

7. RELAZIONI FRA GRANDI IMPRESE COMMITTENTI ED IMPRESE ARTIGIANE DI SUBFORNITURA

7.1 RUOLI ATTUALI ED ASPETTATIVE DEGLI ATTORI

7.1.1 Introduzione

Nei precedenti due capitoli sono stati sintetizzati e commentati i risultati e le informazioni ricavati sia dall'indagine questionaria che dalle visite e dai colloqui con gli imprenditori artigiani e con i dirigenti aziendali.

Obiettivo di questo capitolo, e in definitiva obiettivo ultimo dell'intero lavoro di ricerca, è cercare di confrontare le diverse prospettive d'analisi delle grandi imprese committenti e delle imprese artigiane, facenti parte del campione, su specifiche tematiche, quali relazioni subfornitura, risposta all'innovazione, controllo di qualità etc.

Appare fin d'ora chiaro che i quadri di riferimento in tema di orientamenti strategico-organizzativi in generale, e di politiche di subfornitura in particolare, divergono in molti punti. D'altra parte sarebbe certamente da stupirsi se così non fosse - data la diversità, spesso agli antipodi, tra obiettivi, strutture, orizzonti temporali di riferimento, risorse umane e capacità economico-finanziarie degli attori coinvolti.

Il contributo di questo lavoro risiede quindi nel tentativo di delineare - sulla base di dati direttamente rilevati sul campo - alcune linee entro le quali i rapporti di subfornitura fra grandi imprese committenti e imprese artigiane possano evolvere in un prossimo futuro.

La situazione fotografata indica infatti chiaramente che il rapporto in questione è ad una svolta decisiva, svolta che, per evidenti ragioni, non può che avere potenzialmente riflessi negativi solo per le imprese artigiane.

La grande impresa, sia che operi in un mercato globale che multidomestico, è esposta a fattori esogeni che necessariamente la forzano al cambiamento, pena l'insuccesso aziendale. Le imprese artigiane se vogliono sopravvivere e mantenere relazioni dirette con la grande impresa committente devono dimostrare, da un lato, di avere recepito questo mutamento in corso e, dall'altro, di voler intraprendere le necessarie contromisure. Inoltre è fin troppo evidente che il mantenimento dello *status quo* se nel breve periodo può compromettere solo i rapporti diretti con la grande impresa, nel medio termine non potrà che ripercuotersi negativamente anche sulle relazioni di subfornitura fra imprese artigiane e committenti industriali in generale, indipendentemente dalla loro dimensione.

A confermare l'importanza, e quindi la criticità, delle relazioni con la grande impresa si ricorda come le imprese artigiane del campione destinino l'86 % del proprio fatturato all'industria in generale, con quote egualmente ripartite fra grandi imprese (42 %) e piccole e medie imprese (44%).

Attualmente le caratteristiche del settore sembrano ancora influenzare in modo assai differenziato le relazioni fra grande impresa ed imprese artigiane: la subfornitura diretta di imprese artigiane è già in situazione critica nel settore metalmeccanico (cfr. Zanussi), mentre è ancora assai presente ed importante nel settore del mobile/arredamento (Snaidero e Dall'Agnese). È ipotizzabile, tuttavia, che nel medio-lungo termine queste differenze legate alla specificità dei singoli settori andranno via via sfumando, dal momento che paradigmi quali *flessibilità*, *partnership con i fornitori* e *qualità globale*, pervadendo pressoché uniformemente ogni settore, tenderanno a rendere simili i comportamenti di approvvigionamento, ed, in particolare, quelli relativi alla subfornitura.

7.1.2 Caratteristiche della produzione

Esaminando le *caratteristiche della produzione* delle imprese committenti si nota come la produzione del tipo make to stock mantenga una quota significativa solo nel settore del mobile. Altrimenti la produzione - sia essa solo assemblaggio, fabbricazione ed assemblaggio, o progettazione, fabbricazione ed assemblaggio - avviene su ordine del cliente.

In un contesto produttivo in cui i beni/servizi vengono sempre più realizzati secondo le esigenze e le aspettative dei clienti, le imprese artigiane devono mantenere la capacità di rispondere in modo rapido, flessibile e puntuale alle richieste della controparte industriale, indipendentemente dal tipo di subfornitura in questione.

Tipologie di produzioni artigiane intermittenti a piccoli lotti (68 % del totale), o al limite a grandi lotti (16 %), sembrano quindi ben adattarsi alle esigenze della clientela. In prospettiva, tuttavia, è ipotizzabile che la richiesta da parte dei committenti di flessibilità, unita contemporaneamente ad un contenimento dei tempi di risposta e dei costi di produzione aumenti. Allora l'incapacità di adattare le proprie produzioni a serie di entità minore (cfr. caso Fincantieri), per evidenti carenze organizzative e gestionali, potrebbero rivelarsi un fattore estremamente penalizzante per le imprese artigiane.

Si segnala ancora come i problemi potrebbero nascere non tanto da un attuale stato di inadeguatezza del parco macchine artigiane, che in verità appare oggi idoneo, quanto piuttosto da una mancata risposta alle innovazioni, sia tecnologiche che organizzative, indotte dalla committenza.

La *risposta alle innovazioni* è infatti ritenuta dalle imprese committenti criterio di classe A per la valutazione e la scelta dei subfornitori. Se è vero che ben il 77% delle imprese artigiane del campione considerano come loro punto di forza la capacità di risposta alle innovazioni, è verosimile assumere questa capacità più come del tipo *problem solving* che *problem setting*.

In altre parole l'incapacità di molte imprese artigiane al *problem setting* - inteso come capacità ed abilità ad identificare temi/problemi di prossima venuta - e non tanto al *problem solving* - inteso come capacità ed abilità a

risolvere temi/problemi posti da altri all'attenzione - può rendere critico il rapporto con la grande impresa committente.

Detto altrimenti alle imprese artigiane non basterà più, per essere scelte come subfornitori, dimostrare di saper risolvere in modo brillante i problemi sottoposti loro. Dovranno altresì dimostrare di essere proattive nel identificare prima, e proporre poi, in modo autonomo, soluzioni adeguate.

7.1.3 Relazioni di subfornitura

Il dato di partenza su cui poggiare l'analisi attiene al fatto che la subfornitura per la grande impresa è ormai un'opzione strategica, nel quadro più generale di impresa a rete e di relazioni di partnership con i fornitori.

Nel campione esaminato, gli acquisti in percentuale sul fatturato sono in costante aumento in tre casi, stabili in un caso e in regresso in un altro. Gli acquisti in subfornitura sul totale degli acquisti sono o in crescita (Snaidero, Asem e Zanussi) o stabili (Dall'Agnese e Fincantieri).

Sul lato delle imprese artigiane, tale andamento non può che dare maggior vigore, a livello qualitativo e aggregato, alla ragion d'essere di molte microimprese. Nel campione, il 96 % del fatturato è realizzato in subfornitura, e tale dato è anche superiore al dato rilevato, a livello nazionale, dall'Osservatorio sulla subfornitura per il settore metalmeccanico (90.8 %).

Tale riscontro va però integrato, da un lato, da un'analisi delle diverse tipologie di subfornitura richieste ed offerte, e, dall'altro, dalle caratteristiche delle relazioni di subfornitura (cfr. numerosità dei clienti, gamma prodotti etc.).

Per quanto riguarda i committenti, la subfornitura tende a perdere nel tempo il carattere di scelta contingente, dovuta ad un sottodimensionamento della capacità produttiva disponibile, per assumere sempre più gli attributi di scelta strategico-produttiva.

In questo contesto la caratterizzazione principale della subfornitura è la ricerca di *specializzazione*, rivolta a fasi di lavorazioni specifiche, in un primo caso, o a intere fasi di lavorazioni, fino al prodotto finito, in un secondo caso. In molti esempi, la subfornitura di specialità attiene quindi non solo a singole lavorazioni particolari, non realizzate internamente per ragioni economiche ed organizzative, ma anche ad intere fasi di lavorazioni ad alto contenuto tecnologico, di valore strategico per l'azienda, e altrimenti non ottenibili all'interno.

Questa tendenza appare qualitativamente significativa nel medio termine, anche in settori - quali il mobile - dove, tradizionalmente e nella maggior parte dei casi, la subfornitura è da intendersi, a tutt'oggi, come mera ricerca di capacità produttiva disponibile.

Nei confronti della grande impresa committente l'impresa artigiana "di tipo industriale" - così come definita nel capitolo secondo - sembra

quindi in prospettiva esaurire il ruolo di "polmone" teso a coprire il rischio di variabilità della domanda e ad offrire margini di elasticità di capacità produttiva, attraverso produzioni standardizzate e l'impiego di manodopera residuale disposta a lavorare a condizioni salariali critiche.

Se, da una parte, la subfornitura di componentistica, di sottoassiemi, di gruppi e di prodotti finiti rappresenta ben il 59 % del valore complessivo della subfornitura, dall'altro questi "prodotti finiti" si caratterizzano per un modesto contenuto specialistico. Esemplificando si potrebbe affermare che le imprese artigiane studiate realizzano prevalentemente subfornitura di capacità, anziché di specialità, e di prodotto.

Venendo a considerare la dinamica dei rapporti di subfornitura emergono dei dati interessanti. Da parte delle imprese committenti il ricorso alla subfornitura sembra crescere in termini aggregati, ma sembra decrescere il numero di imprese con cui si mantengono rapporti di subfornitura. Infatti, se si escludono casi specifici, presso le grandi imprese è in atto un processo di concentrazione dei fornitori, e conseguentemente dei subfornitori. Gli esempi in controtendenza sono altresì spiegabili: in Snaidero il processo di disintegrazione verticale iniziato a metà degli anni ottanta è ancora in atto e il crescente ricorso alla subfornitura, unito al crescente numero di subfornitori, è da imputarsi all'espulsione di fasi produttive prima internalizzate, ed ora ritenute non più strategiche. Detto altrimenti, in Snaidero, il processo è sì ricollegabile alla ricerca di subfornitura di specialità ma per lavorazioni la cui realizzazione interna non viene più eseguita per semplici economie produttive.

D'altra parte la riduzione del numero di fornitori è riconosciuta essere un prerequisito necessario per poter attuare politiche di comakership, basate su collaborazioni poliennali con continui scambi di esperienze produttive e know-how tecnico e organizzativo.

L'esempio della Zanussi è emblematico: i progetti Comakership, Codesign e Jit 90 (integrazioni EDI) sono stati lanciati solo dopo avere avviato una razionalizzazione del parco fornitori, attraverso l'utilizzo di una politica di valutazione e classificazione dei fornitori stessi (Supplier Quality Assurance).

In realtà la razionalizzazione e la riduzione del parco fornitori e subfornitori è solo il primo di una lunga serie di interventi che, superata la fase delle scelte strategiche, si indirizzano verso l'effettiva compartecipazione operativa e la condivisione del business.

Se si dovesse descrivere l'attuale fase di questo percorso evolutivo si potrebbe affermare che, attualmente, la realizzazione politiche di comakership non implica affatto la rinuncia da parte dei committenti a sviluppare e a trarre vantaggio delle capacità concorrenziali delle imprese subfornitrici. Gli accordi di partnership sono un "gioco a somma maggiore di zero" destinato a durare nel tempo solamente in un contesto di libero mercato dove attori e prestazioni relative sono continuamente valutate.

L'attuale situazione, "intemedia" tra le prassi tradizionali e i nuovi modelli di relazioni, è confermata dagli squilibri contrattuali e negoziali degli agenti coinvolti.

Esaminando la composizione del fatturato per cliente delle imprese artigiane si nota come, nel campione analizzato, il 77% del fatturato è realizzato con i primi tre clienti, con punte del 94 % nel settore metalmeccanico.

Tale dato è da ritenersi solo in prima battuta positivo, perché, nella realtà, si rivela non il frutto di politiche di partnership attivamente ricercate, quanto piuttosto il risultato di fattori contingenti (cfr. vicinanza geografica, opportunità imprenditoriali, congiuntura di mercato favorevole, punte stagionali etc.). In definitiva l'alta percentuale del fatturato concentrata in pochissimi clienti denota una dipendenza delle microimprese artigiane, indice di un rapporto commerciale non certo fondato su basi paritarie di collaborazione.

Per le imprese artigiane i contratti di subfornitura sono in molti casi ancora centrati sulla logica del *prezzo*, quale fattore discriminante, e non sul concetto di *costo* sostenuto da entrambi gli attori, e ricordano in certi casi le gare d'appalto più che accordi di comakership.

Esistono numerose eccezioni a quanto appena ricordato: il 39 % dei contratti stipulati sono, secondo la valutazione delle imprese artigiane, tesi a definire una collaborazione stabile e continuativa. Tale risultato, sicuramente positivo, è però spesso connesso al fatto che le lavorazioni richieste in subfornitura in tali contratti sono a basso contenuto tecnologico e di specializzazione.

Inoltre anche se il rapporto commerciale si rivela sistematico e continuativo, i volumi produttivi commissionati risultano essere estremamente variabili (oltre 80 % dei casi esaminati). Ciò conferma il ruolo delle imprese artigiane, percepito dai grandi committenti come "polmone" di sicurezza di capacità produttiva disponibile a cui ricorrere solo quando necessario. Questa realtà si traduce per le imprese artigiane nell'impossibilità di programmare e bilanciare nel tempo la produzione, ovvero nel lavorare sistematicamente con picchi di domanda in periodi concentrati.

7.1.4 Valutazione dei punti di forza e di debolezza

L'indagine questionaria e le visite aziendali hanno dedicato molta attenzione nel cercare di rilevare, sul lato dei committenti, i parametri ritenuti più importanti e discriminanti nella scelta dei subfornitori e nel consolidamento delle relazioni già avviate e, sul lato delle microimprese artigiane, i presunti punti di forza e competitività nei specifici rapporti di subfornitura.

La seguente tabella 7.1 riassume le valutazioni ricavate. I parametri analizzati, in funzione del numero di risposte avute, sono stati classificati in tre classi secondo uno schema ABC.

La prima valutazione attiene al fattore *qualità*. Entrambi le controparti ritengono la qualità il fattore più importante nel determinare la relazione di subfornitura. Ciò è coerente con il crescente rilievo che le tematiche

correlate alla qualità hanno assunto nella gestione d'impresa. Tuttavia che cosa i diversi attori intendano per qualità, e che cosa si attendano o offrano, rispettivamente, in tema di qualità è assai divergente e contraddittorio.

Basti pensare che oltre il 50 % delle imprese artigiane analizzate non riceve richieste di certificazione di qualità da parte dei committenti, benché nel 87 % dei casi le normative che codificano i parametri produttivi e qualitativi provengano dal committente stesso. Nel settore del mobile la certificazione della qualità è sinonimo, nella maggior parte dei casi, della sola attestazione di originalità dei materiali utilizzati, mentre nel settore dei motori navali la certificazione di qualità coincide con il rispetto delle specifiche dei registri nautici e nel settore metalmeccanico con l'aderenza alle specifiche di progettazione e produzione.

<i>SUBFORNITORI ARTIGIANI</i>	<i>GRANDI IMPRESE COMMITTENTI</i>
qualità tempi di consegna risposta all'innovazione	qualità tempi di consegna risposta all'innovazione autonomia gestionale capacità tecnologiche
lavorazioni specializzate prezzi competitivi relazioni consolidate ampia gamma vicinanza geografica autonomia gestionale capacità progettuale	lavorazioni specializzate prezzi competitivi relazioni consolidate elasticità ai volumi quota di mercato
quota di mercato dilazioni nei pagamenti dedizione esclusiva	capacità progettuale dilazioni nei pagamenti dedizione esclusiva vicinanza geografica ampia gamma

TABELLA 7.1 - Punti di forza e di debolezza per subfornitori e committenti

Inoltre che la certificazione di qualità - indipendentemente dal criterio utilizzato - venga effettuata non è certo sufficiente per le imprese committenti che sembrano "non fidarsi", in questa fase, di quanto e come controllato dai subfornitori. Trenta imprese artigiane su trentuno dichiarano di fare controlli di qualità, e molte di queste (circa il 60 %) controllano la qualità sia durante le fasi intermedie del processo sia sui componenti e materiali in ingresso, ma tutte le imprese committenti controllano direttamente i prodotti commissionati, e, in alcuni casi, tale esame è completato da appositi organismi esterni.

In definitiva si viene a confermare che attorno alle tematiche della qualità non esiste ancora una univocità di percezioni e criteri atti a decidere prima, e valutare poi, che cosa è qualitativamente importante.

In ogni caso la presenza dei parametri qualità e *puntualità e affidabilità delle consegne* in classe A, ovvero di aspetti connessi all'efficacia globale delle prestazioni e del servizio offerto, è un segnale confortante del fatto che anche le imprese artigiane abbiano recepito l'importanza di tali tematiche, più difficili da misurare rispetto alle tradizionali prestazioni di efficienza (costi, volumi produttivi etc.).

Viceversa le segnalazioni in classe A di *autonomia gestionale, risposta all'innovazione e capacità tecnologiche* da parte delle sole imprese committenti evidenzia la percezione sfuocata da parte delle imprese artigiane della svolta in atto nei processi di subfornitura.

In particolare l'autonomia gestionale viene vista dai committenti come corollario ad una subfornitura di specialità, dove si richiedono capacità tecnologiche, di progettazione, di produzione ed organizzative atte a gestire l'intero *progetto* in subfornitura. Non è quindi solo un problema di innovare i prodotti - fattore peraltro importante - quanto piuttosto di dimostrare attitudine a rispondere in modo puntuale ai cambiamenti produttivi ed organizzativi indotti dall'innovazione.

Analizzando i parametri presenti in classe B si riscontra omogeneità di segnalazioni per *lavorazioni specializzate, prezzi competitivi e relazioni consolidate*. Evidentemente ciò non implica omogeneità di percezioni: per molte imprese artigiane la dichiarata specializzazione in specifiche lavorazioni si rivela nella realtà semplice disponibilità tecnologica - legata alla presenza di tecnologie flessibili o innovative - ovvero capacità produttiva che potenzialmente ha le caratteristiche per realizzare lavorazioni specialistiche.

Il diverso peso riferito allo stesso parametro si manifesta anche per "relazioni consolidate": queste sono citate da tutti i committenti quale presupposto fondamentale per instaurare accordi collaborativi, mentre solo il 48 % delle imprese artigiane intervistate dà importanza allo stesso. D'altra parte, dal punto di vista delle imprese artigiane, il fatto che metà del campione in esame voglia proporsi per relazioni paritarie destinate a durare nel tempo è da considerare molto positivo, in quanto superamento della logica di approvvigionamento, penalizzante per gli artigiani poiché basata sui soli differenziali contingenti di prezzo.

Venendo ad esaminare le discrepanze nelle due scale dei fattori di classe B, la *quota di mercato* è qui menzionata solo dalle imprese committenti, mentre per le imprese artigiane essa è un fattore di classe C. La differenza di percezione è ancora più ampia se si considera che alcune imprese committenti reputano la quota di mercato un parametro di classe A. Infatti, per i committenti che vogliono attuare politiche di partnership con i fornitori la quota di mercato è un indicatore significativo delle capacità della controparte di rispondere adeguatamente ai processi in atto, mentre per le imprese artigiane essa è, per definizione strutturale, un limite invalicabile.

Diversamente, per quanto riguarda *ampia gamma, vicinanza geografica e capacità progettuale* essi sono ritenuti parametri di classe B dalle imprese artigiane, mentre sono considerati di classe C dai committenti.

La scarsa rilevanza data all'*ampia gamma* di prodotti da parte dei committenti è spiegabile ricordando la definizione stessa di subfornitura. L'impresa chiede al proprio subfornitore piena focalizzazione sulle proprie problematiche produttive, e non è per nulla influenzata dal fatto che questi offra un'ampia gamma di prodotti/servizi "a catalogo".

D'altra parte, dato il contesto culturale dell'impresa artigiana, *ampia gamma*, e anche *capacità progettuale*, sono visti come fattori di differenziazione, e quindi ritenuti correttamente punti di forza verso il mercato.

La capacità progettuale è, infatti, segnalata dal 42 % delle imprese del campione, indice dello spessore organizzativo e tecnologico raggiunto da molte imprese artigiane, specie da quelle che lavorano in settori ad alto tasso di innovazione tecnologica. L'indagine ha evidenziato come tale soggettiva valutazione è tuttavia da intendersi, in senso più generale, come capacità delle imprese artigiane ad intervenire nelle soluzioni dei problemi insoluti del committente e a proporre soluzioni e applicazioni economiche e funzionali, e non tanto a rivestire un ruolo proattivo e propositivo in tema di progettualità (cfr. anche le precedenti valutazioni su autonomia gestionale, ovvero le tematiche di *problem setting versus problem solving*).

L'analisi del parametro *vicinanza geografica* è complessa. Il legame tra artigianato e territorio è infatti assai forte, e la vicinanza geografica implica anche comunanza storica e culturale. Una riflessione sul territorio, in una prospettiva storico-geografica tesa ad indagare la matrice culturale dell'artigianato nel processo di sviluppo nell'ambito di uno specifico territorio, sembra essere di fondamentale importanza per identificare i fattori che hanno favorito la nascita e l'affermazione delle diverse attività artigiane.

Tuttavia, in una prospettiva futura, tesa a disegnare possibili scenari per l'artigianato locale, non si possono non unire a considerazioni storico-geografiche considerazioni economiche. I processi di globalizzazione ed internazionalizzazione dei mercati, che stanno interessando numerosi settori, inclusi alcuni oggetto della presente ricerca, indicano chiaramente che l'impresa destinata a competere sul mercato mondiale non può più disegnare la propria strategia di approvvigionamento confronta con i soli ambiti regionali o nazionali.

Anche se il dibattito scientifico sembra affermare che globalità e localismo non sono necessariamente termini antitetici, perché, comunque, ogni strategia globale andrà pianificata ed organizzata localmente (Rullani, 1991), rimane il problema di come gestire il territorio. Sembra evidente che un'interpretazione più ampia e flessibile delle "basi locali" comporti un'importanza "diversa", in termini di rapporti economici instaurati fra i diversi agenti, per i fattori di vicinanza geografica e di comune identità storico-culturale.

E' necessario quindi che molte imprese artigiane prendano atto del processo in corso, ed è confortante che già il 45 % delle imprese del campione, ritenendo del tutto ininfluyente come punto di forza la posizione geografica, abbia superato la logica tradizionale che vuole l'impresa artigiana destinataria della commessa di subfornitura principalmente grazie alla vicinanza fisica al committente.

Venendo ad analizzare i parametri considerati di classe C, si ritrova identità di pareri per *dilazione nei pagamenti* e *dedizione esclusiva*.

Il 77 % delle imprese artigiane del campione giudica del tutto ininfluyente la variabile *tempi di pagamento*. Tale realtà, se da un lato conferma che le dilazioni di pagamento non possono più essere giudicate fonte di differenziale competitivo, dall'altro evidenzia che tale risultato è frutto del processo di allungamento del ciclo finanziario subito dalle imprese subfornitrici negli anni passati.

Per la *dedizione esclusiva* i dati sono ancor più omogenei: il 94 % delle imprese artigiane la giudica ininfluyente nella valutazione competitiva. Se a quanto appena affermato si aggiunge che la dipendenza delle imprese del campione verso i primi tre clienti pesa mediamente per il 77 % del fatturato globale, il contesto che ne deriva è facilmente interpretabile.

Per l'impresa committente, che pur intenda applicare politiche di comakership, la dedizione esclusiva non può essere ritenuta il fattore decisivo, ma solo il corollario di un rapporto economico paritario e collaborativo basato su considerazioni di reciproco vantaggio.

Per l'impresa artigiana vi è la consapevolezza che, in molti casi, la dipendenza dal committente non è il risultato di una politica commerciale, in grado di cogliere sul mercato - qualora fosse necessario - altrettante opportunità, quanto una realtà spesso subita dall'impresa. In definitiva la dedizione esclusiva è sì ininfluyente nel momento della scelta del subfornitore da parte del committente, ma non lo è affatto per l'impresa artigiana nella gestione di un rapporto commerciale già avviato.

7.1.5 Canali di collaborazione tra subfornitori e committenti

Con l'indagine questionaria e le visite aziendali si è cercato di dare analizzere attraverso quali canali vengano realizzate le collaborazioni in subfornitura. Le variabili assunte concernono: materie prime, semilavorati, macchinari e strumentazione, attività di formazione, riunioni e seminari, visite strutturate delle diverse realtà produttive, controllo qualità, con conseguente collaborazione nella realizzazione ed applicazione dello stesso, assistenza tecnica, progettazione e documentazione tecnica (Raffa, Zollo, 1990).

Da quanto precedentemente riportato, sia dal lato committente che dal lato subfornitura, significative risultano le divergenze emerse.

In estrema sintesi, si potrebbe affermare che i canali di collaborazione prima ricordati, attraverso i quali dare vita al rapporto di subfornitura, sono attivati da parte delle imprese committenti in modo assai differenziato, in funzione dell'importanza strategica dei subfornitori (cfr. classificazione dei

subfornitori in classi A, B e C). Poiché le imprese artigiane sono quasi sempre collocate in classe C, i canali di collegamento risultano o non del tutto attivati o in un stadio di funzionamento "anemizzato". Alcuni esempi sottoriportati danno evidenza a quanto affermato.

Tutte le imprese committenti analizzate dichiarano di effettuare *visite strutturate* presso i propri subfornitori, tese a fornire il necessario supporto tecnico produttivo e indicazioni sul miglioramento della qualità. Da parte delle imprese artigiane, solo il 65 % del campione dichiara di ricevere visite e suggerimenti tecnici e qualitativi dal committente, e, ad una analisi più approfondita, le visite si risolvono spesso in incontri di cortesia, non certo finalizzati a definire problematiche specifiche in tema di miglioramento continuo. Il 55 % delle imprese visita invece il committente, ma solo in modo estemporaneo, come in occasione di una nuova lavorazione o di un nuovo prodotto.

