

La subfornitura meccanica in Emilia-Romagna fra crisi e riorganizzazione delle filiere

Quali strategie per competere

A cura di

Daniela Bigarelli – *R&I s.r.l.*
Margherita Russo - UNIMORE

Giovedì 23 marzo 2017 ore 9.00

Regione Emilia-Romagna

Via Aldo Moro 30 - Bologna

Indagine realizzata

Obiettivi

Effetti della crisi e riorganizzazione delle filiere sulle imprese di subfornitura

Strategie di risposta delle imprese di subfornitura

Aspetti critici e problemi

Periodo di riferimento dell'analisi 2008-2016

Aggiornamento di un'indagine realizzata nel 2011

Imprese intervistate

Imprese di subfornitura

Imprese committenti di grandi dimensioni

**Macchine per il packaging
Macchine per l'industria alimentare
Macchine per l'industria ceramica
Magazzini automatizzati
Automotive
Macchine agricole
Organi di trasmissione
Pompe
ecc.**

34 imprese intervistate fra giugno-settembre 2016

Tendenze individuate nelle imprese di subfornitura (1/5)

Settori per cui lavorano

Aumento della dipendenza dalle commesse di alcuni settori che hanno avuto dinamiche di crescita rilevanti

(quali ad esempio: macchine per il packaging, macchine per l'industria alimentare, automazione dei magazzini, ecc.),



le imprese di subfornitura emiliane tendono, da sempre, a diversificare i settori di destinazione dei prodotti lavorati per ridurre il rischio d'impresa

Numerosità e dipendenza dai committenti

Riduzione del numero di committenti, soprattutto di piccole dimensioni

Aumento della dipendenza dalle commesse di alcuni grandi committenti



le imprese di subfornitura emiliane tendono, da sempre, ad essere multi-committente e a non dipendere eccessivamente da un committente importante, per ridurre il rischio d'impresa

Questa strategia è sollecitata anche dai grandi committenti

Tendenze individuate nelle imprese di subfornitura (2/5)

Funzioni e responsabilità delegate ai subfornitori

Incremento delle funzioni e responsabilità, attraverso la richiesta di:

- componenti/parti finite in free pass
- maggiori controlli qualità
- tracciabilità della produzione
- consegne frazionate
- magazzino per conto del committente

⇒ aumento della complessità gestionale e organizzativa dell'impresa di subfornitura e necessità di una maggiore informatizzazione

Prodotti e serie lavorate

Aumento della complessità dei prodotti lavorati

Ulteriore riduzione delle serie di produzione (per una maggiore differenziazione e personalizzazione dei prodotti, e un maggiore frazionamento della produzione in lotti molto piccoli)

⇒ esigenza di adeguamento delle tecnologie di produzione

Tendenze individuate nelle imprese di subfornitura (3/5)

Pianificazione della produzione e lead time

Riduzione del lead time (la velocità di consegna diventa un fattore competitivo anche per l'impresa committente)

Assoluto rispetto dei tempi di consegna (è fondamentale nei sistemi produttivi orientati alla lean production e alla riduzione massima delle scorte)

Aggiustamenti continui dei programmi di produzione (per far fronte a urgenze o cambiamenti di priorità dei committenti)

→ richiesta maggiore flessibilità ed esigenza di integrazione dei sistemi informativi fra committenti e subfornitori per rendere veloci e certi gli scambi di informazioni

Accordi di fornitura

Progressiva introduzione di “accordi di fornitura” da parte dei committenti (con penali per il non rispetto dei tempi di consegna o non conformità, che obbligano il subfornitore ad attivare polizze assicurative)

Accordi che non vincolano il committente ad affidare al subfornitore commesse di lavoro

→ accordi che esprimono una notevole disparità di potere contrattuale fra committente e subfornitore

Tendenze individuate nelle imprese di subfornitura (4/5)

Concorrenza

Incremento della concorrenza di prezzo e prezzi calanti

Marginalità in diminuzione



esigenza di ottimizzare i cicli produttivi e di migliorare l'efficienza aziendale per abbassare i costi (anche attraverso investimenti in nuove tecnologie di produzione)

