

LA SUBFORNITURA IN TOSCANA

di

Franco Bortolotti e Alessandro Innocenti

Agosto 2000

Indice

1. Introduzione
 - 1.1 Le definizioni di subfornitura
 - 1.2 Gli elementi di competitività delle relazioni di subfornitura
 - 1.3 La subfornitura e le relazioni di lavoro
 - 1.4 La subfornitura e il territorio toscano

2. Le indagini
 - 2.1 L'indagine Mediocredito
 - 2.2 L'indagine Cesvit
 - 2.2.1 Le imprese committenti
 - 2.2.2 L'indagine su questionario
 - 2.3 Gli studi di caso
 - 2.3.1 Le grandi imprese
 - 2.3.2 Le medie imprese
 - 2.3.3 Le piccole imprese
 - 2.3.4 I sistemi di piccola impresa

3. Conclusioni
 - 3.1 Gli effetti sullo sviluppo economico locale
 - 3.2 Gli effetti sulle relazioni di lavoro

1. Introduzione

1.1 Le definizioni di subfornitura

Lo scambio di merci dovrebbe avvenire normalmente sulla base di relazioni di mercato: il compratore e il venditore concludono lo scambio sulla base di prezzi definiti “dal mercato” (cioè da un insieme d'impresе singolarmente incapaci di determinare o influenzare gli stessi); all'estremo opposto abbiamo lo scambio organizzato e pianificato all'interno di un'organizzazione (la grande impresa verticalmente integrata). La subfornitura è una modalità di scambio per alcuni versi intermedia o comunque diversa da queste modalità idealtipiche.

Definiamo come subfornitura una relazione di compravendita nella quale vi è un'interazione specifica fra committente (domanda) e fornitore (offerta): il committente richiede un prodotto “personalizzato”, adeguato alle proprie esigenze, per il quale non vi è un mercato perfetto vero e proprio, e il fornitore produce su *input* e progetto del committente (anche se solitamente apporta competenze specifiche).

Questa definizione generale è stata di volta in volta specificata in vari modi, che si sono differenziati tra loro in base alle assunzioni teoriche impiegate per descrivere la struttura ed il funzionamento dei sistemi industriali. Per cercare di chiarire quali elementi accomunino queste diverse definizioni è utile fare riferimento al concetto di *network* o rete d'impresе. Con questo termine s'intende un insieme d'impresе che strutturano i rapporti tra loro attraverso strumenti diversi dal mercato, che possono assumere varie forme: relazioni di fornitura, accordi di produzione su licenza, concessione o *franchising*, accordi di cofornitura, accordi di coproduzione, *joint ventures*, *partnership* strategiche, accordi di collaborazione, consorzi, contoterzismo e, appunto, le relazioni di subfornitura.

Secondo la definizione dell'Unione Europea, si ha una *relazione di subfornitura* ogni volta che:

- a. il committente partecipa alla progettazione del prodotto fornendo al subfornitore tutte o parte delle specificazioni tecniche del prodotto, che possono andare da piani tecnici dettagliati ad indicazioni molto generali;
- b. il committente è responsabile del *marketing* del prodotto.¹

¹ "A subcontracting relationship exists each time:

- the principal participates in the conception of the product by providing the subcontractor with all or part of the technical specifications of the product, these specifications range from very detailed technical plans to rough specifications,
- and the principal is responsible of the marketing of the product"

Secondo la definizione più comunemente impiegata,² il rapporto di subfornitura è un rapporto in virtù del quale un operatore esegue un ordine speciale per conto di un committente, sostituendosi parzialmente o totalmente al titolare dell'ordine nelle sue attività e rispettando le sue direttive tecniche. Questa definizione consente di distinguere la subfornitura dal rapporto di contoterzismo, che è contraddistinto dal fatto che il committente fornisce le materie prime o i pezzi sui quali il contoterzista dovrà eseguire le lavorazioni pattuite, e dalla definizione di indotto di un'impresa, che è l'insieme di tutti gli acquisti di beni e servizi che l'impresa effettua presso altre imprese, compreso il ricorso a prestazioni lavorative di personale non dipendente.

Ciò che accomuna quindi queste due definizioni del rapporto di subfornitura è il fatto che esse implicano sempre uno scambio di informazioni e/o nozioni tecniche tra committente e subfornitore. Diverse possono però essere le ragioni per cui si ricorre al rapporto di subfornitura, che sono riconducibili a due tipologie generali: la subfornitura di capacità, che si verifica quando il committente ricorre al subfornitore solo in presenza di eccessi di domanda rispetto al livello di produzione pianificato, e la subfornitura di specialità, in cui il committente ricorre ai servizi del subfornitore poiché quest'ultimo è specializzato in attività diverse dalla propria. Queste due tipologie si distinguono in primo luogo per la loro cadenza temporale, essendo la prima occasionale e temporanea e la seconda continua e tendenzialmente permanente. Ma un carattere tipico della relazione di subfornitura è rappresentato dalla sua natura di contratto specifico: la richiesta di lavorazioni *ad hoc* non presuppone un mercato anonimo (che fissa prezzi e standard in maniera indipendente dalle volontà dei contraenti), ma al contrario un'interazione diretta fra committente e subfornitore, nella quale oltre a definire un contratto in base alle volontà delle parti, viene prodotta conoscenza tecnica specifica. Nel caso della subfornitura di specialità, il valore economico di questa conoscenza tecnica è intrinsecamente legato al fatto che si attui quella ben precisa relazione e non una diversa, mentre la subfornitura di capacità è per definizione una relazione che prevede sostituibilità tra subfornitori e quindi rende il valore di tale conoscenza tecnica specifica molto limitato.

Una terza definizione di subfornitura, adottata da una recente legge approvata dal Parlamento italiano con l'obiettivo di tutelare, soprattutto dal lato contrattuale e finanziario, le imprese subfornitrici, ha ignorato la distinzione appena delineata. Secondo la legge 18 giugno 1998 n. 192 (art.1), "Con il contratto di subfornitura un imprenditore si impegna a effettuare per conto di un'impresa committente lavorazioni su prodotti semilavorati o su materie prime forniti dalla

(Eurostat, DG XXIII/B2, 'Lancement de l'exercice statistique sur la sous-traitance dans l'Union Européenne. Rapport de 1994' (Launching of the statistical exercise on subcontracting in the European Union. 1994 Report).

² Cfr. A. Sallez, "Sous-traitance, productivité économique et croissance régionale", *Economie appliquée*, n. 2/3, 1975 e P. M. Ferrando, *Subfornitura e approvvigionamenti nell'evoluzione del sistema aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1984

committente medesima, o si impegna a fornire all'impresa prodotti o servizi destinati ad essere incorporati o comunque ad essere utilizzati nell'ambito dell'attività economica del committente o nella produzione di un bene complesso, in conformità a progetti esecutivi, conoscenze tecniche e tecnologiche, modelli o prototipi forniti dall'impresa committente".

In primo luogo è evidente che tale definizione non distingue il rapporto di subfornitura da quello di contoterzismo, che come sarà reso evidente in questo studio è contraddistinto da una tipologia relazionale diversa tra le imprese coinvolte, sia in termini di natura dei rapporti contrattuali che di modalità di scambio delle informazioni.

Inoltre essa deforma il senso economico di una realtà che sarebbe assolutamente incomprensibile, se vista sotto l'ottica nella quale il dibattito seguito alla emanazione della legge suddetta tende ad incanalarla. In particolare, questa confusione terminologica tenderebbe a far prevalere un'ottica tutta "pauperistica" della subfornitura, come situazione di assoluta dipendenza e inferiorità di imprese prive di vere funzioni imprenditoriali e meritevoli di una tutela puramente passiva, trascurando la possibile forza economica derivante dalla specializzazione del fornitore ed i motivi di razionalità economica stessa del rapporto di subfornitura.

Infine, la definizione giuridica, proprio perché orientata da legittime esigenze di tutela delle imprese con minor potere di mercato, tende a concentrare l'attenzione sulle imprese che meno apportano in termini di contributo progettuale al processo produttivo, focalizzando la definizione di subfornitura proprio sull'esistenza di una commessa di una merce della quale tutti i caratteri qualitativi siano determinati dal committente (che corrisponde più propriamente al rapporto di contoterzismo o al limite alle relazioni di subfornitura di capacità).

1.2 Gli elementi di competitività delle relazioni di subfornitura

La tematica della subfornitura è emersa in parallelo alla constatazione della solidità di quelle organizzazioni industriali basate su relazioni durature di subfornitura. Il caso classico è al riguardo l'industria giapponese ed in particolare le relazioni di subfornitura nelle filiere dell'auto e della moto, che si sviluppano all'interno di gruppi stabili nel tempo, con contratti pluriennali relativamente rigidi.

Quali elementi specifici di competitività può dare un'organizzazione industriale orientata alle relazioni di subfornitura? Secondo un'autorevole interpretazione³, il modello giapponese si qualifica (in contrasto con i modelli anglosassoni di integrazione verticale) per la condivisione del

³ Cfr. M. Aoki, *La microstruttura della economia giapponese*, Franco Angeli, Milano, 1991.

rischio nella fase di introduzione delle innovazioni fra committente e subfornitore (quest'ultimo è incentivato ad introdurre innovazione perché sa che fruirà di una parte dei benefici, anche poiché avrà un mercato relativamente stabile); un risultato fondamentale di questa organizzazione produttiva è la maggiore “scorrevolezza” dell’interazione fra committente e fornitore, che si traduce in una maggiore velocità di accesso al mercato. Tutto ciò produce un’organizzazione economica vitale nella misura in cui in questo processo si crea una “quasi rendita relazionale”, un vantaggio competitivo legato alla conoscenza delle reciproche esigenze fra committente e fornitore. Per il committente, un vantaggio è costituito anche dalla concentrazione dei suoi sforzi competitivi sul *core business*, cioè sul nucleo strategico di competenze che gli garantisce la massima valorizzazione dei capitali investiti.

Accanto all’affermarsi di reti di subfornitura in numerosi settori, caratterizzate da un’architettura ottimale delle relazioni economiche (che spiega la razionalizzazione su più livelli delle relazioni di fornitura: il committente ha un numero limitato di interlocutori-subfornitori, che a loro volta hanno una propria limitata rete di fornitori), negli anni recenti si sono affermati numerosi fenomeni connessi:

- a) la ridefinizione del ruolo del mercato anche dentro l’organizzazione delle singole imprese, con il diffondersi del principio del *cliente interno* (considerare il reparto a valle di un ciclo produttivo come un cliente che ha un margine di autonomia nel rifiutare il prodotto difettoso) per accrescere la competitività dell’impresa in tutte le sue parti (a partire da quelle “messe in competizione” con fornitori esterni);
- b) la ristrutturazione di reti di imprese organizzate in maniera gerarchica, con una più chiara ripartizione di compiti fra “anelli” (*tier*) della subfornitura, in modo da razionalizzare la quantità di interazioni che ognuno gestisce (sgravando così il ruolo dell’impresa capofila);
- c) l’introduzione di forme di *outsourcing* interno, con l’autonomizzazione giuridica (la cessione a imprese terze) di fasi del ciclo tecnicamente integrate con quella del capofila: si tratta di un processo ben noto e avanzato in aziende come Fiat e Piaggio, il cui sbocco futuro potrebbe essere il mutamento delle grandi multinazionali organizzatrici di tale processo in imprese-immagine dotate di controllo del mercato, capacità di progettazione strategica, controllo delle informazioni tecnologiche e di mercato, al limite senza alcun impegno produttivo diretto.

Comunque vi è oggi una pluralità di modalità di organizzazione delle reti di subfornitura e le aziende capofila non paiono spesso disdegnare i più tradizionali vantaggi derivanti dal potere di mercato e dalla differenziazione del costo del lavoro fra i differenti anelli della subfornitura.

Come è stato osservato, è comunque il modello del cantiere navale e del subappalto che intorno ad esso si crea a costituire un punto di riferimento crescente per le relazioni fra imprese e le tendenze evolutive delle relazioni di subfornitura.

1.3 La subfornitura e le relazioni di lavoro

Possiamo porre in svariate maniere le questioni del rapporto fra diffusione delle relazioni di subfornitura e cambiamento delle relazioni sociali di lavoro. In altri termini, la destrutturazione della relazione sociale di lavoro di tipo fordista, è una causa o un effetto dell'emergere di un modello produttivo basato su reti di relazioni fra imprese strutturate, fra le quali corre una più approfondita divisione del lavoro. Le relazioni di subfornitura sono appropriate per un'economia che "respira con il mercato", nella quale le sorti delle singole imprese sono strutturalmente instabili. Si può pensare che allora un rapporto di lavoro ad alto grado di standardizzazione quale quello fordista, che implica una prestazione di lavoro con caratteri di unità di tempo e di luogo (ripetività degli orari e delle mansioni) sia inadatto all'interno di un sistema produttivo ad alto grado di modulazione dell'erogazione del lavoro. Vi è un'evidente connessione fra tematica dell'*adeguatezza*⁴ del lavoro post-fordista (viene erogato solo il lavoro precisamente adeguato ad una domanda frammentata e variabile) e flessibilità resa possibile dall'organizzazione per reti di subfornitura della produzione intorno alle grandi imprese committenti.

In realtà l'esito in termini di relazioni di lavoro di una strutturazione dei sistemi d'impresa per reti di subfornitura non è necessariamente determinato. In primo luogo le possibili forme delle reti di subfornitura sono svariate (con gradi di dipendenza dall'impresa committente e di reversibilità dai rapporti pregressi variabili, con gradi d'integrazione all'interno di uno o più sistemi di subfornitura variabili, con gradi di autonomia progettuale delle imprese subfornitrici variabili, etc.).

Non scioglieremo certo questi interrogativi in questa sede. Ci limitiamo a ricordare che il modello giapponese è un modello di forte dualismo del mercato del lavoro, in cui la sicurezza e il riconoscimento sociale tendono a degradare bruscamente allontanandosi dal "cerchio interno" dei committenti (e magari dei primi subfornitori): in questo caso vengono combinati, in maniera originale, sicurezza e precarietà del lavoro per fasce diverse di lavoratori. D'altra parte il "modello tedesco", la *produzione diversificata di qualità*, implica anch'esso relazioni di subfornitura abbastanza estese, tenendole però dentro un sistema di relazioni industriali relativamente

⁴ Cfr. F. Buccarelli, *I frammenti del lavoro. Il sistema professionale italiano in trasformazione*, Ires Toscana, Firenze, 1996.

centralizzato, e in assenza di gravi fenomeni di precarizzazione della forza lavoro delle imprese non centrali. E' vero che questo secondo modello produttivo tende ad incrementare l'integrazione sistemica con imprese subfornitrici esterne alla madrepatria, nelle quali le condizioni di lavoro sono ovviamente peggiori.

1.4 La subfornitura e il territorio toscano

Nel contesto toscano, cosa implica la diffusione di relazioni di subfornitura e la loro trasformazione? Intanto occorre avvertire che il ruolo del territorio come elemento di integrazione dei sistemi di produzione è tuttora rilevante, sebbene decrescente, anche perché l'integrazione di sistema per via informatica delle imprese è ancora un fenomeno relativamente poco diffuso. Nel territorio toscano in particolare le relazioni di subfornitura hanno sempre svolto un ruolo importante, soprattutto nei sistemi produttivi di piccola impresa dei settori tradizionali.

L'attenzione alla subfornitura è nata nell'ambito dello studio dei mercati verticali organizzati, nei quali il coordinamento centralizzato svolto in passato dalle grandi imprese è stato progressivamente sostituito da una rete di imprese integrate tra loro attraverso i principi della produzione snella e del decentramento produttivo. Ma anche nei distretti industriali - che hanno in Toscana alcune delle più ortodosse esemplificazioni - le relazioni tra imprese si sono progressivamente evolute dal contoterzismo (che è contraddistinto dal fatto che il committente fornisce le materie prime o i semilavorati sui quali l'impresa contoterzista esegue le lavorazioni pattuite), cui corrispondeva il massimo grado di dipendenza del subfornitore verso il committente, non solo alla vera e propria subfornitura, ma anche a forme di *partnership* strategiche caratterizzate da un più equilibrato rapporto contrattuale e da maggiore integrazione informativa. Questa tendenza ha comportato un'ulteriore disintegrazione verticale dei sistemi di impresa, la diminuzione delle dimensioni aziendali medie, la crescita dell'interdipendenza informativa e strategica tra le imprese, e ha dunque evidenti conseguenze nell'ambito del mercato del lavoro e del suo governo sul territorio (cambiamento delle professionalità e loro riproduzione, esigenze formative, implicazioni della segmentazione del mercato per la contrattazione sindacale, la rappresentanza e la concertazione).

Partendo da questa descrizione, l'indagine qui presentata si propone l'obiettivo di dimostrare che questo processo, che ha caratterizzato lo sviluppo recente dell'intera industria manifatturiera

italiana,⁵ ha avuto una rapida attuazione anche in Toscana e che ad esso è attribuibile gran parte del recupero di competitività che il sistema produttivo toscano ha evidenziato negli ultimi anni. Attraverso di esso è stato possibile in primo luogo un miglioramento del livello tecnologico della produzione, perseguito attraverso una più accentuata specializzazione e l'esternalizzazione di fasi produttive verso una rete di subfornitori stabile e numericamente limitata. In secondo luogo, ha consentito di assecondare, senza costi in termini di efficienza e di qualità, quell'accelerazione del processo di diversificazione produttiva che caratterizza i mercati finali delle produzioni delle piccole imprese toscane.

Il punto di vista degli autori di questo studio è che quindi i fattori che possono favorire lo sviluppo futuro dell'industria toscana convergono sempre più strettamente con quelli dell'intera industria manifatturiera italiana. La specificità della via toscana allo sviluppo ne risulta, almeno dal punto di vista dell'organizzazione industriale, ridimensionata. Che tale convergenza sia motivata dal fatto che altri sistemi territoriali abbiano fatto proprie modalità organizzative e relazionali tipiche dei distretti toscani o che siano stati questi ultimi ad adattare le proprie caratteristiche per renderle più vicine a quelle proprie di altri sistemi territoriali non muta la principale conseguenza dell'interpretazione proposta in questo studio: lo sviluppo dell'industria manifatturiera toscana dipenderà sempre di più dall'efficienza e dalla qualità delle relazioni tra le imprese e nel perseguimento di questo obiettivo sia il sindacato sia il governo locale possono svolgere un ruolo di grande importanza.

⁵ Cfr. F. Bortolotti - A. Innocenti "La subfornitura in Toscana. Risultati dell'indagine compiuta fra le aziende toscane", in Agenzia per l'Alta Tecnologia, *Rapporti di subfornitura in Toscana*, Cesvit, Firenze, 1999 e A. Innocenti, "Gerarchia e contratti. Il ruolo dei rapporti di subfornitura tra piccole imprese nell'evoluzione dei distretti industriali", *L'industria*, 19, 2, aprile-giugno 1998, pp. 391-415.

2. Le dimensioni del fenomeno

2.1 L'indagine Mediocredito 1995-1997

La carenza di dati sulla subfornitura caratterizza negativamente le fonti statistiche sull'industria italiana. Non esistono infatti tentativi di censire sistematicamente il fenomeno se si eccettua l'*Indagine sulle imprese manifatturiere con oltre 10 addetti* curata dal Mediocredito Centrale e che comprende una stima campionaria della dimensione dei rapporti di subfornitura.

L'Osservatorio del Mediocredito Centrale ha sinora realizzato due Indagini: la prima relativa al triennio 1989-'91, completata nel 1994, e la seconda relativa al triennio 1992-'94, portata a termine agli inizi del 1997. Nel 1995 è stato inoltre realizzato un aggiornamento, su un campione di dimensioni ridotte, della prima Indagine, riguardante gli anni 1992-'93. I risultati di queste indagini sono però presentati per macroaree (Centro Italia) e non consentono quindi di avere dati statistici limitati alla Toscana.

Nel secondo semestre del 1999 è stata completata la terza indagine sulle imprese manifatturiere relativa al triennio 1995-1997. In questo caso sono disponibili i dati regionali a livello micro e su questa banca dati sono state effettuate le elaborazioni che seguono relative alla Toscana.

L'indagine, attualmente in corso di elaborazione definitiva da parte di Mediocredito, si basa su un campione statisticamente significativo di circa 5.000 imprese con più di 10 addetti ed ha lo scopo di acquisire informazioni di tipo qualitativo e quantitativo riguardanti il sistema industriale italiano ed in particolare le piccole e medie imprese. Le rilevazioni riguardano la struttura occupazionale, la proprietà e il controllo, i gruppi di imprese, le tipologie degli investimenti e le relative modalità di finanziamento, le attività di ricerca e sviluppo, di innovazione e di formazione, le propensioni verso i nuovi strumenti finanziari e i nuovi operatori, gli accordi e le collaborazioni sul piano interno e internazionale, i processi di internazionalizzazione, l'accesso alle principali leggi di politica industriale e di politica economica estera, la gestione finanziaria, i debiti e i crediti commerciali, i dati di bilancio e la dimensione e le modalità di articolazione dei rapporti di subfornitura.

Le elaborazioni presentate in questo studio riguardano un campione di 467 imprese toscane con più di 10 addetti, selezionato da Mediocredito con criteri statisticamente significativi rispetto alle caratteristiche della popolazione rilevata. I dati relativi alla subfornitura sono stati comparati con gli analoghi dati relativi al campione rappresentativo dell'intera industria manifatturiera italiana, composto da 4.497 imprese.

La tabella 1 presenta una stima del numero di imprese che producono in subfornitura in percentuale del numero totale di imprese di alcune classi dimensionali, sia rispetto al fatturato (vendite) che agli acquisti.

	Subfornitura su acquisti		Subfornitura su fatturato	
	Toscana	Italia	Toscana	Italia
0	67,7	64,3	66,5	62,4
0,1%-10%	6,8	7,8	4,5	3,9
10%-25%	4,6	6,4	1,7	2,8
25%-50%	9,1	10,1	3,9	4
50%-100%	11,8	11,4	23,3	26,8
N. casi	439	4362	463	4470

In Toscana il 32,3% delle imprese acquistano in subfornitura e il 33,5% vendono in subfornitura. Nell'intera industria manifatturiera italiana tali percentuali ammontano al 35,7% e al 37,6%, con uno scostamento rispetto al dato toscano rispettivamente di +3,4 e +4,1 punti percentuali. Prendendo in considerazione le imprese che acquistano o vendono in subfornitura più del 50% del proprio fatturato, la differenza tra il dato toscano e quello italiano si riduce rispettivamente a -0,4% e a +3,5 punti percentuali (11,8% in Toscana e 11,4% in Italia per gli acquisti e 23,3% in Toscana e 26,8% in Italia per le vendite).

Passando a considerare i valori medi dell'incidenza percentuale della produzione in subfornitura sul fatturato (tabelle 2 e 3), si conferma la sostanziale omogeneità tra il dato toscano e quello italiano. Per il totale delle imprese censite (tabella 4) il valore medio è rispettivamente del 24,4% per la Toscana e del 28,1% per l'Italia. Considerando le sole imprese subfornitrici, tale valore è del 72,9% in Toscana e del 74,7% in Italia, nella classe di addetti 11-20 dell'83,1% in Toscana (76,8% per l'Italia), per quella 21-50 del 70,6% (76,3% per l'Italia). La scarsa numerosità del campione toscano (155 imprese subfornitrici su 439) rende poco significativo il dato classificato per settori Pavitt, che comunque mostra anche per il caso toscano valori sostanzialmente omogenei con l'intera industria manifatturiera italiana per i quattro settori considerati.

Tabella 2 Incidenza percentuale di produzione in subfornitura sul fatturato per le imprese subfornitrici (valori medi) - Toscana (155 casi)

Settori Pavitt						
Classi addetti	di	Settori			Settori ad alta tecnologia	Totale
		Settori tradizionali	di scala	Settori specializzati		
11-20		81,5	87,5	90	100	83,1
21-50		67,2	81,7	69,2	100	70,6
51-100		68,9	100	100	-	82,5
101-250		20	34,7	5	-	28,1
251-500		-	100	-	-	100
oltre 500		-	68	-	50	63,5
Totale		71,1	76,9	72,7	83,3	72,9

Tabella 3 Incidenza percentuale di produzione in subfornitura sul fatturato per le imprese subfornitrici (valori medi) - Italia (1681 casi)

Settori Pavitt						
Classi addetti	di	Settori			Settori ad alta tecnologia	Totale
		Settori tradizionali	di scala	Settori specializzati		
11-20		78,4	73,9	77,1	71,6	76,8
21-50		72,1	81,1	78,1	76	76,3
51-100		76,3	74,5	72,5	79,2	75
101-250		70,1	68,8	60,7	75,8	67,5
251-500		73,4	76,9	67,9	67,4	71,9
Oltre 500		40,6	68,1	74,6	77,5	67,3
Totale		74	76	74,4	75,5	74,7

L'incrocio dei dati sulla subfornitura con quelli sulle esportazioni - calcolato sull'insieme delle imprese subfornitrici e non subfornitrici - presenta invece un significativo scostamento del dato toscano rispetto a quello italiano (tabella 4). In particolare emerge come le imprese toscane siano caratterizzate da una più accentuata relazione inversa tra percentuale media di vendite in subfornitura e attività di esportazione diretta.

