

2. Micro e Piccole imprese terziste nei distretti della meccanica e apertura alle Global Value Chains (GVC) durante la crisi

di Roberto Pozzana, Saverio Testa

2.1 Introduzione

Nell'analisi che segue si intende affrontare il tema dell'impatto della recente crisi internazionale (i dati esaminati riguardano gli anni 2007-2013), sulle dinamiche competitive delle imprese terziste nei principali distretti italiani della meccanica.

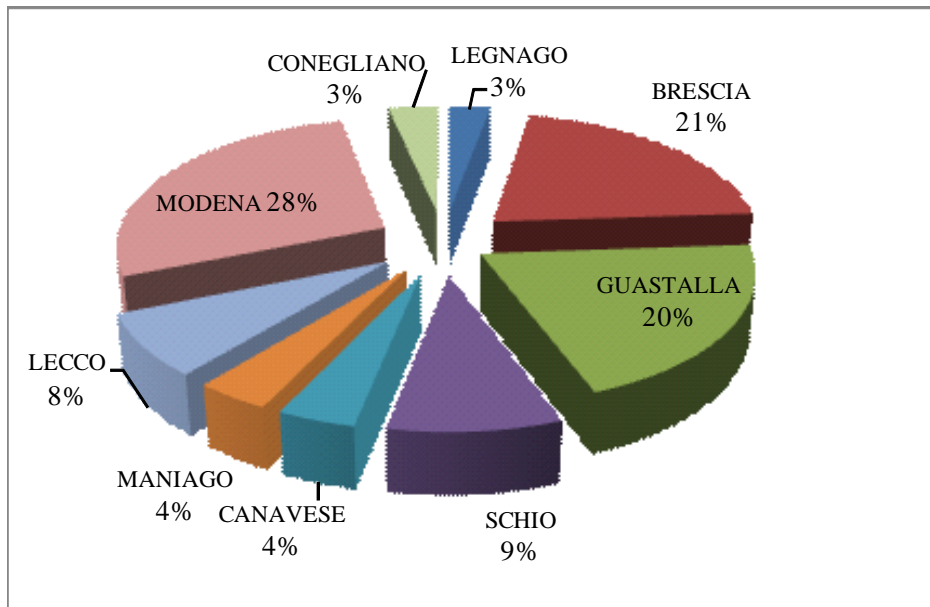
Tab. 1 – Profilo Distretti

<p><u>Valli bresciane e lavorazioni del ferro (distretto del ferro)</u>. I prodotti ruotano principalmente attorno a due gruppi di produzioni: 1- casalinghi, rubinetterie, maniglie, valvolame, posateria; 2- armi e sistemi d'arma. Vi si affianca un'importante manifattura di macchine e apparecchi meccanici legati a tali produzioni.</p> <p><u>Distretto metalmeccanico lecchese</u>. Lavorazione dei metalli e loro leghe; fabbricazione e lavorazione di prodotti in metallo. Inoltre: macchinari, impianti, componenti e automazioni funzionali al processo produttivo.</p> <p><u>Distretto mecatronica di Schio-Thiene</u>. Produzione di macchine utensili (meccanica di precisione) per l'industria tessile, alimentare e legno.</p> <p><u>Distretto motorvalley di Modena, Cento, Bologna, Argenta</u>. Produzioni di meccanica per l'automotive, motori, carrozzerie ...</p> <p><u>Distretto di Guastalla, Reggio nell'Emilia, Suzzara, Parma</u>. Fabbricazione di macchine agricole, componenti per parti di autoveicoli, rimorchi e inoltre macchine per la zootecnia e l'industria lattiero casearia, pompe e impianti di irrigazione.</p>

Fonte: varie

Come si vede dalla figura 1 il peso dei distretti in termini di imprese risulta meno rilevante per le aree territoriali di Conegliano, Legnago, Canavese e Maniago che quindi non saranno prese in considerazione nell'analisi. In particolare l'attenzione sarà focalizzata sulla dinamica delle vendite in relazione alla dimensione geografica del mercato cui sono rivolte e consentirà alcune considerazioni sulla partecipazione di tali imprese alle Catene del Valore Globali analizzando l'andamento delle loro esportazioni.

Fig.1 - Distribuzione imprese per area distrettuale - 2013



Fonte: elaborazione Sose su dati Be On Business

A tale scopo ci si è serviti di elaborazioni effettuate sul data base Be On Business che contiene i dati strutturali delle imprese soggette agli Studi di Settore, in particolare utilizzando una classificazione delle imprese meccaniche secondo il modello di business adottato. Per una descrizione più dettagliata della metodologia impiegata nell'individuazione dei modelli di business si veda Pozzana e Benedetti, 2011; basti qui ricordare che - secondo i recenti studi sul tema (Osterwalder, Pigneur e Tucci, 2005; Al Debei, Avison 2010) - il modello di business è una rappresentazione stilizzata del modo con cui un' impresa affronta la competizione sul mercato strutturando la propria catena del valore secondo processi produttivi, risorse, investimenti tecnologici e relazioni con l'ambiente esterno, da cui generare valore⁹.

L'attenzione viene rivolta in particolare ai tre modelli di business - di cui si fornisce di seguito un sintetico profilo - che rappresentano altrettante modalità di offrire servizi produttivi in c/terzi alle imprese committenti.

MB2, TERZISTI SPECIALIZZATI IN UN UNICO MERCATO DI SBOCCO, CHE OPERANO ANCHE CON SCAMBI INTERNAZIONALI (1.003 imprese, 2013) - Si tratta di imprese che operano in conto terzi e sono caratterizzate da un processo produttivo completo. Svolgono le fasi di fabbricazione del prodotto ma anche la

⁹ Le imprese soggette a Studi di Settore sono, anche per la Manifattura, le micro e piccole imprese, le quali operano con diverse forme giuridiche (ditta individuale, società di persone, società a responsabilità limitata e anche società per azioni). Tutte le considerazioni svolte in questo lavoro sono pertanto riferite a questa classe di imprese, inclusa la classificazione dei modelli di business qui presentata e discussa. In tal senso, i tre modelli di business della subfornitura qui analizzati si riferiscono a poco meno di 18.000 imprese che rappresentano il 50% circa del totale delle micro e piccole imprese meccaniche (anche con altri modelli di business) considerate dagli Studi di Settore (35.000 imprese circa al 2013) le quali rappresentano a loro volta l'8% circa delle imprese del settore manifatturiero (fonte Dipartimento delle Finanze, 2013).

manutenzione/riparazione. Lavorano un prodotto specifico e/o operano su un mercato definito. Sono imprese attive anche a livello internazionale.

