7. RISULTATI DELL'INDAGINE: STATISTICA DESCRITTIVA

In questo capitolo vengono riportati e commentati¹ i risultati descrittivi desunti dall'elaborazione statistica dei dati ottenuti dalla rilevazione², anche alla luce ed in riferimento ad altri studi compiuti sul territorio nazionale e comunitario: tra essi è stata posta particolare attenzione a quanto riportato dall'Osservatorio Subfornitura 1995 (in quanto strumento in varie sedi considerato come rappresentativo della situazione italiana)³. L'effettuazione di alcune valutazioni è stata agevolata da informazioni recenti spesso desunte dagli ultimi numeri (soprattutto quelli del 1997) de "Il Giornale della Subfornitura" (strumento descritto nel capitolo secondo).

Talvolta inoltre è stata colta l'occasione per proporre alcuni approfondimenti e spunti di riflessione sulle questioni trattate.

Per quanto riguarda l'organizzazione interna del capitolo in linea di massima è stata rispettata la strutturazione proposta con il questionario anche se l'opportunità di operare alcuni raffronti o alcune aggregazioni più specifiche ha suggerito qualche modifica nella collocazione degli argomenti.

7.1 ANALISI PRELIMINARE DEL CAMPIONE

Riprendendo quanto già illustrato nel corso del capitolo quarto (relativamente al piano di campionamento), confermiamo come per questa specifica parte della ricerca la base di rilevazione sia costituita da 148 imprese subfornitrici (ritenute tali qualora la porzione di fatturato imputabile a questo tipo di rapporto sia superiore al 50% del totale): realizzando mediamente il 93% del loro fatturato in subfornitura⁴ (Tabella 1), questa rappresenta per esse il momento essenziale della loro attività.

¹ Ci si avvarrà dell'ausilio di alcuni grafici per meglio evidenziare alcune situazioni; per facilitarne la lettura informiamo che le domande che presupponevano come risposta un giudizio espresso sotto forma di scala Likert sono state rappresentate con grafici a barre bidimensionali; inoltre le rappresentazioni relative a comparazioni fra i vari settori sono evidenziate da una cornice.

² L'analisi di validità ed affidabilità operata su tali dati è riportata in appendice, così come il libro delle variabili (denominazione delle variabili e valori rilevati).

³ Da rilevare come tale Osservatorio nella sua versione più recente riguardi solo il settore meccanico.

⁴ Il dato di per se stesso non è un risultato particolarmente significativo se non come verifica dell'attenzione posta nella selezione delle imprese da considerare per garantire una elevata coerenza del campo di osservazione con l'oggetto e le finalità dell'indagine.

Fo	rtturato aziendale di subfornitu	rα
Minimo	Massimo	Medio
50%	100%	93%

Tabella 1 - Percentuale del fatturato totale delle aziende del campione relativa alla subfornitura.

Le aziende rilevate operano in quattro settori merceologici distinti denominati per semplicità "legno", "elettronico", "meccanico" ed "occhiale". Il settore elettronico accomuna aziende operanti sia prettamente in questo settore sia in quello elettrico (si tratta quindi più precisamente di un settore elettrico-elettronico, in varie indagini e classificazioni trattato comunque unitariamente). Per quanto riguarda la consistenza numerica di ciascun settore (Tabella 2 e Figura 1) osserviamo che ben il 47% delle imprese appartiene al settore meccanico e solo il 5% a quello elettronico; rilevante la presenza delle aziende del settore dell'occhiale (30% del campione), anche in virtù del fatto che per questa indagine sono state contattate praticamente tutte le aziende regionali operanti in questo settore.

	n° imprese	%
Settore elettronico	8	5,4
Settore legno	25	16,9
Settore meccanico	70	47,3
Settore occhiale	45	30,4
tot	148	100

Tabella 2 - Ripartizione per settore merceologico di appartenenza delle imprese del campione.

Osserviamo inoltre come questa percentuale sia in linea con quanto indicato da altre indagini analoghe (ad esempio l'Osservatorio 1990 riporta un valore del 91%).

⁵ Una impresa che esegue semplici assemblaggi manuali di vario tipo e con materiali diversi è stata conglobata in questo settore sebbene in questo periodo esegua la sua attività su componenti plastici.

⁶ Le due aziende rilevate che eseguono attività proprie sia del settore meccanico che di quello elettronico (più precisamente operano quindi nel settore elettromeccanico) rientrano nella tipologia "aziende subfornitrici" (secondo il già indicato criterio della "prevalenza" sul fatturato) e sono quindi parte integrante di questo specifico campione; ricordiamo come esse siano state classificate una per ciascuno dei due settori in base a quanto da esse stesse dichiarato in merito alla tipologia più consistente di attività.

⁷ Ne consegue quindi che la distribuzione per settori del campione rispecchia solo in parte i rapporti esistenti nell'universo di riferimento.

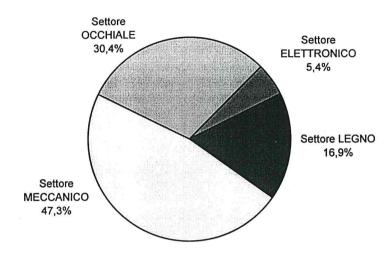


Figura 1 - Ripartizione per settore merceologico di appartenenza delle imprese del campione.

Per quanto riguarda la distribuzione per province, oltre 2/3 delle aziende rilevate ha la sede produttiva ubicata in provincia di Udine, la rimanente parte in quella di Pordenone; la prevalenza udinese è netta per ogni settore ad eccezione del meccanico (per il quale le imprese sono equamente distribuite).

	Provincia		
	UDINE	PORDENONE	tot
Settore elettronico	8	0	8
Settore legno	22	3	25
Settore meccanico	36	34	70
Settore occhiale	43	2	45
tot	109	39	148
	73,6%	26,4%	100%

Tabella 3 - Ripartizione per provincia delle aziende analizzate (ubicazione della sede produttiva).

Già da questi cenni preliminari possiamo capire come il campione rilevato copra un'ampia gamma di realtà produttive sotto vari punti di vista: da quello merceologico a quello delle tecnologie impiegate, da quello dimensionale a quello delle aree di riferimento.

7.2 ANAGRAFICA AZIENDALE

Forma giuridica

Come illustrato dalla Tabella 4 e dalla Figura 2, la forma giuridica preponderante è la società in nome collettivo (quasi il 40% dei casi), seguita dalla società a responsabilità limitata (con oltre 10 punti percentuali di differenza) e dalla ditta individuale (25% dei casi). Una sola la società per azioni, così come quella in accomandita semplice (entrambe aziende operanti nel settore meccanico).

Forma giuridica	n°	%
ditta individuale	37	25
società in nome collettivo	58	39,2
società in accomandita semplice	1	0,7
società a responsabilità limitata	42	28,3
società per azioni	1	0,7
società cooperativa	2	1,4
altro	7	4,7
tol	148	100

Tabella 4 - Forma giuridica delle imprese.

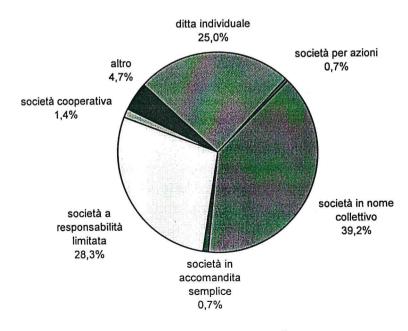


Figura 2 - Forma giuridica delle imprese.

La ripartizione dell'intero campione viene rispecchiata molto bene dalla situazione nel settore meccanico (Tabella 5) e abbastanza bene anche da quello elettronico, mentre nel settore legno la ditta individuale sopravanza la srl (sempre alle spalle della snc che qui registra ben il 60%) e in quello dell'occhiale la forma giuridica più frequente è la società a responsabilità limitata, seguita dalla ditta individuale.

	Elett	ronico	Le	gno	Месс	anico	Осс	hiale
Forma giuridica	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%
ditta individuale	2	25	6	24	17	24,3	12	26,7
società in nome collettivo	3	37,5	15	60	29	41,4	11	24,4
società in accomandita semplice	0	0	0	0	1	1,4	0	0
società a responsabilità limitata	3	37,5	4	16	19	27,1	16	35,5
società per azioni	0	0	0	0	1	1,4	0	0
società cooperativa	0	0	0	0	1	1,4	1	2,2
altro	0	0	0	0	2	2,9	5	11,1

Tabella 5 - Forma giuridica delle imprese per i vari settori.

Anno di inizio dell'attività

Anno inizio attività					
Medio	Minimo	Massimo			
1986	1946	1997			

Tabella 6 - Anno di inizio dell'attività.

L'età media delle aziende sottoposte all'indagine è di poco superiore ai dieci anni, con 3 aziende sorte quest'anno (una per settore escluso l'elettronico) e nessuna risalente a prima della Seconda Guerra Mondiale.

	Anno inizio attività		
	Medio	Minimo	Massimo
Settore elettronico	1988	1976	1996
Settore legno	1982	1946	1997
Settore meccanico	1982	1947	1997
Settore occhiale	1993	1978	1997

Tabella 7 - Anno di inizio dell'attività per vari settori.

L'analisi settoriale (Tabella 7) indica come il settore di più recente sviluppo sia decisamente quello dell'occhiale seguito da quello elettronico (con però oltre 5 anni di differenza). Una situazione simile tra loro è riscontrabile per i due settori "storici" del legno e del meccanico, che evidenziano una età media delle imprese di 15 anni e che annoverano aziende con oltre 50 anni di attività.

Segnaliamo che nel 78,2% dei casi è lo stesso imprenditore attuale ad aver fondato l'azienda e solo nel 6,5% la proprietà di tale azienda è stata il frutto di un acquisto.

L'azienda e il territorio

Già da un primo esame dei dati si può osservare come le aziende rilevate rappresentino delle realtà ben radicate sul territorio: ad esempio per ben il 91,8% di esse l'unico stabilimento posseduto è quello indagato, per l'89,8% non si hanno partecipazioni in altre aziende.

Proprietà dell'azienda	n°	%
dell'imprenditore e della sua famiglia	86	58,1
dell'imprenditore e di altri soggetti locali	22	14,9
dell'imprenditore e di operatori extra regionali	11	7,4
dell'imprenditore e di operatori esteri	0	0
altro (vari soci)	26	17,6
solo dell'imprenditore	3	2
tot	148	100

Tabella 8 - Proprietà dell'azienda.

Anche il dato sulla proprietà dell'azienda (Tabella 8) sembra confermare questa impressione con quasi tre aziende su quattro possedute dall'imprenditore e

dalla sua famiglia (nel 15% dei casi tra l'altro sono state oggetto di eredità) o dall'imprenditore e da altri soci locali.

Per quanto riguarda inoltre le agevolazioni concesse per la specificità della zona come causa della scelta dello specifico insediamento produttivo, quasi il 64% degli intervistati ha risposto negativamente e solo una parte della pur consistente rimanenza è relativa ad imprenditori che effettivamente provengono da zone non limitrofe⁸. Cogliamo qui l'occasione per fare un cenno ai vari tipi di finanziamento agevolato dei quali si è goduto: molte aziende hanno ricevuto contributi che hanno seguito il terremoto del '76, così come molte altre hanno sfruttato l'opportunità dei mutui erogati dall'Artigian Cassa; altre risposte hanno indicato nei progetti connessi all'area "5b" e in quello specifico "Perifra Paularo" la fonte di finanziamento che ha motivato l'insediamento.

Fatturato

La sola analisi del posizionamento delle imprese del campione in relazione al loro fatturato (Figura 3) è sufficiente a confermare come l'indagine abbia avuto come oggetto di studio soprattutto la piccola impresa (e comunque in generale non si oltrepassa il limite della media): solo quattro aziende (appartenenti tutte al settore meccanico) mostrano di discostarsi in misura sensibile dall'andamento crescente con una certa regolarità individuato dalla distribuzione stessa dei fatturati (sono le uniche che oltrepassano i 6 miliardi).

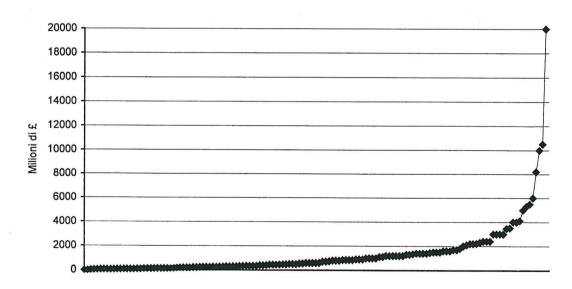


Figura 3- Posizionamento delle imprese rispetto al fatturato (1996).

⁸ Tra questi ricordiamo il caso di una delle due aziende che sono state oggetto della visita pilota la cui casa madre (con sede a Varese) ha acquistato un capannone realizzato godendo delle sopracitate agevolazioni.

La stessa ripartizione delle aziende in classi di fatturato (Tabella 9 e Tabella 10) evidenzia per tutti i settori (con una parziale deviazione nel settore legno) una tendenza alla diminuzione del numero di imprese al crescere del fatturato salvo poi (per i settori meccanico ed occhiale) ricrescere una volta raggiunta una certa soglia (che per noi è rappresentata dai 5 miliardi di fatturato annuo).

	Elettronico	Legno	Meccanico	Occhiale
FATTURATO	n°	n°	n°	п°
0÷500	4	8	23	28
500 ÷ 1000	1	6	12	5
1000 ÷ 2000	1	8	15	2
2000÷3000	0	1	10	1
3000÷4000	1	1	2	0
4000÷5000	1	0	1	0
oltre 5000	0	0	5	2
tot	8	24	68	38

Tabella 9 - Suddivisione delle imprese per classi di fatturato onei vari settori (fatturato espresso in milioni di £).

Permane l'osservazione più importante che ben il 42% delle imprese fattura annualmente meno di 500 milioni; questa situazione appare ben più evidente nei settori del legno e ancor più dell'occhiale che raggiungono rispettivamente percentuali del 50 e 73,7%.

La distribuzione più regolare (per lo meno fino ai 2 miliardi) è quella registrata nel settore legno che ripartisce abbastanza omogeneamente le imprese nelle prime tre classi di fatturato.

⁹ Le classi predisposte sono aperte a sinistra e chiuse a destra (cosicché ad esempio una azienda con 2 miliardi di fatturato è stata computata nella classe 1000÷2000).

FATTURATO	Elettronico %	Legno %	Meccanico %	Occhiale %
0÷500	50,0	33,3	33,8	73,7
500÷1000	12,5	25,0	17,7	13,2
1000 ÷ 2000	12,5	33,3	22,1	5,3
2000÷3000	0,0	4,2	14,7	2,7
3000÷4000	12,5	4,2	2,9	0,0
4000÷5000	12,5	0,0	1,5	0,0
oltre 5000	0,0	0,0	7,4	5,3
tot	100	100	100	100

Tabella 10 - Suddivisione delle imprese per classi di fatturato nei vari settori (fatturato espresso in milioni di £).

L'analisi statica dei fatturati (cioè eseguita sui dati di un solo anno, che nel nostro caso è stato il 1996) viene ora integrata con le osservazioni riguardo al trend di tali fatturati valutato su tre anni e precisamente dal 1995 al 1997 (vengono quindi comprese le previsioni sull'anno in corso).

Γ	Fatturato (in milioni di £)						
	1995	1996	1997				
			(previsione)				
Γ	1211,27	1379,3	1572,46				

Tabella 11 - Andamento del fatturato medio per impresa.

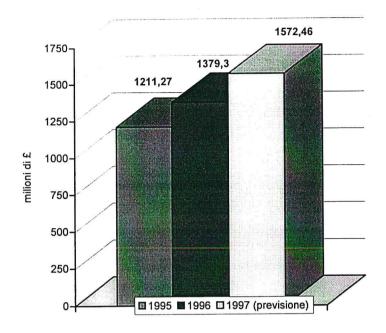


Figura 4 - Andamento del fatturato medio per impresa.

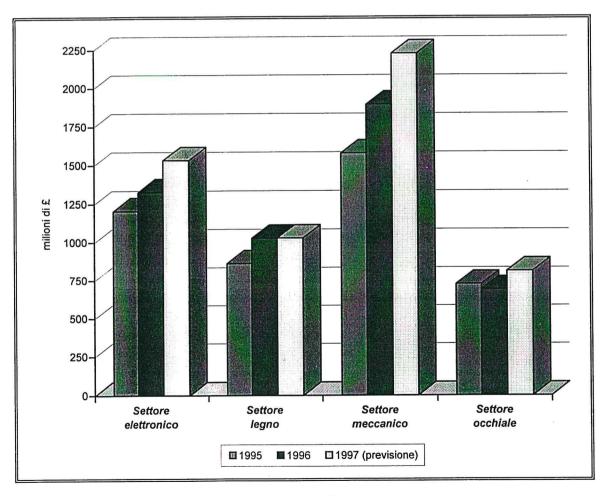


Figura 5 - Andamento del fatturato medio per impresa nei vari settori.

	Fatturato (in milioni di £)			
	1995	1997		
			(previsione)	
Settore elettronico	1204,29	1326,25	1532,50	
Settore legno	862,71	1027,5	1028,4	
Settore meccanico	1577,52	1894,09	2227,38	
Settore occhiale	726,58	691,45	813,06	

Tabella 12 - Andamento del fatturato medio per impresa nei vari settori.

L'analisi dei dati sul fatturato 1996 (Tabella 12) evidenzia il valore medio più elevato per le imprese del settore metalmeccanico e anche il valore riferito al singolo addetto (Tabella 14) mostra il valore massimo per il medesimo settore: a tal riguardo bisogna però tener conto anche della maggiore complessità media dei prodotti/lavorazioni del comparto e quindi dell'elevato valore aggiunto.

Per quanto riguarda l'analisi di tipo dinamico risulta che una evoluzione generalmente (ma cautamente) positiva investe tutti i comparti ad eccezione di quello dell'occhiale (che lo scorso anno ha evidenziato una certa crisi che, almeno nelle previsioni degli operatori, si pensa sia passata); in particolare (Figura 7) per il settore elettronico le prospettive sembrano davvero rosee dato che per il prossimo futuro ci si attende mediamente un aumento sostanzioso in termini proprio di fatturato.

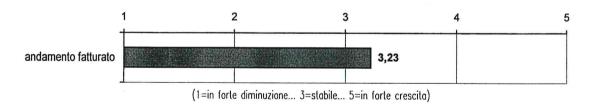


Figura 6 - Previsione dell'andamento del fatturato nei prossimi anni.

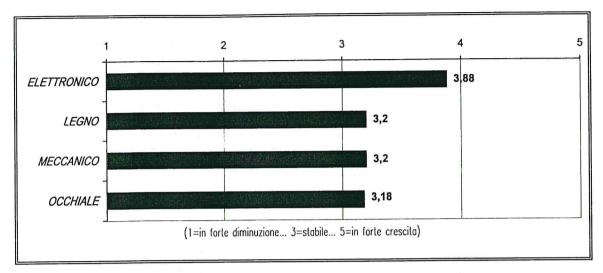


Figura 7 - Previsione dell'andamento del fatturato nei prossimi anni nei vari settori.

Una analisi più attenta rivela in realtà come la situazione sia ben più complessa e diversificata e comunque globalmente non così positiva.

	Fatt. '96	> Fatt.'95	Fatt. '97	> Fatt.'96	Fatt. '96	> Fatt.'95
					Fatt. '97	> Fatt.'96
Settore elettronico	3	37,5%	4	50%	2	25%
Settore legno	15	60%	10	40%	7	28%
Settore meccanico	29	41,4%	27	38,6%	15	21,4%
Settore occhiale	13	28,9%	20	44,4%	8	17,8%

Tabella 13 - Numero e percentuale di aziende di ciascun settore che registrano fatturati crescenti.

Come infatti emerge dalla Tabella 13 il numero di aziende che hanno realizzato o che pensano di realizzare un fatturato superiore all'anno precedente è abbastanza contenuto (si tratta quasi sempre di meno della metà delle imprese del comparto) e per il settore legno tale valore sembra ridursi ancora in modo considerevole.

Segnaliamo come questa situazione non sia prevalente per una certa classe dimensionale di aziende ma si ripartisca in modo abbastanza uniforme.

	Fatturato per addetto (milioni di £)
Settore elettronico	104,02
Settore legno	115,19
Settore meccanico	143,49
Settore occhiale	83,21

Tabella 14 - Fatturato medio per addetto nei vari settori.

Nella Tabella 14 vengono riportati i valori del fatturato medio per addetto nei vari settori. Osserviamo che questi non vanno utilizzati per mettere in evidenza eventuali differenziali di produttività in quanto a questo tipo di cifre economiche sono da attribuire significati diversi tendo conto che queste possono contabilizzare o meno il valore di tutti gli input produttivi: non a caso infatti sembra esistere una relazione di proporzionalità inversa tra tali fatturati e ricorso a subfornitura in conto lavorazione (Tabella 15).

	Fatturato per addetto	Lavorazioni o servizi
		in conto terzi
	(milioni di £)	(% su fatt. tot.)
Settore elettronico	104,02	87,5
Settore legno	115,19	35
Settore meccanico	143,49	48,2
Settore occhiale	83,21	88,6

Tabella 15 - Fatturato per addetto e percentuale del fatturato totale da imputare a lavorazioni o servizi conto terzi per i vari settori.

Notiamo come questa relazione non sia rigorosa (il settore legno, pur evidenziando una percentuale sul fatturato relativa a lavorazioni conto terzi minore rispetto a quella del meccanico, tuttavia segna un valore del fatturato per addetto inferiore a quello dell'altro settore); nonostante ciò questa considerazione contribuisce a spiegare il netto divario tra i settori occhiale ed elettronico e gli altri (per i settori occhiale ed elettronico la percentuale di lavorazioni in conto terzi sul fatturato sfiora il 90%, valore di gran lunga superiore a quello degli altri due).

Concludiamo le osservazioni inerenti il fatturato rimandando ad altre puntualizzazioni sullo stesso argomento nel paragrafo specifico del rapporto di subfornitura.

Addetti10

I dati relativi alla dimensione occupazionale (Tabella 16 e seguenti) ci confermano come la tipica azienda subfornitrice anche nella nostra regione sia costituita dalla piccola o media impresa, con oltre un quarto di tali imprese per ogni settore che non supera il numero di 5 addetti (nel caso dell'occhiale la percentuale arriva addirittura al 44,4%).

	Minimo	Massimo	Medio
n° addetti	1	50	10,97

Tabella 16 - Numero di addetti per azienda.

	Numero di addetti			
	Minimo	Massimo	Medio	
Settore elettronico	2	27	12,75	
Settore legno	2	22	8,92	
Settore meccanico	1	50	13,20	
Settore occhiale	2	36	8,31	

Tabella 17 - Numero di addetti per azienda nei vari settori.

La Tabella 17 mostra come quanto a numero medio di addetti ci sia una certa corrispondenza tra i settori elettronico e meccanico, e legno ed occhiale: i primi due si attestano attorno ad un valore di 13, i secondi attorno a 8; una consistente differenza si nota invece a livello di numero massimo.

¹⁰ Dal punto di vista giuridico il numero di addetti è uno dei parametri che concorre ad identificare e distinguere le imprese artigiane da quelle industriali.

ADDETTI	Elettronico n°	Legno n°	Meccanico n°	Occhiale n°
0÷5	2	8	19	20
5÷10	1	9	16	13
10÷20	4	7	19	9
20÷50	1	1	16	3
tot	8	25	70	45

Tabella 18 - Suddivisione delle imprese per classi di addetti¹¹ nei vari settori.

ADDETTI	Elettronico %	Legno %	Meccanico %	Occhiale %
0÷5	25,0	32,0	27,1	44,4
5÷10	12,5	36,0	22,9	28,9
10÷20	50,0	28,0	27,1	20,0
20÷50	12,5	4,0	22,9	6,7
tot	100	100	100	100

Tabella 19 - Suddivisione delle imprese per classi di addetti nei vari settori.

