

Scuola Officina



MUSEO DEL PATRIMONIO INDUSTRIALE DI BOLOGNA

numero **1-2** 2015
GENNAIO - DICEMBRE
anno XXXIV
ISSN 1723-168X
Prezzo € 10,00

NUMERO SPECIALE
SULL'AUTOMAZIONE
INDUSTRIALE
BOLOGNESE E LA
SUBFORNITURA
IN OCCASIONE DEL
VENTENNALE DELLA
MOSTRA "FARE
MACCHINE
AUTOMATICHE.
STORIA E ATTUALITÀ
DI UN COMPARTO
PRODUTTIVO.
1920-1994"



Sommario

4 ANDREA CINOTTI, ROBERTO CURTI
Le macchine del "ciclo" a Bologna. Ventennale della mostra "Fare Macchine Automatiche. Storia e attualità di un comparto produttivo. 1920-1994"

22 TITO MENZANI
Tradizione, innovazione, automazione. Il packaging bolognese nel terzo millennio: una breve disamina quantitativa

30 ANDREA CINOTTI, ROBERTO CURTI
La subfornitura. Passa parola tra committenti e fornitori

54 VITTORIO CAPECCHI
Le sette dimensioni dell'industria del packaging bolognese. Una storia in controtendenza di successi economici e di valori



MUSEO DEL PATRIMONIO INDUSTRIALE DI BOLOGNA

numero **1-2** 2015 GENNAIO - DICEMBRE anno XXXIV

DIRETTORE RESPONSABILE	Mauro Felicioni
DIRETTORE EDITORIALE	Maura Grandi
COORDINAMENTO REDAZIONALE	Antonio Campigotto
COMITATO DI REDAZIONE	Antonio Campigotto, Claudia Giordani, Maura Grandi, Miriam Masini, Alessio Zoecchia
HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO	Vittorio Capecchi, Andrea Cinotti, Roberto Curti, Tito Menzani Gli autori di cui non sono specificate le caratteristiche professionali sono collaboratori del Museo del Patrimonio Industriale
SEGRETERIA E AMMINISTRAZIONE	Mara Romagnoli
TRADUZIONI	Claudia Giordani
PROGETTO GRAFICO	ECLETTICA di Patrizia Biechierini
PRESTAMPA E STAMPA	Labanti e Nanni Industrie Grafiche s.r.l.
REDAZIONE	Museo del Patrimonio Industriale Fornace Galotti, Via della Beverana 123 40131 Bologna Tel. 051.6356611 fax 051.6346053 museopat@comune.bologna.it

Registrazione Tribunale Civile di Bologna n. 4987 del 21/05/1982
Chiuso in tipografia: ottobre 2015
Abbonamento annuale a "ScuolaOfficina" € 10,00
Abbonamento sostenitore € 50,00
Modalità di pagamento privati: bonifico bancario intestato Comune di Bologna-Istituzione Bologna Musci (c/o Unicredit Banca)
IBAN IT 32 J 02008 02435 000102464044.
Modalità di pagamento Pubbliche Amministrazioni e soggetti Legge 720/1984 tabb. A e B: bonifico bancario intestato Comune di Bologna-Istituzione Bologna Musci (c/o Bankitalia)
IBAN IT 65 M0100003245240300518372
Causale: Abbonamento 2015 ScuolaOfficina-Museo Patrimonio Industriale.
I diritti di traduzione, riproduzione e adattamento, totale o parziale, dei testi e delle immagini sono riservati.



Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. Veduta d'insieme della grande sala espositiva al 2° piano della Fornace Galotti

Museo del Patrimonio Industriale, Archivio fotografico

In copertina:
Particolare della ruota a zeta, meccanismo ideato da Bruto Carpijani, presente nell'A.C.M.A. 749 del 1940 in esposizione al Museo del Patrimonio Industriale

Museo del Patrimonio Industriale, Archivio fotografico

La subfornitura

Passa parola tra committenti e fornitori

ANDREA CINOTTI, ingegnere progettista, dirigente di aziende nel settore macchine automatiche

ROBERTO CURTI, direttore del Museo del Patrimonio Industriale fino al 2003

Il testo è un montaggio, curato dagli autori sotto forma di "tavola rotonda virtuale", di brani delle conversazioni effettuate nel giugno 2014 con i titolari di alcune aziende del settore del packaging sul tema della subfornitura.

Aziende committenti: Maurizio Marchesini, Presidente Marchesini Group; Stefano Possati, Presidente Marposs; Alberto Vacchi, Presidente IMA. Aziende fornitrici: Claudio e Maurizio Bondioli, titolari BP; Vittorio Grandi, Presidente Dico Service, recentemente scomparso. Gli interessati hanno a suo tempo avuto modo di rivedere il testo condividendone l'impostazione e, per le parti a loro ascritte, i contenuti.

■ La subfornitura, alle origini "lavorazione in conto terzi", nasceva dall'esigenza di svolgere attività esterne all'Azienda, servendosi di altre strutture, persone, organismi per il loro espletamento. Le esigenze erano varie: economiche, quando era più vantaggioso svolgere attività all'esterno anziché all'interno; tecniche/economiche, per l'indisponibilità di risorse, competenze, macchine per portare a termine determinati processi di lavorazione; produttive, se il carico di lavoro, temporaneo o a medio termine dell'Azienda, non consentiva di svolgere altre attività e davanti alla scelta di assumere personale o acquisire macchine si preferiva svolgere attività all'esterno. In ogni caso la subfornitura si sviluppa per garantire maggior profitto all'Azienda. Per dirla con il linguaggio odierno, è un processo decisionale che risponde al criterio del miglior ritorno dell'investimento senza impegnare capitale. In sintonia con questo enunciato, va ricordato il ruolo svolto a Bologna per cent'anni, tra gli anni Ottanta del secolo XIX e gli Ottanta del secolo scorso, dall'Aldini-Valeriani, Istituto con scuola-officina interna per l'insegnamento teorico e pratico triennale post elementare a giovani apprendisti meccanici di 14 anni. L'Istituto per statuto si impegnava a svolgere anche lavori "in conto terzi". Se nei primi decenni di vita il "conto terzi" con l'esterno fu di rilievo limitato e il lavoro rivolto prevalentemente alla manutenzione di strutture e macchine della scuola in modo che almeno un terzo del costo della formazione fosse reso dagli alunni-apprendisti, la strada era aperta. Quando negli anni Venti e soprattutto Trenta i macchinari furono rinnovati, quando entrò l'elettrotecnica, quando si formò l'ufficio tecnico interno alla scuola e soprattutto si organizzò il nuovo laboratorio tecnologico di valore avanzato, anche rispetto a centri universitari e complessi industriali nazionali, l'Istituto divenne parte essenziale del modello industriale locale. E così è stato. Il "conto terzi" si espanse. Negli anni Settanta però fu tolto per questioni sindacali e di gestione delle retribuzioni ai docenti. Intanto il modello della subfornitura cresceva e si sviluppava. Le Aziende "davano fuori" il lavoro, inteso come la costruzione di pezzi meccanici o, in alternativa, la realizzazione parziale di cicli di lavoro. Il maggior stimolo ad intraprendere e a sviluppare questo intervento fu dato da un aumento dei volumi di produzione, da una galoppante obsolescenza e da una particolare situazione sociale che vedeva le lotte operaie bloccare la produzione aziendale con scioperi e altre manifestazioni. Il fatto rilevante fu che presto nacque la consapevolezza che quello che era

stato generato da considerazioni puramente utilitaristiche cominciava ad avere anche una propria valenza tecnico/produttiva. Gli attori della subfornitura, piccole officine meccaniche di tipo artigianale con buona qualificazione, potendosi dedicare completamente a un numero limitato di attività, in realtà sapevano specializzarsi anche per interventi di maggiore qualità ed efficienza. Quando la subfornitura non esisteva in forma codificata ed era un fatto episodico, la documentazione tecnica costruttiva che veniva consegnata era quella in uso nell'Azienda, che normalmente "sapeva" tutto quello che era necessario per fare quel pezzo, per completare quella specifica lavorazione. Se il disegno era incompleto o aveva errori ed inesattezze era automatico che le correzioni fossero apportate direttamente o attraverso un colloquio con l'ufficio tecnico. Cioè con conoscenze generalmente distribuite in Azienda sul come saper fare le cose, i pezzi, i montaggi. Trasferire la costruzione di pezzi all'esterno, o in generale trasferire attività tecniche ad un'altra realtà operativa, significava di fatto il trasferimento del *know how* aziendale, spesso non codificato completamente, spesso non completamente documentato, spesso patrimonio di pochi. Un altro aspetto qualificante era consistito nell'interazione con il committente al fine di ridurre i costi, semplificare i cicli di lavoro, trovare in generale alternative per migliorare il prodotto. Questi due punti, almeno nelle prime fasi, qualificano la subfornitura perché inducono la formazione di competenze specifiche nelle Aziende subfornitrici, costrette a crescere sia in funzione delle innovazioni tecniche delle case committenti, sia per tutelarsi e consegnare prodotti ad alta qualità, in linea con i desiderata (disegni) ricevuti, anche se questi sono incompleti e con errori. Il passo successivo è quello della fornitura completa. Mentre in un primo momento la subfornitura era quasi esclusivamente rivolta alla realizzazione di singoli pezzi, particolari meccanici, lavorazioni, presto divenne evidente che questo sistema poteva essere implementato anche per la costruzione di gruppi di macchina, cioè l'insieme di pezzi del disegno, componenti commerciali ed il montaggio degli stessi, la fornitura completa. Tutto quello che si è detto sul *know-how* aziendale sui singoli particolari meccanici veniva intanto moltiplicato ed espanso. La subfornitura diventava in grado di montare una macchina o una parte di essa e in maniera autonoma. È questo un passaggio qualificante perché la subfornitura operava non solo con i disegni delle singole parti ma anche con gli



assiemi, le distinte base, gli schemi elettrici, con tutti i componenti commerciali, con la macchina. Se in un primo momento la subfornitura comprendeva piccole officine, in seguito ha visto strutturarsi delle Aziende,

ancora piccole quanto si vuole ma Aziende, con un reparto di montaggio, un ufficio acquisti. Anche in questo caso è la definizione della responsabilità fra chi dà il lavoro e chi lo riceve che genera il passo in avanti. Una forza

Le immagini che illustrano l'articolo provengono dall'Archivio fotografico del Museo del Patrimonio Industriale e ne documentano la collezione di macchine automatiche, prodotte negli anni '20-'80 del secolo scorso, presentate per la prima volta nell'esposizione temporanea "Fare macchine automatiche. Storia e attualità di un comparto produttivo. 1920-1994", nel 1994, quindi inserite negli spazi della Fornace Galotti, con nuove acquisizioni, a partire dal 2000, con l'esposizione permanente "Prodotto a Bologna. Una identità industriale con cinque secoli di storia".

Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. Veduta d'insieme della grande sala al 2° piano del Museo

che cresce dalla contaminazione di idee, di tecniche, di collegamenti e che contribuisce allo sviluppo di quest'area produttiva. Il farsi tutto in casa, l'aver paura delle contaminazioni esterne, tenere segreto, può proteggere nel breve periodo ma produce un impoverimento enorme della capacità tecnica del distretto, come sta accadendo con la perdita di modelli di istruzione indispensabili per i ricambi generazionali.



Il manifesto dell'Esposizione "Fare macchine automatiche" ripreso per la sovracoperta dell'omonimo filmato che ricostruisce la storia del packaging bolognese, 1994

Nelle conversazioni che seguono emerge un quadro generale mutato nei confini dell'area e delle nuove tecnologie, oltre che nella forma strutturale e nelle potenzialità delle Aziende più consistenti. Quelle di fornitura stanno attraversando una fase di passaggio, di crisi o di trasformazione. Il mondo e il modo di pensare comune di prima, non ci sono più. La formazione è ancora fondamentale ma le forme conosciute dalle passate generazioni di tecnici trovano forti difficoltà ad innovarsi, anche solo a rilanciare il valore del lavoro e della competenza sapere/saper fare. Molte delle Aziende committenti riconoscono alla subfornitura l'impor-

anza del ruolo svolto e manifestano la tendenza a favorire e a controllare i cambiamenti necessari per superare insieme una situazione di stallo. Le Aziende fornitrici vogliono continuare ad essere efficienti e per questo chiedono sempre più ai committenti di far conoscere i loro programmi e i loro indirizzi dei processi produttivi. Questo perché hanno capito che per battere la concorrenza debbono assolutamente ritrovare livelli adeguati di qualità, efficienza e flessibilità. Entrambi intuiscono che si andrà sempre più verso una fornitura altamente qualificata e specializzata. Ma entrambi riconoscono che le tipologie di maestranze necessarie mancano. Riaverle non sarà più un'economia di scala a costo zero. Anzi, costerà tantissimo. La nuova formazione sta, per l'intero sistema, tra i problemi principali da affrontare e risolvere. Intanto lo stallo viene gestito sviluppando specifiche forme di intervento. Una fornitura estera fuori dal percorso locale di Bologna; alcuni committenti scelgono di riportarsi in Azienda il lavoro; infine si verificano interventi attraverso forme dirette o in forme di controllo azionario di Aziende fornitrici molto qualificate.