MB6, TERZISTI SPECIALISTI DI FASE CON RAPPORTO DI MONOCOMMITTENZA (11.529 imprese, 2013) - Queste imprese operano in conto terzi, in modo specialistico su una fase del ciclo produttivo (assemblaggio, ed anche installazione o riparazione). La caratteristica principale di questo MB è l'elevata dipendenza da un'impresa committente principale, per la quale vengono effettuate lavorazioni specifiche.

MB8, TERZISTI CON RAPPORTO DI MONOCOMMITTENZA E SPECIALIZZATI IN UNA FASE DI LAVORAZIONE APPLICATA A PRODOTTI DIVERSI (5.146 imprese, 2013) - Si tratta di imprese che operano in conto terzi, tendenzialmente con un rapporto di mono committenza. Possono a loro volta esternalizzare una lavorazione. Tali imprese sono specializzate in una lavorazione particolare applicata ad un ampio portafoglio prodotti, quale il trattamento termico. Operano sulla componentistica in acciaio e spesso intervengono nella fase finale di assemblaggio del prodotto.

Questi tre modelli di business differiscono tra loro rispetto ai seguenti parametri che esprimono strategie produttive e di mercato differenti:

- a) le competenze di processo e di prodotto (specializzate o ampie);
- b) l'intensità della relazione con un'impresa cliente principale;
- c) il grado di apertura internazionale, misurato dalla quota di esportazione delle proprie lavorazioni; verosimilmente, questo parametro rende anche conto della capacità di essere partecipi dei flussi di scambio all'interno delle Global Value Chains (Catene del Valore Globali).

Con riguardo al sistema delle competenze, il MB2 risulta caratterizzato da capacità più ampie rispetto agli altri due modelli di subfornitura, nel senso che le competenze produttive coprono l'intero ciclo di produzione spingendosi fino alle fasi di servizio (installazione / manutenzione); negli altri due casi, invece, l'offerta è centrata sulla fornitura di un'unica fase del ciclo produttivo che per il MB6 si identifica generalmente con l'assemblaggio e nel MB8, oltre a quest'ultima, anche con lavorazioni a più alto valore aggiunto come i trattamenti termici dei materiali.

Se si considera la relazione con l'impresa cliente, i parametri associati a ciascuno dei tre MB indicano che la subfornitura avente il profilo tipo del MB6 e MB8 opera in una condizione di sostanziale dipendenza da un cliente principale mentre per il MB2 tale legame sembra essere più limitato e comunque non prevalente.

Tab. 2 - Modelli di subfornitura e impatto della crisi: un'analisi per i distretti

ITALIA						DISTRETTO BRESCIA					
	Quota % di fatturato con un solo cliente 2007	Quota % di export 2007	Quota % di fatturato con un solo cliente 2013	Quota % di export 2013	Var. % n. Imprese 2007 - 2013		Quota % di fatturato con un solo cliente 2007	Quota % di export 2007	Quota % di fatturato con un solo cliente 2013	Quota % di export 2013	Var. % n. Imprese 2007 - 2013
MB 2	39,6%	77,1%	30,3%	60,1%	-12,1%	MB 2	44,6%	75,8%	31,7%	60,2%	-54,0%
MB 6	53,1%	1,4%	48,2%	4,1%	17,0%	MB 6	51,4%	0,5%	49,1%	2,9%	20,5%
MB 8	48,1%	5,4%	45,9%	3,3%	-25,0%	MB 8	52,0%	8,8%	49,2%	3,4%	-21,0%

DISTRETTO LECCO						DISTRETTO GUASTALLA					
	Quota % di fatturato con un solo cliente 2007	Quota % di export 2007	Quota % di fatturato con un solo cliente 2013	Quota % di export 2013	Var. % n. Imprese 2007 - 2013		Quota % di fatturato con un solo cliente 2007	Quota % di export 2007	Quota % di fatturato con un solo cliente 2013	Quota % di export 2013	Var. % n. Imprese 2007 - 2013
MB 2	40,4%	82,2%	30,0%	57,0%	-36,4%	MB 2	37,6%	81,5%	24,5%	58,0%	-43,1%
MB 6	52,1%	0,2%	55,3%	1,0%	11,1%	MB 6	58,0%	1,9%	53,7%	3,0%	10,7%
MB 8	51,2%	8,1%	48,4%	3,0%	-16,8%	MB 8	48,6%	6,3%	50,8%	3,0%	-14,2%

DISTRETTO MODENA						DISTRETTO SCHIO - THIENE					
	Quota % di fatturato con un solo cliente 2007	Quota % di export 2007	Quota % di fatturato con un solo cliente 2013	Quota % di export 2013	Var. % n. Imprese 2007 - 2013		Quota % di fatturato con un solo cliente 2007	Quota % di export 2007	Quota % di fatturato con un solo cliente 2013	Quota % di export 2013	Var. % n. Imprese 2007 - 2013
MB 2	33,8%	73,4%	31,4%	58,0%	-30,1%	MB 2	44,3%	78,1%	22,1%	49,0%	-36,7%
MB 6	51,3%	1,8%	50,6%	2,0%	13,7%	MB 6	51,7%	0,0%	49,9%	1,0%	21,8%
MB 8	45,6%	6,4%	47,8%	3,0%	-16,9%	MB 8	45,0%	11,7%	45,3%	3,0%	11,6%

Fonte: elaborazione Sose su dati Be On Business

Infine, quanto all'abilità di lavorare con imprese clienti all'estero, emerge nettamente che solo la subfornitura svolta secondo il MB2 evidenzia un posizionamento internazionale grazie ad una quota di export considerevole (73%- 82%), quota che negli altri due modelli risulta invece del tutto trascurabile o nulla (tra 0 % e 12%) (vedi Tabella 2, dati 2007).

Ad una prima evidenza, quindi, e "fissata l'immagine ai blocchi di partenza" nel momento culmine del ciclo economico espansivo (2007), soltanto la subfornitura del MB2 mostra caratteristiche di posizionamento competitivo compatibili con la partecipazione a Catene del Valore Globali, mentre gli altri due modelli sembrano più

relegati ad ambiti di mercato addirittura locali più ancora che nazionali (vedi Tabella 3, dati 2007).

Tab. 3 - Dimensione geografica dei mercati delle micro e piccole imprese terziste nei principali distretti durante la crisi

DISTRETTO DI BRESCIA-CALVISANO-LUMEZZANE -CASTIGLIONE S.