Il settore che mostra una maggiore uniformità di distribuzione di imprese all'interno delle classi dimensionali approntate è il meccanico con ognuna di esse che registra una percentuale superiore al 20% mentre nel legno ed ancor più nell'occhiale la tendenza è ad una riduzione progressiva del numero di imprese all'aumentare delle dimensioni delle stesse.

¹¹ Le classi predisposte sono aperte a sinistra e chiuse a destra (cosicché ad esempio una azienda con 10 addetti è stata computata nella classe 5÷10).

Funzione	n° medio	%
titolari e soci	1,96	17,9
altri dirigenti	0,03	0,3
impiegati	0,61	5,6
tecnici	0,61	5,6
operai	6,55	59,8
apprendisti/contratto formazione-lavoro	1,01	9,2
altri addetti	0,19	1,7
to	t 10,97	100

Tabella 20 - Numero di addetti per azienda ripartito per le varie funzioni.

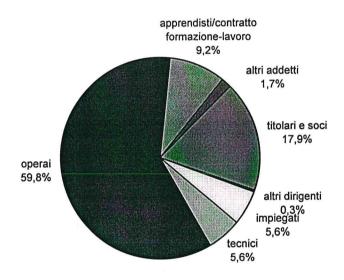


Figura 8 - Numero di addetti per azienda ripartito per le varie funzioni.

Funzione	Elettronico	Legno	Meccanico	Occhiale
	%	%	%	%
titolari e soci	13,7	28,7	14,4	21,1
altri dirigenti	0,0	0,0	3,0	0,2
impiegati	5,9	2,2	7,4	3,3
tecnici	10,8	8,1	6,0	1,6
operai	48,1	46,6	62,1	65,2
apprendisti/contratto formazione-lavoro	18,7	12,6	7,7	8,5
altri addetti	3,0	1,8	2,3	0,0
to	t 100	100	100	100

Tabella 21 - Numero di addetti per azienda, ripartito per le varie funzioni, nei quattro settori.

Dall'indagine (Tabella 20 e Tabella 21) è emersa una struttura organizzativa prevalentemente di tipo elementare ovvero una tecnostruttura limitata e in qualche caso "rudimentale". In realtà la ripartizione dell'organico presenta caratteristiche formali che variano sensibilmente anche con le dimensioni aziendali: al crescere di esse si riduce fortemente l'incidenza di titolari e soci ed è anche chiaro che queste figure interpretano a seconda dei casi ruoli molto diversi. Con prevalenza nelle piccole imprese un buon numero di titolari è direttamente impegnato nelle attività produttive cosicché, sommando le percentuali relative a titolari e soci, tecnici, operai ed apprendisti, si scopre che in produzione è impiegato oltre il 90% del totale complessivo di addetti. Questo dato non stupisce considerata la mentalità e la filosofia prettamente operativa del piccolo imprenditore medio: l'impresa viene generalmente considerata quasi unicamente nella sua dimensione produttiva. La funzione commerciale, quando presente, tende a venire considerata un'attività complementare.

Gli imprenditori intervistati provengono generalmente da un'esperienza di lavoro dipendente nel settore della produzione (ex operai o impiegati tecnici, nel 63,7% dei casi e per circa dieci anni) e, sebbene la loro età media sia relativamente contenuta¹² (43 anni), come già detto ben nel 78,2% dei casi hanno fondato l'azienda.

Accade sovente, soprattutto nelle imprese di dimensioni più piccole, che i titolari assumano sia la direzione tecnico-commerciale sia quella amministrativa: in questi casi l'ufficio amministrativo insorge nel momento in cui le dimensioni di impresa sono tali da non permettere all'imprenditore una gestione diretta di tale attività.

Come in precedenza fatto per il fatturato affianchiamo anche per il numero di addetti ad un'analisi di tipo statico anche un'altra di tipo dinamico.

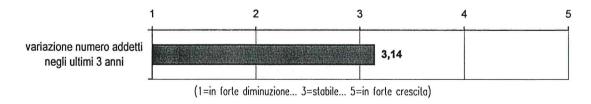


Figura 9 - Intensità della variazione degli addetti negli ultimi tre anni.

Per ciò che riguarda il recente passato (Figura 9 e Figura 10) i risultati indicano indiscutibilmente una situazione di stabilità (ben 102 aziende hanno

¹² Anche in relazione all'età media delle loro aziende.

esattamente confermato questo), con una leggera propensione verso l'incremento di personale.

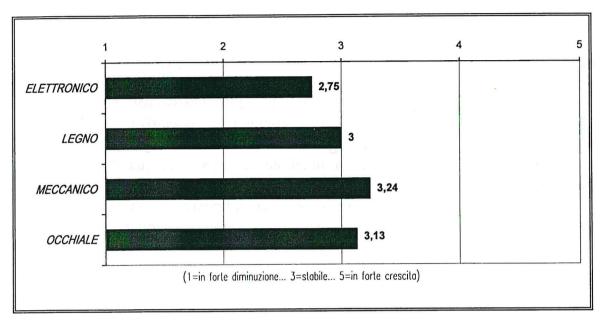


Figura 10 - Intensità della variazione degli addetti negli ultimi tre anni nei vari settori.

Anche per quanto riguarda il futuro (Figura 11 e Figura 12) non si prevedono grosse modificazioni della situazione occupazionale attuale (viene ancora registrata comunque una leggere propensione all'aumento).

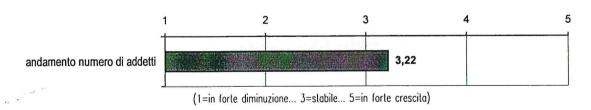


Figura 11 - Andamento previsto nei prossimi anni per il numero di addetti.

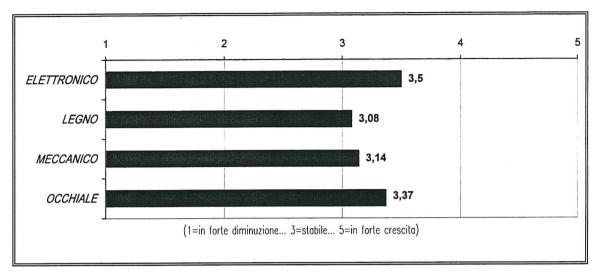


Figura 12 - Andamento previsto nei prossimi anni per il numero di addetti nei vari settori.

Per quanto riguarda i singoli settori osserviamo come le aziende elettroniche, a fronte di un leggero recesso negli anni scorsi (l'unico settore a manifestare tale andamento), abbiano registrato per il futuro le maggiori aspettative di espansione.

7.3 TIPOLOGIE DI PRODUZIONE E CARATTERISTICHE DEL MERCATO

"In Italia il fatturato del comparto subfornitura supera i 100.000 miliardi, generati prevalentemente dalle aziende automobilistiche, dell'impiantistica e delle macchine utensili. Si tratta di un settore che sta vivendo un periodo di grande trasformazione e nel quale molte aziende di medie dimensioni diventano a loro volta committenti appaltando all'esterno una parte di lavorazioni". Le condizioni di mercato risultano attualmente "particolarmente vivaci dal momento che anche nel 1996 è proseguita la ripresa che già si era registrata nel corso dell'anno precedente" (Il Giornale della Subfornitura, maggio 1997).

	Media	Minima	Massima
	%	%	%
prod./comp. a catalogo su previsione delle vendite	0,9	0	40
prod./comp. a catalogo su ordine del cliente	2,9	0	50

Ripartizione del fatturato nelle varie tipologie di produzione

prod./comp. non a catalogo su disegno interamente proprio

lavorazioni o servizi in conto terzi (subfornitura)

cliente (subfornitura)

prod./comp. non a catalogo su disegno totale o parziale del

Tabella 22 - Ripartizione del fatturato per tipologia di produzione.

0

0

0

3.4

32,4

60,3

50

100

100

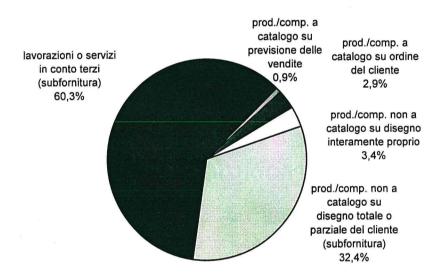


Figura 13 - Ripartizione del fatturato per tipologia di produzione.

Dal momento che le ultime due voci elencate (Tabella 22) superano complessivamente il 92% del fatturato possiamo ribadire l'essenzialità della subfornitura per l'esistenza delle imprese indagate. Confermiamo come questo ci permetta di assicurare che tutte le elaborazioni e i commenti sui dati desunti sono riferibili ad aziende "tipicamente subfornitrici", a conferma dell'accuratezza posta nella selezione del campione da analizzare per questa discussione (la Tabella 24 rivela come ben 111 imprese su 148 operino esclusivamente con questa modalità).

Il fatto che la percentuale imposta come minima fosse del 50% ci porta inoltre ad affermare che le imprese che operano prevalentemente in subfornitura in realtà lo fanno quasi in maniera esclusiva, trovando ben raramente altre opportunità

significative di sbocco per la propria produzione. Nel campione sono comunque presenti imprese per le quali la subfornitura non esaurisce interamente l'attività aziendale: mediamente infatti il 3,4% del fatturato è realizzato da prodotti non a catalogo interamente progettati dall'azienda stessa¹³ e il 2,9% da prodotti realizzati su ordine del cliente ma non appositamente progettati; non raggiunge l'1% la porzione di fatturato relativa alle realizzazioni effettuate su previsione di vendita.

Ritornando all'aspetto d'importanza preminente per la nostra indagine la distinzione tra subfornitura di prodotto e subfornitura di lavorazione è di notevole importanza se si tiene conto delle differenze che essa può comportare anche sotto il profilo della complessità della gestione economica e organizzativa dell'impresa.

Analizzando i dati aggregati (e non suddivisi per settore) la componente dominante è senz'altro rappresentata dalle lavorazioni o servizi in conto terzi con una percentuale mediamente quasi doppia rispetto alla produzione di parti, sottoassiemi, gruppi e prodotti finiti (con progettazione almeno in parte garantita dal committente), sebbene vi siano aziende che svolgono esclusivamente l'una o l'altra (percentuale massima 100%). Le motivazioni principali di questo orientamento possono essere ricercate in:

- esistenza di esigenze "quality assurance" che inducono i committenti all'acquisizione e alla gestione diretta delle materie prime;
- eccessiva spesa per il subfornitore per l'acquisizione dei materiali necessari (talvolta molto vari) che per una subfornitura di prodotto aumenterebbe il capitale investito in scorte ed esporrebbe in questo modo l'imprenditore ad un rischio finanziario giudicato generalmente troppo elevato.

Ricordiamo ancora come la presenza più o meno ampia di subfornitura realizzata in forma di lavorazioni conto terzi incida in misura apprezzabile sui dati economici che si possono rilevare per le imprese.

Va osservato come alla tendenza qui riscontrata di una subfornitura soprattutto connessa alle lavorazioni conto terzi in linea generale si contrappongano esigenze della committenza che, allo scopo di ridurre la complessità gestionale interna connessa alla esternalizzazione di fasi produttive, sempre più spesso richiede la fornitura di prodotti finiti e dunque la gestione completa della commessa (dall'approvvigionamento alla consegna).

La situazione sopra descritta non si può comunque ritenere rappresentativa di quanto accada in tutti i settori considerati che mostrano anzi comportamenti notevolmente dissimili: i soli settori elettronico e dell'occhiale mostrano qualche analogia con una percentuale elevatissima di lavorazioni in conto terzi (oltre

¹³ Si tratta comunque di prodotti realizzati "su commessa" ma non possiamo classificare questo come subfornitura in quanto l'intervento del "committente" non si estende oltre la definizione non particolareggiata delle specifiche (non collabora cioè alla progettazione).

85%) e una molto bassa per l'altra tipologia considerata (non superiore al 10%)¹⁴. La situazione si rivela ribaltata (anche se le percentuali non sono così estreme) nel settore del legno con una percentuale di prodotti progettati almeno in parte dal committente che supera abbondantemente il 50%; peraltro questo settore è l'unico che evidenzia una quota significativa del fatturato realizzata da prodotti interamente progettati dal subfornitore (che quindi in questo caso non si comporta come tale). Nel settore meccanico infine le due tipologie prese in esame raggiungono percentuali comparabili (oltre il 40% entrambe) con tuttavia una prevalenza per le lavorazioni su commessa.

Osserviamo infine come tra le voci non riguardanti la subfornitura di gran lunga la meno rilevante è la produzione a catalogo su previsione di vendita che solo per i settori meccanico e occhiale supera di poco un punto percentuale essendo praticamente nulla par gli altri due (in particolare per l'elettronico questa voce è proprio pari a zero, così come quella della produzione a catalogo su ordine del cliente).

	Elettronico %	Legno %	Meccanico %	Occhiale %
prod./comp. a catalogo su previsione delle vendite	0,0	0,2	1,1	1,1
prod./comp. a catalogo su ordine del cliente	0,0	4	3,9	1,3
prod./comp. non a catalogo su disegno interamente proprio	2,5	7,4	3,1	1,8
prod./comp. non a catalogo su disegno totale o parziale del cliente (subfornitura)	10,0	53,4	43,7	7,2
lavorazioni o servizi in conto terzi (subfornitura)	87,5	35	48,2	88,6
tot	100	100	100	100

Tabella 23 - Ripartizione del fatturato per tipologia di produzione per le aziende dei vari settori.

Percent. di subfornitura	Elettronico	Legno	Meccanico	Occhiale	
					tot
50 ÷ 59	0	2	4	2	8
60 ÷ 69	0	.1	2	1	4
70 ÷ 79	0	4	5	0	9
80 ÷ 89	1	1	5	2	9
90 ÷ 99	0	1	5	1	7
100	7	16	49	39	111
tot	16	82	99	49	148

Tabella 24 - Suddivisione delle imprese del campione in base al settore di appartenenza e alla percentuale di subfornitura realizzata (sul fatturato totale).

¹⁴ Notiamo tra l'altro che questi due settori, concordemente con quanto sopra affermato, sono quelli che registrano un minor fatturato per addetto (Tabella 14).

Riportiamo nella Tabella 24 la ripartizione per classi di fatturo realizzato in subfornitura per ciascun settore: la prevalenza di aziende che operano esclusivamente come subfornitori è evidente in ogni ambito.

Ripartizione del fatturato per localizzazione del cliente

	Media	Minima	Massima
	%	%	%
regione	56,7	0	100
Veneto e Trentino-Alto Adige	25,8	0	100
altre regioni d'Italia	10,7	0	100
Tot ITALIA	93,2	<u> </u>	
Germania	1,9	0	100
Francia	0,4	0	35
Austria	0,3	0	15
altre nazioni europee	2,5	0	80
Stati Uniti	0,9	0	80
resto del Mondo	1,0	0	56
Tot ESTERO	6.8	.\$	

Tabella 25 - Ripartizione del fatturato per localizzazione del cliente.

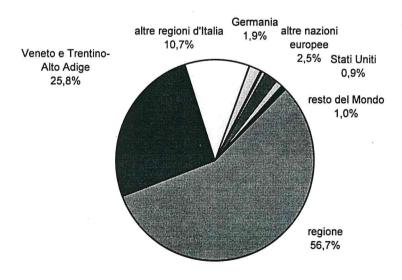


Figura 14 - Ripartizione del fatturato per localizzazione del cliente.

I rapporti diffusi e spesso consistenti che legano i subfornitori con le aziende più attive dell'apparato produttivo regionale confermano con sufficiente chiarezza che il mercato della subfornitura è ancora fortemente modellato sulla base della domanda che si esprime in ambito locale. Infatti in questo tipo di mercato prevalgono notoriamente le relazioni a corto raggio: le imprese subfornitrici esaminate si rivolgono ad una committenza prevalentemente regionale (56,7%), con un livello di esportazione molto contenuto (non raggiunge il 7%). Si tratta di una ripartizione che rispecchia perfettamente quanto osservabile a livello nazionale e riportato dall'Osservatorio Subfornitura 1995 (le percentuali rilevate sono infatti di 63,5% per il mercato regionale e 7,8% per quello estero).

Proponiamo a tale riguardo due osservazioni:

- "La composizione del fatturato per area di provenienza della domanda è largamente determinata dalla frequenza con la quale le imprese operano nei diversi mercati: mentre da un lato quasi tutti hanno rapporti con committenti nella regione di appartenenza, dall'altro lato sono poco meno della metà coloro che esportano. Il tasso di presenza sui mercati decade cioè in misura significativa all'ampliarsi dei mercati stessi" (Agenzia Industriale, 1996).
- "La capacità di operare ad ampio raggio è fortemente correlata con la dimensione delle imprese. Basta considerare in proposito la percentuale di presenze sui mercati esteri. In particolare 20 addetti sembrano essere una soglia significativa per l'accesso ai mercati internazionali. Varcando questa soglia i subfornitori che si confrontano con committenti esteri diventano una parte largamente maggioritaria dell'offerta. In ogni caso il mercato internazionale non appare precluso neppure alla fascia più tipicamente artigianale e microindustriale" (Agenzia Industriale, 1996).

Per quanto riguarda la prima osservazione dobbiamo dire che nel nostro campione la percentuale di aziende che esportano è notevolmente inferiore a quella indicata (Tabella 26).

	%
Settore elettronico	0
Settore legno	24
Settore meccanico	31,4
Settore occhiale	7,7

Tabella 26 - Percentuale di aziende esportatrici per ogni settore.

Da notare come nessuna azienda del settore elettronico esporti; segnaliamo inoltre due aziende, una del settore legno e una dell'occhiale, che operano esclusivamente per il mercato estero.

Il tasso di presenza delle imprese nel mercato e le dimensioni dello stesso sono effettivamente inversamente correlati: considerando mercati via via più grandi (nazionale, continentale, mondiale), il numero di aziende il mercato delle quali è contenuto nei confini di volta in volta tracciati, è sì crescente ma in modo sempre più contenuto. Per il legno ad esempio le imprese che operano anche in Europa rispetto a quelle che lavorano solo per la committenza nazionale sono circa il 25% in più, percentuale che si riduce al 5,3 nel caso il mercato considerato sia quello extra-europeo (rispetto a quello continentale). Il settore meccanico evidenzia una tendenza del tutto simile (qui le percentuali sono rispettivamente 35% e 10% circa). La situazione nel settore occhiale è un po' diversa dato che delle tre aziende che esportano due lavorano anche per committenti extra-comunitari e una sola opera a livello continentale.

Riguardo alla seconda delle osservazioni proposte cogliamo lo spunto per affermare che anche la nostra indagine rileva l'esistenza di una certa barriera dimensionale (anche se i valori non sono congruenti): fra le aziende che esportano nessuna conta meno di 10 addetti e anzi il numero medio di personale si attesta sulle quasi 19 unità.

L'Osservatorio inoltre afferma come si vada consolidando nel sistema della subfornitura il dualismo tra aziende che operano quasi esclusivamente a contatto con una committenza locale e imprese che si muovono su un mercato molto più aperto. Questo ci porta a considerare come non sempre le quote relative all'esportazione e al mercato interno siano dipendenti: la crescita particolarmente vivace della domanda estera potrebbe non essere sufficiente a spiegare l'indebolimento sul mercato interno dal momento che una porzione rilevante di aziende non operano su entrambi i versanti. A questo proposito ricordiamo che, secondo quanto riportato dal Giornale della Subfornitura (nel nº1 del 1997), dopo sei mesi di regressione la nostra regione ha registrato nel terzo trimestre '96 una ripresa della domanda estera (+12,8%) e della produzione (+3%) mentre la domanda interna ha avuto un calo del 25. Inoltre dalla medesima fonte (nei numeri di marzo ed aprile) veniamo a conoscenza come comunque il livello di esportazione delle piccole e medie imprese di Paesi a noi vicini (in particolare Germania e Francia) si attesti su valori molto al di sotto delle nostre aziende (rispettivamente con percentuali dell'ordine del 2 e 3%) e come, nel caso ad esempio della Germania, si possa riscontrare un costo del lavoro molto superiore

a quello italiano¹⁵, il che rappresenta ovviamente un elemento favorevole per l'esportazione¹⁶.

Solo un cenno al fatto che l'analisi sull'estensione del mercato non può non tener conto degli aspetti (seppur scontati) della morfologia e dell'estensione del territorio: lo stesso Osservatorio ad esempio afferma come il caso della Liguria si in questo senso significativo se rapportato alle altre regioni facenti parte dell'iniziativa.

	Elettronico	Legno	Meccanico	Occhiale
	%	%	%	%
regione	58,8	75	71,2	18,6
Veneto e Trentino-Alto Adige	3,7	6,4	6,6	77,2
altre regioni d'Italia	37,5	7,1	14,2	1,3
Totale ITALIA	100	88,5	92	97,1
Germania	0	5,6	1,5	0,5
Francia	0	0	0,8	0
Austria	0	0	0,5	0,3
altre nazioni europee	0	5,7	3,0	0
Stati Uniti	0	0	0,6	2,1
resto del Mondo	0	0,2	1,8	0,1
Totale ESTERO	0	11,5	8	2,9

Tabella 27 - Ripartizione del fatturato per localizzazione del cliente.

L'analisi settoriale mostra come il maggior "localismo" (inteso come maggior legame-dipendenza dal territorio regionale rispetto agli altri settori ed evidenziato da una percentuale del 75% del fatturato realizzato in tale ambito) sia riscontrabile nel legno, sebbene lo stesso settore sia quello che realizza la maggior percentuale di esportazione: emergono quindi due tendenze contrapposte che portano ad un interesse marginale per le altre regioni italiane o comunque a rilevare maggiori opportunità o nelle immediate vicinanze o in Paesi storicamente molto ricettivi per questo comparto (soprattutto la Germania).

¹⁵ Il costo del lavoro in Germania è il più elevato al mondo, mentre quello relativo all'Italia occupa il quattordicesimo posto (Fonte: *Il Giornale della Subfornitura*, 1-97).

¹⁶ Citiamo ancora una volta l'unica rivista di settore la quale, nel numero di maggio 1997, pubblica quanto segue: "E' comunque innegabile che le collaborazioni tra Italia e Germania siano destinate a crescere anche nel settore della subfornitura, soprattutto quando si tratta di lavorazioni metalmeccaniche, pezzi tecnici in plastica e gomma, componenti elettrotecnici ed elettronici, come anche oleodinamici e pneumatici". Un esempio significativo e attuale è rappresentato dalla Miele che, all'interno di una strategia di esternalizzazione e decentramento, ha demandato ai fornitori di primo equipaggiamento (in questo caso tedeschi) di diventare capicommessa e questi ultimi si sono già attivati per sondare le offerte italiane assieme a quelle spagnole e francesi.

Ripartizione del fatturato pe	er tipologia dei clienti
-------------------------------	--------------------------

	Media	Minima		
*	%	%	%	
grandi impr. industriali	12,4	0	100	
medie impr. industriali	38,9	0	100	
piccole impr. industriali o artigianali	39,0	0	100	
imprese di costruzione	0,5	0	50	
aziende o agenti di commercio	5	0	100	
privati (vendita diretta ai consumatori)	4,1	0	90	
committente pubblico	0,1	0	10	
altri clienti	0	0	0	

Tabella 28 - Ripartizione del fatturato per tipologia dei clienti.

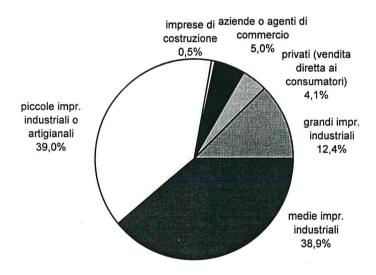


Figura 15 - Ripartizione del fatturato per tipologia dei clienti.

Un elemento importante non solo sul piano descrittivo che compone il profilo dei rapporti di subfornitura è quello che attiene alla dimensione delle aziende che rappresentano la domanda.