PASSATO E PRESENTE

■ *La prima domanda viene spontanea. La subfornitura negli anni Cinquanta del secolo scorso, ma forse anche prima, è nata dalle volontà delle Aziende meglio strutturate e in grado di essere committenti del rapporto che si veniva a creare. Diversi sono i racconti di operai a cui era stato affidato un tornio per fare alcuni pezzi. Insomma, all'inizio della sua storia la subfornitura era patrocinata da Aziende capaci di un progetto produttivo. È ancora così, sta cambiando, come se ne inquadra la presenza nel comparto bolognese? Cosa ne pensano importanti Aziende committenti? Cosa ne pensano oggi alcuni fornitori?*

Alberto Vacchi | Presidente IMA
Inizialmente la subfornitura era patrocinata dalle Aziende. Oggi, come in passato e forse ancora di più, è diventata un tassello fondamentale per la crescita industriale del nostro territorio. Magari si parla meno di distretto e più di reti, ma nella sostanza il rapporto tra imprese committenti e subfornitori è ancora più organico. L'unica differenza rispetto al passato è che i fornitori tendono a creare un sistema proprio, a mettersi insieme tra loro per riuscire a rispondere in maniera più idonea alle nuove richieste che le Aziende committenti stanno facendo. Questo consente così di costituire globalmente un sistema di subfornitura molto più organico e molto più unito tra le singole parti, quindi tra i singoli subfornitori che riescono a rimanere sul mercato in termini di competitività, sia a livello di prezzo che di capacità tecnologica. Diciamo che fortunatamente si sta evolvendo, soprattutto negli ultimi anni, il rapporto subfornitori/committenti che, in un'area distrettuale come la nostra, tradizionalmente era un rapporto uno a uno. Cioè, la singola Azienda trattava con un fornitore, poi trattava con un altro fornitore, poi con un altro. Oggi, su spinta anche delle Aziende committenti, i fornitori fanno sistema e quindi riescono ad essere un poco più evoluti soprattutto nell'ambito della capacità di andare all'estero gestendo rapporti con produzioni estere, come di fatto le singole Aziende committenti fanno, riuscendo davvero a costruire un meccanismo che consente a questo ter-

ritorio di mantenere un livello di competitività molto elevato. Questo direi è l'elemento nuovo rispetto al passato.

Nella gestione della propria *supply chain*, IMA si rapporta alle Aziende fornitrici cercando la massima collaborazione ed integrazione, condividendo per quanto possibile i programmi di produzione e fornendo i supporti necessari. Tutte le iniziative che coinvolgono la catena di fornitura si ripromettono di creare valore aggiunto non solo per IMA, ma anche per i fornitori, spesso con supporti reali della stessa IMA. Nell'ambito informatico sono in corso diverse iniziative volte alla maggiore integrazione operativa e al maggiore e più facile scambio dati, iniziative che potenzialmente permettono ai fornitori di capitalizzare ulteriori benefici gestionali. Per sostenere e trainare meglio la propria filiera, IMA ha deciso di entrare in partecipazione societaria con alcuni fornitori, contribuendo attivamente alla creazione del network, dando garanzie e sostegno finanziario per favorire investimenti anche in periodi difficili come questi.

Stefano Possati | Presidente Marposs
Premettendo che è del tutto possibile che nel caso di distretti come quello del *packaging* le cose possano essere anche sostanzialmente diverse, posso parlare qui solo del nostro caso specifico. Negli anni Settanta, a causa dell'alta conflittualità sindacale, non si volevano assumere persone. Ciò dipendeva dal fatto che allora si era oggettivamente in una situazione sia di criticità di mercati che di criticità di rapporti sociali enorme. In più le attività che si potevano delegare alla subfornitura erano lavori di modesta qualificazione. Erano per lo più montaggi elettrici, per cui alla fine erano tutte assunzioni che l'Azienda era poco orientata a fare, in quanto non rappresentavano un investimento culturale importante e necessario. Poi, allora, tutto quello che era o rimaneva piccolo era agevolato, nel senso che passava fra le maglie di un sistema esterno piuttosto ostile. Negli anni Settanta, per la piccola Azienda, il fatto stesso di essere piccola era già un fattore positivo. Mentre oggi essere piccoli è un problema, per mille ragioni. Le regole europee e mondiali sembrano fatte a posta per non favorire le Aziende medio-piccole che fanno fatica a fare gli stessi investimenti di un'Azienda più grande. Un esempio molto banale. Tutte le normative relative al trattamento dei materiali elettronici hanno obbligato le Aziende ad investimenti molto importanti, che non tutti sono stati in grado di fare. Ad esempio, il cambiamento del montaggio delle schede elettroniche che un tempo avveniva manualmente, oggi viene realizzato da una macchina automatica che ha richiesto un grande investimento e che distribuisce una nebbiolina di componenti di 0,2x0,4 mm sulla scheda. Non solo dal punto di vista produttivo, ma anche dal punto di vista procedurale sono stati necessari grandi investimenti. Un nostro cliente americano ci ha dato un'indicazione, l'obbligo di tracciare completamente le parti di tungsteno che usiamo per creare delle masse nei bilanciatori per le mole delle rettifiche. Noi dobbiamo garantire – mi dica quale fornitore lo può fare autonomamente – che quel tungsteno abbia, in tutta la sua filiera, una storia "politicalmente corretta". Cioè che non provenga dal Centro Africa, da quegli Stati sospettati di finanziare il terrorismo. Dunque, se noi vogliamo fornire in America non possiamo usare del tungsteno che venga dal Centro Africa. Capite che se io parlo di una cosa del genere con un mio fornitore, fatica a comprendere la domanda,



perché fa un mestiere diverso. Probabilmente se non si lavora con le case automobilistiche americane non c'è la necessità di questo tipo di tracciabilità.

Maurizio Marchesini | Presidente Marchesini Group
Prima di parlare specificatamente di subfornitura vorrei introdurre il concetto di "conoscenza incrementale". Si tratta di una forma di *know how* che si applica a prodotti cosiddetti *medium tech* come macchine automatiche, rubinetti, stampati di lamiera, eccetera. La "conoscenza incrementale" fa sì che ogni prodotto sia costruito sulla conoscenza precedente. Naturalmente il prodotto può cambiare anche velocemente, come sta succedendo ora, con l'introduzione dell'elettronica e di componenti commerciali, può anche essere copiato. Però sicuramente è basato sull'esperienza di cui dicevo prima e questo ha degli aspetti fondamentali. Intanto, cosa che ci interessa molto per il nostro futuro, se un prodotto si può copiare, la "conoscenza incrementale" è molto più difficile da copiare e occorrono molti più anni. E poi è una conoscenza combinatoria, per cui occorrono il progettista, quello che fa il pezzo fatto bene, e il montatore. Non è riprodurre una cosa, ma riprodurre un modo di fare le cose. In questo sistema sono fondamentali la scuola, il territorio, la filiera e la subfornitura. Il sistema può essere riprodotto, ma occorrono conoscenza, consapevolezza e molto tempo. È difficile anche da esportare e non a caso chi ha tentato di farlo ha mantenuto qui, in Europa e in particolare in Italia, la base delle sue attività. È qui che c'è la conoscenza che rende possibile fare nuove cose. Occorre che questo fatto venga compreso, perché ritengo che il modo migliore per uscire dalla crisi sia fare cose nuove e raffinate, che gli altri non possono o non sanno fare.

Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994.
A.C.M.A. 713 per confezione bustine di Idrolitina, 1927



Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. A.C.M.A. 715 per incartare polveri, 1927

La subfornitura ha iniziato il suo rapporto con le Aziende committenti come fornitrice di pezzi, di parti, di lavorazioni. Si è evoluta e si sta evolvendo diventando anche fornitrice di parti di macchina, di gruppi macchina o di macchine intere. Questo nuovo modo di operare come viene visto dalle Aziende committenti?

Alberto Vacchi | Presidente IMA

Questa è una delle ipotesi del rapporto ed è certamente quella più interessante. È ovvio che comporta uno spostamento di complessità dall'Azienda committente al subfornitore e deve quindi essere riconosciuta dal subfornitore. Al tempo stesso l'Azienda committente deve rendere trasparenti parti della sua struttura amministrativa ed organizzativa. Se è organizzata in un certo modo, deve mantenere quell'organizzazione e poi delegare ad un terzo la stessa cosa. Deve affrontare dei costi che prima non c'erano. In un processo di mirata organizzazione amministrativa, lo spostamento sulla subfornitura di alcuni passaggi comporta aumenti di flessibilità enormi rispetto al committente. La possibilità del subfornitore di acculturarsi ulteriormente, per cui è di fatto in grado di costruire dall'A alla Z un prodotto, una macchina o un gruppo, significa ovviamente una consistente qualificazione ulteriore della subfornitura rispetto alla semplice produzione.

Parola ai subfornitori. Come hanno vissuto e vivono questi cambiamenti? Come sono mutati e come si differenziano, dal loro punto di vista, i rapporti tra committenti e fornitori?

Vittorio Grandi | Presidente Dico Service

Le diversità sono tante. Negli anni Settanta-Ottanta del secolo scorso, tutti i giorni nascevano Aziende fornitrici. Queste Aziende erano solitamente guidate da operai specializzati o da quadri dirigenti di un'Azienda che sceglievano di mettersi in proprio. Spesso aiutati dalla stessa Azienda, che per lunghi anni rimaneva con loro in un rapporto stretto. Il fornitore aveva un mono cliente, lavorava solo per quel cliente. Il cliente stesso gli dava quel lavoro perché sapeva che lui era altamente specializzato. Pertanto la condizione che si pone-

va era ed è la condizione di massima economicità, di massima flessibilità. Il cliente poteva venire a chiedere qualsiasi cosa perché il fornitore era in grado di fargliela. Chiedeva un pezzo al venerdì per lunedì, chiedeva un prototipo o un lavoro da fare come "i piedi alle mosche" e lui era in grado di farlo. Per i costi, poi, quella struttura rappresentava la miglior soluzione possibile. Poi c'è stato il Novanta ed è cominciato il cambiamento. Il cliente non chiedeva più un pezzo fresato. Prima l'IMA o la G.D mandavano questo pezzo al fornitore A per la fresatura. Poi ritiravano il pezzo per mandarlo al fornitore B per la tornitura. E così via. L'Azienda gestiva tutti i passaggi della produzione anche se fatti da Aziende esterne. Ma questa situazione non era più sostenibile. Era arrivato il cambiamento. La SASIB, che tra l'altro era una grande Azienda, ha fatto questo cambiamento per prima ed è stata in un certo senso la capostipite. Era attrezzatissima, molto più di quanto non lo siano le Aziende oggi. La nuova filosofia era "acquistiamo non una lavorazione, ma un pezzo finito", ricercando artigiani o Aziende in grado di acquistare i materiali, fare la tornitura, fare la fresatura, fare i trattamenti. Questo ha voluto dire il cambiamento. Quell'artigiano che ieri faceva il fresatore, *tout court* doveva diventare un tecnologo, doveva essere capace di gestire un processo, cosa che è molto più difficile. Se poi è richiesta anche la fornitura completa, capiamo che si parla veramente d'altro. In questo cambiamento le case madri hanno cominciato a forzare alcuni aspetti, pensando di poter scaricare sul fornitore tutta una serie di problemi. E lì i costi hanno cominciato ad aumentare in maniera esagerata e le Aziende, che non si erano organizzate debitamente, cercavano di ridurre i prezzi. Preparavano i disegni dei particolari e li davano dentro all'ufficio di industrializzazione, il quale sceglieva il fornitore, che a sua volta esaminava i disegni, ne faceva le famiglie per attività, tornitura, fresatura, dividendole sugli artigiani che erano in grado di svolgere il lavoro. Però quando hanno cominciato a richiedere preventivi multipli, indipendenti, alla mattina uscivano sette disegni uguali e quei sette disegni andavano a sette fornitori diversi. Potete immaginare i costi mastodontici. Aumentando i costi a un certo punto la casa madre ha cominciato a tirare addosso ai fornitori per ridurli.



E adesso cosa fanno? È arrivata una comunicazione la settimana scorsa che mi dice: "La nuova direzione dell'Azienda, per contenere i costi ed essere sempre più competitiva, ha deciso che dal 1° marzo i prezzi sono calati del 3%". Senza nessuna trattativa, una semplice comunicazione. La giustificazione? "Perché non abbiamo più i margini di prima". Questo lascia supporre che io avessi tanto margine da pensare che concedere un ulteriore 3% fosse senza sofferenza. Non solo. Adesso va di moda il "premio fedeltà" che per me è uno sconto camuffato. Alla fine dell'anno l'Azienda committente comunica che, dato il fatturato fatto con noi, ritiene di avere diritto ad un premio fedeltà di un tanto per cento sul fatturato delle attività già fatte, che abbiamo trattato fino all'ultimo respiro. Oppure giocano sui pagamenti. Il cliente dice: "Passiamo ad un pagamento da 120 a 210 giorni". Intanto c'è una legge che dice 60 giorni, ma dato che siamo in Italia siamo abituati a non rispettare la legge e così mi si impone un pagamento a 120 che adesso passa a 210. Io non ce la faccio, non è possibile. Venti giorni dopo arriva una telefonata: "Beh signor Grandi l'hanno tutti accettato, fuori che lei. Da domani mattina noi paghiamo a 210 giorni". Questo è il rapporto di subfornitura, questa è la subfornitura oggi. È roba da macello che non sta né in cielo né in terra. Poi ci sono cambiamenti reali. Il mondo oggi è diverso e io sono su dire che l'avvento del computer, l'avvento della logistica, di internet ha prodotto quella rivoluzione industriale comparabile alla rivoluzione industriale inglese di duecento anni fa.

Maurizio Bondioli | Titolare BP

In questi anni il nostro mercato è fortemente cambiato. In alcuni casi il rapporto con gli uffici acquisti è parzialmente scomparso. Un esempio sono gli acquisti tramite internet o comunque al massimo ribasso, senza tenere conto di quei costi "nascosti": un prodotto non di qualità rispetto all'esigenza tecnica, crea costi "nascosti" che sembrano non interessare. In altri casi, all'opposto, il rapporto cliente fornitore si è rafforzato attraverso una stretta collaborazione e un cammino di crescita. Questo è il nostro settore di riferimento. È andata in pensione una generazione di persone che, pur all'ufficio acquisti, aveva un'importante preparazione tecnica che le permetteva di dirti: "Ho tolto un foro, mi togli dieci lire"; in quel periodo c'erano le lire. Spesso oggi ci confrontiamo con ragazzi con i quali difficilmente si riesce ad avere un confronto tecnico, ma certamente più preparati nella lettura e nell'analisi dei numeri.