	<i>Anno 2007</i>			<i>Anno 2010</i>			<i>Anno 2013</i>		
	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8
entro la provincia	28%	54%	59%	26%	49%	49%	39%	75%	78%
fino a 3 regioni	48%	33%	29%	43%	35%	37%	27%	18%	15%
nazionale	25%	12%	12%	31%	16%	14%	34%	7%	7%
EXPORT	76%	1%	9%	63%	2%	3%	60%	3%	3%
di cui: UE	-	-	-	38,2%	1,1%	1,6%	32,5%	1,5%	1,9%
EXTRA UE	-	-	-	25,1%	0,6%	1,1%	27,7%	1,3%	1,5%

DISTRETTO DI GUASTALLA-REGGIOEMILIA-SUZZARA-PARMA

	<i>Anno 2007</i>			<i>Anno 2010</i>			<i>Anno 2013</i>		
	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8
entro la provincia	15%	57%	50%	0%	47%	39%	22%	73%	73%
fino a 3 regioni	55%	33%	41%	0%	34%	52%	34%	20%	21%
nazionale	30%	10%	9%	100%	19%	9%	44%	7%	6%
EXPORT	81%	2%	6%	56%	2%	3%	58%	3%	3%
di cui: UE	-	-	-	32,4%	1,2%	2,1%	23,5%	1,4%	1,3%
EXTRA UE	-	-	-	23,7%	0,6%	1,3%	34,5%	2,0%	1,4%

DISTRETTO DI SCHIO-THIENE

	<i>Anno 2007</i>			<i>Anno 2010</i>			<i>Anno 2013</i>		
	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8
entro la provincia	61%	68%	69%	100%	58%	57%	35%	82%	82%
fino a 3 regioni	0%	26%	24%	0%	29%	34%	20%	13%	15%
nazionale	39%	6%	6%	0%	13%	9%	45%	5%	3%
EXPORT	78%	0%	12%	30%	1%	1%	49%	1%	3%
di cui: UE	-	-	-	27,2%	0,9%	0,4%	28,1%	0,7%	2,3%
EXTRA UE	-	-	-	3,0%	0,4%	0,6%	20,4%	0,5%	0,8%

DISTRETTO DI LECCO-PREMANA-BELLAGIO -MORBEGNO

	<i>Anno 2007</i>			<i>Anno 2010</i>			<i>Anno 2013</i>		
	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8
entro la provincia	0%	33%	39%	0%	33%	30%	32%	64%	66%
fino a 3 regioni	0%	55%	53%	0%	54%	56%	35%	31%	24%
nazionale	100%	12%	8%	100%	13%	14%	33%	5%	10%
EXPORT	82%	0%	8%	65%	1%	2%	57%	1%	3%
di cui: UE	-	-	-	43,0%	0,8%	1,0%	26,5%	0,5%	1,9%
EXTRA UE	-	-	-	21,8%	0,3%	0,5%	30,4%	0,7%	0,8%

DISTRETTO DI MODENA-CENTO-BOLOGNA-ARGENTA

	<i>Anno 2007</i>			<i>Anno 2010</i>			<i>Anno 2013</i>		
	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8	MB 2	MB 6	MB 8
entro la provincia	17%	44%	42%	0%	40%	42%	28%	67%	73%
fino a 3 regioni	25%	39%	45%	0%	41%	41%	29%	23%	21%
nazionale	58%	17%	13%	100%	19%	17%	43%	10%	7%
EXPORT	73%	2%	6%	56%	1%	2%	58%	2%	3%
di cui: UE	-	-	-	27,3%	0,9%	1,6%	26,9%	1,1%	1,5%
EXTRA UE	-	-	-	28,9%	0,4%	0,7%	31,0%	0,7%	1,1%

Fonte: elaborazione Sose su dati Be On Business - Incidenze % del numero di imprese del MB che dichiarano l'area geografica di vendita. L'export è la quota dichiarata di esportazione per MB

2.2 Catene del valore, subfornitura, governance

Prima di addentrarsi nell'analisi specifica a livello di distretto, è opportuno delineare un contesto teorico di riferimento attraverso il quale cercare di tracciare alcune possibili traiettorie evolutive della subfornitura durante il periodo di crisi e per effetto stesso della crisi, individuando i fattori principali di competizione affrontati dalle micro e piccole imprese terziste della meccanica nel nostro Paese. I sistemi di subfornitura sono espressione di scelte produttive che – in estrema sintesi – comparano il costo di transazione connesso all'acquisizione di un semilavorato sul mercato, con il costo della lavorazione effettuata all'interno dell'impresa per ottenere quel medesimo manufatto. Nell'economia tratteggiata da Williamson (1975) la scelta tra tali alternative viene guidata da alcuni fattori determinanti, tra i quali: la complessità delle relazioni tra imprese, il grado di specificità delle conoscenze coinvolte nella transazione, la standardizzazione/personalizzazione del prodotto, la numerosità e la ripetitività stesse della transazione. Il ricorso all'esternalizzazione di fasi del ciclo produttivo riflette quindi una decisione legata alle diverse combinazioni tra le caratteristiche del prodotto richiesto e le conoscenze di processo/prodotto necessarie alla sua realizzazione; sotto tale aspetto le opzioni sembrano essere limitate da un lato al ricorso al mercato e dall'altro all'integrazione delle competenze produttive all'interno dell'impresa (gerarchia-mercato). In questa chiave si possono interpretare i fenomeni di frammentazione produttiva (e quindi in senso stretto della catena del valore) cui abbiamo assistito nel nostro apparato industriale e che hanno raggiunto il culmine tra gli anni ottanta e novanta.