Se si prendono in esame le variabili *formazione, riunioni e seminari*, la situazione non muta. Solo due aziende committenti dichiarano di impartire formazione diretta ai propri subfornitori su tematiche di programmazione e controllo della produzione e di produzione, mentre tutte e cinque organizzano riunioni e seminari allo scopo di presentare le innovazioni tecnologiche e gestionali connesse nel rapporto di subfornitura.

Sul lato delle imprese artigiane nessuna impresa del campione riceve formazione direttamente dal committente, e solo presso il 26 % delle imprese vengono organizzati riunioni e seminari specialistici. Inoltre tali seminari e riunioni sono raramente percepiti dalle imprese subfornitrici come una reale opportunità di crescita professionale e culturale, quanto piuttosto un impegno formale, all'interno di un rapporto commerciale vitale per l'impresa.

Diverse sono le possibili ragioni che possono giustificare questa situazione, che è confermata anche da altri studi già presentati (Raffa, Zollo, 1990). In primo luogo, si evidenzia il ruolo ancora marginale che la "variabile formazione" assume nei processi di cambiamento organizzativo: anche da parte delle imprese committenti non vi è ancora piena consapevolezza delle potenzialità e dell'utilità della formazione continua presso i subfornitori.

Il nuovo modo di interpretare la subfornitura, fondato su basi collaborative e sinergiche, implica che il subfornitore diventi parte integrata del sistema produttivo del committente solo se capisce, assimila ed applica le metodologie lavorative necessarie, conoscendo problematiche, necessità ed aspettative della controparte. Il cambiamento in atto, pertanto, non si limita a coinvolgere il subfornitore nello sviluppo di un prodotto o di un componente innovativo, nel rispetto delle specifiche di qualità, flessibilità etc, ma richiede di "inventare" un nuovo modo di lavorare assieme.

In secondo luogo, è evidente che le nuove problematiche che derivano dall'evoluzione del rapporto committente-subfornitore coinvolgono in misura differenziata micro, piccole, medie e grandi imprese fornitrici.

Nell'ultimo caso i cambiamenti strutturali e culturali sono generalmente inferiori, poiché grandi imprese subfornitrici già possiedono, per esempio, un proprio sistema di controllo della qualità e sono in grado di comprendere e gestire le richieste della controparte. I subfornitori medio piccoli - non certo per loro incapacità, ma piuttosto per limiti strutturali intrinseci - dimostrano, invece, di possedere una minore autonomia gestionale e una minore conoscenza dei cambiamenti in atto.

In questo senso la formazione non deve essere vista come "formazione tecnica" direttamente dipendente dalla complessità tecnico-produttiva del prodotto realizzato in subfornitura, ma come variabile praticabile su cui agire decisamente per creare il terreno culturale su cui avviare politiche di comakership.

Un aspetto molto importante nel qualificare il rapporto di subfornitura attiene alla *capacità progettuale*. Per l'81 % delle imprese artigiane oggetto di studio la progettazione è prerogativa esclusiva del committente, mentre il 32 % applica proprie capacità progettuali al progetto di massima commissionato. Analizzando dove si sviluppa la capacità di progettazione, si scopre che il 39 % dei casi riguarda sia la definizioni di parti del prodotto commissionato sia l'allestimento dei mezzi di produzione e solo il 19 % comprende l'intero prodotto/processo realizzato in subfornitura. Ciò conferma la limitata autonomia gestionale di molte imprese artigiane, anche se in settori specifici, quali ad esempio il metalmeccanico, oltre il 50 % delle imprese esaminate è in grado di progettare interamente il prodotto richiesto in subfornitura.

In generale, tuttavia, il 58 % delle imprese artigiane giudica positivamente la collaborazione del committente in materia di progettazione e solo il 23 % è di parere opposto.

Se si escludono i collegamenti basati sulla progettazione, la visione del rapporto di subfornitura è assai divergente fra le imprese oggetto della ricerca.

Da parte di tutte le imprese committenti, infatti, il ruolo attuale nei confronti dei propri subfornitori è considerato complessivamente adeguato riguardo agli scambi in tema di innovazioni organizzative e produttive, anche se mediamente è prevista l'assunzione di un ruolo sempre più attivo e propositivo.

Da parte delle imprese artigiane, se si esclude appunto la progettazione, metà del campione giudica ininfluenza la collaborazione della committenza sul piano degli acquisti materiali, dell'innovazione delle tecnologie di produzione e delle procedure di controllo qualità e collaudo. Il fatto che mediamente un'impresa su due si dichiara insoddisfatta riguardo al sostegno ricevuto dal committente verso tematiche così critiche per un realizzazione efficace di moderne politiche di subfornitura - quali l'innovazione delle tecnologie di produzione e il controllo della qualità - è un dato che solo pochi anni fa poteva essere giudicato positivamente, ma che oggi, alla luce dei cambiamenti in atto presso le grandi imprese, si potrebbe rivelare problematico per la sopravvivenza delle imprese artigiane.

7.1.6 Il ruolo dell'impresa artigiana

Avendo chiari, da un alto, le linee di tendenza entro le quali il rapporto di subfornitura si sta evolvendo, e, dall'altro, le richieste e le aspettative in tema di subfornitura da parte delle imprese committenti, ciò che è lecito attendersi dalle imprese artigiane è una riflessione sul proprio ruolo attuale ed futuro.

Pur comprendendo i fattori sia esogeni che endogeni che spingono la grande impresa al cambiamento, è evidente che non si richiede certo all'impresa artigiana di snaturare la propria matrice culturale, introducendo cambiamenti che tentino di imitare - con tutti i limiti e le difficoltà che ciò comporta - comportamenti e prestazioni tipici dell'impresa industriale medio-grande. Ciò a cui l'impresa artigiana oggi è chiamata è di riinterpretare il proprio ruolo storico, aggiornando i punti di forza.

L'approccio progettuale-produttivo dell'impresa artigiana tradizionale può essere così stilizzato:

- utilizzo di particolari abilità tecniche che sottendono un intervento manuale e un contatto diretto da parte dell'esecutore;
- produzioni ed interventi tagliati "su misura" secondo le richieste della clientela;
- gestione destrutturata ed informale delle attività, derivante essenzialmente del ruolo centrale ed insostituibile svolto dall'imprenditore artigiano;
- trasmissione delle capacità e del know-how attraverso la sola esperienza operativa esercitata all'interno dell'azienda.

Alcune delle caratteristiche ora richiamate sono sicuramente allineate con quanto richiesto dall'attuale sistema competitivo: in particolare, il fatto di offrire lavorazioni personalizzate, in funzione delle esigenze della clientela, in modo flessibile e non standardizzato, l'attenzione agli aspetti di servizio e la riconosciuta criticità delle risorse umane. I problemi nascono nel momento in cui tali prerogative non sono più solo patrimonio delle imprese artigiane, ma diventano anche punti di forza dell'impresa industriale.

Questa, oggi, riesce a coniugare le tradizionali prestazioni di efficienza - derivanti dalla struttura, dall'organizzazione e dalla specializzazione funzionale - con le prestazioni di efficacia, quali puntuali risposte alle richieste della clientela, brevi tempi di consegna, rispetto delle specifiche di qualità e dei tempi di consegna etc. Detto altrimenti, perseguire obiettivi di riduzione dei costi e, contemporaneamente, di miglioramento del livello di servizio complessivamente offerto, non è più un'attività conflittuale per l'impresa che intende qualificarsi "di classe mondiale".

In questo contesto per l'impresa artigiana non è più sufficiente far leva sui punti di forza tradizionali, ma è necessario pianificare un processo di evoluzione coerente con l'ambiente esterno.

Infatti, il primo punto attiene alla trasformazione dell'impresa artigiana da sistema chiuso a *sistema aperto*, attraverso un utilizzo più efficace delle stesse variabili di collegamento con l'ambiente esterno già prima menzionate.

La formazione aziendale non deve più essere vista come un'attività inutile a cui dedicare il poco tempo sottratto alla routine produttiva giornaliera, ma un investimento necessario per rimanere competitivi in un contesto tecnologico ed organizzativo in evoluzione accelerata.

Abbonamenti alle riviste specializzate, partecipazione a fiere di settore, collaborazioni con la clientela e con i fornitori, partecipazioni a convegni e a corsi specialistici sono tutti strumenti utili purché rientrino in un *percorso formativo* strutturato, frutto di una precedente *analisi* dei diversi *fabbisogni formativi* presenti in azienda, e non siano attività estemporanee fra di loro non coordinate.

A questo proposito è da sottolineare il ruolo istituzionale che gli Enti preposti allo sviluppo dell'artigianato sono chiamati a svolgere, come anche ricordato dalle stesse imprese committenti.

Le imprese committenti auspicano, infatti, una maggiore presenza degli Enti nella formazione imprenditoriale, in generale, e nella formazione sui temi della qualità e dell'innovazione, in particolare, fino a sollecitare anche l'attivazione di imprese di servizi alle attività artigiane nell'ambito del controllo dei processi e della qualità.

Un dato assai positivo per le imprese artigiane nell'avviare i processi di cambiamento deriva dalla dichiarata mancanza di difficoltà nel reperimento delle risorse finanziarie.

Gli investimenti effettuati però si concentrano, nella grande maggioranza dei casi, in attività fisse: il 55 % è destinato ai macchinari e il 40 % ai fabbricati. Anche gli investimenti in *information technology*, se e quando sono presenti, riguardano aspetti hard volti a soddisfare obiettivi di maggior efficienza, quali l'utilizzo del PC nelle pratiche amministrative (82 % del totale) e l'elaborazione di testi (70 % del totale).

I cambiamenti in atto, o previsti a breve termine, interessano soprattutto il parco macchinari (61 % del totale), ma anche il miglioramento della qualità rappresenta un obiettivo prioritario (58 %). Tale indicazione è da ritenersi un segnale positivo di un auspicabile "rinascimento" dell'impresa artigiana.

Il processo di dematerializzazione in atto nella nostra società, confermato dall'affermarsi delle nuove *tecnologie morbide* e dal graduale abbandono delle *tecnologie dure*, sottolinea l'importanza degli investimenti in *asset* di tipo "soft". L'industria "dura", siderurgica, petrolchimica e di meccanica pesante, che fu al centro dello sviluppo economico e sociale post-bellico, è nella fase di avanzata maturità, ed un nuovo modo di fare industria, "morbido", si sta affermando. Le tradizionali materie prime dure, ferro, acciaio, carbone, vengono via via sostituite ed integrate da input

tecnologici "morbidi", quali nuove forme di energia, microprocessori, nuovi materiali, il cui utilizzo implica, tra l'altro, una diminuzione nelle quantità unitarie necessarie in fase produttiva (cfr. da cui il processo di dematerializzazione).

In questo contesto l'impresa deve ricercare il successo non solo facendo forza sulle tradizionali leve competitive, quali gli investimenti in macchinari ed impiantistica, ma anche investendo in *risorse invisibili* (Itami, 1988).

La tecnologia, la cui appropriazione sia ben chiaro rimane condizione necessaria, esplica la propria piena potenzialità, avvantaggiando competitivamente l'impresa che l'utilizza, se è adeguatamente accompagnata da *critical asset*, quali un'efficace funzione marketing, qualificazione e sviluppo del personale, servizi dopo la fornitura del prodotto, controllo qualità etc. (Teece, 1986).

Perseguire contemporaneamente prestazioni efficienti ed efficaci deve quindi divenire un obiettivo reale dell'impresa artigiana. Il modello di subfornitura - in cui il subfornitore è chiamato a recitare un ruolo progressivamente sempre più attivo, da semplice esecutore a co-progettista che opera autonomamente in tema di sviluppo prodotto - indica questa strada.

Quanto rilevato in parte durante la ricerca è, tuttavia, di buon auspicio per il futuro: alcune imprese del settore metalmeccanico - che per una serie di ragioni sembra essere il più innovativo e il più aperto a recepire le istanze di cambiamento - hanno già avviato collegamenti di tipo integrato con i committenti, investendo sia sul lato delle tecnologie che sul lato dei sistemi gestionali e dei processi comportamentali.

7.2 EVOLUZIONE DELLE RELAZIONI FRA IMPRESE COMMITTENTI ED MICROIMPRESE DI SUBFORNITURA: UN MODELLO INTERPRETATIVO

I risultati empirici della ricerca presentati nei precedenti capitoli 5 e 6, rispettivamente per il lato committenza e per il lato subfornitura, possono essere interpretati mediante un modello concettuale che proponiamo in questo capitolo.

Il modello interpretativo fornisce una chiave di lettura dei fenomeni connessi con lo sviluppo di politiche di partnership tra grandi imprese e microimprese subfornitrici. In particolare, il modello permette di valutare gli effetti derivanti dall'introduzione di innovazioni tecnologiche, organizzative e gestionali nelle microimprese. Come anticipato nell'introduzione, il modello intende:

- 1) inquadrare il rapporto committente-subfornitore all'interno del concetto di "catena operativa del valore" (De Toni, Filippini, Forza, 1991);
- 2) individuare delle aree di posizionamento strategico ed operativo per le imprese di subfornitura;
- 3) analizzare le politiche della committenza sulla base di alcune variabili caratterizzanti;
- 4) delineare un percorso evolutivo che scandisca le tappe dello sviluppo verso la costruzione di rapporti di integrazione o partnership;
- 5) evidenziare possibili azioni sul piano operativo e strategico praticate dalle imprese di subfornitura;
- 6) interpretare in particolare gli effetti dell'introduzione di automazione flessibile sulle performance e sulle strategie della microimpresa.

A ciascuno dei punti sopra elencati viene specificatamente dedicato uno dei paragrafi che seguono.

7.2.1. I rapporti tra committenti e subfornitori

I rapporti tra committenti e subfornitori possono essere inquadrati nell'ambito del concetto della "catena operativa del valore" (De Toni, Filippini, Forza, 1991).

Le "operations" rappresentano nel loro insieme quella che è stata definita la catena operativa del valore. In dettaglio, per "operations" si intende essenzialmente: progettazione e sviluppo dei prodotti, approvvigionamenti di materie prime e componentistica, fabbricazione di componenti e assemblaggio dei prodotti finiti, distribuzione.

Solo nel caso delle aziende Engineer To Order, la fase di progettazione è realizzata ciclicamente come prima attività seguita da quelle di acquisto, trasformazione e distribuzione. In tutte le altre imprese, e cioè le imprese Make To Order, Assemble To Order e Make To Stock, la progettazione è una attività svolta in modo asincrono rispetto alle altre operazioni che sono invece realizzate ciclicamente.

Con riferimento al modello della catena del valore di Porter (1985) che distingue tra attività primarie - logistica in entrata, attività operative, logistica in uscita, marketing-vendite e servizi - e attività di supporto - approvvigionamenti, sviluppo della tecnologia, gestione delle risorse umane e attività infrastrutturali - sono necessarie alcune precisazioni per spiegare le analogie-differenze rispetto alla catena operativa del valore; nella definizione di quest'ultima:

- non sono state considerate le due attività primarie di valle della catena del valore, ovvero marketing-vendite e servizi, in quanto il modello focalizza l'attenzione sulle "operations";
- la logistica in uscita corrisponde, nel modello proposto, alla macrofase distribuzione; nella macrofase produzione è compresa anche la logistica in entrata;

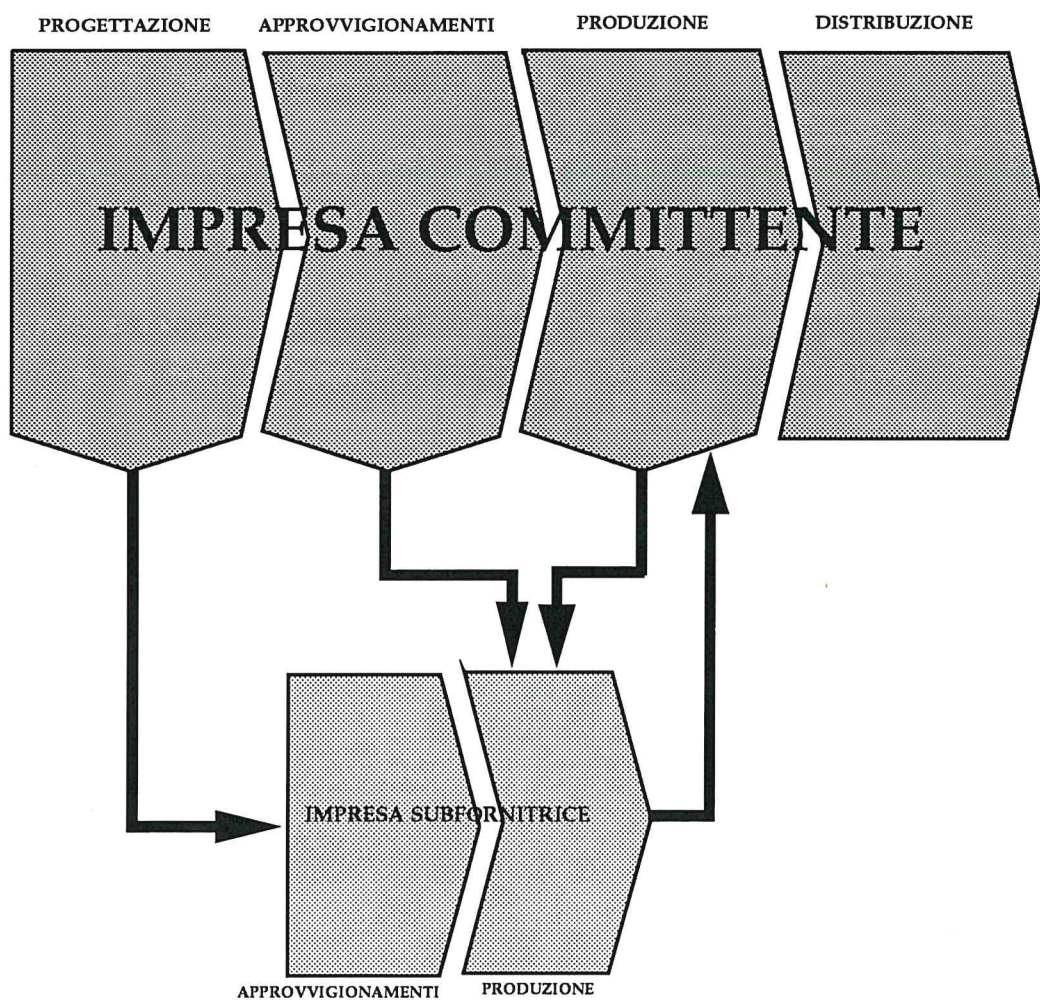


Figura 7.1 - I possibili rapporti di subfornitura nello schema della catena operativa del valore

- l'attività di supporto denominata approvvigionamenti (acquisto di materie prime, macchinari, fabbricati ecc.), corrisponde, nel modello, alla fase approvvigionamenti, intesa però solo come acquisto delle materie

prime e/o componenti, ovvero solo dei codici che vengono acquisiti in modo ciclico dall'impresa; in questa accezione risulta corretto porre - come spesso avviene (cfr. lo stesso Porter, 1985) - gli approvvigionamenti sullo stesso piano delle attività primarie (come produzione e distribuzione), anziché di supporto, in quanto anche gli approvvigionamenti concorrono alla creazione fisica del prodotto;

- anche la macrofase di progettazione - poiché concorre anch'essa alla creazione fisica del prodotto - viene considerata nel modello proposto come un'attività primaria, anziché di supporto.

In figura 7.1 sono indicati i vari flussi fisici che interessano l'impresa committente e quella subfornitrice. Sono rappresentati graficamente:

- il trasferimento dal committente al subfornitore delle specifiche di progettazione o di materiali in conto lavoro, materiali che possono essere stati già sottoposti ad una o più fasi iniziali di lavorazione;
- la restituzione di tali semilavorati, componenti o prodotti finiti al committente.



Figura 7.2 - La scala verso relazioni di partnership (Fonte: Zanoni, 1991)

L'evoluzione in essere nei rapporti tra imprese spinge il fornitore al conseguimento non solo di prestazioni tipiche dell'efficienza, ma anche su prestazioni tipiche dell'efficacia (Caputo, De Toni, 1991): qualità, tempi di consegna, livello di servizio, capacità di processo, assicurazione qualità. La crescita ulteriore del rapporto implica capacità di miglioramento continuo, crescente attenzione alla potenzialità tecnologica per giungere infine ad una vera e propria coerenza strategica, intesa come corrispondenza tra gli orientamenti e le scelte strategiche degli attori coinvolti (Zanoni, 1991). Il termine "partner" descrive appunto l'ultimo gradino di un percorso in salita che può visivamente essere rappresentato mediante la scala di figura 7.2.

Il passaggio da fornitore a partner presuppone in sostanza l'evoluzione da relazioni di natura squisitamente "commerciale" a relazioni di natura "industriale" (Zanoni, 1991). Il baricentro dell'interazione si sposta dalla semplice transazione economica a relazioni costruite su basi di collaborazione. L'obiettivo non risiede più nel possesso del bene al minor costo, bensì nella creazione congiunta di valore. Le attività fondamentali non sono più la ricerca delle fonti e il processo di negoziazione fondato sui rapporti di forza e sul potere contrattuale: l'attenzione si concentra invece sull'esame della filiera industriale di riferimento, sui meccanismi che ne regolano l'interdipendenza al fine di ottenere una ottimizzazione dei processi operativi di entrambi gli attori (figura 7.3)

	RELAZIONI	
	COMMERCIALI	INDUSTRIALI
FOCUS	TRANSAZIONE ECONOMICA	RELAZIONI COLLABORATIVE
OBIETTIVO	POSSESSO DEL BENE AL MINOR COSTO	CREAZIONE DEL VALORE
MOMENTI CARDINE	RICERCA DELLE FONTI NEGOZIAZIONE POTERE CONTRATTUALE	ANALISI FILIERA INTERDIPENDENZA OTTIMIZZAZIONE CONGIUNTA

Figura 7.3 - Evoluzione dei rapporti da commerciali ad industriali
(Fonte: Zanoni, 1991)

Una prima variabile che connota i rapporti tra imprese clienti e imprese fornitrici è quindi il tipo di relazione; quest'ultima può

schematicamente essere ricondotta a due classi: rapporti tradizionali o "commerciali" e rapporti partecipativi o "industriali".

Una seconda variabile che caratterizza il rapporto è l'ambito prevalente di interazione. Anche in questo caso distinguiamo, semplificando, due aree di interazione: aree operative ed aree strategiche. Nella prima sono compresi aspetti tipicamente produttivi ed attività riconducibili a tematiche progettuali riguardanti semplici componenti o anche sottoassiemi o gruppi funzionali. Alla seconda attengono, oltre ad aspetti produttivi, aspetti progettuali ancora più spinti che possono profilare una coprogettazione del prodotto in una prospettiva di sviluppo congiunto, fino ad investire la stessa funzione di ricerca e sviluppo, non solo di prodotto, ma anche di processo, con messa a punto di nuove tecnologie di trasformazione sulla base di un continuo scambio di esperienze.

L'incrocio delle due variabili consente di individuare varie categorie di fornitori o subfornitori indicate in figura 7.4: normali, integrati e partner; una casella rimane vuota dal momento che le relazioni tradizionali tipicamente escludono interazioni su temi di interesse strategico per l'impresa cliente.

		AREE DI COLLABORAZIONE	
		OPERATIVE	STRATEGICHE
RELAZIONI	TRADIZIONALI	(SUB)FORNITORI NORMALI	
	PARTECIPATIVE	(SUB)FORNITORI INTEGRATI	(SUB)FORNITORI PARTNER

Figura 7.4 - Categorie di (sub)fornitori

I fornitori "normali" rappresentano la categoria più diffusa: i rapporti si giocano in grande prevalenza sul prezzo nel rispetto di specifiche qualitative di minima, le forniture avvengono sulla base di singoli ordini

senza impegni nel medio periodo, il cliente non può fare a meno di controlli qualitativi in ingresso, le scorte rappresentano il sistema classico adottato da entrambi i soggetti per ammortizzare i picchi di domanda.

Assumono il ruolo di partner operativi i cosiddetti fornitori "integrati". E' possibile riconoscere, nelle relazioni tra committenti e fornitori integrati, alcuni elementi distintivi: accordi di collaborazione sul lungo termine, prezzi formulati sulla base di criteri concordati, autocertificazione come nucleo attorno a cui ruota l'intero sistema qualità (con assunzione di piena responsabilità sui prodotti e senza alcun controllo di accettazione), forte interscambio informativo sui programmi operativi, scorte ridotte al minimo quando addirittura non eliminate tramite rifornimenti diretti ai reparti in una logica a "trazione", forniture molto frequenti e in piccoli lotti regolate nell'ambito di ordini aperti. In altre parole, i fornitori integrati vengono considerati un "patrimonio" da valorizzare con investimenti in attività di consulenza e formazione finalizzate ad ottenere un miglioramento continuo, sistematico, dei livelli di efficienza, qualità, servizio, tempi di risposta, capacità tecnologica ecc.

I rapporti di partnership si sviluppano su un piano prevalentemente strategico attraverso la cooperazione nella progettazione di nuovi prodotti/tecnologie, continuo scambio di dati e informazioni sull'evoluzione dei prodotti e dei processi, fino ad investimenti congiunti in ricerca e sviluppo, sia nell'ambito del prodotto (design, funzionalità, materiali, tecnologie incorporate), che in quello di processo (nuove tecnologie di processo, miglioramenti incrementali: integrazione tra tecnologie diverse, risparmi energetici, consumi minori dei materiali, migliore process capability ecc.). In questa prospettiva vanno interpretati ovviamente varie classi di accordi tra imprese (Balcer, Viesti, 1986).

