

L'IMPRESA SUBFORNITRICE: L'ALTRA FACCIA DELLA FRAMMENTAZIONE INTERNAZIONALE DELLA PROD. INDUSTRIALE

di Anna Giunta, Domenico Scalera
18 giugno 2010

Nel corso degli ultimi 15 anni, la frammentazione dei processi produttivi nell'industria manifatturiera, già avviatasi nei decenni precedenti, è proceduta più rapidamente e si è estesa su scala globale, ridisegnando la divisione internazionale della produzione e del lavoro fra paesi e regioni e favorendo la costituzione e il consolidamento di articolate strutture relazionali fra le imprese, a catena e reticolari.

In questo contesto, le attività necessarie alla produzione di beni industriali complessi si sono frammentate in una molteplicità di compiti, svolti separatamente da imprese localizzate in luoghi anche molto distanti e legate fra loro in una catena del valore (value chain) o catena dell'offerta (supply chain) di estensione internazionale o globale.

In questo processo, le imprese industriali dei paesi avanzati, tipicamente grandi o medio-grandi assemblatori situati a valle della catena del valore, hanno spesso rivestito il ruolo di global outsourcers, decentrando all'esterno (e all'estero) le fasi meno pregiate della produzione, conservando all'interno le funzioni a alto valore aggiunto (design, ingegnerizzazione, marketing), ricorrendo ai produttori dei paesi emergenti a basso salario, esercitando un ruolo di guida all'interno della catena internazionale della produzione. Così operando, queste imprese sono riuscite a realizzare i guadagni di produttività necessari a fronteggiare la concorrenza dei paesi emergenti e a incrementare i propri margini di profitto.

Sull'industria italiana, che pure non ha mancato di partecipare alle dinamiche ora descritte, gli effetti della globalizzazione dei mercati dei fattori intermedi sono stati tuttavia peculiari, in virtù della ridotta dimensione media delle imprese manifatturiere e della loro conseguente attitudine a partecipare alla catena del valore sovente in veste di subfornitore, piuttosto che di impresa committente. La frammentazione produttiva globale ha provocato serie difficoltà a molte piccole e medie imprese impegnate nella subfornitura (come rilevato peraltro anche dal Governatore della Banca d'Italia nelle ultime Considerazioni finali), innescando tuttavia, almeno per una parte di esse, processi virtuosi di cambiamento.

I problemi hanno riguardato soprattutto le imprese distrettuali e quelle delle aree deboli del Paese. Nei distretti industriali, la globalizzazione dei mercati degli inputs ha costituito uno shock grave e strutturale, dato il modello di organizzazione produttiva condivisa e territorialmente contenuta. La pratica dell'offshoring ha spinto infatti le imprese maggiori a fuoriuscire dai distretti, alla ricerca di bassi costi di approvvigionamento nell'Europa centro-orientale, nei Balcani, nel bacino del Mediterraneo e nel Sud-Est asiatico, rompendo i tradizionali confini del distretto, spiazzando i produttori locali e così progressivamente disperdendo i principali fattori di successo dei distretti: i saperi e le competenze locali, gli spillovers tecnologici e le altre forme di esternalità di offerta tipiche del distretto. Anche per l'industria del Mezzogiorno, la dispersione internazionale della produzione ha comportato conseguenze preoccupanti. Nelle regioni meridionali, che avevano vissuto negli anni '80 un significativo processo di deverticalizzazione delle imprese industriali, le trasformazioni recenti, con il conseguente acuirsi della competizione dei paesi emergenti, hanno spiazzato un elevato numero di imprese subfornitrici. Nel Mezzogiorno, in effetti, che nelle altre aree del paese, questa tipologia di imprese si è rivelata meno produttiva ed efficiente, meno incline alla crescita e quindi meno attrezzata a sostenere la pressione della concorrenza internazionale.

Tuttavia, la crescente pressione competitiva ha sollecitato una reazione virtuosa da parte di un sottoinsieme relativamente ampio di imprese subfornitrici, le cui caratteristiche, di fronte allo shock della globalizzazione, si sono profondamente modificate. Al tradizionale produttore captive supplier, totalmente dipendente da un

unico monopsonista o da pochissimi clienti, fisicamente prossimo al proprio mercato di sbocco ed ammesso a partecipare alla catena del valore solo in virtù della capacità di comprimere i costi, si è andato in parte sostituendo un modello di impresa subfornitrice più evoluto in termini di mercato, funzioni e caratteristiche. L'impresa subfornitrice più evoluta ha ampliato il proprio mercato, servendo un numero relativamente elevato di clienti, non solo locali e non solo nazionali; ha sviluppato con i propri clienti relazioni più stabili e qualificate, improntate non solo ad un rapporto di subordinazione tecnica ed economica, meramente esecutivo rispetto a specifiche della commessa, ma piuttosto ad un atteggiamento di collaborazione e complementarità, orientato a partecipare alle decisioni rilevanti per la produzione e a proporre modelli e soluzioni per i problemi della committenza. Questo tipo di impresa subfornitrice è spesso diventata a sua volta committente rispetto ad un insieme di altri subfornitori, normalmente di dimensioni inferiori e caratteristiche meno evolute. Rispetto alla struttura tradizionale, articolata su un buyer e tanti subfornitori satelliti, si sono andate affermando relazioni a catena o a rete, nelle quali l'impresa subfornitrice ha progressivamente assunto un ruolo di nodo piuttosto che di semplice terminale, riuscendo talora anche a diversificare la sua attività come produttore diretto per il mercato.

Tutto ciò ha avuto un corrispettivo in termini di funzioni svolte. La necessità di ampliare il numero di clienti (in particolare all'estero) ha richiesto il conseguimento di livelli di produttività sufficienti a coprire i costi fissi di accesso ai mercati esteri, mentre l'esigenza di servire committenti con una domanda differenziata e di crescente complessità tecnica, ha indotto una significativa evoluzione in termini di arricchimento funzionale (abilità di progettazione e design, per esempio). La ricerca attiva di sbocchi di mercato è stata resa possibile da un adeguato sviluppo delle funzioni di marketing, per la promozione e il posizionamento del prodotto e la ricerca e la difesa di nicchie di mercato profittevoli. Infine, è divenuta importante la capacità dell'impresa subfornitrice non solo di partecipare alla catena della produzione ma anche di contribuire alla sua governance. Un esempio illuminante in tal senso è quello delle imprese piattaforma nell'industria tessile.

Un numero ormai elevato di ricerche empiriche, aventi ad oggetto diversi paesi, e anche l'Italia, testimoniano che l'evoluzione descritta in questo articolo ha riguardato una porzione rilevante delle imprese industriali subfornitrici e che essa ha consentito apprezzabili guadagni di produttività e redditività. Tuttavia, è bene ribadire che da questa dinamica virtuosa sono stati esclusi i subfornitori non in grado di percorrere alcune tappe essenziali, quali: a) l'incremento dell'efficienza interna; b) il rafforzamento dei legami di rete con le altre imprese; c) l'arricchimento delle funzioni aziendali; d) l'introduzione di nuovi prodotti o l'ampliamento del portafoglio; e) l'internazionalizzazione del mercato. Ancora, e purtroppo, l'evidenza disponibile ha riproposto il dualismo strutturale dell'industria italiana, mostrando come per le imprese subfornitrici meridionali, l'adeguamento alle mutate condizioni del contesto globale sia finora stato più difficile e come gli esiti futuri di questo processo siano più incerti.