LE RETI

■ Allora come avete pensato di regolarvi? Proviamo a parlarne.

Vittorio Grandi | Presidente Dico Service

La risposta è stata la rete. O, meglio, dovrebbe esserlo, perché rimane la struttura artigiana con più flessibilità e con associate possibilità potenziali di muoversi, tipiche delle grandi Aziende. Come lessi in un libro, che anni fa mi ispirò nella fondazione della nostra rete, era previsto – eravamo nel 1992-'93 – un mondo completamente diverso da oggi, con produzioni basate sul venduto e non più a magazzino. Un'evoluzione dei prodotti molto alta perché, si diceva ancora nel libro, non si comprerà più per necessità, ma per volut-

THE SUBCONTRACT. PASSING THE WORD BETWEEN COMMITMENTS AND SUPPLIERS

As for the production of automatic machines, the subcontracts have always played a basic role in the local industrial structure. Today this role is still important but something is changed. A round of talks with some of the most important bolognese entrepreneurs outlines the general situation of the components industry today. The region boundaries are changed and the new market demand about business and work management needs the updating about relation between commitments and supplying firms.

tà. Quando tu hai una macchina la cambi se viene fuori un modello nuovo che ti piace, se non tieni quello che hai. Allora bisogna fare le macchine, bisogna fare il prodotto in tempo reale, mentre il mercato lo richiede e lo assorbe. Neanche un pezzo da magazzino, perché il pezzo da magazzino già domani può essere obsoleto. D'altra parte, se il mercato oggi chiede mille pezzi, tu devi essere in grado di farli, altrimenti subentra la concorrenza. E allora è chiaro che, in un tessuto industriale in grado di reggere una spinta di questo tipo, non saranno sicuramente le grandi industrie giapponesi a garantirlo, troppo verticalizzate, troppo lente nella riflessione. Saranno le organizzazioni a struttura piatta, capaci di cambiare da un momento all'altro qualsiasi cosa. L'organizzazione piatta è un'organizzazione a imprenditorialità diffusa. L'imprenditorialità dell'Emilia-Romagna. A patto che si superi il concetto del cavaliere solitario...

... cioè dell'imprenditore che va avanti per la sua strada senza porsi le questioni del cambiamento ...

Vittorio Grandi | Presidente Dico Service

... quello che non è capace di relazionarsi con nessuno. Essere in rete vuol dire creare tutta una serie di rapporti. Invece di un'Azienda *one man* ci vuole un'Azienda organizzata per processi, perché così si integra con i processi delle altre Aziende. Ci vuole la capacità di prendere delle decisioni collegiali. Dieci artigiani messi insieme debbono creare una struttura dove c'è qualcuno che decide per tut-



Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. A.C.M.A. 728 per confezionare cachet a umido, 1933



Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. A.C.M.A. 734 per riempire bustine, 1937

Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. A.C.M.A. 749 per avvolgere caramelle, 1940



ti. Ognuno può fare quello che vuole, rimanere organizzato in una certa maniera, ma deve essere disciplinato. Cosa che non sono riusciti a garantire i consorzi, che non hanno saputo fare le associazioni di categoria e le *joint ventures*. Tutte aggregazioni di più Aziende, ma che però non hanno risolto il problema di come vincere assieme sul mercato. Assieme è diverso. Ad esempio, posso essere un po' cacciatore di appalti, porto a casa dei lavori, poi li faccio fare ad altri. Ma questa non è una rete. La rete è tale quando tutti contribuiamo ad acquisire il lavoro, gestiamo le cose che sono da fare, ci rapportiamo in una certa maniera e il rapporto non è tra fornitore e cliente ma tra Aziende organizzate. Sono queste le reti. Se n'è parlato in tanti convegni, se ne parla da vent'anni, ma non siamo stati capaci di scrivere delle leggi di supporto. Abbiamo bisogno di leggi che regolamentino lo scambio di mano d'opera fra Aziende che lavorano assieme. Quando c'è un'Azienda che ha molto lavoro e un'altra che ne ha poco, facciamo un travaso. Dobbiamo avere leggi che regolino anche l'aspetto finanziario. Se la rete è organizzata in una certa maniera c'è una legge che prevede anche delle capitalizzazioni, che non possono essere capitalizzazioni di soldi perché di solito gli artigiani non ne hanno. Però possono mettere il 40% della propria Azienda dentro a questa struttura, dove capitalizza. Se ci sono dei problemi il creditore si rifà solo su quel 40%. Questa Azienda non lavora solo per la rete, ma deve agire anche sul mercato. C'è tutto un complesso di questioni da affrontare. Le leggi attuali non le hanno previste. Non siamo stati capaci in vent'anni di scriverle. Per fare un consorzio la legge c'è. Un API è una forma legalmente riconosciuta, sappiamo cosa deve fare, come fun-

ziona, quali sono le relazioni. Anche per una *joint venture* ci sono le norme. Ma per una rete no. Sono vent'anni che parliamo di queste cose. Ho partecipato a tanti convegni, ma alla fine ho smesso di andarci. Mi invitavano sempre e probabilmente noi siamo quelli che hanno sviluppato sulle reti l'esperienza reale più avanzata. Anche l'IMA ha fatto la sua rete, ha creato tutta una serie di cose. Forse per i fornitori che fan parte della rete IMA c'è, probabilmente, un rapporto diverso. Anche Marchesini ha da anni una rete di fornitori. È una delle poche Aziende importanti a Bologna che io non conosco in maniera più assoluta.

Allarghiamo un attimo questo discorso sul rapporto di collaborazione tra subfornitori. Quando dovete fare delle lavorazioni che non siete in grado di realizzare nelle vostre strutture, di fatto vi prendete carico ugualmente di un prodotto più o meno finito che non riuscite a gestire direttamente?

Maurizio Bondioli | Titolare BP

Abbiamo selezionato nel tempo alcuni fornitori con i quali si è creato un rapporto da colleghi. Penso che solo il rapporto tra noi fornitori ci consenta di andare avanti in maniera ragionevole. Se le relazioni non sono chiare e responsabili ci si trova nei guai. Esempio. Se faccio un ordine a un fornitore e a questi ne arriva un altro da un'Azienda più importante, probabilmente tralascerà il mio per accontentare prima l'altro cliente, ma se è "scarico" di lavoro io gli faccio comodo. Questa è la realtà; meglio, è la realtà nella quale solitamente ci troviamo. Ecco perché abbiamo creato rapporti importanti con i fornitori che diventano in diversi casi anche nostri clienti. In alcuni momenti il nostro alesatore è stato il nostro cliente più importante. Con lui collaboriamo da anni indipendentemente dalle formalità, tuttavia abbiamo creato un contratto di rete.

Quindi, voi vedete in questi contratti di rete una possibilità organizzativa delle Aziende della subfornitura?

Maurizio Bondioli | Titolare BP

Il contratto di rete si traduce nel "lavorare tra gente che si capisce", con una bella stretta di mano si risolvono i problemi. Se torniamo lì va bene, lavorare tra gente che parla un linguaggio comune. Sono le persone che contano. Nei rapporti di collaborazione altro punto importantissimo è il flusso del denaro: se incasso a novanta non posso pagare a venticinque.

Per cui i subfornitori hanno fatto, fanno e probabilmente ancora faranno, da banca per alcuni clienti...

Maurizio Bondioli | Titolare BP

Abbiamo necessità che, nella procedura di acquisizione dei prodotti da lavorare e consegnare al collega capo commessa, che poi al termine della filiera consegnerà al committente, quest'ultimo sia solvibile e sicuro. Non può esserci superficialità in questo percorso, occorre massima attenzione a tutto per avere la certezza che il cliente abbia il prodotto che desidera nel giorno giusto e al prezzo giusto. Solo così crei solidità, lavori con serietà, trasparenza e puoi anche pretendere la sicurezza dei pagamenti. Ritengo che questa debba essere la regola.

ESSERE COMPETITIVI

■ *Committenti e subfornitori si muovono in una situazione assai complessa che obbliga a precise garanzie e procedure per giungere ad una efficienza e competitività di livello. Cerchiamo di coglierne l'importanza.*

Stefano Possati | Presidente Marposs

Nel nostro settore, ribadisco, nel nostro settore, il controllo della qualità e dei processi ci obbliga a scelte assolutamente prudenti. Facciamo un esempio: in Giappone abbiamo clienti che realizzano macchine per la lavorazione del wafer di silicio. Tutte le parti delle nostre macchine



debbono essere di acciaio inox per garantire che non ci sia nessuna contaminazione metallica di alcun genere nel silicio. È evidente che un centro di lavoro utilizzato da uno dei nostri subfornitori dovrebbe essere dedicato solo ed esclusivamente alle nostre lavorazioni per evitare qualsiasi inquinamento metallico con produzioni diverse. Non potendo pretendere che un subfornitore abbia una macchina ferma in attesa delle nostre produzioni, ha più senso riportarsi in Azienda quel tipo di lavorazione, acquistare quel tipo di macchina e gestirla direttamente nella maniera più consona agli standard imposti dai nostri clienti. La situazione oggi è quindi completamente diversa. Siamo passati dalla situazione in cui la richiesta di flessibilità era considerata ad appannaggio di Aziende piccole e snelle, mentre adesso, con le tecnologie informatiche a disposizione, un'Azienda flessibile e dinamica può esser anche di grandi dimensioni. Oggi la grande dimensione non è più un

Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. G.D 2002 per incartare tavolette di cioccolato, 1946

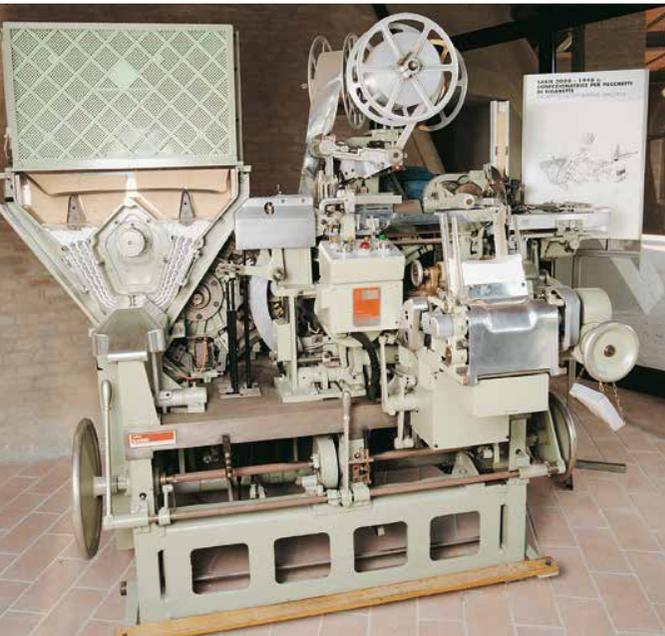
problema. Quando gli uffici erano "di carta" non si riusciva facilmente ad essere grandi e agili. Oggi il problema è determinato dalla qualità delle procedure che si hanno per gestire l'Azienda. È possibile cioè essere piccoli e fare confusione, ma anche essere grandi e agili. Per cui non c'è più nessuna contraddizione tra le dimensioni, la flessibilità e l'efficienza.

Diciamo che nel mondo produttivo, oggi, c'è una concezione diversa nei confronti della subfornitura, basata sull'evolversi della necessità di fornire determinate garanzie circa le caratteristiche del prodotto e sulle potenzialità delle tecnologie impiegate.

Stefano Possati | Presidente Marpos

La mia analisi si basa su un realismo pragmatico. Noi serviamo clienti i cui prodotti finali sono di largo consumo e una qualsiasi *failure* su uno di questi prodotti da noi controllati può indurre implicazioni di tipo legale ed economico sull'Azienda madre. Sono temi estremamente delicati e vedo difficile che esista una subfornitura "normale" capace di attrezzarsi con procedure e dispositivi necessari per il rilascio delle certificazioni che i nostri clienti ci richiedono a supporto dell'intero processo produttivo. Una certa parte della subfornitura è basata su di una impostazione che viene dal passato. Non esiste nessun modello economico e finanziario contrario alla subfornitura o al suo ampliamento. La subfornitura può essere una straordinaria sorgente di flessibilità a patto che si attrezzi al livello richiesto dai suoi clienti. Anche quando sarà perfettamente organizzata, dal punto di vista delle procedure e degli strumenti, sarà sempre necessaria la presenza dell'Azienda committente per garantire al cliente finale che le procedure e le certificazioni richieste siano soddisfatte.

Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. SASIB 3000 per confezionare pacchetti di sigarette, 1946



In sostanza si tratta di capire se le ragioni che davano importanza alle piccole imprese della subfornitura rendano ancora funzionale lo sviluppo di un distretto nato con determinate caratteristiche e potenzialità di vantaggio economico, tecnologico e produttivo. Cioè di confermare o meno uno scambio tra committenti e fornitori in grado di definire aspetti fondamentali della struttura e del funzionamento dello stesso modello economico di riferimento.

Maurizio Marchesini | Presidente Marchesini Group

Si tratta di un tema che mi appassiona tantissimo. Ho sempre detto che in Italia, ma soprattutto in Emilia-Romagna, difendendo la piccola Azienda si difende anche la grande. Lo dico con profonda convinzione perché noi siamo fortemente legati al territorio in lunghissime filiere. Se viene meno un componente della filiera crolla tutto il sistema. Io l'ho sempre teorizzato, ma anche visto verificarsi ancora recentemente. La filiera è talmente lunga, talmente complessa che se saltano dei pezzi, dei pezzi rilevanti, rischiamo veramente grosso. Detto ciò, in questa grande crisi ogni Azienda, a suo modo, ha cercato di sostenere la propria filiera, per lo meno quella più efficiente e qualificata, quella più vicina. IMA, non è un mistero, ha comprato quote di minoranza in moltissime società. Noi ne avevamo già due o tre. Per tutti gli altri abbiamo fatto un accordo con le banche, molto semplice, che è stato molto apprezzato. In buona sostanza, per quanto ci compete, i crediti che queste Aziende hanno nei nostri confronti devono essere trattati come credito bancario nostro. È una piccola cosa che ha salvato tantissima gente perché ha dato certezze completamente diverse.

