprese autenticamente fornitrici, che si fanno carico di tutte e sei le attività considerate.

G. Lorenzoni propone una classificazione della aziende di subfornitura nel settore metalmeccanico utilizzando come parametro discriminante il valore aggiunto della prestazione richiesta (G. Lorenzoni, 1979). L'autore

preferisce questo parametro ad altri, come ad esempio la dimensione delle imprese subfornitrici, in base alla constatazione che esso costituisce la variabile che maggiormente caratterizza la commessa, e in virtù del fatto che ad esso corrispondono strutture, sistemi di gestione, possibilità e vincoli allo sviluppo generalmente così diversificati da individuare fisionomie di imprese subfornitrici sufficientemente distinte. Individua pertanto la seguente classificazione:

1. *Subfornitura satellite di lavorazione.* Rientrano in questa classe le imprese che effettuano una sola lavorazione con basso valore aggiunto, prevalentemente per conto di un singolo committente. Si tratta di imprese nate il più delle volte per volontà e sotto pressione del committente, governate sovente da ex-dipendenti spinti a mettersi in proprio dal desiderio di autonomia e indipendenza oltre che dotati di vocazione imprenditoriale. Caratterizzano queste unità produttive elementi quali: impianti e attrezzature di solito forniti dal committente, frequente vicinanza fisica al committente, subfornitura di produzione in senso stretto quando non apporto di semplice forza lavoro, basso numero di addetti. Delle volte esse dispongono di discrete capacità tecniche, generalmente non accompagnate da altrettanto valide capacità organizzative e finanziarie. Il livello di subordinazione del subfornitore è massimo, dal momento che la qualità delle sue prestazioni, la debolezza strutturale e l'assenza o il ridotto numero di altri interlocutori accanto a quello principale riducono pressochè al minimo il suo potere contrattuale. Si legittima pertanto il termine di "satellite" con cui viene denominata questa classe. Punto di forza sono comunque i bassi costi, realizzati principalmente in virtù della grande intensità di lavoro che coinvolge il titolare e i collaboratori fino a frequenti livelli di sfruttamento.

2. *Subfornitura di lavorazione.* Le imprese di questo gruppo effettuano lavorazioni singole o più lavorazioni congiunte senza tuttavia giungere alla subfornitura di un prodotto complesso. Il vantaggio risiede nella flessibilità, cioè nella capacità di adattarsi alle richieste del committente in tempi brevi, e nei costi contenuti di lavorazione. In realtà la flessibilità di queste imprese, più che autentico motivo di forza, è piuttosto ragione di sopravvivenza: il rapporto con la committenza non ha caratteristiche di stabilità e continuità e pertanto il subfornitore deve sapersi adeguare prontamente alle esigenze del committente, pena la perdita della commessa. Queste imprese costituiscono comunque un momento evolutivo rispetto al gruppo precedente perchè è possibile individuarvi attività produttive più articolate, aree di mercato più estese, numero di committenti più ampio. Inoltre, accanto alle capacità tecniche, si profilano anche competenze organizzative e finanziarie. Continuano tuttavia a persistere, in linea generale, caratteristiche negative quali attrezzature ed impianti poco rinnovati, incapacità gestionali che si manifestano, ad esempio, nella formulazione approssimativa dei preventivi dovuta all'incapacità di calcolare con analiticità i costi, e infine scarsa stabilità degli addetti.

Le precedenti due tipologie di imprese subfornitrici sono appannaggio elettivo del mondo artigiano. Si tratta infatti di imprese con un numero di

addetti raramente superiore alla decina, dotate di attrezzature e processi sovente obsoleti, munite in certi casi di significative competenze tecniche, maturate con l'esperienza diretta dei titolari o dei tecnici nelle stesse imprese committenti, competenze che però, da una parte, non vengono supportate da adeguate capacità organizzative e gestionali, e dall'altra non trovano attrezzature e processi sufficientemente avanzati da permettere una loro adeguata esplicazione.

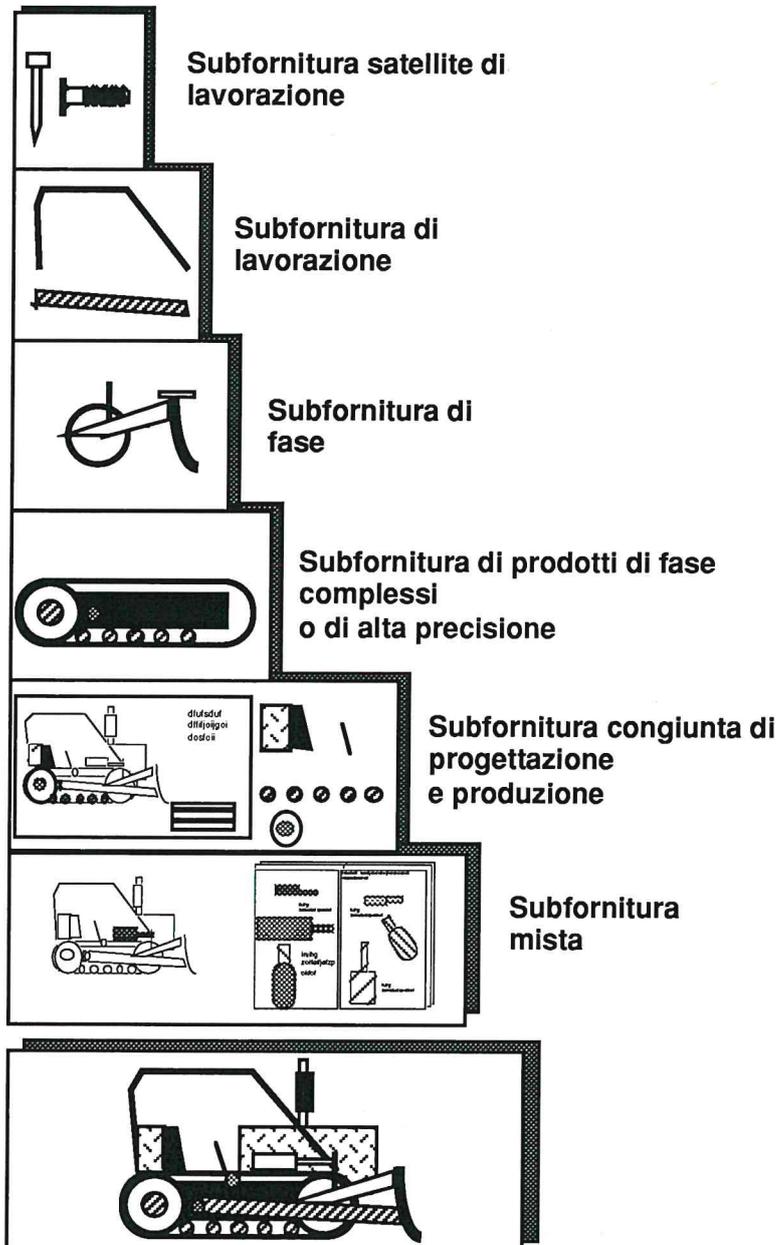


Figura 3: classificazione della aziende di subfornitura nel settore metalmeccanico secondo G. Lorenzoni (1979)

3. *Subfornitura di fase.* In questo stadio le imprese sono caratterizzate da una fisionomia più complessa e realizzano un prodotto o servizio

contraddistinto da una precisa identità tecnica (dunque una *fase* precisamente identificabile del ciclo produttivo del committente). E' possibile distinguere in queste imprese capacità e strutture organizzative definite, maggiore numerosità e varietà di professionalità, tendenza alla specializzazione, numero di committenti più elevato e dimensione più significativa. Punti di forza diventano la qualità e l'affidabilità del prodotto o servizio subfornito, piuttosto che il prezzo o la rapidità di consegna. Spesso queste aziende diventano al loro volta committenti di altre unità subfornitrici di singole lavorazioni, ponendosi in posizione intermedia all'interno di un sistema di subfornitura che si articola su diversi livelli a cascata. Questo tipo di subfornitura consente alle imprese terziste di rivestire un ruolo non più di subordinazione, ma di complementarità quando non di collaborazione con i committenti, con i minori rischi e la maggiore regolarità del flusso delle commesse che ne deriva.

4. *Subfornitura di prodotti di fase complessi o di alta precisione.* Le capacità tecniche delle aziende che offrono una subfornitura di questo tipo sono avanzate e il contenuto delle loro prestazioni è specialistico; la produzione non riguarda solo singoli componenti ma completi assieme o subassiemi anche complessi. Queste capacità si riflettono nel maggior potere di mercato e nel rapporto di collaborazione complementare che viene sottointeso dalla stessa commessa. La dimensione è solitamente più rilevante delle precedenti aziende terziste (fino a qualche decina di addetti), così come più elevata la numerosità dei committenti. Accanto alle capacità tecniche, elemento autenticamente caratterizzante questa categoria, si evidenziano precise e delineate capacità gestionali che si manifestano in un'azione sul mercato più sofisticata, in più attenta regolazione e collocamento della capacità produttiva, in procedure più o meno formalizzate di determinazione dei costi e di valutazione dei margini acquisiti. La maggior complessità delle imprese appartenenti a questa fascia è dimostrata dalla varietà delle figure professionali presenti, dall'articolazione di ruoli e mansioni, dall'estensione del mercato servito che indicativamente può ricondursi al territorio nazionale. Pur distinguendosi per una maggior "fisionomia di impresa", queste realtà produttive conservano tuttavia dimensioni sufficientemente ridotte da garantire puntualità di governo e flessibilità.

