

La subfornitura meccanica in Emilia-Romagna fra crisi e riorganizzazione delle filiere: quali strategie per competere

I primi risultati di una ricerca

Nota n. 2 – 3 marzo 2017

Una recente ricerca, promossa dalla Regione Emilia-Romagna e dalle associazioni CNA e Confartigianato dell'Emilia-Romagna¹, ha analizzato le strategie di risposta alla crisi di un campione di imprese meccaniche.

Lo studio, realizzato dalla società di ricerca R&I s.r.l. con la direzione scientifica di Margherita Russo del Dipartimento di Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia, è stato svolto attraverso interviste dirette a titolari di imprese di subfornitura e a responsabili acquisti di grandi imprese committenti.

Industria meccanica

Dopo la caduta dei livelli di attività nel 2009, l'industria meccanica emiliana ha dimostrato ottime performance sui mercati esteri con una crescita delle esportazioni superiore alla media nazionale e grazie a questa dinamica il sistema produttivo ha subito un ridimensionamento meno accentuato rispetto alla media italiana sia in termini di valore aggiunto che di unità di lavoro, mentre le imprese hanno continuato a diminuire.

In questi anni, nell'industria meccanica emiliana si sono manifestati processi di riorganizzazione delle filiere produttive e cambiamenti nelle relazioni fra committenti e subfornitori. Questi cambiamenti non sono, tuttavia, solo imputabili alla crisi, ma anche all'adozione di modelli organizzativi ispirati alla *lean production* e all'introduzione di nuove tecnologie digitali. Gli obiettivi che hanno guidato le scelte delle imprese sono il miglioramento della qualità, flessibilità, efficienza e velocità di risposta al mercato.

Quali tendenze sono state individuate attraverso l'analisi realizzata?

Settori e committenti

La differenziazione dei committenti e dei settori di destinazione dei prodotti lavorati è sempre stata una strategia diffusa fra le imprese di subfornitura di questa regione, favorita dalla varietà di produzioni presenti nell'industria meccanica emiliana.

L'operare contemporaneo per diversi settori di destinazione, e quindi filiere, ha favorito il ruolo propositivo delle imprese di subfornitura attraverso la capacità di trasferire competenze e soluzioni tecniche da un settore all'altro della meccanica.

¹ Ricerca realizzata nell'ambito del progetto promozionale dal titolo "Tra creatività e tradizione: una nuova immagine dell'impresa artigiana nella subfornitura meccanica", di cui all'art. 13 Legge Regionale 09/02/2010 n. 1, approvato con determina della Giunta Regionale Emilia-Romagna n. 2581 del 22/02/2016.

Questa strategia è confermata dalle imprese di subfornitura intervistate, anche se la diversa dinamica dei settori che compongono l'industria meccanica regionale ha condizionato le scelte di alcune imprese, determinando un incremento della dipendenza dai comparti che, negli ultimi anni, hanno avuto dinamiche particolarmente positive (all'interno del settore macchinari e apparecchiature, ad esempio, il packaging farmaceutico, alimentare, cosmetico; le macchine per industria alimentare; i magazzini automatizzati, ecc.).

Le imprese di subfornitura emiliane, sebbene operino prevalentemente per committenti regionali, tendono a lavorare per molteplici clienti e sono orientate a non dipendere eccessivamente da un committente importante. Questa strategia è sostenuta anche dalle imprese committenti che, in linea generale, preferiscono non avere subfornitori troppo dipendenti.

I difficili anni attraversati dalle imprese di subfornitura hanno, tuttavia, determinato alcuni cambiamenti che si sono manifestati nella selezione, decisa o subita, del parco committenti con la perdita soprattutto di clienti di piccole dimensioni, e un conseguente aumento della dipendenza da alcuni grandi committenti.

Funzioni, responsabilità e servizi offerti

La subfornitura meccanica emiliana è sempre stata molto frammentata in imprese di piccolissime dimensioni, specializzate per singola fase produttiva. I cambiamenti avvenuti, in questi anni, nelle funzioni, responsabilità e servizi offerti dai subfornitori sono stati sollecitati dalle richieste dei grandi committenti.