Una volta attribuiti alle classi di fornitori normali, integrati e strategici le caratteristiche sopra espresse, ci preme sottolineare come queste categorie costituiscono un riferimento utile ai fini della modellizzazione a cui si desidera pervenire, ma obbligano a previste, ovvie, semplificazioni. Ad esempio, nel caso della Zanussi-Electrolux si distinguono 4 classi di fornitori, e la prima di queste risulta suddivisa a sua volta in tre sottoclassi:

- F1: appartengono a questa categoria i fornitori capaci di fornire un ventaglio di risposte complete, avanzate e tempestive alle molteplici richieste, e che sono i "primi della classe" nel proprio settore merceologico. Questi fornitori hanno sviluppato un efficiente ed efficace sistema di qualità ed operano secondo i requisiti richiesti.

- F2: in questa classe si ritrovano i fornitori con le stesse caratteristiche della precedente, ma che sono considerati i "secondi della classe".

- F3: sono inclusi quei fornitori che sono in grado di soddisfare le richieste di prodotto, ma non operano ancora del tutto conformemente a quanto richiesto. In questa categoria, vengono inseriti i fornitori che non prevedono un piano di miglioramento della qualità.

- F4: vi appartengono tutti gli altri fornitori.

I fornitori con capacità tecnica ed gestionale in grado di sviluppare una relazione di co-produzione (co-makership) a livello internazionale

vengono selezionati all'interno della categoria F1. All'interno di questa categoria si ha quindi una ulteriore classificazione "strategica" dei fornitori in:

- "preferred": è la categoria più elevata, e comprende unicamente quei fornitori che si sono impegnati (mediante un'apposita lettera d'intenti) a soddisfare le richieste formulate dal committente. Sono caratterizzati da solidità finanziaria, posizione di preminenza tecnica, di eccellenza in termini di qualità e di costi. Questi fornitori inoltre godono del diritto di opzione nello sviluppo di nuove attività.

- "recommended": sono i fornitori che si accingono ad acquisire lo stato di "preferred", o comunque stanno trattando questa promozione con il committente. Possono essere valutati per la fornitura di nuovi articoli se i fornitori "preferred" non riescono a coprire le richieste.

- designato: questa categoria è riservata a quei fornitori omologati da almeno una divisione prodotto e che presentano le caratteristiche per diventare "recommended".

Le semplificazioni imposte dal modello non ne pregiudicano però, a nostro avviso, la validità interpretativa; con i necessari distinguo è possibile riconoscere anche nelle categorie adottate dalla Zanussi-Electrolux caratteristiche proprie delle tre classi di fornitori proposte: normali, integrati, partner.

Se da un lato le evoluzioni strategiche in atto nel mondo industriale sottolineano con sempre maggiore evidenza il ruolo fondamentale dei fornitori, dall'altro il miglioramento del servizio di fornitura ha però incontrato e incontra rilevanti problemi, con cui si confrontano imprese anche molto diverse per orientamenti e dimensioni. Le ragioni che causano questi problemi sono molteplici. E' comunque indubbio che i ritardi o le incapacità di evolvere verso modelli di integrazione o al limite di partnership coinvolgono in misura differenziata piccole, medie e grandi imprese fornitrici.

Riferendoci ad esempio al solo ambito della qualità, le grandi imprese fornitrici sono pienamente in grado di strutturare un proprio sistema qualità, di comprendere le specifiche, di governare i processi e di misurare la qualità del prodotto, mentre i fornitori medio-piccoli denunciano a volte gravi ritardi nell'acquisizione di tecniche e cultura della qualità e dimostrano di possedere una minore autonomia nella gestione (Giordano, 1989).

Tentando di mettere schematicamente in relazione classi di fornitori-subfornitori e dimensioni di impresa, possiamo in linea generale identificare le seguenti correlazioni prevalenti: fornitori normali - micro e piccole imprese; fornitori integrati - piccole e medie imprese; fornitori partner - medie e grandi imprese. Questi accoppiamenti non vanno ovviamente intesi come assoluti, ma come tendenze di fatto in essere, comunque non escludenti situazioni alternative.

Le considerazioni sopra espresse sono sintetizzate in figura 7.5.

CATEGORIA DI (SUB)FORNITORI	POLITICHE DI RELAZIONI	AREA PREVALENTE DI RELAZIONE	DIMENSIONE TIPICA DI IMPRESA
NORMALI	RAPPORTI TRADIZIONALI	PRODUZIONE	MICRO E PICCOLE IMPRESE
INTEGRATI	INTEGRAZIONE OPERATIVA	PROGETTAZIONE PRODUZIONE	PICCOLE E MEDIE IMPRESE
PARTNER	PARTNERSHIP	R&S PROGETTAZIONE PRODUZIONE	MEDIE E GRANDI IMPRESE

Figura 7.5 - Caratteristiche tipiche delle categorie dei (sub)fornitori

7.2.2 Lato subfornitura: aree di posizionamento strategico ed operativo

Questo paragrafo è specificatamente rivolto allo studio del soggetto subfornitore, nel quadro della più ampia analisi riguardante l'evoluzione del rapporto committente-subfornitore.

L'analisi delle azioni e del comportamento delle microimprese di subfornitura utilizzerà un modello che distingue un piano strategico da uno operativo.

Per piano strategico intendiamo l'ambito che comprende le scelte di "prodotto", ovvero il tipo offerta che queste microimprese esprimono in termini di componenti o prodotti su commessa, di lavorazione in conto terzi, di servizi tecnici ecc.

Il piano operativo va inteso invece come l'ambito entro il quale vengono assunte decisioni inerenti all'introduzione di innovazioni nelle "operations"; le scelte operative avvengono quindi a "business dato", anche se ovviamente presentano ricadute sulle performance d'impresa e quindi impattano sui vantaggi competitivi, con ovvi risvolti sul piano strategico. Il modello che proponiamo interpreta:

- il comportamento strategico delle imprese di subfornitura; l'analisi corrispondente verrà visualizzata in una prima matrice che incrocia due variabili: oggetto della subfornitura e specificità della subfornitura;

- il comportamento operativo delle imprese di subfornitura; l'analisi corrispondente verrà visualizzata in seconda matrice che incrocia altre due variabili: successo reddituale ed orientamento innovativo.

AREE DI POSIZIONAMENTO STRATEGICO

Il comportamento strategico delle imprese di subfornitura a cui ci riferiamo in questo paragrafo è circoscritto all'ambito delle scelte di "prodotto", ovvero all'offerta che queste microimprese esprimono, come

sopra anticipato, in termini di componenti o prodotti su commessa, di lavorazione in conto terzi, di servizi tecnici ecc.

Un altro aspetto strategico che si potrebbe esaminare è quello inerente al mercato inteso - in tale contesto di subfornitura artigiana - come dimensione del raggio d'azione commerciale entro cui le microimprese operano. Questo secondo aspetto, relativo dunque alla dimensione geografica del mercato, verrà considerato in un successivo paragrafo (7.2.5), insieme alle possibili azioni sul piano strategico e sul piano operativo delle imprese di subfornitura.

Associando, in prima approssimazione, i servizi tecnici di subfornitura alle lavorazioni in conto terzi, possiamo individuare quattro aree di posizionamento strategico per le imprese di subfornitura, mediante una matrice ottenuta dall'incrocio delle due seguenti variabili (figura 7.6):

- "oggetto della subfornitura"; può assumere due valori: subfornitura di prodotto o di lavorazione;
- "specificità della subfornitura"; può assumere due valori: subfornitura di capacità o di specialità.

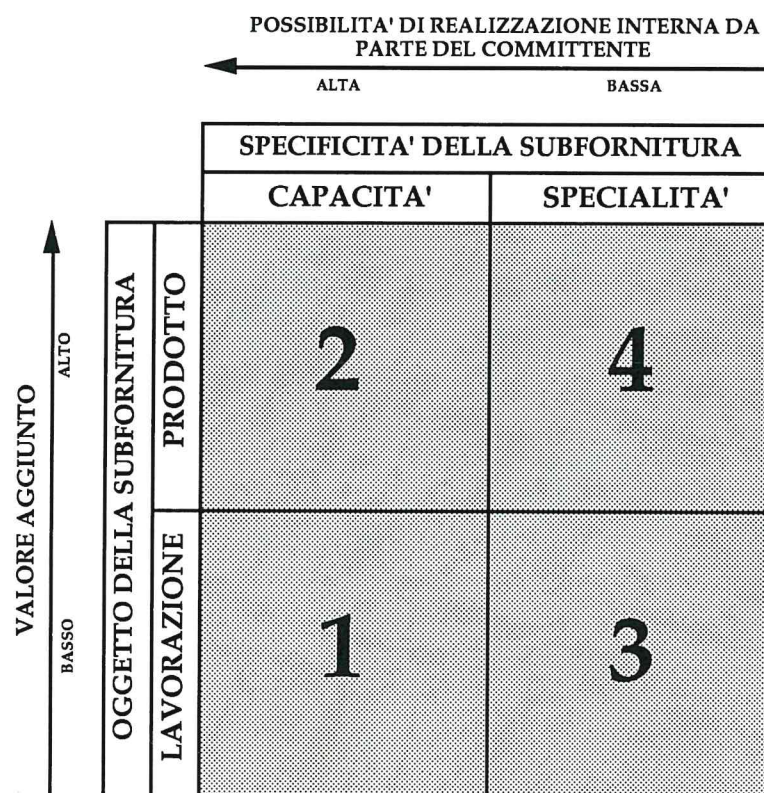


Figura 7.6 - Aree di posizionamento strategico delle imprese di subfornitura

In figura è stato graficamente evidenziato, in corrispondenza dell'asse verticale, un valore aggiunto crescente nel passaggio da subforniture di lavorazioni a subforniture di prodotto. E' una assunzione generalmente verosimile, anche se sono possibili casi particolari di lavorazioni a così alto

valore aggiunto da superare i valori generati con la costruzione di componenti, sottoassiemi o interi prodotti.

Sempre in figura 7.6, sull'asse orizzontale viene associata alla specificità della subfornitura un'altra variabile: possibilità da parte del committente di realizzare internamente le lavorazioni o i prodotti; questa possibilità è ovviamente bassa o nulla nel caso di subfornitura di specialità, mentre è alta nel caso di subfornitura di capacità, che per definizione presuppone la capacità tecnologica del committente di realizzare internamente la lavorazione o il prodotto.

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

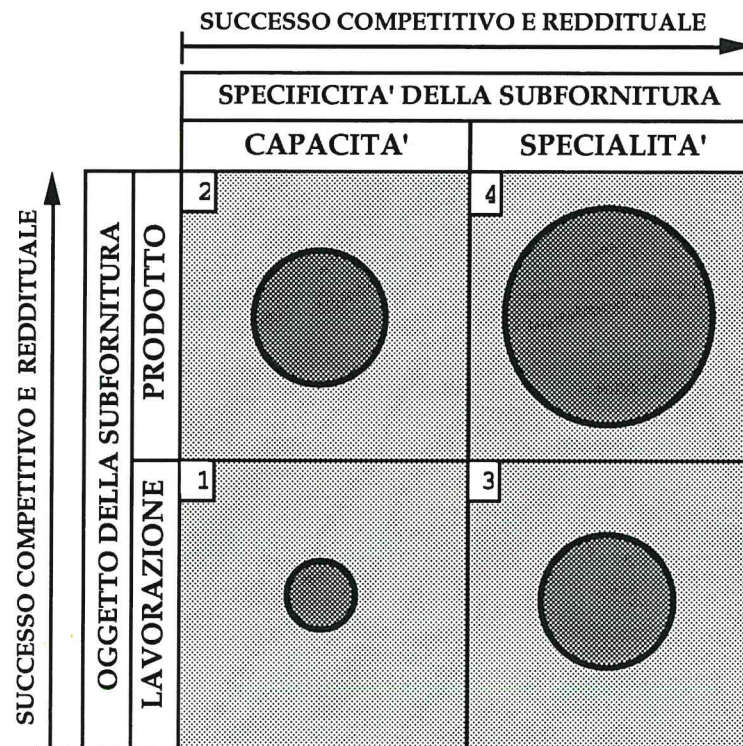
- successo competitivo: genera un vantaggio concorrenziale duraturo (non effimero) su uno o più fattori critici di successo (non variabili competitive di minor rilievo) e determina la dominanza dell'impresa nel mercato, o in un suo segmento o nicchia; un giudizio sulla dimensione del successo competitivo può essere formulato in funzione delle quote di mercato assolute e relative, del grado di copertura del mercato, del livello qualitativo della clientela, del grado di penetrazione presso le varie fasce di clientela;

- successo reddituale: scaturisce dalla capacità del sistema di prodotto di soddisfare al contempo la necessità del mercato e vincoli della struttura, nonché da un buon grado di sfruttamento di quest'ultima; un giudizio sulla dimensione del successo reddituale può essere tratto dalla redditività operativa dei mezzi investiti, o altri indicatori come il fatturato o valore aggiunto per addetto, i margini di contribuzione sul fatturato ecc.

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

In figura 7.7 sono riportate le dimensioni del successo competitivo e di quello reddituale - proporzionali graficamente alle aree dei cerchi - i quali, nell'ipotesi di formule competitive di successo internamente coerente, aumentano o diminuiscono entrambi; i successi sono diversi in funzione dell'area competitiva su cui l'impresa è posizionata.

Come è anche emerso dai dati dell'indagine empirica, le subforniture di prodotto/specialità sono quelle più richieste dalla committenza, a fronte di una offerta che invece, almeno tra i subfornitori artigiani, privilegia le subforniture di lavorazione/capacità. Questa constatazione giustifica i valori relativi assegnati, a livello qualitativo, al successo competitivo e a quello reddituale nelle quattro aree della matrice di figura 7.7.



L'ampiezza dei cerchi è proporzionale al grado di successo reddituale e competitivo

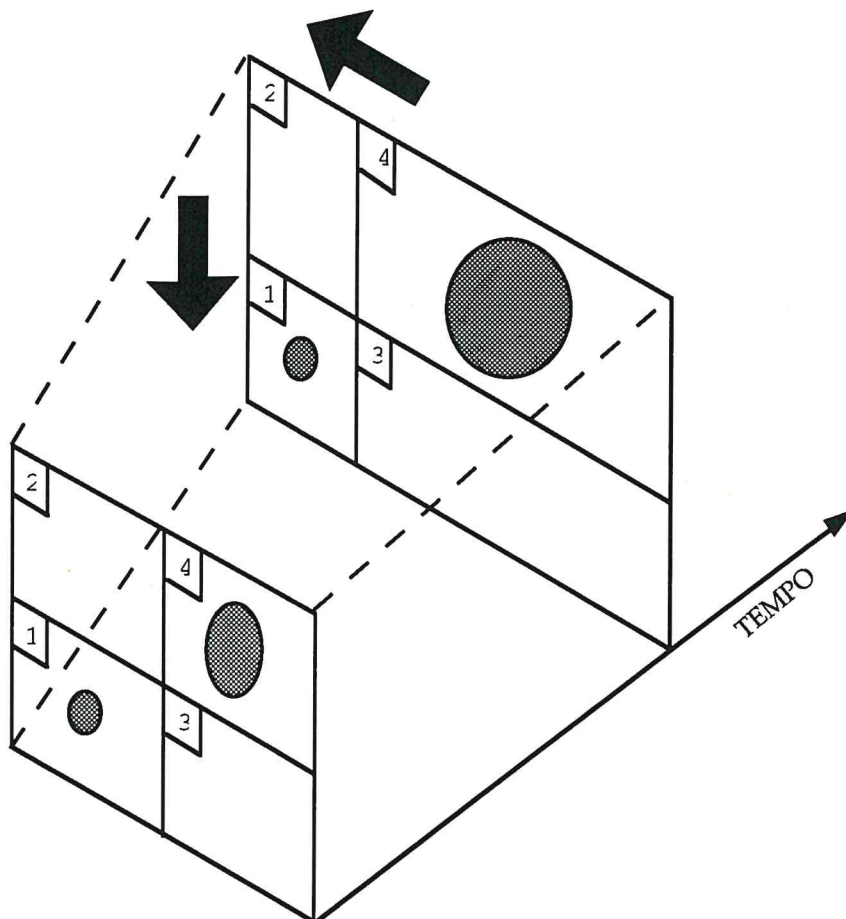
Figura 7.7 - Il successo reddituale e competitivo in relazione alle aree di posizionamento strategico

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

Se inoltre teniamo conto dei trend di sviluppo del mercato di subfornitura rilevati dall'indagine - trend che peraltro confermano dati già noti (le richieste di subforniture di prodotto/specialità sono destinate a crescere a scapito delle subforniture di lavorazione/capacità) - le differenze relative tra le diverse aree in termini di successo competitivo e reddituale si amplificano ancora di più. Questo fenomeno è stato rappresentato visivamente in figura 7.8.

I trend di sviluppo del mercato della subfornitura configurano chiaramente prospettive favorevoli per le imprese subfornitrici che operano in ambiti specialistici di prodotto. Non altrettanto favorevole, ma

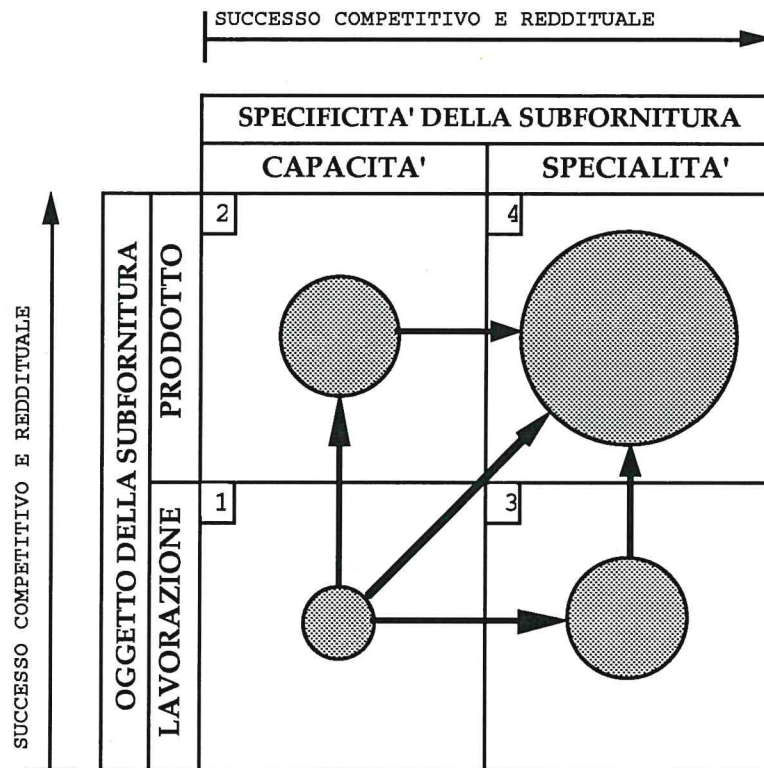
comunque di tutto rispetto, si profila il ruolo delle imprese subfornitrici specializzate non su prodotti, bensì su lavorazioni specifiche.



L'ampiezza dei cerchi è proporzionale al grado di successo competitivo e reddituale

Figura 7.8 - Evoluzione del mercato di subfornitura ed impatto sul successo reddituale e competitivo

In figura 7.9 sono indicati possibili percorsi che le imprese di subfornitura possono compiere per evolvere verso una subfornitura di prodotto/specialità. I quadranti della matrice rappresentano aree di posizionamento strategico, e pertanto i percorsi evolutivi vanno considerati come percorsi di natura strategica, distinti da quelli di natura operativa che verranno invece esaminati nel prossimo paragrafo.



L'ampiezza dei cerchi è proporzionale al grado di successo competitivo e reddituale

Figura 7.9 - Percorsi evolutivi di natura strategica delle imprese di subfornitura

Ciascuna delle 31 unità è stata identificata con una sigla alfanumerica: le lettere rappresentano le iniziali del principale committente (A - Asem, D - Dall'Agnese, GM - Grandi Motori - Fincantieri, S - Snaidero, Z - Zanussi - Electrolux), la cifra corrisponde al numero progressivo dei subfornitori afferenti a ciascun committente (5 per Asem, 6 per Dall'Agnese, 7 per Grandi Motori - Fincantieri, 6 per Snaidero e 7 per Zanussi - Electrolux). La collocazione delle microimprese nella matrice di figura 7.10 è avvenuto sulla base delle quote prevalenti di fatturato; nella quasi totalità dei casi il fatturato è risultato in toto o in percentuali elevatissime baricentrato in uno specifico quadrante della matrice.

INTERO CAMPIONE

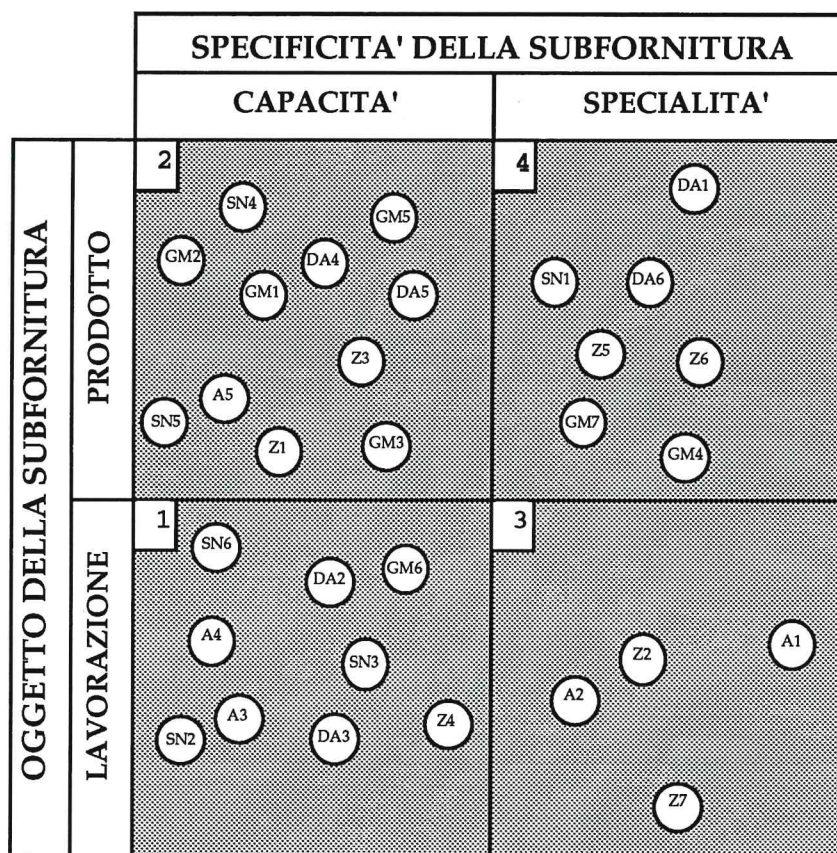
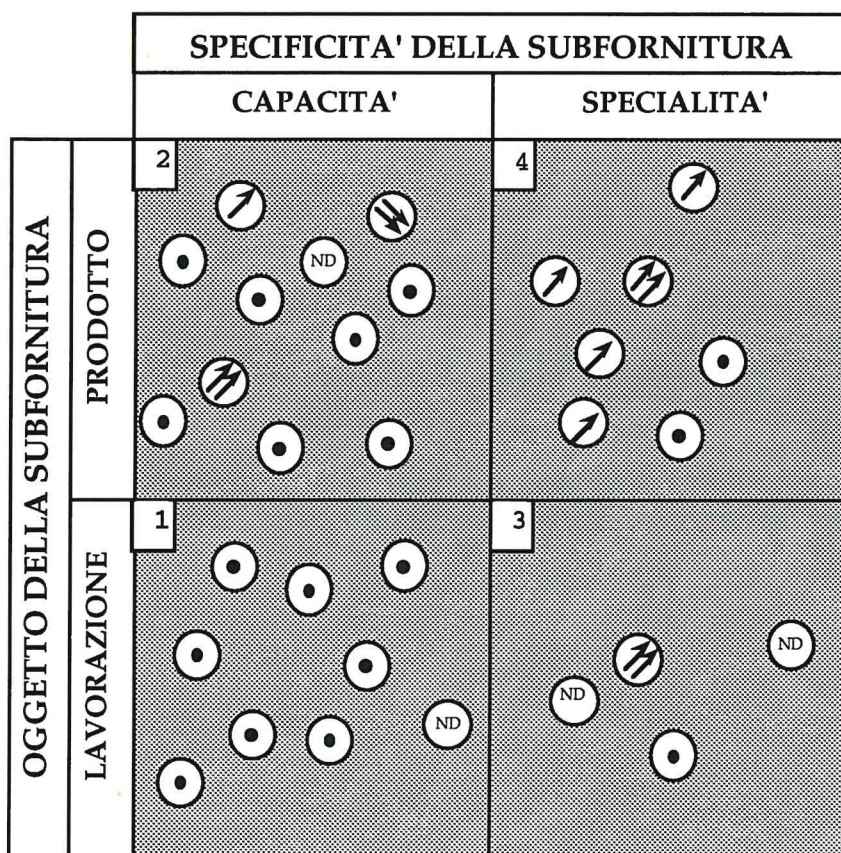


Figura 7.10 - Distribuzione delle imprese di subfornitura del campione in relazione alle aree di posizionamento strategico

Come è possibile notare, circa due terzi delle imprese (20 su 31) offrono una subfornitura di capacità; più equilibrata appare la suddivisione tra imprese che propongono subforniture di prodotto (58%) o lavorazione (42%) (rispettivamente 18 e 13).