5. *Subfornitura congiunta di progettazione e produzione.* Questo tipo di subfornitura ingloba le caratteristiche della classe precedente e vi aggiunge la capacità di progettazione, capacità che effettivamente si traduce in un intervento progettuale sull'oggetto di subfornitura. L'intervento progettuale del subfornitore può riguardare l'intera definizione del componente o assieme subfornito, come anche il semplice apporto progettuale ad uno schema di massima del committente. Data la natura prettamente specialistica che distingue il contributo di queste imprese, i rapporti di subfornitura conseguenti abbracciano un orizzonte temporale di portata pluriennale e configurano una relazione stretta e interattiva con il committente. Tra i connotati di queste imprese si riscontrano: forte interazione tra le diverse competenze presenti, impianti sofisticati e

propensione all'evoluzione tecnologica, investimenti corrispondenti che non trovano riscontro nelle altre tipologie, area di mercato che supera in certi casi i confini nazionali. Il salto qualitativo trova riflesso sul piano dimensionale: queste imprese possono raggiungere qualche centinaio di addetti.

6. *Subfornitura mista*. Le imprese appartenenti a questa classe non soltanto producono in subfornitura ma affiancano alla produzione su commessa la produzione di componenti standardizzati da destinare ad un mercato. La fisionomia di queste unità non è dissimile da quella delle imprese che rientrano nelle precedenti classi, nel senso che la loro produzione di subfornitura può venire caratterizzata dagli stessi elementi, tuttavia il fatto che esse si indirizzino con propri componenti al mercato induce alcuni fondamentali aspetti distintivi. Orientarsi verso il mercato, e dunque non semplicemente focalizzarsi sul soddisfacimento del committente relativamente all'oggetto subfornito, comporta uno sforzo di definizione delle specifiche tecniche, di normalizzazione, di razionalizzazione dei processi dovuto, da una parte, alla necessità di conformità alle esigenze non più di un particolare acquirente ma a quelle generali del potenziale mercato (il componente o prodotto realizzato deve presentare possibilità di impiego sufficientemente ampia), dall'altra, alle problematiche produttive (approvvigionamento, trasformazione, movimentazione, stoccaggio ecc.) che la realizzazione di elementi standard solleva in proporzione e in termini diversi rispetto a quella su commessa. Comporta pertanto l'allestimento di una struttura tecnico-produttiva in cui riescano a convivere una parte destinata alle commesse, con input costantemente variabili in funzione delle direttive del committente, e una parte dedicata alla produzione in serie dei beni standardizzati, dove la natura della produzione richiede e induce un minimo di stabilità nei processi. Inoltre, rivolgersi al mercato richiede evidentemente strutture e capacità promozionali e commerciali che in parte spostano dalla produzione il focus competitivo caratterizzante.

Se le imprese scelgono di destinare le proprie attività produttive unicamente alla realizzazione di prodotti standardizzati, e dunque nel caso in cui gli acquirenti da committenti diventino clienti nel mercato servito, si viene a configurare un'ultima classe che Lorenzoni chiama *standardizzazione di componenti e di prodotti di fase*. Questa classe, in cui figurano imprese che esulano dall'ambito proprio della subfornitura, costituisce la tappa conclusiva di un percorso evolutivo che può condurre un'impresa ad affacciarsi sul mercato una volta acquisite, attraverso la produzione in subfornitura, capacità e competenze adeguate.

Le tre classificazioni proposte individuano una serie di configurazioni di subfornitura, le prime due utilizzando come principale elemento discriminante il numero di fasi demandate al subfornitore, la terza il valore aggiunto della sua prestazione. Le classificazioni che ne scaturiscono rappresentano, come del resto ogni classificazione, una semplificazione schematica di un fenomeno non descrivibile in modo sufficientemente

esaustivo da poche variabili chiave. Le forme di subfornitura si distribuiscono analogamente secondo uno spettro non discreto ma continuo e variegato di tipologie. La tabella che segue intende appunto evidenziare le molteplici sfaccettature del tema affrontato. Vi sono rappresentate alcune delle variabili che influenzano il comportamento delle soggetti (committente e subfornitore) e discriminano l'oggetto, il rapporto, il settore di subfornitura in cui ci si cala.

<i>relative a:</i> COMMITTENTE	<ul style="list-style-type: none"> • percentuale degli acquisti di subfornitura sugli acquisti totali e misura del livello di esternalizzazione complessivo • criticità degli elementi subforniti in relazione al ciclo produttivo • possibilità di intervenire in termini tecnologico-organizzativi sull'oggetto della subfornitura (razionalizzazione, standardizzazione, integrazione al proprio interno, ecc.)
SUBFORNITORE	<ul style="list-style-type: none"> • risposta qualitativa • prezzo • ampiezza di gamma • adattamento alle innovazioni richieste • possibilità tecnologiche • specializzazione • rispetto dei tempi di consegna • profilo organizzativo e gestionale • capacità di progettazione • n° di clienti serviti, ambito geografico di azione • livello di dipendenza dai committenti principali • entità e qualità dei servizi utilizzati (interni o esterni): contrattualistica, diffusione richieste committenti, ecc. • presenza, accanto alle attività di subfornitura, di produzioni standardizzate
OGGETTO DI SUBFORNITURA	<ul style="list-style-type: none"> • natura: prodotto, componente, modulo funzionale, lavorazione, servizio tecnico; estensione delle fasi di subfornitura all'interno del ciclo del committente • contenuto tecnico-qualitativo intrinseco, complessità, valore aggiunto.
RAPPORTO DI SUBFORNITURA	<ul style="list-style-type: none"> • orizzonte temporale del contratto • carattere: occasionale, incostante, continuativo • conoscenza delle parti, grado di consolidamento delle relazioni • livello di dedizione del subfornitore • condizioni di pagamento • canali di trasmissione e interscambio tecnologico - professionale (assistenza tecnica, formazione, cessione di macchinari, trasferimento innovazione, ecc.) • interscambio e collaborazione organizzativo - finanziaria (acquisto materiali, reperimento risorse finanziarie, ecc.)
SETTORE DI SUBFORNITURA	<ul style="list-style-type: none"> • n° di competitori e loro livello di differenziazione -sostituibilità del subfornitore • caratteristiche dei competitori: dimensioni, grado di concentrazione, capacità di innovazione, ecc. • influenza dei subfornitori sul profilo competitivo del committente, • grado di maturità del sistema componente-prodotto-processo (Ferrando, 1985) • ruolo dell'autorità pubblica, presenza di iniziative associative-consortili, di enti di categoria.

Figura 4: variabili che differenziano le forme di subfornitura possibili

3.4 LE RELAZIONI DI SUBFORNITURA ALL'INTERNO DI UN SISTEMA-RETE

Abbandonate le considerazioni relative a tipologie, forme, contenuti e problemi della subfornitura, si cercherà, nelle righe che seguono, di analizzare il fenomeno "subfornitura" in una prospettiva storica, indentificando le cause che hanno generato la sua esplosione negli anni Settanta e ripercorrendone l'evoluzione fino alla fase attuale. Il ricorso alla subfornitura, la cui entità è andata gradualmente aumentando negli ultimi anni (anche se in modo non uniforme in settori e aree distinte), assume oggi connotati significativamente diversi rispetto al passato, a tal punto che lo stesso termine "subfornitura" sembra essere diventato per certi aspetti obsoleto e riduttivo rispetto, da una parte, al ventaglio di forme secondo cui può il fenomeno può manifestarsi, dall'altra, alla misura in cui esso risulta espressione di scelte non solo operative, ma sempre più 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 A.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 riletti 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. L'accezione 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". L'impostazione che ha suggerito la formulazione tradizionale, formulazione che appare riduttiva del ruolo che oggi 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. E' la fase di transizione-trasformazione da assetti organizzativi e tecnico-produttivi rigidi e verticalizzati (quelli tipici della produzione di massa) ad assetti flessibili e deverticalizzati. 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 subfornitura, in particolare, viene adottata in un'ottica contingente e temporanea, secondo un approccio che è stato felicemente definito di "subfornitura alla crisi" (Pieraccioni, 1977); non viene dunque ancora a configurarsi, come invece si profila nella fase corrente, un modello nuovo in cui la funzione della subfornitura possa evidenziarsi con dignità propria e a sé stante. Il ruolo di subordinazione e di stretta complementarietà del subfornitore, così come viene tracciato dalla concezione e dall'approccio tradizionale, viene oggi smentito dall'importanza e dall'entità della subfornitura presso molte grandi unità e dai numerosi esempi in cui il subfornitore influenza in modo determinante il profilo competitivo del committente. Esempi che prefigurano pertanto non un rapporto di subordinazione ma di collaborazione (partnership) paritaria e collaborativa.