Sotto tale aspetto, come ben sottolineano Trau ed Arrighetti (2013), fino agli anni novanta l'outsourcing di fasi del ciclo produttivo era ritenuta la strategia più efficace per gestire variazioni repentine della domanda, rispondendo principalmente all'obiettivo di raggiungere una maggior efficienza attraverso la flessibilità dell'apparato produttivo: una strategia mediante la quale poter tenere sotto controllo i costi della produzione aggiuntiva senza incorrere in diseconomie. Durante gli anni novanta però, importanti trasformazioni prendono forma nei mercati, soprattutto sotto la spinta di una progressiva globalizzazione trainata in particolare da fattori quali l'innovazione tecnologica e degli standard di comunicazione telematica; la maggior liberalizzazione dei flussi commerciali; l'abbattimento dei costi di trasporto (Giunta, Nifo, Scalera, 2008) che introducono criteri decisionali più complessi dell'opzione "gerarchia-mercato" nella valutazione delle scelte di esternalizzazione della produzione. Da questa intensa trasformazione non sono immuni i distretti produttivi del nostro Paese, poiché le reti di subfornitura vengono coinvolte dalla frammentazione delle catene del valore a livello globale attraverso una crescente concorrenza estera sul lato sia dei prezzi (di fornitura) sia delle competenze produttive. E ciò manifesta i suoi effetti sull'organizzazione spaziale di tali relazioni di scambio (Tattara, Corò, Volpe 2006), rompendo il "paradigma storico" della contiguità territoriale: uno dei tratti distintivi dell'area distrettuale. Molte subforniture, infatti, si spostano all'estero così come molti subfornitori delle imprese italiane vengono reperiti all'estero.

L'opzione "ricorso al mercato" si arricchisce così di opportunità prima inesplorate, rendendo disponibili relazioni a livello internazionale con imprese dotate di forti vantaggi dal lato dei costi di produzione così come di competenze produttive più estese o ancora, di conoscenze tecnologiche/ di processo più evolute e più specifiche. La competizione si sposta sui mercati globalizzati e non a caso importanti contributi di studio mettono in evidenza tale allargamento degli orizzonti strategici, sottolineando le conseguenti innovazioni che ne derivano anche sotto l'aspetto dell'organizzazione industriale: a livello di impresa così come di Paese (Gereffi, 1994 e 1999). Essi sottolineano, soprattutto, i limiti di una interpretazione polarizzata "gerarchia-mercato" perché le dinamiche competitive fanno emergere altri paradigmi in cui divengono praticabili differenti soluzioni di coordinamento inter-organizzativo tra imprese, che variano in relazione alla diversa natura del servizio produttivo oggetto di scambio. Sturgeon (2002) introduce un'importante distinzione riguardo al modo in cui la subfornitura viene svolta, collegandola al diverso grado di standardizzazione del prodotto/servizio:

a) quando la lavorazione richiesta riguarda prodotti con caratteristiche fortemente standardizzate in genere la selezione del "commodity supplier" avviene attraverso il mercato;

b) quando il servizio di subfornitura richiede scarsa o nulla standardizzazione ma l'impiego di macchinari dedicati all'impresa committente, la relazione è di tipo "captive";

c) quando, infine, la subfornitura è centrata sulla personalizzazione del servizio, la relazione si configura come "chiavi-in-mano".

Tale struttura concettuale pone dunque in evidenza come le relazioni intermedie tra le due polarità "mercato-gerarchia" possano a loro volta assumere una pluralità di configurazioni e rappresentare strategie di competizione differenti in relazione sia alla natura dei mercati di destinazione del servizio produttivo (subfornitura) offerto, sia alle caratteristiche intrinseche del prodotto lavorato. Ciò fa emergere il tema, non secondario, del controllo di tali fattori nella prospettiva di presidiare le logiche della competizione: ovvero il tema della *governance* delle reti di subfornitura. Un fondamentale contributo in tal senso proviene da Gereffi, Sturgeon e Humphrey (2005) i quali articolano le possibili forme del coordinamento di reti tra imprese committenti e subfornitrici, secondo una struttura che dipende non soltanto dal tipo di relazione (modulare, relazionale o captive) già evidenziato da Sturgeon (2002), ma anche dalla natura del "sapere produttivo" e del "trasferimento dell'informazione", ovvero dal grado di complessità/ codificazione dei processi ed infine dalla disponibilità sul mercato delle competenze richieste.

La combinazione di tutti questi fattori conduce a cinque tipologie di catena del valore che rappresentano una chiave interpretativa assai utile per comprendere anche nel caso qui trattato: da un lato il posizionamento strategico dell'impresa subfornitrice meccanica date le caratteristiche della governance nella corrispondente catena del valore di cui fa parte; dall'altro, le leve competitive di cui essa dispone per sostenere la concorrenza sui mercati. E' in tal senso che vale la pena descriverle brevemente e ricondurre ad esse i tre modelli di subfornitura qui considerati.

a. La prima tipologia di governance della catena del valore è data dal mercato. Nel rapporto di subfornitura l'impresa committente si rivolge al mercato allorché le specifiche di prodotto (lavorazione) sono semplici, non è sentito il bisogno di codificare lo scambio di informazioni, le competenze si possono trovare facilmente sul mercato e di conseguenza le transazioni vengono di fatto regolate dal sistema dei prezzi.

b. Nelle relazioni in cui prevale una certa complessità del prodotto, ma tale complessità può essere "modularizzata", la catena del valore diviene essa stessa modulare, ovvero varia in funzione delle caratteristiche e del numero delle operazioni modulari effettuate. Lo scambio di informazioni tecniche avviene mediante una codifica semplice del sapere tecnologico-produttivo, la quale rappresenta la chiave per semplificare l'intero sistema di relazioni: la specificità delle competenze produttive viene in tal modo neutralizzata, il livello di coordinamento richiesto diminuisce e la confrontabilità delle condizioni economiche diventa più facile, mettendo in concorrenza tra loro i potenziali subfornitori e rendendone poco onerosa la sostituzione di fronte a condizioni economiche meno vantaggiose.

c. La catena del valore relazionale rappresenta il caso più complesso, nel senso che le specificità del prodotto/lavorazione comportano una specializzazione della conoscenza e del "saper fare", che rendono ardua la codifica delle informazioni e quindi i flussi di scambio informativo tra imprese. Tali circostanze spingono verso l'instaurarsi di una relazione di mutua dipendenza subfornitore-impresa committente e si osserva generalmente una governance centrata su forme strette di controllo/ coordinamento, spesso supportate da contratti che impongono penali a fronte del mancato rispetto degli accordi.

Questa modalità di esternalizzare fasi del ciclo produttivo tende quindi ad assumere i contorni della stabilità nel tempo, in quanto operare una re-internalizzazione da parte dell'impresa committente significa incorrere in costi elevati, rischi maggiori di inadempimento contrattuale e costi di realizzazione più lunghi.

d. Nelle relazioni in cui le competenze produttive richieste non sono elevate, ma si formano nel tempo all'interno dell'impresa subfornitrice per effetto del durevole legame produttivo con il committente, la governance si esprime secondo la forma "*captive value chain*" in cui il subfornitore viene scoraggiato ad uscire dalla relazione ma deve sottostare a condizioni economiche poco vantaggiose. In genere ad esso vengono assegnate fasi come l'assemblaggio, la componentistica, la logistica.

e. Infine, l'ultimo caso riguarda le situazioni in cui le fasi del ciclo produttivo sono effettuate internamente (gerarchia), perché sul mercato non si trovano competenze adeguate, le conoscenze tecnologico-produttive richieste sono assai complesse e possiedono un valore strategico che ne sconsiglia comunque l'esternalizzazione.