Un dato interessante emerge dall'analisi dell'andamento del fatturato delle microimprese in relazione al loro posizionamento strategico (figura 7.11): il trend è tendenzialmente stabile (ad eccezione di casi peculiari) per la subfornitura di capacità, mentre è crescente per subfornitura di specialità, in particolar modo per quella di prodotto. Se, in prima ipotesi, a fatturati crescenti associamo redditi crescenti, questi dati confermano quanto prima assunto a livello qualitativo in figura 7.9, circa il maggior grado di successo competitivo e reddituale conseguito dalle imprese che offrono una subfornitura di prodotto/specialità.

INTERO CAMPIONE



- fatturato in crescita
- fatturato in diminuzione
- fatturato in elevata crescita
- fatturato in elevata diminuzione
- fatturato stabile
- fatturato non disponibile

Figura 7.11 - Trend del fatturato in relazione alle aree di posizionamento strategico

Se andiamo a considerare i due settori numericamente più rappresentati nel campione: il metalmeccanico e il legno-mobilità (figure 7.12 e 7.13), rispettivamente con 11 e con 2+11=13 microimprese, si nota come nel settore metalmeccanico, notoriamente più avanzato dal punto di vista tecnologico rispetto a quello del legno-mobilità, 5 imprese su 11 (45%) offrono subforniture di specialità contro le 3 su 13 (23%) del legno-mobilità, mentre 9

imprese su 11 (82%) nel settore metalmeccanico, contro 7 su 13 (53%) del legno-mobile, offrono prodotti anziché lavorazioni.

SETTORE METALMECCANICO

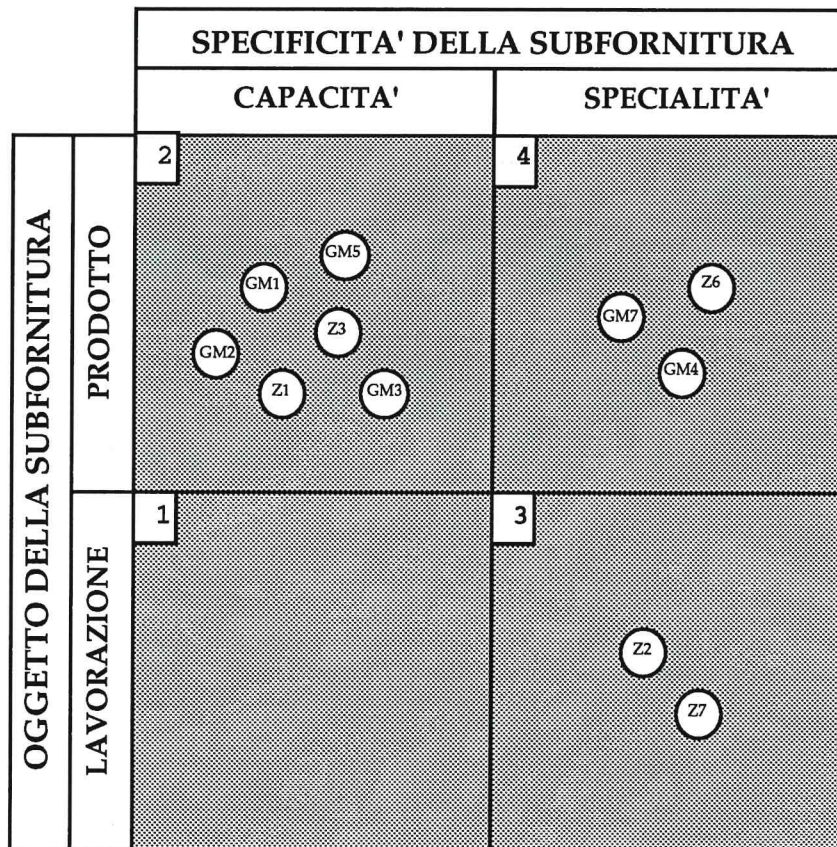


Figura 7.12 - Distribuzione delle imprese di subfornitura del campione metalmeccanico in relazione alle aree di posizionamento strategico

Si noti anche come nel settore metalmeccanico l'area lavorazione/capacità, ovvero quella a minore successo competitivo e reddituale sia deserta (figura 7.12), mentre invece lo stesso quadrante, riferito al legno-mobile, sia il più affollato (figura 7.13).

SETTORE LEGNO-MOBILE

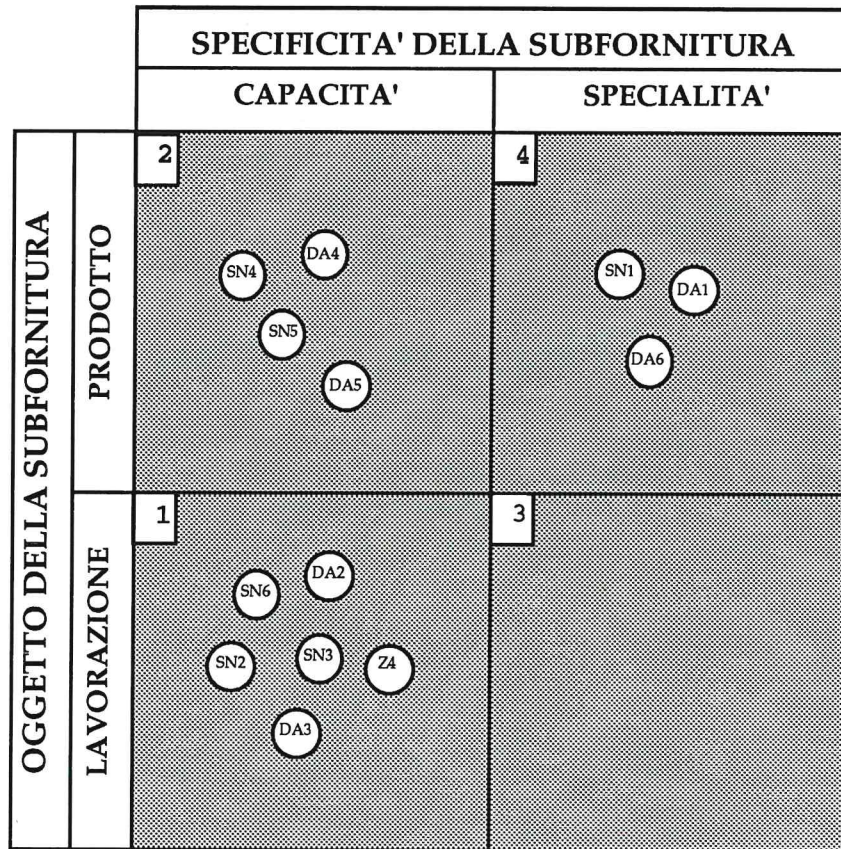


Figura 7.13 - Distribuzione delle imprese di subfornitura del campione in del legno-mobile relazione alle aree di posizionamento strategico

AREE DI POSIZIONAMENTO OPERATIVO

Il comportamento delle imprese sul piano operativo - piano connesso con l'insieme di scelte e decisioni inerenti alle "operations" - può essere analizzato mediante la matrice di figura 7.14, che nasce dalla combinazione dei valori assunti dalle due variabili: successo reddituale ed orientamento innovativo.

Il successo reddituale è stato precedentemente definito; per quanto riguarda l'orientamento innovativo esso deve intendersi come il grado di introduzione di innovazioni di natura tecnologica, organizzativa e gestionale nell'impresa ed in particolare nel sistema produttivo. Le innovazioni introdotte aumentano ovviamente il livello di prestazioni del sistema operativo e fanno indirettamente aumentare i vantaggi competitivi.

In ultima analisi l'orientamento innovativo genera un aumento del successo competitivo¹.



Figura 7.14 - Aree di posizionamento operativo delle imprese di subfornitura

La matrice di figura 7.14 individua quattro quadranti che rappresentano diverse aree di posizionamento operativo. Esse sono state rappresentate con le lettere A, B, C, D.

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

¹ Se si sostituisse la variabile orientamento innovativo con successo competitivo, la matrice di figura 7.13 diventerebbe la matrice di valutazione della formula imprenditoriale proposta da Coda (1989). In realtà la matrice di figura 7.13 risulta una variante o meglio un'applicazione della matrice di Coda, in quanto delle diverse leve su cui si può agire per aumentare il successo competitivo, si considera in questo caso la sola innovazione nelle "operations", trascurando ad esempio variabili quali: orientamento verso diverse aree strategiche di affari (di cui peraltro in questo modello si tiene conto mediante la matrice di figura 7.7 sul posizionamento strategico), l'allargamento geografico del mercato, l'accesso a capitali a condizioni convenienti, la disponibilità di materie prime a prezzi favorevoli, ecc. I quadranti della matrice di figura 7.13 devono considerarsi pertanto come aree di posizionamento operativo: esse infatti sono occupate in funzione del grado e delle modalità di utilizzo di leve operative (AF, JIT, TQM).

La seconda area (B) corrisponde a quella che abbiamo definito l'area dello "autosfruttamento", nel senso che il discreto successo reddituale deve attribuirsi non tanto ad un corrispondente buon posizionamento competitivo, quanto piuttosto a condizioni di lavoro onerose per gli operatori: orari complessivi di produzione superiori alla norma, disponibilità anche a turni lavorativi occasionali serali o festivi, ecc. In altre parole queste microimprese riescono a produrre utili in condizioni di lavoro non mutuabili da imprese di medie e grandi dimensioni.

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

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

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

Le imprese collocabili nel quadrante C presentano tipicamente un basso successo reddituale anche se potenzialmente conservano un alto successo

competitivo, rilevabile ad esempio dal rapporto con committenti più qualificati ed esigenti, i quali sono appunto interessati a mantenere rapporti con subfornitori orientati ad introdurre e consolidare innovazioni nel sistema produttivo e nelle metodologie gestionali.

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

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

Nel caso descritto pesano sicuramente anche i costi di apprendimento che il subfornitore sostiene e che deprimono il successo reddituale come sopra detto.

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

In figura 7.15 sono riportati i successi reddituali in relazione alle diverse aree di posizionamento operativo. Come in precedenza per il posizionamento strategico, anche in questo caso l'operare in un distretto industriale comporta per le micro imprese maggiori sollecitazioni competitive. Per le imprese raggruppate nel quadrante A il successo reddituale diventa spesso così basso da imporre forzatamente - quando non si imbocchi la strada dell'introduzione di innovazioni - una migrazione verso il quadrante B. Le condizioni di lavoro sono quelle tipiche dell'autosfruttamento, ma sono associate, in questo caso, a redditi che -

anche se maggiori rispetto a quelli del quadrante A - restano bassi in valore assoluto.

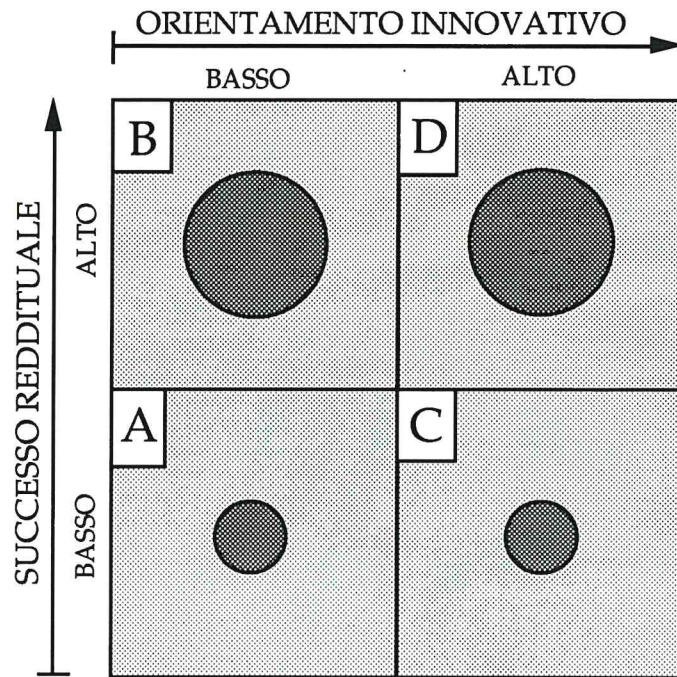


Figura 7.15 - Il successo reddituale in relazione alle aree di posizionamento operativo

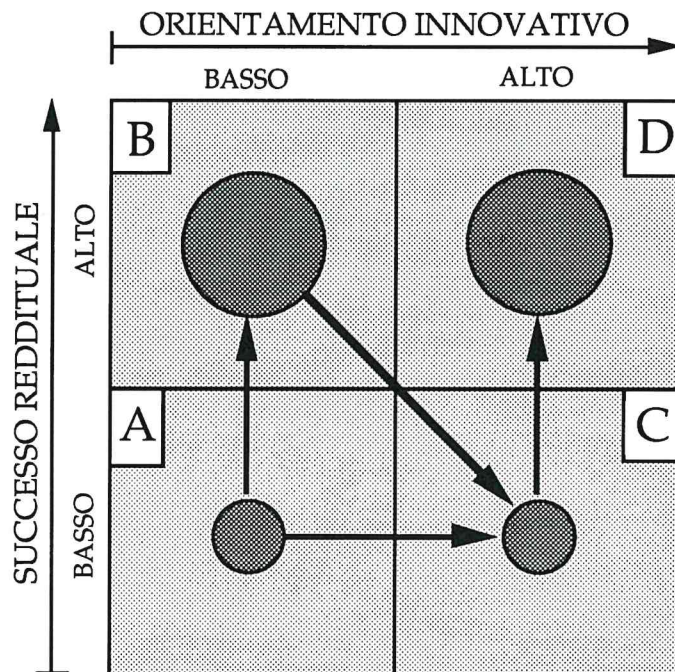


Figura 7.16 - Percorsi evolutivi di natura operativa delle imprese di subfornitura

In figura 7.16 infine sono indicati i percorsi evolutivi possibili: l'area C di introduzione dell'innovazione è il collo di bottiglia attraverso cui è necessario transitare se si desidera pervenire a condizioni di eccellenza.

La distribuzione del campione di imprese esaminato nelle quattro aree della matrice del posizionamento operativo è riportato in figura 7.17. La collocazione delle imprese nei quattro diversi quadranti è stato il risultato finale di un processo di analisi che ha visto coinvolto l'intero gruppo di ricerca, attento a valutare dati sia quantitativi che qualitativi rilevati in occasione delle interviste e le visite effettuate ai reparti produttivi e agli impianti. Le variabili considerate sono state:

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

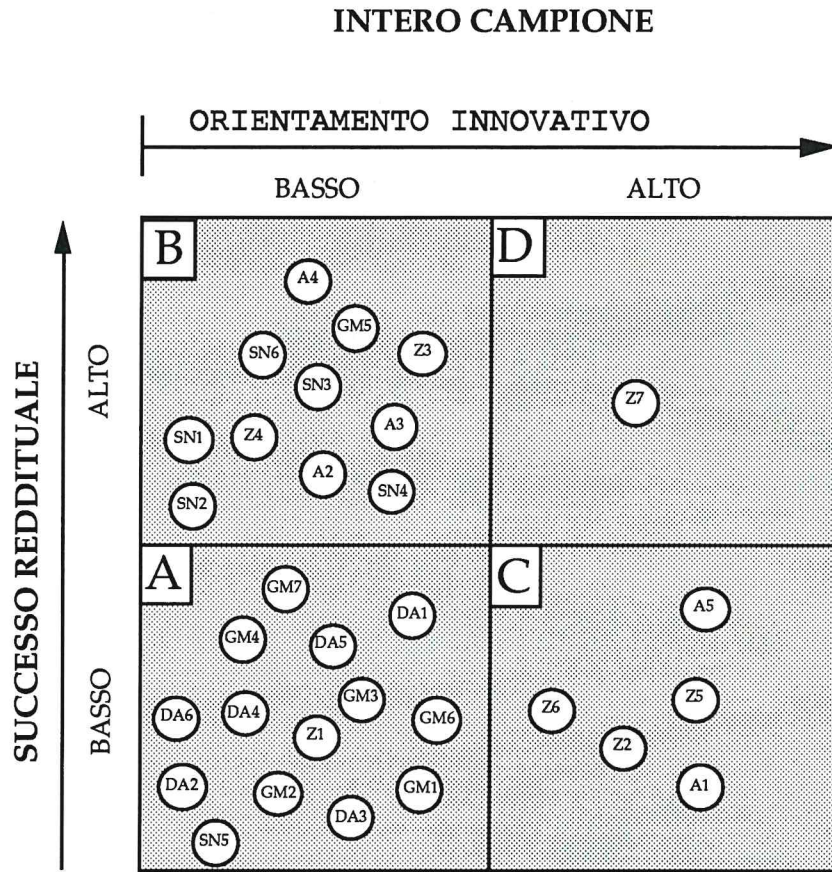


Figura 7.17 - Distribuzione delle imprese di subfornitura del campione in relazione alle aree di posizionamento operativo

Si noti come ben l'80% delle imprese (25 su 31) si distribuisce in aree a basso orientamento innovativo (area delle imprese tradizionali [45%] e dell'autosfruttamento [35%]), mentre solo circa il 20% delle imprese denota un orientamento innovativo sviluppato. Solo una microimpresa sembra garantire prestazioni eccellenti. Questa impresa è stata considerata eccellente per una serie di ragioni che abbiamo prima elencato; tra tutte riportiamo solo il dato inerente al grado di automazione: l'80% del parco macchine è avanzato, con 12 CNC, 3 MC su un totale di 19 macchine.

La figura 7.18 riprende nuovamente la variabile "andamento del fatturato" e la collega ai quattro quadranti della matrice considerata. Si noti come l'andamento del fatturato sia stabile per le imprese tradizionali e di autosfruttamento (a parte casi peculiari), mentre sia in crescita per quelle impegnate in processi innovativi. La crescita del fatturato si giustifica con la migliore qualificazione innanzi alla committenza, e dunque con le più propizie opportunità di mercato. Il reddito non è ancora consistente perché non si è pervenuti in pieno al completamento dei processi di ristrutturazione in corso.

7.20) si assiste ad una vera e propria concentrazione sulle aree tradizionali e dell'autosfruttamento. Per le microimprese di questo settore la strada futura sembra tutta in salita.

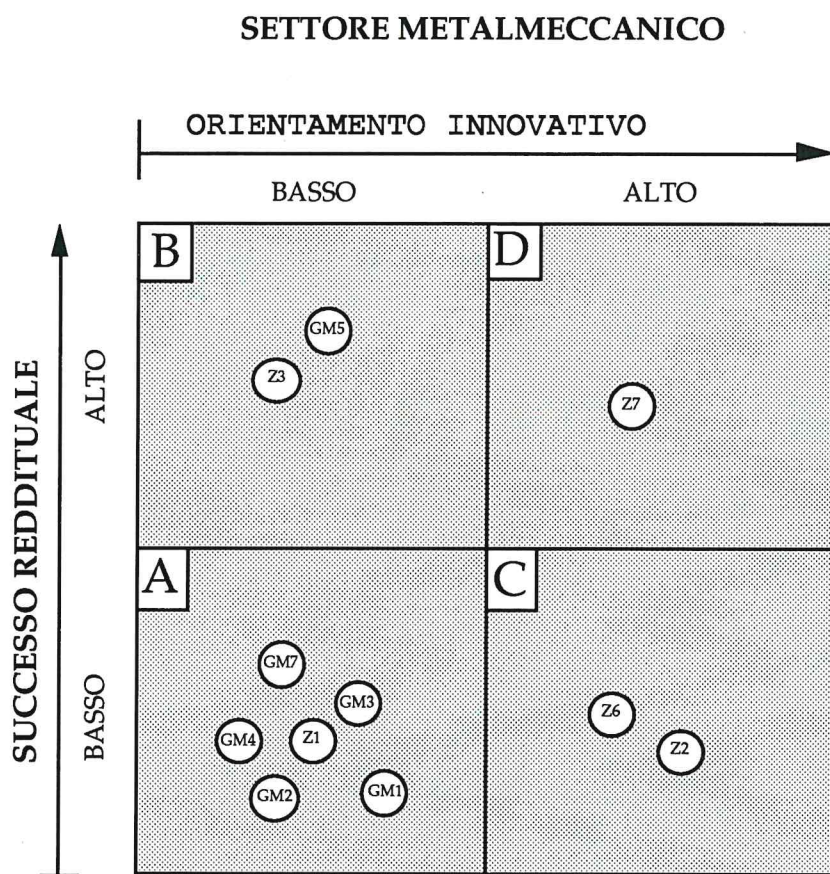


Figura 7.19 - Distribuzione delle imprese di subfornitura del campione metalmeccanico in relazione alle aree di posizionamento operativo

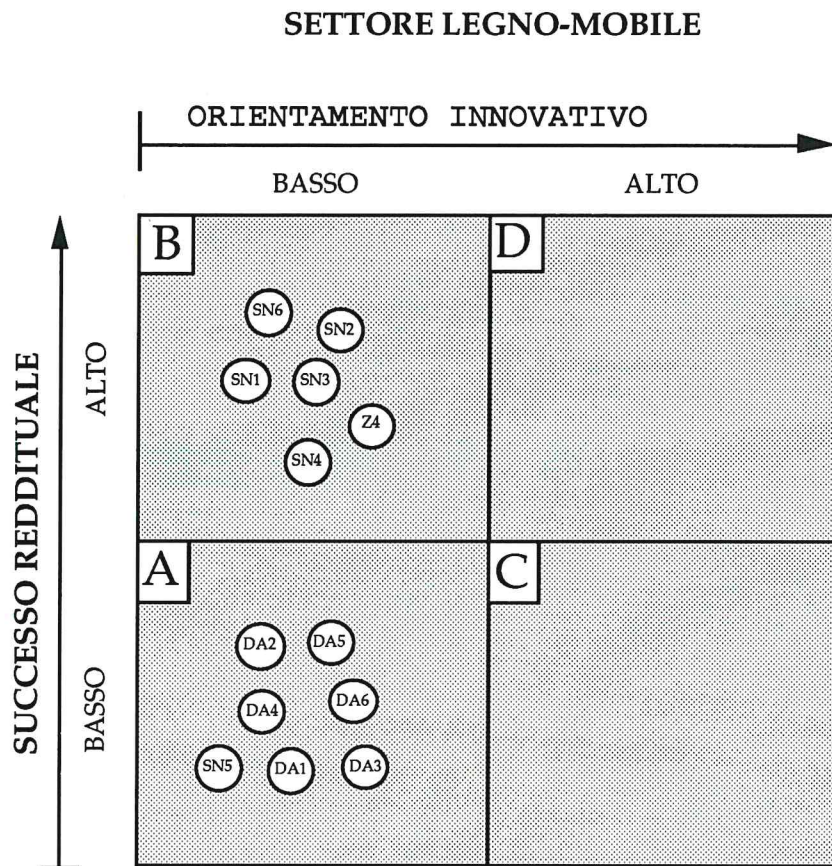


Figura 7.20 - Distribuzione delle imprese di subfornitura del campione del legno-mobile in relazione alle aree di posizionamento operativo

AREE DI POSIZIONAMENTO STRATEGICO ED OPERATIVO

L'uso combinato delle due matrici di posizionamento strategico e di posizionamento operativo conduce alla rappresentazione di una terza matrice, riportata in figura 7.21. Questa matrice consente di evidenziare in un solo piano l'area strategico-operativa ricoperta dalla impresa subfornitrice. Sono individuabili quattro macroquadranti (evidenziati con diverse tonalità di grigio) a cui corrispondono le aree di posizionamento strategico: prodotto-capacità, prodotto-specialità, lavorazione-capacità e lavorazione specialità. All'interno di ciascuna di queste aree sono riportati i quattro quadranti del posizionamento operativo: A) aree delle imprese tradizionali, B) area dell'autosfruttamento, C) area dell'introduzione delle innovazioni, D) area delle imprese eccellenti.