La precisa valenza strutturale della subfornitura, superati i periodi in cui essa era prevalentemente frutto di scelte contingenti, comincia 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 traente 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).

Queste "reti di interdipendenze" evidenziate da Caselli illuminano la prospettiva seconda la quale 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. L'interazione tra soggetti committenti e subfornitori (interazione che, come si è visto, può differenziarsi in funzione di un elevato numero di variabili) può essere allora ben visualizzata dall'immagine della rete: la rete di fornitori e subfornitori che avvolge il committente, la rete di committenti che circonda il subfornitore. Il concetto di rete, con gli strumenti interpretativi che lo accompagnano, fornisce dunque la chiave di lettura adatta a rivalutare in termini attuali il fenomeno subfornitura. Non a caso Butera enumera, prima tra le varie tipologie di rete, proprio la forma "main-contractor e imprese subfornitrici", probabilmente la più praticata forma di rete (Butera, 1990). Questo filone interpretativo si rileva adatto allo studio in oggetto per i seguenti motivi:

- la "rete", in quanto composizione di nodi (imprese soprattutto, ma anche associazioni, enti, ecc.) e di maglie (relazioni, canali di interazione e interdipendenza), 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. E' un contesto che vede la competizione sempre meno caratterizzata da comportamenti singoli e sempre più risultante di interazioni tra una pluralità di attori. 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" aggiorna un termine che sempre meno connota le scelte di subfornitura: il termine «esternalizzazione», e lo legittima solo se riferito ad unità estranee al sistema-rete. Ciò che collega i nodi di una rete è infatti un comune disegno strategico, in base al quale ciascun membro assume ruolo e compiti precisi, pone al servizio del sistema le peculiarità di cui dispone, riceve consegne ed opera in sincronia. «Esternalizzare» è pertanto un verbo che si coniuga in riferimento ad un mercato, non in riferimento a dei partner operativi/strategici. La "rete" diventa al limite il momento in cui le istanze di esternalizzazione vengono riunite e riorganizzate non più all'interno dei confini organizzativi di un singolo soggetto, ma all'interno dei confini di una pluralità di soggetti.

Molte imprese committenti, anche tra quelle campionate nell'indagine, sembrano fare propria la logica rigida dell'esternalizzazione tout court, del «make or buy»: 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. Focalizza sul possesso di un bene o di un servizio al minor costo piuttosto che sulla creazione collaborativa del valore (Zanoni, 1991).

- la "rete", in quanto composta da unità generalmente distinte per cultura, dimensioni, orientamenti, colloca l'impresa minore su un piedistallo diverso. La contrapposizione tra grande e piccola dimensione si è rivelata da tempo pregiudiziale: a superarla sono i numerosi esempi di relazioni strette e partecipative tra grandi e piccole unità, relazioni che non ripropongono la complementarietà e lo squilibrio negoziale che poteva riscontrarsi in passato, bensì evidenziano la connessione tra i rispettivi business e la distribuzione paritaria dei compiti.

- la "rete" non descrive soltanto la trama ideale dei rapporti che congiungono attori diversi, ma anche la mappa dei canali "fisici" attraverso cui vengono scambiati dati e 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 un formidabile strumento di comunicazione. I riflessi di questa evoluzione tecnologica sui rapporti di fornitura e subfornitura sono evidenti: 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.

Nelle righe che seguono si assumerà dunque la prospettiva della "rete" per inserire il fenomeno "subfornitura" all'interno di uno scenario in cui trovino collocazione alcune considerazioni relative ad evoluzione del sistema industriale, dinamica "relazionale" tra imprese, rapporti tra grande e piccola dimensione, fermenti tecnologici e connotazioni strutturali tendenziali. Considerazioni che, benché non direttamente e specificatamente incentrate sulla subfornitura, ne integrano tuttavia l'analisi. Gli spunti corrispondenti vengono inseriti in un sintetico excursus storico.

3.4.1 Dal decentramento alla rete: fattori di cambiamento.

Il sintetico excursus che segue abbraccia un intervallo temporale il cui estremo inferiore può essere approssimativamente collocato alla fine degli anni Sessanta, cioè in corrispondenza del momento di transizione tra produzione di massa e quella che alcuni chiamano "produzione (o specializzazione) flessibile". È convinzione di chi scrive, maturata dallo studio dei contributi sul tema in oggetto, che la radice delle scelte organizzative che connotano il fenomeno "rete" vada ricercata in tale transizione.

Federico Butera, in una sua recente pubblicazione intitolata "Il castello e la Rete" (F. Butera, 1990), affronta il tema delle reti organizzative partendo dai modelli organizzativi tradizionali e dal contesto in cui questi si sono formati. La direttrice fondamentale di sviluppo che egli individua è quella che conduce l'impresa da una configurazione "verticalizzata" ad una configurazione "a rete". Allo stesso modo Mariotti indaga sui cambiamenti intervenuti a livello economico dagli anni Settanta ad oggi, cambiamenti che hanno gradualmente modificato la struttura dell'impresa, e in particolare hanno sancito il passaggio da una tendenza improntata al decentramento e alla disintegrazione verticale ad una tendenza in cui emergono reti di imprese centralizzate a livello finanziario-industriale (S. Mariotti, 1990). Mariotti giunge a formulare due modelli di riferimento: le imprese "adattive", che semplicemente si adattano ai turbamenti esogeni e innescano meccanismi innovativi incrementali, e le imprese "innovative", in grado di trasformare la propria organizzazione e di interagire in modo non passivo, ma propositivo sull'ambiente. Per citare ancora uno tra i tanti lavori su questo tema, anche Galli affronta il problema della necessità di aggiustamenti strutturali dell'impresa, e parla di un'evoluzione da quantitativa a qualitativa che conduce le imprese verso assetti organizzativi nuovi, a "geometria variabile" (R. Galli, 1990). Il soggetto principale di questi studi è la grande impresa, anche se le indicazioni che ne emergono intendono assumere valenza più ampia perché esaminano sia la grande

impresa nel contesto delle sue relazioni con altre imprese (ivi comprese quelle minori) sia anche le imprese medie e piccole inserite in contesti produttivi guidati da una grande realtà o governate da una logica di collaborazione e integrazione con entità produttive delle stesse dimensioni.

Le righe che seguono intendono rifarsi a questi contributi, integrarli con altri per individuarne i comuni denominatori ed evidenziare gli elementi che fanno diretto riferimento al tema in oggetto. Si è voluto articolare il discorso in periodi, correndo il rischio di una esposizione eccessivamente classificativa e dunque semplicistica pur di rendere chiara l'analisi.

Primo periodo: la "grande" produzione di massa.

Lo sviluppo delle economie moderne ha visto prevalere, per buona parte di questo secolo, le grandi organizzazioni. La tecnologia esistente, la standardizzazione dei beni di consumo (risposta ad una domanda tendenzialmente omogenea) e le tecniche produttive hanno decretato per lungo tempo il paradigma delle "economie di scala", paradigma intrinsecamente collegato con la grande dimensione e imperante fino ad un limite temporale che potremmo approssimativamente collocare alla metà degli anni Sessanta. Il suo meccanismo è noto e si può così stilizzare: alti volumi di produzione, riduzione corrispondente dei costi unitari, conseguente diminuzione dei prezzi con corrispondente aumento della domanda e quindi, per chiudere il ciclo, aumento della produzione. Detto in altri termini: a consumo di massa, produzione di massa, da cui deriva lo sviluppo delle grandi organizzazioni produttive. Un modello, questo, che corrisponde effettivamente alla stagione florida della "grande dimensione", "grande" perché la filosofia che la guida indica nell'accentramento fisico dei cicli e dei processi la strada per conseguire efficienza organizzativa e tecnico-produttiva. L'organizzazione di un ciclo di lavorazione di largo raggio comporta infatti, secondo quest'ottica, la concentrazione delle lavorazioni in sedi nelle quali possa venire esercitato un adeguato controllo sull'esecuzione delle varie fasi, sui tempi e sulla qualità di effettuazione.

Protagonista incontrastata di questo periodo, che alcuni denominano la seconda rivoluzione industriale, è dunque la grande impresa oligopolistica (la cosiddetta impresa fordista, produttrice in serie di beni standardizzati), per lo più integrata verticalmente. Il processo economico di riferimento dell'attività imprenditoriale è in molti casi il ciclo completo che dalla ricerca e sviluppo porta alla vendita di una gamma di prodotti quantitativamente e qualitativamente definiti dai vincoli e dalle opportunità delle economie di scala (F. Butera, 1990). La produzione di massa si può sviluppare grazie ad un insieme di favorevoli condizioni: disponibilità di materie prime a prezzi contenuti e non soggetti ad eccessive fluttuazioni, presenza di ampi bacini di manodopera sottoccupata in attività tradizionali, facilità di accesso alle tecnologie e alle competenze professionali necessarie per una produzione standardizzata, esistenza di mercati di massa nei paesi industrializzati,

consapevolezza diffusa della superiorità di questo modello (Michelsons, 1986).