E' evidente che l'una o l'altra di queste strutture relazionali si impone anche in funzione del mercato in cui esse si sviluppano: i servizi della subfornitura possono essere rivolti a mercati intermedi assai diversi tra loro. Da un lato, il mercato dei semilavorati caratterizzato da prodotti generalmente standardizzati, con elevata codifica informativa per i quali si richiedono competenze di lavorazione non specifiche e facilmente reperibili sul mercato. Dall'altro, le produzioni complesse per le quali il livello di "customizzazione" non soltanto è elevato, ma costituisce requisito essenziale

per entrare in relazione con l'impresa committente; al punto che il legame di esclusiva emergente nel tempo, tende a divenire insostituibile.

Nei mercati del primo tipo, prevalgono tendenzialmente catene del valore in cui la relazione "impresa committente-subfornitore" è gestita da una governance secondo i modelli "a, b, d". Mentre il "modello c" appare invece più idoneo a gestire le relazioni sui mercati del secondo tipo. E infine, il modello gerarchico (e) privilegia il pieno controllo del ciclo produttivo mantenendolo all'interno, per assenza di alternative esterne affidabili – in termini di costo, competenze, livello del servizio- e per il rischio di perdere vantaggi strategici.

Rispetto alle cinque tipologie di value chain delineate, come possono essere allora posizionati nel momento di massima espansione del ciclo (2007) i tre modelli di subfornitura meccanica qui considerati? Lo spartiacque è in primo luogo la dimensione internazionale o meno di mercato: sotto tale aspetto, unicamente i terzisti del MB2 che operano su un mercato specializzato con un sistema ampio di competenze produttive possono essere accostati alle problematiche delle GVC. Il fatto, poi, che prima della crisi la quota di fatturato generata dal committente principale non superasse il 45% indica che tali imprese operavano all'epoca prevalentemente verso mercati di beni intermedi caratterizzati da prodotti standardizzati, codificabili, senza una particolare vocazione verso una relazione "customizzata", ma con una pluralità di clienti; in altri termini, erano posizionati entro catene del valore dominate dalla forte pressione concorrenziale, governate dal prezzo della lavorazione e/o dalla facile sostituibilità delle competenze offerte (value chain a,b) quali tipicamente sono quelle della componentistica.

Quanto agli altri due modelli di subfornitura (MB6 e MB8), esclusa una loro partecipazione alle GVC a causa della forte connotazione addirittura locale - prima che nazionale- dei rispettivi mercati di sbocco, spicca l'elevata dipendenza di quelle imprese da un committente principale (si veda Tab.2 e 3) Tale legame di esclusiva coniugato con una dimensione locale dei mercati serviti, fa propendere per una probabile collocazione di questi terzisti all'interno di catene del valore di tipo "captive", in cui la competenza produttiva del subfornitore viene limitata alla fase di assemblaggio. Ciò risulta coerente anche con il profilo di business prevalente con cui essi sono stati qui classificati; anche se, per la verità, le imprese terziste del MB8 si caratterizzano per competenze produttive estese anche ai trattamenti termici dei metalli e ciò rappresenta una potenziale leva competitiva da valorizzare su mercati più ampi e complessi.

2.3 Dinamiche competitive sui mercati intermedi globalizzati: quadro di riferimento

Con l'allargarsi delle logiche competitive ai mercati globali, la strategia per le imprese subfornitrici viene progressivamente vincolata dalla necessità di sottrarsi alle leve concorrenziali centrate unicamente sul prezzo; ciò significa soprattutto puntare alla specializzazione sui mercati di beni intermedi che però può assumere due traiettorie distinte:

- a) una specializzazione del prodotto/lavorazione offerta sul mercato;
- b) una specializzazione della relazione con l'impresa committente.

Quest'ultima strategia è la più complessa in quanto implica la capacità di fare un salto qualitativo decisivo: diventare partner strategico dell'impresa committente, ovvero possedere:

- capacità di offrire all'impresa committente un servizio produttivo personalizzato;
- capacità di gestire la fase di disegno/progettazione "per e insieme" al committente (co-progettazione),
- capacità di adattamento alla variazione delle quantità e della varietà richieste dal committente;
- qualità del servizio in termini di rispetto dei tempi di consegna e velocità di esecuzione delle prestazioni. (Traù, Arrighetti, 2013).

Tale evoluzione strategica dell'offerta di servizi di subfornitura comporta per l'impresa terzista un notevole investimento in competenze produttive, organizzative (la capacità di progettare modifiche del prodotto personalizzate) e in sistemi ICT per gestire lo scambio dei flussi informativi; ma la rafforza sul mercato, sottraendola alla concorrenza della globalizzazione. La sua crescita dimensionale diventa insieme condizione e conseguenza di tale approccio.

Per contro, il terzista che non è in grado di seguire tale percorso è destinato a rimanere sui segmenti "commodity" dei mercati di beni intermedi, subendo la competizione su scala globale sempre più aspra.

L'avvento della lunga e profonda crisi che dal 2008 ha coinvolto tutti i mercati (non ultimo quello della meccanica) ha radicalizzato lo scenario qui descritto. La forte contrazione della domanda lungo tutte le filiere produttive (beni intermedi, beni finali e beni strumentali) si è manifestata a più livelli: a) ha ridotto i volumi di offerta; b) ha selezionato il numero e la qualità delle imprese più grandi (le committenti); c) ha ridotto la richiesta di servizi di subfornitura, per effetto sia della contrazione dei volumi produttivi a valle sia per la tendenza delle imprese più grandi a riportare al proprio interno lavorazioni prima esternalizzate.

Con riferimento allo schema teorico prima delineato, quest'ultimo fenomeno coinvolge però, soltanto quelle catene del valore che, per loro caratteristica, non esprimono una governance di tipo "relazionale": in tal caso infatti, la re-internalizzazione delle competenze produttive implica costi troppo elevati e un tempo di adattamento organizzativo incompatibile con la riduzione del "time-to-market" imposta dalla competizione. I terzisti che si trovano ad operare entro tali contesti sono quindi assai meno esposti alle conseguenze della crisi, protetti dall'esclusività della relazione con l'impresa committente che si configura come una partnership strategica.