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

- tanto maggiore è il successo competitivo (macroquadrante prodotto/specialità), tanto minore è il ricorso all'autosfruttamento;
- l'autosfruttamento è viceversa più diffuso nel macroquadrante a minor successo competitivo (lavorazione/capacità);
- l'area strategico-operativa più favorevole (prodotto/specialità-D) è deserta;

INTERO CAMPIONE

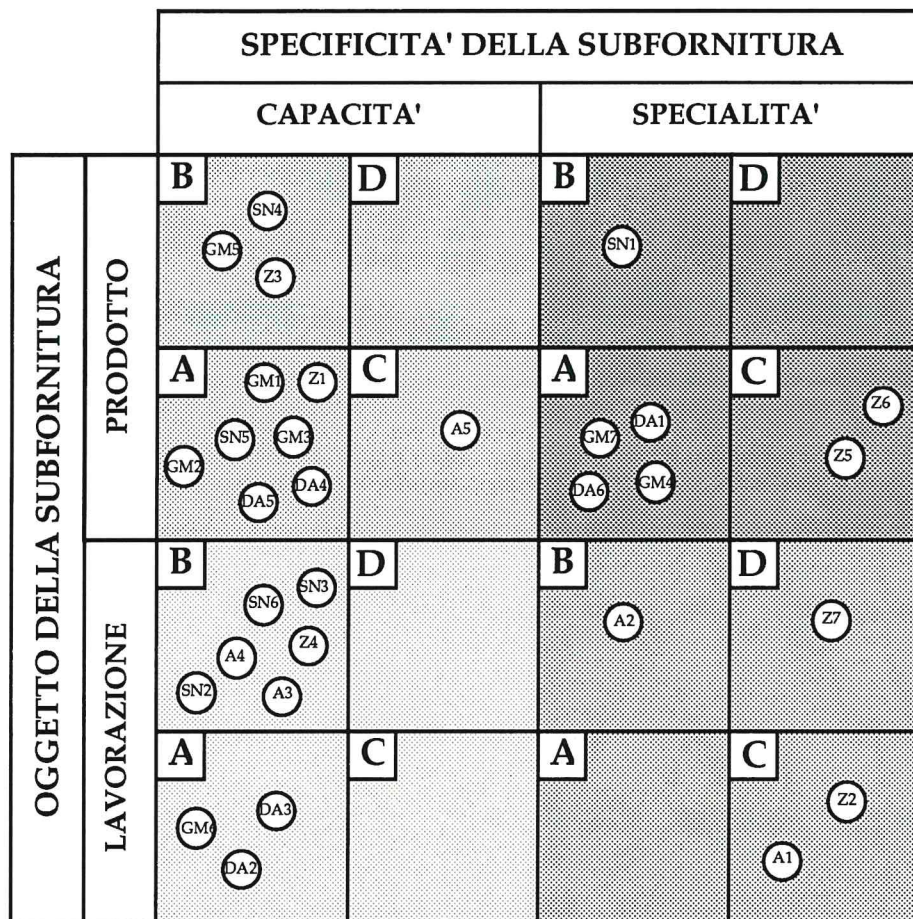


Figura 7.21 - Distribuzione delle imprese di subfornitura in relazione alle aree di posizionamento strategico ed operativo

- le aree D, corrispondenti all'eccellenza sul piano operativo, sono comunque coperte da una sola microimpresa che opera, non a caso, in specialità;
- l'unica area C (introduzione di innovazioni) deserta è quella corrispondente all'area lavorazione/capacità e cioè la meno favorevole sul piano strategico;
- le aree C, che profilano imprese impegnate in processi di miglioramento, sono più affollate ancora una volta nella subfornitura di specialità;

- le aree A e B, con imprese rispettivamente tradizionali e autosfruttate, sono le più affollate soprattutto nel caso di subfornitura di capacità.

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

7.2.3 Lato committenza: aspetti caratterizzanti la domanda di subfornitura

L'attenzione in questo paragrafo è rivolta allo studio dell'evoluzione dei rapporti committente-subfornitore assumendo come angolo di visuale il soggetto committente. Gli aspetti che verranno analizzati per qualificare le politiche di subfornitura (in particolare artigiana) dei committenti sono i seguenti:

- peso degli acquisti sul fatturato, peso della subfornitura sugli acquisti e della subfornitura artigiana sulla subfornitura;
- tipologia della domanda di subfornitura;
- profilo di performance richiesto ai subfornitori;
- numero e localizzazione dei subfornitori;
- relazioni con i subfornitori.

IMPORTANZA DELLA SUBFORNITURA

Una analisi comparata tra i diversi committenti e riferita al peso degli acquisti sul fatturato, al peso della subfornitura sugli acquisti e della subfornitura artigiana sulla subfornitura, è riportata sinteticamente in figura 7.22. Le indicazioni che emergono sono schematicamente le seguenti:

- Gli acquisti sul fatturato rappresentano una quota rilevante; si va dal 40% della Snaidero al 70% della Asem (dati 1990); inoltre il trend è pressoché stabile o in aumento (a parte la Asem che cala nel '91 del 5%) e denuncia in generale una propensione delle imprese alla focalizzazione sulle produzioni a maggiore valore aggiunto, trascurando la realizzazione interna di componentistica facilmente disponibile sul mercato o di lavorazioni poco remunerative e di cui esiste un'ampia offerta.

- La subfornitura rispetto agli acquisti pesa relativamente poco per Asem (20%) e Snaidero (25%), mentre pesa molto per Fincantieri (70%), Dall'Agnese (70%) e moltissimo per Zanussi (90%). Il modesto ricorso alla subfornitura denunciato da Asem e Snaidero (è stato comunque riscontrato un trend leggermente crescente) va principalmente attribuito rispettivamente alla forte standardizzazione della componentistica elettronica e all'utilizzo spinto di pannelli in legno ricostituito (per la realizzazione delle cucine), anche queste produzioni altamente standardizzate. Gli elevati valori della subfornitura nel caso della Fincantieri e Dall'Agnese si giustificano rispettivamente con le

caratteristiche dei prodotti realizzati (motori diesel in unità limitate che richiedono componentistica ad hoc) e con le lavorazioni di legno massello, lavorazioni ancora lontane da rilevanti gradi di standardizzazione. Per Zanussi, infine, il valore percentuale della subfornitura è elevatissimo (90%), con un andamento stabile nel tempo (nel 1985 del 95% e nel 1991 del 93%); questo dato è da collegare alla quota di produzione di tipo "engineer to order" molto elevata (80% del proprio fatturato)².

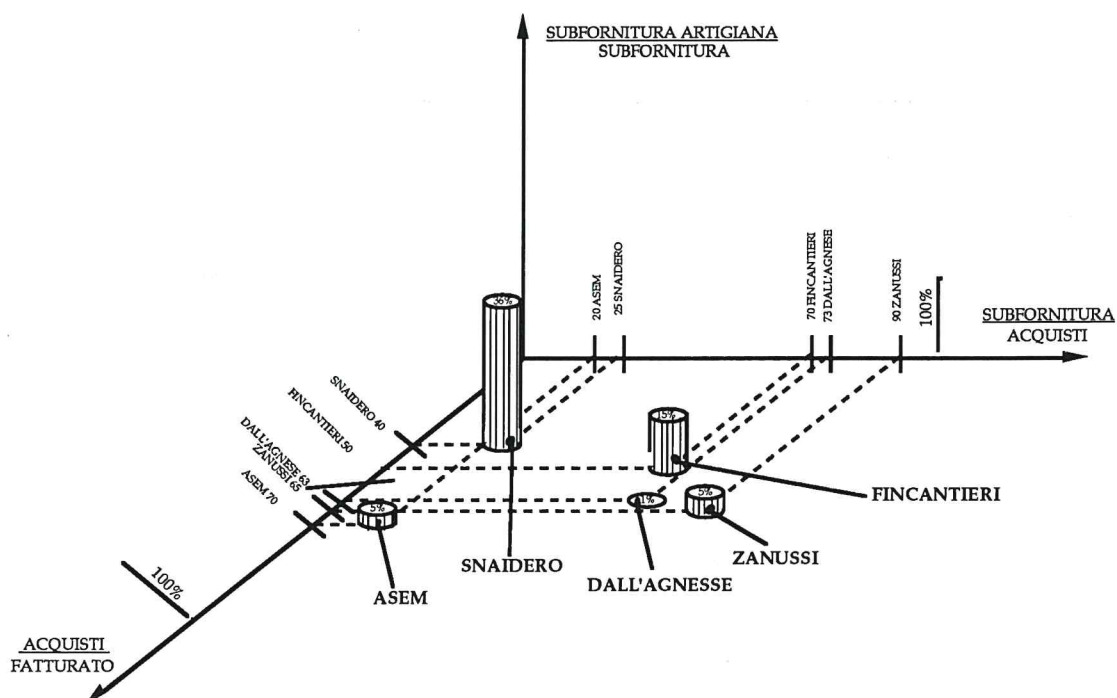


Figura 7.22 - Incidenza percentuale degli acquisti sul fatturato, della subfornitura sugli acquisti e della subfornitura artigianale sulla subfornitura complessiva

• Per quanto concerne la percentuale della subfornitura artigianale sugli acquisti, si rileva un dato sostanzialmente deludente: le sole Snaidero (36%) e Fincantieri (15%) rappresentano un mercato rilevante (percentualmente) per le microimprese artigiane; a svolgere un ruolo primario nella subfornitura risultano le piccole e medie imprese che sembrano più strutturate e meglio attrezzate nel rispondere alle esigenze dei committenti. Si riporta per comodità la tabella già commentata al capitolo 5, che fornisce il peso della subfornitura delle imprese artigiane rispetto alle altre imprese subfornitrici classificate per dimensione.

² Il plant esaminato della Zanussi-Electrolux di Porcia si rapporta alle "Sales Companies" come a veri e propri clienti esterni. Le richieste delle Sales Companies e dei clienti esterni (che chiedono produzioni con relativo marchio) rappresentano pertanto delle commesse a cui appunto l'impresa risponde in classica modalità "engineer to order".

RIPARTIZIONE % DELLA SUBFORNITURA TRA	ASEM	DALL'AGNESE	FINCANTIERI	SNAIDERO	ZANUSSI
GRANDI IMPRESE	0	0	15	0	15
MEDIE IMPRESE	70	20	40	44	70
PICCOLE IMPRESE	25	79	30	20	10
IMPRESE ARTIGIANE	5	1	15	36	5

TIPOLOGIA DELLA DOMANDA DI SUBFORNITURA

Prevale nettamente da parte delle imprese committenti del campione la richiesta di subfornitura di prodotto e di specialità. Riportiamo ancora una volta due tabelle già commentate al capitolo 5; la subfornitura di servizi è stata associata in prima approssimazione a quella di lavorazione.

OGGETTO DELLA SUBFORNITURA %	ASEM	DALL'AGNESE	FINCANTIERI	SNAIDERO	ZANUSSI
DI PRODOTTO	0	85	78	100	95
DI LAVORAZIONE	100	15	22	0	5

SPECIFICITA' DELLA SUBFORNITURA %	ASEM	DALL'AGNESE	FINCANTIERI	SNAIDERO	ZANUSSI
DI CAPACITÀ	10	20	15	0	25
DI SPECIALITÀ	90	80	85	100	75

I dati sopra riportati sono stati tradotti graficamente in figura 7.23 che ben evidenzia visivamente come la domanda di subfornitura sia spostata, in gran parte, sulla specialità anziché sulla capacità e sul prodotto anziché sulla lavorazione.

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

L'unico caso in controtendenza è rappresentato dalla Asem, la cui domanda è baricentrata sulle subforniture di lavorazione-specialità. La motivazione è duplice: - esiste sul mercato una crescente disponibilità di componenti standard più affidabili e a prezzi sempre minori; - il 70% dei costi di prodotto è rappresentato da materiali e componenti d'acquisto: pertanto è fondamentale per l'impresa concentrarsi sul processo di trasformazione ricercando subfornitori specializzati capaci di aumentare l'efficienza del processo di produzione. La qualità spesso non eccellente garantita dai subfornitori Asem sta comunque generando gravi rischi economici connessi all'elevato valore unitario dei componenti e dei semilavorati consegnati ai subfornitori stessi; queste considerazioni stanno orientando l'impresa a ridurre la subfornitura di lavorazione in conto terzi, internalizzando fasi del ciclo di produzione.

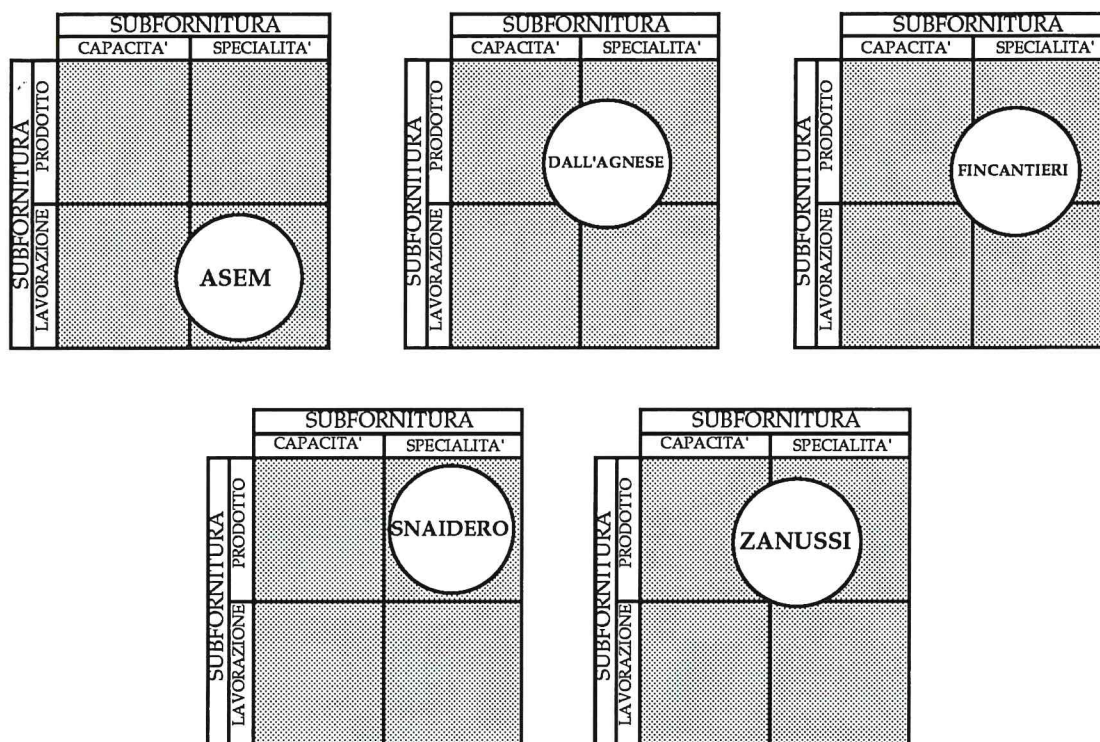


Figura 7. 23 - Tipologia della domanda di subfornitura

A tale riguardo è opportuno precisare che, dal punto di vista del committente, il fabbisogno di subfornitura di specialità può derivare o da scelte di esternalizzazione di fasi produttive di cui comunque si possiede il "know how" (e pertanto reinternalizzabili in caso di necessità, anche se non in tempi brevi) o da esigenze vere e proprie di lavorazioni di cui non è disponibile, nel patrimonio conoscitivo storico dell'impresa, una precisa competenza produttiva, come nel caso eclatante della Snaidero per la linea di prodotti metallici.

I dati della tabella sotto riportata evidenziano che la subfornitura di specialità non internalizzabile è significativa, almeno per alcuni committenti, e questo ovviamente rappresenta una ghiotta opportunità per le imprese di subfornitura capaci di indirizzare la loro offerta verso tali produzioni.

	ASEM	DALL'AGNESE	FINCANTIERI	SNAIDERO	ZANUSSI
SUBFORNITURA DI SPECIALITA'	90	80	85	100	75
%					
Potenzialmente realizzabile all'interno	90	70	75	30	0
Non realizzabile all'interno	0	10	10	70	75

A fronte di una domanda di subfornitura distribuita come rappresentato qualitativamente in figura 7.23, si contrappone una offerta di subfornitura artigiana del tipo riportato in figura 7.24. E' evidente come solo una netta minoranza di microimprese artigiane si collochi nei quadranti di

maggiore interesse per i committenti: è presente quindi una divaricazione tra domanda dei committenti e offerta dei subfornitori artigiani. Questi ultimi si trovano quindi ad operare in mercati che potremmo definire marginali.

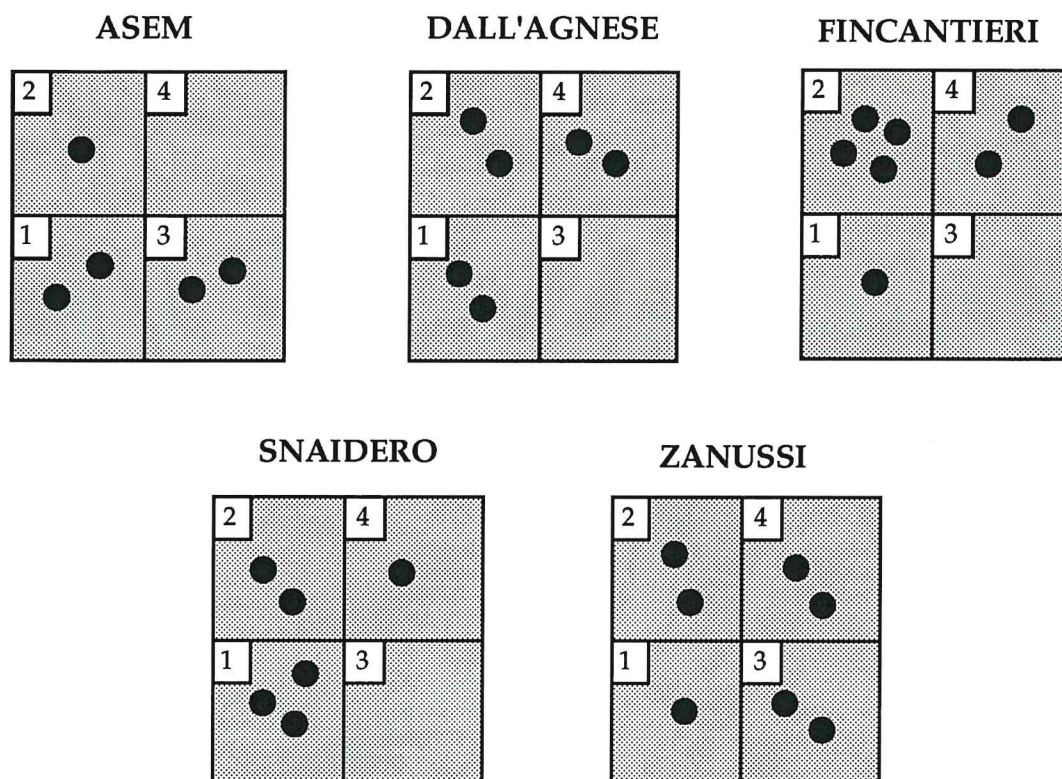


Figura 7.24 - Tipologia d'offerta della subfornitura in relazione al committente

La risposta alle esigenze dei committenti richiede in generale quello che per molte imprese di subfornitura rappresenta un autentico riposizionamento strategico di prodotto, ovvero una modificazione della loro offerta in termini di oggetto e di specificità della loro produzione, pena la loro progressiva emarginazione dai rapporti, almeno diretti, con i committenti.

In figura 7.24 è possibile notare l'apparente anomalia del caso della Snaidero, che presenta alcuni subfornitori artigiani di capacità benché l'impresa denunci un 100% di subfornitura di specialità. Questo disallineamento è dovuto alla percentuale praticamente nulla, rispetto al monte subfornitura, degli interscambi che il committente intrattiene con queste microimprese. Si comprende quindi perché l'impresa in prima approssimazione abbia trascurato, nel qualificare la propria domanda di subfornitura, la quota di subfornitura di capacità.

PROFILO DI PERFORMANCE RICHIESTO AL SUBFORNITORE

Come approfonditamente argomentato nell'analisi comparata delle imprese committenti (paragrafo 5.7), queste ultime stanno sempre più ricercando subfornitori con profili di prestazioni elevate in termini soprattutto di qualità, puntualità e tempestività delle consegne, autonomia gestionale, capacità di risposta tecnologica.

I subfornitori, compresi quelli artigiani, non possono più confidare nella continuità dei rapporti di subfornitura basando il loro profilo competitivo sui differenziali di costo, differenziali conseguiti, ad esempio attraverso una distribuzione del personale tutta spostata su attività direttamente produttive e all'impegno profuso dalle maestranze, ma devono rispondere alle nuove esigenze anche in termini di qualità e di servizio.

Se ci riferiamo alle quattro aree di posizionamento operativo previste dal modello concettuale proposto, potremmo concludere che i committenti richiedono subfornitori collocati sull'area se non dell'eccellenza quanto meno dell'introduzione di innovazioni.

La figura 7.25, che riporta il diverso posizionamento operativo delle imprese di subfornitura in relazione al committente, evidenzia - come nel caso precedente del posizionamento strategico - uno scollamento tra attese del committente e risposte delle microimprese.

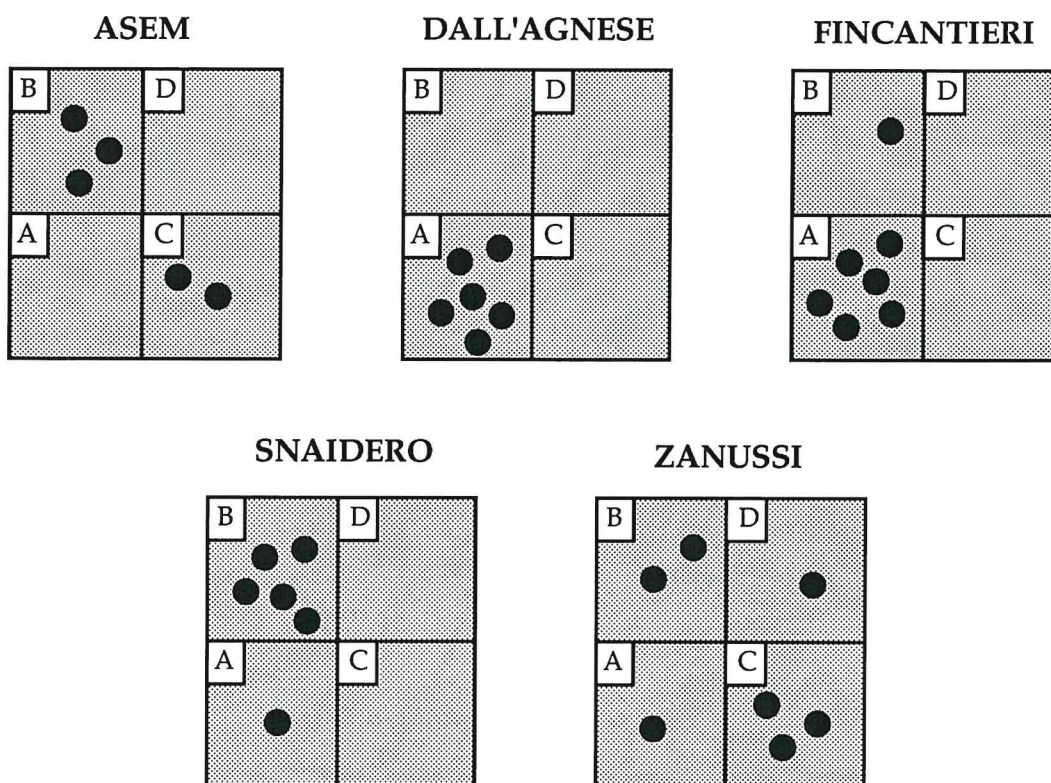


Figura 7.25 - Posizionamento operativo della subfornitura in relazione al committente

Anche in questo caso il cambiamento appare una scelta non rinviabile per molte imprese di subfornitura, cambiamento riconducibile ad un vero e proprio riposizionamento nelle "operations", con adozioni di tecnologie avanzate e modelli organizzativo-gestionali più sofisticati del tipo Just In Time e Total Quality Management.

La maggioranza di subfornitori Snaidero nel quadrante B si spiega con la quasi totale prevalenza, presso queste imprese, di lavorazioni di pannelli in legno ricostituito, attività che si svolge nel distretto locale in condizioni di accesa concorrenza, che deprime i successi reddituali e spinge le imprese verso condizioni tipiche da autosfruttamento.

Per rimanere sempre nel settore del legno mobile, i subfornitori di Dall'Agnese operano invece prevalentemente nel campo del legno massello e riescono ad ottenere successi reddituali in condizioni di lavoro migliori, grazie a lavorazioni meno standardizzate e più legate alla "capabilities" delle singole microimprese. In generale l'intera area del pordenonese, che include gran parte di queste imprese campionate, è generalmente più avanzata (come dimensioni, mercato, ecc.) rispetto a quella del manzanese dove si colloca invece la quota maggiore delle imprese subfornitrici Snaidero.

E' interessante infine notare come le imprese artigiane più orientate all'innovazione siano quelle che interagiscono con i settori industriali più avanzati (come quello "high-tech" elettronico-informatico della Asem), o con le imprese più impegnate nella qualificazione dei propri subfornitori (come la Zanussi).

NUMERO E LOCALIZZAZIONE DEI SUBFORNITORI

Per quanto riguarda il numero dei subfornitori, durante l'indagine non è stato possibile individuare quantitativamente i trend in essere. In molti casi, infatti, non sono stati resi disponibili i dati storici relativi al numero dei subfornitori negli anni passati. Le indicazioni qualitative emerse evidenziano comunque la graduale attuazione di processi di razionalizzazione del parco subfornitori, processi che stanno riducendo il numero dei subfornitori con impatti diversi a seconda della dimensione di impresa.

SUBFORNITORI (NUMERO)	ASEM	DALL'AGNESE	FINCANTIERI	SNAIDERO	ZANUSSI
GRANDI IMPRESE NEL					
1985	N.D.	N.D.	N.D.	0	16
1990	1	0	40	0	20
MEDIE IMPRESE NEL					
1985	N.D.	N.D.	N.D.	0	150
1990	4	0	150	3	140
PICCOLE IMPRESE NEL					
1985	N.D.	N.D.	N.D.	23	40
1990	5	63	200	23	20
IMPRESE ARTIGIANE					
1985	N.D.	N.D.	N.D.	14	10
1990	3	3	400	14	5

I dati della tabella riportata evidenziano quantitativamente questo fenomeno nel caso della Zanussi. E' interessante notare come la riduzione interessi pesantemente le imprese piccole e quelle artigiane con valori del 50%, mentre sia più lieve nel caso delle medie imprese (circa un 7% in meno). Viceversa sta aumentando il numero delle grandi imprese subfornitrici, a testimonianza di come la necessità di subfornitori capaci orienti i committenti verso grandi organizzazioni in grado di rispondere efficacemente alle esigenze espresse.

Questo fenomeno è interrelato ovviamente con la distribuzione geografica dei subfornitori che sempre più tende a perdere, in questo trend, caratteristiche di spinta connotazione territoriale locale. La tabella seguente, già proposta nel capitolo 5, associa la localizzazione dei subfornitori al loro numero, e al loro valore percentuale di subfornitura, questo per ogni committente, così da consentire una comoda comparazione.