La crisi dell'impresa grande e medio grande esplode negli anni '70 in tutto il mondo (gli Stati Uniti, ancora una volta, ne sono stati però i precursori e anticipatori). E' probabilmente difficile riuscire ad identificare tutte le cause che hanno condotto alla crisi di questo modello: una miriade di fattori, di diversa natura, hanno concorso a tali sviluppi. Le "sorprese strategiche" che spiazzano il modello della grande impresa integrata e verticalizzata, sempre secondo Butera, sono:

- fortissime variazioni della domanda di mercato: nuovi prodotti, variazione di quantità, nuove esigenze prestazionali, esigenze di tempestività nella risposta al mercato.

- le tecnologie flessibili, che diminuiscono i costi delle produzioni su piccoli lotti e quindi riducono le differenze di costo fra produzione di massa e produzione su specifiche. In altri termini, le tecnologie flessibili consentono di superare molti dei limiti economici e tecnico-produttivi legati ad una produzione non standardizzata. Mentre le macchine "classiche" sono costruite per compiere un'unica operazione, con elevata precisione e a costi minimi, le macchine flessibili possono compiere un set molto più vasto di operazioni oppure variare, secondo un programma prefissato e modificabile al calcolatore, il tipo o la sequenza delle operazioni, a costi altrettanto se non più bassi. Le nuove tecnologie produttive si differenziano da quelle precedenti principalmente per un fattore: manipolano informazioni, non solo materiali, e questo consente loro di rendere il prodotto relativamente indipendente dalla macchina e di diversificare la produzione mediante riprogrammazione anziché sostituzione del macchinario.

- lo sviluppo di tecnologie e metodologie di gestione (EDP gestionale, logistica, ecc.). In particolare, lo sviluppo delle tecnologie informatiche e degli elaboratori mette in discussione il passato paradigma dell'accentramento fisico dei processi per conseguire maggiore governabilità del sistema. Lo sviluppo delle tecnologie informatiche accompagnerà sempre (ne sarà anzi requisito) il fenomeno del decentramento che caratterizzerà il periodo successivo, perché renderà possibile la gestione delle problematiche di coordinamento provocate dalla scissione dei cicli e dalla distribuzione delle fasi. Senza un ausilio informatizzato, ad esempio, il programmatore della produzione non potrebbe disporre di tutti i dati quantitativi, qualitativi ed economici da inserire in modo organico e tempestivo nella programmazione e da distribuire alle unità esterne che partecipano al processo produttivo, processo che perde l'unitarietà monolitica e si frammenta estendendosi sempre più all'esterno della grande impresa.

- le pressioni culturali e sociali. Le relazioni industriali si fanno conflittuali, il sindacato è potente e mobilita masse di lavoratori che richiedono alla grande impresa modalità di lavoro meno impersonali e "gerarchiche" e più partecipative. Butera parla di "ricerca di lavori di gruppo

o individuali a senso compiuto, di modi di lavorare per risultato", da contrapporre a procedure ancora troppo tayloriste. Senza inoltrarci troppo in questo campo, è opportuno osservare che la consapevolezza nuova del proprio ruolo e del proprio contributo da parte dei lavoratori, riflesso di una complessiva coscienza sociale rinvigorita che esplose alla fine degli anni Sessanta, è frutto di due fattori principali tra loro correlati: il maggiore potere d'acquisto (e dunque l'insorgenza di bisogni più evoluti {cfr. scala dei bisogni di Maslow}) e la scolarizzazione più diffusa.

Il modello di impresa verticalizzata si rivela perciò inadatto ad affrontare i fattori di cambiamento che emergono con prepotenza negli anni Settanta. Intrinseci al modello, infatti, sono:

- la rigidità nelle risposte ad un mercato dai bisogni non più omogenei ma sempre più differenziati. E' una rigidità correlata alla grande inerzia di sistemi produttivi monolitici, troppo estesi e integrati per accompagnare con rapidità le evoluzioni dei mercati.

Le tecniche di produzione di massa, del resto, richiedono e cercano di imporre grande stabilità nell'ambiente: stabilità nei mercati di approvvigionamento (lavoro e materie prime) e nei mercati di sbocco. Si tratta infatti di processi produttivi "dedicati", con alti investimenti che trovano legittimazione (con la tecnologia esistente) solo a fronte di una domanda ampia, stabilmente consolidata, indifferenziata. La stessa spinta all'integrazione da parte delle grandi imprese può essere considerata come azione per favorire tale stabilità ambientale: viene perseguita la strada della "gerarchia" piuttosto che quella del "mercato", del "make" piuttosto che del "buy". Infatti, ogni qual volta intervengono modificazioni strutturali nell'offerta dei fattori produttivi o nella domanda di beni finali, esse vanno ad incidere profondamente sulla pianificazione interna della grande impresa, introducono prepotenti spinte destabilizzanti sulla sua struttura. La scelta tra gerarchia e mercato, durante gli anni Settanta, si ribalterà tendenzialmente a favore di quest'ultimo.

- gli alti costi di struttura.

- gli alti "costi sociali" indotti. La crescita dimensionale dell'impresa porta cambiamenti sociali interni, riaggiustamenti istituzionali, revisioni di ruoli e mansioni che conducono ad una strutturazione sociale interna più rigida e burocratica e ad un diverso modo di rapportarsi tra gli individui dell'organizzazione.

Secondo periodo: decadenza della grande dimensione. Esternalizzazione e ricerca di flessibilità.

In un intervallo temporale che possiamo baricentrare agli inizi degli anni '70, cominciano a delinarsi esempi di arresto e revisione nel processo di integrazione verticale delle imprese, di ridimensionamento del "mito" delle economie di scala. Vengono un po' alla volta attuate strategie aziendali di esternalizzazioni produttive, strategie che profilano il frazionamento

della produzione in impianti di dimensioni ridotte con il ricorso più massiccio al lavoro esterno di fornitori e subfornitori.

Molte delle forze che spingevano le imprese all'integrazione verticale, osserva Varaldo, e cioè le economie di processo, l'eliminazione dei costi d'uso del mercato, la programmazione della produzione, la pianificazione degli investimenti, la possibilità di accedere direttamente alle fonti di approvvigionamento e ai mercati di consumo, il potere contrattuale e di mercato, le barriere all'entrata, si trasformano e si modificano; nel contempo aumentano le istanze delle forze contrarie: nuove tecnologie, qualità, diverse dimensioni ottimali di fase, necessità di coordinamento e controllo (Varaldo, 1978).

La parola d'ordine diventa allora "flessibilità". Le imprese cercano infatti di rendere più flessibile il ciclo produttivo e di diversificare il prodotto. Mentre nella fase precedente le strategie di impresa si caratterizzavano per obiettivi di sviluppo quantitativo che comportavano la concentrazione spaziale delle attività, gli anni Settanta sanzionano l'esaurimento del vecchio tipo di sviluppo: le imprese si affidano a politiche di valorizzazione delle capacità competitive più sperimentate, delle funzioni e delle fasi più facilmente praticabili (Ferrando, 1987). Gli attori serrano dunque le fila per concentrarsi sulle risorse ritenute vitali per la sopravvivenza, sulle capacità più consolidate, come sempre accade in corrispondenza di ogni periodo di incertezza e instabilità. La grande impresa sviluppa allora funzioni strategiche e decentra fasi manifatturiere. Soprattutto, afferma sempre Ferrando, l'assetto organizzativo diventa il momento privilegiato della discriminazione tra funzioni strategiche e sussidiarie. La struttura cessa di essere funzione della strategia e diventa essa stessa strategia, in quanto esprime i processi di ristrutturazione attraverso i quali continuamente si ridefinisce la divisione del lavoro in atto nel sistema (Ferrando, 1987).

La struttura organizzativa diventa allora uno degli strumenti per affrontare il cambiamento. E i mutamenti organizzativi mostrano un indirizzo comune: la ricerca della dimensione più piccola. Questa ricerca si traduce, per la grande impresa, nella strutturazione in unità più autonome (divisioni, business unit, centri di profitto) che insistono su processi più definiti (Butera, 1990). Il recupero di duttilità operativa e le necessità di governo e di controllo più puntuale presiedono a questa scelta, e ne deriva di conseguenza il mutato atteggiamento verso le catene di montaggio, la tendenza ad una "riumanizzazione" del processo produttivo, la ricerca di minore burocratizzazione dei grandi complessi, la ridiscussione del paradigma delle "economie di scala", la valutazione di scelte di differenziazione e diversificazione. I processi di ristrutturazione enfatizzano le tendenze alla specializzazione e aprono a rapporti di collaborazione e di complementarietà. Le tecnologie dell'informazione soccorrono la grande impresa in questo processo: esse diventano (e continuano ad esserlo) il principale strumento di trasformazione perché consentono interattività e

comunicazione tra i componenti spesso distinti e distanti in cui viene gradualmente articolandosi il sistema della grande impresa.