	Toscana	Italia
Imprese esportatrici	14,9	23,8
Imprese non esportatrici	47,4	38,9
Totale imprese	24,4	28,1

Questo dato sembrerebbe quindi confermare che le imprese toscane subfornitrici siano meno orientate all'*export* di quelle nazionali. Un'interpretazione più approfondita può provenire dall'analisi della percentuale media delle vendite in subfornitura sul fatturato per area di destinazione delle imprese subfornitrici (tabella 5).

	Toscana	Italia
Aziende estere stesso gruppo	1,7	7,6
Aziende nazionali stesso gruppo	17,0	16,1
Aziende stessa provincia stesso gruppo	27,3	17,5
Aziende estere	13,8	15,0
Aziende nazionali	36,7	28,0
Aziende stessa provincia	42,6	46,2
	146 casi	1610 casi

Rispetto al dato italiano, le vendite in subfornitura delle imprese toscane appaiono indirizzate maggiormente verso aziende nazionali non appartenenti allo stesso gruppo e verso aziende della stessa provincia e dello stesso gruppo. In generale, la percentuale media delle vendite in subfornitura verso l'estero è minore rispetto al dato italiano, a dimostrazione di una relativa maggiore chiusura verso l'estero delle imprese subfornitrici toscane.

L'analisi delle quote dei maggiori committenti (tabella 6) presenta dati omogenei tra il dato toscano e quello italiano. In Toscana, la percentuale di fatturato indirizzato al maggiore committente è pari al 20,5% (20,9% per l'Italia), quella indirizzata ai primi tre committenti al 35,3% (35,6% per l'Italia). Tali percentuali seguono - sia nel caso toscano sia in quello italiano - un andamento ad U rispetto alle classi di addetti con valori minimi nelle classi dimensionali centrali e valori massimi tra le piccole e le grandi imprese.

	Toscana							Italia						
Classi addetti	11 - 20	21- 50	51- 100	101- 250	251 - 500	Oltr e 500	Total e	11 - 20	21- 50	51- 100	101 - 250	251 - 500	Oltr e 500	Total e
% primo committente	21,6	20,6	21,5	13,2	20,3	16,7	20,5	21,5	20,7	20,3	19,7	21,2	22,1	20,9
% primi 3 committenti	36,6	36,2	35,1	24,1	29,5	31,0	35,3	36,6	36,0	34,3	33,8	34,1	37,2	35,6

Sul versante opposto degli acquisti in subfornitura (tabella 7), emerge invece come le imprese toscane siano aperte verso l'estero quanto quelle italiane. La differenza più significativa tra i due campioni è quella relativa agli acquisti verso aziende nazionali, che ammonta al 30,9% per la Toscana e al 39,6% per l'Italia, compensata da una maggiore dipendenza delle imprese toscane dagli acquisti effettuati presso aziende subfornitrici appartenenti alla stessa provincia.

	Toscana	Italia
Aziende estere stesso gruppo	0,3	1,3
Aziende nazionali stesso gruppo	3,4	4,0
Aziende stessa provincia stesso gruppo	6,1	4,6
Aziende estere	8,4	7,3
Aziende nazionali	30,0	39,6
Aziende stessa provincia	51,7	43,2
	131 casi	1477 casi

Non si evidenziano invece sostanziali differenze rispetto alle medie nazionali, per le percentuali degli acquisti effettuati dalle piccole imprese (0-100 addetti) presso i principali subfornitori sul totale degli acquisti (tabella 8). Gli scostamenti più rilevanti riguardano le medie imprese (101-500 addetti), per le quali tali percentuali sono nettamente inferiori rispetto al dato nazionale. Ciò sembrerebbe confermare che le medie imprese toscane sono relativamente più autonome a monte rispetto a quelle italiane.

Tabella 8 Percentuale acquisti effettuati dai principali subfornitori sul totale degli acquisti

Classi addetti	Toscana							Italia						
	11 - 20	21- 50	51- 100	101- 250	251 - 500	Oltr e 500	Total e	11 - 20	21- 50	51- 100	101 - 250	251 - 500	Oltr e 500	Total e
% primo subfornitore	19,4	17,4	21,9	3,6	3,5	2,8	16,0	19,4	16,9	14,4	11,0	7,8	11,8	15,4
% primi 3 subfornitori	31,6	28,2	35,0	7,5	5,8	6,3	26,0	33,5	27,9	24,9	19,9	14,7	22,1	26,4

Infine è possibile dare una valutazione della *performance* delle imprese toscane che vendono in subfornitura rispetto a quelle che non vendono in subfornitura (tabella 9). Le imprese subfornitrici mostrano valori medi di ROE, di ROI e di investimenti su fatturato maggiori delle imprese non subfornitrici, con scostamenti particolarmente significativi nel caso del ROI. Questo dato, che non è comparabile con il dato italiano a causa della presenza in quest'ultimo di imprese che distorcono pesantemente i valori medi, conferma la sostanziale efficienza dell'insieme delle imprese subfornitrici toscane.

Tabella 9 Indicatori di performance – Toscana (467 casi)

ROE	Imprese subfornitrici	10,2
	Imprese non subfornitrici	3,9
	Totale campione	5,9
ROI	Imprese subfornitrici	38,0
	Imprese non subfornitrici	18,4
	Totale campione	24,8
INVESTIMENTI SU FATTURATO	Imprese subfornitrici	6,9
	Imprese non subfornitrici	4,6
	Totale campione	5,4

In sintesi l'indagine Mediocredito consente di tracciare un dato sufficientemente preciso della consistenza del fenomeno della subfornitura in Toscana, la cui dimensione quantitativa è di poco inferiore a quella dell'intera industria manifatturiera italiana.

Circa un terzo delle imprese toscane vende in subfornitura e fra queste 2 su 3 dipendono dagli acquisti dei committenti per oltre il 50%. Tra le imprese che vendono in subfornitura, quelle

che mostrano maggiori percentuali di dipendenza da tale forma di scambio sono principalmente quelle di piccole dimensioni, che acquistano in subfornitura tra il 70% e l'85% del loro fatturato. In generale le imprese che vendono in subfornitura mostrano una relativa chiusura - rispetto al dato italiano - verso l'estero, concentrando percentuali maggiori delle loro vendite in ambito nazionale e locale. La percentuale di dipendenza dal principale committente è minima per le imprese con 101-250 addetti (13%) e massima per le piccole imprese, per le quali non supera comunque il 21%, in linea con il dato italiano. Le imprese che vendono in subfornitura mostrano valori di ROI, di ROE e di investimenti su fatturato migliori di quelle che non vendono in subfornitura, mostrando quindi una migliore efficienza economica.

Le imprese che acquistano in subfornitura sono un terzo delle imprese toscane e fra queste 1 su 3 dipende da tali acquisti per percentuali superiori al 50%. Gli acquisti sono effettuati per il 50% nella stessa provincia, per il 30% in Italia, per l'8% all'estero e per il 10% verso imprese dello stesso gruppo. Il paragone con il dato italiano mostra che le imprese toscane acquistano maggiormente da subfornitori locali e meno da subfornitori extraprovinciali di quanto non accada nel resto d'Italia. A questa dipendenza a livello di acquisti aggregati corrisponde una dipendenza dai principali subfornitori che è pari o leggermente inferiore che è pari a quella registrata nell'industria manifatturiera italiana. Si può quindi concludere che i sistemi produttivi toscani dediti alla subfornitura sono quindi contemporaneamente più integrati sul territorio locale e più proiettati sul mercato estero.

2.2 L'indagine Cesvit

Nel 1999 Cesvit ha commissionato ad un gruppo di lavoro di cui facevano parte gli autori di questo studio un'indagine articolata in due parti. In una prima fase di indagine diretta sono state effettuate alcune interviste a testimoni privilegiati, che svolgono le funzioni di responsabili degli acquisti e dei rapporti con i subfornitori in alcune medie e grandi imprese toscane, con l'obiettivo di dare un quadro della committenza toscana. Nella seconda fase è stato inviato ad un campione di circa 300 piccole e medie imprese distribuite sull'intero territorio regionale un questionario sulle caratteristiche dei rapporti di subfornitura. Su indicazione dei committenti della ricerca, è stato deciso di selezionare queste imprese nell'ambito dell'industria meccanica. Sebbene il tasso di risposta sia stato non elevato, il quadro emerso dai questionari ricevuti ha consentito di stimare in modo generale alcune caratteristiche dei rapporti di subfornitura nel settore meccanico in Toscana.

2.2.1 Le imprese committenti

Obiettivo dell'indagine era di diversificare il mercato delle imprese subfornitrici toscane, a partire dall'esistente rete di relazioni di subfornitura incardinate sui grandi committenti locali, recuperando, dal lato dei subfornitori, un minimo di simmetria con le grandi imprese, che vanno orientandosi verso una maggiore utilizzazione di subfornitori anche collocati a gran distanza, con l'idea di incentivare la competitività e l'aggiornamento tecnico-organizzativo dell'intero sistema. Sono stati dunque intervistati dirigenti di imprese quali Breda, Nuovo Pignone, Officine Galileo, Gkn, El.En.

La quota degli acquisti oscilla in generale fra il 45% (Gkn) e il 70% (Officine Galileo) del fatturato, per la maggior parte dietro specifiche proposte progettuali e/o finalizzate a specifiche commesse; sono trascurabili gli acquisti su listino.

E' importante segnalare che negli anni recenti si è riscontrata una crescita della quota degli acquisti in genere e delle lavorazioni in subfornitura in particolare: Galileo indica un'inversione completa del rapporto valore della produzione interna/valore degli acquisti nell'arco di 20-30 anni, da 2:1 a 1:2. Nel caso Breda, gli acquisti appena 2-3 anni fa "erano pari a un terzo di quelli attuali" (circa 150 miliardi). Per quanto riguarda Gkn, la nascita stessa del nuovo stabilimento, sostitutivo di quello Fiat di Firenze-Novoli, testimonia la strategia dei gruppi automobilistici di incrementare il ricorso a fornitori altamente specializzati, in prospettiva produttori di moduli complessi o subsistemi. Nel caso Nuovo Pignone, la crescita della subfornitura è legata da una parte alla triplicazione del giro d'affari negli ultimi cinque anni, dall'altra alla crescita strutturale dei montaggi esterni (effettuati all'interno dello stabilimento da dipendenti di imprese esterne). Fra il 1992 e il 1996, nel caso della Piaggio, gli acquisti da fornitori locali (che realizzano circa un terzo degli acquisti) sono aumentati da 120 a 360 miliardi. Nel caso El.En. la percentuale del fatturato assegnata in subfornitura è cresciuta del 7% in cinque anni.

E' necessario distinguere fra aziende che hanno un flusso continuo (maggiormente conformi al modello fordista, come Gkn) ed altre che lavorano su singole commesse per così dire personalizzate (in verità è quest'ultimo il caso prevalente anche fra le grandi imprese toscane). Nel primo caso abbiamo un'impresa essa stessa committente, integrata in un gruppo multinazionale ed in un ciclo produttivo europeo.

Le imprese che lavorano su commesse internazionali hanno poi quote consistenti di subfornitura provenienti dai mercati di vendita della commessa, e rispondenti a criteri sia economici

sia politici. Inoltre le componenti specializzate più pregiate sono abitualmente acquisite sul mercato mondiale, al di fuori della regione.

Sia per le grandi imprese che per le medie imprese, la concentrazione sul *core business* ha comportato l'esternalizzazione di fasi e, nel caso di imprese a loro volta subfornitrici come El.En., un drastico ridimensionamento del ruolo di fornitore di terzi dell'impresa stessa (non essendo conveniente l'eccessiva specificità degli investimenti implicata dal continuare ad essere subfornitore specializzato).

La crescita della subfornitura è perciò apparsa un processo strutturale ed irreversibile, anche laddove la crescita del mercato degli ultimi anni si tramutasse in contrazione.

Nei casi studiati vi è stata un'accelerazione sia della selettività dei criteri di formazione del parco fornitori che della rotazione degli stessi: le liste o albi dei fornitori vengono aggiornate con maggiore frequenza che non in passato, i subfornitori sono messi in competizione tra di loro, viene dedicata una specifica attenzione allo *scouting* di nuovi fornitori in aree di mercato critiche o in aree a basso costo del lavoro.

I fornitori di primo livello sono generalmente a capo di cordate (*tiers*) di fornitori di secondo livello.

Tutte le aziende intervistate mantengono ovviamente al loro interno la progettazione più qualificata o di rilevanza strategica, e spesso l'assemblaggio e l'integrazione del prodotto. Si rileva qui un parallelismo con l'industria tradizionale toscana proprio nel puntare "come leva competitiva più sulle capacità di integrazione di prodotti complessi (...) che sulle economie di scala".

In tutte le aziende esaminate vi è personale che supporta i fornitori per garantire la qualità delle produzioni e questa presenza viene considerata un fattore positivo per la dinamizzazione del territorio.

Ma la subfornitura non riguarda solo funzioni produttive classiche, è sensibile anche la quantità di progettazione data in *outsourcing*: "Secondo alcuni osservatori⁶ circa il 30% della progettazione (specialmente quella di dettaglio, nelle fasi di picco dell'attività aziendale) di Nuovo Pignone è affidato a studi esterni. Un fenomeno abbastanza simile si verifica nella cantieristica navale livornese⁷. Da segnalare che la provincia di Siena sta mettendo in atto specifiche politiche di consorziamento delle aziende della Valdelsa, volte proprio a riportare sul territorio attività progettuali che le singole imprese delegano a studi specializzati del Settentrione, consentendo la

6. Cfr. Ciriec, Domanda di lavoro, fabbisogno professionale, tecnologia e organizzazione: l'analisi di quattro case studies, *Flashlavoro Quaderni*, n. 54, 1998, Regione Toscana/Giunta Regionale.

7. Cfr. D. Cazzaniga Francesetti - F. Bortolotti, *Varare la flessibilità. I problemi della cantieristica navale. Il caso dei cantieri toscani*, Irpet, Firenze, 1998.

strutturazione in loco di ingegneri dediti ad un'attività più specializzata di quelli esistenti nelle imprese.

Le commesse vengono distribuite attraverso contratti scritti (spesso annuali o pluriennali) o ordini di acquisti. La prima modalità appare connessa alle specificità della commessa (ma è utilizzata come leva di pressione sul fornitore anche da Gkn); in ogni caso la contrattualistica non “chiude” tutte le eventualità (“ordini aperti” di Nuovo Pignone), affidando alla necessità di continuità degli ordini per i subfornitori la loro disponibilità a adeguarsi in maniera flessibile alle richieste del committente.

Può essere interessante anche esaminare i cambiamenti che, nell'ambito delle relazioni di subfornitura, vengono indotti in uno dei maggiori gruppi multinazionali, la General Electric (GE), società a maggiore capitalizzazione borsistica nel mondo. Tanto più rilevante, se consideriamo che GE è proprietaria della maggiore azienda ad alta tecnologia della Toscana, la nuovo Pignone di Firenze.

Ciò non significa che i mutamenti descritti, relativi alle aziende americane della GE, tendano a generalizzarsi rapidamente: costituiscono però uno sviluppo possibile che va tenuto accuratamente presente, anche perché comportano uno sviluppo tecnologico-organizzativo, basato su Internet, che appare alla portata anche di una parte consistente delle imprese italiane.

Dopo alcuni tentativi di avviare bandi per forniture su Internet nel 1994 compiuti da una delle sue imprese, il gruppo GE ha strutturato, nel 1995-1996, dapprima sulla base dell'esperienza della propria rete EDI (*electronic data interchange*), dedicata specificamente alle relazioni interimpresa, ma non così versatile come Internet, un'iniziativa specifica.

Nell'estate del 1996 GE ha lanciato *TPN (Trading Process Network)*, “per permettere a circa 1400 fornitori di competere fra di loro per i contratti GE” sulla base di Internet. L'iniziativa è in seguito cresciuta da iniziativa interna al gruppo a impresa commerciale; In particolare una *joint venture* fra GE Information Service e Thomas Publishing (il maggiore gestore americano di dati in forma stampata), che si chiama *TPN Register*, è dedicata specificamente al reperimento di beni e servizi relativi a manutenzione, riparazioni e *operations*: l'iniziativa consente di aumentare la produttività e ridurre i costi, specialmente per compratori e venditori individuali rispetto a imprese maggiori. L'uso dello strumento Internet sembra aver significato, almeno in parte, il superamento della precedente rete EDI. L'uso di Internet a questi scopi ha avuto un'impennata quando, nel 1996, un'improvvisa emergenza in stabilimenti del gruppo (*GE Lighting*, che da sola gestisce 45 impianti) è stata superata grazie ad un bando diffuso su Internet, grazie al quale un'impresa ungherese ha ottenuto un contratto per parti di ricambio personalizzate, con un risparmio per GE del 20%. Non si

trattava di un fornitore abituale e con i sistemi tradizionali non sarebbe stato preso in considerazione, a vantaggio dei tradizionali subfornitori americani, se il processo di negoziazione fosse stato “cartaceo”. Il processo di richiesta di componenti all’interno dell’azienda è stato in seguito compresso, da almeno una settimana a due ore, utilizzando il sistema TPN; gli ordini possono partire in 24 ore invece che in 1-2 mesi. L’effetto più importante segnalato è la liberazione del tempo dei *managers* dello *staff* per potersi dedicare alle attività strategiche dell’impresa.

Lo strumento Internet serve anche per fare un *ranking* delle offerte preliminari provenienti dalle varie imprese che aspirano ad una specifica fornitura, che è reso pubblico per incentivare una - immediatamente successiva- offerta definitiva ulteriormente ribassata.

In seguito *GE-Information Services* ha offerto il servizio anche a compagnie esterne, fra cui Hewlett-Packard, Chrysler, Textron Automotive: i fornitori di queste imprese sono stati indotti o costretti in tempi abbastanza brevi a collegarsi con questo sistema. Il sistema si va diffondendo ovviamente all’interno del gruppo e, particolare non secondario, consentirà la centralizzazione delle operazioni di acquisto, ora condotte separatamente dalle varie divisioni, e probabilmente anche un maggiore controllo manageriale sugli addetti. Occorre ricordare al riguardo che da sempre GE è un’impresa fortemente orientata alla centralizzazione, e che non è detto che l’uso a favore della centralizzazione e del rafforzamento delle gerarchie sia l’unico possibile per le nuove tecnologie.

I *manager* americani segnalano che l’ostacolo all’avvio di un simile sistema è che i committenti non vogliono investire se non ci sono i fornitori e viceversa. Ovviamente sono le dimensioni di scala di GE (i 30 miliardi di dollari di acquisti annuali delle divisioni del gruppo) che hanno consentito di superare il problema e di affiancarsi a produttori informatici specializzati nel mercato del commercio elettronico. Anche i fornitori più piccoli sono stati spinti a registrarsi e sono andati a costruire la massa critica necessaria all’operazione. Ma una volta costituito questo “parco fornitori”, esso ha acquisito un valore in sé, e ha permesso il lancio commerciale - non solo interno - dell’iniziativa (la connessione al sistema, per gli altri grandi acquirenti costa un minimo di 70.000 dollari).

GE Lighting ha cominciato a gestire il sistema TPN Post non su tutte le sue forniture, ma solo sulle “*Indirect/Machine Parts*”, per le quali riceve da 300 a 500 richieste di acquisto al giorno da ogni suo impianto, che spesso devono essere accompagnate da complessa documentazione.

GE Lighting afferma che il sistema ha “reso la vita più facile” anche ai fornitori, che sono anch’essi condotti a consistenti risparmi (taglio di tempi, certezza di risposta rapida, risparmio di carta, comparabilità di dati economici), se hanno superato una certa soglia di informatizzazione, aggiungiamo noi.

La positività dei risultati nei termini di risparmi di tempo appare connessa, oltre che alla crescente affidabilità delle tecnologie, alla standardizzabilità degli ordini e delle informazioni relative: da questo punto di vista sarebbe interessante capire meglio i gradi di specificità degli ordini, i fattori di facilitazione o di ostacolo che il processo ha incontrato all'interno dello stesso gruppo GE. Non c'è dubbio che le dimensioni "burocratiche" del processo di subfornitura possano comunque essere abbattute grazie all'uso di tecnologie *Internet-based* e che queste d'altra parte possano essere più accessibili e flessibili di quelle *EDI-based*.

Nuovo Pignone risulta attualmente adottare una tecnologia EDI di comunicazione con i suoi fornitori (o meglio, con una parte per ora abbastanza minoritaria di loro). Nel mondo GE, NP ha un ruolo abbastanza di nicchia e questo va tenuto di conto anche in questo campo. Una prima impressione nel colloquio sostenuto con NP fa presumere che questa azienda abbia superato il timore della riservatezza rispetto all'uso delle comunicazioni telematiche (che, a parte ogni altra considerazione, si presta comunque agli stessi inconvenienti di qualsiasi altro sistema comunicativo): per chi è dentro l'EDI di NP è prevista la possibilità di scaricare direttamente i disegni e le specifiche relative alle commesse richieste dall'azienda. NP comunque si avvale del supporto informativo di GE nel reperimento di subfornitori attraverso il mondo.

2.2.2 L'indagine su questionario.

La seconda fase del percorso di ricerca è consistita nella predisposizione di un questionario (allegato 1), che è stato inviato a circa 300 piccole e medie imprese appartenenti al settore meccanico. E' necessario premettere che il tasso di risposta è stato basso, poiché solo il 25% della popolazione interpellata ha restituito il questionario compilato. Questo dato sembrerebbe dimostrare una scarsa attenzione ad iniziative promozionali sulla subfornitura. In realtà, gli estensori di questo rapporto ritengono che questo risultato abbia cause diverse. In primo luogo, la modalità di somministrazione del questionario era in qualche misura destinata al parziale insuccesso in assenza di specifiche azioni di promozione, preventive e contemporanee all'invio per posta. La dimensione limitata e l'organizzazione notoriamente poco gerarchica delle imprese toscane è infatti una causa della loro scarsa disponibilità - di tempo prima che di interesse - verso iniziative di carattere conoscitivo e promozionale. Il ricorso alle interviste dirette, effettuate da interlocutori specializzati, era l'unico mezzo per ottenere tassi di risposta più significativi.

Un secondo fattore di insuccesso è rappresentato dalla diffidenza assai diffusa tra i piccoli imprenditori toscani verso forme di sostegno collettivo alla loro attività. Più che una scarsa fiducia

verso l'operatore pubblico, che anzi viene ritenuto specialmente dalle grandi e medie imprese toscane un interlocutore affidabile, è la difficoltà di costituire iniziative di rappresentanza collettiva degli imprenditori a motivare una certa diffidenza verso meccanismi strutturati di promozione all'attività di impresa. La pratica quotidiana della ricerca di clienti e fornitori si articola ancora nel sistema toscano in un processo del tipo *door-to-door*, fondato sulla conoscenza personale e sul tessuto di relazioni locali. Questa eredità della tradizione tipica dei distretti industriali rappresenta in parte un ostacolo alla crescita del sistema produttivo, ma non sembra che esista ancora una consapevolezza diffusa della necessità di adottare forme strutturate e permanenti di cooperazione tra imprese.

Nonostante queste premesse è emerso, in particolare durante il *workshop* "Aziende toscane e committenza internazionale: quali opportunità di sviluppo", organizzato dall'Istituto nazionale per il Commercio Estero di Firenze e svoltosi il 21 dicembre 1998, che esiste una specifica domanda di supporto da parte di imprese subfornitrici in fase di espansione. Tale richiesta è rivolta principalmente all'operatore pubblico, che appare l'unico in grado di adottare misure rivolte alla numerosa, ma istituzionalmente poco rappresentata, popolazione di piccole e piccolissime imprese toscane. Esiste a questo proposito una differenza sostanziale dal quadro che emerge dall'indagine sui grandi committenti toscani e quanto poteva emergere, ed in parte è documentato dalle risposte ricevute, da un'indagine capillare sui subfornitori toscani di piccola dimensione. Questi ultimi devono necessariamente affidare a soggetti esterni la predisposizione di quelle strategie di espansione fondate sulla ricerca di committenti e subfornitori esterni al sistema locale, che le grandi imprese possono svolgere autonomamente. E questi soggetti esterni raramente possono essere il risultato dell'associazionismo privato, che in Toscana ha sempre svolto un ruolo secondario in rapporto ad altre esperienze regionali. L'operatore pubblico è quindi chiamato a rimediare alla mancanza di iniziativa in questa direzione, rimuovendo con interventi diretti l'iniziale diffidenza verso le forme di promozione collettiva.