Riorganizzazione delle reti di fornitura dei grandi committenti

Selezione dei subfornitori e concentrazione delle produzioni affidate all'esterno su un numero minore di subfornitori "privilegiati"
(chiedendo a questi l'assunzione di maggiori funzioni e responsabilità)

Formazione di relazioni di tipo gerarchico con subfornitori di I°, II°, III° livello

Modelli organizzativi diversi, ma tutti orientati al miglioramento della qualità, efficienza e risposta rapida al mercato



coesistenza, a parità di settore e specializzazione, di subfornitori che sono cresciuti, in termini di fatturato, investimenti e occupazione, e di subfornitori che si sono ridimensionati

Tendenze individuate nelle imprese di subfornitura (5/5)

Performance imprese di subfornitura 2008-2015

Fatturato da -50% a +140%

Occupati da -67% a +57%



dinamiche differenziate per imprese di subfornitura che operano negli stessi settori e hanno specializzazioni molto simili

Fattori che influenzano le strategie delle imprese di subfornitura

Adesione a reti d'impresa

Problema del ricambio generazionale



indipendentemente dalla specializzazione, dai settori per cui lavorano, dalla dimensione aziendale

Strategie di risposta delle imprese di subfornitura

Imprese che si riposizionano nella filiera (reti d'impresa)

a. Reti d'impresa che diversificano a tutto campo, realizzando anche prodotti propri
(investono in R&S e sono orientate anche ai mercati esteri)

b. Reti d'impresa che offrono un prodotto/servizio completo nell'ambito della subfornitura

b1 Reti sollecitate da grandi committenti regionali

b2 Reti nate su iniziativa di subfornitori, orientate ai mercati esteri

Imprese che mantengono la posizione nella filiera

c. Imprese che migliorano il servizio al cliente con rapporti consolidati con alcuni grandi committenti regionali

d. Imprese ad elevata specializzazione e innovazione (con elevato potenziale di crescita sui mercati esteri che non si sviluppa a causa della piccola dimensione)

e. Imprese che si riorganizzano
(hanno perso il committente principale, stanno cercando di migliorare la competitività e sono alla ricerca di nuovi clienti)

f. Imprese che resistono
(imprese che non sono state in grado di fare investimenti e non prevedono di farne, condizionate anche dalla mancanza di ricambio generazionale)

Punti di forza e di debolezza delle imprese di subfornitura

Indicati dalle imprese di subfornitura

Punti di forza

Qualità

Flessibilità

Piccole serie

Velocità di risposta

Punti di debolezza

Difficoltà ad ampliare i mercati geografici di

sbocco (a causa della piccola dimensione aziendale)

Problemi

Ricambio generazionale

Carenza di giovani orientati al settore

Indicati dai grandi committenti

Punti di forza

Qualità

Competenze tecniche

Flessibilità

Piccole serie

Punti di debolezza

Difficoltà a rispettare i tempi di consegna

Carenze gestionali e organizzative

Scarsa informatizzazione

Eccessiva frammentazione in imprese di dimensioni molto piccole

Problemi

Carenza di giovani orientati al settore

Considerazioni finali

Ruolo della subfornitura

Ruolo centrale per le prospettive dell'industria meccanica emiliana

Qualità, flessibilità, efficienza e velocità di risposta al mercato dipendono dalla rete di fornitura

Rete di fornitura è fortemente sollecitata al cambiamento da processi di riorganizzazione che ne ridefiniscono le funzioni e responsabilità

Come favorire il miglioramento competitivo della subfornitura

Nuove competenze gestionali e organizzative

imprenditoriali e delle risorse umane interne

Rigenerazione (riproduzione e innovazione) delle competenze tecniche

delle risorse umane interne e dei giovani

Nuove competenze per sviluppare progetti di business fra imprese

nuove idee imprenditoriali attraverso aggregazioni fra imprese

Sostegno agli investimenti

innovazione tecnologica, riorganizzazioni, logistica, sistemi qualità, informatizzazione, digitalizzazione