

DALLO SVILUPPO SIDERURGICO POLARIZZATO ALLO SVILUPPO ENDOGENO
DEL TERNANO

Pierluigi GRASSELLI, Cristina MONTESI

Politica Economica - Facoltà di Economia - Università degli Studi di Perugia

Introduzione

Questa relazione rappresenta una sintesi riveduta e corretta di un più ampio lavoro di ricerca, coordinato dal Prof. Pierluigi Grasselli e condotto nell'a.a 2000/01 su di un gruppo di imprese metalmeccaniche subfornitrici del Ternano, recentemente pubblicato in una collana di studi dedicata ai problemi dello sviluppo industriale¹. Il lavoro presenta due novità: una di metodo, l'altra di merito, tra loro collegate.

La prima novità del lavoro risiede appunto nella metodologia adottata, ovvero in un'analisi che, travalicando la limitata sfera dell'economico, ha colto *le relazioni diacroniche e sincroniche tra economia, società, istituzioni* attraverso il contributo congiunto di diverse discipline (più in particolare storia, economia, sociologia, etica). Questa innovativa chiave di lettura è stata dapprima applicata alla rilettura del passato, consentendo di giungere al rinvenimento delle *vere origini dello sviluppo siderurgico ternano che, contrariamente a quanto sostenuto dalla maggioranza degli storici dell'economia locale, possono essere fatte risalire ad un'epoca antecedente al 1884, ovvero alla nascita della grande industria dell'acciaio* (la SAFFAT-Società degli Alti Forni, Fonderie ed Acciaierie di Terni) e di

¹ Si veda C.Montesi, *La subfornitura nel comparto metalmeccanico del Ternano: dalla dipendenza alla ricerca di autonomia*, in AA.VV, *Esperienze di sviluppo locale e dinamiche dell'industria manifatturiera umbra* a cura di P.Grasselli e F.Musotti, Franco Angeli, 2002, pp. 205-282. Il volume, concepito e realizzato nell'ambito del progetto "per una rilettura territoriale delle trasformazioni economiche dell'Italia contemporanea", diretto dal Prof.Giacomo Becattini, contiene anche le risultanze di una serie di ricerche condotte su altri raggruppamenti territoriali di imprese umbre con caratteristiche di tipo sistemico o distrettuale. Più precisamente sulle imprese del settore del legno-mobilità, della meccanica per l'agricoltura, della poligrafica-cartotecnica dell'Alta Valle del Tevere e sulle imprese agro-alimentari del Nursino.

pervenire alla scoperta dei suoi inediti quanto significativi *connotati di endogeneità* che ora tendono gradualmente a riaffiorare nel tessuto produttivo locale.

L'applicazione, nel presente, di questa stessa metodologia al contesto produttivo locale ha significato prestare attenzione, nell'analisi delle attuali imprese subfornitrici, non solo alle *specificità locali di carattere economico* (reticolarità tra imprese, produzione flessibile e di qualità, mercato come *mix* di concorrenza e collaborazione tra aziende), ma anche a *quelle di carattere extra-economico* (ruolo del “*capitale sociale*” nella trasmissione delle conoscenze, nella diffusione delle innovazioni, nella lubrificazione dei meccanismi di funzionamento del mercato, ruolo delle istituzioni nella promozione dello sviluppo), al *territorio* (quale luogo della divisione sociale del lavoro tra imprese ed ambiente in cui può sussistere o meno un’ “*atmosfera*” industriale favorevole ad esse), ai *fattori culturali* (influenza esercitata, per più di un secolo, dalla grande industria anche nella costruzione dei sistemi simbolici delle imprese).

La seconda novità del lavoro, non scindibile comunque dalle scoperte scientifiche acquisite grazie al metodo innovativo interdisciplinare, è di merito nel senso che: “*proprio quest'ipotesi di endogeneità rintracciabile in esperienze passate anticipatrici della realtà attuale, contribuirebbe a rendere ragione di rilevanti aspetti di autonomia nella fioritura di un gruppo nutrito di piccole e medie imprese che oggi costellano l'orizzonte produttivo ternano*”². Sempre sfatando alcuni luoghi comuni ormai cristallizzati nell'immaginario (non solo scientifico) collettivo, la ricerca mostra come stiano emergendo, pur se con qualche difficoltà, raggruppamenti sempre più dinamici ed autodeterminati di imprese subfornitrici.

Una nuova chiave di lettura dell'industrializzazione del Ternano: per un recupero delle vere origini dello sviluppo siderurgico ternano

E' importante riflettere, prima di riassumere le risultanze di una ricerca condotta su di un campione di imprese subfornitrici della provincia di Terni, sui nessi, non accidentali, che hanno unito nel corso del tempo la SAFFAT (Società degli Alti Forni, Fonderie ed Acciaierie di Terni, divenuta in seguito Società Terni) alle altre aziende metalmeccaniche del territorio.

Una corrente di pensiero ipotizza una netta cesura tra la Terni agricola, pre-industriale e la Terni manifatturiera della grande industria siderurgica che, nel corso dei suoi processi di decentramento produttivo, avrebbe favorito, *ex-abrupto*, la nascita nell'area di tante piccole imprese metalmeccaniche senza alcuna connessione con preesistenti tracce di industrializzazione³. Tali aziende, in assenza di una consolidata tradizione produttiva sul territorio e di un sedimentato *background* di cultura d'impresa, sarebbero facilmente divenute, a causa della loro fragilità strutturale, organizzativa e tecnologica, “*satelliti*” e “*vittime*” del potere di mercato della grande impresa esercitato in virtù della sua posizione di monopsonio.

² Si veda P.Grasselli (2002), op.cit., p.23

³ Si veda Bonelli (1975), p.14.

Questa dominanza/dipendenza avrebbe caratterizzato per lungo tempo i rapporti locali di subfornitura (che avrebbero assunto più la veste di subfornitura “*tattica*” che non “*strategica*”), costretto le piccole imprese a fungere da cuscinetto di assorbimento delle fasi del ciclo economico, impedito una graduale diversificazione produttiva delle stesse aziende subfornitrici e, più in generale, del tessuto produttivo locale.

Un'altra corrente di pensiero ipotizza invece che non ci sia una soluzione di continuità tra la grande industria siderurgica sorta a Terni negli anni Ottanta dell'Ottocento e gli opifici industriali che, già da tempo, fiorivano nel territorio ternano⁴.

Al momento della nascita (10 marzo 1884) della Società SAFFAT (Società degli Alti Forni, Fonderie ed Acciaierie di Terni), Terni poteva infatti già orgogliosamente vantare una tradizione produttiva non solo nel settore siderurgico (*Ferriera di Terni, Fonderia*) e nei settori ad esso collegati (*Fabbrica d'Armi*), ma addirittura anche in altri comparti⁵.

Gli stabilimenti siderurgici citati come “*pionieri*” avrebbero, oltretutto, conservato nel tempo, fino all'avvento della grande industria, nel caso della Fonderia⁶, ed anche dopo la sua genesi, nel caso della Ferriera e della Fabbrica d'Armi, la loro autonomia e vivacità. E le caratteristiche di dinamicità, capacità innovativa, indipendenza di queste imprese precorritrici della SAFFAT sembrano riecheggiare nel campione di aziende metalmeccaniche subfornitrici della provincia di Terni investigate in questa ricerca che, per i loro inediti connotati (capacità di autodeterminazione nei rapporti di mercato, nei processi di progettazione, innovazione e circolazione delle informazioni che avvengono all'insegna della collaborazione tra imprese e non più del controllo gerarchico), potrebbero esserne le eredi “*ideali*”.