Tenendo in debito conto tale premessa ed in particolare il fatto che le considerazioni che seguono sono relative ad un campione numericamente limitato e comunque non rappresentativo dell'universo di riferimento, è comunque possibile trarre dalle risposte ricevute alcune indicazioni di massima sulle caratteristiche e sulle esigenze dei committenti e dei subfornitori toscani del settore meccanico.⁸

⁸. Le principali elaborazioni delle risposte ricevute e che sono oggetto di analisi in questa sezione sono contenute nell'allegato 2 a questo rapporto.

Le 63 aziende che hanno risposto al questionario, e che appaiono uniformemente distribuite sull'intero territorio regionale,⁹ si sono così auto-classificate rispetto alla definizione di subfornitura contenuta nella legge n.192/98:

Tab. 1 Le aziende per ruolo nel rapporto di subfornitura

	N. aziende	%
Subfornitori	21	33,3
Committenti	15	23,8
Committenti e subfornitori	18	28,6
Né subfornitori né committenti	9	14,3
Totale	63	100,0

Una delle ipotesi principali sottintese nella predisposizione del questionario era rappresentata dal fatto che le piccole imprese di un sistema produttivo decentrato come quello toscano svolgono contemporaneamente sia il ruolo di subfornitrici che di committenti. Le risposte ricevute mostrano una parziale conferma dell'esistenza di una rete di relazioni in cui ogni soggetto è contemporaneamente fornitore di input e acquirente di output produttivi. Si può comunque supporre che in Toscana l'industria meccanica sia caratterizzata da una presenza più spiccata, relativamente ad altri settori, di produzioni in subfornitura, che sono di supporto a fasi più avanzate tecnologicamente svolte in grandi imprese toscane o extra-toscane.

Le imprese subfornitrici

Passando ad analizzare le caratteristiche delle 39 imprese che si dichiarano subfornitrici, emerge infatti che il 79% opera sul mercato nazionale e il 28% anche sui mercati esteri.

⁹. L'unica area sotto-rappresentata è quella della Toscana meridionale, in cui comunque la presenza dell'industria meccanica è tradizionalmente poco significativa.

Tab. 2 Percentuale fatturato realizzato sul mercato. Imprese subfornitrici

	Regionale		nazionale		estero	
	N. imprese	%	N. imprese	%	N. imprese	%
0 - 10%	4	10,3	13	33,3	36	92,3
10 - 25%	3	7,7	10	25,6	-	-
25 - 50%	7	17,9	8	20,5	2	5,1
50 - 75%	5	12,8	4	10,3	1	2,6
oltre 75%	20	51,3	4	10,3	-	-
Totale	39	100	39	100	39	100

In termini di fatturato, le percentuali più rilevanti restano di provenienza toscana (20 imprese su 39 fatturano in regione più del 75% del totale). La quota extra-regionale è comunque significativa: 26 imprese su 31 fatturano più del 10% fuori dai confini regionali ed entro quelli nazionali. Per 37 imprese su 39, l'unica tipologia di mercato è quella su commessa. La subfornitura rappresenta perciò la fonte prevalente di attività: il 60% delle imprese produce oltre il 75% del proprio fatturato in subfornitura.

Tab.3 Fatturato prodotto in subfornitura. Imprese subfornitrici

	0 - 10%	10 - 25%	25 - 50%	50 - 75%	oltre 75%	Totale
N. imprese	5	3	4	3	23	38
%	13,2%	7,9%	10,5%	7,9%	60,5%	100%

Nel periodo 1994-1997 tale quota è cresciuta per il 50% delle imprese, è rimasta costante per il 47% ed è diminuita per una sola impresa. L'incremento dei rapporti di subfornitura è confermato anche dal dato sui committenti acquisiti nell'ultimo anno: la relativa percentuale di fatturato è superiore al 10% per il 56% delle imprese subfornitrici.

Il numero di imprese committenti è concentrato nella fascia di numerosità medio - bassa: il 33% dei subfornitori ha meno di 5 committenti ed il 72% meno di 10 committenti.

Tab. 4 Numero totale di imprese committenti. Imprese subfornitrici

	1	3 - 5	6 - 10	11 - 20	21 - 50	oltre 50	Totale
N. imprese	6	6	8	6	2	8	36
%	16,7%	16,7%	22,2%	16,7%	5,6%	22,2%	100%

Il committente principale copre nella maggioranza dei casi (61%) più del 25% del fatturato in subfornitura e tale rapporto è quasi sempre di lungo periodo: nel 27% dei casi risale agli anni '70 e nel 30% dei casi agli anni 80. La co-progettazione è presente nel 46% dei casi, che rappresenta un valore rilevante per un settore caratterizzato da un alto livello tecnologico.

Positivo appare infine anche il dato relativo all'eventuale partecipazione ad eventi che incentivino i rapporti di subfornitura. Il 60% delle imprese dichiara di essere direttamente interessato ed adduce varie motivazioni. Le principali si riferiscono alla necessità di ampliare il proprio parco clienti per avviare un processo di crescita dell'impresa altrimenti bloccato dalla limitazione territoriale e settoriale dei propri mercati. Le proposte rese esplicite considerano utile l'attività di promozione attuata attraverso fiere e manifestazioni, a condizione che siano rivolte a specifici settori produttivi. L'alto livello di auto-stima è confermato dalla particolare insistenza con cui i subfornitori interpellati considerano i mercati esteri come una possibile prospettiva di sviluppo. Tale fiducia nel sapersi imporre in ambiti internazionali è attribuibile alla consapevolezza di potere offrire ai potenziali committenti prodotti e processi connotati da rilevanti specificità. Tra i fattori di vantaggio competitivo vengono infatti menzionati il rapporto qualità-prezzo, la certificazione di qualità, l'esclusività dei prodotti offerti e la possibilità di qualificarli ulteriormente in un processo di co-progettazione, che renda il subfornitore un vero e proprio "reparto esterno" dell'impresa committente. Emerge quindi dal complesso delle risposte date un insieme di subfornitori competitivi e fiduciosi nella possibilità di potere continuare il proprio processo di sviluppo anche al di fuori del proprio mercato di riferimento tradizionale, proprio in virtù della loro specializzazione produttiva.

Le imprese committenti

Le 33 imprese committenti sono anch'esse prevalentemente di piccola dimensione. Nel 67% dei casi il loro fatturato è inferiore ai 5 miliardi ed è evidente una generale tendenza alla crescita delle vendite nel triennio 1994-1997. Tali imprese producono prevalentemente su commessa e si

rivolgono prevalentemente al mercato nazionale, anche se la quota di vendite all'estero assume valori significativi.

Tab. 5 Percentuale fatturato realizzato sul mercato. Imprese committenti

	regionale		nazionale		estero	
	N. imprese	%	N. imprese	%	N. imprese	%
0 - 10%	13	39,4	5	15,2	21	63,6
10 - 25%	2	6,1	10	30,3	4	12,1
25 - 50%	5	15,2	9	27,3	3	9,1
50 - 75%	4	12,1	5	15,2	2	6,1
oltre 75%	9	27,3	4	12,1	3	9,1
Totale	33	100	33	100	33	100

La quota di fatturato prodotto in subfornitura è prevalentemente inferiore al 50%, ma è utile notare che la quota degli acquisti effettuati tramite subfornitura è in aumento nel periodo 1994-1997 per il 53% delle imprese, costante per il 41% e decrescente solo per il 6%.

Tab.6 Fatturato realizzato da subfornitori. Imprese committenti

	0 - 10%	10 - 25%	25 - 50%	50 - 75%	oltre 75%	Totale
N. imprese	12	10	5	2	2	31
%	38,7%	32,3%	16,1%	6,5%	6,5%	100%

La numerosità dei subfornitori supera solo in pochi casi le 20 unità (7 su 31) e questo dato confermerebbe una tendenza generale alla selezione dell'insieme di subfornitori documentata dalle analisi empiriche disponibili.¹⁰

Tab. 7 Numero totale di imprese subfornitrici. Imprese committenti

	2	3 - 5	6 - 10	11 - 20	21 - 50	oltre 50	Totale
N. imprese	3	6	6	9	3	4	31
%	9,7%	19,4%	19,4%	29,0%	9,7%	12,9%	100%

¹⁰. Cfr. Mediocredito Centrale - Ministero dell'Industria. 1997. *Indagine sulle imprese manifatturiere. Sesto rapporto sull'industria italiana e sulla politica industriale*, Mediocredito Centrale, Roma.

Nonostante questo processo, la richiesta di nuovi subfornitori è un'esigenza riscontrata in quasi tutte le imprese censite. Più di quattro imprese su 10 richiedono subfornitori per il processo di assemblaggio, più di 3 su 10 per i processi produttivi e per ampliare la gamma dei prodotti, 2 su 10 per la fase di progettazione e la logistica, 1 su 10 per i servizi ai clienti.

Tab. 8 Attività o funzioni di eventuali nuovi subfornitori. Imprese committenti

	Logistica	Progettazio ne	Processi	Prodotti	Assemblagg io	Servizi	Altro
N. imprese	6	7	12	10	14	4	2
%	18,2	21,2	36,4	30,3	42,4	12,1	6,1

Le ragioni che motivano questa richiesta di ampliamento del parco subfornitori sono prevalentemente quelle di incrementare la flessibilità produttiva e, in secondo ordine, la necessità di fronteggiare eccessi temporanei di domanda, mentre solo raramente si menziona la scarsità di risorse finanziarie. Il problema sentito maggiormente dai committenti è quindi quello di doversi confrontare con un mercato le cui accelerazioni, sia nel senso dell'evoluzione dei processi produttivi che dell'accorciamento della vita media dei prodotti, impongono di fare ricorso alla collaborazione con altre imprese.

La necessità di flessibilità e adeguamento alle logiche del mercato è evidenziata anche dalle risposte alla parte D del questionario, che richiedeva un "Giudizio su azioni promozionali per lo sviluppo delle relazioni di subfornitura". Le qualità prevalentemente richieste dai committenti sono state quelle della precisione, della puntualità e dell'affidabilità oltre alla presenza di prestazioni qualificate.

2.3 Gli studi di caso

Dopo avere offerto un quadro quantitativo sul fenomeno studiato, quest'indagine ha raccolto, attraverso una serie di interviste, informazioni qualitative sulla subfornitura in Toscana. Le interviste sono state effettuate tra il settembre 1998 e la fine del 1999 e hanno riguardato imprese e sistemi di imprese, considerati particolarmente rilevanti per la conoscenza del fenomeno. Il criterio di selezione è stato quello di comporre un quadro delle diverse tipologie di rapporti di subfornitura, che caratterizzano imprese differenti per dimensione e per area d'appartenenza. Le interviste hanno

perciò riguardato quattro grandi imprese (Breda, Gkn, Officine Galileo e Lucchini), due imprese di media dimensione (Sec e Gucci), tre piccole imprese (El.En, Mcd e OMCF) e alcuni sistemi di piccola impresa (il distretto conciario di S.Croce sull'Arno, il comune di Firenze, il sistema tessile-abbigliamento di Prato, l'indotto Piaggio della Valdera). Le schede che seguono rappresentano la sintesi di queste interviste.

2.3.1 Le grandi imprese

*Breda - Pistoia*¹¹

L'azienda ha cinque stabilimenti in Italia, prevalentemente nel Meridione (Napoli, Matera e Palermo) ed ha alcune consociate estere (Breda France, Breda Usa) per gestire le commesse. Gli occupati dello stabilimento di Pistoia sono circa 1200, mentre gli altri quattro stabilimenti italiani contano circa 1800 dipendenti. Il fatturato Breda Italia è ammontato nel 1998 a circa 850 miliardi di lire.

La Breda acquista all'esterno per il 65% del proprio fatturato, percentuale che corrisponde a circa 450-500 miliardi l'anno. Tra questi non più di cinque miliardi sono acquistati su listino, mentre il resto è tutto definibile come subfornitura. Questi valori sono in netto aumento rispetto al passato, poiché quattro anni fa gli acquisti all'esterno erano pari ad un terzo (circa 150 miliardi) di quelli attuali.

La fornitura è in media così suddivisa: Italia 60%, Resto d'Europa 15% e Usa 25%. Nel 1997 tali valori erano rispettivamente pari a 70%, 15% e 15%, a causa della prevalenza occasionale di commesse italiane a filiali italiane di gruppi esteri (che possono riversare sulle loro filiali italiane gli ordini che hanno avuto da Breda la quale a sua volta può essere vincolata dai committenti). Adesso sono in corso di perfezionamento numerose commesse rivolte all'estremo Oriente (Taipei, Singapore, Corea, Honk Kong) a cui dovrebbe corrispondere un processo di *outsourcing* diretto in quei paesi. Tale scelta è imposta dal fatto che gli avversari di Breda hanno già in quei paesi loro sedi e l'esternalizzazione in quelle sedi è ritenuta l'unico modo per restare competitivi in termini di costi e prezzi. La localizzazione dei committenti dipende in buona parte dalla localizzazione della commessa, sia per motivi economici sia politici (per esempio, la legge americana impone un livello minimo di lavorazioni effettuate negli Usa per ottenere commesse in quel paese).

¹¹ La scheda è stata realizzata sulla base di un'intervista con l'ing. Caselli, dirigente Ufficio Acquisti Breda, effettuata l'11 gennaio 1999.

In Toscana è diretto il 10% del fatturato appaltato (circa 50Md), che consiste in carpenteria, cablaggi elettrici, manufatti in resina e servizi, sia di stabilimento sia di progettazione. In provincia di Pistoia è diretta la gran parte di questi appalti, soprattutto per servizi. Altre imprese subfornitrici si trovano a Pisa, Livorno e Firenze. Le altre regioni italiane interessate sono la Campania - dove Breda ha anche uno dei suoi cinque stabilimenti - il Piemonte, la Lombardia, il Veneto e il Lazio.

Dopo l'uscita della nuova legge sulla subfornitura, l'azienda - come altre grandi imprese partner, tra cui la Finmeccanica e la Fiat - ha classificato come subfornitori solo quelle imprese che eseguono su disegno del committente senza co-progettare niente in proprio, assegnando l'etichetta di *partner* o di *co-maker* alle altre. In questo modo la legge è stata in parte resa vana poiché le partner rappresentano la gran maggioranza dei fornitori. Nel caso Breda, i subfornitori così definiti sono circa 300 imprese che producono per un totale di soli 50 miliardi l'anno.

L'azienda assegna ai rapporti di subfornitura una funzione fondamentale per il proprio sviluppo. Avendo assunto una posizione di *outsider-follower* agguerrito, la Breda progetta infatti ad hoc quasi tutti i propri prodotti che devono adattarsi, più di quanto possano fare imprese di dimensioni più ampie (Gec/Alstom, Siemens), a specifiche esigenze del cliente. Per esempio, la Breda non può produrre per le metropolitane di New York e Chicago, più grandi e quindi più propense ad acquistare prodotti standardizzati per abbassare i costi su grandi lotti, ma può soddisfare le esigenze specifiche di metropolitane più piccole come quelle di città americane o asiatiche più piccole. In questo modo, Breda è sempre più sistemista del veicolo prodotto, che comunque deve perseguire una politica di contenimento dei costi rispetto ai concorrenti: la progettazione interna si è dunque ridotta e tale scelta appare irreversibile.

Il prodotto dell'azienda è rappresentato da 15 tipologie di fornitura fondamentali, a cui si aggiunge la minutaglia. Le 15 forniture fondamentali riguardano pochi subfornitori, stabili nel tempo e con cui si tende a fare accordi di medio-lungo periodo. La durata di tali rapporti si è almeno parzialmente allentata negli ultimi tempi per favorire un più continuo aggiornamento e selezione dei fornitori, che vengono scelti per le condizioni che praticano rispetto alle singole commesse.

Ogni fornitura è quindi delegata a grandi aziende, spesso di dimensioni superiori a Breda, che sono a loro volta capofila di filiere complesse e fornitori anche dei competitori di Breda. I principali fornitori sono, per la trazione, Ansaldo in Italia e AdTrans all'estero, per gli interni, Testori in Italia e Temoins in Spagna, per le porte, Faivelé in Francia e HP in Italia, per i freni, Westinghouse e Wabco negli USA e Knorr in Europa, per gli estrusi in alluminio, l'Alusuisse in Svizzera e l'Hoovens in Olanda.

I subfornitori vengono scelti attraverso indagini di mercato. Esiste comunque un albo di subfornitori, in cui il potenziale subfornitore deve essere iscritto prima di potere ricevere un ordine. Il possesso dei requisiti ISO 9001 e 9002 consente l'inserimento automatico nella lista. L'inserimento in tale lista avviene con continuità, anche con cadenza giornaliera. I subfornitori sono automaticamente esclusi se non ricevono un ordine negli ultimi due anni. Il ritmo di rotazione dei subfornitori era in passato molto basso, adesso si è molto accelerato. Mentre il fornitore della trazione è scelto prima della commessa, gli altri grandi fornitori sono selezionati in base alla combinazione prezzo-peso-qualità.

La gran maggioranza dei subfornitori collabora con Breda alla progettazione dei beni prodotti. Sono previsti frequentemente corsi di preparazione alla coprogettazione da parte di Breda che così forma alcuni dei subfornitori secondo le proprie esigenze. Nella maggior parte dei casi sono previsti incontri periodici tra personale interno ed esterno addetto alla co-progettazione dei beni prodotti in subfornitura. Quest'intensa collaborazione richiede l'esistenza di rapporti di grande fiducia tra le parti (soprattutto con il passaggio attualmente in corso alla rete informatica) sia per problemi di segretezza che di rispetto dei termini di collaborazione.

Per quello che riguarda l'organizzazione della logistica, l'azienda ricorre esclusivamente a trasporti in conto terzi. Per il trasporto dei prodotti finiti - di grande costo - si ricorre a vere e proprie gare d'appalto. Non si evidenziano problemi particolari se non quelli di un'attenzione spesso insufficiente alla puntualità.

I contratti di subfornitura sono tutti scritti e di solito sono redatti progetto per progetto e fornitore per fornitore. La loro durata è quindi limitata agli ordini, nonostante la lunga durata di gran parte dei rapporti di subfornitura. Molte specifiche clausole contrattuali derivano dal ribaltamento delle clausole contrattuali della singola commessa. Poiché infatti negli ultimi esercizi la revisione del parco fornitori ha abbassato la durata media dei rapporti di fornitura, sono state eliminate clausole di ricorso esclusivo in determinati mercati dati a qualche fornitore (Alusuisse), migliorando la posizione contrattuale di Breda. Inoltre è prevista nel futuro - ma i programmi sono condizionati ai progetti d'entrata della Breda nel gruppo Ansaldo ed alla ristrutturazione che ne potrebbe seguire - una presenza maggiore del gruppo Breda - e dei suoi cinque stabilimenti italiani - nel settore della componentistica. Questa strategia di sviluppo, che sembra contrastare con le strategie di miglioramento del parco dei subfornitori adottate negli ultimi anni, può essere una

strada utile per salvaguardare l'occupazione del gruppo e convertire - magari rendendo anche autonomi - alcuni degli stabilimenti del gruppo.

Il problema delle clausole di protezione è considerato importante dall'azienda anche se essendo le innovazioni introdotte da Breda soprattutto di sistema non esistono veri e propri segreti da tutelare (sono i fornitori dei subsistemi, di solito, ad essere coperti da brevetti). Nei casi d'invenzioni specifiche introdotte direttamente da Breda (es. carrelli per l'alta velocità) sono state sempre ribaltate sui clienti le clausole d'affidabilità imposte dai fornitori. Ancora più importante è il problema dell'esclusiva della fornitura. In passato erano più i grandi subfornitori ad imporre a Breda la clausola d'esclusiva.

Il prezzo è deciso solitamente prima della fornitura sulla base d'indagini di mercato e dei rapporti precedenti. Molto spesso tali prezzi sono rivisti nel corso del rapporto, anche se l'azienda tenderebbe a non mutare gli accordi stabiliti. Non esistono forme d'incentivazione se non quelle dirette a rendere puntuali le consegne (che però, a volte, sono motivate dalle modifiche che subisce il progetto che diamo al fornitore). La penalità spesso consiste nell'esclusione del subfornitore non puntuale nelle consegne.

In passato la Breda è stata considerata dai propri subfornitori un'impresa che pagava a lunga scadenza. Questa etichetta viene giudicata immeritata ed è comunque stata sanata avvalendosi di due società di *factoring* (Cofiri e Ifitalia) a cui adesso l'azienda indirizza i propri subfornitori per ottenere anticipi sui crediti vantati verso la Breda. Attualmente circa l'85% dei pagamenti verso subfornitori utilizza questo sistema (tra cui gli 80 Md di crediti vantati verso i subfornitori toscani).

In sede di valutazione finale, si evidenzia come il problema principale rispetto alla subfornitura sia rappresentato dall'insufficiente attenzione data dai subfornitori alla puntualità nelle consegne, che è un requisito essenziale per stabilire rapporti proficui. A livello locale si lamenta una scarsa professionalità. Questa carenza spinge l'azienda a rivolgersi sempre di più verso mercati come quelli dell'est europeo (Ungheria, Repubblica Ceca e Polonia) dove esistevano in passato mercati di riferimento e grandi strutture specializzate nel settore militare. Si nota inoltre che la classe politica locale ha sempre avuto un buon rapporto con l'azienda in particolare perché ha sempre offerto sostegno nelle fasi critiche (ad es. per non spostare a Napoli il baricentro del gruppo) ed a questo non è mai corrisposta alcuna interferenza nella gestione aziendale, né in termini di sviluppo economico né di relazioni con fornitori specifici. Le strategie future sono comunque condizionate dalla probabile entrata di Breda nel gruppo Ansaldo che potrebbe mutare le strategie dell'azienda.

GKN - Firenze¹²

L'azienda, che conta circa 800 occupati, produce giunti omocinetici, che sono composti di tre componenti: un albero, un giunto lato ruota e un giunto lato differenziale. L'unico cliente dello stabilimento è la Fiat che acquista per 200-210 miliardi l'anno.

GKN è praticamente l'unico fornitore di FIAT per i giunti lato ruota e di gran lunga il maggiore fornitore di alberi. La Fiat produce invece proprio una certa percentuale di giunti lato differenziale, che in alcuni modelli sono inclusi nella scatola differenziale.

E' previsto per l'esercizio in corso l'acquisizione di un secondo cliente (straniero) per il quale si prevede un giro di affari di 30-40 MD l'anno. I rischi associati alla condizione di monopsonio con Fiat sono stemperati dall'appartenenza dello stabilimento di Firenze ad un gruppo di dimensione mondiale, che oltre ad avere altri tre stabilimenti in Italia produce beni simili per aziende automobilistiche di tutto il mondo. L'*Italian operation* di GKN comprende cinque stabilimenti di cui uno in Slovenia. La protezione assicurata da questa struttura - che permetterebbe teoricamente anche di sostituire le commesse Fiat - permette di proseguire nella politica di specializzazione dei singoli stabilimenti del gruppo, che procede di pari passo con l'internalizzazione dello stesso. Quando lo stabilimento si è trasferito da Firenze a Campi, le aziende del gruppo hanno effettuato la produzione che lo stabilimento non ha potuto effettuare, senza causare interruzioni di forniture per il cliente. La presenza di un secondo cliente viene ritenuta importante più che da un punto di vista quantitativo perché indurrà l'impresa a confrontarsi con altre modalità operative arricchendo la propria esperienza.

Dal punto di vista dei rapporti di committenza, la GKN appalta poco dal punto di vista produttivo perché occupa un ambito produttivo caratterizzata da un elevato *know-how*, da forti investimenti in capitale fisso e assenza di competenze diffuse. Le forme di *outsourcing* presenti assumono più la forma di processi di razionalizzazione della produzione che di vera e propria esternalizzazione. Gli acquisti coprono il 45% del valore del prodotto (95-100 MD) di cui il 60% (55-60 MD) viene da altre aziende (francesi e tedesche) del gruppo GKN. Il gruppo infatti persegue una strategia di polverizzazione produttiva, cercando di seguire i clienti laddove si installano. Ciò implica l'istituzione di unità produttive mai superiori a 1.000 dipendenti, relativamente vicine ai produttori di auto.

¹² La scheda è stata realizzata sulla base di un'intervista con l'ing. Moretti, Purchasing Director Italian Operations GKN, effettuata il 16 novembre 1998.