Alcuni connotano questo periodo come fase di "crescita intensiva": lo sviluppo non si gioca più sull'accumulazione del capitale fisico, ma di capitale umano, di informazioni e conoscenze, di know-how tecnico-organizzativo e manageriale. Sapere e informazione assumono un nuovo ruolo nei processi di ristrutturazione, ha inizio così una periodo in cui vige, se non il primato, almeno la rivalutazione delle capacità immateriali (informazioni, risorse umane, filosofie gestionali e organizzative) rispetto a quelle materiali (l'hardware citato in precedenza).

Mariotti rileva che, durante questo periodo di trasformazione, la grande impresa denuncia tutta l'inerzia e la sclerotizzazione accumulata nella stabile e perdurante fase della produzione di massa, poiché la sua risposta al cambiamento è lenta e spesso miope. In assenza di modelli di comportamento evoluti, egli osserva, risulta infatti esaltata la risposta degli organismi adattivi, che pure continuano a rappresentare una forma incompiuta e destrutturata dell'impresa fordista. E' per questo che la fase della "ricerca di flessibilità" corrisponde alla stagione prospera dell'impresa minore e dei distretti industriali, la cui efficienza adattiva consente una risposta tempestiva al cambiamento (Mariotti, 1990). La contrapposizione tra grande e piccola dimensione, che è poi la discussione su quali siano gli attori vincenti del momento, diventa in questi anni oggetto frequente di un dibattito che tende a considerare pregiudiziale il primato della "grande" sulla "piccola", e cerca di identificare i vantaggi e svantaggi dell'una e dell'altra. In effetti, gli anni Settanta coincidono secondo diversi autori con la stagione di prosperità dell'impresa minore: i sistemi di piccole e medie sembrano diventare i catalizzatori più dinamici dell'economia italiana (Paolini, 1988). "Se noi analizziamo il confronto tra i censimenti industriali '71-81, noi diciamo che è stata la vittoria della piccola e media impresa" (Spini, 1988). Il successo dell'impresa minore dimostra che la grande dimensione non costituisce più il modello di riferimento vincente. La grande impresa scopre che "non è solo attraverso l'internalizzazione delle transazioni di mercato, o accordi con il sindacato per stabilizzare occupazione e salari (contrattazione collettiva centralizzata), o ancora attraverso accordi e fusioni per determinare le quantità di output (cartellizzazione), che si può controllare la turbolenza dei mercati" (Michelsons, 1986). La grande impresa scopre, rileva sempre Michelsons, che esistono forme di azione imprenditoriale che "si collocano a mezza via tra l'internalizzazione delle transazioni e l'automatismo del mercato libero, così che anche i sistemi di piccole imprese possono risultare vincenti perché di dimensioni adatte a sviluppare economie di scala in cicli e fasi specifiche e utenti di un mercato dal quale acquisire risorse e competenze non presenti all'interno" (Michelsons, 1986). Due osservazioni relative a economie di scala e "riscoperta" di un mercato dal quale acquisire risorse.

Il paradigma delle "economie di scala", come rilevato in precedenza, viene infatti criticamente ridiscusso, ma non respinto in quanto tale: ci si rende conto, da una parte, che l'economia di scala non è generalmente attribuito dell'intero processo ma risultante delle singole fasi che lo compongono (su ciascuna delle quali anche un'impresa minore si può specializzare), e dall'altra, osserva Butera, sorge un nuovo paradigma, quello dell'economia di scopo (*economy of scope* di Chandler). Secondo questo criterio, non è soltanto importante abbassare i costi unitari di produzione, ma è importante realizzare i prodotti o i servizi appropriati nel tempo, nel luogo, nel modo in cui essi sono richiesti dal mercato, così che efficacia economica diventa l'appropriatezza e la tempestività della risposta al mercato. Il profilo competitivo non è più tracciato da un'unica variabile prevalente (quella dei bassi costi e degli alti volumi), ma da una composizione ottimale di diverse variabili a seconda delle circostanze (F. Butera, 1990).

Per quanto riguarda il secondo punto ("esistenza" di un mercato dal quale acquisire risorse), risalgono a questo periodo i contributi di Williamson: viene posta attenzione su quella che questo autore ritiene l'unità elementare di analisi organizzativa: la transazione, ossia qualsiasi forma di contratto che abbia rilevanza economica. L'impresa diventa, per Williamson, una struttura il cui problema fondamentale è quello di stipulare e garantire contratti-transazioni affidabili ed efficienti, struttura che si trova a dover continuamente scegliere tra gerarchia interna o mercato per la produzione o l'acquisizione delle risorse di cui necessita.

Decentramento e disintegrazione, secondo Mariotti, diventano allora le tendenze strutturali prevalenti di questa seconda fase. E' però un processo inizialmente miope, come rilevato, perché le scelte di esternalizzazione si configurano per lo più come contingenti, ancorate al breve periodo, raramente sembrano frutto di un preciso disegno strategico in cui il ricorso a forniture e subforniture esterne, a collaborazioni e ad accordi sia la risultante di un modo veramente nuovo di strutturarsi, di affrontare la competizione. Sotto la spinta di forze centrifughe connesse all'esigenza di recuperare competitività assumendo assetti tecnico-organizzativi più agili e in grado di meglio assecondare le esigenze di mercati sempre più mutevoli, l'obiettivo primario, e spesso unico, dell'impresa decentrante è quello di realizzare in modo diretto e immediato economie di costo tramite il ricorso ad unità di lavoro esterne (Varaldo, 1979). Ancora non viene dunque a prefigurarsi, come avverrà invece in tempi successivi, un modello organizzativo nuovo che veda le "relazioni" (di fornitura, di subfornitura, gli accordi e le cooperazioni con altre unità, in definitiva le "reti" tra imprese) come una scelta strategica, e non contingente. Si tratta ancora di azioni che intendono contenere i "costi del cambiamento", vogliono attivare una metamorfosi graduale, "incrementale", piuttosto che radicale.

Dagli anni Ottanta in poi, rileva sempre Mariotti, il processo di decentramento e deverticalizzazione subisce un'inversione, per assumere i connotati di una ricomposizione graduale della struttura produttiva e di reintegrazione verticale "selettiva". Siamo entrati nella terza fase di questo excursus.

Terzo Periodo: l'organizzazione dell'esternalizzazione. Genesi e incubazione del fenomeno rete.

Nella prima fase, come si è visto, la capacità di produrre progresso tecnico ed economico da parte della grande impresa veniva attribuita alla possibilità di perseguire economie di scala per ridurre i costi unitari di produzione, diminuire i prezzi e aumentare in questo modo la ricettività dei mercati. Le conseguenti strategie di integrazione verticale hanno avuto successo finché si sono mantenute condizioni di crescita stabile nei mercati di sbocco. Fattori esogeni destabilizzanti hanno poi costretto le imprese a ricercare assetti più idonei ad affrontare il cambiamento. Questa ricerca si è concretizzata nella deverticalizzazione dei cicli e dei processi, così che l'eccessiva massa inerziale della grande impresa potesse virtualmente diminuire attraverso la scomposizione in unità più piccole e mobili. Si è scoperto allora che la scomposizione dei cicli non comporta necessariamente diseconomie: in presenza di mercati instabili può costituire una notevole risorsa di flessibilità. Questa "novità" sta alla base del periodo di prosperità delle imprese minori, periodo che abbiamo approssimativamente portato a coincidere con il decennio Settanta.

Agli inizi degli anni Ottanta, la capacità di riorganizzarsi tempestivamente e a bassi costi di cambiamento, prerogativa della piccola impresa, è importante ma non più sufficiente (Mariotti, 1990). La dinamica competitiva, osserva sempre Mariotti, richiede la disponibilità di altri fattori, tra cui enumera:

- masse critiche di risorse da destinare ad attività innovative. Da questo punto di vista, la frammentazione delle grandi unità, almeno di certe loro funzioni, subisce un'inversione di tendenza (una sorta di implosione). Se in passato, ad esempio, si era fatta strada l'ipotesi che potessero esistere sentieri di sviluppo dell'innovazione adatti, e in qualche caso esclusivi, della piccola dimensione, i laboratori di ricerca e sviluppo delle grandi imprese tornano ad essere il "luogo" dell'innovazione tecnologica, anche se sempre più orientati al risultato e collegati con l'esterno.

- posizionamento sulle frontiere della tecnologia e della cultura tecnico-manageriale

- ampio accesso alle informazioni e possibilità di monitorare l'ambiente. Prosegue una tendenza evidenziata nel precedente periodo: la "dematerializzazione" delle risorse critiche.