Anche se l'intervento di investimenti esogeni⁷ è stato, per importanza ed imponenza, determinante per imprimere un'accelerazione allo sviluppo industriale dell'area ternana ed ha dettato, in seguito, anche i criteri dell'organizzazione industriale, dell'assetto urbano e territoriale, della vita sociale della comunità, condizionandone pesantemente il destino, tuttavia vi sono segni evidenti della presenza di uno sviluppo siderurgico endogeno anteriore all'affermarsi della grande industria siderurgica.

⁴ Si veda Pirro (2001), pp.171-173.

⁵ “*Nel 1858 si contano a Terni: 41 molini da olio, 36 molini da grano, 4 mole per scorza tanninica, 3 sansifici, 1 panificio, 1 fabbrica di birra, 6 fornaci, 4 fabbriche di stoviglie, 12 concerie, 1 cartiera, 1 fabbrica di candele, 1 fabbrica di sapone, 1 segheria, 4 macine di colori, 4 colorifici, 2 ferriere, 2 ramiere, 15 filande, 1 cotonifico, 2 lanifici (di cui 1 in costruzione), 3 tintorie*”. Si veda Bovini (1989), p.44.

⁶ La Fonderia verrà infatti acquisita dalla SAFFAT al momento della nascita del colosso industriale.

⁷ La nascita a Terni della SAFFAT è stata determinata, se si esclude l'operare di alcuni invitanti fattori localizzativi interni (posizione geografica ed abbondanza di energia idraulica), dai capitali e dallo spirito di intrapresa di alcune grandi imprese non ternane di valenza nazionale (come la Società Veneta), dall'azione propulsiva dello Stato (politiche protezionistiche, commesse garantite), dall'importazione dall'estero di tecnologie avanzate (forni Bessemer; forni Martin-Siemens), dall'esercizio delle funzioni di progettazione da parte di tecnici stranieri (ing. Costant Dodement), dalla fornitura di assistenza tecnica all'installazione degli impianti da parte di società straniere (Acciaierie Schneider di Le Creusot), dal largo impiego soprattutto nella fase di start-up di manodopera non locale. In sintesi essa è stata il risultato del concomitante concorso di fattori prevalentemente extra-locali.

Questo sviluppo endogeno si basava sulla particolare posizione geografica dell'area⁸, sull'abbondanza di risorse naturali (miniere di ferro, boschi, forza motrice dell'acqua), sulla disponibilità di imprenditoria e manodopera locale⁹, su di una cultura imprenditoriale cristiana di stampo “*laburista*” derivata dalla predicazione benedettina diffusa in Valnerina, su di una consolidata tradizione produttiva in campo siderurgico che nel caso della Ferriera, stando ai resoconti delle Riformanze della città¹⁰, risaliva al 1580 e nel caso della Fabbrica d'Armi, secondo quanto tramandato dalla tradizione, addirittura al 1387, sull'esistenza di forti interdipendenze non solo tra agricoltura ed industria siderurgica, ma anche tra imprese appartenenti allo stesso settore siderurgico, su di una concezione dell'intervento dello Stato (Pontificio) nell'attività siderurgica improntata al moderno principio della sussidiarietà orizzontale¹¹, sul ruolo di propulsione e di sostegno agli operatori economici esercitato da alcune Istituzioni locali (Comune di Terni, Zecca Pontificia, Scuole ed Istituti Tecnici, Banche locali), sul virtuoso connubio tra etica ed economia (che aveva dato vita nel 1846 ad un ente mutualistico, la Società di Mutuo Soccorso, frutto della inedita collaborazione tra clero, nobiltà, classe operaia e borghesia locale).

Questo sviluppo locale in campo siderurgico preesistente all'avvento della grande impresa etero-diretta era assai significativo in termini di capacità produttive e di mercato, di ricadute occupazionali e capacità di adeguamento tecnologico, pur se non esente da limiti (carenza di un controllo locale delle capacità di innovazione¹², mancanza di disponibilità locale di capitali¹³, ottica commerciale sbilanciata sulla espansione del mercato interno¹⁴).

In sintesi sistema economico, sistema sociale, sistema istituzionale erano, prima dell'insediamento della SAFFAT, fortemente interrelati nel territorio che rappresentava quindi “*un ispessimento di relazioni sociali, un luogo ove si erano sedimentate la cultura e le*

⁸ Terni era situata nel Centro Italia, a breve distanza da Roma e Firenze e dal Mar Tirreno ed Adriatico. Era altresì una città lontana dalle frontiere ed al riparo da possibili bombardamenti dal mare, ma abbastanza vicina alla Capitale per poterne appoggiare la difesa.

⁹ “*La maggior parte delle industrie aveva salde radici in una tradizione secolare di lavorazione locale, che garantiva una manodopera abbastanza qualificata*”. Si veda Bortolotti (1960), p.58.

¹⁰ Si veda Silvestri (1977), p.343.

¹¹ Lo Stato Pontificio aveva infatti concesso in affitto nel 1794 al marchese ternano Sciamanna la gestione della Ferriera, nonché quella della Zecca Pontificia.

¹² Particolarmente importante fu il contributo che alcuni tecnici stranieri arrecarono allo sviluppo locale al momento dell'implementazione di nuove tecnologie, adottate in momenti chiave o in circostanze critiche della vita aziendale. Si pensi all'intervento dell'ingegnere Ponsard nella fase di avvio della Fonderia o di quello dell'ingegnere Gauthier per la trasformazione della Ferriera da piccola impresa artigiana ad industria capitalistica di medie dimensioni. Va peraltro precisato che questa evidente carenza a livello locale di capacità di innovazione si manifestava, dato anche il carattere non modulare e non scomponibile della produzione siderurgica, soltanto con riferimento a delle innovazioni *radicali* e di *processo* che, per le loro caratteristiche, il loro costo e la loro portata, difficilmente avrebbero potuto essere il frutto di processi di socializzazione delle conoscenze tecnico-scientifiche-industriali della comunità locale.

¹³ Proprio questa lacuna in campo creditizio dovuta da un lato alla debolezza strutturale del sistema bancario locale che non era in grado di finanziare investimenti produttivi di notevole entità, dall'altro all'orientamento al credito fondiario della locale Cassa di Risparmio, giustificerebbe l'intervento sostitutivo nella promozione dello sviluppo siderurgico locale di imprenditori stranieri (Cassian Bon per la Fonderia) o provenienti da altre regioni italiane (Benucci nel caso della Ferriera) quali apportatori di capitali da destinare agli investimenti produttivi (rivolti nel primo caso all'ammodernamento della Fonderia e nel secondo caso alla ristrutturazione della Ferriera).

¹⁴ L'esclusiva espansione del mercato interno si riferisce in particolar modo alla Ferriera che, specialmente agli inizi della sua attività, aveva, sia per l'esistenza di barriere commerciali all'entrata che per la carenza di infrastrutture di comunicazione, privilegiato questa strategia commerciale rischiando di far assumere allo sviluppo endogeno la erronea parvenza di “*chiusura all'esterno*”.

altre specificità locali non trasferibili, un luogo dei rapporti tra gli uomini e le imprese, un luogo dell'intervento pubblico e delle istituzioni locali con l'introduzione di specifiche forme di regolazione sociale"¹⁵.

Alla luce della scoperta di tutte queste interrelazioni, l'industrializzazione della conca ternana si presenta quindi come un processo più antico, composito, articolato di quanto teorizzato dal pensiero economico che ha prevalso, sino ad ora, su altri punti prospettici di analisi.