Dal punto di vista dei tre modelli di subfornitura meccanica qui considerati, cercheremo in base ai dati disponibili nell'intervallo 2007-2013, di interpretare un possibile percorso strategico intrapreso in risposta alla crisi focalizzando l'attenzione su tre aspetti:

- 1- la variazione e l'entità delle quote di export;
- 2- la variazione della numerosità delle imprese per ciascun modello di business;
- 3- la variazione e l'entità del fatturato proveniente dal committente principale.

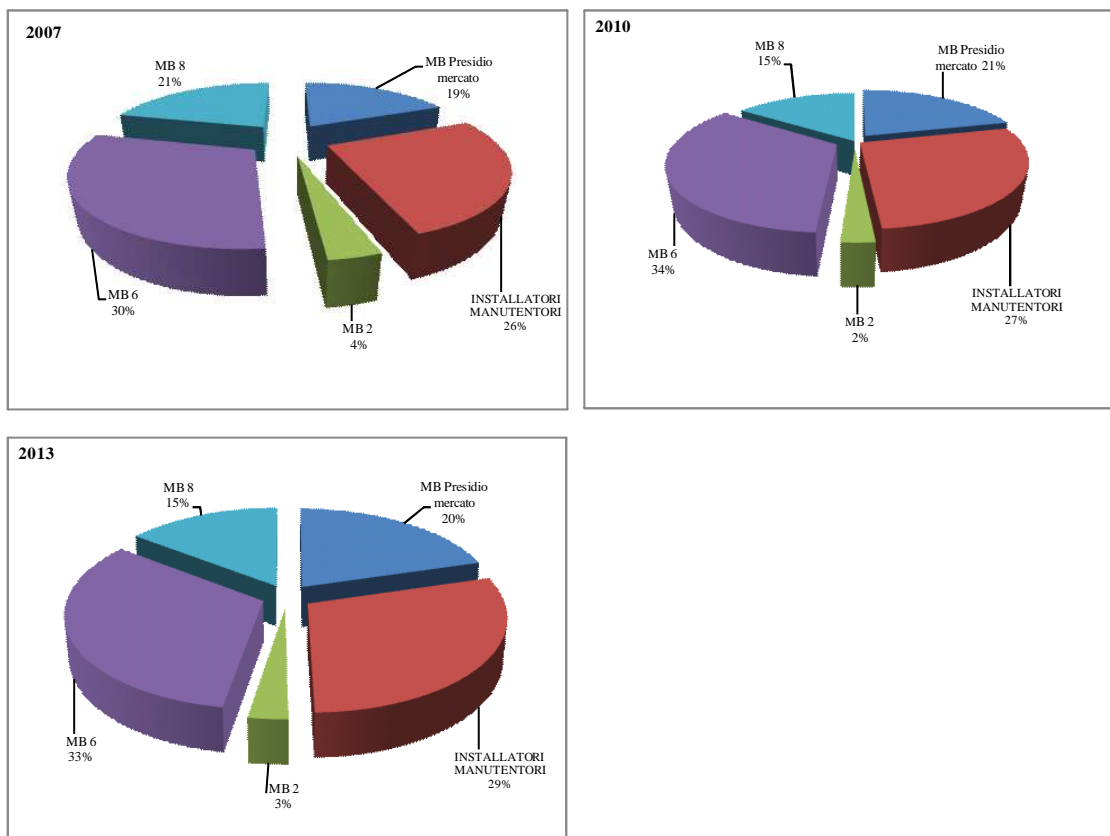
Se tutti e tre i fattori menzionati evidenziassero variazioni positive, il segnale potrebbe essere interpretato come un rafforzamento della capacità competitiva espressa sia dalla maggiore apertura verso l'estero sia dalla "strategicità" della relazione produttiva con un committente principale. Infine, verificheremo se le tendenze risultano comuni a tutte le principali aree distrettuali della meccanica o se invece prevalgono

differenze di comportamento strategico a seconda del territorio considerato.

2.4 I modelli di subfornitura nei principali distretti della meccanica durante la crisi (2007-2013)

Tra il 2007 e il 2013 considerando l'intero territorio nazionale, la crisi sembra ridimensionare, in termini di numerosità, i due MB della subfornitura che sono caratterizzati dai maggiori vantaggi competitivi in quanto: a) operano sui mercati internazionali con un ciclo di lavorazioni completo (MB2); b) sono specializzati su fasi ad alto valore aggiunto (trattamenti termici) (MB8). L'impatto del periodo recessivo evidenzia, invece, una maggior tenuta (sempre in termini di numerosità) del MB6 che raggruppa gli specialisti di fase che legano la propria attività ad un cliente principale. Si rafforza, infatti, il terzismo che ha tali caratteristiche e che opera quasi sempre in un ambito territoriale assai ristretto (MB6); ma nell'insieme, il profilo competitivo che lo contraddistingue non sembra tale da potere proiettare le imprese che adottano tale modello verso i mercati esteri.

Fig. 2 - I modelli di business della micro e piccola e impresa della meccanica - ITALIA



Fonte: elaborazione Sose su dati Be on Business

Dunque, i vantaggi competitivi caratterizzanti i due modelli di subfornitura MB2 e MB8 non sembrano aver esercitato una protezione efficace dalle difficoltà del periodo di

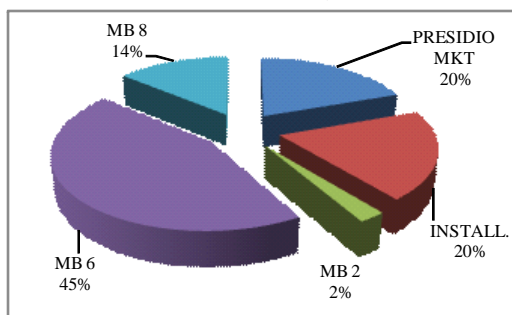
crisi in esame. Infine, tra gli altri MB a livello nazionale si rafforzano, tendenzialmente, sia quelli con cui le imprese presidiano direttamente il mercato sia quelli specializzati in attività di servizio: installazione/manutenzione delle macchine utensili.

L'importanza delle diverse aree distrettuali rimane invariata tra il picco della fase di espansione (2007) e l'anno di crisi più profonda, il 2013 (si veda Fig 1). Ciò permette di escludere le aree distrettuali il cui peso relativo – numerosità delle micro e piccole imprese - appare modesto (Conegliano, Legnago, Canavese e Maniago) e di concentrarsi sulle più rilevanti.