I subfornitori vengono scelti attraverso ricerche di mercato e vengono raramente cambiati. Negli ultimi tre anni sono stati esclusi solo due fornitori (uno per problemi di qualità) sui 60 esistenti. Il processo di negoziazione del contratto deve dare per scontato il rispetto dei parametri qualitativi e dei tempi di consegna (un'impresa che presenta preventivi con scarti intorno al 4% è considerata poco efficiente e quindi rifiutata). La definizione del prezzo è anch'essa raramente fonte di contrasti o problemi in quanto il mercato è sufficientemente trasparente da rendere abbastanza facile fissare un prezzo accettato da entrambi.

La progettazione di base dei beni prodotti è svolta dai tre centri di R&S del gruppo, collocati rispettivamente negli Stati Uniti, in Germania e in Giappone. Questi centri si occupano di inventare e fare ricerca su nuovi processi, nuovi materiali e nuovi prodotti. L'innovazione messa a punto da questi centri viene testata in uno stabilimento pilota (di solito in Germania, per l'Europa). Ad esempio il corpo esterno, che prima veniva forgiato a caldo, oggi viene forgiato a semicaldo e lavorato in estrusione questa è un'innovazione proposta da GKN. La fase successiva è svolta, per gli stabilimenti italiani, nello stabilimento GKN di Brunico, dove lavora l'*application engineering* che, in contatto con il cliente, effettua l'applicazione delle innovazioni alle specifiche del cliente, de-standardizzando il prodotto per soddisfare le esigenze del cliente. Questo processo avviene con una progettazione che si avvale anche della collaborazione di due ingegneri dipendenti GKN che lavorano a Torino in Fiat e che facilitano lo scambio di informazioni necessario. Uno di questi due ingegneri era un dipendente della Fiat, che fu ceduto da quest'ultima a GKN all'inizio della recente fase di più intensa esternalizzazione Fiat (iniziata con l'*outsourcing* dei freni).

La terza e ultima fase avviene nello stabilimento fiorentino, che interviene in questo processo di progettazione con i suoi *process engineers*, che oltre a progettare i processi produttivi possono intervenire anche sul prodotto (specialmente per ciò che riguarda spessori, tolleranze, calibrature, ecc.).

La complessità di questo processo di progettazione su più fasi è permessa anche dalle caratteristiche del gruppo GKN che permettono tale processo di comparazione, revisione e confronto continuo (anche all'interno del gruppo: ad es. conferisce anche un premio annuale per la migliore soluzione tecnica). Anche se il gruppo persegue l'obiettivo di standardizzare i propri prodotti in tutto il mondo, resta necessario specificarne versioni e caratteristiche diverse nei singoli paesi, in funzione per esempio dei tipi di materia prima o di competenze disponibili.

Il reparto acquisti dello stabilimento deve occuparsi non solo degli aspetti amministrativi e contrattuali ma anche dei problemi legati ai tempi di consegna e alla qualità dei beni. Il reparto

include infatti due addetti che sono esperti dei processi e dei prodotti trattati. Essi possono proporre al subfornitore variazioni di processo e prodotto, nonché effettuare una vera e propria azione di *audit* e di supporto (*supplier improvement*), che si spinge fino a coprogettare i processi e i prodotti del subfornitore.

Per quello che riguarda la logistica, l'impegno di provvedere ai trasporti è di solito competenza del fornitore. Fino a 4/5 anni fa l'unico fornitore era Bierfield (lo stabilimento di Brunico) e quindi spettava a quest'ultimo curare i trasporti verso gli stabilimenti FIAT. L'esistenza oggi di quattro stabilimenti in Italia implica un aumento del numero di scambi interni e ciò ha spinto un mese fa il gruppo ad esternalizzare il sistema dei propri trasporti. Sarà però una società controllata ad occuparsi dell'ottimizzazione dei trasporti, proponendone le soluzioni ottime attraverso l'applicazione di un avanzato programma di logistica e standardizzando delle "rotte".

L'esperienza passata ha comunque mostrato che di solito è la predisposizione di programmi rigidi e periodici di consegna a facilitare l'ottimizzazione dei flussi di materiale o di semilavorati. L'introduzione di regole molto precise (per esempio, "la consegna avviene due volte la settimana e il tempo di attesa del vettore non supera i 30 minuti") crea una prima fase di difficoltà ma poi di solito permette un aggiustamento efficiente e incoraggia il *planning* del cliente e del fornitore.

Tutti i contratti - sia di fornitura sia di committenza, sia verso altre società sia verso stabilimenti del gruppo - sono scritti. La loro durata è solitamente annuale, ma vengono stipulati anche contratti pluriennali, specialmente nel caso di rapporti di monofornitura.

Il prezzo viene stabilito tramite un processo di negoziazione non formalizzato. Possono esistere clausole di flessibilità del prezzo (tenendo conto ad esempio del costo dell'acciaio o delle quantità richieste). Il fine è di ottenere maggiore efficienza attraverso una progressiva diminuzione dei costi, che è però sempre il frutto di un miglioramento della progettazione e dell'efficienza delle relazioni e non di un abbassamento della qualità. In generale gli obiettivi vengono fissati anche sulla base dei segnali provenienti da altre imprese, ma la direzione aziendale pianifica autonomamente i margini di miglioramento da perseguire. Il fatto comunque di avere rapporti continui nel tempo permette che il fornitore si impegni nel miglioramento della sua efficienza, facendo anche investimenti specifici.

Vengono spesso inserite clausole di riservatezza soprattutto per progetti nuovi in corso di studio e per i *test* di nuovi materiali. Quando tali prodotti o materiali vengono inseriti nella

produzione è praticamente impossibile garantire la riservatezza (ed anche l'esclusiva nel tempo della fornitura) e quindi si evita l'introduzione di tali clausole.

Un obiettivo futuro è di organizzare il sistema di verifica e di controllo degli *input* con il sistema del "Telepass", che fa transitare automaticamente gli input che rispondono a determinati standard qualitativi. Se comunque il subfornitore dimostra di avere sotto controllo i propri processi, l'azienda evita di istituire controlli automatici. Questo *standard* qualitativo è comunque ristretto ad un numero limitato di subfornitori. In futuro, si ritiene che, pur esistendo un reparto di accettazione e di verifica dei semilavorati, il problema della qualità debba essere risolto preventivamente attraverso il dialogo con i fornitori. Viene infatti considerata finita l'epoca in cui si andava dal fornitore con il disegno fatto e gli si chiedeva solo di eseguirlo fedelmente. Oggi dal fornitore ci si attende che faccia il disegno e sviluppi le caratteristiche generali proposte dal cliente e che successivamente ci si limiti a proporre variazioni marginali.

Il quadro offerto dall'intervista ha mostrato come il problema principale è costituito dall'incremento del numero di subfornitori che assumono un ruolo attivo nella progettazione e nella realizzazione dei beni forniti. L'obiettivo dichiarato dall'azienda "è quello di comprare idee e non pezzi". Questa evoluzione è richiesta anche dal veloce cambiamento del mercato che non permette più il mantenimento di nicchie vantaggiose o l'esistenza di tecniche che rimangono valide nel tempo. GKN cerca di andare verso la produzione di un giunto sempre più integrato; le case automobilistiche si muovono in direzioni diverse. Si cerca di costruire una griglia prestandardizzata per anticipare le esigenze del cliente prevedendo tutte le direzioni di sviluppo e facendo un prodotto più adattabile a clienti diversi.

Officine Galileo – Campi Bisenzio¹³

Secondo l'azienda, definire quali sono i rapporti di subfornitura in base alla recente legge è molto difficile. L'azienda si sta attivando, anche tramite l'Ufficio Legale, per capire se è il prodotto o l'azienda ad essere l'oggetto della legge. Nel complesso si riconosce la legittimità dell'obiettivo – che è quello di proteggere il potere contrattuale delle piccole aziende – ma non si comprende esattamente cosa esso comporti.

A prescindere dalla legge, l'obiettivo prioritario dell'azienda viene considerato il controllo dei costi, che si raggiunge attraverso una contabilità industriale organizzata secondo le necessità

¹³ La scheda è stata realizzata sulla base di un'intervista con l'ing. Bencivenni delle Officine Galileo di Campi Bisenzio.

dell'azienda. Un modo per impostarla è partire dalla logistica, dalla movimentazione dei materiali a cui corrispondono documenti contabili, fatture. Un certo numero di aree hanno il compito di contabilizzare i costi, che vengono aggregati per centro di costo e poi devono venir ripartiti per commessa. Uno dei problemi è di valutare i centri di costo apponendo una percentuale sul materiale che acquistano. E' questa percentuale di *mark-up* che deve venire ripartita. Per i materiali normali essa ammonta al 15%; per la subfornitura, o quello che così viene definita nell'azienda, si considera un ricarico del 7%: ad esempio per prodotti come i giroscopi sui quali i costi interni sono trascurabili perché arrivano già collaudati, vengono considerati al 7%. C'è una terza categoria, la co-fornitura, su cui il *mark-up* è nullo. Ma in aziende diverse i criteri che vengono impiegati per valutare la subfornitura possono essere diversi, perché spesso nella voce subfornitura vengono compresi indistintamente tutti gli acquisti.

Se l'azienda compra sul mercato, non c'è coprogettazione ma solo acquisto su listino. Ma se viene acquistato un prodotto che viene ideato dall'azienda, vi sono due alternative: o si può appaltare solo la realizzazione del prodotto sulla base di un progetto ben definito, oppure si può appaltare all'esterno la progettazione di un prodotto con certe caratteristiche di prestazione e in questo caso viene affidata al subfornitore la definizione delle caratteristiche del prodotto.

L'incidenza della subfornitura rispetto al fatturato ammonta al 70-80% del valore della produzione dell'azienda. In media, essa varia molto da prodotto a prodotto, e comunque è una percentuale invertita rispetto a venti o trenta anni fa, quando ammontava a circa il 20-30%.

In questo periodo, dopo una fase più difficile, Galileo sta procedendo ad un rapido cambiamento che ha comportato il raddoppio del fatturato senza un aumento di occupazione perché l'aumento di commesse viene riversato sull'esternalizzazione.

I subfornitori in Toscana sono di piccola dimensione, se si eccettuano le lavorazioni meccaniche, che comunque producono su progetto del committente. In realtà l'azienda non conta subfornitori che producano su progetto proprio componenti sofisticate nell'intero mercato italiano. Una gamma completa di prodotti ad alta tecnologia nella componentistica della difesa è stata sviluppata solo in Francia e negli Stati Uniti. Alle aziende toscane vengono affidate commesse di assemblaggio o montaggio di parti meccaniche.

Viene ritenuto molto importante il rispetto dei tempi di consegna e si cerca di innalzare lo standard qualitativo del subfornitore attraverso emissari dell'azienda che istruiscono il subfornitore attraverso il controllo di qualità e l'analisi dei processi produttivi.

Recentemente l'azienda ha avviato un processo di selezione dei subfornitori che ha differenziato un certo numero di subfornitori preferenziali per i quali non si effettua il collaudo all'ingresso. A coloro che vengono selezionati si riconosce una maggiore continuità di commesse. Inoltre l'azienda continua a sviluppare una politica di formazione, promuovendo anche corsi interni per i fornitori sulla qualità e sui costi della qualità.

In Toscana si sono evidenziate comunque carenze di offerta di competenze specifiche: per esempio si ricorre a imprese laziali per i trattamenti superficiali dei metalli e ciò innalza notevolmente i costi di trasporto.

Viene inoltre data grande importanza alla documentazione formale. Anche se la certificazione di qualità non è un requisito indispensabile per diventare subfornitori, esiste un albo fornitori, da cui si può anche essere cancellati. Ciò ha indubbiamente provocato un incremento della qualità della subfornitura. Per essere ammessi nell'albo fornitori della Galileo, è stato definito un iter, che prevede passaggi sia di tipo burocratico (predisposizione di analisi dei processi e dei prodotti) che sostanziale (visite all'impresa, colloqui). Questo processo di *audit* viene ripetuto spesso, ma senza una periodicità predeterminata.

Solitamente il contratto di fornitura viene stipulato impiegando un modulo standard, a cui vengono aggiunte clausole specifiche, secondo le tipologie di impresa. Spesso sono previste clausole di riservatezza, che sono particolarmente importanti sulle forniture militari.

I fornitori non vengono di solito individuati attraverso manifestazioni fieristiche ma attraverso il contatto diretto. Ciò che comunque si evidenzia a livello regionale è la mancanza di capacità di ricerca ad alto livello tecnologico, che resta la più difficile da trapiantare.

Lucchini - Piombino¹⁴

Quando la Lucchini era ancora Ilva era un'azienda sovradimensionata come numero di dipendenti (ne assorbiva più di 7.000 all'inizio degli anni '80); quando nel 1993 fu acquistata da Lucchini furono fatti 38 giorni di sciopero per mantenere i livelli occupazionali che, rispetto agli anni '80, si erano già molto ridimensionati, arrivando ad un accordo con il quale 2.000 lavoratori furono confermati e 700 mandati in cassa integrazione guadagni. Il ricorso ai contratti di solidarietà ha poi riammesso in azienda gran parte di questi 700 cassaintegrati. In quell'occasione, Lucchini non toccò le garanzie dei lavoratori, anzi ci furono diversi passaggi di livello per cui quasi tutti

¹⁴ La scheda è stata realizzata sulla base di un'intervista al responsabile Fiom di Piombino e ad alcuni operai della Lucchini.

passarono al V e al VI livello. Sono stati fatti anche dei grossi investimenti nello stabilimento e sono state fatte delle assunzioni con i contratti di formazione e lavoro; oggi, la Lucchini conta circa 2.300 dipendenti.

L'indotto è composto da un grande numero di imprese che assorbono circa 500 lavoratori; vi sono 4/5 imprese più grandi (una di circa 200 addetti), mentre le altre sono molto più piccole (anche intorno ad una ventina di dipendenti).

Le imprese di tale indotto sono di due tipi: le consociate (4/5 imprese), che avevano un rapporto con la Lucchini anche prima dell'acquisto dello stabilimento di Piombino, e le terziste della zona. Le prime lavorano in esclusiva per la Lucchini, e sono quelle che gestiscono la maggior parte del lavoro, mentre le seconde hanno commesse anche da altre imprese siderurgiche dell'area.

L'ingresso di Lucchini ha portato delle conseguenze negative in termini di ricaduta sul territorio non solo perché le terziste locali lavorano sempre meno, ma anche perché tutta la fornitura, dai bulloni alle scarpe antinfortunistiche, proviene dall'area bresciana, mentre prima era acquistata tutto in zona, con evidenti effetti positivi sul territorio.

Il ciclo produttivo rimane all'interno dell'impresa, vengono invece affidate all'esterno le attività di servizio, come la manutenzione, il trasporto e la pulizia.

Da un anno esiste una vertenza tra il sindacato e l'azienda proprio perché quest'ultima intende intensificare i processi di esternalizzazione produttiva, decentrando tutto quello che non è strettamente legato alla produzione dell'acciaio (dalla fusione alla trasformazione), comprese la manutenzione, la logistica, il trasporto, la movimentazione interna, ecc. In termini di addetti ciò significherebbe dimezzare gli occupati della Lucchini. Questo progetto viene motivato con la necessità di abbassare sui costi di lavoro di fronte alla crisi del settore siderurgico.

Il sindacato ritiene difficile opporsi a tale processo perché fa parte di una tendenza generalizzata del settore e si propone piuttosto di imporre all'azienda di mantenere, per i lavoratori delle imprese subfornitrici, parità salariale e di condizioni di lavoro rispetto ai lavoratori diretti. Ad oggi infatti esistono differenze salariali e di condizioni di lavoro fra la Lucchini e i subfornitori e anche all'interno della Lucchini stessa. Ai lavoratori assunti dopo il 1993 sono riconosciute condizioni contrattuali peggiori dei lavoratori con maggiore anzianità di servizio, inoltre le assunzioni vengono fatte solo con contratti di formazione o a termine accrescendo lo squilibrio contrattuale tra azienda e lavoratori. Su questa situazione si è innestata nel 1999 anche la Cassa integrazione guadagni per circa 100 persone, che ha reso ancora più difficile la situazione all'interno dell'impresa, accrescendo il timore della perdita del posto di lavoro e facendo venire meno quella solidarietà infragenerazionale che aveva caratterizzato in passato i rapporti tra lavoratori.

La situazione è ancora più difficile nelle imprese subfornitrici, che adottano modalità di assunzione simili a quelle della Lucchini, accentuando però le assunzioni a termine, che vengono rinnovate licenziando i lavoratori e riassumendoli dopo 10 giorni e abbassando l'inquadramento al secondo e al terzo livello con retribuzioni ovviamente più basse. Inoltre le imprese subfornitrici sembrano caratterizzate da condizioni di lavoro più difficili. Negli ultimi 18 mesi ci sono stati infatti quattro morti, di cui tre nell'indotto e uno in azienda, una differenza che potrebbe essere spiegata anche dall'aumento dei ritmi di lavoro, oltre che dal mancato rispetto della normativa sulla sicurezza.

L'azienda vorrebbe gestire il processo di terziarizzazione spostando lavoratori diretti nelle imprese subfornitrici; il sindacato preferirebbe che i processi di esternalizzazione avvenissero in conseguenza della dichiarata cessazione del ramo aziendale. Ad oggi sono state realizzate tre esternalizzazioni che hanno interessato 52 lavoratori per i quali il sindacato è riuscito a fare valere il principio della volontarietà (il lavoratore sceglie se andare a lavorare nell'impresa subfornitrice o rimanere alla Lucchini), e i 52 lavoratori sono stati smistati in altri reparti; ma se il fenomeno fosse di dimensioni più grandi per il sindacato sarebbe ingestibile.

La strategia del sindacato è quindi quella di agire su due fronti: il primo è di rendere non economico esternalizzare cercando di ottenere le stesse condizioni per i lavoratori delle ditte esterne rispetto ai diretti, il secondo quello di agire sull'indotto esistente, per innalzare i livelli retributivi e migliorare le garanzie dei lavoratori, anche se tale obiettivo è di più difficile realizzazione poiché le imprese sono più piccole e i dipendenti più difficilmente organizzabili.

2.3.2 Le medie imprese

SEC - Viareggio¹⁵ e cantieristica livornese

La Sec in questi ultimi quattro ha vissuto grosse trasformazioni che hanno avuto ricadute importanti anche sull'indotto. Fino al 1995 tutta la produzione veniva fatta all'interno dell'azienda. Nel 1996 la Sec iniziò a produrre navi più grandi per le quali il cantiere di Livorno non era più sufficiente e non aveva le condizioni adatte (per esempio la banchina era troppo bassa) e l'attività produttiva dell'impresa fu divisa in quattro parti: uno stabilimento a Viareggio, dove sono rimaste le attività a più alto livello tecnologico (per esempio, l'assemblaggio), uno a Livorno, dove vengono realizzate altre parti della nave, un terzo stabilimento a La Spezia, dove è stata creata una nuova

¹⁵ La scheda è stata realizzata sulla base di un'intervista al responsabile Fiom della SEC.

impresa, l'Oram di proprietà Sec, che cura l'allestimento finale delle navi, ed uno infine a Genova, dove venivano affittati dei bacini pubblici.

La divisione in tre parti ha comportato anche un trasferimento tecnologico dalla Sec all'Oram che aveva una bassa tecnologia, dal cantiere di Viareggio è stata portata una gru e all'Oram sono stati fatti investimenti in impianti.

La divisione della produzione su tre aree ha provocato diversi problemi sindacali e ha trasformato l'organizzazione del lavoro perché si è innescato un meccanismo di grossa mobilità sul territorio: dei lavoratori di Viareggio, una parte sono rimasti in produzione e una parte sono diventati una sorta di ispettori che partono da Viareggio verso la Sec di Livorno, La Spezia e Genova per coordinare e controllare il lavoro.

I dipendenti diretti della Sec sono 205, più i 18 dell'Oram. L'Oram ha un grosso indotto molto frammentato, fatto di imprese piccolissime: delle 110 ditte che lavorano per l'Oram molte sono fatte anche di un solo lavoratore.

Anche l'indotto Sec è ampio, e si è andato allargando. Fino al 1996 l'80% della produzione veniva realizzata all'interno del cantiere, e all'esterno venivano date quelle lavorazioni che tutte le imprese cantieristiche in Italia affidano all'esterno come la saldatura, la verniciatura, la molatura, la carpenteria, gli elettricisti e tutta l'impiantistica, una parte dell'indotto è anche fuori della nostra area, ad esempio la SEC si avvale di una piccola ditta carpenteria di Pisa e di un'azienda sarda per piccole componenti.

Dal 1996 la tendenza di affidare parti di lavorazioni all'esterno si è allargata traducendosi in veri e propri appalti per la realizzazione di parti di navi (come ad esempio la realizzazione della poppa della nave). Sono state affidate all'esterno anche lavorazioni come il taglio e la sagomatura, prima fatte all'interno dell'azienda, e quindi l'indotto, dal 1996, è cresciuto molto; la sua consistenza può essere valutata in oltre trenta imprese che occupano circa 300 persone.

Le ragioni dell'affidamento all'esterno del lavoro sono da ritrovarsi essenzialmente nella volontà di risparmiare producendo gli stessi quantitativi di navi. Una parte di queste imprese sono anche piuttosto grandi, soprattutto quelle che hanno in appalto per la realizzazione di parti della nave; prevalentemente sono aziende del sud Italia, qualche volta anche dell'est europeo e sono fatte di lavoratori che vengono da altri mestieri e che quindi hanno poca professionalità; le aziende vincono l'appalto, vengono a Viareggio, spesso montano dei container per i lavoratori o li alloggiano in albergo, ma i loro contratti sono molto più bassi di quelli dei lavoratori della Sec e

anche le condizioni di lavoro sono molto diverse, perché c'è meno attenzione alle norme infortunistiche e anche meno cultura infortunistica fra i lavoratori stessi.

La crescita dell'appalto ha trasformato molto l'organizzazione del lavoro anche alla Sec perché i lavoratori della Sec si sono trovati a fare lavori di supporto ai lavoratori della ditta che aveva l'appalto e talvolta anche a fornire macchinari a queste terziste, quindi si è verificato il paradosso per cui i lavoratori Sec, molto professionalizzati, si sono trovati a fare lavori di servizio per lavoratori scarsamente professionalizzati, a discapito anche della qualità di ciò che viene prodotto.

Il sindacato ha cercato di organizzare i lavoratori di queste terziste, ma non è facile perché non hanno mentalità sindacale e gli imprenditori hanno fatto di tutto per limitare i contatti fra il sindacato e queste imprese, nonostante ciò molte delle ore di sciopero di questi ultimi anni sono state fatte proprio in solidarietà ai lavoratori delle terziste.

Nel dicembre 1997 è stato firmato un accordo per riportare le lavorazioni all'interno della Sec, per ridurre le ore di lavoro da 35 a 32 (pagate 40) e per assumere 40 persone. L'accordo però è rimasto sostanzialmente non applicato, ad aprile 1998 sono state fatte le prime due assunzioni, a maggio 1998 è stato applicato l'orario nuovo, ma il lavoro è rimasto sempre all'esterno dell'impresa.

La divisione della produzione in tre parti viene considerata una scelta perdente anche per l'azienda perché i tempi di realizzazione e di consegna delle navi si è molto allungato aumentando anche i costi, le commesse sono andate riducendosi (la Sec produce navi per trasporto mezzi), la produzione ha cominciato a calare, e a Natale '98 era quasi ferma.

Nel settembre 1998 la proprietà voleva acquistare un cantiere, l'Inma di La Spezia che già aveva 280 dipendenti, e spostare la direzione a La Spezia; a Gennaio '99 l'Inma doveva passare alla Sec ma i lavoratori dell'Inma hanno occupato il cantiere impedendo un passaggio che per Viareggio avrebbe significato la fine del lavoro; ad oggi si è aperta un'asta per l'acquisto dell'Inma, alla quale partecipano la Sec e una società fatta dai dipendenti dell'Inma, dal Comune, da banche e da imprenditori locali, quindi non credo che la Sec abbia troppe speranze.

Nel frattempo qui alla Sec dall'inizio dell'anno il lavoro non è andato avanti perché non ci sono commesse, è fermo anche a La Spezia dove ci sono due navi da finire.

Le difficoltà della Sec hanno avuto grosse ripercussioni anche sull'indotto, coinvolgendo non solo le imprese che normalmente prendevano in appalto il lavoro dalla Sec, e che ora sono senza lavoro, ma anche quelle imprese di saldatura, verniciatura, molatura della zona che

lavoravano quasi esclusivamente per la Sec e che ora sono ferme e non sanno come fare per mantenere i livelli occupazionali. Qualcuna ha cercato nuovi clienti, qualcuna negli anni aveva diversificato la clientela, ma nella maggior parte dei casi cercano qualche lavoretto da fare in attesa che il lavoro riparta alla Sec.