Svelare le radici endogene dello sviluppo siderurgico ternano può essere utile per due ordini di motivazioni. La prima è per tentare di spiegare, dopo più di un secolo di sviluppo extravertito, il graduale recupero, peraltro già in corso, di un certo grado di autonomia nei processi di sviluppo locale (desumibile dalle singolari caratteristiche di un gruppo di imprese subfornitrici emerse dalla ricerca). Lo sviluppo endogeno sembra così riemergere come un fiume carsico che, dopo essere stato celato per tanto tempo, imprigionato nelle viscere dello sviluppo extravertito, ritorna alla luce, grazie alla forza della storia, facendo intravedere i propri connotati originari.

La seconda motivazione risiede nell'esigenza di recuperare un carattere "*identitario*" dello sviluppo locale quale fattore concorrente ad un'ulteriore crescita di autonomia delle attuali imprese metalmeccaniche dell'area ternana.

Le principali risultanze della ricerca

Caratteristiche principali delle imprese metalmeccaniche intervistate: dimensione, forma giuridica, classificazione attività, tipologia di fatturato realizzato

La ricerca è stata condotta su di un gruppo di 47 imprese metalmeccaniche della provincia di Terni selezionate con l'aiuto delle Associazioni di categoria (Assindustria e Confapi di Terni).

Per quanto concerne la dimensione delle 47 aziende intervistate, si riscontra che la maggioranza di esse, ovvero 27 (il 57% del gruppo) appartiene alla *classe intermedia* di addetti (da 21 a 49), seguita a distanza da 11 imprese (il 23%) che sono riconducibili alla *classe inferiore* (fino a 20 addetti) e da 9 imprese (il 20%) ascrivibili alla *classe più elevata* (oltre 50 addetti)¹⁶.

Per quanto riguarda la forma giuridica delle aziende interpellate la prevalenza delle imprese, ovvero 28 aziende (il 60%), si configura come *società a responsabilità limitata*,

¹⁵ Si veda Garofoli 1994, p.54.

¹⁶ Per un'economia lessicale chiameremo convenzionalmente in questa relazione con l'appellativo di "*piccola impresa*" l'azienda fino a 20 addetti, con la denominazione di "*media impresa*" l'azienda caratterizzata da un numero di dipendenti ricompreso tra i 21 ed i 49 addetti, con la definizione di "*grande impresa*" l'azienda contraddistinta da 50 dipendenti e oltre.

mentre le *società per azioni* rivestono all'interno del campione un'importanza assai minore con soltanto 8 aziende (il 17%) quasi paragonabile, comunque, a quella delle *società di persone* che raggruppano 7 imprese (il 15%). Residuale appare il ruolo delle *ditte individuali* costituite da appena 4 aziende (l'8%).

In base alla classificazione delle attività economiche Istat Ateco 91 risulta che 23 imprese (49%) appartengono al ramo di attività 28, ovvero sono dedite alla *fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo* (escluse macchine e impianti), mentre altre 15 imprese (32%) fanno capo al ramo di attività 29, ovvero sono impegnate nella *fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici*, compresa l'installazione, il montaggio, la riparazione e la manutenzione. Delle rimanenti 9 imprese, 5 (11%) fanno parte del ramo 31, ovvero si occupano della *fabbricazione di macchine e apparecchi elettrici*, 2 aziende (4%) fanno riferimento al ramo 32, ovvero alla *fabbricazione di apparecchiature per le comunicazioni* ed altre 2 sono incluse nel ramo 27, ovvero lavorano nella *produzione di metalli e loro leghe*.

Relativamente alla tipologia di fatturato prevalente, la distribuzione percentuale del fatturato globale delle imprese intervistate vede quale voce trainante i *prodotti della subfornitura* (per un 55%), seguiti a distanza da: *lavorazione per conto terzi senza acquisti di materie prime e/o semilavorati* (15%), *servizi tecnico-industriali* (15%), *prodotti propri* (13%), *commercializzazione di beni rivenduti direttamente sul mercato senza trasformazione* (2%).

Punti di forza delle imprese subfornitrici

Dal punto di vista strutturale *un elemento positivo è rappresentato dalla forma giuridica prevalente che è quella delle società di capitali* (nella fattispecie soprattutto delle società a responsabilità limitata e delle società per azioni) a testimonianza della progressiva strategia di ampliamento degli orizzonti perseguita dalle imprese che, al di là del vincolo della dimensione aziendale, richiede anche il superamento della illimitatezza della responsabilità patrimoniale. La scelta di autonomizzazione patrimoniale si accentua al crescere della dimensione aziendale.

Per quanto riguarda *l'evoluzione tecnico-merceologica effettivamente occorsa negli ultimi cinque anni*, essa è stata importante sotto il profilo quantitativo e qualitativo¹⁷. Ha infatti interessato ben l'88% delle aziende, principalmente sottoforma di *innovazione di prodotto* (61%) e, in misura assai minore, di *nuovi processi produttivi* (27%). L'innovazione di prodotto nelle sue varie manifestazioni (*modifiche qualitative dei prodotti* 27%, *nuovi prodotti* 15%, *prodotti diversi* 14%) ha dunque prevalso su quella di processo e con modalità

¹⁷ Questa dinamicità nella capacità innovativa trova riscontro anche nelle risultanze di un'altra recente ricerca condotta sull'attività innovativa di un gruppo di imprese manifatturiere del Ternano. Si veda AA.VV., *L'attività innovativa nel manifatturiero ternano: un punto di forza da sviluppare*, a cura di P.Grasselli (1997).

più incrementali (modifiche qualitative, prodotti diversi) che non radicali (nuovi prodotti). Le imprese di maggiore dimensione guidano tutte le categorie di innovazione, fuorché le modifiche qualitative dei prodotti in cui eccellono le imprese più piccole.

Per quanto concerne il rinnovamento non solo delle tecnologie e dei prodotti, ma anche delle strategie aziendali in atto, una novità rilevante consiste nel fatto che *il 79% delle aziende persegue strategie di cooperazione interaziendale che assumono per il 39% delle imprese del campione la forma degli accordi di collaborazione*, anche se questi ultimi sono stipulati prevalentemente a livello locale e sulla base di contenuti più tradizionali che innovativi. Tra i fattori che potrebbero aver indotto le imprese a siglare tali accordi di collaborazione si può includere la ricerca di sinergie e complementarietà, soprattutto in campo produttivo, con altre risorse aziendali eterogenee¹⁸, la possibilità di realizzare economie di scala e di scopo (qualità, versatilità, velocità, apprendimento), nonché quella di conseguire economie sul fronte dei costi di transazione: *“il riferimento è ai costi connessi al controllo ed alla regolazione degli scambi in sé, che per lo più costituiscono (secondo una funzione crescente dell’incertezza sulle condizioni di scambio, delle specificità e complessità delle risorse scambiate, e delle difficoltà di controllo della performance pattuita) un potente fattore di spinta in direzione dei processi di integrazione tra imprese”*¹⁹. La dimensione aziendale condiziona fortemente la qualità dei legami intersocietari: al crescere del numero degli addetti si affiancano alle forme più semplici di cooperazione (gli accordi), le uniche esistenti a livello delle imprese più piccole, altre modalità più organiche ed avanzate di collaborazione. Si può altresì notare che al crescere della dimensione aziendale, l’orizzonte cooperativo delle imprese si allarga ad un ambito non squisitamente locale.