È stato l'unico intervento fatto dalle banche? In generale come sono intervenute nel periodo della crisi 2008-2010?

Stefano Possati | Presidente Marpos

Non è che le banche siano buone o cattive, le banche sono perlopiù costrette da regole, come Basilea 2 e 3, a fare meno credito in rapporto al loro patrimonio e/o a darlo soltanto ad Aziende che tendenzialmente abbiano rating molto buoni.

Le banche sono delle Società per Azioni e debbono rispondere direttamente agli azionisti. Sono quotate, sono controllate dalle autorità bancarie europee e non possono dare il credito con i concetti storici del radicamento locale; devono erogare credito in modo molto più selettivo in funzione della quota capitale che adesso possono concedere e che è molto più bassa di quella che era in passato. Sono problemi comuni a tutti i paesi della Comunità Europea, amplificati in Italia, il solo paese in cui esiste una struttura di subfornitura significativa, mentre negli altri è più marginale. Il fatto che in Italia le Aziende di piccola dimensione siano spesso sottocapitalizzate non aiuta.

Signor Marchesini, parlando con piccoli subfornitori, abbiamo notato un positivo riconoscimento di questa vostra politica. Anche se non viene detto in termini chiari è comunque una conferma di un vostro atteggiamento attento e positivo.

Maurizio Marchesini | Presidente Marchesini Group

Questo riscontro conferma quanto la subfornitura serva oggi e servirà anche in futuro. Sono convinto però della

necessità di cambiare alcune cose. Non voglio scendere in questioni troppo tecniche, ma ci sono alcuni aspetti che mi pare la subfornitura non abbia ben compreso. Intanto che il modo di costruire le macchine è cambiato molto per due aspetti fondamentali: il primo perché si usano sempre più pezzi commerciali, che si acquisiscono sul mercato senza sapere dove sono fatti; il secondo per motivi tecnologici, in rapporto ai pezzi fabbricati. Sono cambiati i numeri. Dieci anni fa noi facevamo una media di 10 pezzi per ogni disegno che usciva, adesso la media è 4,2. Il che vuol dire che un'infinità di particolari si realizzeranno ad unità, per quella specializzazione del mercato che ci richiederà sempre maggiore personalizzazione ed unicità di realizzazione. Anche qui dobbiamo intenderci con i fornitori, perché è fondamentale riconoscere che la nostra efficienza si basa sulla loro efficienza. L'aumento globale di efficienza passa evidentemente per un maggiore e diverso rapporto con l'Azienda base.

Dobbiamo esplorare assieme nuove tecnologie. Non possiamo rimanere ancorati al passato con tutte operazioni interne fatte per asportazione di truciolo. Dobbiamo rivolgerci a tecnologie costruttive che richiedono macchine a controllo numerico in cui il software sostituisce l'abilità e la competenza dell'operatore, in cui la tecnologia elimina lunghi tempi di piazzamento e consente di avere la stessa economia ed efficienza, sia che debba produrre un pezzo, sia che ne debba produrre dieci. Dobbiamo stare attenti alle nuove tecnologie 3D ed analizzare quello che ci possono e ci potranno dare.

Vero, ma sembra anche che per la subfornitura il concetto di tentare di ridurre i costi sia l'obiettivo primario senza pensare che deve esistere una visione per il futuro, perché non è solo una questione di costi...

Maurizio Marchesini | Presidente Marchesini Group

Su questo tema voglio essere ancora più preciso. L'obiettivo non è solo ridurre i costi. Il mercato ci impone prezzi di vendita sempre più bassi e noi siamo costretti a ridurre i costi di tutta la catena produttiva fino ad arrivare al minimo costo possibile per particolare meccanico. In altri termini, dobbiamo ricercare il fornitore più economico. Credo però che sia possibile trovare un'altra soluzione al problema, una soluzione più tecnologica. Una soluzione che parta dall'origine del progetto, che imponga tecnologie costruttive più economiche, che forzi il progettista a progettare nell'ambito di queste tecnologie e che forzi il subfornitore ad attrezzarsi di conseguenza. Infine, dobbiamo considerare che avere visioni di lunga durata con la subfornitura richiede che questa sia una realtà stabile, consolidata e che duri nel tempo. Nasce quindi il problema del ricambio generazionale.

Voi siete conosciuti come Azienda che mantiene tutto il know how progettuale al suo interno, dal progetto al collaudo. È così?

Maurizio Marchesini | Presidente Marchesini Group

Sì, il collaudo è sempre interno. È una nostra scelta consolidata. Vogliamo controllare completamente il know how e le procedure. Lo stesso dicasi per la progettazione meccanica ed elettronica che è sempre interna. Questo è il nostro

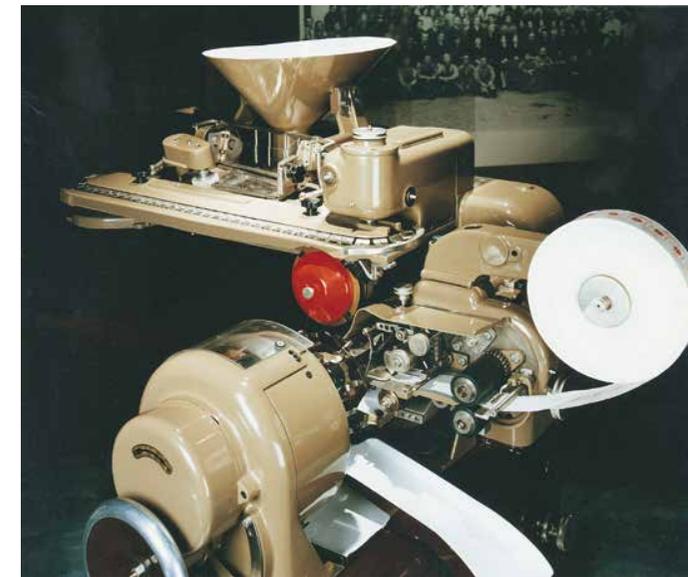


Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. G.D 2250 per avvolgere caramelle, 1957

modo di operare, il modello che vogliamo applicare anche se siamo consapevoli che è un pochino più lento. C'è anche un altro aspetto che per noi è importante ed è un aspetto tecnico. Noi siamo assolutamente convinti che, in un mondo che si evolve molto velocemente con necessità produttive maggiormente rivolte alla costruzione di singoli pezzi piuttosto che a produzioni di serie, continui di più le metodologie di progetto che non la formalizzazione di ogni singolo pezzo. Per cui il passaggio di tutte le regole e metodologie di progettazione e costruzione ad un occasionale fornitore è molto laborioso. Diventa efficace se ci sono una continuità e una stabilità di rapporto.

La critica che viene fatta in generale alla subfornitura è di

Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. A.C.M.A.750 per avvolgere caramelle e pasticche, 1951





Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. Zanasi LZ 57 opercolatrice, 1957

non farsi trovare pronta. Però, se ci si mette dalla parte del subfornitore, questo dice: "Adesso mi preparo e dove vado, se non mi dai una direzione, faccio fatica ad andarci. Sappiamo tutti che se uno prende un sei assi può fare tutto. Ma c'è poi il lavoro per i sei assi?". In sintesi, i subfornitori vorrebbero da parte dei committenti più trasparenza sui programmi. È così?

Vittorio Grandi | Presidente Dico Service

Io ho cercato di spiegare a tutti i miei clienti bolognesi cosa faceva la Tetrapack, nel 1992-95-97, quando decise di fare una grande riorganizzazione del suo sistema di fornitura. Ha fatto dei budget per manager con obiettivi ben precisi e ogni due anni incontrava i suoi maggiori fornitori e diceva: "Vi avevamo detto che i nostri progetti erano questi. Questo progetto lo abbiamo realizzato, questo no". "Il mercato - continuavano - nei prossimi cinque anni si evolverà e noi trasferiremo il 40% del nostro fatturato in Cina. Questo sarà fatto qui; questo non verrà più fatto in questo paese. Cosa ci aspettiamo pertanto dai nostri fornitori, dai nostri system suppliers? Nei prossimi cinque anni ci aspettiamo questa evoluzione, in questa direzione ed attività". Inoltre, sarà stato il 2001-02, in uno di questi incontri, l'Azienda disse: "Il mio system suppliers deve essere in grado di metter dentro ai miei prodotti anche il risultato di quelle ricerche di fonti di produzione che riescano a ridurre il costo". Cosa voleva dire? Voleva dire che per essere un system suppliers

dovevo essere in grado di comprare o di produrre nei paesi low cost perché non c'era più margine sufficiente. Allora, se le case madri danno queste guide, io so cosa debbo fare, ma se queste cose non mi vengono dette da loro, che hanno una visione globale, io sono in difficoltà. Bisognerà che mi dicano cosa succede in Cina, cosa succede in America, cosa pensano queste grandi multinazionali. Altrimenti dove investo io? Produciamo 500.000 euro di fatturato al mese, con un portafoglio ordini di 400.000 euro, in queste condizioni è impossibile fare una programmazione, fare dei programmi di investimenti. Se domandiamo a questi grandi committenti qualche indirizzo sul futuro, qualche indicazione sui prossimi sei mesi, sul prossimo anno, questa è la risposta: "Non so niente!". Io mi chiedo se sia possibile che una grande Azienda a gennaio non sia in grado di dirmi: "Pensiamo che quest'anno faremo questo, questo e questo". Lo sanno perfettamente, perché nessuno improvvisa dalla mattina alla sera. Prevedono di fare dieci di questo e dieci di quello, poi è probabile che sia nove di questo e undici di quello, ma le variazioni nella loro testa, nella loro "sfera di cristallo", sono di quell'ordine di grandezza. Ma non lo dicono. Noi lavoriamo al buio. Dire dove va il mondo non è neanche un programma, ma una visione che dà a me la possibilità di investire. Mettiamo che io sia uno di quelli che vogliono investire. Il mio è un caso particolare perché giro il mondo da cinquant'anni. Ma gli artigiani, le Aziende di venti dipendenti, hanno poca esperienza. Perché l'artigiano abbia delle visioni ha bisogno che qualcuno glielo racconti. Nel mio caso le visioni ho potuto ricavarle da solo. Se qui c'è un gruppo di artigiani che ha voglia d'investire, deve sapere dove va il mondo. E qui torniamo all'importanza della rete.

Maurizio Bondioli | Titolare BP

Molte volte il target di costo richiesto può essere raggiunto, ne sono certo, cercando tra gli eventuali fornitori, andando in giro. È sempre possibile trovare un fornitore che costa almeno il 5-10% in meno e uno che costa anche il 20% in più. Ma veniamo al know how legato al rapporto che abbiamo con i nostri clienti. Il committente ci propone un disegno, una problematica costruttiva, con la nostra esperienza proponiamo come fare e ci confrontiamo. Alle volte il disegno riporta indicazioni, ma di fatto il processo produttivo viene messo a punto da noi. Con questi clienti, qualora lo richiedano, il nostro know how è messo a disposizione, il ciclo produttivo è trasparente e non resta di nostra proprietà, il cliente ne ha piena conoscenza. Questo garantisce al cliente la continuità produttiva del particolare indipendentemente dalle scelte del fornitore. Il ciclo produttivo alle volte viene confrontato insieme ai tecnici progettisti, non solo per quanto riguarda la nostra costruzione di carpenteria, ma per tutto il processo produttivo e, in particolare, con la partecipazione di chi si occuperà della lavorazione meccanica.

LA FORMAZIONE TECNICA

■ Tutti sappiamo quale importante ruolo ha avuto a Bologna l'istruzione tecnica ed in particolare l'Istituto Aldini-Valeriani, una vera scuola industriale locale. La situazione è molto cambiata. Come la vedete?

Alberto Vacchi | Presidente IMA

Questo purtroppo rappresenta il nostro tallone di Achille.

Una diffusa e qualificata istruzione tecnica è sempre stata la caratteristica vincente che il territorio dell'Emilia ha avuto, soprattutto nella formazione degli Istituti Tecnici. Oggi il livello qualitativo di questi Istituti è certamente diminuito. A partire dagli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso, il parallelismo di crescita tra processo di sviluppo industriale ed aggiornamento della formazione tecnica è rallentato. Per colpa di tutti, compresa la nostra. Abbiamo una parte grande di responsabilità e questo sicuramente si riversa nella difficoltà di trovare professionalità idonee. I nostri sono settori che ancora immettono mano d'opera, però facciamo fatica a trovarla e quindi cerchiamo al di fuori del territorio il che è abbastanza assurdo. È vero che, purtroppo, l'attrazione della cultura tecnica è scemata dappertutto e anche da noi non c'è voglia di investire in questa formazione oltre che su se stessi. Si va verso altre scelte formative che si rivelano inadeguate al background industriale o alla possibilità di avere un'occupazione. Certamente il livello qualitativo dell'Istituto Tecnico bolognese, molto elevato nel dopoguerra, negli anni Cinquanta, Sessanta, Settanta, ha avuto un processo graduale di diminuzione rispetto al proprio passato e su questo bisognerebbe investire molto. Ci vuole nuova linfa. Poi, mediamente, se un tempo ad andare all'Istituto Tecnico erano i migliori, oggi non è più così. Il livello qualitativo di coloro che accedono a questo percorso formativo andrebbe ampiamente rivalutato. Oggi questo percorso è visto, purtroppo, in Italia più che altrove, come un ripiego rispetto ad altri percorsi formativi. Su questo credo che dobbiamo investire molto, anche in termini di maggiore capacità attrattiva e comunicativa.