La legge sulla subfornitura non è conosciuta e quindi finora non è stata applicata.

Alcune osservazioni integrative possono essere fatte anche riguardo alla cantieristica livornese¹⁶. Qui il Cantiere Orlando, risanato recentemente da una nuova cooperativa, ha basato il suo sviluppo, fra l'altro, anche sulla crescita di un indotto considerevole (400-800 addetti, più, dunque, che nel cantiere madre): carpentieri, elettricisti, saldatori, manutentori, tubisti, verniciatori. Molti di questi addetti rimangono solo temporaneamente a Livorno (anche solo per 10 giorni), per svolgere determinati lavori specifici. Le imprese con almeno una cinquantina di dipendenti non sono più di due o tre. Quasi nessuna delle imprese dell'indotto è in grado di lavorare su cantieri di altre località, non avendo la possibilità di sormontare i costi aggiuntivi che ciò richiede.

La flessibilità produttiva complessiva del cantiere, significativamente incrementata, è stata raggiunta solo con il concorso dell'espansione delle aziende dell'indotto. Con l'eccezione della flessibilità funzionale, tutte le flessibilità risultano significativamente superiori nelle aziende dell'indotto rispetto al Cantiere Orlando, anche grazie a fenomeni di subappalto. L'esistenza di vincoli rigidi sul rispetto dei tempi spinge imprese e lavoratori a fare di tutto per rispettarli, e questo sfonda qualsiasi tetto alla flessibilità temporale e alla flessibilità del costo del lavoro, se non per i lavoratori delle aziende committenti dirette del cantiere, per i lavoratori delle aziende a cui queste ultime decentrano quando si trovano con l'acqua alla gola per il rispetto dei tempi. Peraltro si va sviluppando anche forme di prestazione temporanea che massimizzano la flessibilità numerica, in linea con l'alternarsi di fasi diverse che, nella lavorazione della nave possono richiedere in certi momenti l'impegno del triplo di lavoratori che in altri. Anche Livorno vive il fenomeno di lavoratori specializzati che, per brevi periodi, lavorano senza vincoli di orario per spostarsi poi in altri cantieri dove il lavoro tira (moderni cavalieri di ventura, li ha definiti un sindacalista livornese), senza ricercare in alcun modo un'integrazione nel luogo di lavoro, ma solo di andarsene il prima possibile, con più soldi in tasca possibile. Diffuso, nel subappalto, è anche il sistema della "paga globale" (tutte le voci salariali come ferie, tredicesime, premi, etc. sono riportate a salario cash). E' vero peraltro che, almeno rispetto alla situazione presente negli altri cantieri toscani:

a. a Livorno vi è un maggiore controllo sulle presenze giornaliere nel cantiere e sulla condizione previdenziale dei lavoratori esterni;

¹⁶ Cfr. in particolare D. Cazzaniga Francesetti, F. Bortolotti, *Varare la flessibilità. I problemi della cantieristica navale*, Irpet, Firenze, 1998, p. 100-103.

b. vi è un maggior controllo sulla sicurezza, non esclusa la comminazione di multe per inadempienze, da parte del cantiere, alle imprese che non rispettano le normative di sicurezza sul lavoro.

Rispetto alle sicurezze dei lavoratori, ovviamente i lavoratori dell'indotto hanno un'inferiore sicurezza del lavoro (molto differenziata, peraltro, fra alcune aziende più solide ed altre meno strutturate). La sicurezza dell'impiegabilità è anch'essa variegata, dipendendo ovviamente molto dalla congiuntura del settore (ci sono anche figure professionali precarie molto richieste); la sicurezza sulla gestione dei tempi sociali è molto bassa (ci sono, fra i lavoratori "itineranti", situazioni di attese di durata irregolare di un lavoro ben remunerato e poi di lavoro continuato per settimane), la sicurezza del reddito è bassa, così come la sicurezza normativa.

Va detto che il sindacato - e sembra la stessa direzione del cantiere- si pone un problema di prospettiva, di costruire occasioni di lavoro stabile (e quindi appetibile per i giovani livornesi) nell'indotto per disporre di un bacino di imprese più qualificate e solide di quelle attuali, in cui mantenere i vantaggi della flessibilità dell'outsourcing strutturale con quelli derivanti da una maggiore strutturazione che comporta anche più sicurezze. Ma si tratta di un problema di evidente difficile soluzione.

Questo caso pone con forza dunque la necessità di considerare in maniera integrata l'intera filiera che si struttura attorno ad un'impresa: non ci si può nascondere che mediamente le flessibilità sono più elevate nell'indotto e le sicurezze inferiori; anche se, rispetto alla situazione precedente, va detto che la combinazione cooperativa-indotto ha consentito un'ampia creazione di posti di lavoro; inoltre come si è notato la combinazione flessibilità/sicurezza dei lavoratori dell'indotto non pare inferiore a quella di altri siti cantieristici. La soluzione cooperativa garantisce effettivamente alcune componenti (flessibilità) della competitività del cantiere livornese, bilanciandole con un livello di sicurezza buono.

Gucci – Scandicci¹⁷

La Gucci, al proprio interno, ha mantenuto solo il 2-3% della produzione. In azienda vengono realizzati i prototipi, il campionario e una parte del taglio, che viene fatto con macchine tecnologicamente avanzate come l'impianto che permette il taglio ad acqua.

¹⁷ La scheda è stata realizzata sulla base di un'intervista al responsabile Filtea-Cgil per la Gucci.

Nello stabilimento Gucci, che si trova a Casellina, lavorano circa 420 dipendenti. Viene affidata in conto lavorazione una parte del taglio e tutto l'assemblaggio; il prodotto finito torna in azienda dove viene controllato e inviato in magazzino per essere spedito.

L'indotto, che interessa circa 150/200 imprese per un totale di circa 1500 lavoratori, è concentrato nella provincia di Firenze, fra Scandicci, Casellina, Firenze sud e la Val di Sieve (Pontassieve); fuori dell'area viene affidata una minima di lavorazione (nelle Marche) che è quantificabile nel 10% del totale dell'indotto. L'esternalizzazione della fornitura in altri paesi a minor costo del lavoro non è considerato un elemento strategico della strategia dell'azienda perché implicherebbe un ridimensionamento della qualità della produzione, che può essere salvaguardata solo ricorrendo a fornitori appartenenti all'area tradizionale di lavorazione della pelletteria.

Agli inizi degli anni '90, quando la produzione privilegiava gli oggetti in plastica, era più semplice allocare altrove la produzione perché le borse erano di più facile realizzazione; poi la proprietà si è resa conto che la contraffazione diventava facilissima, con i conseguenti danni per l'azienda, ed ha convertito la propria produzione su un tipo di prodotto completamente diverso, che prevede l'utilizzo di pelli di alta qualità, per il cui trattamento sono necessarie imprese molto qualificate, tradizionalmente situate nell'area fiorentina.

Le ragioni dell'esternalizzazione della produzione derivano non solo dall'esigenza di ridurre i costi, ma soprattutto nella possibilità di affrontare con maggiore flessibilità le dinamiche congiunturali. Il mercato dei prodotti in pelle è infatti caratterizzato da una forte stagionalità, che può essere gestito in modo più efficiente esternalizzando quasi tutta la produzione.

Le relazioni con le imprese che lavorano in subfornitura sono continui e intensi: quotidianamente, ispettori controllano i processi esterni, assicurando il coordinamento tra le esigenze della committente e i processi produttivi dei subfornitori. Alcuni subfornitori, non più di una decina, intrattengono con la Gucci rapporti di *partnership*, attraverso i quali si trasferiscono tecnologia e finanziamenti e che riguardano le imprese di fornitura considerate strategiche.

In sostanza, esiste un indotto consolidato e collegato strettamente con la Gucci, mentre gli altri subfornitori e terzisti sono sottoposti ad un più frequente ricambio. Tali imprese operano comunque in esclusiva per Gucci; fino a qualche anno fa esse potevano anche produrre per altri committenti, ma il forte incremento del fatturato Gucci, cresciuto dal 1994 al 1998 da 250 miliardi di lire ad un miliardo di dollari, ha assorbito completamente il lavoro delle terziste ed ha incrementato il parco dei subfornitori. Questo allargamento non ha comportato comunque importanti trasformazioni organizzative, limitandosi semplicemente ad aumentare la quota della

produzione esternalizzata. Si è piuttosto verificato, in questi ultimi anni, un processo di approfondimento del tasso di specializzazione dell'indotto.

Sui subfornitori e sui terzisti, si sono comunque accentuati i controlli finalizzati a limitare o ad eliminare la contraffazione: i pezzi consegnati ai terzisti vengono accuratamente numerati, come anche il corrispondenti oggetti finiti riconsegnati alla Gucci.

Tra i dipendenti della Gucci e quelli delle imprese subfornitrici o terziste esiste una grossa differenza di trattamento salariale, poiché i primi sono molto sindacalizzati mentre gli altri sono caratterizzati dalla carenza di rappresentatività sindacale. La differenza salariale esiste anche fra le imprese dell'indotto, fra quelle industriali e quelle artigianali. Alla Gucci nel 1996 è stato firmato un accordo che ha cambiato tutti gli inquadramenti professionali dei lavoratori e che ha agganciato le retribuzioni al raggiungimento degli obiettivi, ma è quasi impossibile pensare di fare qualcosa di simile anche nelle imprese di subfornitura, proprio perché il sindacato appare meno presente. In queste ultime, piuttosto, accade frequentemente che le trattative avvengano fra il singolo lavoratore e la proprietà in maniera del tutto informale.

Non esiste invece una differenza di utilizzo delle forme contrattuali fra la Gucci e le imprese terziste: si ritrova un largo utilizzo dei Contratti di Formazione e Lavoro e del tempo determinato legato alla stagionalità della produzione, anche se il buon andamento dell'impresa ha portato molte conferme a tempo indeterminato dei contratti a termine.

Non esistono nemmeno significative differenze nelle condizioni ambientali di lavoro fra la Gucci e le terziste, perché l'impresa ha sempre puntato sulla qualità e sull'immagine quindi non ha interesse al non rispetto delle normative sulla sicurezza, perché eventuali incidenti provocherebbero danni maggiori all'immagine dell'impresa rispetto a quanto non possa costare il rispetto della normativa.

2.3.3 Le piccole imprese

*EL.EN. - Firenze*¹⁸

Relativamente ai rapporti di subfornitura, l'azienda produce apparecchi per committenti di grande dimensione che ne curano la commercializzazione, ma questa attività si è fortemente ridotta

¹⁸ La scheda è stata realizzata sulla base di un'intervista all'ing. Cangioni, effettuata il 28 settembre 1998.

negli ultimi anni. Essa raccoglieva il 20% del fatturato cinque anni fa, ma ora si limita al 5%. Tale contrazione è dovuta all'introduzione di nuove costose normative di certificazione nel settore medicale, che obbligano a fare investimenti specifici ad alto costo non sempre vantaggiosi per i committenti. Ciò ha implicato la diminuzione della gamma di prodotti. C'è stato un solo caso di co-progettazione per un prodotto cinque anni fa.

I rapporti di committenza sono invece ispirati alla seguente linea guida: assegnare in subfornitura tutto ciò che non è di alta tecnologia e concentrarsi sulle fasi produttive di alta qualità. Per esempio, tutte le schede elettriche erano prodotte internamente solo tre anni fa e adesso sono tutte in subfornitura. A questa strategia corrisponde quella di limitare al massimo la crescita interna, sia nel personale che nelle strutture. Nonostante il fatturato sia passato da 13 a 20 miliardi, gli occupati sono cresciuti solo da 40 a 50.

La percentuale del fatturato assegnata in subfornitura è pari al 40% (7-8 miliardi) contro il 33% di cinque anni fa. Il principale subfornitore (un'officina di lavorazioni meccaniche) ha prodotto per circa 500 milioni negli ultimi sei mesi. I subfornitori di meccanica e assemblaggio sono tutti locali (area Firenze-Prato). Si fa ricorso a un subfornitore milanese per trasformatori ed avvolgitori elettrici e ad un'impresa bolognese per la produzione di valigie per i laser.

Esistono più livelli di subfornitura anche se l'interlocutore non è in grado di descriverli con esattezza. La prassi normale è di assegnare al subfornitore un disegno del pezzo (per esempio, un componente meccanico o un pianale elettrico con 40 componenti) da produrre e sta a lui decidere se subappaltare i componenti o l'assemblaggio. Sembra quindi esserci autonomia tra livelli non contigui di subfornitura.

L'azienda tiene una lista aggiornata dei componenti (per esempio, i pezzi meccanici a controllo numerico) da ordinare. I subfornitori vengono trovati attraverso :

- a) indagine su riviste, cataloghi di subfornitura, pubblicazioni specializzate oppure tramite conoscenza diretta e offerta dei subfornitori stessi;
- b) i responsabili interni dei reparti, che visitano frequentemente i subfornitori;
- c) l'analisi dei lavori di test pre-serie sui quali verificare la qualità delle produzioni,
- d) l'ordine di un primo lotto consistente di prodotto.

La rotazione annua dei subfornitori è di circa il 10%. Le cause di esclusione sono sia la qualità che il non rispetto dei tempi. I subfornitori richiedono comunque *trend* costanti di ordini. L'azienda cerca di assecondare - nei limiti del calcolo economico - tale esigenza. Si ritiene infatti

essenziale la costituzione di rapporti fiduciari, in cui la qualità della subfornitura sia ricompensata da un'attenzione particolare del committente. Alcuni subfornitori (specialmente nel settore dell'assemblaggio) hanno percentuale di dipendenza dall'azienda pari al 90%. In questi casi è necessario assicurare un flusso costante di ordini per non perdere il subfornitore. Nella meccanica le percentuali di dipendenza scendono in media al 50%.

Gran parte dei prodotti sono progettati dall'azienda e il design viene spedito ai subfornitori. Questi intervengono soprattutto per ottimizzare le procedure tecniche di realizzazione. A queste talvolta corrispondono anche cambiamenti, più o meno marginali, del prodotto commissionato.

In effetti, le modalità di produzione dei componenti sono in continua evoluzione e vi è la ricerca di una maggiore specializzazione dei subfornitori: "da ogni subfornitore si cerca di ottenere il prodotto che sa produrre meglio".

Nei componenti meccanici, le variazioni co-progettate si limitano a modifiche tecniche, senza influire sulla funzionalità del pezzo. Nel caso dei cablaggi e assemblaggi possono essere adottate modifiche più sostanziali dall'esterno (per esempio, nella struttura dei pannelli di controllo). Nel caso dei componenti ottici l'interazione è ancora maggiore dovendo rispettare richieste specifiche legate alle caratteristiche delle lenti e delle superfici ottiche trattate

Solitamente la relazione tra personale esterno e interno è tra responsabile della ditta subfornitrice e responsabile del reparto dell'azienda, dato anche che molti dei subfornitori sono di piccola dimensione.

Non vengono stipulati contratti scritti di subfornitura. Il rapporto di subfornitura viene formalizzato solo attraverso ordini puntuali. In alcuni casi, si effettua anche una programmazione degli ordini, ma solo con i subfornitori maggiori.

Non vi sono criteri generali per la definizione del prezzo. Si dà maggiore importanza al servizio che al prezzo. Ciò è rispecchiato anche dalle procedure di scelta dei subfornitori. Il test che precede l'ordine vero e proprio viene commissionato senza concordare preventivamente il prezzo (la dicitura inserita nell'ordine è "Il prezzo dovrà essere verificato al momento della consegna"). Il subfornitore decide autonomamente il prezzo. Dopo avere verificato il prodotto test ricevuto, l'azienda, se inoltra l'ordine successivo, inserisce nel contratto il prezzo richiesto, confermando di solito il prezzo del primo ordine. In seguito, si tendono ad evitare variazioni unilaterali di prezzo anche perché i costi dei beni prodotti in subfornitura coprono basse percentuali dei costi totali.

Le modalità di pagamento sono standard (con alcuni subfornitori 60 giorni, con altri 90). Per alcuni subfornitori, che producono carpenteria di grande dimensione, è previsto anche un anticipo sulle lavorazioni.

La qualità viene verificata attraverso un collaudo all'entrata fatto dal responsabile del reparto competente.

Il problema di garantire la riservatezza è considerato importante, perché nel caso dello sviluppo di nuovi prodotti la comunicazione dei disegni ad un concorrente è molto dannosa. Non si fanno però mai accordi di *non disclosure* perché di difficile verificabilità. In passato, alcuni committenti di grande dimensione avevano richiesto tali patti come condizione preventiva per studiare la possibilità di subfornitura. Ma proprio in quei casi il rapporto non si è concretizzato.

Il rispetto dei tempi viene considerato essenziale ed è causa di cessazione dei rapporti. Questa importanza è spiegata dal fatto che, per molti dei prodotti venduti, i margini di profitto sono molto alti nella fase iniziale di introduzione del mercato. In breve tempo, però, tali margini si contraggono per la presenza di imitatori che fanno abbassare i prezzi. Il ruolo delle associazioni di categoria è pressoché nullo, senza che si addebitino loro particolari colpe. In certi settori è veramente difficile trovare subfornitori di qualità. Un esempio è quello dei verniciatori. L'azienda ricorre ad un carrozziere - che viene considerato troppo costoso - per verniciare i propri apparecchi, che sono ad alto prezzo e richiedono una verniciatura accurata. Il ricorso a verniciatori collocati oltre Appennini non è vantaggioso per la mancanza di una programmazione delle vendite di tali macchinari.

MCD - Pontassieve¹⁹

L'azienda, nata nel 1975, è specializzata nella meccanica di precisione ed è proprietà di tre soci. Il fatturato attuale è di 1,7 miliardi, incrementato del 10-20% l'anno nell'ultimo quinquennio. Per l'anno in corso è prevista una lieve flessione. I clienti principali - che rappresentano il 90% del fatturato - sono tre, ognuno dei quali assicura ordini per circa il 30%: l'El.En. (macchine per laser), la Dorin di Pontassieve (compressori) e la Esaote (biomedicale). Il restante 10% di fatturato è

¹⁹ La scheda è stata realizzata sulla base di un'intervista al sig. Dini, socio della MCD effettuata il 15 febbraio 1999.

distribuito su un ampio numero di ordini. L'azienda ha 10 occupati, di cui due adesso sono in procinto di diventare soci, in modo da motivarne ulteriormente l'impegno.

La produzione è articolata su un ampio numero di pezzi diversi tra loro e prodotti in serie di numero limitato. Per la El.En vengono prodotti pezzi da inserire nelle macchine laser, per la Dorin bielle per i compressori e per la Esaote pezzi vari per macchine adibite alla gastroscopia e le ecografie. Nel caso della Dorin le lavorazioni avvengono in contoterzi. Negli altri due casi l'acquisto di materie prime è di valore limitato (60-70 milioni).

Le fasi produttive interne all'azienda sono segmentate in fasi assegnate ad ogni singolo lavorante, che cura ogni singolo pezzo con attrezzature avanzate ma con attenzione e cura quasi artigianale. Ciò che è essenziale è la precisione nelle lavorazioni e la coprogettazione dei pezzi, che è considerato il vantaggio principale rispetto ai concorrenti

Non vengono subappaltate produzioni, se non in circostanze eccezionali di sovraccarico della domanda a singoli artigiani residenti nell'area circostante. In particolare, si fa ricorso ad un operaio meccanico di Incisa Valdarno, che possiede macchine di buon livello tecnologico ed è in grado di svolgere lavorazioni di sufficiente affidabilità. Non esiste una moltiplicazione dei livelli di subfornitura a monte.

I committenti richiedono grande precisione. Un caso di alto livello tecnologico è quello delle testine per le macchine che devono svolgere le ecografie per la Esaote, la cui realizzazione richiede lavorazioni di grande precisione.

I tre committenti principali inviano i disegni all'azienda via fax ed il lavoro deve eseguire fedelmente il disegno ricevuto. Spesso l'azienda assicura l'esecuzione di ordini in breve tempo e questo assicura la fedeltà della committenza. Nelle poche occasioni in cui i principali committenti si sono rivolti ad altri, ciò è avvenuto solo per brevi periodi, che si sono conclusi sia per la scarsa affidabilità qualitativa degli altri subfornitori che per la loro minore tempestività nel soddisfare gli ordini. Questa disponibilità dell'azienda viene imputata soprattutto al fatto che la sua struttura è di tipo familiare e che tutti i dipendenti sono in qualche misura coinvolti nella gestione dell'azienda. Il passaggio a dimensioni più ampie implicherebbe la rinuncia a questa flessibilità nel soddisfare gli ordini, perché "il lavoratore dipendente costa molto se remunerato per straordinari". I soci assicurano infatti extra-lavoro nelle situazioni di necessità.

I rapporti con i committenti sono caratterizzati dalla loro lunga durata. Nel 1975, l'azienda è partita con la sole commesse della Dorin ed ha poi acquisito gli altri committenti. Adesso l'azienda è interessata ad acquisire nuovi ordini per colmare l'attuale lieve calo di ordini. Si conta molto sulle

possibilità di espansione della El.En., che viene considerata azienda di buon livello e dalle ottime prospettive future. Secondo i soci, potrebbe assicurare in futuro da sola commesse tali da impegnare l'intera capacità produttiva dell'azienda.

Vengono proposte molto spesso variazioni, sia di materiale che di design, che scaturiscono naturalmente nel corso delle lavorazioni. Questa continua interazione viene realizzata soprattutto attraverso visite nelle imprese committenti da parte dei soci, che ogni volta discutono, direttamente con gli ingegneri e i titolari dei committenti, eventuali cambiamenti alle lavorazioni.

Uno dei punti di forza dell'azienda è considerata proprio questa disponibilità ad interagire con i committenti per discutere variazioni e qualità delle lavorazioni effettuate. Tale colloquio avviene principalmente di persona e riguarda le situazioni in cui le lavorazioni evidenziano difetti di progettazione, spesso dovuti a disegnatori nuovi o inesperti. In questi casi, si propongono variazioni che vengono discusse prima della loro introduzione. In un caso particolare (Esaote) è stato anche proposto di realizzare alcuni pezzi in una nuova lega di alluminio al posto dell'acciaio inox solitamente utilizzato e tale variazione è stata recepita con reciproco vantaggio dal committente.

La capacità di sapere leggere i disegni ricevuti è assicurata dall'esperienza passata dei soci: il sig. Dini ha già lavorato alla Nuova Pignone, un altro socio alla Galileo e questo permette loro di avere le conoscenze per sapere leggere i disegni e sapere dialogare con i disegnatori delle imprese committenti. Gli altri dipendenti sono formati soprattutto attraverso corsi tenuti dai produttori delle macchine acquisite.

Negli ultimi anni è stato rinnovato il parco macchine, acquisendo strumenti all'avanguardia che permettono di assolvere i compiti assegnati con grande precisione e affidabilità. La visita allo stabilimento - che mostra comunque problemi di spazio e di magazzino - ha evidenziato che le macchine di nuove generazioni sono quantitativamente numerose e hanno sostituito in gran parte le macchine meno recenti, che comunque vengono utilizzate per lavorazioni di minore qualità.

I pezzi prodotti in subfornitura vengono trasportati in proprio. La consegna personale viene considerato uno strumento essenziale per assecondare il processo di confronto e scambio di idee con i committenti.

Gli acquisti vengono consegnati con corriere ma la loro dimensione e il loro valore sono limitate (barre grezzo di ferro, alluminio, acciaio per 60/70 milioni), che vengono trasformate all'interno. Anche per le commesse in contoterzi, come nel caso della Dorin, il trasporto è assicurato dai soci dell'azienda.

Non vengono stipulati contratti scritti con i subfornitori. Vengono inviati gli ordini per ogni singola lavorazione, ma spesso arriva prima il disegno dell'ordine. La Dorin, che assegna la lavorazioni in conto terzi, non rimette neppure gli ordini ma solo le bolle di consegna del materiale di lavoro con i disegni dei pezzi da realizzare allegati.

Nonostante non vi sia garanzia di durata dei rapporti, gli ordini dei principali committenti vengono considerati affidabili nel lungo periodo. Anche l'attuale lieve flessione non sembra preoccupare l'azienda.

Il prezzo è il frutto di un accordo tra azienda e committenti. Nel caso di nuovi pezzi è di solito l'azienda a fare la proposta ma raramente vi sono vere e proprie fasi di contrattazione, solo correzioni marginali. Non esistono forme di incentivazione. Le modalità di pagamento vengono considerate il principale problema da affrontare. Esaote e El.En. pagano a 120 giorni, Dorin a 30/45 giorni. I primi due casi vengono considerati problematici, perché gli acquisti vengono di solito pagati a 60 giorni e le macchine acquistate a *leasing* prevedono pagamenti mensili. Per fare fronte a questo intervallo, si tende a caricare di margini supplementari i prezzi praticati a Esaote e El.en., che di solito accettano tali aumenti tacitamente.