La Tabella 28 e la Figura 15 evidenziano come per le imprese rilevate la committenza sia costituita per oltre tre quarti del fatturato da medie e piccole imprese industriali o artigianali (equamente distribuite tra piccole e medie) mentre le grandi imprese industriali si attestano su una percentuale del 12%.

Questa percentuale più contenuta rispetto ad altri contesti territoriali (Piemonte e Lombardia) è da far risalire principalmente alla minor diffusione nella nostra regione di tale tipologia di imprese e non a specifici orientamenti da parte dei subfornitori.

Per quanto riguarda invece l'alta percentuale delle imprese più piccole questo risultato conferma l'osservazione che sempre più spesso si sviluppano rapporti di subfornitura anche tra imprese della stessa classe dimensionale: sembra quindi definitivamente superata la prospettiva di un confronto tra medie e grandi imprese che si rivolgono al mercato finale da una parte e piccole imprese che operano a monte dall'altra, prospettiva troppo riduttiva e schematica che non tiene conto della globalità dei meccanismi relazionali che governano la subfornitura tecnica nella nostra regione e della complessità dei flussi che tale rapporto genera all'interno dell'intrecciato sistema imprenditoriale.

		Elettronico %	Legno %	Meccanico %	Occhiale %
grandi impr. industriali		22,5	0,8	18,6	6,7
medie impr. industriali		46,3	28,4	45,9	31,5
piccole impr. industriali o artigianali		31,3	31,8	34,3	53,5
imprese di costruzione		0	1	0,7	0
aziende o agenti di commercio		0	14,6	0,3	8,3
privati (vendita diretta ai consumatori)		0	22,8	0,2	0
committente pubblico		0	0,6	0	0
altri clienti		0	0	0	0
	tot	100	100	100	100

Tabella 29 - Ripartizione del fatturato per tipologia dei clienti per le aziende dei vari settori,

Passando ai vari comparti emerge con evidenza come la committenza costituita da grandi imprese industriali sia praticamente inesistente per ciò che riguarda il settore legno (0,8%) a differenza di quanto accade nel meccanico e nell'elettronico: in questi settori la dimensione media dei committenti è sensibilmente più elevata.

Notiamo come i valori più alti (e decisamente superiori alla media) per quanto riguarda aziende o agenti di commercio e vendita diretta ai consumatori siano riscontrabili per il settore legno: spesso è la particolarità dell'ambito territoriale (ad es. la zona della sedia) e la specificità del prodotto realizzato (ad es. manufatti di falegnameria) ad indurre alcune unità alla vendita anche di questo tipo.

Altre caratteristiche del mercato

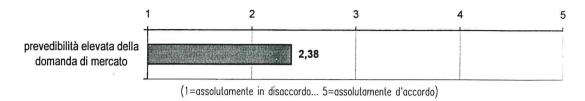


Figura 16 - Valutazione della prevedibilità della domanda di mercato.

Molto importante è la valutazione che viene data alla prevedibilità del mercato (Figura 16): quanto emerge indica che non è semplice in molti casi individuare ex ante i trend delle commesse, anche perché spesso il subfornitore quale parte contraente più debole, soprattutto nel caso di subfornitura di capacità è l'anello della catena sul quale si ripercuotono immediatamente eventuali scompensi registrabili più a valle.

Naturalmente la consapevolezza della situazione deve spingere il subfornitore a guadagnare una posizione meno vulnerabile, cercando soprattutto di aumentare la propria specializzazione e spingendo per una evoluzione dei rapporti con la committenza (in modo che diventino sempre più integrati e interdipendenti) oppure scegliendo l'opposta politica di diversificazione del rischio (e quindi lavorando per un numero più consistente di committenti)¹⁷.

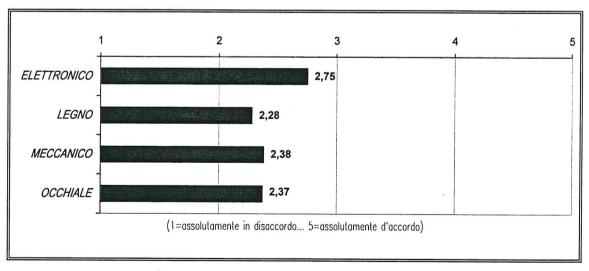


Figura 17 - Valutazione della prevedibilità della domanda di mercato. nei vari settori.

¹⁷ Le azioni sono state definite opposte in quanto vari studi dimostrano come sia impossibile stabilire legami molto stretti con un numero elevato di committenti.

A livello settoriale (Figura 17) non si notano grossi scostamenti dalla situazione media precedentemente descritta (solo nel settore elettronico la prevedibilità sembra essere leggermente migliore).

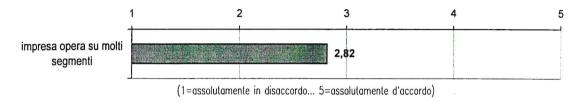


Figura 18 - Valutazione dell'impegno delle aziende su molti segmenti del settore di appartenenza.

Per quanto riguarda l'impegno dell'impresa su molti settori (Figura 18) si nota come questo aspetto sia solo parzialmente rispondente alla realtà.

La valutazione tendenzialmente centrale qui evidenziata concorda con quanto rilevato dall'Osservatorio che indica come le imprese di subfornitura indirizzino la propria offerta verso una molteplicità di segmenti comunque non molto elevata (in media 4); tuttavia ciascuna azienda tende ad orientare la propria offerta verso un segmento di sbocco primario dal quale dipende una quota consistente del proprio giro d'affari.

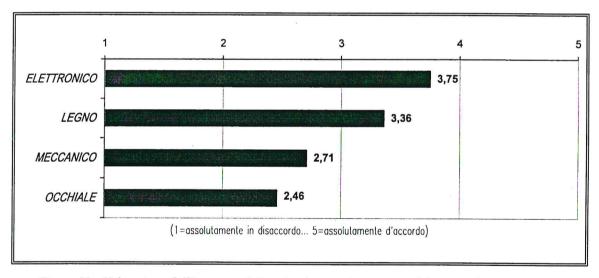


Figura 19 - Valutazione dell'impegno delle aziende su molti segmenti del settore di appartenenza.

Ancora una volta molto diversificata la situazione nei vari settori (Figura 19) che passa dal settore elettronico, dove i segmenti serviti sembrano essere vari, a quello dell'occhiale, molto più legato al segmento specifico.

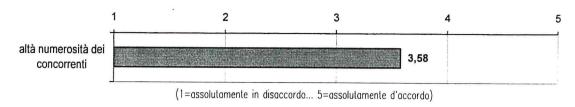


Figura 20 - Valutazione dell'alta numerosità dei concorrenti.

Le imprese intervistate hanno indicato come abbastanza alta la numerosità dei concorrenti dai quali bisogna guardarsi (Figura 20), pur essendo abbastanza convinte della bontà del proprio posizionamento in quanto a prestazioni rispetto ad essi.

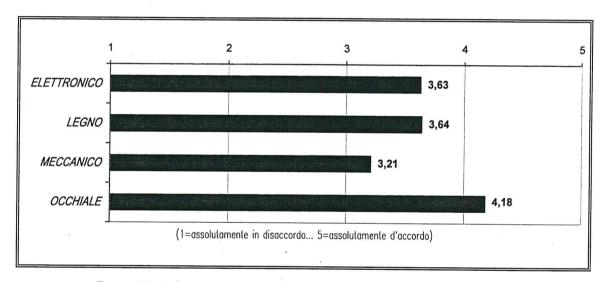


Figura 21 - Valutazione dell'alta numerosità dei concorrenti per i vari settori.

Il problema indicato è molto sentito nel settore occhiale (Figura 21), non a caso l'unico che nel 1996 ha registrato un decremento di fatturato rispetto all'anno precedente; molto meno lo è nel settore meccanico, con legno ed elettronico che si collocano in una posizione intermedia.

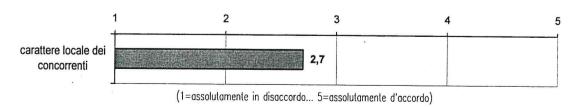


Figura 22 - Valutazione del carattere locale dei concorrenti.

Relativamente al carattere locale dei concorrenti (Figura 22) possiamo affermare che, sebbene il dato sulla ripartizione del fatturato secondo la localizzazione del cliente indichi come queste aziende siano fortemente proiettate verso un mercato locale, tuttavia ritengono che la concorrenza lì presente non sia particolarmente numerosa (sebbene nel complesso venga così valutata).

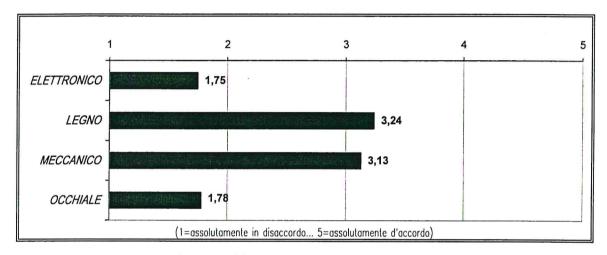


Figura 23 - Valutazione del carattere locale dei concorrenti per i vari settori.

La situazione appare ben diversa nei vari settori (Figura 23): si risente molto poco della concorrenza locale nei settori elettronico ed occhiale e molto di più nei due rimanenti (con risultati medi che superano il valore centrale).

Un'osservazione non direttamente connessa con i dati qui esaminati è che spesso il tipo di committente condiziona il sistema competitivo in cui il subfornitore si trova ad operare: un commitente con proiezione mondiale o per il quale gli approvvigionamenti rappresentano un fattore particolarmente determinante (ad esempio per una azienda high-tech) può moltiplicare i termini di confronto per i subfornitori locali ed elevare quindi le minacce esterne.

Modalità di vendita e ostacoli alla commercializzazione

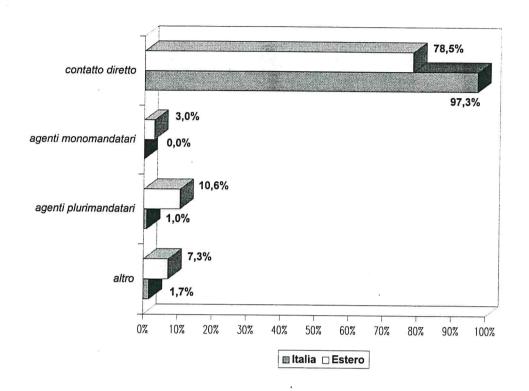


Figura 24 - Modalità di vendita in Italia e all'estero

Dal grafico proposto (Figura 24) emerge con evidenza come il contatto diretto sia la modalità universalmente adottata per le vendite¹⁸ in Italia ma anche all'estero. Si tratta di un risultato che concorda con quanto emergerà nell'analisi degli strumenti che hanno consentito di trovare gli attuali committenti (non era una tra le voci proposte ma è stata segnalata da un numero elevato di imprese) e che non deve sorprendere se si considerano le problematiche che i soggetti di un rapporto di subfornitura devono affrontare e risolvere in prima persona e che non consentono l'interposizione di intermediari.

La non personale conoscenza del territorio nel caso di rapporti con committenti esteri impone il ricorso ad agenti soprattutto plurimandatari (è abbastanza intuibile come il costo di un agente esclusivo sia difficilmente sostenibile da aziende di piccole dimensioni soprattutto in relazione ai contenuti volumi realizzati per i mercati stranieri).

Osserviamo che nel grafico abbiamo omesso le modalità "Consorzi con imprese italiane" e "Joint-venture con imprese straniere" in quanto assolutamente

¹⁸ Nel caso della subfornitura il momento della vendita va considerato come parte indivisibile nel rapporto stesso rispetto agli accordi che si sviluppano e che riguardano anche e soprattutto la parte produttiva.

non utilizzate, e "Appalti pubblici" e "Filiale propria" in quanto registrano, il primo percentuale nulla all'estero e bassissima in Italia (0,07%), il secondo la situazione opposta (con una percentuale per l'estero, comunque un po' più consistente, dello 0,61%).

Osserviamo che riguardo all'adesione a consorzi o ad altre forme di cooperazione tra imprese le aziende contattate sembrano operare in una prospettiva piuttosto "individualista", cosicché iniziative di natura associativa non vengono esaminate e valutate nelle loro intrinseche potenzialità. Quindi tale mancata adesione non è generalmente conseguenza di una ragionata scelta economica (valutazione dei vantaggi e degli svantaggi insiti in forme di cooperazione riguardanti gli acquisti, i servizi, la commercializzazione, ecc.) ma sembra invece espressione di una cultura che propende verso l'azione individuale, la gestione diretta e in prima persona. Ne deriva spesso un atteggiamento di diffidenza verso proposte che provengono da imprese contigue¹⁹.

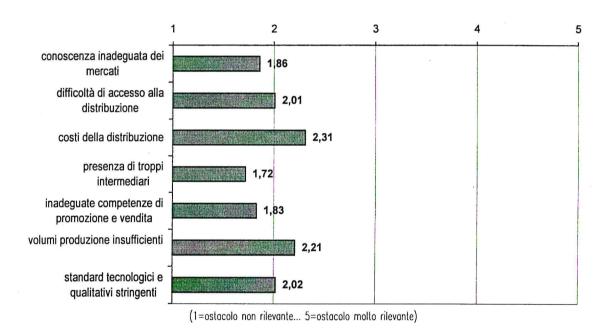


Figura 25 - Intensità dei vari ostacoli alla commercializzazione.

Il problema della commercializzazione sembra proprio non essere percepito come rilevante dai subfornitori interpellati; d'altronde questo risultato non giunge per nulla inaspettato dato che uno dei motivi (e dei vantaggi) storici dell'operare

¹⁹ Questo atteggiamento è riscontrabile anche per ciò che riguarda i consorzi per lo sviluppo tecnologico e per le promozioni in genere: meno del 4% delle aziende vi partecipa e ben oltre il 60% non ha neanche l'intenzione futura di farlo.

su commessa risiede proprio da parte dell'offerta nella non necessità di dotarsi di una funzione commerciale spesso complessa, finanziariamente onerosa (per avere una efficacia sufficiente) ed ancor più sovente distante dalla cultura delle imprese più piccole, focalizzate soprattutto sull'aspetto produttivo. Potremmo ipotizzare quindi che gli imprenditori imputino eventuali scarsi risultati commerciali più al riversarsi a monte delle difficoltà di vendita dei loro clienti abituali che ad una loro inadeguata strategia in questa direzione (qualora questo atteggiamento passivo fosse verificato non si tratterebbe certo di un aspetto positivo, soprattutto alla luce della crescente internazionalizzazione anche del nostro mercato e quindi della possibilità di minacce provenienti da concorrenti geograficamente non limitrofi).

Pur nella generale scarsa intensità attribuita agli ostacoli proposti, la Figura 25 evidenzia come una leggera prevalenza sia riservata al problema dei costi della distribuzione (probabilmente il più "tangibile" dei problemi indicati) mentre non si risente della presenza di troppi intermediari (come abbiamo appena visto la maggioranza assoluta dei rapporti è basata sul contatto diretto) o della inadeguata conoscenza dei mercati (il mercato è generalmente quello locale, storicamente ben conosciuto).

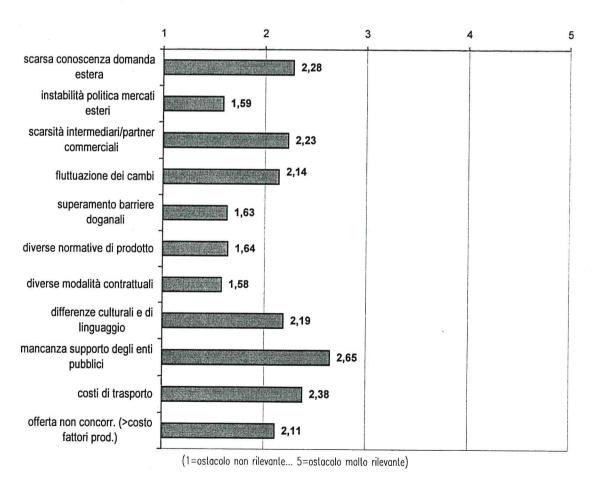


Figura 26 - Intensità dei vari ostacoli alla creazione o al consolidamento di uno sbocco commerciale extra-nazionale.

Accomuniamo in questa analisi anche gli specifici ostacoli inerenti la creazione o il consolidamento di uno sbocco commerciale extra-regionale (Figura 26) che comunque non si rivelano essere molto sentiti stanti i valori contenuti registrati: al di là del mancato supporto degli enti pubblici locali (che comunque è una costante nella visione di molte imprese e rappresenta più il risultato di una mancata realizzazione di speranze piuttosto che di aspirazioni concrete), ancora una volta i costi di trasporto, immediatamente verificabili, sono maggiormente percepiti come un impedimento. Valori molto bassi registrano voci quali l'instabilità politica dei mercati (i Paesi su cui si orienta l'offerta sono quasi esclusivamente quelli comunitari a noi più vicini, sia geograficamente che storicamente), il superamento di barriere doganali (per gli stessi motivi), le diverse normative di prodotto e le diverse modalità contrattuali (che dimostrano quindi che molti dei requisiti di questo rapporto sono ormai i medesimi a livello internazionale).

Le esportazioni: andamento

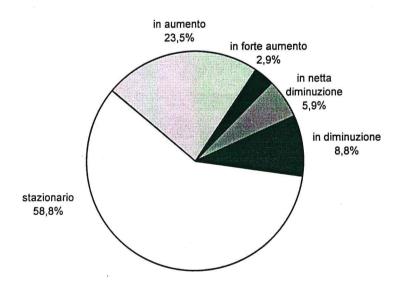


Figura 27 - Andamento delle esportazioni sul fatturato negli ultimi tre anni.

Accenniamo ora all'andamento delle esportazioni sul fatturato negli ultimi tre anni (Figura 27) che, a fronte di una percentuale di aziende che indicano una situazione di stabilità (pari a quasi il 60%), evidenzia come oltre un quarto delle unità esportatrici ha rilevato un miglioramento, risultato positivo parzialmente mitigato da circa il 15% di imprese che hanno peggiorato la loro posizione.

I concorrenti stranieri in Italia

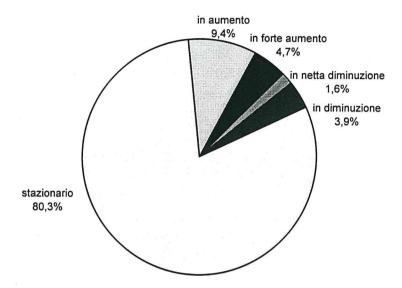


Figura 28 - Andamento della competizione sul mercato locale ad opera di operatori stranieri negli ultimi 5 anni..

La concorrenza in Italia da parte di concorrenti stranieri sembra non essere mutata negli ultimi 5 anni per oltre l'80% delle imprese (Figura 28) mentre circa il 14% indica che si è intensificata tale concorrenza. Prima di analizzare le cause di questa seconda situazione (e passare quindi alla Figura 29) segnaliamo come a questa domanda abbiano risposto 127 aziende; a queste bisogna aggiungerne 17 che affermano che non viene avvertita competizione internazionale sul nostro territorio.

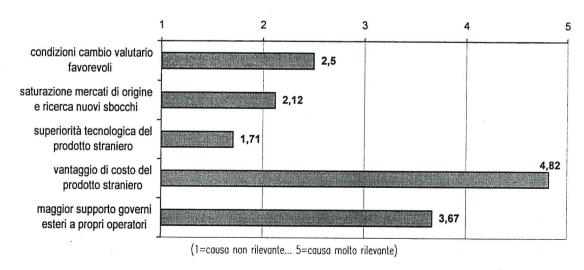


Figura 29 - Causa dell'accresciuta competizione dei competitori stranieri in Italia.

Molto concorde il giudizio delle imprese sul vantaggio di costo dei prodotti esteri come principale causa dell'aumento della competizione straniera in Italia; sentito anche il problema di un maggior sostegno da parte degli stati di appartenenza verso le loro imprese rispetto a quanto accade in Italia (indicazione molto plausibile dal momento che non esistono proprio nel nostro Paese specifiche iniziative a questo riguardo). Da notare il valore di gran lunga più piccolo inerente la superiorità tecnologica del prodotto extranazionale.

Nei paragrafi che seguiranno si cercherà di delineare anche alcune caratteristiche interne delle aziende che qualificano l'offerta sotto il profilo tecnico-organizzativo e sul piano delle risorse.

7.4 PROCESSO E TECNOLOGIA: CARATTERISTICHE DELLE DOTAZIONI

Tipologia di produzione

produzione a prodotto singolo	19,1%
produzione a lotti	42,9%
produzione ripetitiva - in serie	38,0%
tot	100%

Tabella 30 - Ripartizione del volume produttivo nelle diverse tipologie di produzione (valori medi).

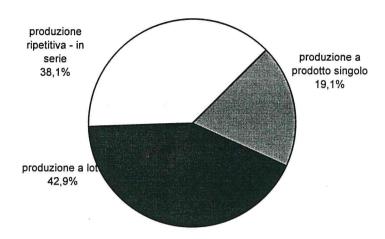


Figura 30 - Ripartizione del volume produttivo nelle diverse tipologie di produzione (valori medi).

La produzione a lotti si attesta al primo posto (Tabella 30 e Figura 30); tuttavia anche la produzione ripetitiva in serie è caratterizzata da una percentuale considerevole; la produzione di prodotti singoli invece non raggiunge che valori comparabili con la metà di quelli realizzati dalle altre due tipologie considerate.

Riteniamo che oltre alle dimensioni aziendali il risultato ottenuto sia da imputare alla probabile presa di coscienza da parte delle imprese dell'importanza della capacità di riadattare tempestivamente il proprio assetto a volumi minori di quelli comunemente gestiti per meglio soddisfare le nuove esigenze della committenza: la produzione a lotti (che elettivamente privilegia la flessibilità produttiva) dovrebbe spingere gli imprenditori di più piccole dimensioni (presso i quali è predominante) a sottolinearne e sfruttarne gli intrinseci vantaggi (senza ostinarsi a perseguire i vantaggi tipici della grande serie e cioè lead time e costi unitari contenuti).

Funzione	Elettronico	Legno	Meccanico	Occhiale
	%	%	%	%
produzione a prodotto singolo	13,8	28,1	23,3	8,4
produzione a lotti	65,0	42,3	36,7	48,9
produzione ripetitiva - in serie	21,3	29,6	40,0	42,7
tot	100	100	100	100

Tabella 31 - Ripartizione del volume produttivo nelle diverse tipologie di produzione (valori medi) per i quattro settori.

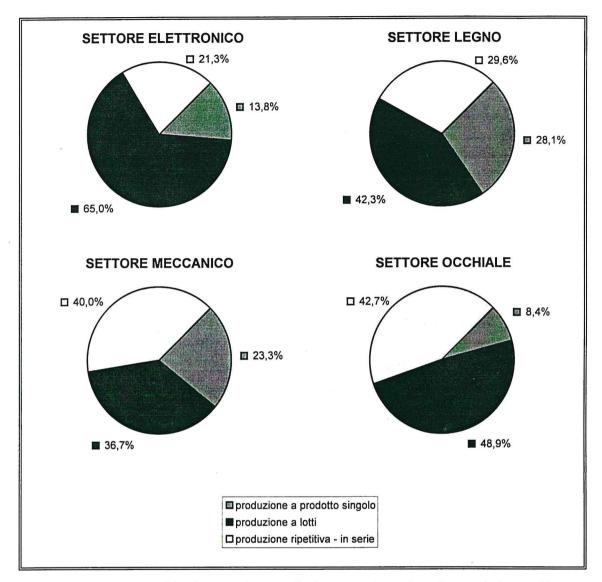


Figura 31 - Ripartizione del volume produttivo nelle diverse tipologie di produzione (valori medi) per i quattro settori.

Per quanto riguarda i singoli settori (Tabella 31 e Figura 31) notiamo come solo per le aziende meccaniche la grande serie prevalga mediamente sulla produzione a lotti; inoltre mentre negli altri settori la percentuale relativa al prodotto singolo è contenuta (con una punta minima nel caso dell'occhiale) per il legno essa sfiora il 30% del fatturato.