Ai subfornitori è stato chiesto di offrire un servizio più completo, attraverso la produzione di componenti o parti di prodotto finite in *free pass*, compreso l'acquisto delle materie prime e il coordinamento di lavorazioni affidate ad altri subfornitori. Sono stati richiesti maggiori controlli sulla qualità dei prodotti/componenti realizzati e, per le produzioni di serie, sono state richieste consegne frazionate in lotti molto piccoli, in alcuni casi con consegne giornaliere, e servizi di magazzino per conto del committente.

L'offerta di un servizio più completo e l'assunzione di maggiori funzioni e responsabilità da parte dei subfornitori ha avuto come conseguenza un incremento della complessità gestionale e organizzativa delle imprese di subfornitura. Nei subfornitori che hanno intrapreso questa strada è stato necessario potenziare e migliorare le competenze gestionali, organizzative, di controllo, logistiche e procedere a una integrazione dei sistemi informativi fra subfornitore e committente.

Questi cambiamenti sono resi più complessi dal fatto che le imprese di subfornitura emiliane lavorano contemporaneamente per più committenti, spesso di settori diversi, ognuno dei quali con esigenze e modalità operative specifiche.

Prodotti e serie di produzione

Nel corso degli ultimi anni, le imprese di subfornitura emiliane indicano una tendenza all'aumento della complessità dei componenti/prodotti lavorati, in tutti i settori dell'industria meccanica. Alle imprese di subfornitura emiliane vengono sempre più affidate le produzioni più complesse e difficili da realizzare.

La subfornitura emiliana è specializzata in produzioni di piccole serie, e le imprese di subfornitura indicano una tendenza all'ulteriore diminuzione delle serie di produzione, legata sia alle strategie di prodotto seguite dalle imprese committenti, orientate alla maggiore differenziazione e customizzazione dei prodotti finali, sia al frazionamento della produzione in lotti molto piccoli, come conseguenza della politica di riduzione delle scorte di magazzino da parte delle imprese committenti secondo i principi della *lean production*.

Pianificazione della produzione e lead time

La riduzione del *lead time*, o tempo di attraversamento dell'ordine, corrispondente all'intervallo di tempo necessario a soddisfare la richiesta del cliente finale, è una tendenza confermata da tutte le imprese intervistate.

La velocità di consegna è diventata un fattore competitivo molto importante per le imprese committenti, che, associata a una politica di riduzione delle scorte, si trasferisce sulla rete di fornitura, sollecitandola ad assorbire, in tempo reale, tutte le variazioni in crescita o riduzione della produzione.

La diminuzione dell'orizzonte temporale di pianificazione degli ordini e gli aggiustamenti continui dei piani di produzione sono all'ordine del giorno e dipendono dall'operare delle imprese committenti secondo la logica "pull" e cioè produrre sulla base dell'ordine acquisito riducendo al minimo le scorte in magazzino.

La rete di fornitura è, così, sottoposta a continui aggiustamenti che si traducono anche nell'esigenza di condividere sistemi di comunicazione digitale efficaci per velocizzare e rendere certi gli scambi informativi con i committenti. L'informatizzazione dell'impresa di subfornitura e la sua integrazione con il sistema informativo del committente diventa quindi una necessità che viene sostenuta dalle offerte delle imprese ICT che operano in questo campo.

Processi di riorganizzazione delle reti di fornitura

Il processo di riorganizzazione delle reti di fornitura, messo in atto dalle imprese committenti di grandi dimensioni per migliorare qualità, flessibilità, efficienza e velocità di risposta al mercato, ha premiato, in ogni settore, alcuni subfornitori e penalizzato altri.

I committenti hanno selezionato i subfornitori e concentrato su un numero minore le produzioni affidate all'esterno, chiedendo a questi subfornitori l'assunzione di maggiori funzioni e responsabilità.

I subfornitori esclusi da questo processo di selezione sono stati penalizzati attraverso riduzioni degli ordini o perdita di committenti, e un arretramento verso il secondo o terzo livello di subfornitura, rappresentato dalle imprese di subfornitura che lavorano per subfornitori di primo livello privilegiati dai committenti in quanto disponibili ad offrire un servizio completo.

Questa tendenza sta determinando una progressiva gerarchizzazione delle reti di subfornitori utilizzate dai committenti di grandi dimensioni e rappresenta un cambiamento del tradizionale modello organizzativo della subfornitura meccanica emiliana, basato su concorrenza, cooperazione e bassa gerarchia.