LOCALIZZAZIONE SUBFORNITORI (NUMERO)	ASEM	DALL'AGNESE	FINCANTIERI	SNAIDERO	ZANUSSI
NELLA PROVINCIA	N.D.	26	M/B	19	10
NELLA REGIONE	N.D.	32	BASSO	38	15
NEL RESTANTE TERRITORIO NAZ.	N.D.	32	ALTO	2	150
ALL'ESTERO	N.D.	2	M/B	0	15

LOCALIZZAZIONE SUBFORN. (% SU ACQUISTI)	ASEM	DALL'AGNESE	FINCANTIERI	SNAIDERO	ZANUSSI
NELLA PROVINCIA	N.D.	40	M/B	34	25
NELLA REGIONE	N.D.	49	BASSO	68	30
NEL RESTANTE TERRITORIO NAZ.	N.D.	48	ALTO	32	45
ALL'ESTERO	N.D.	3	M/B	0	15

Si può osservare come il numero di subfornitori e il loro peso economico in provincia e in regione sia rilevante per le imprese del legnomobile. Questo si spiega soprattutto con la presenza nel bacino regionale di due zone geografiche (manzanese e pordenonese) tipicamente riconducibili a distretti industriali. Non altrettanto può dirsi per gli altri settori di appartenenza delle microimprese campionate: metalmeccanico, elettronico, plastico e servizi.

Le due grandi imprese del campione, cioè Zanussi e Fincantieri, più delle altre trovano collaborazioni significative in tutto il territorio nazionale ed anche all'estero.

Se consideriamo dunque le due variabili: dimensione dell'impresa committente, nei casi campionati direttamente proporzionale all'estensione geografica dei mercati serviti, e localizzazione dei subfornitori, è possibile individuarne una correlazione, rappresentata schematicamente in figura 7.26.

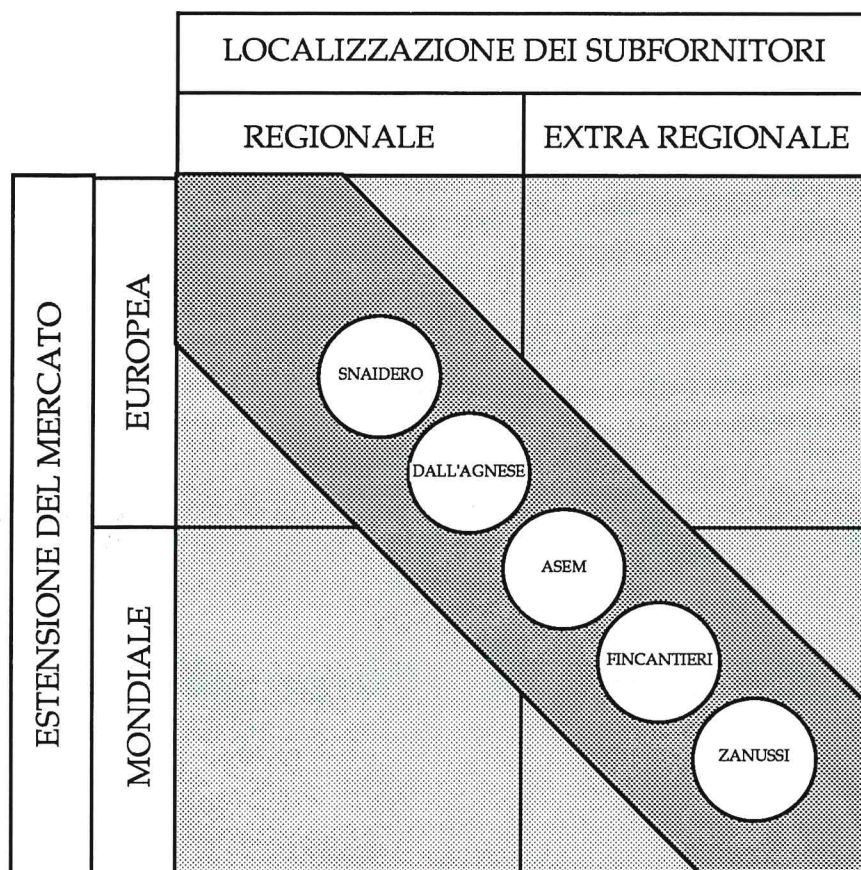


Figura 7.26 - Rapporto tra grado di estensione del mercato e localizzazione dei subfornitori

La rappresentazione, che vuole essere solo qualitativa, indica come all'aumentare dell'estensione, e potremo aggiungere anche della globalizzazione dei mercati serviti, sia più spinto il ricorso a subfornitori extra regionali ed extranazionali.

Se inoltre si riflette sul fatto che il parco fornitori e subfornitori più strettamente collegato alla committenza sia caratterizzato da una fisionomia tecnologica e qualitativa tendenzialmente elevata, dall'estensione sempre più significativa del mercato e in definitiva dalla crescente dimensione, allora è possibile formulare - sebbene il numero di grandi imprese esaminate non autorizzi a eccessive generalizzazioni - due considerazioni di fondo:

- tanto più esteso e "globale" è il mercato servito dall'impresa committente, tanto più esclusiva risulta la selezione dei subfornitori e minore il numero delle imprese di subfornitura sia piccole che artigiane;
- le ipotesi di partnership riguardano soprattutto imprese subfornitrici che operano su mercati almeno nazionali (ma di preferenza internazionali).

Entrambe le affermazioni sono comprensibili se si riflette sul legame tra ampiezza del mercato servito, economie di scala, valore aggiunto incorporato nell'oggetto approvvigionato, affidabilità qualitativa, specializzazione, ecc.

Le considerazioni sopra espresse sollevano un tema di attualità e cioè il rapporto tra le due variabili mercato "globale" e produzione "locale".

Le tendenze evolutive in atto nel mondo industrializzato fanno ritenere che il rapporto delle grandi imprese con il proprio indotto sarà sempre più de-territorializzato. Infatti, i committenti sono orientati a ricercare fornitori e subfornitori la cui principale caratteristica sia l'eccellenza e non la vicinanza fisica.

Ma, come sottolinea Rullani (1990) "non bisogna sottovalutare la forza della storia e la potenza produttiva degli «ambienti territoriali»". Secondo lo stesso autore, "l'economia della globalità, pur ammettendo una grande mobilità e distinzione tra impresa e territorio," riserva "invece un ruolo chiave al territorio, come luogo dove si devono produrre ed organizzare fattori di qualità, essenziali alla competitività delle imprese. La globalità, in altri termini, è organizzata localmente, è una economia delle diverse territorialità."

Con riferimento al settore del legno-mobile, i dati empirici di questa ricerca suffragano la tesi di Rullani.

Per Snaidero e Dall'Agnese, infatti il peso delle imprese subfornitrici extraregionali è cresciuto negli ultimi anni e dunque è andata estendendosi la distribuzione geografica degli interlocutori; tuttavia questa distribuzione si è espansa seguendo canali precisi: quelli dei distretti. A quelli tradizionalmente battuti (Pordenonese, Manzanese) si sono aggiunti altri distretti (Pesarese, Trevigiano). Ecco allora che la proiezione più internazionale di queste imprese committenti ha condotto ad un ampliamento (in numero ed estensione) del parco subfornitori, ma è un ampliamento che ha investito precisi ambiti territoriali, così che le radici continuano ad essere locali. Rimane quindi forte, per ragioni di economicità della produzione, l'attrazione verso imprese appartenenti a distretti industriali, siano essi vicini o "lontani". Per i primi gioca a favore anche una palpabile difficoltà, emersa durante le interviste presso i committenti, a dissolvere quei rapporti culturali e sociali che si sono instaurati tra le grandi imprese ed il loro indotto locale. Una certa influenza al riguardo hanno anche i richiami, da parte delle autorità del mondo economico e politico regionale, volti a impedire particolari penalizzazioni delle imprese del territorio.

Più in generale i dati dell'indagine indicano comunque che i bacini di localizzazione delle imprese subfornitrici (piccole e grandi) vanno ampliandosi rispetto al passato, interessando quanto meno l'intero territorio nazionale, ma anche quello europeo e in generale internazionale.

RELAZIONI CON I SUBFORNITORI

Una delle evidenze importanti emerse dall'indagine è in generale l'orientamento dei committenti a non impegnarsi profondamente con i subfornitori artigiani, soprattutto per quanto riguarda la garanzia di un fatturato significativo da realizzarsi nel corso dell'anno, come invece auspicherebbero molte microimprese subfornitrici. L'intento anzi è quello

di diminuire la dipendenza dalla singola impresa committente e puntare allo sviluppo di una capacità concorrenziale dei subfornitori considerata vantaggiosa per le imprese committenti stesse.

Questo comportamento, distante rispetto a scelte di integrazione o di partnership, rientra nel quadro di politiche precise operate dai committenti che privilegiano le relazioni con i fornitori e i subfornitori delle lavorazioni e componenti più importanti o addirittura strategici, e trascurano in prima battuta i piccoli subfornitori, soprattutto quelli artigiani.

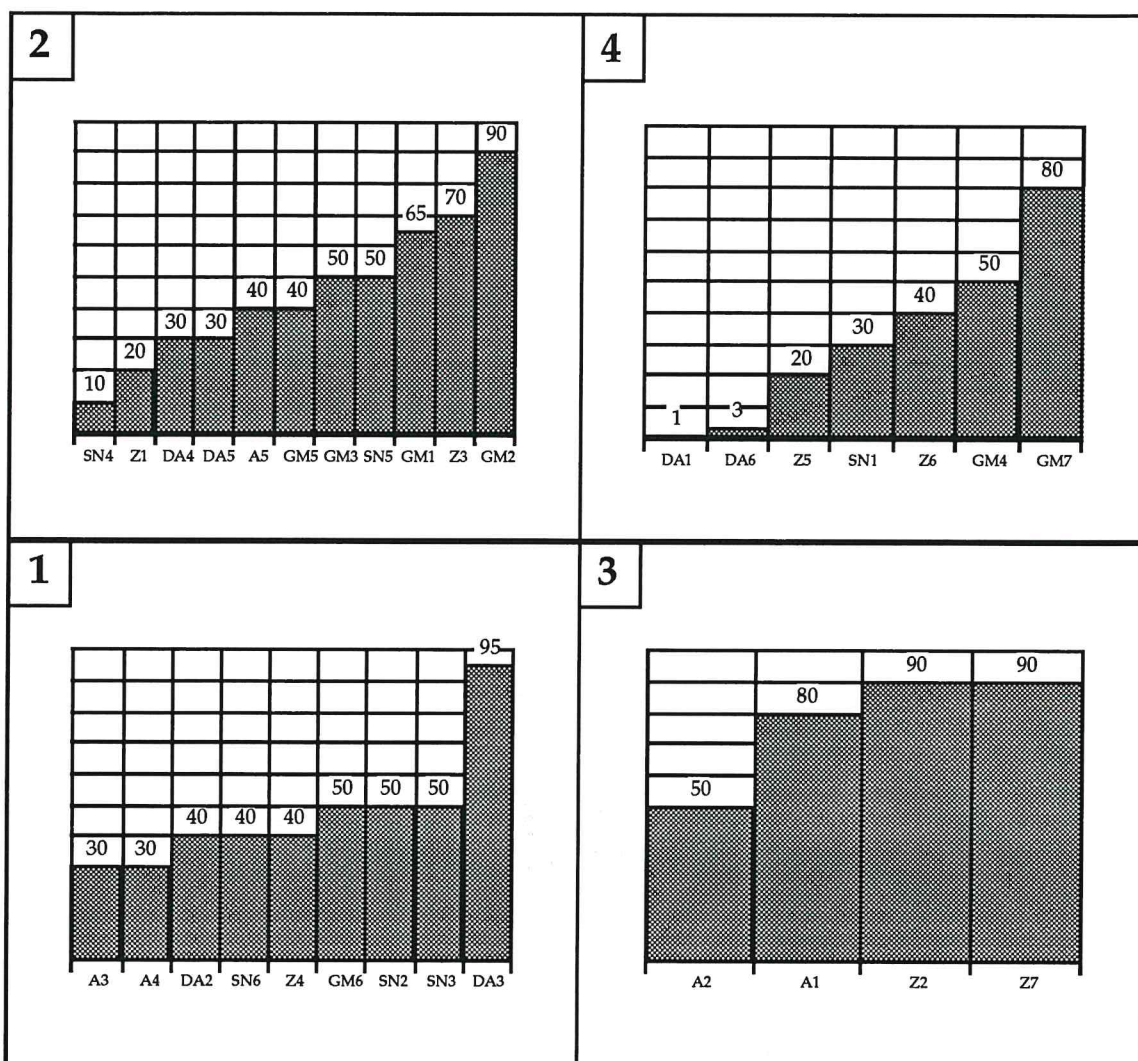


Figura 7.27 - Dipendenza dal primo cliente in relazione all'area di posizionamento strategico

I dati riscontrati prospettano comunque una rilevante dipendenza dai committenti, nel senso che un ristretto numero di imprese assorbe la quasi totalità dello sforzo produttivo prodotto dalle unità artigiane esaminate. Questa dipendenza è stata quantificata valutando la percentuale sul fatturato delle vendite in subfornitura al principale committente. In figura 7.27 è

riportata una prima matrice comprendente i dati delle imprese campionate. La matrice individua i valori di dipendenza dal primo cliente in funzione del quadrante di posizionamento strategico su cui si colloca la microimpresa subfornitrice³.

Nonostante il numero delle imprese non sia sufficientemente elevato per giustificare generalizzazioni, è comunque evidente che:

- l'area prodotto-specialità presenta la minore dipendenza dal committente con una media del 32%;
- l'area lavorazione-specialità si caratterizza per la dipendenza più elevata con valori medi del 77,5%;
- le rimanenti due aree di subfornitura di capacità presentano valori per prodotto e lavorazione rispettivamente in media del 45% e 47%.

Un medesimo calcolo svolto sul fatturato realizzato con i primi quattro clienti ha condotto ai risultati perfettamente in linea con quanto sopra: prodotto-specialità 56,4%; lavorazione-specialità 94%; prodotto-capacità 76,8%; lavorazione-capacità 77,8%.

Individuare e proporre subforniture nell'ambito prodotto-specialità sembra quindi la via migliore per garantirsi un ventaglio di opportunità con un numero più ampio di committenti. La ricerca di specializzazioni nell'ambito delle lavorazioni porta viceversa all'instaurarsi di legami più stretti probabilmente connessi proprio al forte grado di specificità dell'offerta.

I medesimi dati di figura 7.27, suddivisi per committente, consentono di evidenziare differenti politiche perseguite dalle grandi imprese: da atteggiamenti più "prudenti" di Dall'Agnese e Snaidero, con rispettivi valori medi attorno al 33% e 38%, si arriva ai legami più spinti della Fincantieri-Grandi Motori con oltre il 60% mediamente.

Le imprese committenti giudicano in generale adeguata, cioè commisurata all'intrinseca importanza degli interlocutori, l'attenzione che esse rivolgono alle imprese artigiane di subfornitura, soprattutto se valutata nel ventaglio più ampio delle relazioni con tutti i fornitori e subfornitori. Ciò non esclude in futuro un loro ruolo più attivo. In ogni caso, tutte le imprese committenti esaminate attuano politiche di intervento presso le microimprese, politiche più o meno rilevanti e finalizzate all'introduzione di innovazioni. Esse si esplicano attraverso azioni nelle aree della qualità, della produzione e della programmazione.

Importanti ci sembrano gli auspici espressi dalle imprese committenti circa un maggiore impegno degli enti preposti sui temi della formazione imprenditoriale in generale e, nello specifico, della formazione sulla qualità. Al riguardo è stata sollecitata anche una valutazione approfondita sull'opportunità di promuovere imprese di servizi operanti nell'ambito della qualità.

³ I dati di dipendenza dal primo cliente sono particolarmente bassi (1% e 3%) per due imprese (DA1 e DA6) appartenenti al quadrante prodotto-specialità; si tratta in effetti di due situazioni peculiari: DA1 realizza prodotti in radica per circa 150 clienti, mentre DA6 offre curvati in legno massiccio ad oltre 30 clienti; entrambe le imprese non possiedono un preciso committente di riferimento.

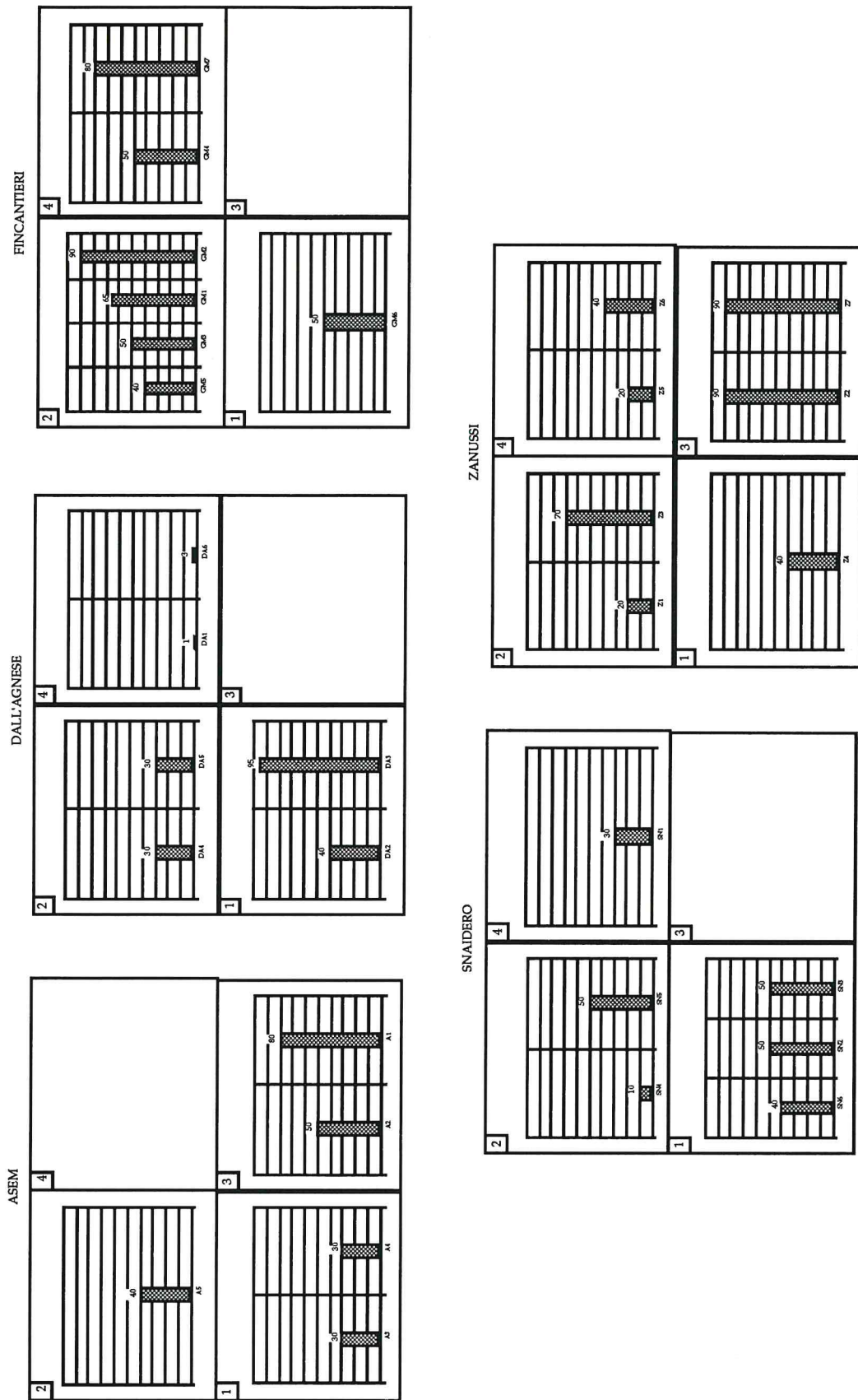
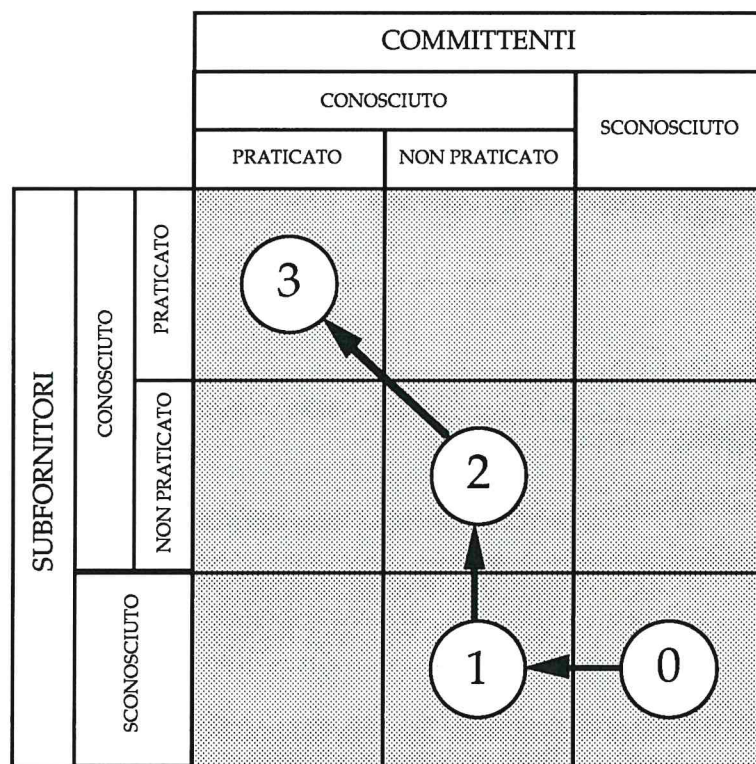


Figura 7.28 - Dipendenza dal primo cliente in relazione al committente

7.2.4 Percorso evolutivo verso rapporti di integrazione o partnership

La costruzione di rapporti di partnership, così come definita in questo capitolo, richiede un livello minimo di performance garantito dal subfornitore in termini di capacità di sviluppo prodotti, potenzialità tecnologica e tempi di risposta.

La situazione rilevata nelle imprese artigiane di subfornitura non delinea affatto rapporti di questo tipo, e ovviamente non arriva a prefigurare nemmeno lo status preliminare di fornitore integrato (se non in un caso). A volte le microimprese non sono nemmeno a conoscenza dei fenomeni complessi di competizione su base internazionale che spingono i committenti ad abbandonare i subfornitori artigiani per ricercare altri subfornitori più affidabili, in genere imprese di dimensioni maggiori.



- 0) Area della non consapevolezza di entrambi gli attori
- 1) Area della non consapevolezza dei subfornitori
- 2) Area dell'apprendimento di entrambi gli attori
- 3) Area dell'applicazione

Figura 7.29 - Percorso evolutivo verso rapporti di integrazione o partnership

Per interpretare questi stati di "non conoscenza - non applicazione", determinanti nella costruzione di rapporti più integrati e al limite di partnership, riteniamo utile applicare un modello proposto da Joseph Luft (1985). Questo autore elabora la cosiddetta finestra di Johari; la finestra è una

semplice matrice a quattro quadranti ottenuta dall'incrocio, sia in ascissa che in ordinata, di due categorie: conosciuto e sconosciuto. Luft, nell'applicazione di questo schema ai processi di comunicazione tra due persone, giunge a perfezionare la finestra di Johari, introducendo all'interno della categoria conosciuta gli stati: praticato - non praticato.

La nuova versione della finestra di Johari applicata ai processi di interrelazione tra imprese committenti e subfornitrici è riportata in figura 7.29. Vengono individuate quattro tappe evolutive nella costruzione del rapporto di integrazione o partnership:

- Area della non consapevolezza di entrambi gli attori (0)
- Area della non consapevolezza dei subfornitori (1)
- Area dell'apprendimento di entrambi gli attori (2)
- Area dell'applicazione (3)

Se dovessimo collocare le 31 imprese del campione nella matrice di figura 7.29, sia con riferimento all'integrazione che alla partnership, esse si distribuirebbero interamente in corrispondenza delle zone contrassegnate dai numeri 1 e 2. Questo è ovviamente in linea con quanto denunciato dalle imprese committenti: la necessità di "iniezione" di cultura industriale in molte microimprese di subfornitura rappresenta il principale antidoto allo stato di "non conoscenza".

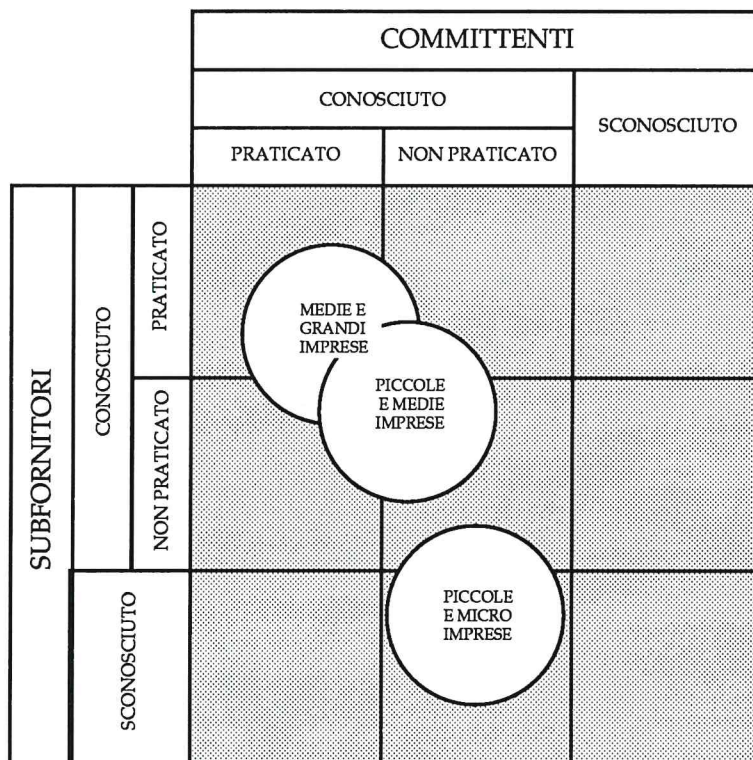


Figura 7.30 - Posizionamento tipico delle imprese di (sub)fornitura in relazione alla loro dimensione

La medesima finestra sfruttata per posizionare le imprese di subfornitura secondo la loro dimensione è rappresentata in figura 7.30. Le

grandi imprese hanno già raggiunto tappe avanzate nella costruzione di rapporti integrati o di partnership, in situazioni intermedie si collocano quelle di media dimensione, mentre le microimprese si trovano nelle fasi iniziali. Ovviamente quanto riportato in figura va letto come linea di tendenza e non come dato assoluto e rigido.