Sempre sul fronte delle strategie produttive in atto nelle aziende subfornitrici, si registra un’altra nota incoraggiante: *le imprese ricorrono maggiormente a strategie di specializzazione e di qualità: si assiste infatti soprattutto ad una produzione in pezzi unici (33%) o in piccola serie (32%) che non in media (20%) o grande serie (15%), concentrata per il 61% delle imprese su uno o pochi prodotti, basata per l’86% delle aziende sulla qualità* (che riveste, sia sul mercato locale che non locale, un’importanza sempre maggiore del

¹⁸ “Per fronteggiare la complessità, interna (a livello di prodotto/processo) ed esterna (turbolenza dell’ambiente e del mercato), l’impresa subfornitrice, tradizionalmente chiusa, si sviluppa, aprendosi ed instaurando rapporti sempre più intensi e complessi con l’impresa committente, le altre imprese subfornitrici e l’ambiente”. Si veda Grasselli (1994), p.7. Alcuni Autori classificano le imprese subfornitrici proprio in base al loro grado di collaborazione con altre imprese. La gamma delle possibili tipologie di imprese subfornitrici risulta particolarmente articolata: a imprese subfornitrici “chiuse” (che mantengono rapporti solo con i loro committenti) si affiancano imprese “semi-aperte” (che intrattengono relazioni di scambio anche con altre imprese alle quali delegano, per motivazioni di convenienza economica o di natura tecnica o per saturazione momentanea della loro capacità produttiva, alcune fasi, poco rilevanti, del ciclo produttivo previsto dalla commessa), imprese “aperte” (che esternalizzano, per scelta strategica, fasi rilevanti del loro ciclo produttivo ad imprese che presentano complementarietà tecnologiche con esse), imprese “associative” (che stringono accordi di collaborazione, formali o informali, con altre imprese per penetrare sui mercati esteri, per ripartire i costi ed i rischi di investimenti in strutture ed impianti specializzati, per rafforzare la loro capacità contrattuale nei confronti dei committenti), imprese “leader” (che sono committenti di un numero molto consistente di altre imprese subfornitrici)”. Si veda Esposito-Lo Storto (1992), pp. 98-101.

¹⁹ Si veda Grasselli (1994), p. 3.

prezzo). La strategia della specializzazione è più diffusa tra le imprese medie (64%) che non tra le piccole (25%) o le grandi (11%), così come accade per la qualità (con percentuali rispettivamente del 52%, del 29%, del 19%). Anche l'analisi delle principali modalità di vendita riconferma questo orientamento produttivo: il 68% delle vendite sul mercato non locale ed il 61% delle vendite sul mercato locale avvengono attraverso la modalità dell'*ordine chiuso*²⁰. Tale modalità rimarca nuovamente il prevalente carattere della unicità della produzione, anche se tale connotato si afferma a scapito di una programmazione che potrebbe essere predefinita in misura maggiore tra committente e subfornitore²¹.

Sul versante delle strategie ancora da intraprendere, la rivoluzione è ancora più spinta: *le strategie future sono, nel complesso, più orientate agli aspetti commerciali* (rafforzamento dei legami con i committenti con il 14% di preferenze ed ampliamento del numero dei committenti con il 22% di opzioni) *e di marketing* (ricerca attiva di nuovi committenti con l'8%) *che non agli aspetti produttivi* (riduzione dei costi con il 18%, effettuazione di nuovi investimenti con il 10%, modifiche dei prodotti con il 5%). Le strategie commerciali e di marketing raccolgono dunque il 44% di opzioni contro il 33% di quelle produttive. In questo senso *la subfornitura sta assumendo i caratteri di un'attività complessa* che non si esaurisce nella mera realizzazione, comunque personalizzata, del prodotto (nel pieno rispetto, tra l'altro, dei parametri di costo, qualità, velocità ed affidabilità della consegna), *ma che abbraccia un insieme di interazioni (materiali ed immateriali) con il committente che precedono, seguono o sono concomitanti alla transazione. La subfornitura viene così a configurarsi sempre più come un "servizio"*²². La disponibilità della information technology in fase di progettazione (sistemi CAD) che permette di adattare il prodotto alle esigenze del cliente e la maggiore attenzione alla misurazione della sua soddisfazione una volta effettuata la vendita, hanno determinato un cambiamento nelle strategie competitive delle imprese subfornitrici che sono più attente, rispetto al passato, agli aspetti di marketing. *La scelta strategica di ricerca attiva sul mercato di nuovi committenti è anch'essa indicativa di un percorso evolutivo*, denota infatti che le imprese vogliono spingersi in maniera autonoma sul mercato, al di là dei rapporti ormai consolidati con i loro committenti abituali.

La nuova concezione della subfornitura come "*servizio*" comporta che la sua efficacia dipende da un lato dal grado di coinvolgimento del committente ("*customer involvement*") nel complesso di attività operative ed informative che conducono alla realizzazione ed alla consegna del prodotto e dall'altro dal grado di apertura del sistema produttivo del subfornitore nei confronti del committente. La subfornitura diventa dunque una responsabilità condivisa, si esplica lungo una molteplicità di canali di comunicazione, si costruisce congiuntamente e

²⁰ Per *ordine chiuso* si intende un ordine non ripetuto, ma definito di volta in volta.

²¹ Quale potrebbe essere quella conseguibile con l'*ordine aperto* (che è un ordine ripetuto, ma non programmato regolarmente nel tempo) o quella conseguibile attraverso la modalità *a programma* (ovvero con ordini a scadenza periodica e previsioni per i mesi successivi).

²² Si veda De Toni-Nassimbeni (1995), pp.31- 42. Si veda anche Chase (1988).

dinamicamente in una logica di sistema aperto (“*open systemic logic*”). In questo quadro la collaborazione tra committente e subfornitore si esplica in più ambiti²³, ovvero a livello progettuale, produttivo, logistico, commerciale, di marketing, di ricerca e sviluppo e si snoda in modo continuo, trasparente ed interattivo in un rapporto di reciproca fiducia²⁴. Il subfornitore deve possedere non solo adeguate capacità tecnologiche, ma anche logistiche, di progettazione e d’innovazione, nonché deve saper utilizzare strumenti informatici e di gestione avanzati, compatibili con quelli del committente (nella cornice di una pianificazione produttiva integrata). Al subfornitore non viene più richiesta soltanto la capacità produttiva finalizzata al rispetto delle rigide specifiche tecniche dettate dal committente, bensì la capacità di trasferire valore nel prodotto e di relazionarsi proattivamente con il committente in tutte le fasi che lo raccordano alla sua catena operativa. Simmetricamente il committente deve prestare al subfornitore attività di *training* ed assistenza tecnica nella funzioni di progettazione, produzione, logistica, qualità, manutenzione, nonché svolgere attività di monitoraggio delle sue prestazioni al fine di alimentare una tensione continua verso il miglioramento. Da questo punto di vista i risultati delle ricerca testimoniano *un’intensa collaborazione iniziale tra le parti per la definizione delle caratteristiche della commessa* (confermata dal 19% di imprese nel caso del mercato non locale e dal 18% di aziende nel mercato locale), *una forte cooperazione tra subfornitore e committente nella fase della progettazione* (riconosciuta dal 29% delle imprese), mentre ancora *poco incisivo è l’intervento del committente nella attività di formazione rivolta al subfornitore* (4% sul mercato locale e 3% su quello non locale) *e nell’attività diretta al miglioramento della funzione del controllo di qualità* (2% sul mercato locale e 4% sul mercato non locale).