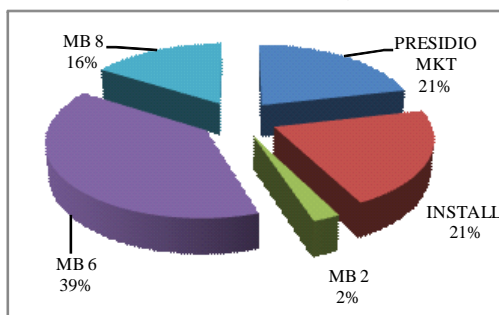
Per quanto riguarda le cinque aree distrettuali della meccanica strumentale, l'analisi dei dati al 2013 relativi alla numerosità delle micro e piccole imprese dei modelli della subfornitura consente di delineare alcune evidenze comuni a tutti i distretti considerati.

Fig. 3 - Struttura dei modelli di business micro e piccola impresa della meccanica nei principali distretti

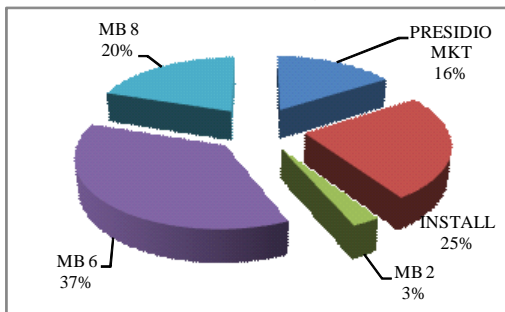
Distretto della meccanica di Brescia, 2013



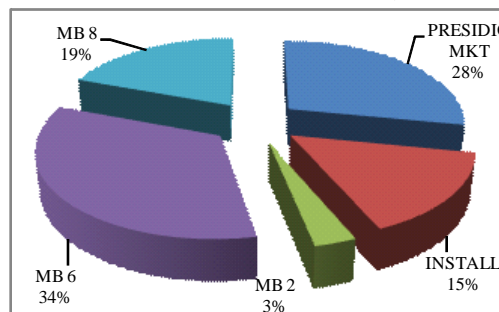
Distretto della meccanica di Guastalla, 2013



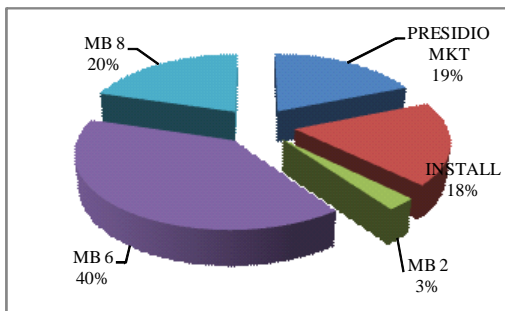
Distretto della meccanica di Lecco, 2013



Distretto della meccanica di Thiene - Schio, 2013



Distretto della meccanica di Modena, 2013



Fonte: elaborazione Sose su dati Be On Business. Incidenze % del numero di imprese

In tutti i distretti il modello più evoluto di subfornitura (MB2) - aperto ai mercati internazionali - raccoglie solo il 2-3% delle imprese considerate; ciò conferma come la capacità di presidiare l'intero processo produttivo e di operare anche fuori dal contesto nazionale partecipando alle Catene del Valore Globali sia appannaggio di un numero molto ristretto di imprese.

- a) Il modello di business centrato su relazioni di esclusiva con l'impresa-committente, che però opera in un ambito territoriale limitato (MB6), è più sviluppato nei distretti di Modena, Guastalla e Brescia (39-45%).
- b) La subfornitura specializzata su una fase produttiva prevalente applicata ad un ampio portafoglio di prodotti e che ottiene circa la metà del proprio fatturato da relazioni esclusive con un unico committente (MB8), è particolarmente sviluppata nei distretti di Modena, Schio e Lecco (19-20%).
- c) Le micro e piccole imprese meccaniche che mantengono il presidio diretto del mercato sono più diffuse in particolare nel distretto di Thiene (28%) e a seguire di Guastalla, Modena e Brescia (19-21%).
- d) I servizi di manutenzione/installazione sono presenti specialmente nel distretto di Lecco (25%).

2.5 Dimensione geografica dei mercati e impatto della crisi nei principali distretti

Dall'esame delle informazioni relative alla dimensione geografica dei mercati delle imprese terziste nei principali distretti e alla dinamica sia della quota di fatturato proveniente da un solo cliente sia della quota di export, si possono tracciare alcune sintetiche indicazioni (vedi Tabella 3).

Per quanto concerne la quota di internazionalizzazione, solo il MB2 evidenzia valori rilevanti in tutti i distretti, valori che al culmine della fase di espansione (2007), variano tra il 73% e l'82%. Per il MB6 invece, il grado di apertura all'estero è inesistente ed è poco rilevante per il MB8 (si veda anche Tab. 2). La crisi riduce spesso drasticamente, la capacità di stare all'estero: nel MB2 la quota export perde molti punti percentuali (da un minimo di 16 ad un massimo di 28 a seconda del distretto); analogo trend per il MB8 (in cui essa si dimezza e oltre). In controtendenza l'evoluzione del MB6 la cui quota spesso aumenta, ma partendo da valori trascurabili (1-2%).

Le maggiori contrazioni delle quote di export del MB2 si registrano, tra il 2007 e il 2013, nei distretti di Schio-Tiene (-29%), di Guastalla (-23%) e di Lecco (-25%). Parallelamente si può osservare l'andamento delle vendite in Italia in relazione alla dimensione geografica del mercato: per i MB6 e MB8 il mercato tende ad allargarsi da un ambito provinciale a quello nazionale fino al 2010 (anno di lieve ripresa economica). Ma l'ulteriore caduta della domanda tra il 2010 e il 2013 riporta la struttura dei mercati geografici di nuovo alla situazione di partenza, accentuando ancor più fortemente la dimensione provinciale (che è prevalente) a discapito di quella nazionale.

Per il MB2 le dinamiche osservate sono differenti. Rispetto all'anno culmine della

fase di espansione la quota di vendite a livello nazionale cresce nei distretti di Brescia, Guastalla e Schio nonostante la crisi profonda mentre nei restanti distretti la tendenza è allineata a quella osservata per gli altri modelli di subfornitura. Va però sottolineato che al culmine della fase di espansione, le imprese che adottano tale modello di subfornitura sono posizionate prevalentemente sui mercati internazionali, grazie a quote export assai rilevanti che, come già ricordato, variano da un minimo del 73% (Modena) ad un massimo dell'82% (Lecco). Sembra quindi che la crisi di domanda sui mercati internazionali abbia provocato un "ripiegamento" verso il mercato nazionale.