7.2.5 Azioni sul piano operativo e sul piano strategico delle imprese di subfornitura

I committenti, come si è visto, hanno attuato e stanno attuando un processo di razionalizzazione e di selezione del parco fornitori e subfornitori, processi che hanno comportato una riduzione del loro numero. Tali processi hanno condotto in molti casi all'instaurazione di rapporti di integrazione e in casi esigui a relazioni di partnership, rivolti però unicamente a fornitori e subfornitori di dimensione significative ed erogatori di materiali importanti o strategici, con esclusione quindi delle locali imprese di subfornitura artigiana.

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

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

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

- un riposizionamento strategico nell'ambito del "prodotto", ovvero modifica dell'offerta in termini di lavorazioni o prodotti, e di capacità o specialità; questo per meglio soddisfare le esigenze della committenza e guadagnare maggiori opportunità;

- un riposizionamento "operativo", ovvero azioni nel contesto delle "operations": introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzativo-gestionali per ottenere migliori prestazioni e candidarsi autorevolmente a relazioni più partecipative con i committenti;

- un riposizionamento strategico nell'ambito del mercato, ovvero estensione dell'ambito di azione commerciale, generalmente ristretto e coincidente con il territorio circostante, per aumentare le occasioni di acquisizione di nuove commesse.

RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO DI PRODOTTO

Per riposizionamento strategico nell'ambito del "prodotto", intendiamo le scelte che l'impresa compie nel definire gli oggetti della propria subfornitura (lavorazioni o prodotti) e il loro grado di specificità (di capacità o specialità). Queste scelte sono finalizzate a cogliere le nuove opportunità che si stanno creando a fronte di una domanda crescente di subfornitura di prodotto-specialità trascurata dalla gran parte delle microimprese artigiane.

Ipotizzando di partire dal quadrante peggiore della matrice del posizionamento strategico, e cioè dal 1° quadrante lavorazione-capacità, possiamo delineare un riposizionamento della microimpresa di subfornitura articolato su due fasi:

- una prima fase rivolta all'acquisizione del know-how specialistico di particolari lavorazioni; questo primo momento - in un ipotetico percorso evolutivo - può considerarsi preliminare ad una successiva fase più complessa in cui l'impresa riesce a realizzare il prodotto completo, mediante ulteriori stadi produttivi specialistici;

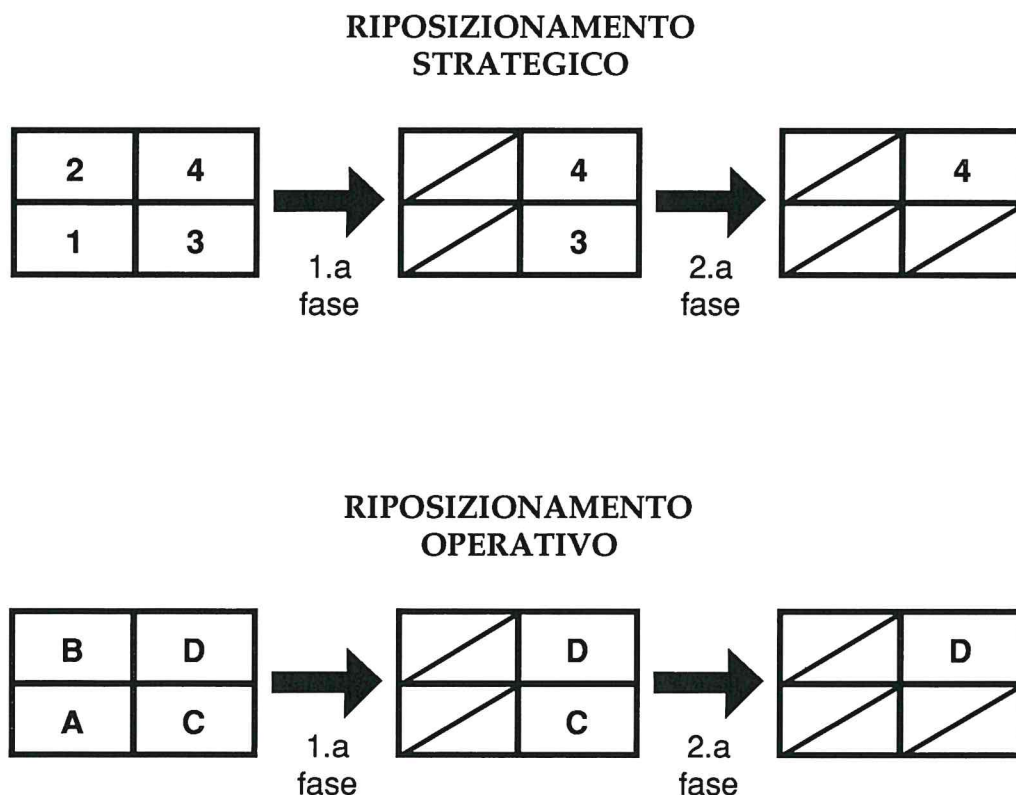


Figura 7.31 - Aree possibili di collocazione a monte e a valle delle fasi di riposizionamento strategico (a) e operativo (b)

- una seconda fase durante la quale l'impresa sviluppa "capabilities" che le consentono di offrire subforniture di prodotto-specialità, diventando

un sempre più prezioso collaboratore per il committente nella misura in cui affina nel tempo la gamma delle possibilità produttive.

Quest'ultima area di prodotto/specialità è potenzialmente quella a maggior successo reddituale e costituisce l'ambito tipico in cui la committenza sembra intenzionata a ricercare effettivamente la partnership. In figura 7.31 (a) sono appunto evidenziate le possibili aree in cui si possono collocare le imprese a monte e a valle delle due fasi sopra descritte.

RIPOSIZIONAMENTO OPERATIVO

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

- una prima fase, transitoria, che prevede esperienze di introduzione di innovazioni tecnologiche e organizzativo-gestionali riconducibili, in prima approssimazione, all'adozione di unità di automazione flessibile e all'implementazione di progetti Just In Time e Total Quality Management;
- una seconda fase in cui, concluso il periodo transitorio di apprendimento, si punta a prestazioni ancora più elevate mediante progetti di miglioramento continuo; le performance sono tali comunque da collocare le imprese in un'area vera e propria di eccellenza.

Il riposizionamento operativo rappresenta quasi sempre, il presupposto per poter aspirare a rapporti più "integrati" e qualificati con i committenti. In figura 7.31 (b) sono appunto evidenziate le possibili aree in cui si possono posizionare le imprese a monte e a valle delle due fasi sopra descritte.

In figura 7.32 si sono elencate le leve su cui è possibile agire in imprese di piccola dimensione (come quelle artigiane di subfornitura), suddivise nelle tre macroaree tipiche: Automazione Flessibile, Just In Time e Total Quality Management. Tra le varie leve di intervento nell'ambito del JIT riportate nella precedente tabella 4.3.1, si sono indicate solo quelle ritenute idonee a contesti produttivi semplici⁴.

Si noti come, secondo lo schema proposto in figura 7.1, sia possibile intervenire in linea teorica su entrambe le fasi della catena operativa del valore delle imprese di subfornitura: approvvigionamenti e produzione. In figura 7.32 si sono evidenziati solo ambiti di intervento nella fase di produzione, ipotizzando che l'area approvvigionamenti, quando prerogativa delle imprese artigiane, sia comunque priva di forza contrattuale tale da consentire una "gestione fornitori".

⁴ Nell'area del TQM la sigla PCDA rappresenta la metodologia Plan-Do-Check-Act (Deming, 1989), la sigla CEDAC sta per Cause-and-Effect Diagram-with-the-Addition-of-Cards (Fukuda, 1985), mentre SPC per Statistical Process Control.

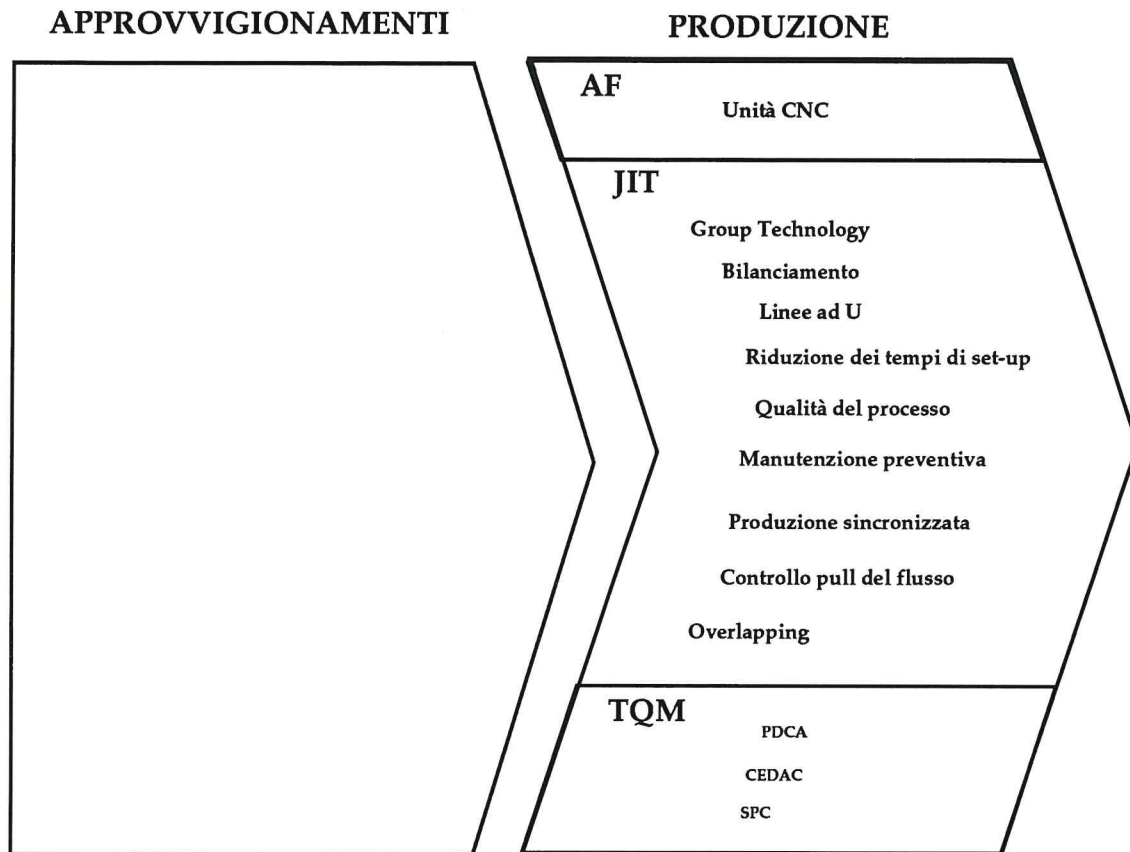


Figura 7.32 - Possibili leve di intervento per il riposizionamento operativo delle imprese di subfornitura nelle aree dell'automazione flessibile, del JIT e del TQM

RIPOSIZIONAMENTI CONGIUNTI STRATEGICI DI PRODOTTO ED OPERATIVI

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

Abbiamo già in precedenza chiarito come i modelli di relazione adottati dai committenti con fornitori e subfornitori si sostanziano schematicamente in tre categorie di rapporti: tradizionali, d'integrazione operativa e di partnership; a queste tre categorie di relazioni corrispondono tre classi ABC di (sub)fornitori: normali (classe C), integrati (classe B) e partner (classe A). Sul significato attribuito alle classi dei fornitori normali, integrati e strategici rimandiamo al paragrafo 7.2.1.

Si introduce ora una ulteriore classificazione ABC, riferita questa volta ai materiali (lavorazioni) oggetto della transazione: normali (classe C), importanti (classe B) e strategici (classe A). Anche nel caso dei materiali, come nel precedente caso dei fornitori, la modellizzazione impone delle schematizzazioni. Infatti i significati assegnati alle categorie dei materiali

possono ovviamente differire da impresa ad impresa. Qui si assume - perché ritenuta sufficientemente generale - l'impostazione descritta precedentemente nel caso della Zanussi-Electrolux:

- i materiali "strategici" comprendono le materie prime e i componenti di vastissimo impiego, componenti funzionali e di sicurezza realizzati con speciali know-how;

- i materiali "importanti" includono componenti o materie prime legati all'estetica.

- i materiali "normali" comprendono tutte le altre merci.

L'incrocio tra le due classificazioni ABC dei (sub)fornitori e dei materiali (lavorazioni) individua delle possibili aree di posizionamento per le imprese (sub)fornitrici (figura 7.33): la collocazione è funzione quindi del grado di sofisticazione dell'offerta (normale, importante, strategica) e del livello di performance e del conseguente tipo di rapporto instaurato con l'impresa cliente (fornitori normali, integrati e partner).

		CLASSI DI (SUB)FORNITORI		
		C NORMALI	B INTEGRATI	A PARTNER
CLASSI DI MATERIALI (LAVORAZIONI)	A STRATEGICI			●
	B IMPORTANTI		●	
	C NORMALI	●		

Figura 7.33 - Classificazione ABC incrociata di (sub)fornitori e materiali (lavorazioni)

In figura 7.33 sono stati evidenziati, con cerchi proporzionali ai successi reddituali conseguibili, tre quadranti che possono preludere ad un percorso evolutivo di una impresa che si avvia verso relazioni sempre più qualificate con il cliente - passando da relazioni tradizionali, a rapporti d'integrazione fino alla partnership - e contestualmente che elevi il livello della sua offerta

da oggetti poco differenzianti fino a oggetti di grande interesse per le imprese clienti.

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

La figura 7.34, che visualizza i concetti appena detti, risulta dalla combinazione della precedente figura 7.33 con la matrice di figura 7.21 riportata nei tre quadranti evidenziati. In ascissa è stato indicato il riposizionamento operativo, mentre in ordinata il riposizionamento strategico di prodotto. Il significato della figura è il seguente:

- quando l'impresa subfornitrice desidera evolvere rispetto al tipo di offerta, qualificandola da normale ad importante fino a strategica, è necessario che essa pervenga ad un riposizionamento strategico di prodotto che - come nell'esempio di figura 7.31 (a) - porti l'impresa prima verso subforniture di specialità e successivamente verso subforniture ancora più qualificate di prodotto-specialità;

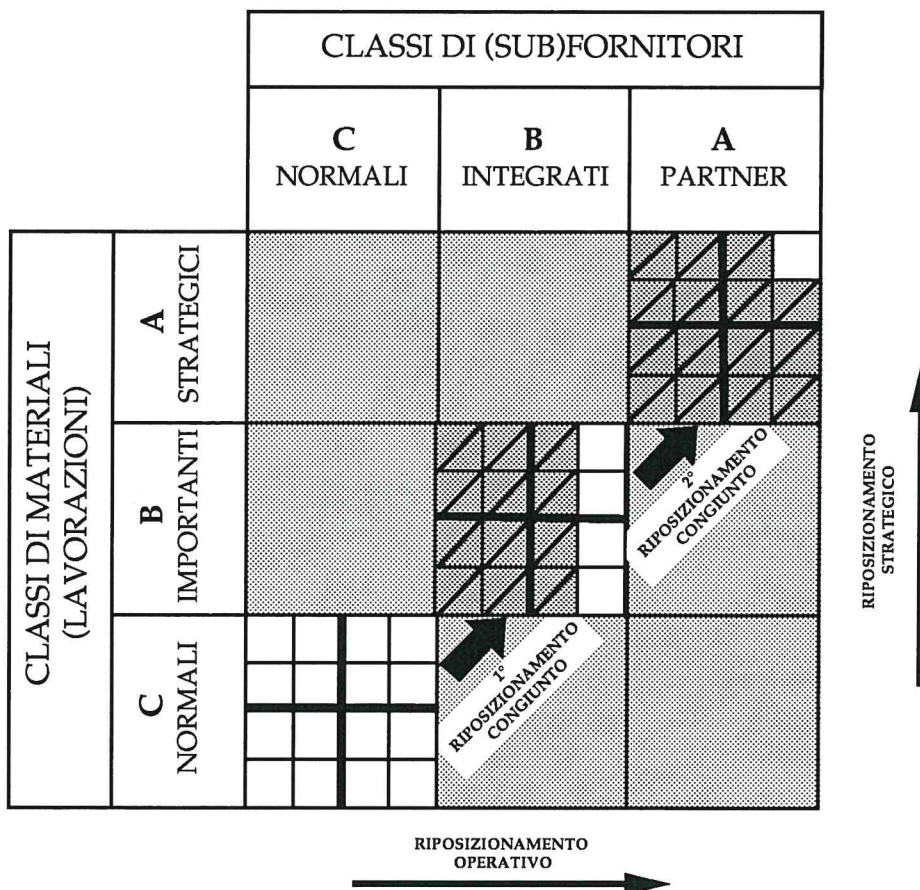


Figura 7.34 - Aree possibili di posizionamento in relazione alla evoluzione operativa e strategica

- quando l'impresa subfornitrice aspira a sviluppare i propri rapporti con il committente - evolvendo dallo stato di subfornitore normale a quello

di subfornitore integrato e quindi di partner - sono necessari dei riposizionamenti operativi che - come evidenziato in figura 7.31 (b) - comportano in una prima fase l'abbandono delle aree più sfavorevoli (imprese tradizionali e imprese "autosfruttate") con l'ingresso nel quadrante corrispondente all'introduzione delle innovazioni, mentre in una seconda fase implicano l'arrivo e la permanenza nell'area dell'eccellenza.

In linea teorica, ma in certi casi anche nella prassi gestionale, questi riposizionamenti possono avvenire anche simultaneamente ottenendo ciò che abbiamo chiamato un riposizionamento congiunto; in figura 7.34 quest'ultimo è stato articolato in due fasi sulla falsariga di quanto riportato in figura 7.31. Si noti come, ad ogni riposizionamento, si riduce il numero dei quadranti in cui le imprese subfornitrici possono collocarsi dal punto di vista strategico-operativo. Per il quadrante più ambito, quello di "subfornitore partner e materiale strategico", l'unica possibilità è di essere contestualmente un subfornitore di prodotto-specialità e assicurare performance eccellenti.

Si osservi infine che nella matrice di figura 7.34 sono concepibili teoricamente vari percorsi: è possibile eseguire solo riposizionamenti di natura strategica o di prodotto o entrambi o con sequenza inversa.

RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO DI MERCATO

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

L'altro aspetto strategico che si vuole ora esaminare è quello relativo al mercato inteso - nel caso della subfornitura artigiana - come ampiezza della regione geografica entro cui le microimprese svolgono la loro azione commerciale.

Le modalità con cui, nelle imprese di subfornitura, la variabile dimensione geografica di mercato si rapporta alle possibili azioni sul piano strategico di prodotto e sul piano operativo, sono schematizzate in figura 7.35. Quest'ultima è stata ottenuta combinando l'ambito di azione commerciale col tipo di relazione committenti/subfornitori.

Nella figura, dove la dimensione dei cerchi è proporzionale al potenziale successo reddituale, si evidenzia come il riposizionamento strategico di mercato - inteso come un allargamento del bacino di azione commerciale, generalmente ristretto e coincidente con il territorio circostante - sia "ortogonale" rispetto al riposizionamento operativo e a quello strategico di prodotto. In altre parole, come nel caso precedente i riposizionamenti operativo e strategico di prodotto erano del tutto indipendenti, anche in questo caso il riposizionamento strategico di mercato è indipendente dagli altri due.

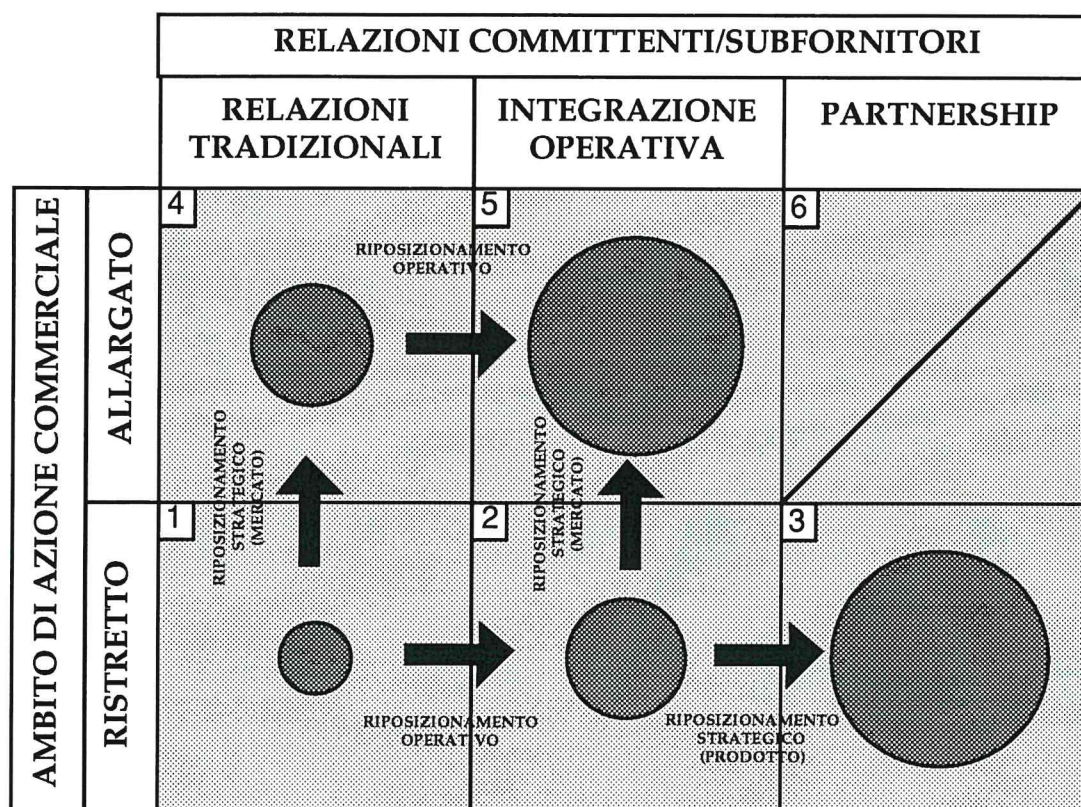


Figura 7.35 - Riposizionamento operativo, strategico di prodotto e strategico di mercato (geografico) per le imprese di subfornitura

L'area del quadrante numero 6 è stata volutamente lasciata vuota in quanto si è giudicata non verosimile l'eventualità di microimprese subfornitrici capaci di proporsi quali partner ad una pluralità di committenti in un ambito commerciale allargato.

Alcune delle aree individuate in figura 7.35 per le imprese di subfornitura possono per certi versi essere ricollegate alle strategie concorrenziali di base proposte dal Porter (1985). Infatti, se assumiamo le seguenti corrispondenze: ambito di azione commerciale ristretto = particolare segmento, ambito di azione commerciale allargato = intero settore, è possibile:

- associare l'area di posizionamento strategico numero 1 alla strategia concorrenziale di focalizzazione sui costi; si tratta infatti prevalentemente di un'area strategica del tipo lavorazione/capacità in cui sono presenti molte imprese, la maggior parte delle quali opera in ambito locale e compete appunto sui bassi costi;
- associare l'area di posizionamento strategico numero 3 alla strategia concorrenziale di focalizzazione sulla differenziazione; si tratta infatti prevalentemente di un'area strategica del tipo prodotto/specialità in cui sono presenti poche imprese in grado di garantire quella particolare offerta che appunto le differenzia dalle altre;
- infine associare l'area di posizionamento strategico numero 4 alla strategia concorrenziale di leadership dei costi; si tratta infatti di un'area

strategica prevalentemente del tipo lavorazione/capacità in cui sono presenti imprese capaci di interagire con vari committenti, di cui molti geograficamente lontani, in quanto leader di costo e quindi competitivi anche sui bacini limitrofi a quelli dei committenti.

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

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

Per ultimo un'osservazione: delle possibili tre linee di azioni indicate in questo paragrafo - riposizionamento strategico di prodotto, riposizionamento operativo e riposizionamento strategico - quest'ultimo, collegato alla ricerca di nuovi committenti "lontani", è probabilmente il più semplice perché consente di non modificare l'assetto operativo e di non rivisitare le strategie di "prodotto". Su questa soluzione spingono di fatto gli interventi degli enti preposti allo sviluppo delle microimprese artigiane, con iniziative quali le agenzie per la subfornitura, finalizzate innanzitutto a favorire le transazioni tra committenti e subfornitori su basi più ampie di quelle strettamente locali.