Questa evoluzione della relazione committente/subfornitore (che si fonda su di una pluralità di contenuti, sulla bidirezionalità/circolarità delle informazioni, su di una responsabilità dinamicamente condivisa) è preludio alla futura costituzione di vere e proprie *partnership*²⁵ che, allo stato attuale, *non sembrano ancora mature, anche se ci sono buone premesse*. Il 61% delle imprese subfornitrici operanti sul mercato locale ha infatti dichiarato la propria disponibilità a realizzarle (nel 40% dei casi addirittura attraverso una politica comune di investimenti), così come il 49% delle aziende attive sul mercato non locale (con un 13% di imprese disposte addirittura a condividere degli investimenti).

La relazione di subfornitura è dunque in corso di profonda modificazione: il subfornitore, in quanto detentore di capacità distintive e di innovazione, abbandona il tradizionale ruolo

²³ La ricerca di collaborazione con il committente anche sul *piano finanziario* non è stata particolarmente enfatizzata dalle imprese subfornitrici intervistate che hanno lamentato preoccupazioni per problemi di finanziamento in una percentuale veramente esigua di casi (4%) e che non hanno incluso l’obiettivo della riduzione dei tempi di pagamento delle commesse tra le strategie prioritarie da assumere del prossimo futuro.

²⁴ Alcuni Autori evidenziano l’importanza di una “*new honesty*” nella *supply chain*. Si veda in proposito Lamming (1993). Altri parlano addirittura di tre possibili tipologie di *fiducia* sperimentabili nella relazione tra committente e subfornitore: la “*contractual trust*”, la “*competence trust*”, la “*goodwill trust*”. Si veda Sako (1988).

²⁵ Per “*partnership*” si intende in questo caso un “*accordo formale, a tempo indeterminato, tra due o più imprese dotate di conoscenze (know-how), abilità operative (expertise) e competenze manageriali tra loro complementari che decidono consensualmente di interagire sul piano organizzativo, tecnologico e produttivo per realizzare progetti in comune*”. Si veda Gandolfo-Faraoni (1994), p.37.

ausiliario e complementare di semplice erogatore di capacità produttiva supplementare (*subfornitura di capacità sostitutiva*) o di mero produttore esterno di componenti fabbricati nel rispetto di specifiche tecniche (*subfornitura di capacità integrativa*), per diventare parte integrante della strategia globale dell'impresa committente ed essere co-protagonista nei processi, non solo operativi, del committente (*subfornitura di specialità*)²⁶. Il rapporto di subfornitura diventa tendenzialmente più equilibrato e paritario: il subfornitore non è più un esecutore subordinato, facilmente sostituibile, di direttive tecniche impartite dal committente, ma è una risorsa non surrogabile che apporta, a vari livelli del processo produttivo, il suo contributo di conoscenze, esperienze, innovazione, miglioramenti qualitativi. Tra le imprese intervistate prevale, sul mercato locale, il modello della *subfornitura di capacità integrativa* (53%), anche se ad esso si comincia ad affiancare, in modo abbastanza consistente, quello della *subfornitura di specialità* (37%), mentre residuale appare la *subfornitura di capacità sostitutiva* (10%). Sul mercato non locale si incrementa, rispetto al contesto locale, l'importanza della *subfornitura di specialità* (41%), diminuisce quella di *capacità integrativa* (45%), mentre si accresce quella della *subfornitura di capacità sostitutiva* (14%).

La compresenza di una pluralità di modelli di specializzazione nel campo della subfornitura trapela anche dall'analisi delle modalità di fissazione dei prezzi dei prodotti: la graduale affermazione della subfornitura di specialità che, in virtù delle sue peculiari caratteristiche, introduce sul mercato degli elementi monopolistici, spiega, in parte, come mai le imprese subfornitrici riescano addirittura ad imporre, in qualche occasione, al committente il loro prezzo (nel 13% delle volte sul mercato locale e nel 9% delle circostanze sul mercato non locale).

Il mercato dell'offerta della subfornitura di capacità integrativa, a differenza di quello della subfornitura di specialità, è invece di tipo concorrenziale e la gara per l'aggiudicazione di una commessa avviene, se non intervengono altri meccanismi di regolazione concertati tra le parti, sulla base delle regole concorrenziali della "*price-competition*"²⁷. Gran parte delle imprese devono essere particolarmente attente al fattore prezzo che è il loro principale criterio di valutazione da parte del committente nell'orizzonte della subfornitura di capacità

²⁶ In sintesi il subfornitore di capacità sostitutiva si limita a fornire al committente una capacità produttiva supplementare. Il subfornitore di capacità integrativa fornisce capacità di "*manufacturing*", operando nel quadro di un progetto e delle specifiche indicate dal committente. Il subfornitore di specialità, oltre alla capacità di "*manufacturing*", mette in gioco con il committente quella di progettazione e di individuazione/sviluppo dei metodi di lavorazione.

²⁷ Nel caso della subfornitura di capacità integrativa il committente interagisce infatti con un numero elevato di subfornitori per cautelarsi dai rischi di interruzione o irregolarità nel flusso degli approvvigionamenti e per innescare meccanismi di competitività. La selezione delle offerte avviene prevalentemente in base al criterio del prezzo, che risulta collegato al livello della pressione competitiva presente sul mercato. Al prezzo, che è comunque la variabile determinante, si aggiungono anche altri indici, sempre però di natura quantitativa, che misurano l'affidabilità qualitativa e temporale del subfornitore. La durata del contratto è di breve termine dato che il committente intende conservare la più ampia libertà di manovra nel reperimento e nella sostituzione dei subfornitori, secondo logiche fondate sulla ricerca di vantaggi economici immediati realizzati attraverso il *turn-over* dei subfornitori a seconda delle opportunità che si presentano sul mercato. Le specifiche del prodotto sono sviluppate integralmente dal committente per motivi legati alla scarsa fiducia nelle capacità dei subfornitori di svolgere compiti di profilo più elevato, alla necessità di tutelare informazioni riservate ed assicurare un livello di qualità costante ed uniforme nei materiali approvvigionati. In questo contesto la condivisione tra le parti di informazioni "*riservate*" o di segreti di produzione è pressoché inesistente, non sviluppandosi così un ambiente favorevole allo sviluppo congiunto di innovazioni. Si veda Gandolfo-Faraoni (1994), pp.35-36.

integrativa²⁸, ma non devono desistere dal perseguimento della qualità, possibilmente “totale” (estesa cioè a tutte le funzioni aziendali dalla progettazione ai servizi post-vendita), che è proprio uno dei fattori su cui fare leva per un loro graduale passaggio dalla subfornitura di capacità integrativa a quella di specialità²⁹.

All'interno della subfornitura di capacità integrativa e sostitutiva, partecipazione e corresponsabilizzazione cominciano comunque a sostituire gradualmente eterodirezione e subordinazione gerarchica. Queste tendenze si può desumere ancora una volta dalle modalità di fissazione dei prezzi che vedono prevalere, sia sul mercato locale che non locale, la “via amichevole” rispetto al “prezzo imposto dal committente” (47% contro 3% sul mercato locale e 51% contro 7% sul mercato non locale), a testimonianza non solo dell'*esistenza di forti legami sociali e di un clima di partecipazione e fiduciarità tra le imprese*, ma anche dell'attenuazione dei legami di dominanza/dipendenza tra committente ed imprese subfornitrici all'interno del paradigma della impresa-rete³⁰.