Maurizio Marchesini | Presidente Marchesini Group

Le scuole debbono fornire nuovi tecnici ma tutti gli anni facciamo fatica a prendere ragazzi neodiplomati e neolaureati perché non ne troviamo. Se poi diciamo "con esperienza", non proviamo neanche. Bisogna che cambi la mentalità delle famiglie. Devono smettere di pensare che se un ragazzo fa le scuole tecniche non ha valore. In Germania chi fa le scuole tecniche è il fior fiore, sono i migliori, sono quelli che hanno lo spirito giusto, che hanno le capacità. Da noi, alle scuole tecniche mandiamo quelli che hanno difficoltà a riuscire nello studio.

Il diplomato Aldini-Valeriani, dopo la preparazione avuta nella scuola-officina, veniva inserito nelle piccole officine, poi cambiava occupazione e trovava, nelle Aziende più grandi, tecnici che venivano dalla stessa formazione. Era la semina e la crescita.

Maurizio Marchesini | Presidente Marchesini Group

Mio padre, diplomato Aldini-Valeriani, mi racconta cose anche molto divertenti ma soprattutto significative di quel luogo e della formazione che vi si svolgeva. Mette sempre in evidenza come all'epoca ci fosse un sostanziale collegamento scuola-lavoro, una trasmigrazione continua. Poi c'è stata, credo per motivi chiaramente ideologici, una frattura tra mondo della scuola e mondo del lavoro. Il mondo del lavoro avrebbe "sporcato" il mondo della scuola con i soldi. Rapporto che adesso stiamo disperatamente cercando di ricostruire, su basi ovviamente completamente diverse perché i tempi sono cambiati. Ma o riusciamo a ricostruirlo



Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. Veduta d'insieme della grande sala al 2° piano del Museo

o ci giochiamo un pezzo importantissimo della nostra industria. Perché se l'industria non riesce a trovare le persone, saremo costretti a fare impresa altrove, magari in Cina o in Romania. A un certo punto, penso negli anni Settanta, si è proprio interrotto questo dialogo. È avvenuta una frattura che ancora non siamo riusciti a ricucire. Se abbiamo un ragazzo, bravo, intelligente, studioso, dove lo si manda? Al Liceo Classico, questa è la risposta.

Stefano Possati | Presidente Marpos

L'indebolimento della struttura degli Istituti Tecnici e la difficoltà di potere disporre sul territorio di diplomati di alto livello rendono sicuramente lo scenario meno buono che nel passato. Dagli anni 2000, la Germania si è invece messa in direzione opposta.

Maurizio Marchesini | Presidente Marchesini Group

Qualcosa stiamo cercando di fare. Partecipiamo all'organizzazione di corsi post diploma di due anni per i periti, che io chiamo *Master per periti*. Si tratta di indirizzi concordati con IMA, G.D, SACMI e altre Aziende a seconda delle particolari formazioni scelte. Abbiamo degli *advisors* nei consigli di gestione degli Istituti Tecnici, persone che provengono dal mondo dell'industria. Questi corsi sperimentali si svolgono in parte a scuola e in parte presso le Aziende. Io ho delegato un mio dirigente ad occuparsene. Fa anche lezioni ai Salesiani e mi aggiorna sui programmi. Nel caso ci siano delle discrepanze fra quelli stabiliti dalla Scuola e quelli che in realtà servono all'industria, è in grado di intervenire rapidamente. Questo modo di procedere consente di correggere i programmi in sei mesi. Con lo Stato non lo si sarebbe potuto fare nemmeno in vent'anni. Adesso sono già usciti una trentina di ragazzi e sono tutti a lavorare. Abbiamo fatto un patto con le altre Aziende, accordandoci con i responsabili del personale per lasciare terminare i corsi prima di assumere degli specializzandi.

In questo esperimento sta andando avanti?

Maurizio Marchesini | Presidente Marchesini Group

Sì, siamo già al quarto corso. Io credo che a Bologna il distretto sia nato e cresciuto per le tante condizioni positive che sono esposte nel Museo del Patrimonio Industriale. Tra queste c'è anche l'Aldini-Valeriani. Una Scuola di formazione da cui, guarda caso, sono usciti quasi tutti i capostipiti dell'imprenditorialità locale, i capi tecnici, tanti progettisti e intere generazioni di manodopera qualificata. Mio padre era uno dei tanti. Bisogna ricollegare gli anelli che si sono spezzati, come il conto terzi che è stato interrotto, ripeto, per motivi ideologici e che era un rapporto forte tra scuola ed industria. Adesso abbiamo gli *stages*. Noi ne facciamo cinquanta, sessanta all'anno, ma son tutti su base volontaria ed hanno tutti costi elevati. Riteniamo giusto farli e ce ne assumiamo l'onere perché ne vediamo la validità. Ma è necessario pensare a qualcosa di più formalizzato e continuativo, che riguardi tutti gli studenti e non sia solo su base volontaria.

Dunque la formazione è un'enorme preoccupazione anche istituzionale...

Alberto Vacchi | Presidente IMA

Diciamo che è diffusa al livello industriale del territorio.

L'Università in questo ha fatto passi da gigante, negli ultimi anni, e sta cercando di arrivarci. Ma il tassello fondamentale è rappresentato dall'Istituto Tecnico. Gli Istituti Tecnici sono la spina dorsale del sistema tedesco. Mentre in Germania c'è stata una crescita esponenziale del loro livello qualitativo, in Italia – non voglio generalizzare – si è avuto un fenomeno inverso, partendo dal presupposto che noi eravamo in una posizione assolutamente elevata in termini qualitativi. Questo è un problema che non possiamo sottovalutare. In qualche modo riusciamo a sopperire cercando persone in giro per l'Italia. Non è questa la soluzione. A lungo andare il volano è dato da un contesto territoriale che produce professionalità adeguate, produce degli effetti positivi per lo sviluppo industriale. Senza di questo si corre il rischio di spostare il baricentro da un'altra parte. Questa è dunque la questione su cui tutti quanti, dal mondo delle imprese, committenti e subfornitori, alle istituzioni, alle associazioni di categoria debbono investire, perché su questa partita occorre dare appetibilità a chi vuole entrare nel percorso scolastico ed offrire effetti qualitativi agli Istituti tecnici. È un elemento fondamentale da mantenere a livello alto.

Per l'importanza che ha la formazione tecnica nello sviluppo del sistema produttivo locale, dove trae, soprattutto ora, la subfornitura questo supporto?

Alberto Vacchi | Presidente IMA

Attualmente il mondo della subfornitura acquisisce com-



Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. Corazza FD 220 per dadi da brodo, 1959



Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. Carle & Montanari CMH56 per incartare caramelle, 1959

petenze attraverso un rapporto ancora più stretto con le Aziende di riferimento. C'è una sorta di travaso di competenza più forte che nel passato tra settori dello stesso sistema. Però è ovvio che questi settori prima o poi devono riuscire a drenare da terzi la scolarità. Non è che possano essere per definizione autoproduttori. Ora la traggono molto dal rapporto con le Aziende committenti, con il sistema a cui mi riferivo prima. È l'intero sistema che riesce ad autoeducarsi. Questo virtuosamente riesce a creare forte efficienza nel trasferimento, però c'è poi bisogno di alimentarlo dall'esterno, di un terzo che infonda al sistema nuove capacità, competenze, professionalità che altrimenti finiscono per mancare.

Quanto ha giocato, in questa rete che state descrivendo, la formazione know how e la formazione tecnica di base del subfornitore acquisita a scuola. La domanda è: "Se tu non avessi fatto l'Aldini saresti stato in grado di svolgere questa tua attività?"

Maurizio Bondioli | Titolare BP

Sicuramente la scuola ha giocato un ruolo importantissimo. In passato la conoscenza è stata, ed è ancora adesso, fondamentale. Una scuola di base come l'Aldini-Valeriani è sicuramente importante e non si può prescindere; resta inteso che si va a scuola tutta la vita, la formazione deve essere continua. La base la si apprende nella scuola-officina, nei laboratori, che sono importantissimi. Purtroppo, spesso si fa formazione su cose che non sono essenziali: mandiamo a scuola per sedici ore un dipendente per un corso di guida ai muletti. Forse sono eccessive. Meglio utilizzare tante ore per formazioni più importanti come, ad esempio, la saldatura su nuovi materiali e nuove tecniche. Purtroppo spesso mancano le risorse per investire in formazione perché oggi

i margini sono minimi per la sopravvivenza delle Aziende.

Vittorio Grandi | Presidente Dico Service

Sarebbe bello che ogni Azienda adottasse un Istituto Tecnico. Io sono riuscito a farlo in Romania. Facciamo la pubblicità sugli autobus e ogni Azienda adotta un Istituto. Il problema grosso è che oggi, se in un'Azienda ci sono quaranta dipendenti, lo spaziano va bene, l'impiegato va bene, quello che scarica pezzi va bene, ma tutti gli altri? Ho bisogno di flessibilità, di tanta flessibilità. A tutti quelli che assumerò d'ora in avanti, farò firmare dei documenti che siano legali, ma in cui accettino le mie regole. Quali? Non si lavora più da lunedì al venerdì, dalle otto alle cinque, perché come faccio a servire quel cliente che mi ha telefonato il venerdì e vuole il pezzo lunedì mattina alle sette? Si lavora quando ce n'è, poi si va a pescare quando non ce n'è. Probabilmente si andrà a pescare non il sabato pomeriggio, magari il martedì pomeriggio, telefonino in tasca. Per noi è difficile organizzarci senza avere informazioni corrette dai nostri clienti. Noi lavoriamo per la Alstom ed abbiamo da loro i semilavorati, siamo organizzati in modo da produrre pezzi su tre turni, ma se per caso non mi arrivano tutti i semilavorati mi saltano tutti i piani di produzione. Non ci possiamo permettere di organizzarci in maniera diversa perché non abbiamo un prodotto nostro. Non è il nostro mestiere, siamo al servizio del cliente. Noi non possiamo dire "prendiamo tre macchine a cinque assi, le attrezziamo con duecento pallet e produciamo su tre turni". Mi sembra sia stato fatto da un fornitore della Marchesini. Ma per lui è fattibile perché, avendo un prodotto proprio, decide questi duecento disegni, che sono quelli che si ripetono più spesso, e così fa duecento piazzamenti. Io che non so, non ho questa informazione né dal tizio A né dal tizio B. Come faccio a predisporre duecento pallet attrezzati in maniera che quando arrivi quello che serve è già pronto?

EFFICIENZA, QUALITÀ, COSTO

■ *Le parole riguardanti la subfornitura, utilizzate in queste brevi conversazioni, sono state efficienza, qualità, costo. Sono sufficienti a definire la subfornitura e la sua funzione nel distretto o è necessario aggiungerne altre che indichino e qualifichino altri aspetti come strutture, procedure, organizzazione?*

Alberto Vacchi | Presidente IMA

Abbiamo un livello qualitativo elevatissimo, più elevato rispetto alla media di subforniture, anche qualificate, che noi possiamo trovare in ambito europeo, in Germania, in Cecoslovacchia, in Polonia, cresciute queste ultime con l'arrivo dei tedeschi che hanno cominciato a capire quanto fosse importante decentrare parte dei prodotti. Però devo dire che mediamente il nostro tessuto produttivo riesce ad avere una capacità ulteriore molto più forte rispetto alla media di altri tessuti produttivi di subfornitura sparsi per l'Europa. Quindi, ha un livello qualitativo elevatissimo, come minimo pari o a volte superiore a quello dei competitors europei, con un costo tendenzialmente più basso. Non perché alla fine i subfornitori guadagnano di meno, ma per il semplice motivo che hanno trovato soluzioni complessive più veloci e più efficienti. L'efficienza è poi intrinseca nella subfornitura. Per questo va sempre tenuta in vita per garantire un livello di efficienza maggiore che accontenti le imprese. Per default a questo si somma una forte attenzione al costo che può essere recuperato non necessariamente in anni, come a volte è accaduto ed accade, ma nel cercare soluzioni tecniche di realizzazione che consentano economie di scala significative o un rapporto di collaborazione con il committente molto chiaro. Se il committente non ne ha visione non può permettersi di investire sul subfornitore in tecnologia così spinta, perché non sa in quanto tempo ammortizzerà quanto ha speso. Partendo dal presupposto di poter investire in tecnologia spinta, avendo davanti una prospettiva degli investimenti chiara, ritengo vi possa essere la chiave di successo. Certamente il "mondo costo" sta dando risultati interessanti soprattutto se si è pressati dalle esigenze di

Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. Cassoli RA/C1 per confezionare rotoli, 1964



mercato e dal rischio di delocalizzazioni che poi portano a problemi di altra natura, quali l'impoverimento del territorio. I subfornitori più attenti, e sono diversi nella nostra area, in collaborazione con le Aziende si sono messi attorno ad un tavolo a discutere su come affrontare il costo. Questo è un altro elemento di assoluta eccellenza che noi continuiamo a vedere sul nostro territorio. Se poi ci concentriamo e decidiamo di continuare ad investire in eccellenza tecnologica, nello sviluppo di nuove tecnologie, anche industriali, in capo ai subfornitori, questo può essere possibile perché comporta fare investimenti in Azienda o fuori, potendo tenere molto alto il livello di competitività. Così è sempre stato, lo è tuttora e, credo, sarà anche in futuro l'elemento distintivo di chi produce macchine automatiche in Italia rispetto a chi lo fa nel resto del mondo, in Germania in particolare. Un risultato dovuto proprio a questo tessuto molto interconnesso che riesce a costruire un percorso industriale all'avanguardia mantenendo livelli di prezzo assolutamente competitivi. Credo che l'Azienda in questa maniera abbia assolutamente velocizzato il proprio output di prodotto. Oggi una macchina molto avanzata non può permettersi di essere sviluppata in periodi superiori all'anno e mezzo/due anni; un tempo erano quattro o cinque. Questo non si è verificato perché i nostri progettisti sono diventati velocissimi, ma perché siamo riusciti a gestire le tante fasi in contemporanea, in strutture parallele dentro e fuori dell'Azienda. Questo certamente è stato un vantaggio non indifferente a livello di progettazione.