7.2.6 Effetti dell'introduzione di automazione flessibile sulle performance e sulle strategie delle microimprese di subfornitura

Gli effetti dell'introduzione dell'automazione flessibile sulle performance e sulle strategie delle microimprese, così come sono emersi dal riscontro empirico, verranno analizzati rispettivamente mediante le matrici sopra proposte del posizionamento operativo e del posizionamento strategico (di prodotto).

L'interpretazione dei dati ha suggerito un esame differenziato dei settori di appartenenza delle 31 imprese del campione. Dei vari comparti interessati dall'indagine (elettronico, metalmeccanico, plastico, legno, mobile, servizi) sono stati analizzati i due settori numericamente più rappresentati: metalmeccanico e legno-mobile, rispettivamente con 11 e 13 unità produttive.

SETTORE MECCANICO

In questo comparto, l'impatto dell'introduzione dell'automazione flessibile in generale sulle performance del sistema operativo è risultato abbastanza evidente. In figura 7.36 sono riportate le imprese collocate nel loro quadrante di posizionamento operativo. La rappresentazione in spicchi bianchi e neri fa riferimento alle percentuali rilevate delle macchine a controllo manuale e delle unità di automazione flessibile, di cui si danno anche i dati numerici delle macchine riscontrate. Le unità di automazione

innovativo (4 casi) e da condizioni tipiche di autosfruttamento e cioè reddito discreto nonostante un basso orientamento innovativo (1 caso); in quadranti non lusinghieri (A e B) sono confinate anche 3 imprese che, nonostante una significativa percentuale di automazione.

La lettura dei riflessi sul piano strategico risulta più articolata. I dati sull'automazione delle medesime imprese sono ora riportate con la medesima logica di rappresentazione nella matrice di posizionamento strategico di figura 7.37.

SETTORE METALMECCANICO

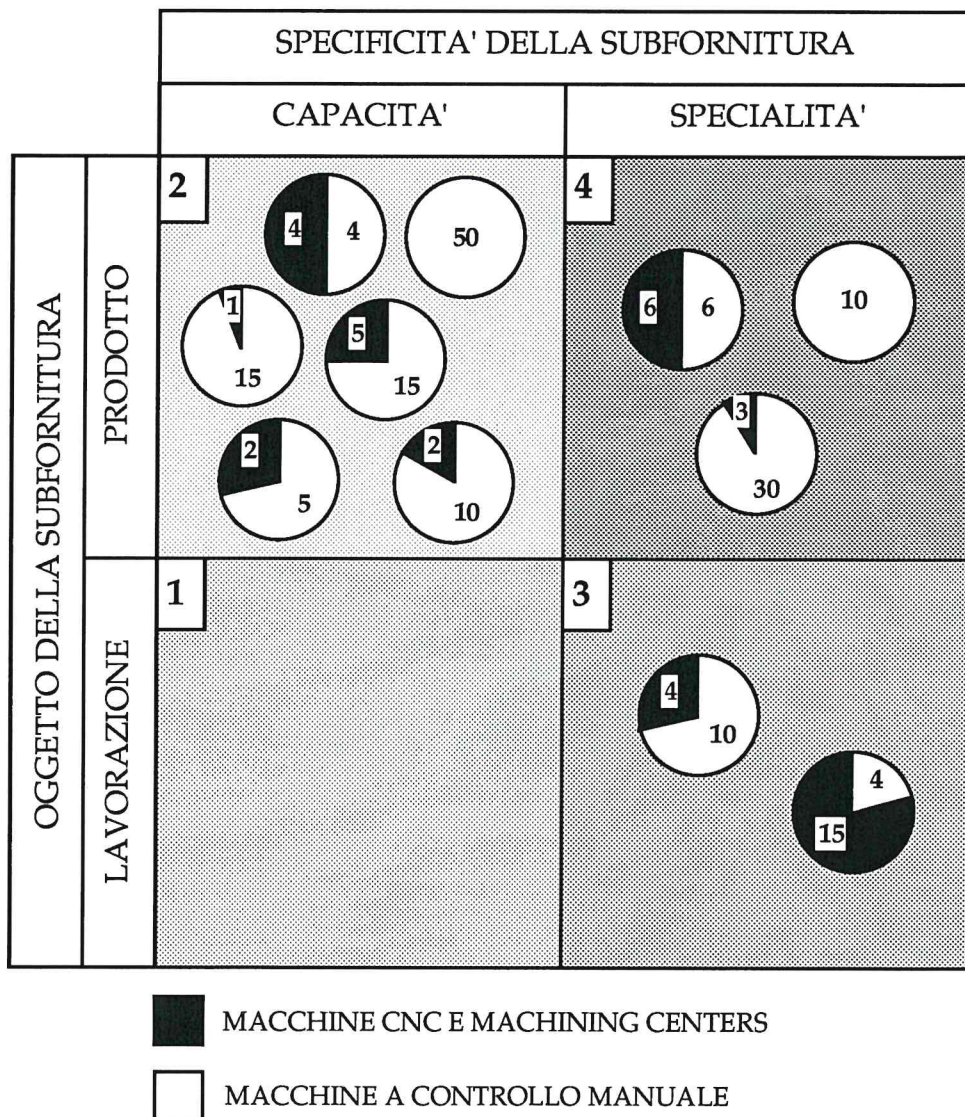


Figura 7.37 - Percentuale di unità di automazione flessibile sul totale parco macchine nel settore metalmeccanico in relazione alle aree di posizionamento strategico

Con le solite cautele connesse con la numerosità del campione, emergono due considerazioni:

- la scelta di una subfornitura di specialità anziché di capacità richiede/determina una più accentuata introduzione di automazione flessibile: nel campione esaminato la percentuale di introduzione di unità AF è del 31% per le imprese di subfornitura di specialità contro una del 14% per la imprese di subfornitura di capacità;

- la scelta di una subfornitura di lavorazione anziché di prodotto (componenti e sottoassiemi) richiede/determina una più rilevante introduzione di automazione flessibile: nel campione esaminato la percentuale di introduzione di unità AF è del 57% per le imprese di subfornitura di lavorazione (anche se il dato sembra elevato e va preso con un certa riserva per l'esiguità delle unità campionate di questo tipo nel comparto in esame), contro un 13% per la imprese di subfornitura di prodotto.

La ragione di una maggiore automazione nelle imprese di subfornitura di lavorazione rispetto a quelle di prodotto deve ricercarsi probabilmente nel maggiore grado di complessità/integrazione del processo che è tipico delle imprese in cui si realizzano prodotti. La maggiore complessità/integrazione fa aumentare le difficoltà di interconnessione e sfruttamento adeguato delle unità di automazione flessibile. In questi contesti, l'utilizzo degli FMS potrebbe rivelarsi potenzialmente efficace; sui problemi di altra natura che nelle piccole imprese ne impediscono però l'adozione, rimandiamo alle parti di questo studio dove l'argomento in oggetto è stato diffusamente trattato.

La forte percentuale di presenza di automazione nelle imprese collocate nel quadrante lavorazione-specialità va anche interpretato sulla base della maggiore dipendenza di questa categorie di imprese dal committente (figura 7.27), il quale probabilmente richiede-determina più alti livelli di automazione.

SETTORE LEGNO-MOBILE

Per quanto riguarda il settore del legno-mobile è necessario premettere che si possono distinguere due grandi classi di imprese: quelle che lavorano legno ricostituito e quelle che lavorano legno massello. Le caratteristiche peculiari di queste due classi consentiranno di interpretare i dati empirici che seguono.

Ciò premesso, un semplice sguardo alla figura 7.38 (relazioni tra grado di automazione e aree di posizionamento operativo), evidenzia una netta differenziazione rispetto al settore meccanico. Il grado di automazione è molto basso (solo 6 imprese su 13 presentano unità di automazione flessibili) e comunque tutte le imprese si collocano nelle aree a basso orientamento innovativo.

SETTORE LEGNO-MOBILE

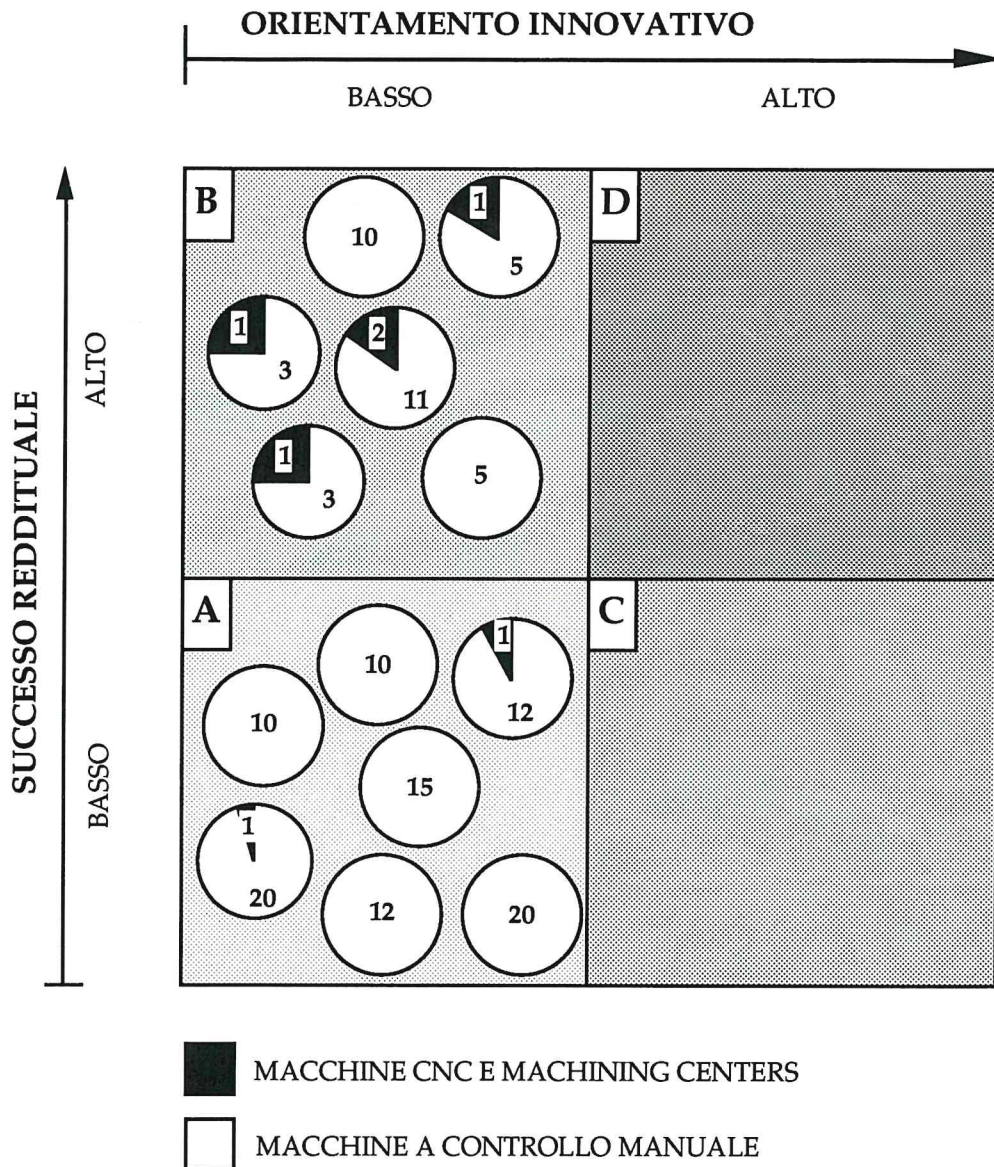


Figura 7.38 - Percentuale di unità di automazione flessibile sul totale parco macchine nel settore legno-mobile in relazione alle aree di posizionamento operativo

La presenza di automazione flessibile non esercita alcun impatto di rilievo sul piano delle performance. Dove tecnicamente applicabili (in imprese che lavorano legno ricostituito; 4 sulle 6 che presentano automazione), queste macchine sono sempre presenti anche se in percentuali basse (nelle 4 imprese che fabbricano pannelli in legno ricostituito i valori si aggirano sull'11%). Ma queste applicazioni non sembrano associate a particolari prestazioni dell'impresa; l'orientamento innovativo (rilevabile anche dallo sviluppo di approcci sensibili ai temi del

miglioramento della gestione e della qualità) rimane comunque basso, mentre il successo reddituale, se alto, è riconducibile a fenomeni di "autosfruttamento".

Sul piano strategico, come evidenziato dalla figura 7.39, l'effetto rilevabile è anche in questo caso una maggiore, sebbene bassa in valore assoluto, presenza di automazione nella subfornitura di lavorazione (5 imprese sulle 6 che presentano automazioni).

SETTORE LEGNO-MOBILE

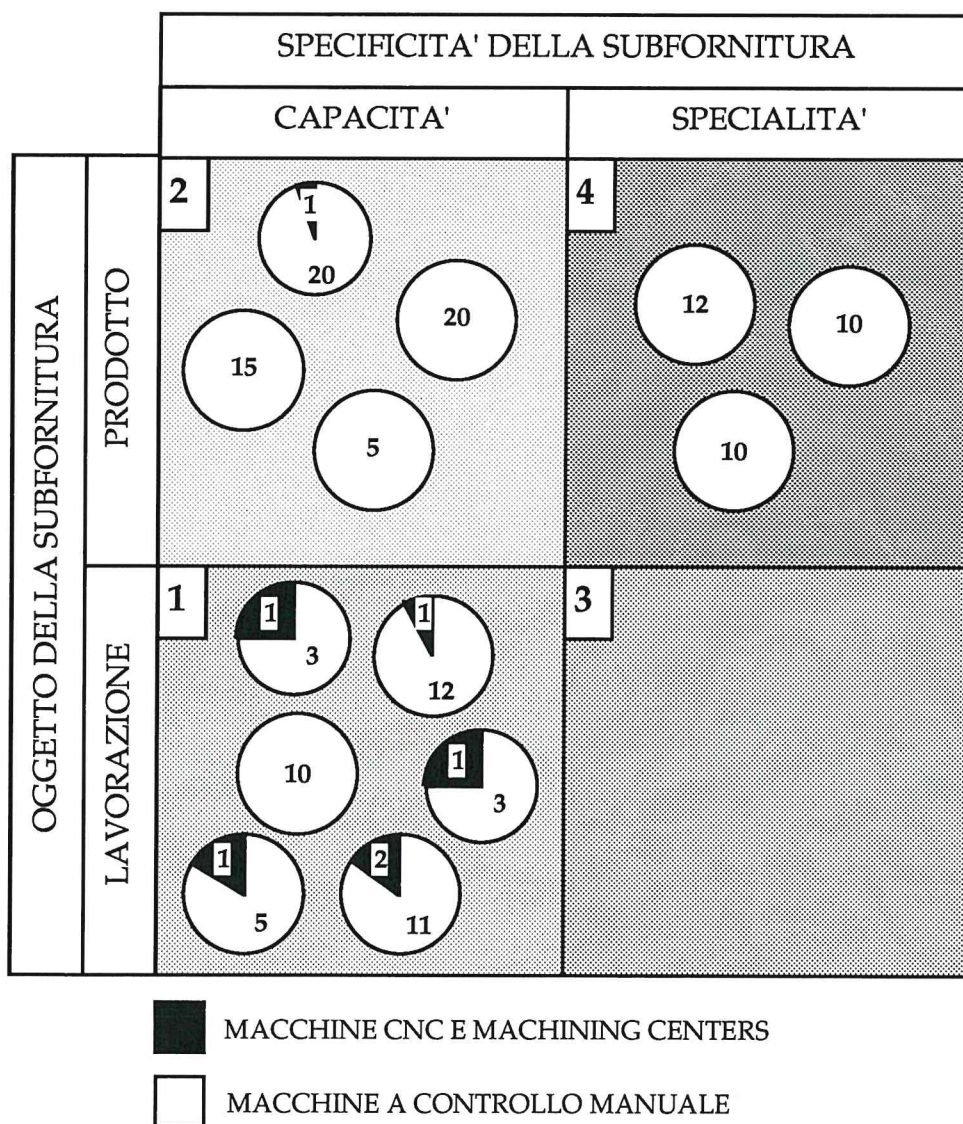


Figura 7.39 - Percentuale di unità di automazione flessibile sul totale parco macchine nel settore legno-mobilità in relazione alle aree di posizionamento strategico

Questo fenomeno interessa però nella sostanza solo le imprese che lavorano legno ricostituito. Infatti in questa classe di imprese, impegnate in

generale in fabbricazioni di pannelli, l'indagine ha rilevato una certa presenza di unità CNC, ciascuna in grado di realizzare una singola operazione del ciclo produttivo del pannello: sezionatura, squadratura, bordatura e foratura. Sono risultate assenti le linee flessibili in grado di realizzare in modo integrato tutte le operazioni del ciclo produttivo. L'assenza di sistemi di automazione flessibile in questo ambito - analogamente alla mancata adozione di FMS nelle imprese meccaniche - è da attribuirsi sostanzialmente alle dimensioni ridotte d'impresa (volumi non sufficienti, oneri finanziari, profili professionali non adeguati ecc.)

Nel caso di imprese operanti nelle lavorazioni del legno massello, le ragioni dell'assenza di precise relazioni tra grado di automazione e strategia d'impresa sono di natura tecnologica. La disponibilità di applicazioni di automazione flessibile in queste particolari lavorazioni è infatti bassa (esclusi dei robot di verniciatura) ed è legata alla mancanza di standardizzazione delle stesse lavorazioni.

Infatti nella fabbricazione dei componenti dei mobili in legno massello, per la riproduzione di particolari forme geometriche, si utilizzano attrezzature specifiche (le sagome a copiare) e un grande numero di utensili speciali. Se da un lato gli usi di queste attrezzature e utensili particolari permettono una diminuzione dei tempi manuali di lavorazione, dall'altro impediscono una forte standardizzazione del processo produttivo, fattore, quest'ultimo, determinante per favorire una diffusione su larga scala delle tecnologie flessibili. Il risultato è che la definizione di "part-program" per macchine CNC preposte a lavorazioni di parti in legno massello sarebbe onerosissima.

RUOLO ESERCITATO DAL COMMITTENTE NEL DETERMINARE IL GRADO DI AUTOMAZIONE

I medesimi dati utilizzati nelle figure 7.36 e 7.38 per individuare le relazioni tra diffusione dell'AF e performance di impresa, sono stati utilizzati in figura 7.40 per analizzare il ruolo esercitato dal committente nel determinare il grado di automazione del subfornitore⁵.

Il ruolo svolto dall'impresa committente sembra essere significativo o se si preferisce è più semplicemente significativa la relazione tra soggetto committente e numero medio di unità flessibili dei relativi subfornitori. Questi sembrano appartenere a categorie ben individuate, soprattutto là dove è intervenuto un processo di selezione da parte dei committenti.

Nel settore metalmeccanico i subfornitori della Zanussi-Electrolux presentano percentuali di unità flessibili decisamente superiori a quelle della Grandi-Motori, fatto da collegare ai volumi unitari di codice lavorato (alti nel primo caso e bassissimi nel secondo).

Nel settore del legno-mobilità gli unici subfornitori dotati di unità flessibili sono i subfornitori della Snaidero, committente che subappalta soprattutto la costruzione di pannelli in legno ricostituito; i subfornitori

⁵ La Asem non compare perché i suoi subfornitori appartengono ai settori elettronico e servizi e presentano solo apparecchiature manuali.

della Dall'Agnese, operando invece nel campo del legno massello, presentano sporadiche applicazioni di automazione flessibile (ad esempio un pantografo elettronico).

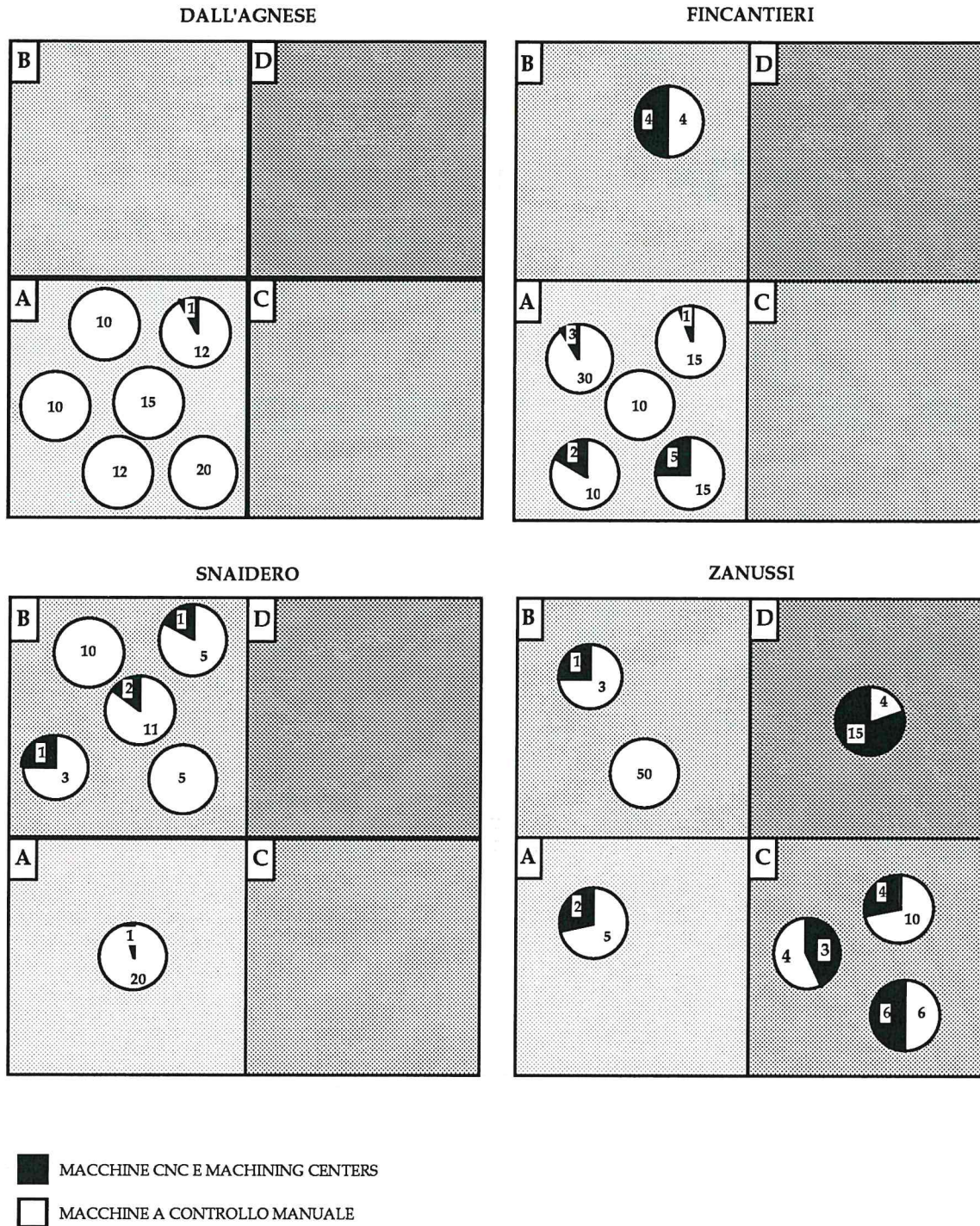


Figura 7.40 - Percentuale di unità di automazione flessibile sul totale posseduto in relazione ai committenti ed alle aree di posizionamento operativo

7.2.7 Conclusioni

Il modello ha inteso proporre una chiave interpretativa di fenomeni di difficile lettura unitaria, considerato il numero di variabili in gioco e il loro grado di interrelazione.

Aldilà dei limiti sottesi dalle semplificazioni che ogni modello comporta, gli elementi salienti emersi dalla ricerca si possono così sinteticamente evidenziare:

1. Le grandi aziende del campione hanno intensamente razionalizzato e stanno ulteriormente selezionando il loro parco fornitori e subfornitori; con un numero significativo di fornitori (quelli che hanno migliorato le loro prestazioni) le aziende committenti sono pervenute a relazioni di piena integrazione, ma solo in casi sporadici hanno adottato modelli di effettiva partnership. E' la stessa dinamica competitiva internazionale a spingere comunque la grande impresa verso legami sempre più partecipativi: le performance di fornitori e subfornitori in termini di costi, servizio, qualità, tempi di risposta al mercato sono variabili che sempre più influenzano il successo delle imprese committenti.

2. Questo processo di integrazione - sfociato in alcuni casi (anche se pochi) in relazioni di partnership - coinvolge in prevalenza i fornitori di classe A, cioè imprese generalmente di medio-grandi dimensioni, operanti in mercati nazionali e spesso (a loro volta) internazionali, erogatrici di prodotti o servizi differenziati perché caratterizzati da un contenuto tecnico e qualitativo elevato.

3. Estranee a questo processo restano in gran misura le microimprese artigiane: livelli di performance e tipologia del prodotto o servizio fornito non sono tali da candidarle a relazioni più partecipative. Le prospettive, per queste imprese, configurano:

- una possibilità di integrazione operativa per quante, tra esse, riusciranno ad evolvere verso configurazioni produttive sempre più tipicamente "industriali" e sempre meno artigianali e verso un'offerta di subfornitura del tipo prodotto-specializzazione. E' un percorso arduo perché scandito da tappe evolutive che presuppongono una maturazione culturale e comportano una crescita della microimpresa sia sul lato tecnologico-gestionale-organizzativo che su quello strategico (inteso come tipo di offerta tecnico-produttiva);

- l'ulteriore emarginazione dal mercato di fornitura e subfornitura della grande committenza, preludio all'esclusione completa o alla relega ai livelli estremali della catena degli approvvigionamenti della grande impresa.