TIPO DI TECNOLOGIE PRESENZA IMPORTANZA LIVELLO DI AVANGUARDIA 97,3% 3,79 produttive 37,8% 3,21 per il controllo-qualità 44,6% 3,03 2,85 di movimentazione 30,4% 2,68 di magazzinaggio 26,4% 3,56 3,26 di progettazione 43,9% informatiche di gestione 3,62 3,29 22,3% informatiche di comunicazione 3.18 2.94 (1=scarsa... 5=molto elevata) (1=scarso... 5=molto elevato)

La tecnologia all'interno dell'azienda

Figura 32 - Presenza, importanza e livello di avanguardia delle varie tipologie di tecnologie aziendali.

In Figura 32 per le varie tecnologie vengono riportati i risultati indicanti la percentuale di aziende del campione dotate di tale tipo di tecnologia e la valutazione che esse forniscono relativamente a livello di avanguardia ed importanza.

Le tecnologie produttive sono presenti in pressoché tutte le imprese e l'importanza e il livello di avanguardia ad essa relativi sono i più alti registrati.

Per le altre tipologie considerate la percentuale di presenza non supera il 45%, mentre per quanto riguarda l'importanza e il livello di avanguardia le tecnologie di magazzinaggio risultano occupare l'ultima posizione, sebbene siano abbastanza diffuse.

Il risultato che ci stupisce se paragonato a pressoché tutte le indagini svolte sul territorio nazionale è quello relativo alla presenza di tecnologie di progettazione: solo poco più del 26% ammette tale presenza, il che significa che per oltre due terzi dei subfornitori l'immagine che se ne deriva è quella di puri esecutori. Le capacità progettuali rese disponibili dal lato offerta sono infatti uno degli aspetti che maggiormente interviene a qualificare il livello dei rapporti che intercorrono tra committenti e subfornitori (sebbene comunque non risultino indispensabili).

7.5 UTILIZZO DEL COMPUTER: SITUAZIONE ATTUALE E PROSPETTIVE

In questo paragrafo analizzeremo la presenza di strumenti informatici in azienda e il tipo di utilizzo che ne viene fatto (compresi CAD e CAM). Inoltre è stata proposta una analisi dettagliata sull'interesse e sulle opportunità che le aziende del campione manifestano nei confronti della rete Internet anche in relazione alla creazione a livello regionale di una struttura di servizi per la subfornitura che dovrebbe vedere proprio in Internet il principale canale di sviluppo e il più usato strumento di comunicazione.

Anticipiamo fin d'ora che la situazione non appare estremamente confortante in questa prospettiva.

Le tabelle che vengono in questa sede riportate (Tabella 32, Tabella 33 e Tabella 34) mettono in risalto la diffusione del computer non possa essere certo considerata elevata: i dati settoriali in particolare mostrano valori medi contenutissimi per i settori del legno (0,84 computer per azienda) e dell'occhiale (addirittura 0,64) e anche per il settore elettronico (per il quale ci si aspettava un dato più incoraggiante stante l'ambiente più a contatto con questo tipo di prodotto e di cultura) non si può dire che il dato medio di 4,13 computer per azienda sia indice di buona diffusione dell'informatica in questo comparto dato che ben 3 imprese (su un totale di 8) non dispongono di alcun calcolatore; nel legno l'assenza di apparecchiature informatiche è riscontrabile in 11 aziende (su 25), nell'occhiale oltre la metà delle imprese operano senza l'ausilio di nessun hardware; meno appariscente la situazione nel meccanico (17 aziende su 70).

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

Va rilevato come l'adozione di un personal comporti quantomeno la formazione di un back-ground informatico interno e induca l'esigenza di servizi qualificati di supporto esterno, iniziative queste spesso distanti dalla cultura e dagli obiettivi di parte degli imprenditori, soprattutto di quelli che, in ottiche di breve periodo, valutano soltanto gli oneri connessi con l'implementazione di strumenti informatici senza cogliere le opportunità e i vantaggi innegabili che essa comporta.

	Numero di calcolatori in aziene	dα		
Medio Minimo Massimo				
1,71	0	25		

Tabella 32 - Presenza di calcolatori nelle imprese.

	Numero di calcolatori in azienda			
	Medio	Minimo	Massimo	
Settore elettronico	4,13	0	10	
Settore legno	0,84	0	3	
Settore meccanico	2,43	0	25	
Settore occhiale	0,64	0	3	

Tabella 33 - Presenza di calcolatori nelle imprese per i vari settori.

	Nessun calcolatore	l calcolatore
Settore elettronico	3	0
Settore legno	11	8
Settore meccanico	17	22
Settore occhiale	23	16

Tabella 34 - Numero di aziende per i vari settori che non dispongono di calcolatori o ne possiedono solo uno.

Se osserviamo i risultati proposti nella Tabella 35 possiamo concordare con una affermazione (ormai datata ma che evidentemente è ancora valida per la nostra realtà) riportata dall'Osservatorio 1990 che asserisce che "la disponibilità di sistemi informatici (...) è in relazione stretta e positiva con le dimensioni aziendali".

	Numero di aziende con 0 calcolatori			
	Totali	> 5 add.	> 10 add.	
Settore elettronico	3	2	1	
Settore legno	11	7	2	
Settore meccanico	17	7	3	
Settore occhiale	23	9	3	

Tabella 35 - Numero di aziende non provviste di alcun calcolatore per classi di addetti.

Anche le percentuali relative alla presenza di una rete aziendale sono da interpretare nell'ottica della generale scarsità di diffusione di personal computer: il dato generale attesta che il 28,7% delle aziende che dispongono di calcolatori sono anche dotati di una rete che li collega tra di loro e le indicazioni settoriali (Tabella 36) vedono ancora una volta i settori del legno e dell'occhiale occupare le posizioni più basse.

	%
Settore elettronico	40,0
Settore legno	14,3
Settore meccanico	35,8
Settore occhiale	18,2

Tabella 36 - Presenza di una rete aziendale di collegamento, nelle aziende dotate di calcolatori, per i vari settori.

Per quanto concerne poi il collegamento esterno tramite rete elettronica dedicata (Tabella 37), un'unica azienda (che appartiene al settore dell'occhiale) dispone di tale tipo di collegamento, realizzato sia con i fornitori che con i clienti (si tratta di una impresa di 4 addetti che ha realizzato nel 1996 un fatturato di 560 milioni).

L'importanza attribuita in sede comunitaria a questo sistema sembra notevole (per lo meno fino a circa un anno fa) dato che si afferma come tale "scambio elettronico dei dati sia uno strumento potente per la modernizzazione dell'economia europea e per l'attuazione di politiche dell'Unione europea per le attività economiche e in particolare le PMI" e l'apposito programma TEDIS in questo campo conferma tale interesse.

	n°
con fornitori	1
con clienti	1

Tabella 37 - Collegamento in rete elettronica (EDI).

Veniamo ora ad un esame di come viene utilizzata l'informatica nelle aziende che si sono dotate delle apposite strutture (Tabella 38, Tabella 39 e Figura 33).

L'impiego prevalente riguarda l'area amministrativa (69% dei casi) e quella commerciale (50%). Oltre il 40% delle imprese utilizza PC in sedi connesse con l'attività operativa (ovvero acquisti e magazzini) mentre l'utilizzo meno frequente è da rilevare nella programmazione e controllo della produzione (37%).

²⁰ COM (95) 362 def. del 08.09.1995.

Quest'ultimo dato ci conferma come quest'area che rappresenta un tipico ambito di staff, sia tendenzialmente trascurata rispetto alle attività che insistono direttamente sulla catena operativa del valore (e cioè progettazione, acquisti, produzione e spedizione): quindi anche le scelte informatiche privilegiano le operazioni appartenenti a tale catena ribadendo la propensione, specie dei piccoli operatori, ad investire in attività tipicamente produttive.

Funzioni che utilizzano pacchetti software	%
gestione amministrazione	69,1
gestione commerciale	50,0
gestione acquisti	40,4
programmazione e controllo della produzione	37,2
gestione magazzini	45,7

Tabella 38 - Utilizzo dei pacchetti software per le varie funzioni²¹.

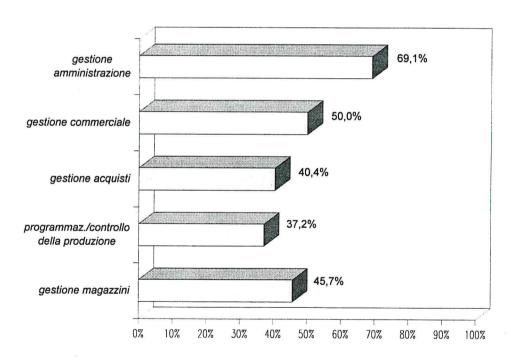


Figura 33 - Utilizzo dei pacchetti software per le varie funzioni.

²¹ Le percentuali sono calcolate sul complesso delle aziende dotate di almeno un calcolatore.

Funzioni che utilizzano pacchetti software	Elettronico	Legno	Meccanico	Occhiale
	%	%	%	%
gestione amministrazione	80,0	85,7	71,7	50,0
gestione commerciale	60,0	57,1	52,8	36,4
gestione acquisti	60,0	50,0	39,6	31,8
programmazione e controllo produzione	80,0	28,6	39,6	27,3
gestione magazzini	100,0	42,9	49,1	27,3

Tabella 39 - Utilizzo dei pacchetti software per le varie funzioni nei vari settori.

Una sola osservazione per quanto riguarda i vari settori: nel caso elettronico due valori si discostano positivamente da quelli relativi agli altri settori. Si tratta della gestione dei magazzini (supportata nel 100% dei casi dal calcolatore) e della gestione e controllo della produzione (80%).

Presenza e utilizzo di sistemi CAD e CAM

1	ıtilizzo CAD (%)	utilizzo CAM (%)			
presente	previsto	non previsto	presente previsto non prev			
15,3	17,4	67,4	12,5	15,3	72,2	

Tabella 40 - Utilizzo di sistemi CAD e CAM.

	utilizzo CAD (%)			1	ıtilizzo CAM	(%)
	presente	previsto	non previsto	presente	previsto	non previsto
Settore elettronico	25,0	12,5	62,5	25,0	25,0	50,0
Settore legno	8,3	12,5	79,2	0,0	16,7	83,3
Settore meccanico	20,9	14,9	64,2	17,9	13,4	68,7
Settore occhiale	8,9	24,4	66,7	8,9	15,6	75,5

Tabella 41 - Utilizzo di sistemi CAD e CAM nei vari settori.

Sebbene il dato in termini assoluti possa apparire piuttosto modesto, per la sua valutazione bisogna tuttavia considerare la tipologia delle imprese considerate. Infatti mediamente esse realizzano il 60% del loro fatturato eseguendo lavorazioni in conto terzi e oltre il 30% è da imputare a prodotti la cui progettazione è prevalentemente affidata al committente.

Da valutare quanto i dati riferiti a questo tipo di tecnologie siano da imputare alla mancanza di prospettive di convenienza tecnica piuttosto che a modelli culturali non ancora pienamente interiorizzati.

Una osservazione riguardo al settore meccanico: il risultato relativo alla presenza del CAD è del tutto analogo a quello rilevato ben 7 anni fa per le consuete regioni del nord-ovest (l'Osservatorio del 1990 infatti riporta una percentuale del 23,0%): si comprende bene che questo non possa certo considerarsi un ottimo risultato.

Internet

Con	Connessione ad Internet				
Presente	Prevista	Non prevista			
5,4%	33,1%	61,5%			

Tabella 42 - Percentuali di aziende in riferimento alla connessione ad Internet.

Il dato sulla connessione alla rete (Tabella 42) evidenzia come non solo siano poche le aziende che sono già dotate di tale connessione ma anche come le intenzioni future non si rivelino particolarmente incoraggianti: per tutti i settori (Tabella 43) oltre la metà delle aziende non ha in programma l'effettuazione di questo collegamento (con una punta nel settore legno che sfiora il 50%), sebbene il costo sia del tutto modesto.

	Connessione ad Internet		
	Presente	Prevista	Non prevista
Settore elettronico	0%	50,0%	50,0%
Settore legno	0%	12,0%	88,0%
Settore meccanico	7,1%	32,9%	60,0%
Settore occhiale	16,7%	42,2%	51,1%

Tabella 43 - Percentuali di aziende dei vari settori in riferimento alla connessione ad Internet.

Si capisce come questo dato sia da tenere in forte considerazione come base di partenza per la discussione su tutto il progetto relativo alla fornitura di servizi basata su questo canale in quanto esiste il forte rischio della creazione di un sistema che, lontano dalla sensibilità di molti soggetti che dovrebbero costituirne il nucleo (sia dal momento che ne rappresentano il principale oggetto sia per l'indispensabile partecipazione attiva loro richiesta), vanifichi gli ingenti sforzi necessari alla sua progettazione e alla sua gestione o comunque sfrutti solo in parte eccessivamente limitata le svariate possibilità offerte.

L'opinione sulla rete Internet come strumento valido di supporto all'attività dell'azienda (sia come vetrina commerciale che come occasione di nuovi contatti per collaborazioni produttive) emerge chiaramente dalle risposte relative alla opportunità della presenza su di essa di informazioni inerenti l'impresa (Tabella 44): stante il più volte individuato atteggiamento di molte aziende che sottoscrivono o comunque vedono favorevolmente qualsiasi iniziativa che possa prospettare un qualche vantaggio in termini di vendite (e quindi di fatturato) anche se non profondamente convinte di ciò, ci si aspettava un pronunciamento più favorevole. Invece i risultati ottenuti indicano come la frequenza maggiore sia stata ottenuta da "assolutamente in disaccordo" che non lascia dubbi sulla convinzione che questa sia una opportunità veramente poco valutata e degna di solo un interesse marginale.

•	n°	%
assolutamente in disaccordo	44	29,9
in disaccordo	10	6,8
indifferente	32	21,8
d'accordo	35	23,8
assolutamente d'accordo	26	17,7
tot	147	100

Tabella 44 - Aziende che ritengono molto opportuno presentare su Internet proprie informazioni.

La situazione non cambia radicalmente analizzando la situazione nei singoli settori (Tabella 45) sebbene si notino elementi differenziali: il settore dell'occhiale ad esempio mostra al suo interno una tendenza opposta in quanto a orientamenti. In questo comparto infatti viene rilevata la massima percentuale di imprese sia assolutamente in disaccordo che assolutamente d'accordo con l'affermazione proposta (a conferma dell'esistenza di tipologie di imprese ben diverse). Per quanto riguarda il settore elettronico, a dispetto della "cultura" informatica e telematica che dovrebbe permearlo (o forse proprio per questo), esso evidenzia la minor percentuale di aziende che sono per lo meno moderatamente d'accordo con essa. Il settore legno infine rivela la distribuzione più uniforme per tutti i possibili pareri fra i quattro comparti esaminati.

Funzione	Elettronico	Legno	Meccanico	Occhiale
	%	%	%	%
assolutamente in disaccordo	25,0	24,0	31,4	31,8
in disaccordo	12,5	16,0	5,7	2,3
indifferente	25,0	20,0	21,4	22,7
d'accordo	25,0	24,0	24,3	22,7
assolutamente d'accordo	12,5	16,0	17,2	20,5
tot	100	100	100	100

Tabella 45 - Aziende dei vari settori che ritengono molto opportuno presentare su Internet proprie informazioni.

Per quanto concerne le informazioni che le aziende intenderebbero presentare su un apposito spazio in Internet (Tabella 46 e Figura 34) la percentuale più alta è rappresentata dal catalogo dei prodotti e/o delle lavorazioni che l'impresa effettua e quella più bassa dal listino dei prezzi. In questo quindi, al di là di una certa diffidenza nel voler esibire cifre (soprattutto da parte delle piccole imprese), sembra si sia comunque intuito qual è proprio il principale scopo di azioni telematiche in questo settore, che non è quello di fornire un quadro oltremodo particolareggiato sulla attività aziendale ma di dare indicazioni funzionali allo stabilirsi di contatti per future collaborazioni (da valutarsi poi in prima persona).

Struttura dell'azienda e informazioni sulla certificazione di qualità sono gli altri aspetti che si è rilevato ritenere opportuno pubblicizzare appunto su Internet.

	%
struttura dell'azienda	34,5
cenni storici dell'azienda	21,6
catalogo dei prodotti aziendali/lavorazioni	45,3
listino prezzi dei prodotti aziendali	18,9
nomi di fornitori e/o clienti importanti	23,6
certificazione qualità	31,1
informazioni tecniche su macchinari/strumentazioni	25,0
informazioni tecniche su materiali utilizzati	27,7
informazioni tecniche sui metodi di lavorazione	25,7
informazioni tecniche sui tempi di consegna	32,4

Tabella 46 - Percentuali delle aziende che intenderebbero presentare sulla rete i vari aspetti indicati.

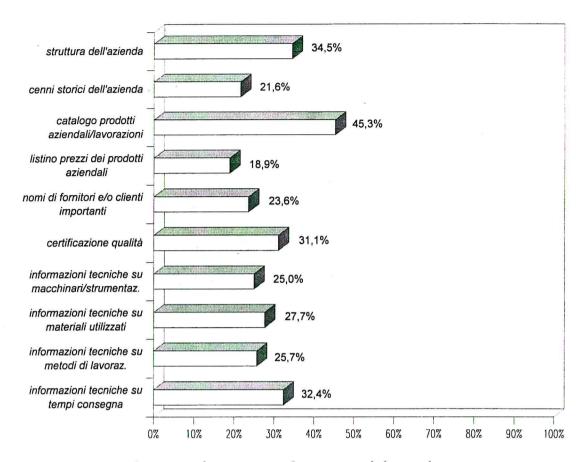


Figura 34 - Aspetti da presentare su Internet secondo le aziende interessate.

La comparazione dei valori riportati nella Tabella 46 e nella Tabella 47 ci consente di affermare che al di sopra di una certa soglia dimensionale aziendale aumenta il desiderio di sfruttare questa nuova e promettente opportunità. Per quanto riguarda invece la gerarchia delle informazioni che si reputa opportuno presentare non si notano differenze (le percentuali aumentano per qualsiasi aspetto mantenendo però l'ordine).

	%
struttura dell'azienda	48,3
cenni storici dell'azienda	33,3
catalogo dei prodotti aziendali/lavorazioni	56,7
listino prezzi dei prodotti aziendali	23,3
nomi di fornitori e/o clienti importanti	31,7
certificazione qualità	45,0
informazioni tecniche su macchinari/strumentazioni	35,0
informazioni tecniche su materiali utilizzati	36,7
informazioni tecniche sui metodi di lavorazione	28,3
informazioni tecniche sui tempi di consegna	40,0

Tabella 47 - Percentuali delle aziende con più di 10 addetti che intenderebbero presentare sulla rete i vari aspetti indicati.

Completiamo l'analisi delle opinioni relative a questo strumento con le valutazioni sull'opportunità della vendita diretta dei prodotti attraverso essa (indipendentemente dall'essere connessi): la percentuale di aziende che hanno espresso parere positivo su tale opportunità è pari al 28,8%, con una punta del 34,1% nel settore occhiale; il settore legno invece è quello che ha manifestato il minor interesse.

Considerando la differenza tra la percentuale di aziende che ritengono opportuno pubblicizzare un qualche aspetto aziendale e quella di imprese che attuerebbero anche la vendita attraverso Internet, ne deduciamo che questo strumento è ritenuto valido soprattutto dal punto di vista promozionale.

Elettronico	Legno	Meccanico	Occhiale
25,0%	24,0%	27,5%	34,1%

Tabella 48 - Percentuali di aziende che ritengono opportuna la vendita di prodotti /lavorazioni su Internet.

7.6 ORGANIZZAZIONE E GESTIONE

Analizziamo ora le valutazioni espresse dalle imprese in merito ad una serie di affermazioni relative all'utilizzo di leve d'intervento, intendendo come tali le scelte riguardanti l'organizzazione e la gestione del sistema produttivo.

Leve

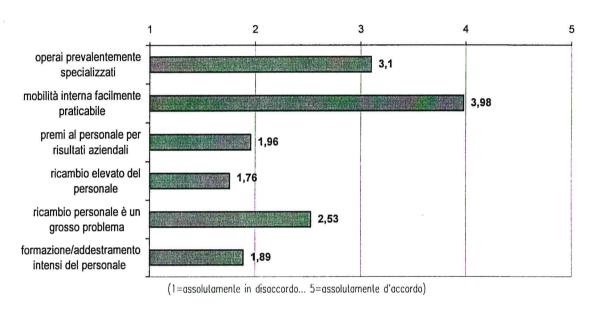


Figura 35 - Grado di accordo su asserzioni riguardanti le leve organizzative.

La Figura 35 mostra come il grado di assenso maggiore sia stato registrato dall'affermazione riguardante la facilità della mobilità interna: questo, più che da un elevato grado di preparazione che consente di effettuare più mansioni in maniera efficiente, sembra essere determinato il più delle volte dallo scarso profilo delle attività eseguite (come rilevato in uno dei casi studio).

Riguardo alla bassa valutazione ottenuta dalla formazione del personale bisogna osservare che spesso per queste imprese i momenti di formazione coincidono unicamente con la preparazione all'utilizzo di un nuovo macchinario o di una nuova strumentazione: si svolgono quindi soltanto in corrispondenza del nuovo acquisto e hanno valenza occasionale.

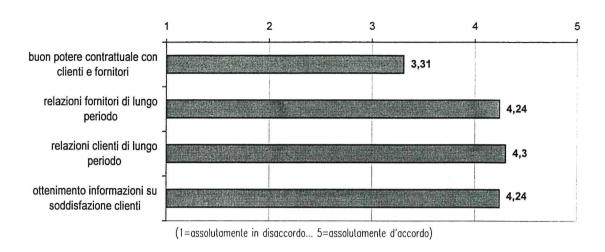


Figura 36 - Grado di accordo su asserzioni riguardanti le leve d'interfaccia clienti-fornitori.

Gli andamenti proposti in Figura 36 relativi alle leve d'interfaccia clientifornitori rivelano come le caratteristiche che contraddistinguono (o che dovrebbero contraddistinguere) il rapporto di subfornitura si riflettano bene in essi: relazioni con i partner improntate al lungo periodo e scambi informativi importanti con i medesimi soggetti.

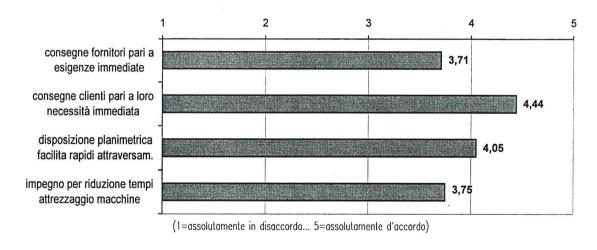


Figura 37 - Grado di accordo su asserzioni riguardanti le leve gestionali ("just in time").

Quanto affermato in precedenza per le leve d'interfaccia può essere ripetuto per le leve gestionali relative al "just in time" (Figura 37): sono proprio queste le richieste sempre più frequenti da parte dei committenti ai propri subfornitori e anzi rappresentano spesso proprio i principali motivi che giustificano il ricorso alle esternalizzazioni (ricerca di flessibilità, riduzione delle immobilizzazioni,...).

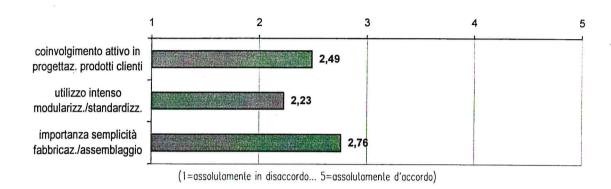


Figura 38 - Grado di accordo su asserzioni riguardanti le leve gestionali ("Concurrent Engineering").