Stefano Possati | Presidente Marpos

Da parte nostra posso dire che la difficoltà molto grossa che abbiamo avuto con diverse Aziende di subfornitura bolognese è stata quella di adattarsi, da parte loro, ai concetti di controllo qualità, ogni anno più estremi, che ci impongono, ad esempio, l'industria dell'automobile, quella dell'aeronautica o quella dell'elettronica di consumo. Questo è il motivo per cui abbiamo selezionato tra i fornitori quelli che servono Aziende che hanno nei loro settori tecnologie di un livello analogo alle nostre.

In quest'ottica anche la selezione degli Uffici Tecnici è totalmente orientata alla massima qualità seguendo le vostre specifiche.

Stefano Possati | Presidente Marpos

Al di là della capacità professionale degli Uffici Tecnici esteri, al di là delle loro competenze, condizione necessaria, ma non sufficiente, per lavorare con noi, è che questi Uffici operino su piattaforme e tecnologie integrabili con le nostre e, soprattutto, in grado di darci un servizio di qualità analogo al nostro.

Abbiamo già parlato della subfornitura, non solo fornitura di singoli pezzi, ma anche capace di forniture complete. Mentre l'IMA mostra interesse e indica analisi su tale problematica, cosa ne pensa la Marchesini?

Maurizio Marchesini | Presidente Marchesini Group

Noi siamo di nuovo un po' dirompenti su questo, abbiamo le nostre idee, giuste o sbagliate che siano. Intanto non accettiamo il concetto di fornitura completa. In Marchesini per garantire il controllo completo della filiera parliamo dal taglio dei materiali. Abbiamo valutato mille volte la

possibilità di usare la subfornitura per alcune fasi finali della produzione, ma non lo facciamo perché vogliamo mantenere il controllo della qualità di tutta la filiera, nonostante il costo elevato.

Lo spirito informatore della vostra Azienda è il controllo della filiera e questo vuole dire controllarne le singole parti, dalla materia prima fino alle dimensioni del pezzo finito.

Maurizio Marchesini | Presidente Marchesini Group

Sì, anche perché noi tracciamo tutti i pezzi. Volendo mantenere qualità e controllo arriviamo a conoscere tutti i pezzi fatti con una determinata barra. Noi non abbiamo fornitori di macchine, ma di pezzi. Per questo gestiamo, spero in maniera intelligente, una logistica imponente. E anche in questo siamo diversi dagli altri. Abbiamo dei subfornitori montatori delle macchine di base, che però non sono gli stessi che fanno i pezzi. Viene distinta volutamente la costruzione del pezzo dall'assemblaggio e poi quelli del finito, cioè l'assemblaggio della macchina che va in mano ad altri subfornitori che fanno il cablaggio a bordo macchina.

Cosa dire di subfornitori un po' particolari, come gli Uffici Tecnici, sia meccanici che elettrici, trattandosi di un tipo di subfornitura più elevata e assai raffinata? Anche qui si è partiti dal disegno dei particolari per arrivare al progetto di una macchina completa.

Alberto Vacchi | Presidente IMA

Anche qui ci sono stati una crescita e un'evoluzione molto, molto forti. Diciamo che la testa pensante di eccellenza rimane l'Azienda committente, perché il progetto in quanto tale, il progetto innovativo importante, viene dall'Azienda, che lo gestisce al suo interno e solo in parte dalla subfornitura di tipo tecnico, come la progettazione di alcuni particolari non specifici, ma magari di gruppi o pezzi di macchina. Secondo una filosofia d'insieme che viene data dall'Azienda. Ci stiamo trovando di fronte a crescite professionali degli studi di progettazione decisamente elevate, per cui puoi commissionare loro anche tematiche complesse, o macchine complesse, e questi riescono tranquillamente a progettare quel tipo di prodotto. È un apporto importante per un'Azienda, partendo dal presupposto che l'intelligenza sofisticata e qualitativa di lavoro aggiunto te la devi tenere sempre dentro. Però puoi trovare fuori tutta un'altra serie di attività meno rilevanti da un punto di vista strategico, che comunque necessitano di una forte capacità di seguire situazioni complesse, del tipo "progettami non un particolare ma un problema di automazione già sofisticato". Ecco allora che, da questo punto di vista, poter contare su studi avanzati e con esperienze valide, è per le Aziende un riferimento importante.

Questo vuol dire che si lascia all'interno dell'Azienda la visione e il know how della macchina e che avere a disposizione una subfornitura qualificata consente di lasciare l'Azienda più concentrata su quella che è la visione generale del processo?

Alberto Vacchi | Presidente IMA

Certamente. Poi non è tutto sempre così. L'Azienda rimane concentrata, particolarmente concentrata, sul proprio



obiettivo chiave che è la produzione progettuale di soluzioni meccaniche specifiche ed avanzate nelle generazioni di macchine che tradizionalmente produce. La parte ad alto valore aggiunto tendenzialmente l'Azienda se lo tiene e rappresenta il know how essenziale dell'Azienda stessa. Un tempo questa gestiva tutto anche dal punto di vista progettuale. Oggi è importante che gestisca la parte ad altissimo valore aggiunto ed è bene che non gestisca direttamente la parte a minor valore aggiunto, pur necessitando di soluzioni molto affidabili che riescano a interconnettersi con la parte ad alto valore aggiunto che produce l'Azienda.

Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. G.D 4300 B Pack per pacchetti di sigarette, 1965

Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. MG2 36 opercolatrice, 1966



E cosa sono in grado di garantire i fornitori? Oggi, nella particolare situazione produttiva in cui si trova il distretto, quali sono i punti chiave della subfornitura?

Vittorio Grandi | Presidente Dico Service

Puntualità, costo, qualità sono i paletti della subfornitura e da lì non ci si muove. Perché se un pezzo costa poco ma non arriva, non te ne fai niente; se un pezzo costa poco ma arriva sbagliato, non te ne fai niente.

Maurizio Bondioli | Titolare BP

La gara al ribasso, al minor prezzo, non ci vedeva competitivi perché non avevamo alcuna possibilità di competere in confronto ad alcuni prezzi presenti sul mercato. Ci siamo quindi rivolti a clienti interessati a qualità, tempistica, risoluzione di problematiche, collaborazione. La ricerca del prezzo competitivo non è solo legata alla richiesta di sconto, spesso è il frutto di ricerca congiunta, tra noi e il cliente.

Claudio Bondioli | Titolare BP

Nel rapporto con i nostri clienti oltre al prezzo viene misurato anche il carico di lavoro, a seconda delle potenzialità produttive. I nostri clienti ci inviano ordini più o meno consistenti, sono molto attenti a evitare che un fornitore esageri creando poi problemi di consegna.

Sembra che l'approccio si sia modificato: non più Aziende committenti che cercano un fornitore, ma Aziende fornitrici che vanno a cercare clienti solibili, con i quali sviluppare un rapporto di collaborazione oltre al normale rapporto fornitore-cliente.

Maurizio Bondioli | Titolare BP

Abbiamo avuto esperienze estremamente positive; la prima è stata da quando abbiamo iniziato a fornire la Calzoni, società

che opera nel settore navale militare. Siamo molto cresciuti nelle competenze tecniche di saldatura con qualifiche di procedimento e qualifiche dei saldatori. All'inizio è stato un grosso investimento in termini di tempo/denaro, ma, intrapresa questa strada, ci siamo resi conto di come la maggior competenza ci avrebbe potuto aprire nuove opportunità. Questa importante esperienza nasce dal materiale che è richiesto con opportuni certificati, la ricerca di questi materiali, la competenza per lavorarli, saldarli, realizzare manufatti in rispetto a specifiche molto restrittive, la rintracciabilità, le qualifiche di processo, le qualifiche di saldatura, le prove con controlli non distruttivi, la gestione precisa di tutta la documentazione. Si tratta di attività e competenze ben diverse dal saldare due pezzi di ferro. Oggi, purtroppo, normalmente la qualità è data per scontata. Non è vero, deve essere rigorosamente provata. Tutti i nostri clienti possono venire in Azienda con i loro committenti, possono vedere i loro lavori gestiti secondo le loro specifiche con la documentazione corretta. Alcune Società per cui lavoriamo potrebbero far venire presso di noi il loro cliente finale. Questo significa che il cliente finale sta chiedendo di poter verificare tutta la filiera produttiva dell'impianto acquistato, verificando tutta una serie di attività: la qualità, la tracciabilità dei materiali, la documentazione del processo produttivo. Imparando a gestire una commessa in questo modo è evidente che il mio diretto concorrente non può essere un'Azienda alla ricerca esclusiva del minor costo. È evidente che l'Ufficio Acquisti non sta ordinando solo una serie di disegni, per una distinta base: si tratta di acquistare un processo. Ad alcuni clienti, anche storici, forniamo solo alcune tipologie di lavori, dove hanno richieste specifiche.

RAPPORTI E STRATEGIE

■ *Sembra che da parte dei committenti, nei confronti della subfornitura, non ci siano problemi di prezzo, di costo. Tutti dicono che la subfornitura, se vuole stare al passo, cioè avere certi volumi, deve essere più efficiente, guardare al futuro. Deve già pensare adesso a come riorganizzarsi, soprattutto dal punto di vista dei processi, oltre che, ovviamente, nelle macchine utensili e nelle tecnologie. Questo pare l'unico appunto che le Aziende committenti avanzano: o la subfornitura è in grado di garantire la tracciabilità dei prodotti e certificazioni di qualità, altrimenti, debbono provvedere loro e, di conseguenza, ridurre drasticamente il "valore" della subfornitura fino a scegliere di riportare al loro interno lavorazioni e produzioni. Al momento attuale il "conto lavoro" non esiste più. Esistono e resistono la produzione dei pezzi, le lavorazioni speciali e la fornitura completa di macchine o gruppi. È vero, non è vero, cosa ne pensate?*

Stefano Possati | Presidente Marpos

Noi abbiamo rapporti molto stretti con qualche fornitore ultra specializzato che in generale condividiamo con qualche altra Azienda. Fornitori di altissimo livello integrati nel nostro sistema e che durante la crisi hanno avuto lo stesso tipo di attenzione che hanno avuto i nostri dipendenti interni. Poi è chiaro che non abbiamo potuto avere gli stessi rapporti ed attenzione con la generalità dei subfornitori. D'altra parte abbiamo garantito la continuità anche nel 2009, durante la crisi, con questi fornitori first class con cui l'Azienda ha una storia e una credibilità di lungo periodo.

In generale non c'è più l'esigenza di una subfornitura?

Stefano Possati | Presidente Marpos

C'è molto meno l'esigenza di una subfornitura generica e molto di più la necessità di una subfornitura specializzata. Il concetto di flessibilità, che era associato alla fornitura, si sta evolvendo in quello di partnership tecnologica. Si tratta di Aziende partners che lavorano per Aziende consolidate come IMA, G.D, Marchesini e noi, ad esempio, e che ogni Azienda considera come parti di Azienda situata all'esterno con le stesse procedure, gli stessi controlli di qualità e gli stessi standard qualitativi. Ora, è chiaro che lavorando per tre o quattro Aziende in settori diversi, l'equilibrio di carico di lavoro di questi fornitori di pregio non è quasi mai un problema. Rimane solo il vantaggio della grande specializzazione. Ecco, quindi, che in questo nuovo rapporto di subfornitura sparisce quella specie di delega temporanea a realizzare un lavoro tipica del passato, sostituita da una continuità operativa basata su competitività ed efficienza.

Piccolo tentativo di sintesi: la subfornitura rimane come struttura integrante e portante del sistema, diciamo in generale, senza voler entrare nei dettagli, e una parte delle Aziende committenti chiede alla subfornitura di essere più attenta a quelle che sono le nuove tecnologie.

Maurizio Marchesini | Presidente Marchesini Group

Non solo. Occorre andare più in profondità. Chiedo ai subfornitori se hanno chiare ed evidenti le esigenze primarie delle

Aziende committenti. Se conoscono i loro problemi e che cosa intendano fare nei prossimi dieci anni per mantenere o incrementare l'efficienza. Se sono disposti a tarare le loro Aziende sulle esigenze dei committenti. Mi domando quale sia il canale di comunicazione corretto per la trasmissione bidirezionale committente-fornitore. Non sto cercando responsabilità, ma se l'unico canale di comunicazione è l'Ufficio Produzione o l'Ufficio Acquisti la situazione è veramente grave. È una miopia che si avvicina alla cecità. Il costo è solo una parte del valore effettivo del pezzo, controllato, messo in magazzino, montato. Mi domando se i fornitori abbiano insistito abbastanza per parlare con il Direttore tecnico o con il progettista per trovare nuove soluzioni. Mi domando se abbiano voglia di diventare dei partners. Ma purtroppo, li vedo sempre più come entità completamente separate dalle Aziende produttrici e questo è un gravissimo errore.