L'Information Technology e l'automazione flessibile, che inizialmente sembravano impugnabili anche dalle imprese minori, diventano

prerogativa prevalente della grande dimensione e si rilevano per essa strumenti di recupero di competitività. Infatti:

- l'evoluzione dell'Information Technology, e in generale lo sviluppo di procedure informatizzate per l'integrazione, la pianificazione e il controllo delle attività, rivoluzionano gradualmente i tradizionali criteri organizzativi e gestionali, e alla trasformazione corrispondente rimane spesso praticamente estraneo il vasto contesto delle piccole unità produttive. "Alcuni dei punti di forza di tale contesto, quali la tempestività e la flessibilità nelle risposte al mercato, il decentramento decisionale, il basso livello degli oneri indiretti, tendono ad essere rapidamente vanificati dall'introduzione delle nuove tecniche dell'informazione nelle grandi strutture aziendali e internazionali organicamente strutturate." (Mathis, 1988)

- l'evoluzione dell'automazione flessibile favorisce le unità produttive di maggiori dimensioni, in quanto soggette in minor misura ai vincoli legati dal livello di investimento richiesto e maggiormente in grado di saturare la capacità produttiva degli impianti (Mariotti, Mutinelli, 1990). Le grandi imprese sono inoltre in grado di accompagnare questa adozione tecnica con i cambiamenti organizzativi e gestionali da essa richiesti.

In definitiva, la grande impresa si appropria di strumenti di gestione e di produzione che introducono flessibilità di governo e quindi riducono o annullano le necessità di decentramento manifestate nella precedente fase. Potendo disporre di superiori capacità di guida imprenditoriale, di maggiori risorse finanziarie, di più ampie risorse tecnologiche, di più avanzate capacità di gestione, la grande impresa sembra inoltre riappropriarsi di quella supremazia che aveva detenuto in passato. Le nuove tecniche e tecnologie rendono infatti più snella la sua struttura, diminuiscono virtualmente le sue dimensioni e quindi la sua inerzia. Assistiamo così a quel processo di ricomposizione della struttura produttiva e di reintegrazione verticale selettiva di cui parla Mariotti (1990).

Piore e Sabel osservano che le riforme delle grandi imprese in corrispondenza di questa terza fase denotano una natura contraddittoria. Da una parte le grandi imprese cercano di ricostituirsi in un complesso di unità autonome: concedono alle divisioni maggiore autonomia, creano unità che competono all'interno di mercati specifici oltre a servire l'impresa madre, si impadroniscono di quote azionarie di aziende esterne i cui prodotti sono sia complementari che concorrenziali rispetto a quelli dell'impresa madre. Dall'altra riconcentrano le operazioni, stabiliscono rapporti sempre più stretti e di maggiore collaborazione con i fornitori (Piore M.J, Sabel C.F., 1987). Su un versante, dunque, prosegue la ricerca di una dimensione e di una struttura sufficientemente flessibile, ricerca che si concretizza con l'attribuzione di maggiori ambiti di autonomia e operatività alle unità su cui l'impresa si articola. Dall'altro si evidenzia una tendenza nuova: la ricerca di una collaborazione sinergica tra imprese distinte ma collegate, in modo che ciascuna possa avvantaggiarsi dall'interazione con le altre senza

essere così strettamente integrata da perdere uno spirito competitivo "autonomo" e da provocare rigidità al sistema.

Si ritorna allora al passato? Ci si avvia verso una fase in cui il ruolo di protagonista incontrastata viene restituito alla grande impresa (anche se trasformata e virtualmente "ridimensionata"), e quelle minori restano variabili residuali del sistema dal momento che processi di apprendimento, risorse interne, gap negoziale, informativo e decisionale, potere di mercato decretano la loro inferiorità (Ferrando, 1987)? In realtà la contrapposizione tra grande e piccola dimensione è destinata a stemperarsi. Sta infatti affermandosi un nuovo modello la cui formulazione parte da un presupposto: la dinamica competitiva è caratterizzata sempre meno da comportamenti singoli e sempre più diventa il risultato corale di una pluralità di attori. Ciò che cambia allora nel nuovo modello è innanzitutto il soggetto: dall'impresa singola (anche se interagente con l'ambiente) all'impresa esponente di un gruppo, membro di un sistema, nodo di una rete che coinvolge altre imprese. In una logica di interazione, la piccola impresa collegata alla grande operante in un mercato internazionale o globale, o le piccole imprese che unendosi (eventualmente sotto la guida di un leader) disegnano un progetto strategico comune, o ancora le imprese di qualsiasi dimensione che stipulano tra loro alleanze o accordi per condividere i rispettivi punti di forza, rendono superato il concetto della complementarità o della sudditanza: le relazioni che tra le imprese insorgono vanno ben oltre il semplice scambio o la transazione di mercato (dietro la quale, nel caso di divario dimensionale e squilibrio tecnologico-gestionale eccessivo tra le controparti, si consumava effettivamente un rapporto di potenziale subordinazione). La piccola impresa che gravita attorno alla grande può rivelarsi vitale per quest'ultima: quando i reciproci business sono correlati vige non un rapporto di sudditanza ma di condivisione di responsabilità, di suddivisione delle rispettive aree di competenza. «Si modifica il rapporto tradizionale tra grande e piccola impresa: non più un rapporto unidirezionale di semplice fornitura, ma una vera e propria integrazione sinergica, senza vincoli di subordinazione tecnologica o gestionale. Da un lato, la creatività l'efficienza e la flessibilità delle piccole strutture, dall'altro, la forza finanziaria, la capacità progettuale, l'accesso ai mercati delle grandi imprese» (Piol, 1989). I persistenti fattori di instabilità dell'ambiente e l'inasprirsi della dinamica competitiva decretano il definitivo superamento della logica dell'integrazione verticale, dell'internalizzazione delle attività, e affermano sempre più il paradigma della specializzazione. Questo paradigma conduce le imprese a detenere capacità spesso esclusive ma troppo focalizzate, e quindi le spinge naturalmente verso l'esterno, verso "relazioni" con altre imprese. Nasce così la "rete".

Diversi autori concordano nel ritenere Oliver Williamson colui che per primo ha sondato e postulato la possibilità di un'impresa rete, il messaggero di un'idea di impresa dai confini non sono circoscrivibili dalla

conformazione organizzativa interna perché continuamente attraversati da transazioni rivolte all'esterno. Se è vero, come afferma Williamson, che un'impresa è il complesso delle transazioni che essa stipula, transazioni che possono rivolgersi all'interno (gerarchia) o all'esterno (mercato) dell'impresa stessa, allora ne deriva il superamento dell'idea di impresa strettamente coincidente con la gerarchia per ammettere che il mercato, cioè l'insieme delle entità da cui l'impresa si approvvigiona e a cui indirizza i propri beni o servizi, in qualche modo è una sua dimensione costitutiva, endogena.

L'impresa "rete", in realtà, segna il superamento anche del modello di Williamson. Questo modello, infatti, prevede che l'impresa governi con lo strumento della gerarchia le transazioni che avvengono in condizioni di maggiori incertezza, delle transazioni che sono più ricorrenti e infine di quelle per le quali esistono strumenti specifici, mentre utilizzi strumenti misti di mercato o gerarchia o di sola gerarchia per le rimanenti forme di transazioni. Benché il modello di Williamson apporti un contributo fondamentale, perché, come rilevato, pone le basi teoriche per superare definitivamente la tradizionale immagine dell'impresa fordista dai confini netti e di organizzazione coincidente con la gerarchia, la struttura a rete lega tra loro i componenti attraverso:

- non semplicemente delle transazioni, ma delle relazioni partecipative che possono comportare la condivisione di risorse, la distribuzione di competenze e responsabilità; in virtù di questo

- l'impresa che decide di confluire in una struttura a rete non è mossa semplicemente da una scelta "di mercato", cioè non ricorre al legame transazionale per compensare carenze o assenze interne, ma vi ricorre in conseguenza di una scelta strategica che prevede l'apporto e la ricezione dei contributi che competono a ciascuna unità delle rete e che si collocano all'interno di un'architettura strategica coinvolgente l'intero sistema, l'intero gruppo, e che si dettaglia poi per ciascun membro. Il mercato, rileva Parente, è solo uno dei possibili meccanismi di regolazione degli scambi, scambi che possono estrinsecarsi in un contesto di relazioni stabili nel tempo e interattivi (Parente, 1990). Anche Vaccà sostiene che sarebbe estremamente riduttivo considerare le forme di esternalizzazione riconoscibili nelle strutture a rete come un ritorno al mercato. Le relazioni che si instaurano, infatti, "tendono ad organizzare l'interazione strategica ed operativa delle imprese con il loro contesto esterno" (Vaccà, 1989).