Per quanto riguarda le leve gestionali relative al "Concurrent Engineering" (Figura 38) bisogna sottolineare come il basso valore riportato dall'affermazione riguardante il coinvolgimento attivo del cliente nella progettazione dei prodotti sia indicativo di una ancora non perfettamente realizzata integrazione tra le parti, di una collaborazione che non investe pienamente gli ambiti non strettamente produttivi.

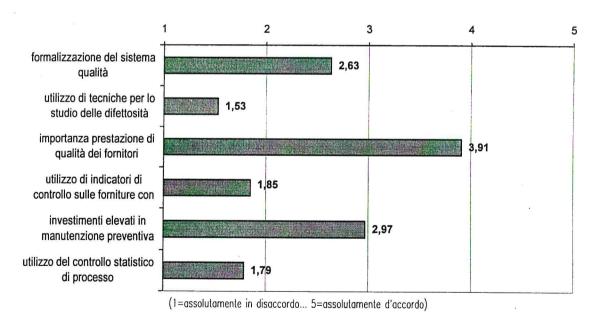


Figura 39 - Grado di accordo su asserzioni riguardanti le leve gestionali ("Total Quality Management").

Dall'esame della Figura 39 non può non emergere immediatamente come le asserzioni riguardanti la veridicità dell'utilizzo in azienda di opportune leve relative al TQM che hanno avuto una valutazione elevata sono quelle a carattere più soggettivo, meno vincolate dalla presenza effettiva di uno strumento concreto (programmi formali, indicatori di qualità, carte di controllo). La sensazione che ne emerge è che l'approccio integrato alla qualità trovi in molti casi formulazioni ancora inadeguate e sia più presente quanto preoccupazione generica o comunque come intento che non come realizzazione già operativa: sembra che l'attuale configurazione tenda a privilegiare un approccio alla qualità centrato sul prodotto fabbricato piuttosto che una impostazione coinvolgente l'intero processo produttivo.

Certificazione

"Nel campo della subfornitura la qualità è diventata una leva competitiva di crescente importanza. Operare con un Sistema Qualità Aziendale, eventualmente certificato da terzi, rappresenta un requisito spesso richiesto dalla committenza e può costituire talora una condizione necessaria per accedere a specifici mercati" (Agenzia Industriale 1995, 1996).

Ci sembra opportuno riportare anche alcune osservazioni comunitarie sul tema della certificazione: la prima²² afferma come le norme internazionali debbano "essere applicate da tutte le PMI, indipendentemente dal fatto che la produzione riguardi il mercato nazionale o quello europeo: questa è la condizione da rispettare se si vuole restare presenti sul mercato"; la seconda²³ asserisce come i sistemi di garanzia di qualità siano di più difficile realizzazione "nelle PMI che nelle grandi imprese" e come studi eseguiti rivelino "che le PMI hanno difficoltà a comprendere e applicare la norma di riferimento EN ISO 9000 e specificamente a formalizzare le loro partenze nel settore qualità. Dotate di scarsa familiarità con il linguaggio delle norme, si sentono dipendenti da consulenti esterni e spesso non sanno come evitare le interpretazioni troppo complesse delle norme e la messa in atto di sistemi troppo pesanti e costosi".

	Certificazione di qualità ISO 90	00
Presente	Prevista	Non prevista
2,1%	47,9%	50%

Tabella 49 - La certificazione di qualità ISO 9000 nelle aziende del campione.

²² COM (96) 329 def. del 10/07/1996.

²³ COM (95) 362 def. del 08.09.1995.

La percentuale abbastanza elevata di aziende che non prevedono la futura certificazione deve tener conto che talvolta il valore aggiunto della subfornitura è contenuto (il profilo tecnico delle operazioni non è elevato) ed inoltre che i costi della non-qualità (es. restituzione di prodotti fuori tolleranza) sono meno sentiti rispetto alla possibilità di offrire prezzi più contenuti per l'effettuazione della commessa.

Co	ertificazione di qualità ISO 90	000
Presente	Prevista	Non prevista
1,6%	62,3%	36,1%

Tabella 50 - La certificazione di qualità ISO 9000 nelle aziende del campione con almeno 10 addetti.

L'affermazione dell'Osservatorio che attesta come "la velocità con la quale le imprese hanno compiuto passi avanti in questa direzione è direttamente correlata con le dimensioni d'impresa" ci trova solo in parte d'accordo. Infatti sebbene da un lato la dimensione limitata ponga maggiori vincoli alle capacità di adeguarsi e dall'altro le aziende maggiori siano più sollecitate in quanto più esposte sui mercati internazionali e più frequentemente a contatto con la grande committenza, le rilevazioni effettuate non danno luogo a risultati univoci. Infatti per le aziende con almeno 10 addetti (Tabella 50) sebbene le intenzioni di certificarsi ISO 9000 sia notevolmente più presente rispetto al corrispondente valore calcolato per tutte le imprese (62,3% contro 47,9%), la percentuale di coloro che si sono già certificati è invece inferiore (1,6% contro 2,1%).

	Certificazione di qualità ISO 9000		
	Presente	Prevista	Non prevista
Settore elettronico	0,0%	75,0%	25,0%
Settore legno	4,0%	44,0%	52,0%
Settore meccanico	1,4%	40,0%	58,6%
Settore occhiale	2,4%	58,6%	39,0%

Tabella 51 - La certificazione di qualità ISO 9000 nelle aziende dei vari settori.

Il dato relativo al settore meccanico è allineato a quanto rilevato dall'Osservatorio che afferma come relativamente alla ISO 9000 "solo una azienda su dieci, o poco più, è stata certificata in tal senso da un organismo accreditato" (Agenzia Industriale, 1996).

comp./prod. non controllati né autocertificati dai fornitori 33% comp./prod. controllati totalmente 14% comp./prod. comp./prod. autocertificati dai controllati fornitori statisticamente 42%

Controllo/certificazione dei componenti acquistati

11%

Figura 40 - Certificazione/controllo dei componenti/prodotti acquistati.

La Figura 40 e la Figura 41 mostrano come sia nel complesso che per ogni settore la maggior parte dei componenti o prodotti acquistati non subisca alcuna verifica, anche se ben diversa può essere la situazione: andiamo dal settore elettronico dove la percentuale di prodotti non controllati perché autocertificati dal costruttore è del 73% a quello del legno dove nel 70% dei casi sebbene non vi sia nessuna certificazione non viene eseguito alcun controllo.

Relativamente all'autocertificazione anche dei propri prodotti proponiamo alcune informazioni riportate in una pubblicazione del Subfor Service (1995):

- la motivazione principale ad autocertificare la propria produzione è la richiesta della clientela; in ordine decrescente d'importanza seguono l'adeguamento alle normative italiane e comunitarie, la razionalizzazione e riduzione dei costi, l'esigenza di esportazione e la crescita di fatturato;
- metà delle aziende interpellate hanno affermato che l'adozione di un programma autocertificativo è stata sollecitata da un'esigenza di riduzione dei costi: la variabile qualitativa non è più solo considerata una fonte di spesa ma anzi una riduzione dei costi; la mentalità "quality oriented" tende quindi a far breccia anche nelle piccole imprese;
- accanto ai vantaggi che l'autocertificazione porta all'impresa si ribadisce che questo strumento, allorquando non sia utilizzato in modo serio ed affidabile, può addirittura rappresentare uno svantaggio competitivo.

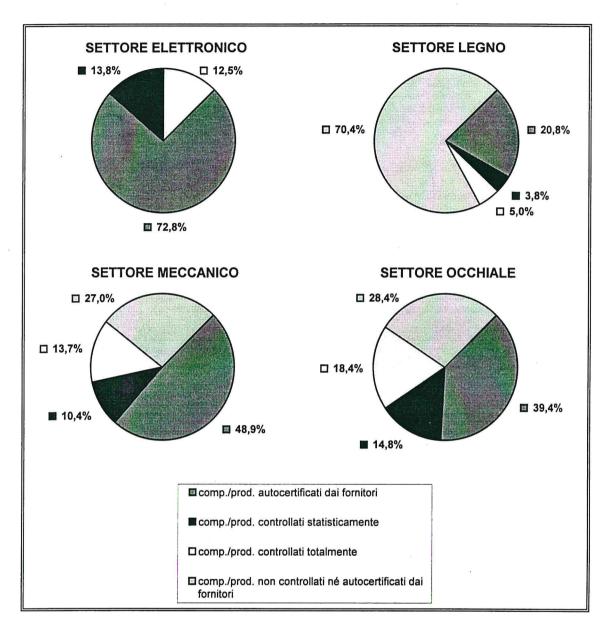


Figura 41 - Certificazione/controllo dei componenti/prodotti acquistati nei vari settori.

Test, analisi, prove

Red	dizzazione di prove, analisi ,	, test
Presente	Prevista	Non prevista
31,1%	12,2%	56,7%

Tabella 52 - Realizzazione di prove, analisi, test nelle aziende del campione.

I	resenza e utilizzo di laboratori	
Laboratorio attrezzato in	Ricorso a laboratori esterni	Utilizzo di laboratori
azienda		interni ed esterni
21	17	6

Tabella 53 - Aziende che utilizzano laboratori per prove/test su materiali e prodotti.

I risultati relativi all'effettuazione di test e prove sui materiali o sui prodotti sono riassunti nella Tabella 52 e nella Tabella 53: il numero di aziende che effettua tali controlli è veramente contenuto e comunque non sembra questa una esigenza troppo sentita dal momento che oltre la metà delle aziende non intende neanche in futuro realizzarne.

7.7 INVESTIMENTI ED INNOVAZIONE

7.7.1 Investimenti

La buona propensione ad investire delle aziende esaminate può essere interpretata come un segnale generalmente confortante in merito alle aspettative degli operatori circa le tendenze future del mercato (confermato dalle seppur moderatamente ottimistiche previsioni in termini di fatturato e numero di addetti già analizzate) e giustifica l'elevato numero di aziende che hanno in corso programmi in tale senso.

incidenza degli investimenti sul fatturato	25,3%
--	-------

Tabella 54 - Incidenza media degli investimenti effettuati negli ultimi 5 anni sul fatturato.

L'incidenza degli investimenti sul fatturato si attesta su un livello medio elevato (Tabella 54) e l'analisi settoriale (Tabella 55) evidenzia come per il settore dell'occhiale la propensione all'investimento risulti più che doppia rispetto agli altri settori. Questo dovrebbe testimoniare come le imprese di questo settore siano animate da un coraggio imprenditoriale e da una fiducia nel futuro notevoli (sebbene la situazione attuale non faccia trasparire prospettive molto rosee).

In realtà, ad un'analisi più approfondita, la situazione appare parzialmente più complessa. I dati sul fatturato, in particolare in qualche comparto e in certi ambiti, andrebbero infatti probabilmente corretti di quelle quote che non

compaiono nei bilanci ufficiali perché "in nero": parte del lavoro non viene fatturata così che committente e subfornitore, potendo denunciare un volume complessivo minore di quello reale, vedono diminuire i corrispondenti aggravi fiscali.

La percentuale reale degli investimenti sul fatturato è quindi presumibilmente minore di quella riscontrata in sede di indagine. Si spiegherebbe allora la logica prudenziale del "passo non più lungo della gamba" con cui buona parte delle piccole imprese sintetizza la filosofia di investimento seguita.

	%
Settore elettronico	13,1
Settore legno	18,6
Settore meccanico	19,9
Settore occhiale	40,1

Tabella 55 - Incidenza media degli investimenti effettuati negli ultimi 5 anni sul fatturato per i vari settori.

Veniamo ora ad analizzare i dati relativi al livello di investimento (e alla sua destinazione) realizzato negli ultimi cinque anni e previsto per i prossimi cinque (Figura 42).

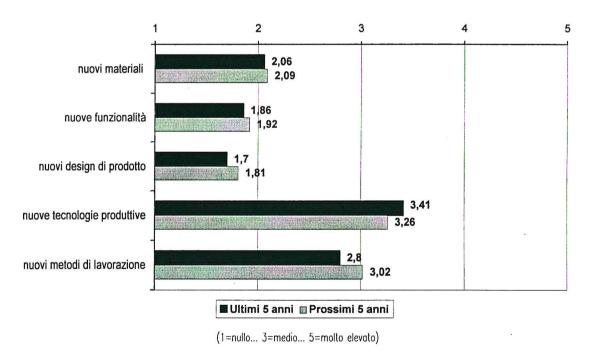


Figura 42 - Livello di investimento realizzato negli ultimi 5 anni e nei prossimi 5 anni per le varie tipologie.

E' emerso come le scelte di investimento privilegino di gran lunga gli ambiti più direttamente connessi alla produzione e quindi quelli che possono garantire un ritorno più facilmente ed immediatamente valutabile. Si tratta questa di una tendenza riscontrabile anche a livello nazionale (Agenzia Industriale, 1996) e spiegata con il tentativo di conseguire più elevati livelli di efficienza per adeguarsi alle nuove condizioni competitive.

Il valore molto contenuto rilevato per gli investimenti destinati a nuovi design di prodotto (il più contenuto tra le varie destinazioni previste) non deve sorprendere in quanto l'atteggiamento di trascurare spesso lo sviluppo autonomo e originale del prodotto rientra in un certo tipo di logica del subfornitore (secondo il quale a lui compete la sola esecuzione mentre la definizione delle specifiche e la progettazione viene svolta interamente dal committente). Bisogna dire comunque che le previsioni per il futuro che indicano una maggiore propensione all'investimento in questo ambito sembrano tener conto del fatto che viene sempre più preferita una subfornitura dall'elevato valore aggiunto, rivolta non più solo a lavorazioni o fasi ma a componenti, gruppi di componenti, moduli funzionali o prodotti finiti (in questo nuovo modello il subfornitore è chiamato a recitare un ruolo sempre più attivo, da esecutore fino a co-progettista, a gestire autonomamente aspetti di sviluppo-prodotto vero e proprio).

	Elettronico		Legno		Meccanico		Occhiale	
	p	f	p	f	p	f.	p	f
nuovi materiali	1,5	1,57	1,92	1,84	1,93	1,91	2,44	2,6
nuove funzionalità	1,5	1,25	2,2	2,17	1,76	1,87	1,89	1,98
nuovi design di prodotto	1,5	1,75	. 2,12	2,25	1,51	1,5	1,8	2,09
nuove tecnologie produttive	2,75	3,57	3,48	3,44	3,59	3,13	3,2	3,3
nuovi metodi di lavorazione	2,75	3,75	3,08	3,29	2,76	2,76	2,71	3,14

Tabella 56 - Entità degli investimenti realizzati negli ultimi 5 anni (p) e nei prossimi 5 anni (f) per le varie tipologie nei quattro settori (1= nulla...3=media...5=molto elevata).

Venendo ora all'analisi settoriale si osserva come nel complesso il comparto che percepisce come mediamente più elevati gli investimenti sia già effettuati che da effettuare è quello del legno che raggiunge il massimo valore rilevato per ognuno dei campi, ad eccezione di quello relativo ai nuovi materiali dove invece spicca la posizione del settore occhiale che riconosce in questo senz'altro una della direttrici principali di investimento. Per contro il settore che valuta meno rilevanti gli investimenti attuati o in atto è l'elettronico che solo per quanto riguarda il futuro reputa di una certa consistenza quelli destinati all'introduzione di nuove tecnologie produttive e soprattutto a nuovi metodi di lavorazione.

Osserviamo ancora come per quanto riguarda nello specifico il prodotto il solo settore legno mostra valori leggermente più incoraggianti.

Tutto quanto appena evidenziato non può prescindere dalla fondamentale constatazione che comunque non vengono mai rilevate situazioni con forte propensione all'investimento dal momento che le cifre riportate si baricentrano verso una entità medio-bassa di tale propensione (ricordiamo che il valore 3, raramente superato, indica una entità "media").

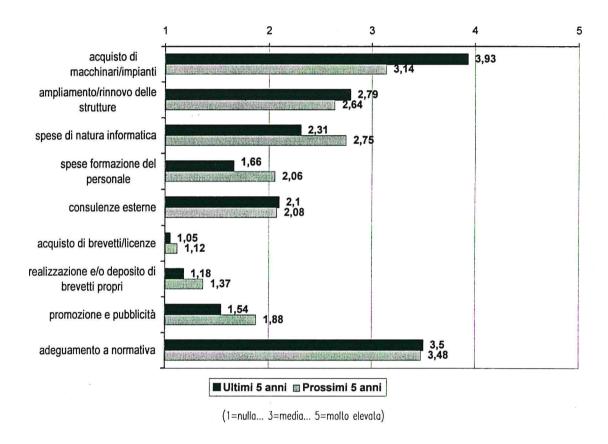


Figura 43 - Entità di investimento realizzato negli ultimi 5 anni e nei prossimi 5 anni per le varie tipologie.

Analizzando più in dettaglio le destinazioni degli investimenti (Figura 43) notiamo come le voci per le quali si prevede in futuro un maggiore grado di investimento sono proprio quelle che nei passati anni sono state oggetto di minori attenzioni, a conferma che, seppure precedentemente posposte ad altre, non si tratta certo di aspetti da trascurare: riguardando queste soprattutto risorse immateriali, possiamo asserire che va sviluppandosi la consapevolezza dell'opportunità di tali tipologie di investimento come strumento potenziale di crescita del patrimonio aziendale, anche se i valori ottenuti sono comunque bassi.

Gli ambiti nei quali si è rilevato il maggior differenziale tra quanto investito e quanto si prevede di investire sono la formazione del personale e l'acquisto di materiale informatico; in particolare per quest'ultimo aspetto se da un lato ciò è incoraggiante (e questo sia dal momento che la dotazione sotto questo punto di vista della maggior parte delle aziende è carente sia per il fatto che una futura connessione telematica ad un centro servizi o comunque con tutto il mondo economico e dell'informazione esige come condizione indispensabile tale dotazione), dall'altro, se considerate in valore assoluto, tali cifre si dimostrano comunque molto contenute.

Altra evidenza è quella che riguarda le spese inerenti i brevetti: si tratta dei valori più bassi sia per il passato che per il futuro e sia per l'acquisto che per la realizzazione e il deposito di tali brevetti.

Riguardo all'adeguamento a normativa (che conferma un valore elevato anche per l'immediato futuro) rileviamo che si tratta di un problema vissuto in maniera analoga a livello nazionale: l'Osservatorio afferma che "la necessità di rispettare adempimenti normativi è il motivo che spiega un elevato, probabilmente contingente, intensificarsi degli investimenti per migliorare condizioni di lavoro e sicurezza" (Agenzia Industriale, 1996).

7.7.2 Innovazione

Ostacoli

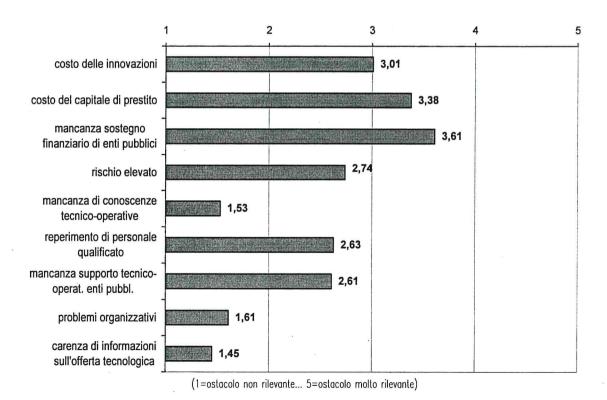


Figura 44 - Ostacoli all'introduzione di innovazione nelle imprese.

Gli ostacoli reputati di più rilevante entità sono connessi al reperimento delle risorse finanziarie e al loro costo (Figura 44). A questo riguardo potremmo affermare che è diffusa l'opinione che soprattutto le banche nel quadro di iniziative di promozione e sostegno a carattere provinciale o regionale indirizzano i propri interventi verso quanti possono vantare un rassicurante patrimonio finanziario e svolgono invece una azione poco incisiva nei riguardi delle imprese in difficoltà o delle unità che vogliono crescere partendo da una piattaforma infrastrutturale minore.

Per quanto riguarda il reperimento di personale qualificato non è un problema particolarmente sentito attestandosi su un valore di 2,61; aggiungiamo che questo valore si abbassa a 2,41 per le aziende che contano un massimo di 5 addetti e invece aumenta a 2,68 per le aziende con almeno 10 addetti.

Figure professionali necessarie

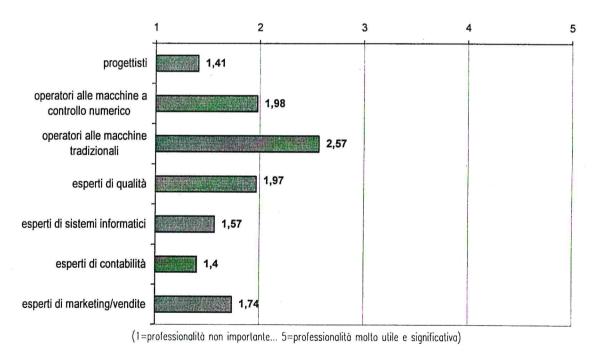


Figura 45 - Utilità e opportunità delle varie figure professionali nelle aziende.

	Elettronico	Legno	Meccanico	Occhiale
progettisti	2	1,36	1,49	1,2
operatori alle macchine a controllo numerico	3	1,96	2,23	1,42
operatori alle macchine tradizionali	2	2,64	2,57	2,62
esperti di qualità	2,25	1,76	1,77	2,36
esperti di sistemi informatici	1,13	1,64	1,6	1,58
esperti di contabilità	1,13	1,32	1,31	1,62
esperti di marketing/vendite	1,63	2,08	1,63	1,73

Tabella 57 - Utilità e opportunità delle varie figure professionali nelle aziende dei quattro settori.

Sia i dati aggregati (Figura 45) che quelli riferiti ai singoli settori (Tabella 57) indicano come nessuna delle figure professionali indicate sia particolarmente ricercata o ritenuta indispensabile: i valori registrati sono anzi molto bassi, tanto che un solo valore supera le due unità (quello riferito agli operatori alle macchine tradizionali).

Alcune aziende hanno manifestato l'esigenza di figure specifiche; tra le varie ricordiamo: manutentori, tecnici di laboratorio e anche un responsabile di produzione.

Canali di aggiornamento

Il canale di aggiornamento più praticato è senz'altro rappresentato dai fornitori di tecnologie (cioè i venditori di strumentazioni, macchinari e impianti), ritenuto appunto mediamente il più rilevante (Figura 46). Segue il collegamento con i clienti cioè le relazioni e i contatti che avvengono tra l'impresa subfornitrice e gli operatori e tecnici delle aziende committenti oppure anche con i clienti finali nel caso l'azienda si rivolga in parte anche direttamente ad un mercato proprio (si tratta di una ristretta minoranza).

Vi sono poi tre canali che sono stati valutati nella medesima maniera quanto a rilevanza: essi sono rappresentati dalla lettura di riviste specializzate (caratterizzate da facilità di acquisizione, costo generalmente contenuto e buona valenza formativa), dai contatti e dalle collaborazioni con altre imprese del settore (ci sono frequenti occasioni di incontro e scambio tra gli operatori specialmente tra quelli operanti in zone attigue) ed infine dalla partecipazione alle numerose fiere.

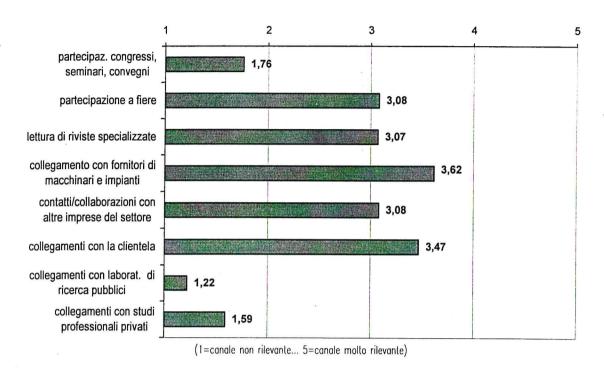


Figura 46 - Rilevanza dei vari canali per l'aggiornamento sull'evoluzione di tecnologie e mercati.