Vittorio Grandi | Presidente Dico Service

Che il problema della grande committenza non sia solo quello dei prezzi mi pare legittimo. Se vedi il bilancio di queste Aziende, capisci che potrebbero probabilmente lasciar vivere tutti un po' meglio. Ma a un certo punto, un funzionario viene assunto e lui fa bella figura se taglia i costi. Ha i suoi obiettivi e il suo obiettivo, se è nell'Ufficio Acquisti, è quello di tagliare. Se va dal suo superiore e dice "Ho trovato dei bravissimi fornitori ma mi costano il 5% in più", secondo me non viene apprezzato. Se invece va dal suo superiore e dice "Sono riuscito a risparmiare il 5%", secondo me prende anche un premio! Pertanto penso che l'esigenza di comprimere i prezzi della subfornitura ci sia, ma l'esigenza

Esposizione "Prodotto a Bologna", 2000. Nel pannello, al centro, la genealogia delle principali aziende produttrici di macchine automatiche a Bologna

Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. IMA C20 per confezionare tè in bustine, 1965



di comprimerli così drammaticamente, no. Mentre invece penso che ci sia una necessità di ristrutturazione della subfornitura per portarla a dei livelli molto più alti. Oggi ho dei clienti la cui esigenza è quella di ridurre il *lead time* e penso che questa esigenza sia vera. Per ridurre ritardi e tempi di attraversamento, ci vogliono delle strutture, perché poi bisogna essere puntuali. Per esempio, lunedì scorso ho incontrato un cliente tedesco che ha comprato un'Azienda importante di Bologna. Vi faccio notare che tutte le nostre Aziende che falliscono vengono poi comprate dagli stranieri che le fanno ripartire e questo perché dentro a queste Aziende ci sono dei valori. Questo tedesco ha comprato questa Azienda e la sta rilanciando. Però, quando è arrivato il nuovo *management*, sono stati rivisti i fornitori. Anche noi siamo stati richiamati e abbiamo cominciato a lavorare. Questo importante cliente tedesco mi confermava, e queste sono le sue parole, che noi eravamo un fornitore molto importante, l'unico fornitore italiano che consegnava con puntualità. "Siete un caso", mi ha detto. Avrei voluto registrarlo in modo da potervelo fare sentire, anche perché di solito non riceviamo mai commenti così positivi. Hanno sempre dei motivi

Esposizione "Prodotto a Bologna",
2000. A.C.M.A. 749 per avvolgere
caramelle, 1940



per dire, invece, che non va bene niente. Poi il mio cliente ha parlato del fatturato dicendo: "Nel 2009 facevate un milione all'anno di fatturato per noi, preparatevi a rifarlo e forse anche un po' di più". E sottolineava il fatto che la puntualità è importantissima, ma che le Aziende non sono attrezzate per rispettarla.

Maurizio Bondioli | Titolare BP

In alcune Aziende il travaso di esperienze e tecnologia viene ancora fatto e porta risultati molto positivi. Cito un esempio. Un cliente mi ha chiesto di fare un preventivo su un particolare che non era stato costruito da diversi anni. L'offerta è risultata superiore alle attese. Ci siamo trovati e ci ha chiesto di valutare una nostra proposta per ridurre i costi. Ci siamo confrontati con l'Ufficio Acquisti, l'Ufficio Tecnico e, dopo aver fatto alcune considerazioni, abbiamo sviluppato alcune proposte. Siamo riusciti a raggiungere una soluzione che fosse da loro accettabile. Essendo il cliente competente per la parte tecnica e possedendo la tecnologia della macchina, insieme abbiamo rivisto il progetto senza stravolgerlo.

Questo metodo permette a noi di avere una marginalità sicuramente diversa, certamente minore, ma è quella misura che ci permette di sopravvivere offrendo al cliente il raggiungimento dei suoi obiettivi. Un aspetto spesso sottovalutato è che, se anche il costo di un prodotto è minore ma nella fase di montaggio viene impiegato un maggior tempo, a causa dell'imprecisione del particolare, questi costi, spesso molto importanti, andrebbero valutati. Alcuni nostri clienti valutano il fornitore in modo globale, in funzione del prezzo, del rispetto dei tempi di consegna e delle non conformità. Tutti questi parametri sono importanti nella valutazione del fornitore che viene fatta a fine anno. Si crea un rapporto continuo tra cliente e fornitore e qualora vi fossero problemi imprevisti, a danno del rispetto della data di consegna, vengono analizzati e risolti per tempo.

Claudio Bondioli | Titolare BP

Non si tratta solo di costi e procedure, ma anche di logistica e operatività. Con alcuni nostri clienti siamo trasparenti anche nel carico di lavoro, il cliente conosce quanto ne abbiamo e le nostre potenzialità. Conseguentemente i lavori che ci vengono assegnati rientrano nelle nostre capacità effettive.

Maurizio Bondioli | Titolare BP

Un rapporto di collaborazione chiaro e trasparente con i clienti è molto importante. Con molti di loro abbiamo iniziato il rapporto di lavoro investendo insieme sul processo produttivo. Siamo partiti mettendo a disposizione personale e attrezzature. Il cliente è venuto presso di noi ad insegnarci, a dirci come voleva che lavorassimo per realizzare il suo prodotto e ci ha supportato nella crescita. È avvenuto anche che ci abbia mandato un ragazzo, un giovane laureando con una tesi sui processi *Lean Production* che siamo riusciti ad applicare alla loro produzione. Ogni Azienda ha le proprie caratteristiche e il proprio stile operativo e per noi fornitori è importante allinearsi a questo. Davanti ai problemi il cliente collaborativo desidera essere contattato per trovare la soluzione insieme, sa che stai lavorando per lui ed è nel suo interesse collaborare.

Claudio Bondioli | Titolare BP

Il discorso dell'etica che toccava Maurizio, in particolare

per un nostro cliente, è diventato un punto fondamentale. I sottofugli non possono più esistere. Il cliente ci chiede un maggiore impegno e non si può tradire la fiducia che ti è stata data. Questo può diventare anche motivo di cessazione del rapporto. Come dicevamo all'inizio, diversamente, quando il rapporto è inesistente e ti viene richiesta un'offerta fine a se stessa, prendi oppure perdi la commessa e tutto termina così. Ogni cliente opera come crede.

LA DELOCALIZZAZIONE

■ *Passiamo ad un altro argomento. La subfornitura fuori dall'area del distretto delle macchine automatiche. In sintesi: la Cina. C'è stata un po' una moda di andare in Cina "a far fare i pezzi" e pare che adesso la moda stia passando. Quali sono i risultati ottenuti da questa tendenza? Quale delocalizzazione ha prodotto la globalizzazione? Sempre che l'abbia prodotta.*

Alberto Vacchi | Presidente IMA

Si è parlato più volte di delocalizzazione ma nel mondo delle macchine automatiche non c'è stata mai vera delocalizzazione, né credo mai ci sarà. Nel senso che una delle eccellenze qualitative, che sono poi le medie distintive della capacità di competere, è la possibilità vera delle singole Aziende di dare origine a prodotti finiti molto diversi da qualsiasi prodotto finito in qualsiasi altra parte del mondo. Il montaggio non è banale. Una macchina montata qua e montata in Cina non è la stessa macchina e questo è un elemento distintivo molto forte che è bene si mantenga. Alla fine, forzatamente le Aziende del *packaging* hanno deciso di spostare alcune loro fette di produzione al di fuori dell'Italia, ma più per un'esigenza di prossimità su quei mercati che non per risparmi di costi.

Stefano Possati | Presidente Marpos

Fin dalle sue origini la Marpos si è rivolta al mercato internazionale. Abbiamo basato la nostra forza sulla presenza nel territorio: Francia, Germania, Stati Uniti e Giappone. Nel caso specifico della Cina è stato solo un altro tassello della nostra politica industriale, certamente di dimensioni maggiori di altre esperienze, con problematiche diverse, ma assolutamente in linea con la nostra politica industriale. Adesso in Cina abbiamo 550 persone che progettano e vendono macchine automatiche di misura ed altri prodotti, al 100% nostri, esattamente come quelli che si fanno a Bentivoglio. Tranne per quanto riguarda la produzione delle cellule di misura, tutto il resto, compresa la progettazione, può venire fatta là. La struttura produttiva cinese è grande due terzi di quella di Bentivoglio ed è la dimostrazione che se si è attenti al fine, determinati, pazienti, in Cina si possono produrre cose di qualità elevatissima, sistemi complicatissimi, come sono le macchine di misura. Non è che succedano cose diverse da qualunque altro paese. Direi che rispetto alla Germania e al Giappone i cinesi sono normalmente persone con un senso individuale più spiccato, tendono a essere di conseguenza un po' più disordinati ma non così diversi da noi italiani. La lingua è difficile, però sono persone che possono essere individualmente straordinarie. È stato necessario un po' di tempo per fare nascere un senso di appartenenza all'Azienda. Adesso abbiamo

un *turn over* normale e questa unità produttiva, ormai da dieci anni sul mercato, occupa quasi 30.000 mq, con aria condizionata. È esattamente come qui a Bentivoglio e l'ambiente è molto piacevole.

Questa è la vostra esperienza, ci sembra di capire molto positiva. Ma qual è, Presidente Possati, la sua idea sulla delocalizzazione delle produzioni di parti in Paesi a basso costo? Ha prodotto veramente i risultati economici sperati?

Stefano Possati | Presidente Marpos

Molti di quelli che hanno delocalizzato e stanno riportando dentro, hanno probabilmente delocalizzato per motivi sbagliati. Perché, secondo me, delocalizzare in Cina per i costi bassi è una visione di breve periodo. Tra la fatica che è andare a organizzare una struttura complessa in una situazione dove gli stipendi crescono del 10-12% all'anno con una inflazione nominale del 3 e reale del 5,30-6%, può essere un ragionamento non lungimirante. Per cui, secondo me, quelli che hanno tentato produzioni in Paesi a basso costo e che le stanno riportando dentro ammettono di aver avuto delle motivazioni che si sono quantomeno esaurite. Ad esempio, noi produciamo in Cina ma non perché costa meno. Abbiamo il vantaggio che per il momento costa un po' di meno, circa il 10%. Però se noi dobbiamo andare a vedere le tre ore di videoconferenza che facciamo tutti i giorni, la marea di gente che gira qua e là e andiamo a fare i conti con esattezza, verifichiamo che il 10% è più nominale che altro. Noi produciamo in Cina perché farlo

Esposizione "Prodotto a Bologna", 2000.
Scorcio della sezione dedicata alle macchine automatiche.
A destra, G.D 2002 per incartare tavolette di cioccolato, 1946



è un fattore chiave per la vendita, nel senso che i clienti desiderano, pretendono, di vedere i loro prodotti nelle varie fasi di produzione e di avere contatti diretti con chi li ha progettati. Oggi la Cina, tra destinazione e vendita locale, è per noi il primo mercato davanti alla Germania, agli Stati Uniti, al Giappone.

In Cina realizziamo il 20% del fatturato.

Maurizio Marchesini | Presidente Marchesini Group

Per rispondere puntualmente sul discorso Cina, vorrei riprendere i dati di un bellissimo grafico pubblicato da "Prometea" che mostra l'andamento del costo orario della manodopera negli ultimi dieci/quindici anni negli U.S.A. ed in Cina. Negli Stati Uniti va avanti un po' seghettato, rivolto verso l'alto; quello della Cina punta direttamente verso l'alto. È ancora lontano, ma sta convergendo rapidamente verso quello degli U.S.A. Cosa vuol dire? Se in passato la differenza di costo orario nelle lavorazioni per certi tipi di prodotti ti permetteva di poter tollerare, dal punto di vista economico, trasporti e difetti costruttivi, oggi non è più così. Sui trasporti per buona misura certamente ancora si può, anche se per quelli voluminosi non è più così. Al contrario in termini di qualità non è più possibile accettare gli alti livelli di difettosità che fino a poco tempo fa si tolleravano grazie ad un costo orario veramente basso. Adesso il costo orario raggiunto in Cina porta a pretendere alti livelli di qualità. E questo è il primo motivo che fa tornare dalla Cina anche produzioni di larga scala. L'altro aspetto è che, comunque, chi ha delocalizzato in maniera intelligente e va a fare in questi paesi lontani dei prodotti, lo fa perché sono destinati

a quel mercato. Questi paesi hanno pretese di performance più basse e il know how europeo è facilmente vendibile perché, anche se non aggiornato, è senz'altro più alto di quello del mercato cinese. Sta cessando, perché non aveva molto senso, la delocalizzazione fatta per abbassare il prezzo per poi riportare i prodotti qua. Quelli che delocalizzano la produzione di macchine portando le macchine nei paesi dove verranno vendute fanno una cosa diversa, aggiungono qualcosa al mercato, non sottraggono. Intendo dire che aggiungono anche al mercato del lavoro. Quelli che portano là la produzione solo per una pura riduzione dei costi, sottraggono lavoro al nostro mercato e fanno un'operazione che rischia di non avere un rendimento economico e anche da un punto di vista nostro interno non va certo bene.

Abbiamo cercato di capire la questione della delocalizzazione, dalla quale risulta che, ad esempio, in Cina ci si è andati solo per servire il mercato cinese. La delocalizzazione l'hanno fatta tutti ma nessuno ha mai ammesso di farla e si continua a sostenere che la subfornitura debba essere una subfornitura locale. Forse, quando ci si è andati a fare della delocalizzazione seria, si è capito che le cose non erano così semplici.

Vittorio Grandi | Presidente Dico Service

Beh, intanto non è assolutamente vero che non si è fatta. D'altronde basta informarsi un po'. Se sul mercato, in generale, un pezzo costa 100 euro, come pensiamo di produrlo a 200 e di venderlo? Per risolvere questo problema, noi, ad esempio, abbiamo fatto della delocalizzazione. Abbiamo un'Azienda in Romania che funziona molto bene. Nello stesso tempo, in questi anni, siamo cresciuti anche qui. Perché? Perché facciamo un prodotto che invece di costare 100 costa 90. Se durante la crisi del 2009-2013 abbiamo potuto resistere è perché, quando dicevo che avevo un'Azienda in Romania, pensavano che io potessi fare un prodotto un pochino più economico di quello che avevamo qui.

Ma in realtà era più economico o no?