La natura più evoluta, pervasiva e coinvolgente della subfornitura, che richiede alle imprese subfornitrici di adeguarsi alle tecnologie, al sistema di qualità, alla cultura del committente in misura maggiore rispetto al passato e che vincola più durevolmente il loro destino al committente, rende cruciale anche l'aspetto della concentrazione su pochi clienti (il 57% delle imprese dichiara infatti di lavorare per pochi committenti). Si spiega così la loro accurata selezione che viene effettuata dalle imprese subfornitrici, anche se l'instaurazione di rapporti preferenziali con alcuni di essi non preclude la possibilità di scambio con altri interlocutori (solo il 13% delle imprese sul mercato locale ed il 30% di aziende sul mercato non locale vanta legami esclusivi con i propri committenti). *Le imprese, per attenuare il rischio, tendono infatti a limitare la dipendenza da pochi committenti attraverso la diversificazione dei clienti e delle attività produttive poste in essere.* Pur assorbendo la

²⁸ Nell'ambito della subfornitura di specialità il processo di valutazione dei subfornitori da parte dei committenti, oltre alla competitività di prezzo ed ai tradizionali indici di affidabilità qualitativa e temporale, tiene conto invece di molti altri parametri qualitativi che consentono di stimare il *valore*, non solo oggettivo, ma anche *potenziale*, del subfornitore (*rating multi-dimensionale*). Tra questi nuovi parametri rientrano, ad esempio, sotto il profilo della cultura organizzativa, la valutazione della visione strategica del subfornitore, della compatibilità manageriale tra committente e subfornitore, della congruenza tra partners degli obiettivi aziendali; sotto il profilo finanziario la performance reddituale e la stabilità finanziaria del subfornitore; sotto il profilo tecnologico la capacità di progettazione, la capacità e velocità di sviluppo di componenti, la capacità di produzione corrente e futura del subfornitore; sotto il profilo del marketing la reputazione e le referenze possedute dal subfornitore.

²⁹ Il graduale passaggio dalla subfornitura di capacità integrativa a quella di specialità richiede un'evoluzione parallela anche della funzione qualità nell'impresa subfornitrice. Da un controllo esercitato dal committente sul subfornitore in merito al rispetto degli standard qualitativi prefissati per il prodotto, si passa ad un'autocertificazione della qualità del prodotto da parte del subfornitore, fino all'adozione da parte di quest'ultimo della metodologia del *Total Quality Management* che investe tutto il sistema aziendale.

³⁰ All'interno della impresa-rete rete può variare notevolmente il grado di dipendenza reciproca tra committente e subfornitore. Al di là della schematica e netta tripartizione della subfornitura in *subfornitura di capacità sostitutiva*, di *capacità integrativa*, di *specialità* utilizzata in questa ricerca, vi sono altri modelli d'analisi che, anche in base alla valutazione del grado di dominanza-dipendenza esistente tra committente e subfornitore, prevedono un continuum di situazioni più sfumato che vanno ad esempio dalla *subfornitura occasionale*, a quella *tattica*, a quella *strategica*, alla *co-makership*. Si veda Raffa (1992), pp.55-57. G.Lorenzoni individua addirittura sette tipologie di subfornitura: *subfornitura satellite di lavorazione*, *subfornitura di lavorazione*, *subfornitura di fase*, *subfornitura di prodotti di fase complessi o di alta precisione*, *subfornitura congiunta di progettazione e di produzione*, *subfornitura mista*, *standardizzazione di componenti e di prodotti di fase*. Per approfondimenti si veda G. Lorenzoni (1979), pp.181-204. A. Zanoni ricorre invece alle categorie di *subfornitore normale*, *integrato*, *partner*. Si veda Zanoni (1999).

subfornitura la quota più ampia del fatturato complessivo generato dalle imprese, ad essa si aggiungono, come già illustrato, anche altre attività, il cui grado di articolazione all'interno delle aziende dipende dalla loro dimensione, riscontrandosi la maggiore diversificazione produttiva tra le piccole imprese.

Punti di debolezza delle imprese subfornitrici

Anche se il quadro generale si manifesta abbastanza incoraggiante, tanto più che ben il 70% delle imprese ha conseguito nell'ultimo triennio incrementi occupazionali variamente articolati (19 imprese, il 40% del campione, hanno registrato un incremento di addetti minore del 20% e 14 aziende, il 30%, un incremento addirittura superiore al 20%), tuttavia occorre evidenziare alcuni punti di debolezza che sono emersi dalla ricerca.

La politica di alleanze interaziendali è ancora troppo tenue per intensità: gli accordi di collaborazione (39%) prevalgono infatti su altre possibili forme più organiche di cooperazione, basate sull'intreccio di legami proprietari tra imprese (quali la partecipazione in altre imprese 25%, l'essere partecipati da altre imprese 8%, le partecipazioni incrociate 6%). *L'orizzonte di tutti i vari rapporti intersocietari è inoltre preminentemente locale* (54% di relazioni a livello locale contro il 27% del livello non locale ed il 19% del livello locale ed extra-locale). Le politiche di alleanza tra imprese vanno dunque qualificate maggiormente nei contenuti, ammodernate nelle forme, ampliate negli orizzonti operativi anche con il ricorso alle nuove tecnologie informatiche³¹.

Alquanto ristretto è anche l'orizzonte commerciale delle imprese subfornitrici. Il principale mercato di sbocco dei prodotti è quello nazionale (61%), seguito da quello regionale (28%). I mercati esteri hanno un ruolo marginale richiamando soltanto l'11% delle imprese, che si distribuiscono in percentuali quasi identiche tra mercato dell'Unione Europea (6%) e resto del mondo (5%). La palese debolezza delle strategie d'internazionalizzazione poste in essere fino ad oggi, mette in luce delle potenzialità ancora inesprese da parte delle imprese investigate, sia di quelle che non si sono ancora affacciate sui mercati esteri sia di quelle che, avendo già esportato, potrebbero allargare e/o diversificare i mercati di sbocco o procedere a forme più evolute di internazionalizzazione. Tali potenzialità potrebbero sprigionarsi se incoraggiate da adeguate politiche economiche ed industriali regionali concertate dal sistema dei soggetti pubblici e privati, sia singoli che presenti in forma associata, deputati alla promozione dell'export (imprese e loro associazioni e/o consorzi;

³¹ Si veda AA.VV, *Servizi informativi per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, a cura di Grasselli-Cavazzoni (1995).

istituzioni locali, forze sociali, università, centri di ricerca, istituzioni finanziarie, enti regionali di sviluppo)³².

Coerentemente a quanto avviene nel mercato di destinazione dei prodotti, *la concorrenza si dispiega, principalmente a livello nazionale* (secondo le imprese il 68% dei loro concorrenti operano in ambito nazionale) *e regionale* (16%). *Le imprese non sembrano affatto toccate dai processi in corso di globalizzazione dell'economia o coscienti dei pericoli dell'ipercompetizione*, né sembrano temere più di tanto l'inasprimento della concorrenza che impensierisce più a livello nazionale che internazionale. L'ingresso sul mercato di concorrenti esteri in grado di fornire prodotti di qualità a prezzi significativamente più bassi può imporre, specialmente alle imprese che si dedicano alla subfornitura di capacità integrativa e che sono, per questa motivazione, più esposte alla concorrenza di prezzo, l'accentuazione delle strategie di focalizzazione su specifiche nicchie di mercato e l'effettuazione di investimenti in Ricerca e Sviluppo, anche in collaborazione con altre imprese, nell'ambito dei prodotti (design, funzionalità, materiali, tecnologie incorporate) e/o dei processi produttivi (nuove tecnologie di processo, integrazione tra tecnologie diverse, risparmio energetico, tecnologie “pulite”) che non possono essere improvvisati, ma che devono essere consapevolmente programmati.