2.6 Considerazioni conclusive

Una prima conclusione di carattere generale porta ad affermare che tra i due picchi congiunturali (massima espansione 2007 e culmine recessione 2013) la subfornitura delle micro e piccole imprese maggiormente presente sui mercati esteri (MB2) ha perduto rilevanti quote di mercato internazionale innescando un processo di compensazione che si esprime con l'aumento della quota relativa di mercato nazionale. Questo schema è comune a tutti i distretti considerati.

Quanto agli altri due modelli di subfornitura, la loro penetrazione sui mercati esteri risulta già in partenza scarsa (MB8) o nulla (MB6). Per MB8 il trend osservato è analogo a quello appena descritto, con la differenza non trascurabile che i mercati prevalenti diventano quelli in ambito fortemente locale (provinciale) (si veda Tabella 3).

In concomitanza con la crisi della domanda sui mercati internazionali tra il 2007 e il 2013, il MB2, oltre a perdere quote importanti su tali mercati, subisce anche:

- a) una forte diminuzione nel numero delle imprese, in tutti i distretti: da -54% nel distretto di Brescia a -30% nel distretto di Modena; (si veda Tabella 2)
- b) una generalizzata diminuzione della quota di fatturato proveniente da un solo cliente.

Dunque, le difficoltà evidenziate dalla subfornitura meccanica nel mantenere le posizioni sui mercati internazionali a causa di un'accresciuta pressione concorrenziale, potrebbero essere ricondotte - nello schema teorico in precedenza delineato - ad un processo di crescente standardizzazione dei prodotti e dei servizi forniti da queste imprese all'interno delle filiere internazionali, con il parallelo ridimensionamento del rapporto esclusivo nei confronti dell'impresa committente: strategia in grado di mettere il subfornitore al riparo dalla crescente competizione sul mercato.

Questo modello di business si trova quindi, al culmine della crisi, in forte difficoltà sia perché numerose imprese lo hanno abbandonato (in quanto uscite dal mercato o avendo cambiato MB), sia perché caratterizzato da un legame esclusivo di subfornitura meno intenso rispetto al momento di massima espansione. In generale queste imprese sembrano essere esposte ad una concorrenza più dura all'interno delle catene di fornitura internazionali e risultano tanto più esposte quanto meno sono in grado di rafforzare la relazione di esclusiva con l'impresa-cliente principale.

Gli altri due modelli di subfornitura (MB6 e MB8) hanno risposto alla generale crisi di domanda rafforzando la dimensione locale del proprio mercato e, specie per MB8, perdendo ulteriori quote di mercato internazionale. Anche quest'ultimo modello mostra di essere in difficoltà perché in tutti i distretti si riduce la numerosità delle imprese che lo adottano, da -21% di Brescia a -14,2% di Guastalla (si veda Tabella 2). In realtà la capacità di gestire servizi esclusivi al committente resta inalterata durante il periodo di

crisi, salvo addirittura accrescersi come nei distretti di Modena e di Guastalla: ma sempre all'interno di un contesto produttivo locale all'interno del quale le medie imprese meccaniche-elettroniche hanno registrato importanti aumenti di competitività nello stesso periodo. In definitiva esso non sembra esprimere una capacità di cogliere le sfide poste dalla crisi per accrescere la competitività all'interno delle catene di subfornitura internazionale.

Merita infine, di essere sottolineato il fatto che il modello di subfornitura più "tradizionale" – (MB6) ovvero centrato su relazioni di terzismo a livello locale – risulta essere il solo ad aver esteso la propria diffusione entro tutti i distretti: la numerosità delle imprese che lo adottano è infatti cresciuta da un minimo pari a + 10,7% (Guastalla) ad un massimo di +21,8% (Schio-Thiene) (si veda Tabella 2).

Nel quadro industriale complessivo appena descritto, ciò potrebbe indicare che il sistema di subfornitura nei vari distretti è entrato in crisi con la generale caduta della domanda e generalmente non è stato in grado di difendere le posizioni acquisite a livello internazionale, "ripiegando" entro i sistemi locali di relazione produttiva ove la conoscenza dei sistemi di relazione e delle condizioni di svolgimento dei servizi di subfornitura rende più efficaci le azioni di penetrazione del mercato.

Bibliografia

- Al Debei M., Avison D. (2010) “Developing a unified framework of the business model concept”, *European Journal of Information Systems*, 19, pp. 359-376
- Gereffi G., (1994) The Organization of Buyer Driven Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks, in (a cura di) Gereffi G., Korzeniewicz M., *Commodity chains and global capitalism*. Greenwood Press, Westport
- Gereffi G., (1999) “International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain”, *Journal of International Economics*, 48 (1), pp. 37-70
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., (2005) “The Governance of Global Value Chains”, *Review of International Political Economy*, 12 (1), pp.78-104
- Giunta A., Nifo A., Scalera D. (2008) .Divisione del lavoro, crescita e divari di performance nell’industria italiana degli anni novanta, in (a cura di) Arrighetti A., Ninni A., *Dimensioni e crescita dell’industria manifatturiera italiana*. Franco Angeli Ed., Milano, pp. 178-199
- Dipartimento delle Finanze (2013)
- Nolan P., Zhang J., Liu C., (2008) “The Global Business Revolution, The Cascade Effect, and The Challenge for Firms from Developing Countries, *Cambridge Journal of Economics*, 32 (1), pp.29-47
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Cl., (2005) “Clarifying business model: origins, present, and future of the concept”, *Communications of the Association for Information Systems*, 15, pp. 2-40
- Pozzana R., Benedetti L. (2011) “ Modelli di business e competitività delle micro e piccole imprese. L’industria Italiana del mobile”, *Rivista di Economia e Politica Industriale*, vol.38, n.3, pp. 127-159
- Sturgeon T., (2002) “Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization”, *Industrial and Corporate Change*, 11(3), pp. 451-96
- Tattara G., Corò G., Volpe M. (2006). *La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*. Carocci, Roma
- Traù F., Arrighetti A., (2013). *Nuove Strategie delle Imprese Italiane*. Donzelli Editore, Roma
- Williamson O. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press, New York