Le difficoltà di una parte dei subfornitori ad offrire un servizio completo al committente sono riconducibili prevalentemente ad aspetti di tipo culturale legati a una visione tradizionale della subfornitura e a una carenza di competenze interne. Queste difficoltà sono più accentuate nelle numerose imprese di subfornitura ancora senza ricambio generazionale.

Aggregazioni fra imprese di subfornitura

Alle sollecitazioni ricevute dai grandi committenti e agli effetti della crisi, le imprese di subfornitura hanno risposto con strategie diverse. Una parte ha seguito strategie individuali e una parte strategie di aggregazione con altre imprese complementari. Queste aggregazioni sono nate per acquisire maggiore forza sul mercato e hanno assunto forme giuridiche diverse: contratti di rete, consorzi, partecipazioni incrociate, ecc.. Fra le aggregazioni d'impresa analizzate vi sono diverse tipologie.

Alcune aggregazioni si sono formate per offrire ai committenti un prodotto/servizio completo nell'ambito della subfornitura. Fra queste, vi sono aggregazioni sollecitate da committenti di grandi dimensioni con i quali le aggregazioni mantengono un rapporto privilegiato, pur lavorando anche per altri clienti, e aggregazioni nate su iniziativa dei subfornitori, orientate prevalentemente ad acquisire clienti esteri con un notevole sforzo in termini di promozione sul mercato europeo.

Altre aggregazioni d'impresa si sono poste l'obiettivo di produrre prodotti propri. Le imprese di subfornitura che fanno parte di queste aggregazioni stanno investendo in R&S per realizzare prodotti propri in settori diversi da quello nel quale operano come subfornitori, e sono orientate a cercare opportunità sui mercati esteri. Queste imprese ritengono che la strategia per assicurare un futuro all'impresa sia quella di affiancare all'attività in subfornitura una produzione di prodotti propri conquistando un rapporto diretto con i mercati finali di sbocco.

Considerazioni finali

I risultati dell'analisi hanno messo in evidenza il ruolo centrale della subfornitura nelle prospettive dell'industria meccanica emiliana. Qualità, flessibilità, efficienza e velocità di risposta al mercato dipendono sempre più dall'organizzazione della rete di fornitura.

In questo contesto altamente competitivo, i subfornitori sono fortemente sollecitati al cambiamento da processi di riorganizzazione che ne ridefiniscono le funzioni e responsabilità, e ciò richiede ai subfornitori l'acquisizione di nuove competenze di tipo gestionale e organizzativo, oltre che competenze tecniche, e un nuovo profilo dell'imprenditore.

All'interno della subfornitura meccanica emiliana, la ricerca ha, tuttavia, individuato alcuni aspetti critici che richiedono interventi a sostegno delle imprese di subfornitura.

Questi interventi comprendono iniziative a favore dell'innovazione delle competenze gestionali e organizzative delle imprese di subfornitura, sia degli imprenditori sia dei lavoratori dipendenti. Interventi per assicurare la rigenerazione (riproduzione e innovazione) delle competenze tecniche, sia delle risorse umane interne sia dei giovani che devono entrare nel mercato del lavoro. Iniziative per favorire lo sviluppo di nuove idee imprenditoriali attraverso aggregazioni fra imprese. Interventi per sostenere gli investimenti in innovazione tecnologica, riorganizzazioni, logistica, sistemi qualità, informatizzazione e digitalizzazione delle imprese di subfornitura.

Un problema comune alle imprese committenti e a quelle di subfornitura riguarda la scarsità di giovani orientati al settore della meccanica sia tra i diplomati che tra i laureati. Questo rappresenta, ormai da lungo tempo, un aspetto fortemente condizionante le prospettive dell'industria meccanica regionale.

Daniela Bigarelli e Monica Baracchi

Nota

I primi risultati della ricerca sono stati presentati nelle seguenti iniziative: CNA Bologna il 30/11/2016, Lapam-Confartigianato Modena e Reggio Emilia il 13/12/2016, CNA Reggio Emilia il 19/01/2017, Confartigianato Cesena il 26/01/2017.

R & I s.r.l./Via C. Marx, 95 41012-Carpi (Mo)-Italy/tel. 0039-059-695848/fax 8672078/c.f. 02189470368
Trib. Mo 39023 Cciaa Mo 271812 Cap. soc. 10.400
E-mail:info@r-i.it Posta elettronica certificata:info@pec.r-i.it
Web site: www.r-i.it