Non esistono penalità per ritardi o difetti. Nel caso di problemi nei pezzi, il prodotto difettoso viene rispedito all'azienda, che cerca nei limiti del possibile di restituirlo corretto. I controlli interni vengono comunque eseguiti con estremo scrupolo all'interno dell'azienda, sia alla macchina di lavorazione che prima dell'uscita dallo stabilimento.

Il problema di garantire la riservatezza è considerato importante, perché i prodotti potrebbero servire alla produzione dei concorrenti. Tale riserbo è comunque assicurato dalla fiducia nei committenti e non ci sono mai stati problemi particolari.

I committenti tendono ad avere tempi di consegna molto ravvicinati che l'azienda cerca sempre di soddisfare celermente. Spesso questa tempestività crea problemi all'organizzazione del lavoro, ma l'azienda tende a risolvere tali problemi internamente. Il principale problema è di stringere i tempi di pagamento. In passato l'azienda ha avuto problemi con aziende che erano clienti da tempo e che sono fallite (Gabbrielli e Valfivre, poi assorbita da Elen). La lunga durata del rapporto esistente con questi soggetti ha spesso causato un'eccessiva esposizione, che è poi diventata penalizzante. Le associazioni di categoria non hanno mai svolto una concreta funzione di supporto. Recentemente, l'azienda ha stipulato un contratto con la società privata EISE, con sede a

Perugia e Milano, che per un prezzo ragionevole (circa quattro milioni) assicura ogni anno la presentazione di tre potenziali committenti. Il contratto prevede che i quattro milioni siano comunque pagati prima di rendersi conto se i committenti effettueranno realmente ordini.

L'industria meccanica toscana è considerata in calo negli ultimi anni (crisi Pignone, Galileo, ecc) e si ritiene che buone prospettive possano venire da contratti provenienti dall'esterno della regione.

OMCF srl - Campi Bisenzio²⁰

L'azienda, nata negli anni '60, è uno dei sei laminatoi presenti nell'area fiorentina e produce chassis, mobiletti, contenitori in ferro, alluminio, acciaio inox, zinco. L'azienda produce un ampio numero di prodotti diversi tra loro (possono esserci anche un milione di pezzi diversi prodotti a rotazione in un mese) che sono utilizzati nel settore medicale, nella produzione di pompe di benzina, di macchine laser, di chassis per apparati elettrici ed elettronici e nella produzione di alimentatori per computer.

Le fasi produttive interne all'azienda si distinguono in:

a) tranciatura o punzonatura su pannelli multipli, gestita con procedure Cad-Cam che sviluppano su base dimensionale le richieste desumibili dai disegni del committente;

b) piegatura, fase avviata anch'essa sulla base di un disegno integrativo fatto dall'azienda sulla base del disegno del committente o direttamente eseguita alle macchine di piegatura sulla base di schede fornite dai committenti;

c) inserimento inserti alettati, che avviene direttamente sulle lamiere già punzionate e piegate;

d) assemblaggio, che avviene o con rivettatura o con saldatrici o con puntatrici.

Il fatturato è eseguito per il 100% in subfornitura, per 35/40 committenti tutti dell'area regionale. La crescita dei rapporti di subfornitura è pari a quella del fatturato che è passato dai quattro miliardi del 1994 ai sei miliardi del 1997.

Il primo committente copre il 30% del fatturato, il secondo committente il 25% e i primi 10 committenti l'80%. Il restante 20% è disperso uniformemente tra le altre 25/30 imprese.

L'azienda affida in subfornitura fasi della produzione diverse dalla sua specializzazione, concentrando all'interno la produzione su disegno dei contenitori metallici. Le fasi esternalizzate

²⁰ La scheda è stata realizzata sulla base di un'intervista a Roberto Luzzi, amministratore delegato dell'OMCF, effettuata il 12 ottobre 1998

sono quelle di finitura, verniciatura, tornitura, i trattamenti galvanici e la costruzione di minuteria metallica. Tutti i subfornitori sono nell'area fiorentina e sono tutti di piccola dimensione. In subfornitura viene assegnato il 10% del fatturato.

Essendo gran parte delle attività assegnate in subfornitura processi di rifinitura, le imprese coinvolte sono di piccola dimensione e devono assicurare la copertura di lavorazioni che l'impresa non ha mai effettuato in proprio. Non sembra esserci una moltiplicazione dei livelli di subfornitura a monte.

I committenti sono cresciuti nel tempo, in linea con l'aumento del fatturato e nel passato sono stati rari gli abbandoni. I committenti principali possiedono una lista delle attrezzature possedute dall'azienda e quindi dei potenziali requisiti che i prodotti eventualmente ordinabili presso l'azienda possono avere. Non è possibile, infatti, per l'alta varietà dei prodotti dotarsi di campioni validi per tutte le esigenze e ciò rende essenziale questa conoscenza da parte dei committenti delle macchine in possesso dell'azienda.

I rapporti di subfornitura nascono con la richiesta del committente corredata dal disegno del prodotto. L'ufficio tecnico dell'azienda analizza la richiesta e fa un preventivo corredato del prezzo richiesto e dei tempi di produzione possibili. Se il committente approva il preventivo, l'azienda fa un'analisi dei tempi di produzione che dà origine ad una tabella degli "impegni di manodopera", la quale elenca i tempi necessari per ogni singola fase in cui è articolato il processo di produzione. Si producono quindi una serie di prototipi (di solito 20, 30 o 50 pezzi) che vengono inviati all'azienda. Negli ordini successivi si tende a replicare le caratteristiche del primo ordine.

Relativamente ai rapporti di committenza, il tasso di rotazione dei subfornitori è del 10%. Il principio applicato è quello di cercare periodicamente nuovi subfornitori per rendersi conto se vi sono nuove professionalità o competenze da sfruttare. La ricerca avviene soprattutto tramite contatti personali. Cause di esclusione sono soprattutto il non rispetto dei tempi, che viene considerato estremamente dannoso per l'attività dell'azienda.

Tutti i prodotti sono sempre eseguiti su disegno del committente. Tale disegno non viene modificato se non su autorizzazione esplicita del committente. Le variazioni di volta in volta proposte riguardano quasi esclusivamente metodi per semplificare la realizzazione del disegno che abbassino i costi e che modifichino, semplificandolo, il processo di costruzione. In alcuni casi, si modificano anche dettagli concreti del pezzo prodotto ma ciò avviene sempre su consultazione del

committente. Il contatto è di solito telefonico tra i due uffici tecnici. Un recente esempio ha riguardato le asole di aerazione di un contenitore per un apparecchio medicale, che erano state richieste con un diametro pari a 20mm e 3mm di spessore. Le attrezzature dell'impresa non permettevano questo standard e, per assolvere l'ordine nei tempi previsti, è stata mutata la dimensione delle asole. Ciò che caratterizza queste interazioni è infatti la necessità di assicurare tempi brevissimi di realizzazione dell'appalto. Quindi anche le eventuali variazioni devono avvenire entro brevi spazi di tempo. Anche la realizzazione di un prototipo è di solito richiesta entro 10 giorni e ciò può creare notevoli problemi all'azienda.

Il contatto tra l'azienda e i committenti avviene attraverso i rispettivi uffici tecnici e i relativi responsabili. La varietà delle produzioni richiede forte flessibilità tra i lavoratori, ma comunque permangono nell'azienda specializzazioni tra i diversi dipendenti in funzione dei settori di committenza.

I pezzi prodotti in subfornitura vengono trasportati in conto terzi. Lo stesso sistema è usato per le lavorazioni assegnate a subfornitori. La carenza dei sistemi di comunicazione e di trasporto - si evidenziano in particolare i problemi della zona intorno all'area commerciale "I Gigli", che non dispone ancora di un sistema di circolazione efficiente - viene considerato un problema ancora da risolvere. Peraltro, uno dei principali motivi che impediscono l'acquisizione di committenti e subfornitori al di fuori dell'area locale è la difficoltà di organizzare trasporti tempestivi delle merci prodotte. Affidare ad imprese del Nord Italia la produzione di componenti richiede di usufruire di sistemi di trasporti conto terzi che organizzano viaggi tra il Nord e il centro Italia con cadenza quindicinale o, nel migliore dei casi, settimanali. Ciò è necessario per rendere i costi di trasporti economici ma impedisce di essere tempestivi nell'evasione degli ordini, come richiesto da tutti i committenti.

Non vengono stipulati contratti scritti con i subfornitori. Nel 50-60% dei casi - ma tale percentuale è in aumento - il rapporto di subfornitura viene formalizzato attraverso un ordine scritto, negli altri casi viene semplicemente assegnato in conto lavoro senza effettuare una programmazione degli ordini. Le stesse regole vengono adottate per i rapporti con i committenti. I rapporti sono comunque di lunga durata e sono quindi basati sulla fiducia reciproca.

Il prezzo è fissato dall'azienda, che tende a proporlo sia verso i committenti che verso i subfornitori. Le modalità di pagamento sono standard (i committenti pagano a 60-90-120 giorni, i

subfornitori vengono pagati a 60-90 giorni), ma si lamenta la non applicazione della recente legge sulla subfornitura. Non è mai previsto un anticipo sulle lavorazioni, anche perché i materiali incidono per 1/4 o al massimo 1/3 sul valore dei beni prodotti.

La qualità dei beni affidati in subfornitura viene verificata attraverso un controllo parziale all'entrata fatto dal responsabile del reparto competente. L'azienda non si è però ancora dotata - e intende farlo nei prossimi mesi - di procedure e modalità standardizzate per tale controllo. Gran parte di questo controllo è visivo poiché riguarda procedure di rifinitura, come la verniciatura o il trattamento galvanico dei metalli. La qualità dei beni prodotti in subfornitura è effettuata dai responsabili del controllo, che sono persone differenti in funzione dell'impresa committente e del suo settore di appartenenza. Tale controllo consiste soprattutto nelle quote dimensionali, che consistono nelle tolleranze permesse negli angoli di piegatura o nelle dimensioni del pezzo.

Il problema di garantire la riservatezza è considerato poco importante, perché i prodotti sono molto specifici. Tra i 40 committenti, solo un'azienda fa firmare una ricevuta ogni volta che cede un suo disegno, le altre non richiedono particolari garanzie di riservatezza. E' comunque implicito che la riservatezza è richiesta all'azienda da tutti i committenti e a questa regola non c'è mai stata eccezione.

In sede di valutazione finale, è stato rilevato che il committente tende ad avere tempi di consegna molto ravvicinati, senza considerare i tempi tecnici necessari all'azienda per avviare i vari processi. Anche per le eventuali variazioni, i tempi sono sempre troppo ristretti e ciò implica spesso la rinuncia a modifiche vantaggiose dal punto di vista economico e funzionale.

Un altro problema rilevato è quello della dilatazione da parte dei committenti dei tempi di pagamento. Anche 60 giorni possono infatti essere molti se il committente attraversa un periodo di crisi. In un caso recente - quello dell'Hantarex - la situazione di crisi si evidenziò già con ritardo, ma la presenza di procedure di pagamento a 120 giorni implicò la perdita di tre mesi di produzione successivi all'ultimo non pagato e che comunque erano già stati avviati.

Infine si rileva un problema di qualità di alcune lavorazioni assegnate in subfornitura, in particolare la verniciatura, che è fatta solo da piccolissime imprese che non sembrano essere in grado di adeguarsi alle esigenze dell'azienda. Questi subfornitori, solitamente oberati di lavoro, non trovano né il tempo né il vantaggio economico per investire in nuovi macchinari che assicurino maggiore qualità. Il ricorso a imprese di verniciatura del Nord-Italia è reso anti-economico dai lunghi tempi di consegna e di trasporto, evidenziati in precedenza. Il ruolo che possono svolgere le

associazioni di categoria (associazione industriali) sembra poco rilevante per risolvere le carenze evidenziate.

Le prospettive future sono stazionarie, nel senso che si preferisce confermare i livelli di fatturato ed occupazione raggiunti negli ultimi anni piuttosto che continuare il processo di espansione. Questa politica è fondata sulla convinzione che un'azienda di subfornitura possa coniugare flessibilità e specializzazione solo se rimane una piccola impresa. La crescita dimensionale oltre i limiti attuali viene infatti considerata nociva per la cura e la predisposizione di una gamma di prodotti così ampia per un numero non piccolo di committenti.

2.3.4 I sistemi di piccole imprese

*Il distretto conciario di Santa Croce sull'Arno*²¹

Nel comprensorio della conca, che interessa non solo Santa Croce sull'Arno ma anche Montopoli, San Miniato, Ponte a Egola e altre località limitrofe, ci sono circa 800 aziende che impegnano circa 10.000 lavoratori; di queste la metà sono concerie e l'altra metà sono contoterziste della conca. Le concerie hanno una dimensione media di 9/10 addetti, mentre le contoterziste sono un po' più piccole, 6/7 addetti per un totale di circa 4.000/5.000 lavoratori. Diverso, fra concerie e terziste, è anche il rapporto numerico fra dipendenti e imprenditori: nelle prime a fronte di diversi soci ci sono anche molti dipendenti, nelle seconde si trovano spesso casi in cui a fronte di due o tre soci esiste lo stesso numero di dipendenti.

Anche nel distretto conciario del Valdarno Inferiore, una quantificazione più precisa della quota della subfornitura nel sistema delle imprese è assai ardua. Si possono comunque individuare alcune fasi del ciclo produttivo che sono svolte da aziende specializzate il cui mercato è esclusivamente costituito dalle aziende locali più strutturate e che lavorano esclusivamente per commessa. In linea di massima si può affermare che le fasi consistenti in trasformazioni di tipo chimico sono svolte da aziende maggiormente strutturate, che hanno un rapporto diretto con il mercato ("concerie" in senso proprio), che eseguono anche alcune prime lavorazioni preliminari di carattere non chimico (spaccatura, scarnatura), mentre le trasformazioni di tipo meccanico (rasatura, pressatura), collocate in posizione centrale nel ciclo produttivo, sono svolte in aziende "terziste". Vi

²¹ La scheda è stata realizzata sulla base di un'intervista al responsabile sindacale Filcea-Cgil per il comprensorio di S. Croce sull'Arno, integrata da dati provenienti dalle ricerche citate.

è comunque anche un 10% di concerie che lavora in conto terzi (il 5% esclusivamente in conto terzi)²².

Le lavorazioni decentrate sono solitamente lavorazioni meno qualificate, meno decisive per conferire l'aspetto estetico al prodotto finito; proprio la differenza di tipo di lavoro implica anche una maggiore "rigidità" del tempo di lavoro nelle concerie rispetto alle imprese terziste. Circa il 20-25% dei costi delle imprese conciarie è costituito da lavorazioni in conto terzi, percentuale che si abbassa al 10% nella specifica tipologia della lavorazione del cuoio da scarpe.

Secondo l'indagine già citata, effettuata su un campione rappresentativo delle aziende con almeno cinque addetti (pur tenendo conto che nelle aziende minori prevalgono i terzisti), il 48,6% delle imprese del distretto produce prevalentemente o esclusivamente in conto terzi. L'affidamento abituale di fasi di lavorazione all'esterno riguarda il residuo 51,4% delle imprese (oltre ad un 21% che decentra saltuariamente). Il decentramento è al 96% autocontenuto nel sistema distrettuale, ed è dovuto non tanto all'impossibilità tecnica di svolgere le lavorazioni decentrate (21%), quanto alla scarsa convenienza di realizzare internamente certe fasi (28%) e ai problemi organizzativo-gestionali che l'impresa dovrebbe assumersi internalizzando (29%). Dunque l'obiettivo della flessibilità aziendale, reso ineludibile dalla variabilità legata al contenuto moda del prodotto, impone un'elevata specializzazione raggiungibile solo attraverso la ripetitività dei rapporti di decentramento. Questi ultimi riguardano in misura minore anche le stesse imprese terziste, che effettuano al 33,7% un decentramento di capacità in caso di picchi produttivi (comunque la programmazione della produzione è giornaliera).

Alcuni altri elementi possono essere ricordati:

- Esiste un forte ricambio occupazionale all'interno delle aziende terziste (maggiore che nelle concerie e nelle aziende conto proprio).
- E' operante una tendenza di medio-lungo periodo al decentramento geografico delle prime fasi di lavorazione, chimiche o meccaniche (le più inquinanti, a minor valore aggiunto e meno rilevanti ai fini del conferimento di caratteristiche estetiche) nei paesi produttori di materia prima.
- Il caso delle concerie terziste può essere ricondotto alla specializzazione interna ai gruppi di imprese, che comporta la creazione di unità specializzate nella gestione commerciale, sotto un'unica proprietà o gruppo di controllo.

²² Tutti i dati che seguono provengono da: B. Fiorai, F. Bortolotti, C. Napolitano, C. Signori, Gestione degli orari di lavoro e di altri strumenti di flessibilità nell'area del cuoio di Santa Croce, Flashlavoro Quaderni, n. 47, 1997.

Le imprese terziste sono anche meno rilevanti nella gestione (e nella produzione) dei problemi di natura ambientale, che come è noto costituiscono un forte vincolo delle produzioni conciarie in generale.

Anche una recente indagine di Unioncamere nota che "tra le molte imprese subfornitrici e le poche imprese terminali non sussistono rapporti formalizzati di tipo gerarchico, ma prevale invece una rete articolata ed elastica di pluricommitenza ed un sistema di interrelazioni dinamiche fra unità complementari e concorrenti (...).

Tuttavia, tale fase del ciclo di vita del distretto (...) sembra ormai destinata ad esaurirsi (...) e sembra già delinearsi una prospettiva evolutiva che tende a inquadrare le strategie del distretto in un progressivo processo di gerarchizzazione con crescita delle aziende per linee esterne" (Unioncamere, *Imprese e istituzioni nei distretti industriali che cambiano*, Franco Angeli, 1995: 221-222).

Il punto di vista del sindacato

Il terzismo nella concia esiste perché sono le concerie stesse che lo hanno voluto: sono queste imprese che hanno spinto gli operai più esperti a mettersi per conto proprio, creando dei veri e propri gruppi di imprese, spesso gli hanno fornito direttamente i macchinari e i capannoni in cui lavorare, ma difficilmente questi terzisti sono rimasti monomandatari, quasi sempre, oltre a soddisfare le esigenze dell'impresa madre, si sono procurati anche altri clienti.

L'esigenza del decentramento nasce dalla necessità di utilizzare a pieno gli impianti, perché il ciclo della lavorazione della pelle è fatto di tante operazioni che prevedono l'utilizzo di macchine diverse per brevi periodi durante la giornata. Quindi se un'impresa avesse al proprio interno tutto il ciclo produttivo dovrebbe fare grossi investimenti per utilizzare solo parzialmente gli impianti; decentrando invece parti di lavorazioni, l'impresa riduce gli investimenti, mentre il terzista può offrire lo stesso servizio ad aziende diverse. Sono esternalizzate quasi tutte le lavorazioni: scarnatura, spaccatura, messa a vento, sottovuoto, stampaggio e smerigliatura, mentre rimangono all'interno della conceria il bottale, la tintura e la rifinitura. Si perde un po' di tempo nei trasporti, perché questa organizzazione obbliga a fare una parte di lavorazione all'interno, per poi portarla fuori per un'altra fase, e di nuovo all'interno per quella successiva, ma i vantaggi di risparmio e di flessibilità nei tempi e modi di produzione ripagano ampiamente il disagio.

Esiste una grossa concorrenza fra le terziste sia sul prezzo che sui tempi di consegna; negli ultimi anni la concorrenza si è fatta ancora più dura perché esistono nuove generazioni di

imprenditori che provengono dal sud e che hanno bisogno di lavorare a tutti i costi e fanno prezzi bassissimi, scaricandoli sui diritti dei lavoratori e a costo di periodi di grossa esposizione economica.

Negli ultimi dieci anni assistiamo ad una trasformazione del contoterzismo, che non sta tanto nella quantità o qualità del lavoro, ma piuttosto nell'ingresso di lavoratori del sud ed extracomunitari che hanno mentalità diversa.

Le contoterziste si erano associate in una organizzazione: l'Asa, affiliata a Confapi, che le rappresentava e che fino a una decina di anni fa aveva potere nella contrattazione, adesso ha perso i suoi poteri perché le nuove generazioni di terziste non hanno questa cultura dell'associazionismo. La conseguenza di tutto ciò è stato che l'Asa non ha avuto mandato per firmare l'accordo di aprile '98 che prevedeva uno schema generale retributivo uguale per tutti i lavoratori e una parte di retribuzione sulla base dei risultati dell'azienda; non avendolo firmato l'Asa per ottenere un compenso sui risultati dell'azienda bisogna andare a contrattare azienda per azienda e dove il sindacato è forte può ottenere qualche buon risultato, ma dove non è presente i lavoratori finiscono per essere penalizzati.

In sostanza, possiamo dire che, pur essendo le condizioni salariali uguali per tutti i lavoratori, sia nelle concerie che nelle terziste, per la presenza di contratti d'area unici per l'industria e per l'artigianato, per le concerie e per le terziste, oggi la situazione è mutata. Se, in passato, i lavoratori delle imprese terziste potevano vantare livelli minimi di retribuzione maggiori di quelli delle concerie, adesso con l'arrivo degli extracomunitari tali differenziali si sono annullati perché i lavoratori extracomunitari non hanno esperienza e quindi vengono inquadrati ai livelli più bassi. Inoltre essi restano per periodo limitati nel loro posto di lavoro, perché desiderano tornare a casa per qualche mese, salvo tornare e cercare di nuovo lavoro. Chiaramente, in questo modo, non maturano però anzianità, né scatti di qualifica e il loro livello retributivo resta basso, innescando nell'intera area un meccanismo al ribasso.

Negli ultimi anni, si è fatto ricorso più frequentemente ai contratti a tempo determinato, nelle concerie e nelle terziste, sia perché permettono di gestire meglio le oscillazioni produttive, sia perché è aumentato il ricorso ai lavoratori extracomunitari.

Le condizioni di lavoro sono più disagiate nelle terziste, sia perché i ritmi di lavoro sono più intensi, sia perché il lavoro alle macchine è più ripetitivo, più intenso e aumenta la possibilità di incidenti.

Rispetto invece alla professionalità, non esiste differenza fra la conceria e il contoterzismo, perché ogni singola lavorazione ha le sue professionalità strategiche, che hanno un ruolo sia nell'impresa committente che nelle terziste.

*Il comune di Firenze*²³

Questa scheda è il frutto di un'indagine sull'artigianato e l'industria nell'area fiorentina, che ha riguardato le imprese ad alta tecnologia e le imprese che operano nel settore dei beni per la casa e per la moda. L'indagine dedicata all'alta tecnologia ha analizzato un campione di 61 imprese, principalmente di piccola dimensione, che si occupano di produzioni specialistiche nei settori della meccanica di precisione, dell'elettromeccanica, dell'elettronica, dell'informatica e della robotica. L'indagine sui settori tradizionali ha invece analizzato un campione di 100 piccole e piccolissime imprese situate per quello che riguarda i beni per la casa quasi esclusivamente nella zona dell'Oltrarno e, per il sistema della moda, nel centro storico e nella periferia occidentale (Isolotto, Brozzi, Via Piacentina). Fra le aziende dei beni per la casa sono stati compresi gli argentieri, i mobili e il restauro, la bigiotteria e oreficeria e altri complementi di arredo per un totale di 37 imprese, mentre per la moda si è fatto riferimento alla pelletteria, tappezzeria e abbigliamento, per un totale di 63 imprese.

L'insieme di queste imprese sono state oggetto di indagine sul campo tramite ricercatori che hanno sottoposto personalmente ai dirigenti delle imprese un questionario relativo alla struttura dell'impresa (ragione sociale, serie storica addetti e fatturato, mercato di riferimento, clienti e fornitori), alla innovazione tecnologica, ai vantaggi localizzativi macro e micro e alla rete di interrelazione fra imprese.

Relativamente alla parte di indagine sulle imprese ad alta tecnologia è emerso che la metà circa delle imprese di piccola dimensione produce conto terzi e il 41,6% di esse produce più del 50% della propria produzione in conto terzi. Le piccole imprese con dipendenti compresi fra 11 e 50 sono quelle che, dal 1990 al 1996, hanno incrementato maggiormente i rapporti di subfornitura, mentre per la piccolissima impresa (addetti compresi fra 1 e 10) tale aumento è risultato più limitato.

Le imprese censite sono risultate plurifornitrici: l'83,3% delle piccolissime imprese e il 94,6% delle piccole imprese hanno più di 10 clienti, ubicati prevalentemente fuori dai confini del territorio fiorentino (la metà nel resto d'Italia, un 25% in regione e altrettanto all'estero). Il 71% delle piccole imprese ricava dal primo cliente meno di un quarto del fatturato, mentre la piccolissima impresa ricava meno di un quarto nel 58% dei casi.