Particolare attenzione, nell'esame dei fattori di criticità, deve essere prestata anche al sistema degli approvvigionamenti delle imprese, dato che dalla qualità dei loro acquisti dipende, a sua volta, quella dei componenti da loro fabbricati che vengono poi immessi nel catena produttiva del committente. Il numero medio di fornitori ai quali ricorrono le imprese, che è piuttosto elevato sia nel caso del mercato locale (20) che non locale (29), non depone a favore di una loro rigida selettività. Inoltre non vi sono rapporti esclusivi di approvvigionamento né sul mercato locale (pari soltanto al 21% delle forniture) né su quello non locale (pari all'11%). In entrambi i casi si tratta maggiormente di acquisti di prodotti che assicurano un certo “*livello di qualità*”, ma non un “*salto di qualità*” al compratore. Altro punto di debolezza consiste nel fatto che *l'approvvigionamento non locale riveste*, in quanto a diffusione tra le imprese ternane, *un'importanza superiore a quello locale* (79% contro 62%). Questo gap dovrebbe essere recuperato a livello di sistema produttivo locale.

L'intreccio di qualità, sviluppo tecnologico e capacità innovativa, congruenza (attuale e prospettica) operativa e strategica richiesti dal committente al subfornitore e la nuova formula collaborativa di relazione tra le parti in causa, richiedono un sempre più intenso scambio informativo e tecnologico che può avvenire attraverso reti di comunicazione formali ed informali, supportate o meno dalla *information technology*. L'utilizzazione della *information*

³² Si veda AA.VV, *Struttura, Finanza e Internazionalizzazione di un insieme di PMI*, a cura di Grasselli (1998), pp.99-115. Si veda anche AA.VV, *L'internazionalizzazione delle PMI*, a cura di Grasselli-Cavazzoni (1996) e Montesi, *Terzo Rapporto sul commercio estero dell'Umbria* (1999).

technology è estremamente importante in quanto consente alle imprese di abbassare i costi, ridurre i tempi di apprendimento, interfacciarsi meglio con il committente o con altre imprese subfornitrici, ridurre i tempi di risposta alle sollecitazioni. *Tra le imprese prevale tuttavia un impiego, sia sul mercato locale che non locale, della information technology più a fini tecnologico-produttivi che informativo-commerciali.*

Un'altro punto di fragilità è rappresentato dalla *debolezza dei legami delle imprese con le componenti istituzionali del territorio* che andrebbero rinsaldati anche attraverso il ricorso alle politiche economiche locali di nuova generazione: gli strumenti della programmazione negoziata e gli strumenti della politica per la competitività territoriale³³. Se infatti da un lato i legami di collaborazione tra imprese sono piuttosto significativi³⁴, dall'altro le stesse imprese non coltivano adeguatamente i rapporti con le altre componenti non produttive del territorio e, più in particolare, con le istituzioni scolastiche (Scuola dell'obbligo ed Istituti Industriali e Professionali), specialmente per quanto riguarda la fase di reclutamento della manodopera³⁵.

Analogamente al mondo scolastico, anche le amministrazioni pubbliche sembrano non mantenere la centralità rivestita ai tempi dello sviluppo endogeno, ovvero prima della nascita della SAFFAT, in qualità di catalizzatori dello sviluppo locale, dato che i buoni rapporti con esse vengono riconosciuti come vantaggi tipici dell'ambiente operativo locale soltanto dal 4% delle imprese intervistate. Anche le relazioni delle imprese con altre istituzioni, come ad esempio le Camere di Commercio, nonostante le significative iniziative intraprese da queste ultime proprio sul tema della subfornitura, sono tenui e sporadiche, limitandosi ad un contatto finalizzato alla definizione dei prezzi in un numero piuttosto esiguo di casi (3% nel caso del mercato locale e 2% nel caso non locale).

I rapporti delle imprese con le banche, per quanto ritenuti fondamentali ed improntati a collaborazione (il 51% delle imprese ritiene che gli Istituti di credito siano d'aiuto negli investimenti), sono descritti come troppo impersonali (il 55% delle imprese dichiara che le banche non conoscono le esigenze specifiche delle aziende). La distanza dal modello distrettuale della "*banca locale*", profondamente connessa alla vita comunitaria di cui conosce nel dettaglio le problematiche sociali ed economiche, è ancora piuttosto marcata³⁶.

³³ Si veda Barca (2000). Si veda anche Montesi (1999), pp.315-333.

³⁴ Dalle risultanze della ricerca è infatti emerso un fitto intreccio di collaborazioni interaziendali. Il 9% delle imprese annoverano la collaborazione con altre imprese tra i particolari vantaggi offerti dall'ambiente operativo locale, una quota ragguardevole di aziende (39%) ricorrono ad accordi di collaborazione, molte imprese locali vantano forti rapporti di cooperazione con i concorrenti locali (31%) e non locali (22%) nella fase di progettazione di una commessa (ed i legami con i produttori locali risultano, in questo stadio del ciclo produttivo, perfino più importanti della collaborazione con il committente), una quota, seppur più modesta, di imprese si avvale di interscambi di informazioni relative alle innovazioni di prodotto (4%) e di processo (2%).

³⁵ Il reclutamento della manodopera da parte delle imprese avviene infatti solo per il 4% attraverso relazioni con la Scuola dell'obbligo, per l'8% con gli Istituti Professionali e le altre imprese, per il 10% con gli Istituti Tecnici Industriali.

³⁶ Becattini (1990), pp.47-48.

Sul piano dei valori sarebbe auspicabile una maggiore presenza nelle imprese del senso di appartenenza ad un'antica tradizione produttiva, anteriore all'era dello sviluppo extravertito, che può rafforzare, sul piano simbolico, il loro percorso di progressiva autonomizzazione nel quadro dell'evoluzione delle relazioni di subfornitura. Le imprese non si percepiscono come entità che posseggono una storia illustre, risalente all'epoca dello sviluppo endogeno, come discendenti da antenati di grande prestigio di cui ricalcano, nella riconquista dell'autonomia, le orme. Nell'accettazione incondizionata e rassegnata dello sviluppo extravertito quale unico motore della industrializzazione ternana, si auto-rappresentano come epigoni dei primi nuclei di imprese sorti a seguito dei processi di deverticalizzazione della SAFFAT. L'85% delle imprese ha infatti attribuito le ragioni dell'esistenza di tante imprese metalmeccaniche nel Ternano alla presenza pregressa della grande industria. La subfornitura è ancora percepita dalle imprese come sinonimo di "*sistema di indotto*", ovvero come il frutto dello "*sviluppo territoriale polarizzato*", attivato e trainato dalla grande impresa, piuttosto che come "*leva strategica*" per la crescita della competitività dell'industria metalmeccanica³⁷.

Rispetto all'originario modello di sviluppo endogeno sembrano essersi indeboliti alcuni dei più salienti tratti socio-culturali (identità storica delle imprese e ruolo delle varie istituzioni nella promozione dello sviluppo locale) e le interconnessioni tra sistema produttivo e sistema istituzionale (soprattutto nella componente delle scuole e delle amministrazioni pubbliche), mentre le componenti "*etiche*" (esistenza di legami di fiduciarità, reciprocità e simpatia tra gli attori economici) sembrano aver assunto un'importanza crescente nelle funzioni di regolazione del mercato e, più in particolare, nella definizione dei prezzi, che non in chiave solidaristica. Tuttavia rimangono ancora forti le componenti sociali originarie: le imprese riconducono i maggiori vantaggi dell'ambiente operativo locale a fattori sociali, ovvero all' "*atmosfera*" di un mercato "*comunitario*". L'esistenza di legami sociali e di rapporti "*faccia a faccia*" tra imprese facilita, come già visto, la loro cooperazione, nonché il passaggio di informazioni sulla domanda di mercato che viene identificato dal 24% delle imprese come il più importante vantaggio riconducibile all'ambiente operativo, seguito da quello sui concorrenti (17%), sui prodotti (15%). Questo travaso di informazioni più che altro incentrato sulla conoscenza del mercato, innescato e fluidificato da processi sociali, è addirittura più importante, secondo le imprese, di altri vantaggi di natura tecnico-produttiva comunque disponibili nell'area (informazioni sulle tecniche produttive 13%, collaborazione con altre imprese locali 9%, reperibilità manodopera qualificata 6%, collaborazione con produttori di altre zone 2%).