Strumenti promozionali

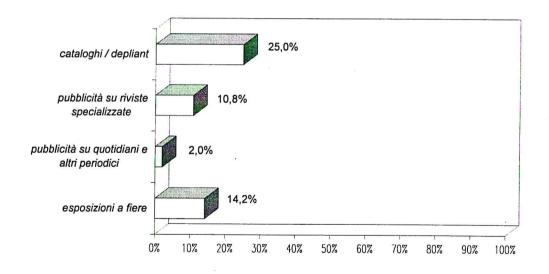


Figura 47 - Gli strumenti promozionali utilizzati dalle imprese.

Gli strumenti promozionali maggiormente utilizzati dalle imprese sono rappresentati dai cataloghi e dai depliant (ne fa uso il 25% delle aziende del campione) e dalla partecipazione come espositore a fiere specializzate (14,2%); la

pubblicità su carta stampata non è ritenuta evidentemente uno strumento efficace dato il grado di utilizzo contenuto.

Da segnalare una impresa del settore meccanico che ricorre alla pubblicità su Internet e altre tre (tutte appartenenti a gruppi) che sfruttano le iniziative promozionali curate dalla casa madre.

7.8 STRATEGIE E PRESTAZIONI

Prestazioni attuali ed intenzioni di miglioramento

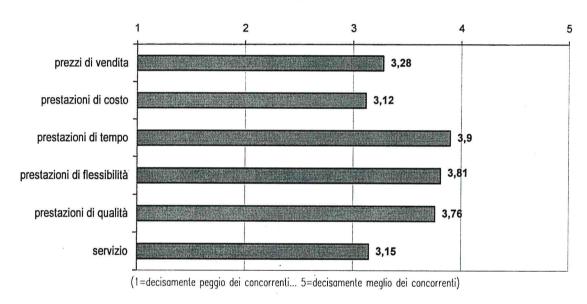


Figura 48 - Valutazioni fornite dalle imprese sul loro posizionamento rispetto alla concorrenza riguardo i vari aspetti.

I risultati delle valutazioni soggettive delle prestazioni conseguite dalla propria azienda nei confronti della concorrenza sono riportati in Figura 48.

Il fatto che nelle prime tre posizioni siano riscontrabili prestazioni riconducibili all'efficacia (rispetto degli standard qualitativi, rispetto dei tempi di consegna, capacità di dar luogo ad una produzione flessibile in conformità ai vincoli temporali e in risposta alle esigenze del committente) ci porta ad affermare come esse siano riconosciute prioritarie rispetto alle altre prestazioni o che comunque relativamente ad esse le imprese del campione ritengono di essere in una posizione di vantaggio competitivo. Questo risulta comprensibile in quanto spesso alle imprese di subfornitura viene chiesto non tanto il conseguimento di livelli eccellenti nelle attività di trasformazione quanto la capacità di operare in

conformità alle specifiche e nel rispetto dei tempi a costi comunque in linea con quelli di mercato. In definitiva, il committente sembra orientato verso unità di subfornitura capaci di coniugare costi competitivi con l'abilità di rispondere alle mutevoli sollecitazioni quali-quantitative che si maniferstano.

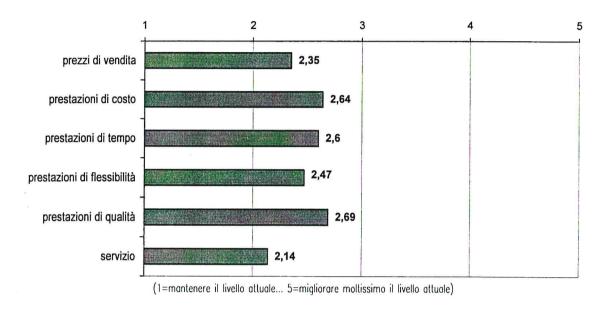


Figura 49 - Intenzioni di miglioramento delle aziende rispetto alle varie prestazioni.

Per quanto riguarda le intenzioni di miglioramento (Figura 49) notiamo che esse si estendono a tutte le prestazioni con una intensità che potremmo reputare intermedia. Pur non discostandosi di molto dagli altri valori, l'intensità più elevata è riferita alle prestazioni di qualità, a conferma dell'imperativo sempre più categorico da essa costituito; per contro l'assistenza tecnica e i servizi aggiuntivi saranno oggetto nei prossimi anni di minori sforzi per il loro miglioramento anche perché molte aziende hanno evidenziato come al subfornitore è richiesta l'assenza di diffettosità più che un supporto successivo alla consegna.

Posizionamento delle imprese rispetto alle leve

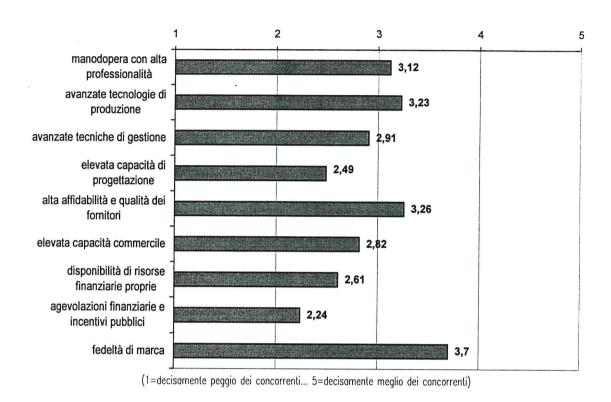


Figura 50 - Posizionamento delle imprese rispetto alle varie leve.

Nella Figura 50 vengono rappresentate le valutazioni medie relative al posizionamento rispetto alla concorrenza in merito alle varie leve.

Rileviamo che le posizioni più competitive sono quelle che garantiscono elevata qualità all'attività aziendale (elevata professionalità del personale, tecnologie di produzione avanzate, qualità delle materie utilizzate) o che probabilmente ne sono una conseguenza (vi è una forte fedeltà dei propri clienti).

Non sono questo certo risultati inaspettati in quanto sono in corrispondenza diretta con i criteri utilizzati dagli attuali committenti per la scelta dei propri subfornitori con i quali instaurare collaborazioni tendenti al lungo periodo.

Da notare infine come l'aspetto finanziario costituisca sempre un elemento di potenziale difficoltà o comunque senz'altro non di vantaggio rispetto agli altri competitori.

Difficoltà attuali

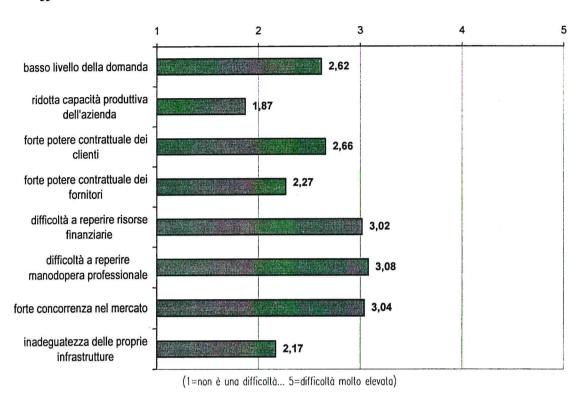


Figura 51 - Intensità attuale delle varie difficoltà.

Nessuna tra le difficoltà analizzate viene mediamente sentita come elevata; i valori comunque più alti sono registrati dalla difficoltà di reperimento di risorse, sia umane (manodopera con elevata professionalità) che finanziarie, e dalla concorrenza non trascurabile.

Rileviamo come alcune aziende abbiano sottolineato i disagi che comporta una viabilità carente e la lontananza da uno scalo ferroviario; frequenti le indicazioni sul peso eccessivo delle tasse.

	Elettronico	Legno	Meccanico	Occhiale
basso livello della domanda	2,25	2,64	2,16	3,39
ridotta capacità produttiva dell'azienda	1,17	1,76	1,86	2,05
forte potere contrattuale dei clienti	2	2,6	2,71	2,72
forte potere contrattuale dei fornitori	1,75	2,36	2,16	2,49
difficoltà di reperire risorse finanziarie	3,38	3,12	2,78	3,27
difficoltà di reperire manodopera professionale	2,63	3,68	3,23	2,6
forte concorrenza nel mercato	2,88	3,24	2,51	3,8
inadeguatezza delle proprie infrastrutture	2,38	2,4	2,06	2,18

Tabella 58 - Intensità attuale delle varie difficoltà nei quattro settori.

Per quanto riguarda i vari settori (Tabella 58), per l'elettronico il problema più sentito è il reperimento di risorse finanziarie mentre per il legno lo è la difficoltà nel trovare manodopera qualificata, così come per il meccanico; nel settore dell'occhiale è più sentito il problema della concorrenza.

7.9 I SERVIZI ESTERNI: IMPORTANZA, UTILIZZAZIONE ED ASPETTI DA MIGLIORARE

"L'evoluzione in atto nell'assetto dei mercati e i cambiamenti che si stanno determinando nelle condizioni necessarie alla competizione fanno sì che il funzionamento efficiente e le prospettive di sviluppo del mercato della subfornitura siano in misura crescente condizionati dalla presenza di un sistema di servizi aggiornato ed adeguatamente calibrato sulle nuove esigenze degli operatori" (Agenzia Industriale, 1996).

"Occorre inoltre considerare che le aziende subfornitrici e i committenti si sono concentrati finora soprattutto sull'obiettivo finale del contatto, vale a dire la fase commerciale. In realtà, sia a monte che lungo il percorso, è necessario impostare un sistema di servizi che, opportunamente gestiti da una struttura, può portare al risultato finale e cioè ad un rapporto committente/subfornitore interessante e valido per entrambi" (ESA, 1991).

Premettiamo che le risposte fornite evidenziano una domanda di servizi non così esplicita e diffusa nella quale appare difficile individuare in modo netto priorità forti per la generalità delle imprese. Molti dei punti proposti raccolgono un numero di segnalazioni sufficientemente elevato a renderli meritevoli di attenzione; in nessun caso si registra tuttavia una convergenza della maggioranza delle imprese (escluso il servizio di contabilità ed assistenza fiscale dove invece tale convergenza è evidente).

Nell'analizzare le risposte si cercherà di dedurre un quadro generale non solo della situazione attuale ma anche delle intenzioni e delle prospettive future, aspetto fondamentale qualora si vogliano approntare con successo nuove o rinnovate iniziative per l'erogazione di tali servizi. A questo riguardo riportiamo quanto affermato dall'ESA nel giugno 1991 nel rapporto relativo al "Progetto Subfornitura in Friuli":

"Il fenomeno della subfornitura ha un andamento ciclico e va visto nel tempo. Dato che l'impostazione e l'organizzazione di nuovi servizi non si realizza da un momento all'altro è opportuno non restringere il quadro di riferimento ai problemi di oggi ma costruire oggi come investimento per il futuro".

Analizziamo comunque in maniera più dettagliata le iniziative ed i servizi che le aziende giudicano più utili e coerenti con le proprie esigenze di sviluppo valutandone anche il grado di utilizzo. Tale analisi verrà effettuata per le diverse tipologie di servizi individuate (a seconda dell'aspetto aziendale al quale si rivolgono).

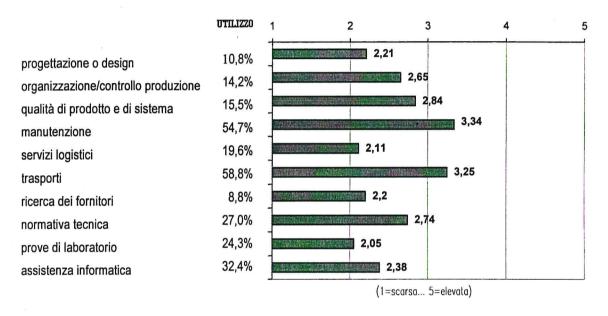


Figura 52 - Importanza dei servizi inerenti la produzione e percentuale di aziende che li utilizzano.

Osserviamo che gli unici due servizi che evidenziano un livello di importanza superiore al valore centrale sono la manutenzione e i trasporti che sono gli stessi che registrano un grado di utilizzo elevato (solo questi due infatti vengono utilizzati da più della metà delle imprese): si tratta di due aspetti che sono molto spesso oggetto di esternalizzazione da parte delle imprese soprattutto per conseguire vantaggi di costo.

C'è da dire che la relazione diretta tra importanza di un servizio e grado di diffusione dell'utilizzazione dello stesso si è dimostrata pressoché una costante in questa rilevazione (quasi a significare che se un servizio non è utilizzato la principale causa è probabilmente da imputare alla non essenzialità per le imprese).

I bassi valori registrati dal servizio di progettazione e design sono da mettere in relazione alla tipologia delle imprese che sono oggetto della nostra indagine: essendo subfornitrici questo aspetto può essere talvolta anche completamente a carico del committente (cosa che sempre avviene per lo meno in parte).

I valori relativi ai servizi esterni inerenti la qualità di prodotto e di sistema indicano uno scarso utilizzo ma anche una importanza non certo elevata: le attuali esigenze della committenza e i trend di mercato in questi ultimi anni sembrano quindi non spingere verso un utilizzo massiccio di questo servizio.

Registriamo come il minor grado di utilizzo sia quello relativo alla ricerca di fornitori²⁴.

Riguardo alle prove di laboratorio rileviamo il minor valore relativo all'importanza e riguardo all'utilizzo segnaliamo una sensibile differenza tra quello dichiarato precedentemente relativamente al ricorso a laboratori esterni (la Tabella 53 indica 17 aziende, pari all'11,5% del campione) e quanto qui manifestato (24,3%).

Un ultimo cenno all'assistenza informatica a cui ricorre il 32,4% delle imprese: è un dato che non stupisce in considerazione della non elevata diffusione di una cultura aziendale in questo senso e tuttavia della indispensabilità di tale tipo di tecnologia per molte delle funzioni dell'impresa.

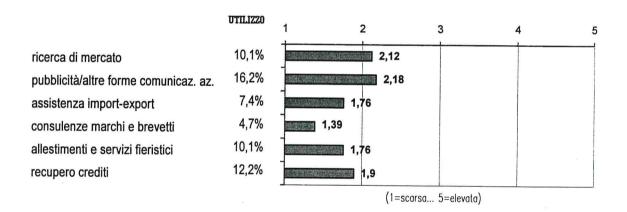


Figura 53 - Importanza dei servizi inerenti la promozione e la commercializzazione e percentuale di aziende che li utilizzano.

Relativamente ai servizi inerenti la promozione e la commercializzazione la Figura 53 evidenzia come l'interesse e in grado di utilizzo siano veramente molto scarsi (con una punta negativa per la consulenza per marchi e brevetti).

²⁴ Bisogna tener conto del fatto che spesso la fornitura di materie prime o semilavorati è compito del committente.

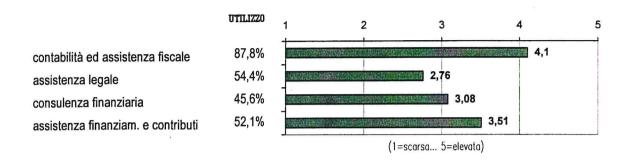


Figura 54 - Importanza dei servizi inerenti l'amministrazione e percentuale di aziende che li utilizzano.

Per quanto riguarda i servizi inerenti l'amministrazione (Figura 54) la voce relativa all'assistenza per richiesta di finanziamenti e contributi riporta una valutazione elevata sia quanto a grado di utilizzo del servizio, sia quanto ad importanza. Ricordiamo che oltre il 36% delle imprese aveva dichiarato come motivazione dell'insediamento produttivo proprio l'erogazione di particolari finanziamenti connessi alla specificità della zona: si può capire quindi come la possibilità di poter fruire di tali opportunità risulti spesso di vitale importanza per molte imprese. Inoltre riguardo alla crescente richiesta di risorse finanziarie "occorre considerare che gli investimenti per i macchinari sono via via passati dai committenti ai subfornitori. E' necessario quindi riconsiderare una politica del credito in relazione a questo fenomeno" (ESA, 1991).

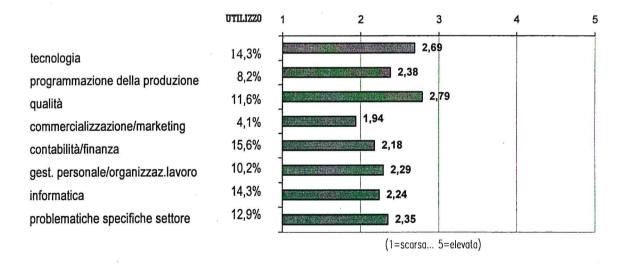


Figura 55 - Importanza dei servizi inerenti la formazione del personale e percentuale di aziende che li utilizzano.

Le risposte date dalle imprese interpellate appaiono nel complesso abbastanza chiare e coerenti. Sottolineiamo ancora una volta che quello che emerge è una corrispondenza notevole tra l'importanza attribuita ad una tipologia di servizio e la percentuale di imprese che ne fanno uso, quasi ad indicare come il mancato utilizzo sia da imputare soprattutto ad una non così sentita esigenza. Questo evidentemente consente una lettura più critica di quanto rilevato ed evidenziato nella Tabella 59 (e nella Figura 56) che indica nella non rispondenza dei servizi alle proprie esigenze la maggior causa del mancato utilizzo (ben il 75,5%).

Sempre riguardo queste cause segnaliamo la percentuale bassa relativa alla mancanza del sevizio: sembra quindi opportuno innanzitutto ottimizzare i servizi esistenti per adeguarli meglio alle necessità.

	%
mancanza di informazione sull'esistenza del servizio	23,8
mancanza del servizio	23,1
non rispondenza dei servizi alle proprie esigenze	75,5
costo del servizio	38,8

Tabella 59 - Percentuali delle aziende che non utilizzano i vari servizi per i motivi indicati.

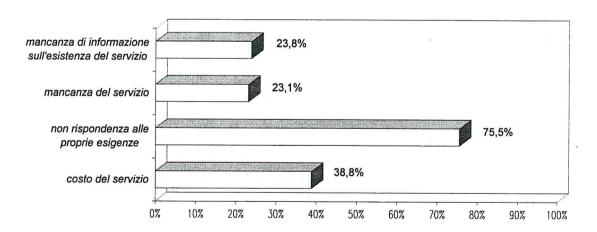


Figura 56 - Motivazioni della mancata utilizzazione dei vari servizi.

•	%
qualità e completezza del servizio	48,6
professionalità /competenza	43,0
tempestività nella erogazione	54,9
coordinamento tra gli enti collegati a quel servizio	48,9
specificità del servizio in rapporto al proprio settore	50,7
rispondenza del servizio a nuove esigenze dell'impresa	45,8
rispondenza del servizio a nuove normative	45,4

Tabella 60 - Percentuali delle aziende che reputano necessario migliorare gli aspetti indicati dei vari servizi

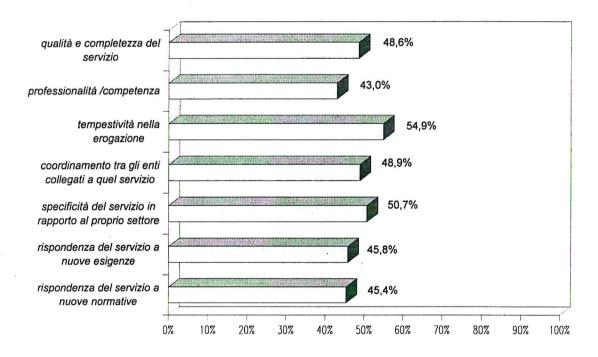


Figura 57 - Aspetti da migliorare dei servizi erogati.

L'analisi dei dati relativi agli aspetti dei servizi da migliorare (Tabella 60 e Figura 57) mostra come non vi siano valori emergenti attestandosi tutti tra il 45% e il 55% come percentuale di aziende che ritengono opportuno un miglioramento di tali aspetti. Le frequenze maggiori si rilevano per la tempestività nell'erogazione (54,9%) e per la specificità del servizio rispetto al settore (50,7%) ma non sono comunque tali da modificare l'impressione generale di un interesse non così vivo quanto auspicabile verso gli importanti vantaggi che possono comportare queste forme esterne di ausilio e soprattutto assolutamente

non nuovo rispetto ai tradizionali utilizzi (contabilità ed assistenza fiscale, assistenza legale e assistenza per l'ottenimento di finanziamenti e contributi).

	%
contatto diretto	87,1
telefono	82,3
posta	21,1
fax	63,3
rete informatica	26,9

Tabella 61 - Percentuali di aziende che reputano opportuni i sistemi di comunicazione indicati con gli erogatori di servizi.

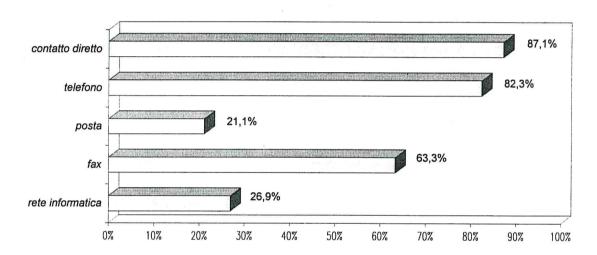


Figura 58 - Sistemi di informazione e di comunicazione con gli erogatori di servizi.

L'ultimo aspetto che analizziamo è quello relativo ai sistemi di informazione e comunicazione che le aziende ritengono più efficaci tra esse e gli erogatori dei servizi (Tabella 61 e Figura 58).

Decisamente la "viva voce" è vista come la migliore modalità, sia sotto forma di contatto diretto che di colloquio telefonico, anche perché è l'unica che consente uno scambio interattivo in tempo reale.

Da notare come lo strumento "rete informatica" sia apprezzato ed auspicato solo da poco più di un quarto del campione, di molto sopravanzato dal fax e seguito solo dalla posta (ormai strumento obsoleto considerata soprattutto la sua lentezza).

7.10 IL RAPPORTO DI SUBFORNITURA: CARATTERISTICHE E PROBLEMI

Andamento del fatturato e del numero dei clienti in subfornitura

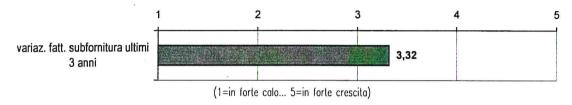


Figura 59 - Entità della variazione del fatturato relativo alla subfornitura negli ultimi 3 anni.

Dal momento che abbiamo visto che il fatturato realizzato in subfornitura per queste aziende è pari a quasi il 93% del complessivo potremo generalizzare l'analisi considerando le indicazioni riferite all'intero fatturato: conglobando quanto evidenziato in Figura 6 e Figura 7 possiamo affermare che il carattere del mercato è improntato alla stabilità, pur propendendo sia in passato che per il prossimo futuro verso una contenuta crescita (Figura 59). Si tratta di una tendenza che è confermata anche a livello settoriale (Figura 60) con l'unica eccezione del settore occhiale che, come abbiamo già analizzato, ha registrato una flessione nel 1996 (rilevata anche in termini numerici e che si ripercuote quindi sulle valutazioni soggettive), accompagnata però da un certo, cauto ottimismo per i prossimi anni.

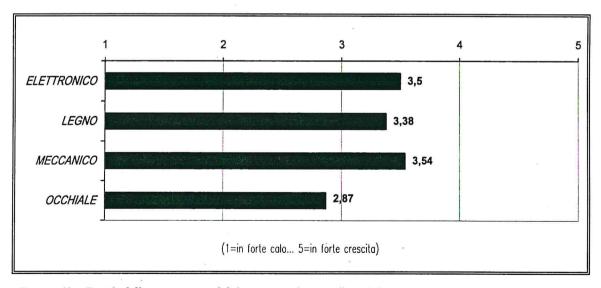


Figura 60 - Entità della variazione del fatturato relativo alla subfornitura negli ultimi 3 anni per i vari settori.

Le valutazioni appena illustrate riguardo l'andamento del fatturato trovano una corrispondenza pressoché perfetta per ciò che riguarda il numero di committenti negli ultimi tre anni: gli andamenti evidenziati in Figura 61 e Figura 62 sono infatti congruenti con quelli riportati in Figura 59 e Figura 60.