²³ La scheda è stata realizzata durante la stesura di un rapporto commissionato dal Comune di Firenze nel 1998 (Comune di Firenze, *Gli studi e le ricerche in campo economico per i piani di settore*, Edizioni Comune Aperto, 1998) e al quale hanno partecipato, oltre agli autori di questo studio, anche Marco Gonzi e Silvia Falsini.

Un dato rilevante per misurare la capacità dell'impresa di piccola dimensione è quello dell'*export*. La media della percentuale di esportazioni è passata dal 28% (1990) al 31,3% (1997) e, mentre nel 1990 solo il 4,8% di imprese esportava più del 75%, nel 1997 le imprese che esportano più del 75% sono diventate quasi il 16%. Questo dimostra che le imprese di piccola dimensione che agiscono nell'*hi-tech* fanno produzioni di alto valore aggiunto e non si appiattiscono sulla committenza, ma al contrario cercano di avere un proprio mercato e delle proprie linee di strategia imprenditoriale.

Un altro dato interessante è rappresentato dal fatto che l'esternalizzazione di alcune funzioni assume volumi significativi. Più che la crescita, che negli ultimi anni ha assunto ritmi modesti, è interessante il valore assoluto: più del 23% della lavorazione è affidata all'esterno, a ditte locali (59,6%) o regionali (35,1%). Le motivazioni dichiarate dagli operatori intervistati variano dalla necessità di professionalità migliori (56%) ai problemi contingenti di eccesso di domanda da fronteggiare (26,3%). Tuttavia il dato si presta ad una doppia lettura: da un lato potrebbe dimostrare l'esistenza di un indotto di elevate capacità professionali, dall'altro lato potrebbe significare che le lavorazioni esternalizzate sono a basso contenuto tecnologico e di alta serialità. Dato che le grandi imprese esternalizzano lavorazioni di contenuto tecnologico e professionale medio-basso, siamo indotti a pensare che la seconda opzione è quella più veritiera. Comunque sia, è indubbia la capacità di queste piccole imprese di produrre un consistente indotto di microimprenditorialità diffusa sul territorio locale.

Le piccole imprese censite sono plurifornitrici e plurifornite: si registra un elevato grado di simmetria fra il numero di fornitori di beni capitali e di input intermedi e il numero di clienti/committenti ai quali affluiscono i prodotti finiti e/o i beni intermedi. Circa 3/4 di imprese infatti acquista i beni da un numero di fornitori superiore a 10 e la percentuale è più alta nelle piccole imprese (11-50 occupati) che nelle piccolissime imprese (1-10 occupati) dove scende ai 2-3.

La media per azienda della percentuale del primo fornitore invece è comune ad entrambi i tipi di impresa ed è intorno al 18%. Appare evidente anche in questo caso il desiderio di diversificare i fornitori e di abbassare il grado di dipendenza dai fornitori principali e/o tradizionali. Anche questo dato confermerebbe quindi la tendenza al dinamismo imprenditoriale, che è più importante nelle imprese dotate di una maggiore dimensione aziendale.

Tuttavia la capacità professionale e soprattutto di applicazione tecnologica di livello sembrano appannarsi di fronte al dato della localizzazione dei fornitori: più della metà di essi sono nazionali, cioè né toscani, né fiorentini; e solo un 22% appartiene al territorio locale; la tendenza si rafforza se consideriamo la sede principale unitamente a quella secondaria dei fornitori. Non solo,

ma la percentuale di fornitori esterni al territorio fiorentino cresce al crescere della dimensione aziendale.

Il segnale non pare confortante e ribadisce quanto affermato dalle grandi imprese fiorentine: la mancanza di un tessuto industriale capace di fornire tecnologie produttive avanzate. Abbiamo la conferma che il sistema produttivo fiorentino è dotato di scarsa integrazione verticale ed orizzontale. Ci sono complementarità di filiera da attivare e soprattutto un livello di produzione da elevare, dal punto di vista della qualità tecnologica.

Le indicazioni che provengono dalle grandi imprese censite ci confermano che le relazioni con il tessuto produttivo locale sono modeste e comunque basate su lavorazioni o subfornitura di medio e basso livello qualitativo. Nelle imprese farmaceutiche, per esempio, l'indotto locale è stimato in percentuali del 2-3% del fatturato e deriva da lavorazioni marginali e sussidiarie: scatole, fiale, eccipienti, confezioni, servizi di pulizie, lavori di tipografia per pubblicità, manutenzioni. Ma anche un'impresa come l'Esate non ha un livello di fornitura locale che possa essere rilevato, ed inoltre i nove decimi della componentistica provengono dall'estero e appena il 10% dall'Italia. La stessa situazione si registra nell'impresa Ote. La stessa Basilichi, che ha un mercato meno proiettato all'estero di altre imprese censite, stima la subfornitura locale fra il 6% e l'8% del fatturato. Solo Nuovo Pignone e Galileo hanno un indotto locale apprezzabile, ma la qualità delle lavorazioni è limitata a beni intermedi di piccola dimensione e di qualità medio-bassa.

In conclusione, le imprese ad alta tecnologia del Comune di Firenze si configurano come un sistema complesso caratterizzato da alti tassi di esternalizzazione produttiva, che però è rivolta principalmente verso subfornitori e committenti collocati al di fuori dell'area fiorentina. Tale sistema è caratterizzato dalla prevalenza di flussi informativi in senso verticale, resi possibili da un insieme diversificato e competitivo di clienti e fornitori che facilita la diffusione nel sistema delle informazioni tecnologiche e commerciali necessarie allo svolgimento dell'attività produttiva. Una domanda da porsi è, quindi, perché tale gruppo di imprese vanta alti tassi di crescita nell'area fiorentina, pur essendo disarticolato al suo interno. In termini figurati, potremmo dire di trovarsi di fronte ad un insieme di "isole coscienti": isole perché non si sono mai creati nell'area fiorentina *networks* innovativi di piccole imprese ad alta tecnologia che assicurassero la circolazione dell'informazione a bassi costi, né tanto meno si è sviluppato un indotto significativo ad opera delle grandi imprese esistenti; coscienti perché animate da una forte consapevolezza della necessità di relazionarsi ed interagire con continuità con altre imprese specializzate in fasi diverse dello stesso ciclo produttivo e che devono essere trovate al di fuori dell'ambito locale e regionale.

La seconda parte dell'indagine ha riguardato i settori tradizionali. Il dato storico dell'importanza del contoterzismo e della subfornitura in questi settori produttivi è confermato anche da questa indagine. Il basso numero di addetti per impresa (6) dimostra come la disintegrazione verticale del processo produttivo sia portata ai limiti nel campione considerato. Quasi metà delle imprese operano in conto terzi e con percentuali sul fatturato che solo in pochissimi casi scende sotto il 75%. Questa tendenza, ulteriormente accentuatasi nel periodo 1990-96, appare comunque più pronunciata nel settore moda che in quello dei beni per la casa. Sul versante opposto, dell'esternalizzazione della produzione, è addirittura il 70% delle imprese ad affidare lavorazioni all'esterno ed in questo caso è il settore casa a mostrare i valori percentuali più alti. Il rapporto si inverte di nuovo se consideriamo il valore medio per azienda delle produzioni appaltate all'esterno, che raggiunge il 42% per il settore moda ma non supera il 27% per il settore dei beni per la casa. Entrambi i settori si rivolgono ad imprese prevalentemente appartenenti all'area locale e con sostanziale stabilità delle commesse, configurando quindi un sistema caratterizzato dal sorgere di rapporti fiduciari basati sulla reputazione e la cooperazione in senso verticale.

Se infatti si considerano le relazioni tra imprese, è evidente, anche nel settore moda come in quello ad alta tecnologia, che le forme di cooperazione orizzontale sono scarse sia per gli aspetti commerciali (ricerca nuovi mercati, commercializzazione nuovi prodotti, organizzazione fiere e mostre) che per l'introduzione di innovazioni. Queste ultime, come l'aggiornamento, dipendono prevalentemente dalle forme di cooperazione verticale con fornitori e clienti. A monte, le relazioni delle imprese sono dirette verso un insieme relativamente ristretto di fornitori, concentrati prevalentemente in ambito locale e con alti valori medi della percentuale di fatturato del primo fornitore (60,7%). A valle restano ugualmente importanti le relazioni in ambito locale: i clienti sono, per oltre il 50%, concentrati nel comune di Firenze, ma il loro numero è superiore a quello dei fornitori, specialmente nel settore dei beni per la casa. È inoltre da notare che la percentuale di vendita ad altre imprese è rilevante quantitativamente, rispetto alle percentuali dei *buyer* e degli intermediari, che rappresentavano una caratteristica prevalente delle relazioni distrettuali nel passato. Sembra dipendere anche da questa struttura della filiera produttiva a piramide il fatto che l'aggiornamento e l'introduzione di innovazioni dipenda più dal rapporto con i fornitori di macchine che con i clienti, in particolare modo nel settore della moda. In quello dei beni per la casa invece l'influenza di clienti e fornitori sembra paritaria.

Si può concludere che il sistema di piccole imprese dell'area fiorentina appartenente ai settori della moda e della casa appare fortemente organizzato come un *network*, in cui le forti relazioni sia a valle sia a monte assumono rilevanza sia dal punto di vista meramente produttivo che da quello della diffusione delle informazioni. Lo squilibrio principale tra fornitori e clienti è

motivato dal fatto che l'innovazione tecnologica è il frutto delle informazioni diffuse dai fornitori di macchine, mentre quella sui mercati di destinazione finale del prodotto è diffusa più liberamente nel sistema. Infine una caratteristica essenziale di questo *network* è la sua concentrazione a livello locale. La vicinanza geografica sembra quindi una condizione necessaria all'instaurarsi dei rapporti di collaborazione fondati sulla reputazione, che possono rendere compatto un insieme di piccolissime imprese di dimensione familiare.

Volendo evidenziare un elemento comune ai due macrosettori censiti (alta tecnologia e settori tradizionali) esso è rappresentato proprio dalla presenza di un'esplicita politica di decentramento produttivo (*outsourcing*), perseguito coscientemente anche dalle piccole imprese. Le cause di questa evoluzione sono state ampiamente discusse in letteratura e sono riconducibili a due categorie generali. La prima è rappresentata dall'incremento del livello tecnologico della produzione, che spinge in particolare le piccole imprese a specializzarsi nel proprio *core business*, esternalizzando in modo irreversibile le altre fasi produttive, creando rapporti stabili con un numero ristretto di subfornitori e moltiplicando i livelli di subfornitura. L'altro insieme di cause riguarda l'evoluzione dei mercati dei beni finali di consumo, che hanno progressivamente assunto le caratteristiche di mercati di nicchia, identificabili come tali per la profonda diversificazione delle esigenze della clientela e per la riduzione del ciclo di vita del prodotto. Il posizionamento dell'impresa su di essi è quindi sostenuto in misura sempre maggiore da fattori diversi dal prezzo, tra i quali assumono un ruolo dominante il consolidamento di rapporti stabili con la clientela e il rafforzamento delle politiche *market-oriented*, che permettono di seguire il rapido mutamento dei gusti dei consumatori. Ma questi obiettivi non sono facilmente conciliabili con la natura solitamente anonima della piccola impresa. Per assicurarne il raggiungimento è quindi necessario che altre imprese si specializzino nelle relazioni con i mercati finali, disintegrando ulteriormente in senso verticale l'attività produttiva. Nelle imprese indagate entrambe queste cause concorrono ad approfondire il processo di esternalizzazione, che rappresenta un'evoluzione comune anche ad altri settori produttivi e a diversi ambiti territoriali. Il fatto che l'area fiorentina sia accomunata in questo sentiero di sviluppo ad aree solitamente considerate a più alta intensità industriale – si pensi al Nord-Est o a distretti contigui come quello pratese – rappresenta uno dei principali fatti positivi emersi da questa indagine. Esso testimonia di una diffusa vitalità del sistema industriale fiorentino, che sembra evolversi abbandonando in parte le proprie caratteristiche più tradizionali per acquisire dinamiche di sviluppo più efficienti dal punto di vista economico. Questa via di crescita solleva però problemi ed ostacoli collegati essenzialmente alla sua natura decentrata e avulsa da ogni forma di pianificazione.

Il sistema tessile-abbigliamento: Prato e oltre

Un caso di relazioni cliente-fornitore di grande rilevanza quantitativa in Toscana e di grande significato per il suo immediato riferimento al contesto distrettuale (e ad un contesto distrettuale particolarmente noto) è quello pratese, che copre oltre il 95% del settore regionale.

Un'indagine recente esamina il caso pratese e le relazioni cliente fornitore²⁴, dal duplice lato della relazione fra imprese di fase e imprese capofila (principalmente, lanifici) e della relazione fra imprese tessili capofila e confezionisti. Si tratta di un'indagine effettuata su un campione di lanifici capofila; sulla base delle indicazioni di questi sono state coinvolte imprese tessili delle fasi ausiliarie, o che comunque vengono mobilitate dalle commesse provenienti dal lanificio. Poiché si tratta di un'indagine vasta e approfondita, faremo riferimento ai dati da essa provenienti (quando non altrimenti indicato) per descrivere i rapporti committente-fornitore nell'area pratese.

Il rapporto lanificio-confezionista non appartiene, se non in parte, al mondo delle relazioni committente-subfornitore: è il lanificio che, sulla base delle proprie conoscenze sulle tendenze-moda, produce un prototipo di tessuto e lo mostra al confezionista, che poi lo ordina, eventualmente apportandovi modifiche e ottenendo in prima battuta una certa quantità di pezze-campione²⁵ che prova in produzione. Il mercato dei lanifici inoltre è sufficientemente ampio: l'80% del fatturato è realizzato con un numero inferiore a 10 solo dal 20% dei lanifici.

Il lanificio medio ha costi di progettazione equivalenti al 5,5% del fatturato e dunque incorpora capacità di progettazione non banali. La tempestività di consegna è avvertito dai lanifici come il fattore cruciale della competitività nel settore, anche se come propri punti di forza le singole imprese sono più inclini a indicare la qualità della produzione e la rapidità nel preavviso dei ritardi di consegna. Viene indicato frequentemente, come maggiore difettosità emergente nel rapporto lanificio-confezionista, il "colore non a campione" (seguito dall'esistenza di macchie e disunità, difettosità di tessitura, difettosità di filatura); d'altronde, segnalano i lanifici, questo difetto di colorazione è più spesso un pretesto per ricontrattare da posizione di forza i termini delle commesse, che un fatto intrinseco. In ogni caso, è evidente che nell'emergere di non qualità della produzione è messa in discussione l'efficacia di tutta la catena produttiva decentrata, e non il solo

²⁴ C. Ciappei e G. Mazzetti, a cura di, *Lo sviluppo produttivo a rete nelle imprese tessili del distretto pratese. Rapporti di integrazione, performances di tempi, servizi, qualità e produttività*, Regione Toscana, Giunta Regionale, Iris, Collana Ricerca Scientifica e Tecnologica, n. 6, 1996.

²⁵ Che tuttavia sono di norma prodotte da terzisti sulla base delle indicazioni del lanificio (che peraltro incorporano il *feedback* del confezionista).

lanificio: e infatti l'affermarsi di politiche della qualità nelle imprese terziste è fatto risalire, a cascata, alle pressioni dei lanifici e dei confezionisti.

I costi delle lavorazioni affidate a terzi equivalgono a ben il 40% del fatturato: il 13,6% destinati a filature conto terzi, l'8,4% a tessiture in conto terzi, il 2,8% a tintorie e ben il 17,6% al finissaggio. Il ricorso a fasi decentrate è molto disomogeneo: ad esempio, per quanto riguarda la filatura, il 5,6% non fa acquisti di filato da terzi, e il 55,6% lo fa per valori non superiori al 2% del fatturato (dunque vi ricorre in maniera abbastanza occasionale o marginale); è vero però che l'entità della quota di acquisti è correlata positivamente alla rapidità di intervento sul mercato, carattere centrale della competitività del "sistema Prato". In maniera analoga, il ricorso alla tessitura terzista è per la grande maggioranza delle imprese di lanificio del tutto trascurabile. L'acquisto di prodotti finiti (dunque l'attivazione di canali lanificio-lanificio, non necessariamente interni al sistema locale) equivale ad un non irrilevante 2,5% del fatturato. Il carattere fortemente spostato sul lato del mercato delle imprese capofila lo si ricava dal rapporto fra altre due componenti dei costi: il costo del personale tecnico-operativo equivale al 5,7% del fatturato, il costo delle provvigioni equivale al 4,6%, l'ammortamento all'1,1%.

Possiamo confrontare questi dati con le quote dei costi delle aziende non capofila: nelle filature abbiamo il 45,4% di costo del personale tecnico-operativo, l'11,5% di ammortamenti, e nessuna voce di bilancio per la commercializzazione (fatta dai titolari); nella tessitura abbiamo il 24,9% di costo del personale tecnico-operativo, il 7,2% di ammortamento; nelle tintorie il 22,4% di costo del personale tecnico-operativo, il 13,5% di ammortamenti; nelle rifiniture il 37,1% di costo del personale, il 20,4% di ammortamenti; quote trascurabili di costi di provvigioni, viaggi, assicurazioni si riscontrano solo nelle tintorie e rifiniture.

Anche dal lato dei terzisti e fornitori, vi sono evidenti disomogeneità: i casi in cui il primo cliente copre l'80% del fatturato ammontano al 40% delle filature, al 35,3% delle tessiture (in ogni caso i primi quattro clienti arrivano all'80% del fatturato in tutte le tessiture), al 6,7% delle tintorie e rifiniture. Anche queste fasi terziste, a loro volta, ricorrono a lavorazioni esterne, equivalenti al 4,8% del fatturato per le tessiture e al 1% per le tintorie e rifiniture.

Per completare i contorni del quadro del distretto tessile, si può ricordare che l'*assistenza commerciale*, tanto nelle filature che nelle tessiture terziste, viene indicata come fattore centrale di competitività: dove probabilmente si intende la assiduità del titolare nel visitare la clientela, "accompagnando" le commesse.

Le relazioni committente-fornitore relative al sistema tessile pratese possono anche essere inserite utilmente nel quadro più complessivo della filiera tessile, rispetto alla quale si possono

ricordare i risultati di una indagine - il Rapporto dell'Osservatorio del settore tessile abbigliamento in Toscana (1996)²⁶ - nella quale è contenuta un'interessante scomposizione delle imprese del settore fra aziende in conto proprio e aziende in conto terzi (indifferentemente citate anche come "subfornitura"). Nel caso del tessile, che accorpa le produzioni laniere e diversificate, l'85,5% delle imprese e il 68,5% degli addetti appartengono al conto terzi: si tratta di 5527 imprese²⁷, che per il 71% hanno fino a tre addetti, per il 14% da 4 a 9 e per il 14% da 10 a 19. Abbiamo dunque un tessuto di imprese fortemente spostato verso le piccole dimensioni, ma non privo di imprese di una certa consistenza (vi sono 2.600 addetti nelle imprese terziste con più di 50 addetti, oltre 6000 in quelle con 20-49 addetti e oltre 8.000 in quelle con 10-19 addetti. Nel complesso si calcolavano oltre 28.000 addetti nelle aziende di subfornitura, che avevano un fatturato di 2.600 miliardi nel 1993).

Alcune osservazioni interessanti sui rapporti fra imprese derivano anche dall'analisi delle imprese toscane in conto proprio del settore: il 93,6% delle lavorazioni esterne è affidato a subfornitori localizzati nella regione (ma spesso nelle immediate vicinanze del committente), con quote decrescenti per dimensione di impresa, ma senza scendere sostanzialmente al di sotto del 90%; i rapporti duraturi con fornitori (in corso da almeno cinque anni) rappresentavano oltre il 60% del conto lavorazioni, con una correlazione diretta alla stabilità dei rapporti a seconda della dimensione di impresa.

Per quanto riguarda le imprese conto terzi, oltre il 50% di esse (53,1%) sono definite pluricomparto, ossia capaci di spostarsi fra più tipologie di prodotto, ma monofase (per il 91,9%), ossia impegnate in un'unica fase del ciclo produttivo. Nel caso del tessile (che nelle elaborazioni non comprende la maglieria), le lavorazioni prevalenti nel mondo del conto terzi sono quelle della tessitura (45%), della nobilitazione (21%), della preparazione alla tessitura (12%) e della preparazione alla filatura (10%). Fra le aziende tessili terziste, la maggioranza produce in serie medio-lunghe, il 40% su piccoli lotti e una piccola quota lavora essenzialmente su campionature.

A parte il servizio del trasporto - che sarebbe forse più proprio definire l'onere - le imprese terziste offrono in certa misura servizi di consulenza alla messa a punto del campione (quelle di dimensione superiore), acquisto di materie tessili (quelle di minori dimensioni), campionatura. Si tratta insomma di un universo di imprese che sarebbe improprio definire dequalificato, e che in qualche modo contribuisce non solo a sostenere le quantità prodotte, ma anche a rafforzare i caratteri qualitativi del sistema locale. Ciò risulta anche dalla constatazione che una parte non trascurabile delle lavorazioni conto terzi è diretta a imprese di un comparto differente da quello di

²⁶ Osservatorio Regionale dell'artigianato della Toscana, Sisma, Iris, *Osservatorio del settore tessile abbigliamento in Toscana. Primo rapporto*, a cura di Franca Alacevich e Marco Bellandi, Firenze, 1996.

²⁷ Individuate rispetto all'universo delle imprese iscritte alle Camere di Commercio (dati relativi al 1993).

appartenenza del terzista (ad es. i terzisti del cardato forniscono prodotti cardati ad aziende che non sono specializzate nel cardato ma in altri comparti): in sostanza il decentramento non è un decentramento solo di “quantità”.

Simmetricamente al lato dei committenti, anche dal lato dei terzisti le imprese partner sono in grande maggioranza (93,4% del fatturato) toscane, a conferma di una forte integrazione territoriale e di una divisione del lavoro accentuata in sede locale: anche in questo caso va notato che la presenza di committenza esterna alla regione non è correlata alla dimensione di impresa (cioè vi sono piccole imprese terziste che hanno quote di mercato anche extraregionali, e che basano presumibilmente la loro competitività anche su fattori qualitativi).

Per quanto riguarda l'ampiezza della committenza, il 28% ha un solo committente, il 33% ne ha 2-3 e il 6% ne ha oltre 20. Nel 42% dei casi il committente principale copre meno del 50% del fatturato. La maggiore dipendenza è associata alla dimensione (bassa), alla tipologia produttiva (cardato) e alla fase svolta (tessitura). Al polo opposto le aziende di maggiori dimensioni, quelle di fibre diverse (che offrono un *range* di differenti materie lavorabili), quelle di rifinizione, sono le meno dipendenti dai committenti principali. Una quota ridotta di imprese terziste (il 3,2%, ma l'8,5% di quelle più “indipendenti”) si serve a sua volta di terzisti.

Nel complesso, si ricava dalle indagini prese in considerazione l'immagine di un sistema con forti gradi di dipendenza, ma non privo di una certa dotazione di risorse qualificate e comunque non impermeabile rispetto all'aggregato delle imprese direttamente presenti sul mercato (esiste una fascia intermedia, ridotta percentualmente ma non irrilevante, di imprese terziste che hanno un certo grado di indipendenza e che non sono troppo differenti dalle imprese committenti).

L'indagine dell'Osservatorio ha inoltre riguardato il settore dell'abbigliamento, comprendendovi i tre aggregati della maglieria, delle confezioni e dell'intimo. Le aziende terziste, che sono oltre 4500, costituiscono il 72% dell'universo: per il 64% hanno fino a 3 addetti, il 24% da 4 a 9 e il 9% da 10 a 19. Oltre 3.500 addetti fanno parte di imprese terziste con oltre 10 addetti. La rilevanza del terzismo è minore che nel tessile, avendosi in questo caso “solo” il 51% degli addetti del settore nelle aziende che lavorano prevalentemente in conto terzi.