³⁷ Per il concetto di "*sviluppo territoriale polarizzato*" si veda Perroux (1966).

Questa constatazione è, insieme agli altri punti di forza emersi dalle risultanze della ricerca³⁸, di conforto per il futuro, nella prospettiva di un rafforzamento significativo delle relazioni tra economia e società e dell'inserimento della realtà locale nei circuiti della globalizzazione, in quanto: *“una comunità forte è il prerequisito di un’economia sana, dal momento che è l’elemento generatore della fiducia sociale....Mercati e reti non sono in grado di reggersi da soli: sono istituzioni - è bene ribadirlo - secondarie e derivate, la cui esistenza dipende dalla pre-esistenza di forti comunità, fondate sulla fiducia sociale e temperate dall’empatia”*³⁹.

³⁸ Alcuni dei punti di forza messi in luce da questo lavoro scientifico (come ad esempio la discreta dinamicità delle imprese e la crescente presenza di alleanze interaziendali) trovano riscontro anche nei dati di altre recenti ricerche condotte sulla subfornitura in alcune regioni italiane (Piemonte, Lombardia, Veneto, Friuli-Venezia-Giulia, Liguria, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria). Si veda Comitato Network Subfornitura, (2001). L'Osservatorio riconferma anche altre indicazioni pervenute da questo lavoro sulle caratteristiche strutturali e commerciali delle imprese subfornitrici come, ad esempio, la prevalenza della produzione su commessa, il mercato nazionale quale bacino preferenziale di sbocco dei prodotti, la debole internazionalizzazione rivolta principalmente al mercato dell'Unione Europea.

³⁹ Si veda Rifkin (2000), pp.323-324.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV, *Servizi informativi per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, a cura di P. Grasselli, G. Cavazzoni, Centro Stampa dell'Università degli Studi di Perugia, Perugia, 1995.
- AA.VV, *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, a cura di P. Grasselli, G. Cavazzoni, Centro Stampa dell'Università degli Studi di Perugia, Perugia, 1996.
- AA.VV, *L'attività innovativa nel manifatturiero ternano: un punto di forza da sviluppare*, a cura di P. Grasselli, Centro Stampa dell'Università degli Studi di Perugia, Perugia, 1997.
- AA.VV, *Struttura, Finanza e Internazionalizzazione di un insieme di PMI. Un'analisi dell'internazionalizzazione delle imprese umbre*, a cura di P. Grasselli, ESG89, Bevagna, 1998.
- AA.VV, *"Esperienze di sviluppo locale e dinamiche dell'industria manifatturiera umbra"* a cura di P. Grasselli e F. Musotti, Franco Angeli, 2002.
- F.Barca, *Una politica per la competitività territoriale: spunti teorici e disegno istituzionale*, Relazione presentata alla XLI Riunione Scientifica Annuale della Società degli Economisti, Roma, 26-27-28 ottobre 2000.
- G.Becattini, *The Marshallian industrial district as a socio-economic notion*, in AA.VV, *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, a cura di F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger, International Labour Organization, Geneva, 1990, pp. 37-57.
- F.Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia. La Terni dal 1884 al 1962*, Einaudi, Torino, 1975.
- A.Bortolotti, *L'economia di Terni. Dal 1700 ai nostri giorni. Appunti per una storia dell'economia ternana*, Edizioni Thyrsus, Terni, 1960.
- G.Bovini, *Economia e Società dell'Umbria contemporanea*, Protagon, Perugia, 1989.
- R.B.Chase, W.J.Erikson, *The Service Factory*, Academy of Management Executive, vol. 2, n. 3, 1988.
- Comitato Network Subfornitura, *Osservatorio Subfornitura 2001*, ottobre 2001.
- A.De Toni, G.Nassimbeni, *Service management negli approvvigionamenti*, in "Sviluppo e Organizzazione", n. 148, 1995, pp. 31-42.
- E.Esposito, M.Raffa, *L'evoluzione del sistema della subfornitura nell'industria italiana*, in "Economia e Management", n. 4, 1994, pp. 11-29.
- E.Esposito, C.Lo Storto, *Il sistema della subfornitura*, in "Sviluppo e Organizzazione", n. 130, 1992, pp. 83-102.
- A.Gandolfo, M.Faraoni, *Funzione di approvvigionamento e rapporti di partnership*, in "Sviluppo e Organizzazione", n. 142, 1994, pp. 33-54.
- G.Garofoli, *Modelli locali di sviluppo*, Franco Angeli, Milano, 1994.
- P.Grasselli, *Alcune indicazioni sugli accordi di collaborazione fra imprese*, Relazione presentata al convegno su "Problemi strutturali e possibili linee d'intervento sull'industria umbra", Perugia, 18 gennaio 1994.
- R.Lamming, *Beyond Partnership. Strategies for innovation and lean supply*, Prentice Hall, New York, 1993.
- G.Lorenzoni, *Una tipologia di produzione in conto terzi nel settore della metalmeccanica*, in R. Varaldo, *Ristrutturazione industriale e rapporti tra imprese*, Franco Angeli, Milano, 1979, pp. 181-204.
- C. Montesi, *Le nuove politiche di sviluppo locale*, in "Studi Economici e Sociali", n. 3, 1999, pp. 315-333.
- C. Montesi, *"Terzo Rapporto sul commercio estero dell'Umbria"*, Irres (Istituto di Ricerche Economiche e Sociali della Regione dell'Umbria), 1999.
- C.Montesi, *"La subfornitura nel comparto metalmeccanico del Ternano: dalla dipendenza alla ricerca di autonomia"*, in AA.VV, *"Esperienze di sviluppo locale e dinamiche dell'industria manifatturiera umbra"* a cura di P. Grasselli e F. Musotti, Franco Angeli, 2002, pp. 205-282.
- F. Perroux, *L'economia del XX secolo*, Etas Kompass, Milano, 1966.
- V. Pirro, Recensione a *Relazione sulla Miniera di Ferro di Monteleone e Ferriera di Terni presentata dal cittadino Scipione Breislak (Roma 1798)* in "Memoria Storica", n. 18, 2001, pp. 171-173.

M.Raffa, *Strategie di cooperazione: l'evoluzione della subfornitura nei settori a tecnologia sistemica*, in R. Filippini, G. Petroni, G.Pagliarani, *Progettare e gestire l'impresa innovativa*, Etas Libri, Milano, 1992, pp. 51-79.

J. Rifkin, *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano, 2000.

M.Sako, *Partnership between small and large firms: the case of Japan* in AA.VV, *Partnership between small and large firms*, Graham & Trotman, London, 1988.

L.Silvestri, *Collezione di memorie storiche tratte dai protocolli della antiche antiche riformanze della città di Terni dal 1387 al 1816*, Edizioni Thyrsus, Terni, 1977.

A.Zanoni, *La gestione strategica degli approvvigionamenti*, Relazione presentatala convegno "Progettare e gestire la complessità", Altavilla Vicentina, 15 novembre 1999.