Figura 61 - Entità della variazione del numero di committenti negli ultimi 3 anni.

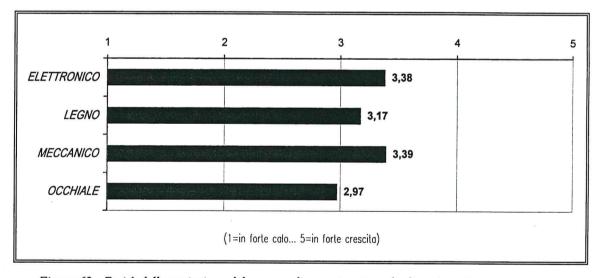


Figura 62 - Entità della variazione del numero di committenti negli ultimi 3 anni per i vari settori.

Analizzando nel dettaglio le intensità, il valore superiore registrato per l'incremento del fatturato (sebbene in misura contenuta) rispetto all'aumento dei clienti ci indica come tale crescita sia stata certamente alimentata da un incremento dei volumi di domanda provenienti dalla committenza tradizionalmente servita dalle imprese piuttosto che derivare dalla creazione di nuovi rapporti di mercato. Tuttavia lo stesso Osservatorio indica come sia difficile stabilire una relazione diretta e significativa tra acquisizione di nuovi clienti e incremento dell'attività nel breve periodo; l'effetto positivo dato dalla creazione di rapporti con nuovi committenti sull'attività delle imprese può invece risultare rilevante ragionando in termini di orizzonti temporali più ampi.

In qualsiasi caso ricordiamo che nel caso della subfornitura una condizione di stabilità o addirittura di riduzione nel numero dei committenti può essere anche indice di una situazione positiva (ovviamente qualora sia volontaria), determinata dall'attuazione di processi di scelta dei partner per selezionare quelli più collaborativi e più affidabili o comunque da una certa sicurezza della regolarità delle commesse future da parte degli attuali interlocutori.

Canali per la ricerca dei committenti

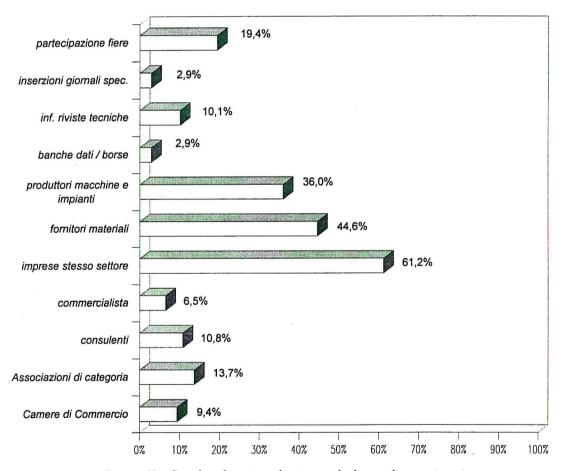


Figura 63 - Canali utilizzati per la ricerca degli attuali committenti

Nel caso dei rapporti di subfornitura l'operazione di ricerca del committente risulta essere di fondamentale importanza dato il notevole coinvolgimento che va a realizzarsi tra le parti una volta che la collaborazione diventa operativa, anche se tale operazione non può sostituire il contatto diretto tra esse (che rappresenta quindi una fase successiva): non a caso molte imprese non hanno indicato alcuno dei canali proposti in Figura 63 e hanno evidenziato proprio il contatto diretto

come strumento preferenziale (indicando con questo probabilmente una conoscenza personale dell'imprenditore).

L'analisi dei dati rivela come vi siano molti canali sottoutilizzati a vantaggio di quelli più "classici", tipici delle imprese più radicate sul territorio e con una frequentazione "storica" del settore: la percentuale più elevata è stata infatti registrata dalle informazioni ricevute da altre imprese dello stesso settore, dato che ci conferma quanto riferito dal Giornale della Subfornitura (secondo la redazione infatti il principale strumento è il "passaparola")²⁵; frequenze elevate sono state anche quelle relative ai fornitori di materiali e ai produttori di macchine e impianti (rispettivamente con valori del 44,6% e del 36%). Inaspettatamente basso il valore registrato dalla partecipazione a fiere (19,4%) dal momento che in alcune passate indagini sul territorio nazionale era stato indicato come un canale molto utilizzato.

Le percentuali in assoluto più basse sono state registrate dalle inserzioni su giornali specializzati e dall'utilizzo di banche dati/borse apposite: stante la possibilità della realizzazione di una di tali borse a livello regionale valutiamo un po' meglio questa indicazione.

L'impressione ricavata è che l'utilizzo di queste tecnologie sia ancora distante prima ancora che dalle prospettive di convenienza tecnica (il costo è comunque contenuto) dalla cultura delle imprese analizzate²⁶. In una pubblicazione europea si afferma come "per le aziende che accettano di essere oggetto di analisi e di valutazioni per entrare in una banca dati prima di tutto vi è l'esigenza di arrivare nel più breve tempo possibile a sviluppare contratti che producono un fatturato"²⁷, quasi ad indicare che questo strumento più che come un ausilio costante nell'attività di ricerca è visto un po' come l'ultima possibilità qualora le altre non abbiano avuto successo.

Da notare comunque che, rispondendo ad una apposita domanda, ben il 77,4% delle aziende ha valutato opportuna l'istituzione di una rete regionale informatica (incentrata sulla banca dati) dedicata alle attività di subfornitura.

²⁶ A questo riguardo riportiamo la percentuale di aziende del nostro campione che fa uso di banche dati esterne per ogni genere di motivo: 6,1%.

²⁵ Anche secondo un rapporto della DGXXIII le "human routes" sono il principale strumento.

²⁷ Nella stessa pubblicazione si indica anche che "tanto meno frequentemente le imprese rinnovano le loro relazioni e tanto meno useranno le banche dati per la ricerca dei partner" (DGXXIII/5/94); inoltre relativamente alla percentuale di utilizzo di questo strumento a livello comunitario, in tale data si attestava sul 4%.

	Elettronico %	Legno %	Meccanico %	Occhiale %
partecipazione a fiere	25,0	25	17,1	18,9
inserzioni su giornali specializzati	0	0	2,9	5,4
informazioni da riviste tecniche	0	8,3	15,7	2,7
utilizzo banche dati / borse subfornitura	0	8,3	2,9	0
rapporti con produttori di macchine e impianti	50,0	25	38,6	35,1
rapporti con fornitori di materiali	25,0	45,8	47,1	43,2
rapporti con imprese dello stesso settore	75,0	54,2	60,0	64,9
rapporti con commercialista	0	8,3	7,1	5,4
rapporti con consulenti	12,5	16,7	11,4	5,4
rapporti con Associazioni di categoria	0	12,5	20,0	5,4
rapporti con Camere di Commercio	0	4,2	11,4	10,8
altri canali	25,0	45,8	40,0	28,9

Tabella 62 - Utilizzo dei canali per la ricerca degli attuali committenti per i vari settori.

Gli andamenti registrati complessivamente dal campione sono confermati da praticamente tutti i settori; facciamo pertanto due sole osservazioni:

- la percentuale registrata dai produttori di macchine e impianti nel settore elettronico è importante (50%);
- per quanto riguarda le banche dati un valore elevato è registrabile nel settore legno (ben 8,3%).

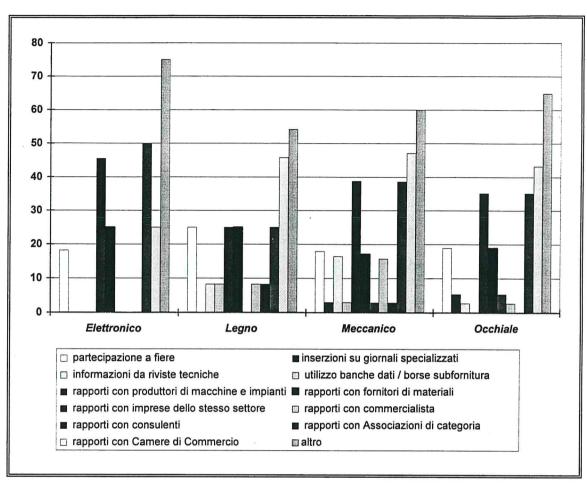


Figura 64 - Utilizzo dei canali per la ricerca degli attuali committenti per i vari settori.

Forniture del committente al subfornitore nel corso del rapporto

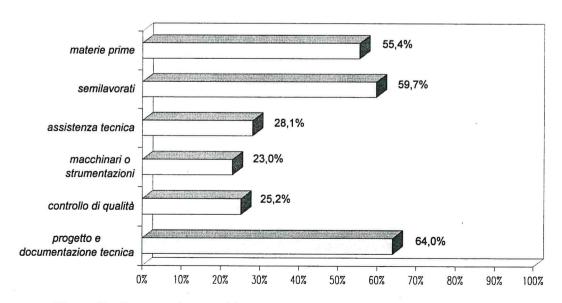


Figura 65 - Forniture da parte del committente al subfornitore nel corso del rapporto.

I risultati dell'indagine relativamente a questo aspetto del rapporto sono in linea con quanto ci si aspettava dal momento che la frequenza più elevata è registrata proprio dalla fornitura di progetto e documentazione tecnica: ricordiamo che affinché un rapporto sia classificato come "subfornitura" è necessario che la realizzazione del prodotto o della lavorazione avvenga proprio seguendo specifiche tecniche precise del committente (che deve provvedere almeno in parte alla progettazione). Anche i valori consistenti relativi alla fornitura di semilavorati e materie prime erano attesi dal momento che questa "consuetudine" consente vantaggi ad entrambi i soggetti: per il committente la possibilità di controllare egli stesso la qualità di tali elementi, per il subfornitore un impegno ridotto per la loro ricerca e una immobilizzazione di capitali in scorte meno cospicua. Sottolineiamo tuttavia come l'orientamento globale registrato nei mercati nazionale ed internazionale della subfornitura sia quello di una ricerca da parte della committenza di partner che si occupino completamente anche degli approvvigionamenti dei materiali.

Mettiamo infine in evidenza come la percentuale relativa ai macchinari e alle strumentazioni sia abbastanza contenuta, così come quella relativa all'assistenza tecnica. Anche il controllo di qualità per solo un quarto delle aziende subfornitrici è supportato dal committente.

	Elettronico	Legno	Мессапісо	Occhiale
	%	%	%	%
materie prime	62,5	33,3	54,3	70,3
semilavorati	37,5	45,8	57,1	78,4
assistenza tecnica	62,5	8,3	28,6	32,4
macchinari o strumentazioni	62,5	8,3	21,4	27
controllo di qualità	12,5	20,8	24,3	32,4
progetto e documentazione tecnica	87,5	62,5	64,3	59,5

Tabella 63 - Forniture da parte del committente al fornitore nel corso del rapporto per i vari settori.

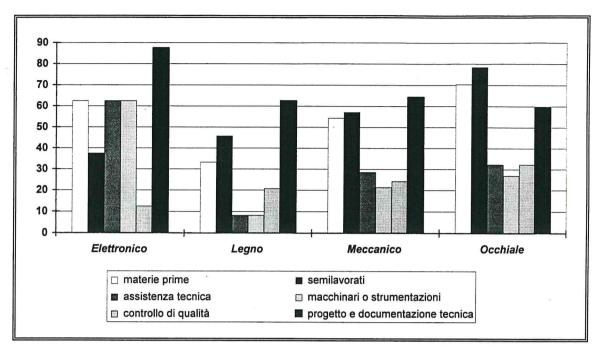


Figura 66 - Forniture da parte del committente al fornitore nel corso del rapporto per i vari settori

Per quanto riguarda la situazione nei vari settori (Tabella 63 e Figura 66) notiamo che le due percentuali più alte relative alla fornitura di materie prime si registrano nei settori elettronico ed occhiale: si tratta d'altronde dei due settori nei quali più forte è l'incidenza delle lavorazioni conto terzi.

Inoltre il basso valore inerente i macchinari nel settore legno è giustificabile con il fatto che le esternalizzazioni in questo settore spesso si motivano proprio con l'elevato costo dei macchinari.

Un'ultima osservazione per il settore elettronico: qui la percentuale di committenti che forniscono documentazione tecnica sfiora il 90%.

Vincoli imposti dalla committenza

"Nel corso degli ultimi anni le imprese di subfornitura hanno dovuto confrontarsi con una domanda sempre più esigente e muoversi in un quadro competitivo via via più complesso; esse devono cioè saper operare in un mercato nel quale diventa sempre più articolato il mix dei fattori che possono determinare sopravvivenza e successo o influire sulle performance aziendali" (U.R.C.C.Piemonte, 1995).

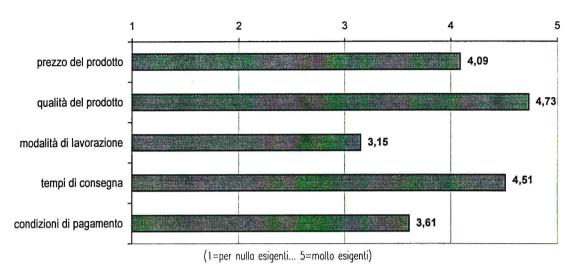


Figura 67 - Vincoli ed esigenze maggiormente manifestati dalla committenza nei confronti dei subfornitori.

Le esigenze che i committenti manifestano con maggior intensità (Figura 67) riguardano soprattutto la qualità del prodotto (intesa come conformità agli standard pattuiti e come assenza di difettosità) e il rispetto dei tempi di consegna (di fondamentale importanza per le nuove modalità di organizzazione e gestione aziendale). Per quanto riguarda in particolare la richiesta sempre più frequente dei committenti dell'adozione da parte dei subfornitori di particolari procedure che garantiscano la qualità, essa si motiva con il fatto che rappresenta "una riduzione dei propri controlli e quindi uno scarico di costi "a monte". D'altra parte il possedere un sistema qualità da parte dei subfornitori rappresenta una condizione necessaria nel momento del contatto con un potenziale cliente, in special modo se di nazionalità estera." (Subfor Service, 1995).

Notiamo infine il non rilevante valore connesso alle condizioni di pagamento, probabilmente dettato dal fatto che le consuetudini relative ai tempi (che, come si vedrà in seguito, sono davvero lunghissimi) depongono già notevolmente a favore dei committenti.

	Elettronico	Legno	Meccanico	Occhiale	COMPLESSIVO
	%	%	%	%	
prezzo del prodotto	75,0	100,0	94,3	94,4	90,9
qualità del prodotto	100,0	95,8	100,0	100,0	99,0
modalità di lavorazione	87,5	54,2	66,7	70,3	69,7
tempi di consegna	100,0	95,8	98,6	100,0	98,6
condizioni di pagamento	37,5	87,5	82,9	89,2	74,3

Tabella 64 - Percentuali di aziende dei vari settori che ritengono esigenti (da mediamente a molto esigenti) i committenti riguardo i vari aspetti elencati.

Nella Tabella 64 vengono riportate le percentuali per ogni settore di aziende che risentono in misura sensibile dei vari vincoli imposti dalla committenza: sono state infatti prese in considerazione le imprese che hanno giudicato i committenti come per lo meno mediamente esigenti (fino a molto esigenti) in merito ai vari aspetti che comporta questo tipo di rapporto.

Notiamo che gli andamenti delle valutazioni per i tre settori dell'elettronico, meccanico e occhiale evidenziano una buona congruenza (l'unico valore che si scosta in modo sensibile è quello del prezzo del prodotto per il settore elettronico, che evidentemente è ritenuto un aspetto meno critico o comunque subordinato alla qualità e ai tempi di consegna) mentre il settore legno mostra delle rilevanti differenze: al contrario degli altri settori citati, in questo caso infatti qualità e tempi di consegna sono oggetto di minori pressioni da parte dei committenti rispetto al prezzo; inoltre la notevole differenza rilevata per l'importanza delle modalità di lavorazione conferma come l'aspetto economico in questo settore prevalga sulle caratteristiche tecniche del prodotto. Si possono fare quindi due osservazioni (non estendibili agli altri tre settori):

- 1. probabilmente il basso profilo delle attività commissionate consente al subfornitore margini di discrezionalità produttiva notevoli in quanto le modalità seguite interessano limitatamente il committente (il know-how specialistico non è la caratteristica prevalente per le imprese di questo settore);
- 2. si evidenzia un concetto praticamente nullo di partnership: non si assiste ad uno scambio regolare di cognizioni e di esigenze sulle modalità di lavorazione, ma, al contrario, si è più orientati a contenere gli orizzonti temporali dei rapporti (interazioni occasionali o contingenti).

Capacità di assicurare flussi puntuali e affidabili (in termini di rispondenza agli standard concordati) sono anche da mettere in relazione con le tecniche gestionali tipo "just in time" che vedono pertanto i settori elettronico, meccanico e dell'occhiale più sensibili e più attenti sotto questo punto di vista.

Problemi con i committenti

"I rapporti con la committenza non sono esenti da problemi, spesso legati alla definizione di condizioni contrattuali tra le parti; né sono infrequenti motivi di contenzioso sul rispetto o l'interpretazione delle condizioni pattuite.

Il tema ha una sua attualità anche in relazione ai recenti orientamenti che sono emersi in sede legislativa per definire e regolare il rapporto di subfomitura" (Agenzia Industriale, 1996).

La valutazione delle opinioni complessive (Figura 66) sembra sottolineare come gli aspetti di contrasto più frequente siano da ricercarsi nelle questioni di

natura economico-finanziaria (prezzi e termini di pagamento); l'analisi settoriale (Tabella 58) evidenzia invece come per i settori legno, meccanico e occhiale la percentuale di imprese che ritiene perlomeno frequenti i problemi di rispetto dei programmi di ritiro merci sia decisamente superiore a quella relativa ai problemi economici e a quelli di definizione di specifiche e di conformità dei prodotti ad esse. In merito a quest'ultimo problema notiamo come la percentuale più bassa sia rilevabile nel settore legno (a conferma di quanto già affermato rispetto al fattore qualità in questo settore), anche se i settori meccanico e dell'occhiale non si attestano su percentuali radicalmente diverse; situazione sostanzialmente difforme è quella del settore elettronico, per il quale la frequenza dei problemi di specifiche è ritenuta elevata.

Relativamente alla determinazione dei prezzi e ai pagamenti osserviamo come rispetto a quanto rilevato dall'indagine ESA del 1991 vi sia una sostanziale congruenza, a testimonianza che si tratta di un problema ormai cronico per molte aziende; inoltre vista l'entità veramente considerevole dei tempi di pagamento riteniamo che la percentuale comunque molto ingente di aziende che non vivono con particolare intensità questo problema sia imputabile al fatto che per esse i ritardi (sempre nei pagamenti) non sono frequenti e non al soddisfacimento riguardo alla entità di tali tempi di pagamento (che indubbiamente sono spesso troppo lunghi).

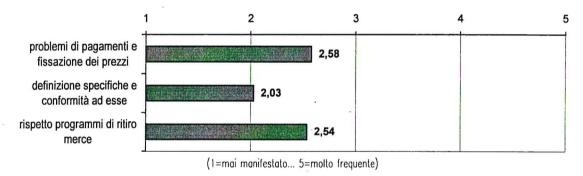


Figura 68 - Frequenza dei vari problemi con la committenza durante la stesura del contratto o nel corso del rapporto.

	Elettronico %	Legno %	Meccanico %	Occhiale %	COMPLESSIVO
problemi nei pagamenti e nella fissazione dei prezzi	37,5	37,5	38,6	29,7	35,8
definizione di specifiche e conformità dei prodotti ad esse	37,5	20,8	24,3	21,6	26,1
rispetto dei programmi di ritiro merce	25,0	41,7	48,6	67,6	45,7

Tabella 65 - Percentuali di aziende dei vari settori che indicano come per lo meno abbastanza frequenti i vari problemi con la committenza.

Da osservare infine per il settore occhiale la percentuale molto elevata di imprese che frequentemente soffrono problemi di ritiro della merce (probabilmente da mettere in relazione con la crisi che ha investito il settore negli ultimi tempi).

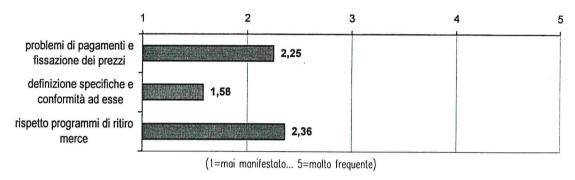


Figura 69 - Frequenza dei vari problemi con la committenza durante la stesura del contratto o nel corso del rapporto per imprese con al più 5 addetti.

"Sulla frequenza con la quale problemi e difficoltà si manifestano nel rapporto tra committenti e subfornitori non incide in misura significativa le dimensioni di questi ultimi. La dimensione aziendale sembra tuttavia comportare uno spostamento di sensibilità verso le questioni che sono all'origine di un possibile contenzioso" (Osservatorio della Subfornitura 1995, 1996).

Valutando le risposte fornite dalle aziende con un massimo di 5 addetti (Figura 69) notiamo come il presunto minor potere contrattuale qui per lo meno non comporti un aumento della frequenza dei problemi (sembra anzi verificarsi il contrario) e come il problema più sentito diventi il ritiro della merce.

Forme di scambio e collaborazione e di sostegno del committente al subfornitore

"Le imprese committenti instaurano fitti rapporti di collaborazione con le imprese subfornitrici che si basano su un intenso scambio di tecnologia esplicita e formale (specifiche tecniche, disegni, progetti, cicli di lavoro, part program per macchine a controllo numerico, manuali) e di tecnologia tacita informale (suggerimenti per la gestione della qualità, incontri tra tecnici dell'impresa committente e tecnici e/o imprenditore dell'impresa subfornitrice per la risoluzione di problemi ed inconvenienti che possono nascere nella esecuzione della commessa, procedure organizzative)" (Esposito, Lo Storto, 1993).

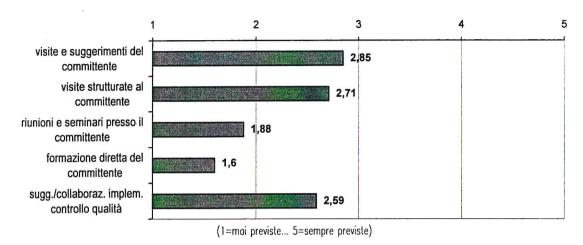


Figura 70 - Frequenza delle forme di scambio e collaborazione previste dal rapporto con la committenza.

La collaborazione e lo scambio di informazioni e suggerimenti per le aziende del nostro campione sembrano veicolarsi soprattutto attraverso le visite reciproche che i partner si scambiano (Figura 70), con prevalenza di quelle del committente al subfornitore.

L'aspetto "qualità" in relazione ai rapporti con la committenza viene rilevato dall'ultimo item presente nella Figura 70 e da quello in analoga posizione in Figura 71: i risultati sembrano essere abbastanza incoraggianti e dimostrano come in tali rapporti questo aspetto intervenga sempre più in maniera diretta e concreta. E' il caso ad esempio del "controllo qualità" che può costituire una funzione che il committente delega in toto o in parte all'azienda subfornitrice. Incoraggianti riteniamo perché è proprio in questa direzione che tendono ad evolvere i rapporti più partecipativi e collaborativi con entrambi i soggetti coinvolti che prendono coscienza dei rispettivi vantaggi che questo può comportare: il committente cerca di assistere ed aiutare il subfornitore a superare le proprie carenze strutturali per poi avere una convenienza riscontrabile nella non necessità di operare accurati controlli di accettazione della commessa. E' quindi confortante che le imprese della nostra regione risultino allineate con la tendenza nazionale che vede spostarsi sempre più il baricentro dei controlli di qualità nella direzione dell'offerta, sia in termini di implementazione degli strumenti operativi sia di responsabilità conseguenti²⁸.

²⁸ A questo riguardo uno degli aspetti che anche la prossima legge nazionale sulla subfornitura (che in questi mesi è motivo di dibattito parlamentare) sembra farà proprio è il principio già sancito a livello comunitario della "responsabilità del subfornitore rispetto a ciò che realizza" (Il Giornale della Subfornitura, aprile 1997).