A differenza che nel tessile, nell'abbigliamento il sistema è meno “chiuso”: se le imprese terziste toscane producono per 172 miliardi per committenti fuori regione, le imprese capofila toscane decentrano fuori regione lavorazioni per oltre 310 miliardi

Nel caso della maglieria, la divisione del lavoro committenti-terzisti è particolarmente accentuata: il 37% delle imprese in conto proprio del settore mantiene all'interno solo la progettazione del campionario, e le fasi finali (stiro, controllo, imbusto). Un altro 44% decentra una

o due fasi produttive. Sono una minoranza le imprese che tengono all'interno oltre il 50% delle attività di tessitura (20%), confezione (29%), stiro (30%). Minore è il decentramento operato dalle aziende conto proprio del settore delle confezioni (e ancor più dell'intimo), limitato allo stiro²⁸ (spesso a lavoratori a domicilio) e alla confezione vera e propria²⁹ (mantenendo interno il taglio³⁰). Il decentramento di tutte le fasi produttive è operato dal 14% delle imprese. La maggior quota di imprese verticalmente integrate si ha sia fra quelle di maggiore dimensione (con più di 20 addetti) che fra le microimprese (fino a 3 addetti). I rapporti in conto lavorazione fatturati raggiungono il 37% nelle imprese di maglieria, il 18% in quelle di confezione e il 17% nell'intimo. Le imprese di confezioni sono quelle che hanno un maggiore decentramento a largo raggio, per quote considerevoli anche al Meridione (21%) e nelle altre regioni centrali (15%) e in piccola misura all'estero (1%, Cina e Tunisia). Il decentramento in ambito regionale riguarda più facilmente le imprese di minore dimensione. Va considerato anche che le imprese, soprattutto delle confezioni (circa il 10% del totale), effettuano acquisti di prodotti finiti da altre imprese, per lo più estere. Il valore dell'acquisto dei prodotti finiti è meno di un decimo del valore delle produzioni decentrate.

Dal lato delle imprese terziste si calcola un volume di affari realizzato dalle imprese toscane per quasi 900 miliardi (58% maglieria, 39% confezioni). La struttura delle imprese terziste è frammentata (il 64% ha non più di tre addetti, il 24% da 4 a 9 addetti), soprattutto nella maglieria; per il 91% si tratta di imprese "monocomparto". Il 2% di queste imprese svolge anche un'attività in conto proprio. Per il 51% si producono serie piccole e per il 39% lotti medi e grandi. Vi è anche un 7% di terzisti della maglieria e un 4% di terzisti delle confezioni che producono prevalentemente campionature e referenze (di solito aziende con pochi addetti). Nel complesso vi è un 37% di aziende plurifase, presenti in percentuale considerevole nelle confezioni. Il 13% delle imprese terziste della maglieria compiono anche qualche fase di rifinitura e preparazione alla vendita, sintomo di una subfornitura un po' più complessa.

L'indotto Piaggio della Valdera

In Valdera la costruzione di mezzi di trasporto occupa quasi 5.600 addetti (il 31,7% dell'occupazione nell'industria manifatturiera), quasi tutti a Pontedera. Nell'ambito dell'industria metalmeccanica altri 2.140 addetti sono presenti nelle produzioni di prodotti e lavorazioni del metallo (11,7%), 687 nella produzione di macchine e apparecchiature (3,6%) e 287 nella

²⁸ Mantiene internamente oltre il 50% delle attività della fase il 51% delle imprese.

²⁹ Mantenuta prioritariamente interna dal 43% delle imprese

³⁰ Mantenuta prioritariamente interna dal 73% delle imprese

produzione di macchine elettriche (3,6%). Nell'arco di appena cinque anni tuttavia il rapporto occupazionale fra produzione di mezzi di trasporto e altre produzioni meccaniche è passato da 3:1 a 2:1. Ciò è avvenuto essenzialmente come risultato della politica di esternalizzazione e di flessibilizzazione perseguita da Piaggio.

In particolare la filosofia di progettazione del prodotto è completamente mutata, separando la innovazione tecnologica in senso stretto da quella di *design* (Scuola S. Anna, 1996), con fra l'altro l'obiettivo di rendere più dinamiche le capacità progettuali dell'indotto. Tuttavia Piaggio rimane, a livello nazionale, una sorta di polo della rigidità nei confronti di Aprilia, che è invece cresciuta sul modello dell'"assemblatore". Adesso il consolidamento delle attività di produzione di motori è un passaggio fondamentale del rafforzamento aziendale della Piaggio: nella misura in cui riuscirà a porsi come uno dei tre produttori a ciclo integrale del motociclo potrà continuare ad essere un attore internazionale nel sistema moto (fra l'altro, rafforzando le attività di vendita a terzi delle stesse componenti pregiate come il motore³¹). Da questo punto di vista un evento singolo come la costruzione delle nuove officine meccaniche (la cui dimensione -e quindi l'investimento correlato- si è ridotta nel tempo) costituisce un evento innovativo discriminante (lo segnaliamo anche perché è abbastanza inusuale trovare eventi singoli paragonabili nel contesto toscano). Le ultime determinazioni della proprietà che dovrebbe subentrare all'attuale gestione sembrano indicare però una volontà di ristrutturare piuttosto che costruire una struttura fisica *ex novo* per i nuovi reparti della meccanica.; mentre il progetto iniziale era riferito ad un target di produzione di 750.000 motori, prima dell'estate '99 la previsione si era ridotta a 400.000 motori.

La prima ondata del decentramento Piaggio, negli anni Novanta, ha comportato una diffusione a livello di sistema di innovazione di processo con installazione di *robot* nelle aziende subfornitrici, automazione di magazzino, ed anche certificazione della qualità (Bortolotti, 1996; Falsini 1997). Il problema centrale è però quello dell'innovazione di prodotto del sistema diffuso, cioè della capacità di questo di contribuire attivamente alla continua de-maturazione del prodotto motoveicolo operata da Piaggio. La nostra impressione è che le "piattaforme di prodotto" nelle quali i sottoassiemi del motociclo dovevano essere co-progettati da Piaggio e dai suoi fornitori circostanti, in modo da costruire un sistema localmente radicato del motociclo, competitivo a scala internazionale tanto da divenire fornitore non solo di Piaggio (il che è condizione per la competitività di Piaggio stessa) non abbiano avuto il successo sperato.

La componentistica Piaggio non è particolarmente sofisticata, con alcune eccezioni. Fra queste si segnala la capacità di produrre marmitte catalitiche per ciclomotori, in una delle principali aziende dell'indotto, che l'ha messa in grado di espandersi significativamente. Le strozzature del

³¹ Piaggio già ora sta diventando fornitrice di Guzzi, Aprilia, Italjet; compra però forti quantità di motori da Minarelli.

sistema diffuso riguardano (Bortolotti 1996, Falsini 1997) la difficoltà nel pianificare la produzione in funzione di una pluricommitenza necessaria, connessa alla ristrettezza dei tempi di attivazione delle commesse da parte del committente. Parte delle difficoltà sono da ricondursi alla difficoltà di innestare una moderna cultura industriale in medie imprese di vicina derivazione artigiana.

I rapporti Piaggio-indotto hanno avuto una certa evoluzione nel tempo. La tradizione Piaggio è quella di una certa autonomia e separatezza dal territorio circostante, peraltro pesantemente influenzato (soprattutto nel comune di Pontedera). In questa fase, quella dello sviluppo internamente integrato di tipo fordista, l'indotto, pur esistente, è rimasto economicamente marginale. La ristrutturazione degli anni Ottanta è arrivata con ritardo (rispetto ad altri sistemi di grande impresa) nell'universo Piaggio. Comunque la origine dei processi innovativi è spesso interna alla Piaggio, non soltanto come espressione di nuove richieste alle aziende subfornitrici, ma anche come promozione da parte di Piaggio di processi di certificazione della qualità, come promozione di corsi di formazione, come vendita o *leasing* di macchinari. "A valle" di Piaggio esistono (Falsini, 1997) almeno due livelli di subfornitori locali (la componentistica elettronica viene perlopiù dall'esterno); nel corso degli anni Novanta si è ridotto il numero dei fornitori di primo livello; Piaggio ha teso a razionalizzare i suoi contatti con l'indotto, riconducendoli al rapporto con i capofila relativi ai vari sottosistemi del prodotto, strategia tipica di molti grandi gruppi. La prima cerchia dei fornitori è fortemente dipendente da Piaggio (quasi sempre per oltre il 60% della produzione - Bortolotti, 1996) ed ha qualche rapporto anche con i produttori della componentistica auto. I disegni di *outsourcing* di Piaggio comportano la cessione ad aziende terze di reparti interni all'impresa (ad es. la logistica e il magazzino³², ed anche le presse); anche la produzione delle trasmissioni potrebbe essere esternalizzata. Di fronte alle difficoltà incontrate, in alcuni dei casi più significativi, Piaggio sembrerebbe aver mutato strategia, chiedendo, ad imprese a cui offre rapporti più stabili e co-progettazione, di fare entrare nella compagine aziendale³³ *partner* sperimentati (ad es., componentisti auto del Nord Italia). Nel complesso si è così avuta, negli ultimi anni, una "esogenizzazione" dell'imprenditoria della componentistica, con l'ingresso di diversi gruppi esterni all'area.

Va citato un tentativo, risalente allo scorso decennio, di strutturare politiche per l'innovazione nella subfornitura meccanica, che facevano asse su un centro di servizio (Cesim) finalizzato a spingere la diversificazione del sistema delle imprese di subfornitura. Questa iniziativa, che produsse un accurato catalogo delle potenzialità innovative e produttive locali, si scontrò con

³² Alla Tnt che occupa 180 lavoratori a Lugnano, e che dovrebbe passare a TRACOV; le presse sono passate a MDM (gruppo che ha un'altra dozzina di stabilimenti in Italia), che dovrebbe lavorare, dentro lo stabilimento di Pontedera, anche per Fiat.

³³ E' quanto è successo con il subentro di TMM alla LML, fallita, nella produzione di marmitte; adesso l'impresa, impegnata anche sulle catalitiche, lavora anche per Aprilia e Cagiva.

problemi di natura finanziaria (chi finanzia la informatizzazione del servizio?) anche per la “infelice” coincidenza temporale della fase di avvio del Consorzio con un momento alto della congiuntura Piaggio, che aveva disincentivato le aziende fornitrici dal cercarsi committenti meno “comodi”. Va detto, a riprova della citata centralità territoriale della Piaggio, che tutta la struttura produttiva ed amministrativa locale, qualche anno fa, quando fu ventilato il trasferimento al meridione di parti strategiche del ciclo Piaggio, insorse compattamente, provocando prese di posizione e iniziative, anche a livello regionale e parlamentare, che portarono poi alla riconferma della localizzazione della Valdera delle fasi che si ipotizzava di delocalizzare. Un progetto sul quale molto si è puntato è la strutturazione del polo scientifico-tecnologico di Pontedera (Pontech), nel quale dovrebbero confluire sia strutture Cnr, che dell’Università S. Anna di Pisa che della Piaggio stessa (in particolare la ricerca sui piccoli motori); inoltre intorno ad esso dovrebbe nascere una struttura di incubatrice. Pontech funziona già oggi come società specializzata nel trasferimento tecnologico. Pontech ha presentato tre progetti relativi alla consorziatura di imprese negli ambiti della commercializzazione, dell’acquisto della materia prima e dello stampaggio, ma senza grandi successi. Tuttavia tre imprenditori hanno costituito autonomamente un consorzio, Metagroup, mettendo insieme le rispettive specializzazioni, ed acquisendo commesse anche da clienti esterni (New Holland), che attenuano il profilo della stagionalità della domanda Piaggio.

3. Conclusioni

3.1 Gli effetti sullo sviluppo economico locale

Dal punto di vista dello sviluppo economico locale, lo svolgimento di questa indagine ha evidenziato che, nonostante la specificità dello sviluppo fondato sui distretti industriali e sul modello di specializzazione flessibile, l'evoluzione dei rapporti di subfornitura in Toscana non si differenzia in modo sostanziale rispetto a quella di altre regioni italiane o di altre economie nazionali e questo dato è confermato in particolare dall'indagine Mediocredito.

Un primo aspetto che accomuna il caso toscano ad altri modelli di sviluppo è quello della tendenziale omogeneizzazione tra grande e piccola impresa. Rispetto al passato, la dimensione di impresa perde il ruolo di fattore discriminante nelle strategie di relazione con fornitori e clienti. Sia i grandi committenti che le piccole imprese, assegnano un'importanza crescente ai rapporti di subfornitura, che coprono ormai una quota maggioritaria degli acquisti. In alcuni casi (soprattutto le grandi e le medie imprese) il progresso è di dimensioni notevoli, in altri (in particolare le piccole imprese meccaniche) i livelli assoluti restano limitati ma la tendenza ad un loro incremento appare irreversibile. L'efficienza dei processi di *outsourcing* è quindi un fattore così strategico da pervadere l'intero sistema di rapporti tra imprese, senza distinzioni territoriali o strutturali.

Questa evoluzione richiede di essere assecondata anche attraverso il miglioramento degli *standard* qualitativi di produzione. Tale sforzo sembra attuarsi in Toscana ancora una volta secondo logiche spontanee e scarsamente coordinate, di cui sono responsabili in primo luogo le grandi imprese committenti, che preferiscono cercare al di fuori dell'ambito regionale competenze di alta qualità tecnologica e non attuano politiche di qualificazione ed addestramento dei subfornitori locali. Le uniche eccezioni sembrano quelle della Piaggio e soprattutto del Nuovo Pignone, che finora non hanno però realizzato tutti i risultati sperati. Il caso della Piaggio ha in particolare dimostrato la difficoltà di perseguire organicamente tale politica in presenza della non programmabilità delle strategie di mercato e di un livello tecnologico medio-basso dei subfornitori.

L'assenza di una visione di lungo periodo rischia di rappresentare un vincolo pesante per lo sviluppo regionale, considerando anche gli altri aspetti qualitativi emersi dall'indagine. Molti osservatori ed interpreti dell'economia toscana concordano con la necessità di ridurre il numero dei subfornitori per impresa, di allungare la durata media dei rapporti di subfornitura e di delegare in modo crescente competenze nel controllo di qualità e nella coprogettazione ai subfornitori. Questo significa che la subfornitura è considerata sempre più un mezzo per incrementare la specializzazione produttiva e sempre meno un contrappeso cui fare ricorso esclusivamente nelle fasi

di aumento della domanda. Perché questa forma altamente qualitativa di *outsourcing* si imponga è necessario che i rapporti tra imprese siano improntati alla reciprocità e alla crescita congiunta delle rispettive competenze. Laddove queste ultime sono in partenza squilibrate, come nel caso di grandi imprese che occupano settori produttivi ad alta tecnologia e della loro rete locale di subfornitori, sta alle prime far crescere il livello dei secondi, supportandone l'aggiornamento, la specializzazione ed anche la diversificazione produttiva. A questo scopo si ritiene necessario che i subfornitori toscani perseguano una strategia commerciale che eviti la dipendenza da un numero ristretto di committenti. Questa esigenza, sentita in particolar modo dalle piccole imprese, spiega la richiesta rivolta da questi stessi soggetti di avviare iniziative promozionali dedicate ai rapporti di subfornitura. Ed è proprio questo un chiaro elemento evidenziato dalla ricerca. La dipendenza dei piccoli produttori toscani dal sistema locale è sempre più percepita come una condizione negativa per lo sviluppo, che è inteso non tanto nel senso della crescita dimensionale quanto dell'avanzamento tecnologico attraverso rapporti con *partner* e clienti di alta qualificazione. Non è quindi un atteggiamento paternalistico da parte delle istituzioni pubbliche e dei consorzi di impresa, quello invocato dalla parte di economia produttiva censita da questo studio, quanto piuttosto la predisposizione di strumenti di informazione e pubblicità di risorse già possedute e che si è fiduciosi di poter valorizzare in ambiti competitivi più ampi di quelli locali.

Se queste conclusioni dipendono certamente dal fatto di avere focalizzato l'attenzione sull'industria manifatturiera, resta vero che il quadro emerso mostra tali segni di vitalità da ritenere probabile il successo di interventi finalizzati a facilitare l'incontro tra committenti e subfornitori. La condizione essenziale è che queste iniziative siano mirate ad uno specifico settore produttivo ed alle piccole imprese incapaci di svolgere tali attività autonomamente. Come già evidenziato, gli organismi pubblici possono perciò coprire un vuoto di rappresentanza istituzionale e di associazionismo privato che connota negativamente la popolazione di piccole e piccolissime imprese toscane. Queste ultime possono perseguire uno sviluppo fondato sull'approfondimento e il perfezionamento della rete di relazioni con altre imprese solo assegnando a soggetti esterni il compito di predisporre strumenti di comunicazione ed informazione, altrimenti disponibili solo per le grandi imprese. E in questo scenario rientra anche un cambiamento del ruolo del sindacato che è oggetto di discussione nel successivo paragrafo finale .

3.2. Gli effetti sulle relazioni di lavoro

Considerando l'ambito delle prestazioni di lavoro, la crescita di rilevanza delle relazioni di subfornitura, è un contributo e una componente evidente del superamento della relazione sociale di lavoro fordista. Più in particolare, vengono a spezzarsi in maniera evidente alcune caratteristiche di questa: l'unitarietà di luogo, di tempo, di condizioni (ed anche di rappresentanza) del lavoro che del rapporto fordista sono tipiche. Con il tramonto dell'integrazione verticale della grande fabbrica si perde l'unitarietà di luogo; con il superamento di un unico orario standard di lavoro (la sincronizzazione degli orari di lavoro dettata dalla catena di montaggio) si perde l'unitarietà di spazio; con il declino dell'omogeneità sociale intorno all'operaio massa (la sincronia del meccanismo della catena di montaggio richiede una unitarietà di regole e modi di lavorare) esplodono le differenze fra i lavoratori. Come conseguenza, anche il ruolo sindacale non può più essere di rappresentanza di una forza lavoro indifferenziata. Si tratta di processi sia interni all'impresa (cresce la differenziazione nell'impresa o nel processo produttivo), che, a maggior ragione, fra imprese, settori e processi produttivi.

Abbiamo visto come, anche nei nostri casi di studio, e proprio attraverso il meccanismo della crescita delle relazioni di subfornitura, il nuovo processo produttivo, che provvisoriamente può essere definito postfordista, implichi i processi sopra ricordati.

Le distanze del decentramento possono allargarsi (e possono essere massime laddove il decentramento è decentramento di merci facili a "trasportarsi" come il *software*) ed in ogni caso il medesimo ciclo produttivo sempre più spesso non ha bisogno di essere svolto nello stesso luogo. Anche la standardizzazione degli orari di lavoro non ha più ragione di esistere: la competizione sulla flessibilità non richiede uniformità temporale delle prestazioni di lavoro, ma, "solo", loro coordinazione.

Occorre dunque considerare che la rottura della unitarietà dell'impresa avviene da due versanti: da un lato perché c'è più bisogno di flessibilità e differenziazione, ma dall'altro anche perché c'è più possibilità e opportunità derivanti dalla coordinazione. Dunque non un mercato anarchico, ma un mercato per quanto possibile governato dalle imprese –fra l'altro, grazie ai rapporti di subfornitura, alla loro regolazione contrattuale. Per questo è possibile anche parlare di integrazione sistemica³⁴ riferendosi a questa epoca di flessibilità. Non ultimo, lo stesso lavoro amministrativo della gestione dei rapporti di fornitura può essere drasticamente ridotto (cfr. 2.2.1.1.).

³⁴ Cfr. D. Sauer, M. Deiss, V. Dohl, D. Bieber, N. Altmann, Systemic Rationalization and Inter-Company Division of Labour, in N. Altmann, C. Kohler, P. Meil, (ed.), *Technology and Work in German Industry*, Routledge, 1992.

Ma è una logica di integrazione che costruisce e attrezza nuovi mercati più simili, grazie all'uso dell'informatica, a come i mercati dovrebbero essere nella teoria economica (cfr. il sistema Tpn di GE, 2.2.1.1).

Partendo da un differente punto di partenza, se ogni impresa può scegliere fra *make* (fare, cioè produrre internamente) e *buy* (comprare sul mercato), la soluzione della subfornitura e dell'*outsourcing* non è solo l'abbandono del tradizionale *make* (infatti si fanno fare a terzi parti crescenti della produzione e dei servizi, soprattutto le parti meno qualificate) ma è anche un superamento del solo *buy* (non è che si “va sul mercato” aspettando la combinazione di prezzo qualità migliore: l'impresa capofila ci va dettando il quando e il come dei rapporti di fornitura).

Essenziale, come emerge dai casi delle grandi imprese analizzate, ma anche da quelli dei sistemi di piccole imprese, è coordinare: e questo può richiedere in alcuni casi una ricomposizione che può essere interna all'impresa come luogo fisico ma non come luogo giuridico (montaggi del Nuovo Pignone, appalti dei Cantieri navali, logistica di Piaggio o Lucchini), oppure esterna sia da un punto di vista fisico che giuridico (ricomposta da una attività di sistemista da parte di imprese come Breda, Nuovo Pignone, Galileo, Piaggio), o magari esterna solo da un punto di vista fisico (il tentativo di montaggio delle navi in mare aperto di Sec). In tutti i casi si cerca di stare sul filo del rasoio di mantenere i compiti e le risorse strategiche all'interno e contemporaneamente di avere dai fornitori esterni anche un contributo di idee, qualità, a volte di capacità progettuale. Evidentemente si tratta di una combinazione prossima ad essere internamente contraddittoria, ed infatti frequentemente i capofila si lamentano della scarsa qualità degli apporti esterni, richiedendo però prestazioni poco qualificate (Piaggio) o comunque fortemente specifiche (cantieristica livornese). Ne risulta una progressiva concentrazione di figure professionali di bassa qualificazione (ma anche di figure con caratteristiche di specificità: saldatori nella cantieristica) nelle aziende dell'indotto, mentre l'impresa capofila o sistemista assume un profilo occupazionale più tecnico-impiegatizio da un lato (anche se si osserva una tendenza, ancora embrionale, all'*outsourcing* anche di molte mansioni amministrative) e da un altro più schiacciato sulle fasce più alte e polivalenti delle professionalità operaie: le professionalità più legate al saper fare, sia gestionale che tecnico che operativo finiscono per essere uno dei principali agganci residui con il territorio (ciò che motiva la non delocalizzazione). Le aziende dell'indotto (dell'indotto della cantieristica, o della componentistica moto) o del contoterzismo del tessile-maglieria e del sistema conciario si caratterizzano come imprese a manodopera quasi esclusivamente operaia, con modeste capacità progettuali. Il decentramento nei settori della progettazione è per ora sporadico (poche aziende che

lavorano per Nuovo Pignone –ma anche su scala internazionale- o per Galileo o per i cantieri Orlando).

Non abbiamo riscontrato situazioni di totale “prosciugamento” della forza lavoro qualificata nelle aziende capofila; dunque, più o meno ovunque, il sindacato mantiene una certa influenza ed è capace di essere un interlocutore nella definizione delle regole di lavoro dei processi che vengono esternalizzati a partire da personale originariamente interno. Peraltro questa capacità scema rapidamente con l’allontanamento dalle aziende capofila, o al più dei primi “anelli” dei fornitori. Non è però da trascurare la crescente capacità contrattuale di singole figure professionali collocate in posizioni strategiche del ciclo produttivo: nel tessile, nel conciario, e, forse in maniera più evidente ed esemplare, nella cantieristica³⁵: si tratta di figure professionali che in alcuni casi tendono ad accentuare caratteristiche di lavoro autonomo o professionale, capaci di valorizzarsi a prescindere da qualsiasi processo di contrattazione collettiva.

Possiamo dire che la rottura dell’assetto compatto del fordismo è condizione per poterne spingere in avanti i caratteri di integrazione produttiva, riconvertendoli dall’integrazione sincronica della catena di montaggio all’integrazione sistemica al cui interno sono messe in connessione realtà diversissime quanto a organizzazione del lavoro e condizioni di lavoro. Non sembra dunque, allo stato delle cose, smentita la previsione di chi afferma³⁶ che nei sistemi produttivi flessibili convivranno probabilmente due segmenti di forza lavoro, uno periferico ed uno centrale, con differenti gradi di tutela e differenti prospettive di valorizzazione professionale, per i quali queste differenze di trattamento, dal punto di vista delle imprese, sono tutt’altro che disfunzionali.

In questa situazione, per quanto riguarda le differenti forme di regolazione del lavoro delle imprese periferiche, l’eredità storica conta moltissimo. Infatti, a parità di collocazione obiettiva nel processo di lavoro, una posizione di relativa tutela può essere mantenuta (per quanto tempo ?) dai lavoratori esternalizzati dalle fabbriche integrate, mentre vi sono lavoratori per i quali (i lavoratori dei secondi e terzi anelli delle catene di subfornitura) non sono neanche concepibili meccanismi sindacali di tutela delle condizioni di lavoro.

³⁵ Ma anche in settori qui non considerati, si pensi al ruolo dei modellisti nel calzaturiero o a certe professionalità specializzate nell’estrazione del marmo.

³⁶ G. C. Cainarca, Gli uomini, le macchine, l’organizzazione del lavoro, in S. Mariotti, a cura di, *Verso una nuova organizzazione della produzione. Le frontiere del post-fordismo*, Etallibri, 1994.