3.4.2 Sintesi

Da questa rapido excursus emergono le seguenti direttrici di sviluppo, ognuna di esse direttamente o indirettamente collegata al fenomeno "rete":

- da modelli strategici che poggiavano su un unico obiettivo prevalente (alti volumi e bassi costi, secondo la formula delle economie di scala) si è passati dapprima a modelli focalizzati non semplicemente sui prodotti ma

sui binomi prodotti-mercati (economia di scopo: l'obiettivo si sposta verso prodotti o servizi appropriati nel luogo, nel tempo e nel modo in cui vengono richiesti dal mercato), per giungere infine a modelli che inseguono l'ottenimento di un complesso di performance, spingono verso il conseguimento di un mix bilanciato e coerente di prestazioni in termini di costo, qualità, flessibilità, tempestività di risposta al mercato. Le basi della competizione tra imprese, nell'era dell'integrazione e della globalizzazione

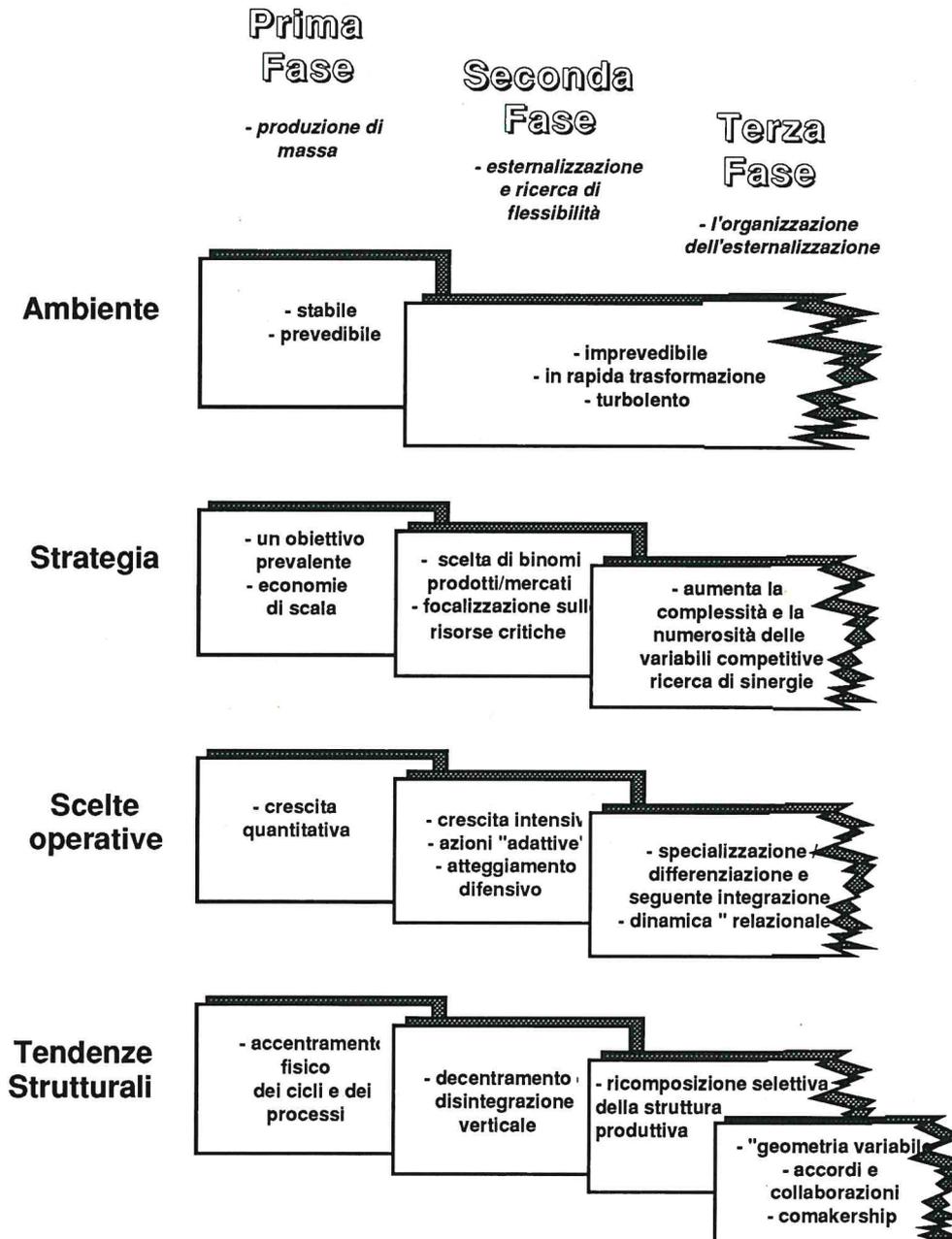


Figura 5: dal decentramento alla rete, sintesi a

dei mercati, si vanno infatti estendendo, la complessità competitiva cresce. Ma se il numero delle dimensioni di eccellenza che vengono oggi richieste

ad un competitore aumenta, se le performance diventano sempre più stringenti, come può l'impresa acquisire una piattaforma competitiva adeguata per far fronte alle sfide che si profilano? Attraverso un equilibrio bilanciato tra istanze di specializzazione-differenziazione e istanze di integrazione. Specializzazione perché l'impresa è chiamata comunque a sviluppare risorse e competenze sempre più esclusive, a promuovere aree di eccellenza al proprio interno. Integrazione perché tali risorse e competenze, tali aree di eccellenza differenziate e specialistiche devono incontrarsi con altre per elevare il profilo competitivo risultante e giostrare quindi più efficacemente nell'arena competitiva. La "rete" corrisponde allora al momento dell'integrazione tra i rispettivi peculiari contributi, il modo "per rendere possibile l'integrazione efficace delle peculiarità individuali di un'impresa con un retroterra quanto più vasto e differenziato possibile" (Vaccà, 1989).

- da connotazioni strutturali tipiche di un passato caratterizzato da stabilità e prevedibilità (rigidità e verticalità all'interno, chiusura verso l'esterno) verso strutture che, grazie anche alla diffusione dell'informatica e delle telecomunicazioni, divengono sempre più flessibili, fluide e articolate su componenti responsabilizzati ed interattivi. Pilotti parla di passaggio dalla categoria dell'impresa-struttura a quella dell'impresa-rete (Pilotti, 1991). Simmetrici mutamenti avvengono anche all'esterno: assai più che in passato le imprese costruiscono collaborazioni ed interazioni, secondo una ricchissima varietà di modalità (Galli, 1990). Butera sintetizza questo trapasso riutilizzando la classica evoluzione da strutture organizzative "meccaniche" (o "meccanicistiche") ad organizzazioni sempre più "organiche" (o "organicistiche"): organicità nel decentramento del controllo operativo e nell'accentramento del controllo strategico, nei processi di divisione del lavoro (minore demarcazione delle mansioni e parcellizzazione dei compiti e maggiori ambiti di responsabilizzazione e imprenditorialità), nella cultura dell'interdipendenza, nei legami basati su scambi informativi e persino "valoriali". Organicità, soprattutto, nella struttura organizzativa delle imprese, sempre più composita perché risultante della composizione di una pluralità di entità autonome e autoregolate (Butera, 1990).

- la complessità dell'ambiente, e i fattori di turbolenza da esso indotti, comportano una tendenza all'accrescimento delle relazioni. La globalità competitiva, le nuove modalità di interazione tra domanda-offerta, le nuove sfide tecnologiche rendono l'impresa di oggi sempre più protesa verso l'esterno, ne richiedono una maggiore interattività con l'ambiente. Se la domanda di relazioni esterne eccede la dimensione e la capacità endogena dell'impresa a farvi fronte, allora insorge l'esigenza di "esternalizzazione" (Pilotti, 1989). E' un'esternalizzazione che non somiglia al decentramento anni Settanta: di diverso c'è il fatto che l'impresa, mossa da crescenti istanze di specializzazione e nel contempo di complementarietà, ricerca sinergie strategiche intorno a sé e non semplicemente unità produttive che permettano di assorbire le instabilità dell'ambiente. Parente afferma che le

relazioni attivate da un'impresa possono essere sempre più viste come degli investimenti, non solo per il fatto che la loro costruzione richiede tempo e risorse, ma anche perché possono delineare canali di sviluppo di sinergie, potenzialità competitive nuove, opportunità di crescita. E in quanto investimenti, le relazioni hanno natura strategica e sono frutto di una scelta