Per quanto riguarda la formazione diretta da parte del committente essa registra il valore più basso (solo nel settore elettronico sembra essere una pratica abbastanza diffusa).

	Elettronico %	Legno %	Meccanico %	Occhiale %	COMPLESSIVO
visite e suggerimenti del committente	62,5	75,0	70,0	56,8	66,1
visite strutturate al committente	87,5	45,8	61,4	51,4	61,5
riunioni e seminari presso il committente	62,5	25,0	22,9	37,8	37,0
formazione diretta condotta dal committente	50,0	16,7	15,7	16,2	24,6
suggerimenti-collaborazione nell'implementazione del controllo qualità	87,5	41,7	52,9	59,5	60,4

Tabella 66 - Percentuali di aziende che indicano come frequentemente previste le varie forme di collaborazione indicate col la committenza, ripartite per i vari settori.

Passando all'analisi settoriale sottolineiamo come il fattore qualità anche come indice di collaborazione sia sempre il più diffuso nel settore elettronico mentre nel settore legno la situazione è fortemente diversa (Tabella 66 e Tabella 67). Sempre relativamente al settore elettronico emerge una indicazione di elevata diffusione della pratica delle visite al committente (molto superiore a quanto succede negli altri settori).

Per quanto riguarda il settore occhiale segnaliamo una elevata percentuale di aziende che reputa elevato il sostegno dei committenti nell'acquisto dei materiali (Tabella 67).

Un ultimo cenno alla Figura 71: il valore più elevato dal sostegno relativo a studio e progettazione del prodotto e quello basso registrato dall'innovazione della tecnologia di produzione ci indicano come probabilmente il committente abbia una scarsa propensione a promuovere la qualificazione e la crescita tecnologica del subfornitore, mentre è ben più attento ai risvolti immediati che può avere una accurata collaborazione nella fase di progettazione e definizione del prodotto.

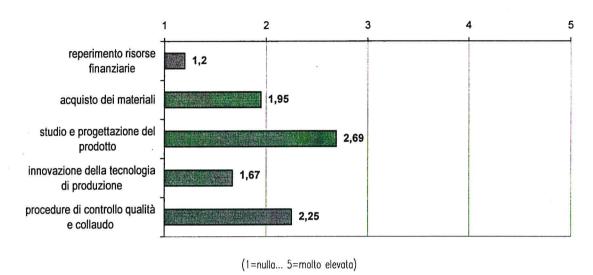


Figura 71 - Grado del sostegno della committenza nelle varie attività del subfornitore.

	Elettronico %	Legno %	Meccanico %	Occhiale %	COMPLESSIVO
reperimento risorse finanziarie	0,0	4,2	2,9	13,5	5,1
acquisto dei materiali	37,5	4,2	23,2	51,4	29,1
studio e progettazione del prodotto	62,5	54,2	50,7	47,2	53,7
innovazione della tecnologia di produzione	25,0	12,5	14,5	32,4	21,1
procedure di controllo qualità e collaudo	72,7	16,7	43,9	45,9	44,8

Tabella 67 - Percentuali di aziende subfornitrici che valutano elevato il sostegno dei committenti nelle varie attività aziendali; ripartite per settori.

Tempi di pagamento

I tempi di pagamento rappresentano senz'altro uno degli aspetti fondamentali del rapporto di subfornitura, anche in relazione al fatto che il protrarsi di essi può comportare un'esposizione finanziaria da parte delle aziende subfornitrici tutt'altro che trascurabile. Ad introdurre alcune considerazioni su una situazione non certo rosea sotto questo punto di vista, riportiamo un passo tratto dal Giornale della Subfornitura (maggio 1997).

"Il danno dei ritardati pagamenti alle nostre imprese di subfornitura si traduce in un problema per il cash flow (77%). Inoltre tanti ritardi per il 76% dei subfornitori si traducono in un pensiero in più causato dalla perdita di profitto, mentre il 60% vede in questo meccanismo rischi per la crescita della propria azienda. Addirittura il 50% degli interpellati teme per la sopravvivenza dell'azienda stessa. Inoltre non bisogna dimenticare che in Italia solo il 63% dei crediti commerciali viene regolarmente pagato alla scadenza. A questo quadro tutt'altro che gratificante bisogna inoltre aggiungere che oltre la metà delle aziende (56%) afferma che negli ultimi mesi la situazione, sotto questo profilo, è andata peggiorando".

Si tratta questo comunque di un problema comune a molte piccole e medie imprese non solo operanti in subfornitura: la stessa Commissione delle Comunità Europee in un documento del 1996²⁹, riconoscendo l'importanza che il problema dei pagamenti effettuati in ritardo riveste per tale tipo di imprese, si propone nel 1997 di promuovere ulteriori iniziative rispetto a quelle già individuate nel 1995 sullo stesso argomento e di sostenere le azioni intraprese da altre organizzazioni "volte a migliorare le capacità di gestione finanziaria tramite l'informazione, la formazione e l'adozione di altri provvedimenti (ad esempio software di gestione del flusso di cassa per le PMI)"; inoltre agli Stati membri è stata rivolta una raccomandazione mirante a "combattere i ritardi nei pagamenti prevedendo un quadro giuridico sufficientemente persuasivo per i cattivi pagatori e ad assicurare il mantenimento di ritardi di pagamento ragionevoli nelle transazioni nelle quali i rapporti contrattuali tra le parti sono squilibrati"³⁰.

A questo riguardo rileviamo che la legge italiana sulla subfornitura che regolamenterà tale mercato ed in particolare i rapporti tra le due parti (legge che è stata più volte ed invano oggetto di discussione parlamentare ma che sembra oggi³¹ più vicina all'approvazione dal momento che già una della due Camere ha dato verdetto positivo) avrà come punto fondamentale la determinazione di termini di pagamento adeguati con un tetto massimo fissato in 60 giorni. Secondo il Giornale della Subfornitura (marzo 1997) questo "significherebbe in molti casi dimezzare i tempi di pagamento e soprattutto doversi trovare qualche altro soggetto disposto a fare da banca per la grande committenza".

Sottolineiamo come questo sia un problema prevalentemente italiano in quanto ad esempio in Germania (dove peraltro non esiste una legge in materia e sembra non se ne senta nemmeno l'esigenza) i tempi di pagamento hanno un ordine di grandezza ben diverso attestandosi sugli 8 giorni (nel qual caso si gode di uno sconto) o sui 15 (senza sconto)³²: in Europa (stando ad una ricerca svolta da Intrum Justitia e citata di recente su "Il sole 24 ore") siamo proprio il fanalino di coda sia per quanto riguarda la brevità dei termini pattuiti che per il rispetto degli stessi (il tempo medio è fissato sui 65 giorni ai quali bisogna aggiungere un ritardo medio di pagamento di 22 giorni); peggio dell'Italia stanno solo la Grecia (rispettivamente 75 e 19 giorni) e la Polonia (50 e 41 giorni).

²⁹ COM (96) 98 def. del 20.03.1996.

³⁰ COM (96) 362 def. del 08.09.1995.

³¹ La situazione è aggiornata al 15 giugno 1997.

³² Fonte: Il Giornale della Subfornitura, marzo 1997.

Abbiamo di seguito analizzato il diverso comportamento dei committenti italiani e di quelli esteri (Tabella 68): abbiamo riscontrato effettivamente una notevole diversità valutabile con un aumento dei tempi di pagamento dei committenti italiani rispetto a quelli esteri di oltre il 50%, sia relativamente ai tempi minimi che a quelli massimi ("un differenziale di circa un mese" era già stato rilevato dall'Osservatorio del 1990).

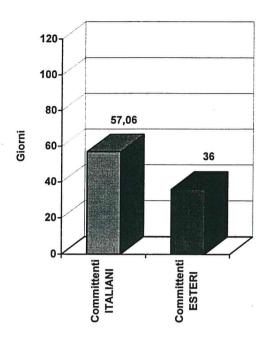
	Medi	Minimi	Massimi	Rispondenti
tempi minimi di pagamento dei clienti italiani	56,0	0	150	136
tempi massimi di pagamento dei clienti italiani	101,1	0	360	136
tempi minimi di pagamento dei clienti esteri	36,4	0	90	29
tempi massimi di pagamento dei clienti esteri	65,7	0	120	29

Tabella 68 - Tempi di pagamento (in giorni) dei committenti italiani ed esteri.

Poiché le aziende esportatrici sono in numero molto inferiore a quelle che producono solo per il mercato interno, per verificare che il risultato appena illustrato non fosse imputabile alle diverse caratteristiche delle stesse aziende esportatrici (piuttosto che alla differenza dei rapporti connessi alla localizzazione dei mercati di sbocco), abbiamo analizzato la situazione per le sole imprese che hanno rapporti sia con la committenza estera che con quella italiana (Tabella 69, Figura 72, Figura 73).

	Medi	Minimi	Massimi	Rispondenti
tempi minimi di pagamento dei clienti italiani	57,1.	0	150	28
tempi massimi di pagamento dei clienti italiani	114,3	60	210	28
tempi minimi di pagamento dei clienti esteri	36,1	0	90	28
tempi massimi di pagamento dei clienti esteri	65,9	0	120	28

Tabella 69 - Tempi di pagamento (in giorni) per le aziende subfornirici con committenza sia nazionale che estera.



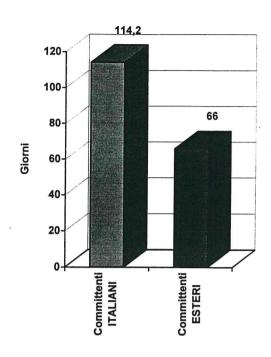


Figura 72 - Tempi MINIMI di pagamento.

Figura 73 - Tempi MASSIMI di pagamento.

Notiamo che i risultati ottenuti restringendo così il campione non si discostano in misura significativa da quelli valutati considerando tutte le imprese rilevate; nell'analisi settoriale che seguirà tra poco pertanto considereremo i valori desunti dalle risposte dell'intero campione.

Prima di passare ad essa rileviamo come i dati emersi indichino che i termini di pagamento dei committenti italiani tendono ad accrescersi in misura non del tutto trascurabile all'aumentare della dimensione aziendale (questo è molto meno appariscente nel caso dei committenti esteri anche in relazione al fatto che le imprese del nostro campione al di sotto di una certa dimensione non esportano proprio): passiamo dai tempi minimi e massimi rispettivamente di 56,8 e 86,5 per le aziende con meno di 5 addetti ai 65,7 e 101,1 per quelle che contano dai 5 ai 10 addetti, per oltrepassare i 110 giorni massimi per le aziende con oltre 10 addetti.

	Elettronico	Legno	Meccanico	Occhiale
	gg.	gg.	gg.	gg.
committenti ITALIANI	73,13	68,71	82,43	78,51
committenti ESTERI	75,00	61,25	47,38	45,00

Tabella 70 - Tempi medi di pagamento per committenti italiani ed esteri per i vari settori.

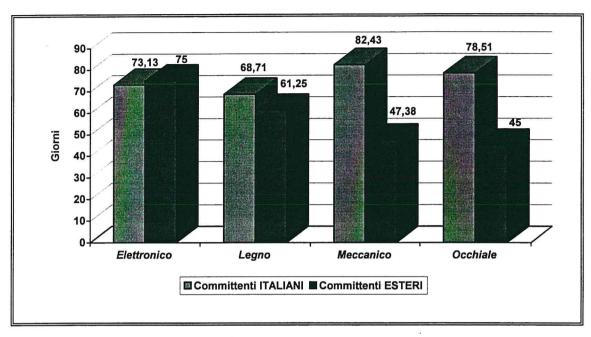


Figura 74 - Tempi medi di pagamento per committenti italiani ed esteri per i vari settori.

Emerge evidente (Tabella 70 e Figura 74) la considerevolissima differenza tra le due tipologie di committenza per i settori meccanico ed occhiale (in questi casi è valutabile in oltre il 70% l'allungamento dei tempi di pagamento nazionali rispetto a quelli esteri), che si riduce invece moltissimo nel caso del settore legno (circa 10%) e mostra addirittura una contrazione per il settore elettronico (-2,5%).

In termini assoluti per ciò che riguarda la committenza italiana notiamo che un tempo pari a 80 giorni per i pagamenti è indicativo per tutti i settori tranne quello del legno (che si attesta su un valore inferiore ai 70) mentre per gli esteri la congruenza si restringe ai soli settori meccanico e occhiale (circa 45 giorni), con il settore elettronico che manifesta tempi sensibilmente superiori agli altri.

Carattere del rapporto di subfornitura

occasionale	2	,9%
abbastanza stabile	-	18%
stabile e continuativo	7	9,1%
	tot 1	00%

Tabella 71 - Ripartizione delle aziende del campione rispetto al carattere del rapporto di subfornitura.

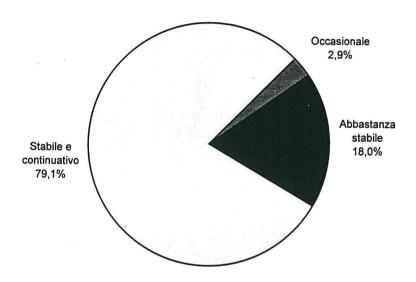


Figura 75 - Ripartizione delle aziende del campione rispetto al carattere del rapporto di subfornitura.

I risultati ottenuti con questa domanda indicano chiaramente come i rapporti che si sono instaurati tra le imprese subfornitrici prese in esame e i rispettivi committenti siano decisamente improntati alla stabilità, con collaborazioni che tendono a protrarsi e consolidarsi nel tempo (infatti solo il 3% del campione dichiara di intrattenere rapporti occasionali). Questo risultato è molto importante in quanto, in linea con quanto rilevato da altre indagini condotte in Italia, rivela l'intenzione di creare situazioni che consentano l'insorgenza e il consolidamento di programmazioni efficaci, dove l'ottica della comakership prevale su quella dell'appalto. Inoltre viene confermata anche la tendenza a livello europeo, come attestato dalla Comunità³³ che rileva come nell'89% dei casi i rapporti si sviluppino sempre o spesso tra i medesimi contraenti; in questo contesto di tendenziale stabilità dei rapporti l'Italia si colloca al terzo posto dopo Francia e Spagna.

³³ Nel documento "Studio sulla fattibilità dell'interconnessione delle banche dati e borse della subfornitura", XXIII/5/94.

* *	Elettronico %	Legno %	Meccanico %	Occhiale %
occasionale	0	12,5	0	2,7
abbastanza stabile	0	25,0	16,4	21,6
stabile e continuativo	100	62,5	83,6	75,7
tot	100	100	100	100

Tabella 72 - Ripartizione delle aziende del campione rispetto al carattere del rapporto di subfornitura, per i vari settori.

Per ciò che riguarda le differenze che emergono tra i settori (Tabella 72 e Figura 76), a dispetto del settore elettronico per il quale i rapporti stabili e continuativi sono assolutamente la norma, ancora una volta è il settore del legno che denuncia una percentuale elevata di rapporti occasionali (13%) che suffraga la tesi già ipotizzata precedentemente di come in questo settore la ricerca del contenimento dei costi e quindi del subfornitore più "conveniente" sia una leva preminente per i committenti, i quali evidentemente ritengono di poter sostituire i propri subfornitori senza eccessive difficoltà (sempre in rapporto agli altri settori). Sottolineiamo come atteggiamenti di questo tipo (caratterizzati per il subfornitore da elevata discontinuità nel mix e nella quantità da produrre) pregiudicano l'insorgenza di produzioni ripetitive che costituiscono il presupposto per l'applicazione di tecniche tipo "just in time".

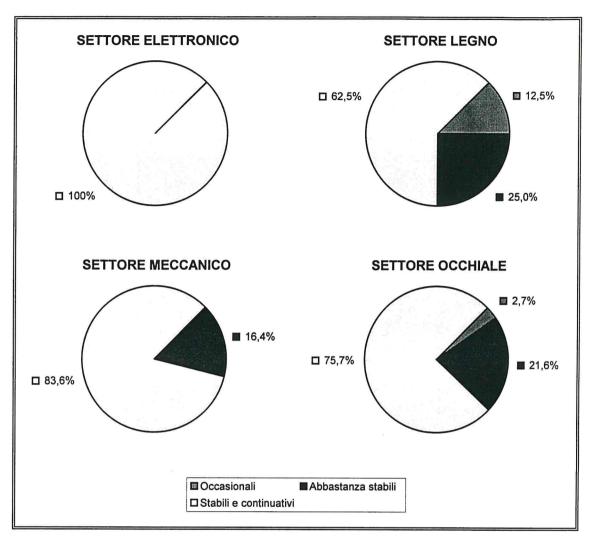


Figura 76 - Ripartizione delle aziende del campione rispetto al carattere del rapporto di subfornitura, per i vari settori.

Esternalizzazioni

Le valutazioni e i dati finora esaminati e analizzati hanno fatto riferimento alle imprese oggetto di rilevazione nella loro veste propria di subfornitori.

La qualifica di subfornitore non è tuttavia una caratteristica intrinseca di una impresa ma semplicemente identifica una modalità con la quale essa si pone in relazione con l'azienda cliente.

Per questo motivo il sistema di subfornitura non può essere suddiviso tra committenti e subfornitori con una linea di demarcazione netta; ciascuno dei soggetti che operano nel sistema può infatti assumere entrambi i ruoli e la sua collocazione dipende in taluni casi solo dal punto di vista con il quale lo si guarda.

Il sistema di subfornitura in altri termini include imprese che pur agendo come subfornitori nei confronti di aziende collocate a valle di una filiera operano spesso come committenti di altre aziende che si posizionano a monte della filiera medesima: queste ultime aziende per come si posizionano rispetto al produttore finale devono essere considerati subfornitori per lo meno di "secondo livello".

Il primo dato che viene preso in considerazione è la frequenza con la quale le aziende esaminate assumono il ruolo di committenti, demandando ad altri l'esecuzione di determinate lavorazioni o fasi del processo produttivo o richiedendo a terzi di realizzare su specifiche particolari parti o componenti.

Le risposte fornite dalle imprese mostrano che tale ruolo è assunto con frequenza elevata dal momento che ben 69 aziende ricorrono a propri subfornitori (il 47,6% del campione) e che la frequenza stessa del fenomeno si intensifica con l'aumentare della fascia dimensionale in cui si collocano degli operatori: si contano 34 aziende che esternalizzano con almeno 10 addetti (il 54% delle aziende di tali dimensioni).

	n°	%
Settore elettronico	3	37,5
Settore legno	11	45,8
Settore meccanico	36	52,9
Settore occhiale	19	42,2

Tabella 73 - Aziende dei vari settori che esternalizzano.

L'attivazione di un mercato della subfornitura di "secondo livello" appare un elemento ricorrente in tutti i settori esaminati con una frequenza proporzionalmente confrontabile (Tabella 73).

Questi dati indicano che per la comprensione del funzionamento del mercato della subfornitura è particolarmente rilevante l'analisi dei rapporti che in esso si sviluppano in senso verticale; inoltre, dal momento che un numero non trascurabile di aziende con un numero ridotto di addetti si comporta da committente, viene messo in evidenza il carattere di solo parziale rispondenza alla realtà dell'immagine della subfornitura che associa la grande impresa alla committenza e la piccola al subfornitore.

Tuttavia in generale la dimensione dei subfornitori è decisamente inferiore a quella dei committenti anche se a loro volta subfornitori (spesso infatti i subfornitori di "secondo livello" appartengono ad una scala dimensionale di un ordine di grandezza inferiore a quello delle aziende a cui fanno capo). Per quanto riguarda i bacini, generalmente i subfornitori esternalizzano per la maggior parte ad altre aziende appartenenti alla medesima provincia e comunque per la quasi

totalità ad imprese regionali, con una dimensione internazionale del mercato di secondo livello pressoché inesistente: passando da un livello al successivo è quindi evidente che il raggio del mercato si restringe decisamente (Agenzia Industriale, 1996).

COSTI DELLE ESTERNALIZZAZIONI				
Media	Coeff. variaz.	Minimo	Massimo	Rispondenti
6,9%	144,35%	0%	50%	145

Tabella 74 - Costi sostenuti per le esternalizzazioni (percentuali sul fatturato).

*	COSTI DELLE ESTERNALIZZAZIONI	
	Media	Rispondenti
Settore elettronico	4,8	8
Settore legno	7,9	24
Settore meccanico	7,9	68
Settore occhiale	5,2	45

Tabella 75 - Costi sostenuti per le esternalizzazioni (percentuali sul fatturato) per i vari settori.

Ma l'interesse per la subfornitura di "secondo livello" assume rilievo non soltanto perché con essa si può conseguire una maggiore comprensione dei meccanismi relazionali che hanno sede all'interno del sistema delle imprese. Essa riveste un ruolo non secondario nella determinazione dell'equilibrio economico di molti processi produttivi.

L'ammontare degli acquisti di lavorazioni e prodotti di subfornitura incide mediamente per quasi il 7% sul fatturato delle aziende che fanno ricorso a subfornitori (Tabella 74).

L'incidenza degli acquisti in subfornitura sul fatturato cresce con la dimensione aziendale anche se in maniera contenuta: tra le aziende con più di 10 addetti la percentuale delle esternalizzazioni sul fatturato sale al 7,4%.

Per quanto riguarda il settore meccanico notiamo come il dato rilevato (7,9% del fatturato) sebbene sia il più elevato tra quelli dei settori indagati (assieme a quello del legno) rimane tuttavia molto al di sotto di quanto indicato dall'Osservatorio (che riporta una percentuale del 19%); lo stesso Osservatorio inoltre rivela come la tendenza sia per un aumento dell'incidenza di questi acquisti (la propensione ad ampliare il ricorso alla subfornitura appare comunque confermata dagli orientamenti in atto nelle imprese).

picchi della domanda	mancanza di tecnologia o	conseguimento di	vantaggi
·	di competenza interna	di costo	tot
21,7%	36,5%	41,7%	100%

Tabella 76 - Ricorso alle esternalizzazioni: motivazioni.

Per quanto riguarda le motivazioni del ricorso alle esternalizzazioni (Tabella 76) notiamo che la principale causa è da ricercare nel conseguimento di vantaggi di costo, anche se la mancanza di tecnologia o di competenza interna raggiunge un valore considerevole; molto distaccato rispetto ai precedenti il dato relativo ai picchi di domanda.

	picchi della domanda		conseguimento di vantaggi di costo	tot
Settore elettronico	0%	16,7%	83,3%	100%
Settore legno	16,7%	30,8%	52,5%	100%
Settore meccanico	27%	41,4%	31,6%	100%
Settore occhiale	22,1%	37,4%	40,5%	100%

Tabella 77 - Ricorso alle esternalizzazioni per i vari settori: motivazioni.

Per quanto riguarda i vari settori (Tabella 77 e Figura 77) la principale causa sopra indicata permane valida per tutti i settori (con particolare intensità nel caso del settore elettronico dove supera l'80%) tranne che per il meccanico, dove la necessità di ricercare all'esterno "specialità" non presenti in azienda è la motivazione più frequente (la percentuale rilevata è superiore al 40%).

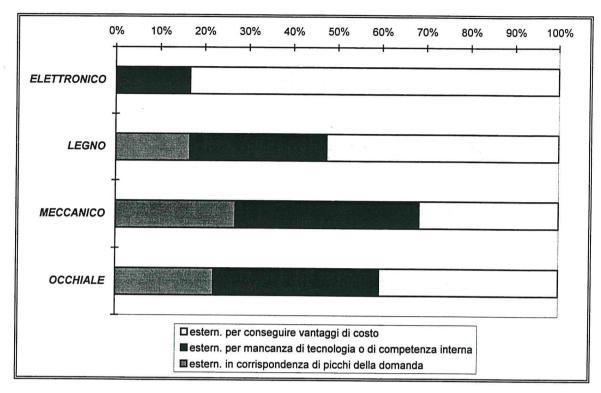


Figura 77 - Ricorso alle esternalizzazioni per i vari settori: motivazioni.