Vittorio Grandi | Presidente Dico Service

Quando io faccio una macchina a fornitura completa e dentro ci sono cento parti, cinquanta le produco qui, con una tecnologia che intanto ho cambiato acquistando macchine utensili dell'ultima generazione e riorganizzando i processi produttivi, e cinquanta parti le faccio in Romania, quindi il costo dell'insieme invece di cento costa novanta. L'importante è tenere qui il cervello, il governo. Importante è tenere qui il cliente, perché qualsiasi attività industriale tu faccia, se non sei in grado di fare questo non hai niente. Quello che conta è avere il cliente. Pertanto, secondo me, la delocalizzazione fa parte di un concetto di globalizzazione. Su tali concetti è inutile pensare che esistano delle possibilità di contenere questo aspetto. Non si può pensare, come nel lontano inizio della Rivoluzione Industriale, di fermare le macchine distruggendo le macchine.

Di fatto, come subfornitura, avete rinunciato all'aspetto export diretto dei vostri prodotti o dei vostri manufatti, in generale del vostro lavoro. Riconoscete di non essere strutturati per farlo, quindi le Aziende della subfornitura sono

fortemente radicate nel loro territorio e dovendo espandersi o dovendo andare fuori hanno bisogno del supporto di qualcun altro?

Maurizio Bondioli | Titolare BP

In riferimento alla nostra Azienda riteniamo pressoché inesistente questa possibilità. Abbiamo mantenuto e sviluppato il settore degli avvolgitori di cavo e sviluppato quello relativo alla linea di macchine completa – in questi anni, già cinque modelli – da vendere e installare presso i clienti. Riteniamo di non essere preparati a vendere sul mercato internazionale, le nostre macchine possono essere da noi vendute direttamente in Italia ed in particolare nel Centro-Nord perché siamo in grado di seguirle con un servizio adeguato. Il mercato internazionale lo affrontiamo solo come fornitori e collaboratori di un'Azienda nostra cliente. In passato abbiamo fatto esperienze di vendite all'estero ma ci siamo resi conto che per farlo occorre essere adeguatamente strutturati. Se oggi dovessimo iniziare l'investimento per la progettazione e produzione delle nostre macchine non riusciremmo, il costo finanziario sarebbe troppo elevato. Restiamo nel settore perché le macchine non richiedono particolari ulteriori investimenti.

È per questo che la gemmazione di nuove imprese che crescono fino a diventare autonome sul mercato non c'è più? Quando si verificava questa crescita autonoma che si diceva, la si aveva perché era più semplice proporre, realizzare macchine e commercializzarle?

Maurizio Bondioli | Titolare BP

In passato non era così, ma oggi alcuni potenziali clienti mi hanno detto: "La tua macchina è sicuramente meglio di quella che ho visto della concorrenza, ma non la acquistiamo da te perché non hai la forza commerciale da offrirci e sufficienti garanzie di continuità nel tempo". Spesso, quindi, avviene che la nostra stessa macchina venga acquistata nell'ambito di un progetto completo da una società che ha un fatturato molto maggiore rispetto al nostro. È anche vero che neppure questo è automaticamente garanzia di continuità.

IL DOMANI

■ Quale Futuro?

Maurizio Bondioli | Titolare BP

Il futuro della subfornitura mi preoccupa. Una volta era costituita da artigiani, ma adesso sono quasi tutti diventati Aziende S.r.l. ed è facile trovare unità produttive dove lavorano trenta, quaranta, cinquanta persone che nella realtà italiana corrispondono a piccole e medie Aziende. Nel più totale rispetto delle scelte personali e del privato, non ho chiaro quale possa essere il loro futuro, sia da un punto di vista organizzativo che del ricambio generazionale. Non è chiaro come questo insieme di Aziende si evolverà nei prossimi anni. Non vedo nascere nuove imprese. Lo spin-off degli anni Settanta-Ottanta è completamente cessato. Vedo piuttosto una trasformazione delle attività. Vedo imprese tradizionalmente dedicate ad altri settori che si avvicinano al mondo della subfornitura delle macchine automatiche,



perché la loro attività primaria è scomparsa. Ma questa non è nascita di nuove imprese. E non è il nostro futuro neanche cercare di spingere e di puntare al raggiungimento di produzioni con grandi numeri e bassi costi, quindi su produzioni di massa. Non ce la faremmo mai. Ce la possiamo fare solo come produttori di cose più complesse e raffinate. Però bisogna che tutto il resto del nostro mondo produttivo, compresa la subfornitura, si adatti a questo modo di pensare.

Vittorio Grandi | Presidente Dico Service

Ricordo sempre che ero all'Arcotronic ed il dirigente con il quale stavo parlando mi disse: "Questo pezzo qui l'ho ordinato dieci giorni fa a Taiwan". Era una camera. "L'ho ordinato dieci giorni fa e in dieci giorni è arrivata sulla mia scrivania e costa un quarto, dico un quarto, di quello che costa qui a Bologna". Tu ieri lavoravi con un cliente con cui essere a cinque chilometri o essere a venti faceva la differenza solo perché la carta, i disegni, te li doveva portare a mano, il pezzo dovevi consegnarglielo sul tuo camioncino, eccetera, eccetera. Ora, alla sera, fai una comunicazione via internet. Il cliente la riceve stasera alle venti e domani mattina alle otto lui dà il via alla produzione e dopo il tempo tecnico di produzione il pezzo è pronto. Lo spedisci per DHL ed il giorno dopo è qui. Pertanto il tuo concorrente, il concorrente di un artigiano con dieci dipendenti alla fresatura, che ieri a cinquanta chilometri poteva fare la differenza, a diecimila chilometri oggi non la fa più. Se mi incontro con qualcuno del settore a cena, parliamo del più e del meno, ma raccolgo anche informazioni. Cerco di farmi un'idea sul futuro, su dove sta andando l'industria per la quale lavoro. Sono incontri occasionali, sporadici. A livello generale noi subfornitori lavoriamo completamente al buio. Partendo da due o tre anni fa, ci sono stati cambiamenti veramente epocali. La crisi di oggi non è la solita crisi. In genere parliamo di crisi e parliamo di crisi congiunturale. Invece adesso parliamo di crisi strutturale, di cambiamenti strutturali.

Esposizione "Prodotto a Bologna", 2000. Nuova Fima B200 per confezionare prodotti di cioccolato, 1966

Esposizione "Prodotto a Bologna", 2000. A sinistra, A.C.M.A. 711 per confezionare lamette da barba, 1950; a destra, A.C.M.A. 750 per avvolgere caramelle, 1951



Aziende che erano buone dieci anni fa se non cambiano chiuderanno. Il mondo a cui erano abituate non tornerà più. Trent'anni o quarant'anni fa, nascevano cento Aziende al mese. Tre anni dopo, di quelle cento Aziende, cinquanta erano chiuse. Trenta erano ancora a tre dipendenti. Venti erano di dieci dipendenti. Di cinque, uno era diventato un imprenditore. Attraverso quel processo si rigenerava l'imprenditorialità. Se non c'è più questo, non c'è più neanche imprenditorialità. È la deindustrializzazione del sistema che sta avvenendo, ed è grave. Sono uso dire che se nel 2005 avevi un'Azienda bellissima che produceva, se eri fornitore di un'Azienda importante che produceva, oggi puoi anche avere la stessa Azienda, ma purtroppo hai chiuso. I cambiamenti successivi sono tangibili, veri e in assoluto inarrestabili. Occorre affrontarli nella giusta maniera. I cambiamenti possono diventare anche delle opportunità. Come si organizza l'artigiano? Che cosa fa? Cosa dovrebbe fare? Per esempio, è evidente che un artigiano con circa dieci dipendenti, specializzato a fare un certo tipo di lavorazione, deve organizzarsi ed attrezzarsi in maniera diversa. Oggi i miei clienti sono clienti internazionali, appartengono a gruppi internazionali. Mentre ieri tu incontravi un'Azienda di Bologna che faceva prodotto proprio. Ne incontravi il titolare col quale vi capivate e vi stringevate la mano e per vent'anni lavoravate assieme senza problemi. Oggi non è più così. Questo tipo di rapporto non esiste più. Un cliente così non esiste più. Le

Marchesini 390 BA100, astucciatrice, 1987, inserita nella galleria di macchine automatiche del Museo nel 2011

Aziende, le piccole Aziende di Bologna, tutte comprate dalle multinazionali, hanno a che fare con quelli delle multinazionali, con funzionari di quel tipo, con i loro dirigenti. Cioè il rapporto, la relazione, la trattativa, il futuro, il concetto di stringersi la mano per dieci anni non esiste. Ma non esiste neanche un foglio di carta scritta che tenga botta tre giorni. Il mondo non è cattivo, è cambiato e loro stanno facendo il loro mestiere. Allora come fa quell'artigiano abituato così, che pure è necessario in quel mondo il perché sa fare bene il suo lavoro? Servono le strutture che abbiamo ricordato: da vent'anni noi lavoriamo in rete, abbiamo costruito la rete, pensiamo che dovrebbe essere questa un'evoluzione molto importante. Se l'Azienda rimane piccola, fa il suo lavoro, si organizza ed è dentro a una rete e nella rete c'è un funzionario che è capace di trattare con la multinazionale, questo è il futuro.

Maurizio Bondioli | Titolare BP

Come dicevamo, abbiamo, con un nostro collega, un contratto di rete depositato e ritengo sia servito per arrivare a capire questo: abbiamo costituito con la guida del CNA la prima rete e non ha funzionato; abbiamo dato vita a una seconda rete e anch'essa non ha funzionato. Riteniamo che queste esperienze ci siano servite per conoscerci, per parlare lo stesso linguaggio, per capirci tra noi. Penso che i subfornitori, gli artigiani, siano tutti un po' disorientati, ognuno con le proprie difficoltà. Nel momento di grande bisogno, al limite, son tutti disponibili, ma nel momento in cui c'è



Spazio espositivo dedicato a Bruto Carpigiani e alle macchine da lui progettate per A.C.M.A. e Carpigiani, 2013

meno bisogno il collega passa in secondo piano, e il cambiamento spesso avviene a una velocità vorticoso; questo è il primo difetto che abbiamo. Con le persone con le quali abbiamo continuato il rapporto, anche se non c'è nulla di scritto, si condividono gli ideali del lavoro. È proprio un fatto di pelle, diventa quasi come tra marito e moglie, il rapporto continua solo se va bene a entrambi. Ecco perché oggi non ritengo necessaria nessuna forma di istituzionalizzazione.

Claudio Bondioli | Titolare BP

È vero che va sviluppato soprattutto un percorso culturale, ma il fatto di scriverlo non serve a nulla. Un percorso culturale nel senso che diceva Maurizio, cioè che se decido di fare un cammino con te, non è che, a seconda di quello che ho in carico, partecipo oppure no. Se decido di fare un cammino con te, lo faccio! È necessario capire e decidere il tipo di percorso, alla fine si può scrivere, puoi firmare i documenti, ma è nel cammino di crescita mentale dei singoli appartenenti al gruppo di lavoro che risiede la volontà di costruire insieme.

Stefano Possati | Presidente Marpos

Oggi, l'Europa è diventata piccola, perché non c'è più nessun tipo di dogana. Parlo dei nostri fornitori tedeschi che ci spediscono per UPS o DHL e in un giorno riceviamo quello che abbiamo ordinato. Essendo il nostro settore molto specializzato, il costo un po' più alto della subfornitura tedesca non influisce più di tanto su quello del prodotto e comunque è paragonabile al costo della subfornitura italiana. D'altra parte, la necessità di internazionalizzarsi è di vitale importanza per il mercato. Noi Marposs abbiamo sempre basato il nostro successo sull'internazionalizzazione. Negli anni Settanta, ricordo cosa raccontava mio padre. Andare in Giappone era vissuto come un'avventura. Diceva: "Proviamo due anni, vediamo se va bene, se no si ritorna". Il Giappone allora era un grande importatore di macchine utensili. Importava macchine italiane, tedesche, americane,

spesso con i nostri strumenti di misura a bordo. La nostra presenza era necessaria. Allora provammo e riprovammo per due anni in condizioni estremamente faticose. Ad esempio, la Toyota non arrivava neppure a pagarci le spese e ci chiedeva dimostrazione di continuità per fidarsi di noi, Azienda non giapponese. Oggi l'internazionalizzazione è diventata un fatto molto costoso per chi non l'ha già fatta.

Alberto Vacchi | Presidente IMA

Partendo dal presupposto che la tecnologia di cui usufruisce il subfornitore è sostanzialmente una tecnologia di tipo realizzativo, l'ipotesi vera di attenzione che egli deve avere e che tendenzialmente ha, rispetto all'Azienda committente, è quella di trovare meccanismi costruttivi che possano abbassare il costo ed aumentare la qualità. Fortunatamente questa possibilità nel nostro territorio esiste perché moltissimi nostri subfornitori, nella stragrande maggioranza, hanno deciso di continuare la propria attività di ricerca per trovare nuove forme costruttive più avanzate. Ovviamente questo si fa acquisendo tecnologie dal mercato e immettendo su queste tecnologie quello sbuzzo di intelligenza creativa che valorizza il prodotto. Il fatto che rimaniamo qua competitivi significa che le tecnologie girano in maniera molto forte, e parliamo sempre di tecnologie di tipo produttivo, perché questo è quello che il subfornitore fa. A ciò si affianca, nel momento in cui parliamo di forniture complete, una capacità che il fornitore deve avere, e avrà sempre di più nel futuro, di conciliare esigenze tecniche specifiche con esigenze industriali.

Cioè di consigliare lo stesso progettista dell'Azienda committente facendo presente che costruire il pezzo in un modo piuttosto che in un altro comporta un miglioramento in termini di costo, di efficienza e di misura di quel pezzo e che nel sistema complessivo si ottengono vantaggi. Diciamo che se il fornitore vive esperienze con diverse Aziende è di grande valore ed è bene che continui a farlo nel tempo.