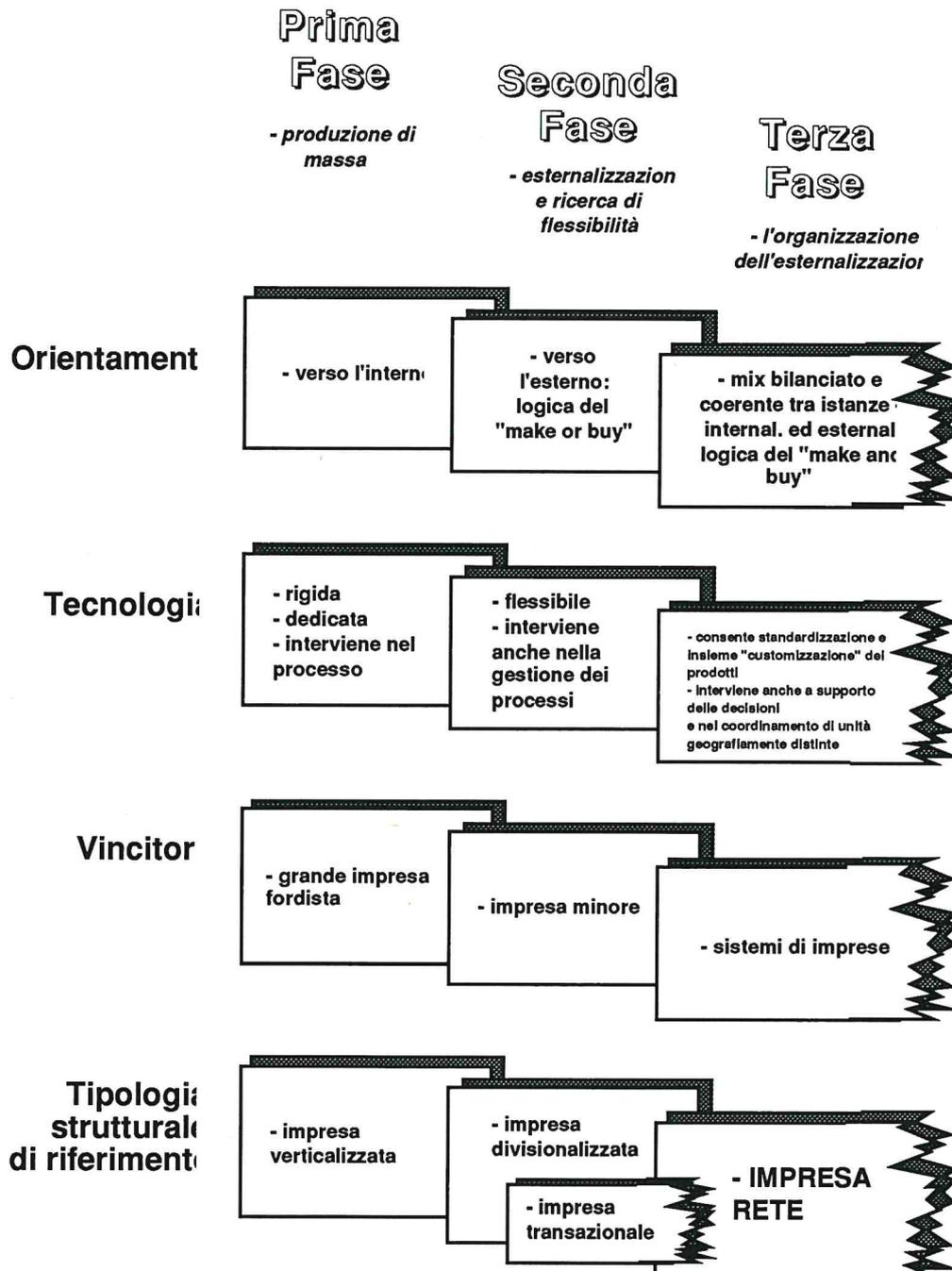


Figura 6: dal decentramento alla rete, sintesi b

strategica (Parente, 1990). Se dunque le relazioni costituiscono il "nuovo capitale", il requisito fondamentale per l'impresa diventa quello di pianificare e organizzare l'esternalità, ossia le sue relazioni con le altre

imprese e con l'ambiente. "Conta allora di più poter accedere ad una rete efficiente di collegamenti inter-imprenditoriali... piuttosto che contare sul flusso endogeno di informazioni e conoscenze circoscritto dalla dimensione della singola impresa" (Vaccà, 1989).

- il principale fattore di cambiamento è stata e resta tuttora la tecnologia. Nella parabola tecnologica che è emersa tra le righe in questo rapido excursus possiamo individuare tre momenti principali. In un primo momento (corrispondente alla seconda fase dell'excursus) la tecnologia ha dato alla grande impresa la possibilità di produrre secondo modalità flessibili superando la rigidità dei processi della grande produzione in serie. Successivamente essa ha reso disponibili strumenti che hanno profondamente modificato le tecniche di gestione, programmazione e controllo dei processi produttivi, in un momento in cui questi andavano frammentandosi all'esterno degli stabilimenti originari. Infine, la tecnologia informatica e telematica ha prodotto strumenti che hanno consentito il governo di unità fisicamente distanti ma integrate in uno stesso sistema, così da accorciare virtualmente le distanze ed assecondare quel fenomeno di crescita della "relazionalità" di cui si è detto.

3.5 CONCLUSIONI

La subfornitura sta oggi conoscendo un periodo di rinnovata attualità e si sta dimostrando sempre più come una scelta strategica. Già negli anni Settanta il ricorso a fornitura e subfornitura, conseguenza del attivo processo di decentramento che caratterizza questo decennio, si dimostra una scelta a disposizione delle imprese. Una scelta che in questo periodo viene effettivamente e massicciamente operata, ma tradotta prevalentemente solo sul piano operativo. E' in definitiva il processo di decomposizione e frammentazione della grande impresa verticalizzata, dai processi produttivi rigidi e accentrati, e di affermazione di strutture più articolate e flessibili, di assetti organizzativi e produttivi più fluidi, distribuiti su componenti e unità distinte. Il "main-contractor e le imprese fornitrici e subfornitrici", e cioè l'impresa committente collegata al parco delle unità da cui si approvvigiona, diventa allora una struttura sempre più battuta e diffusa. E' un tipo di struttura in cui è possibile riconoscere soltanto in potenza quella che oggi viene annoverata al primo posto tra le strutture a rete. La matrice costitutiva di questa strutturazione è sempre quel decentramento che ha animato le scelte produttive nel periodo che segue la fine della produzione di massa. Si tratta però di un decentramento che risponde ad una logica tendenzialmente diversa da quella che ha governato i processi di esternalizzazione anni Settanta. L'alternativa di oggi è sempre meno quella del "make or buy" e sempre più quella del "make and buy", si è cioè realizzato il passaggio da una logica di valutazione di convenienze (la scelta tra transazioni interne ed esterne di Williamson {1985}) prettamente economiche, in cui il processo di scelta è interamente baricentrato all'interno dell'impresa, ad una logica di distinzione strategica tra risorse

interne e risorse esterne destinate a congiungersi in modo sinergico, e in cui il processo decisionale può coinvolgere una pluralità di soggetti (quelli, ad esempio, appartenenti alla stessa rete).

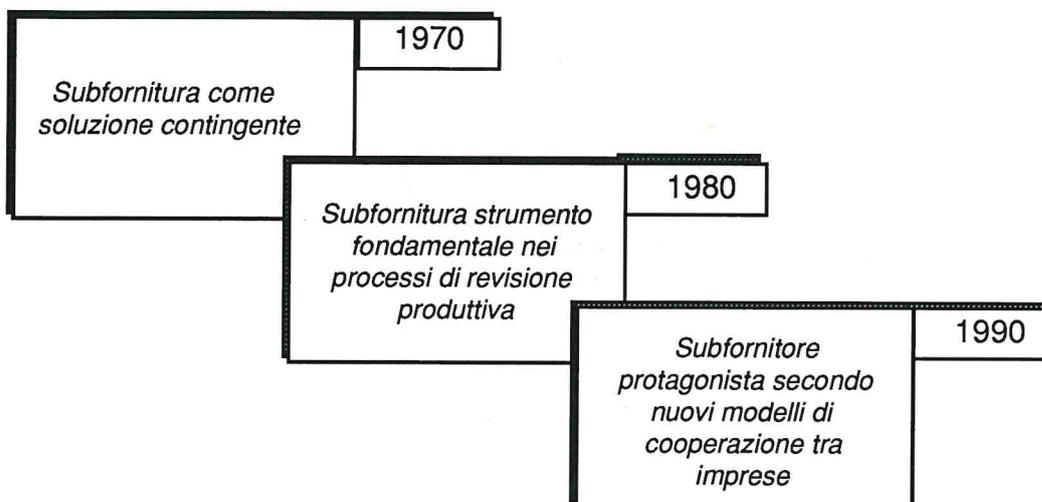


Figura 7: principali momenti evolutivi del ricorso alla subfornitura

Il concetto e l'immagine di "rete" interpretano allora efficacemente il tipo e le modalità di interazione tra soggetti committenti e soggetti subfornitori, così come oggi si vengono a profilare. Nella fase attuale, infatti, la competizione industriale sembra caratterizzata sempre meno da comportamenti singoli e sempre più da relazioni/collaborazioni tra una pluralità di soggetti. All'interno della stesso sistema-rete, l'individualità competitiva di ogni singolo membro si stempera gradualmente a favore del profilo competitivo del sistema. Le nuove forme di collaborazione paritaria tra committenti e subfornitori vanno viste allora in questa prospettiva: il committente sceglie non la numerosità, ma la qualità delle relazioni con le unità (sub)fornitrici, il (sub)fornitore decide di orientare le proprie attività privilegiando pochi interlocutori. Queste scelte traducono nei rapporti di (sub)fornitura un modo corale e collegiale di intendere la competizione.

La "rete", dunque, illumina il fenomeno subfornitura secondo una prospettiva che interpreta più fedelmente di altri modelli le nuove forme di relazione tra committenti e (sub)fornitori. E questo perché la "rete" evidenzia efficacemente l'importanza dell'interazione sinergica tra i nodi costituiti, aggiorna il termine "esternalizzazione" coniugandolo solo in riferimento ad unità esterne al 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 canali fisici di trasmissione delle informazioni tra gli attori in gioco.

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 comaker, membro di uno stesso sistema e co-protagonista nei processi strategici ed operativi del committente.

