

CAPITOLO 8: "I Casi Studio".

In questo capitolo vengono riportati i "Casi Studio". Sono stati distinti i "Casi Studio della subfornitura" dai "Casi Studio della Committenza". I primi si riferiscono alle due imprese presso le quali sono state effettuate le visite-pilota per la messa a punto definitiva del modello dello strumento di rilevazione della ricerca. I secondi si riferiscono alle tre grandi imprese di committenza, presso le quali sono state effettuate delle visite essenziali per la ricerca, che hanno permesso non solo di raccogliere numerose informazioni economico-tecniche sulle imprese intervistate, ma anche di integrare conoscenze sulle dinamiche settoriali, le novità in campo tecnologico, ecc., permettendo, così di ampliare la visione sul comparto carnicofriulano dell'occhiale.

8.1 I CASI STUDIO DELLA SUBFORNITURA.

8.1.1 CASO "ACCADEMIE FRIULANE".

"ACCADEMIE FRIULANE S.r.l."	
Capitale Sociale	£ 400 milioni
Fatturato	£5500 milioni
Attività	Progettazione e produzione occhiali
Addetti	29

(dati 1996, fonte : Accademie Friulane S.r.l.)

8.1.1.1 Informazioni generali sull'azienda.

Accademie Friulane svolge attività di progettazione, produzione e commercializzazione di occhiali.

Realizza, dunque, il "prodotto finito" e si distingue come una delle poche realtà carniche dotate di un ciclo produttivo completo; l'unica lavorazione che non viene effettuata all'interno è la galvanica, trattandosi di una fase specialistica che richiede particolari investimenti.

L'azienda è nata nel 1992 per iniziativa di tre imprenditori bellunesi, che hanno voluto mettere a frutto l'esperienza quasi ventennale maturata nel settore. A detta di questi imprenditori, le agevolazioni finanziarie degli Enti Regionali non sono state determinanti nella scelta dell'insediamento in territorio carnico (l'azienda infatti opera in capannoni preesistenti presi in affitto), anche se Agemont ("Agenzia per lo sviluppo della montagna") ha erogato effettivamente degli aiuti all'azienda. Le attrattive per i tre soci a intraprendere l'attività in Carnia sono state, invece, la disponibilità di spazi fisici per gli insediamenti e di forza lavoro, carenti o mancanti in Cadore.

L' Azienda di Prato Carnico sta vivendo un momento di espansione sul mercato e ciò è testimoniato dal fatturato crescente: negli ultimi due anni il fatturato è stato rispettivamente di 3400 milioni di lire nel 1995 e di 5500 milioni di lire nel 1996. Si nota che l'incremento è stato notevole (61,7%) ed è dovuto al fatto che il prodotto realizzato ha incontrato un notevole successo sul mercato; per il 1997 si prevede una crescita più contenuta, che dovrebbe portare il fatturato a circa 6500 milioni di lire (vedi Figura 8-1).

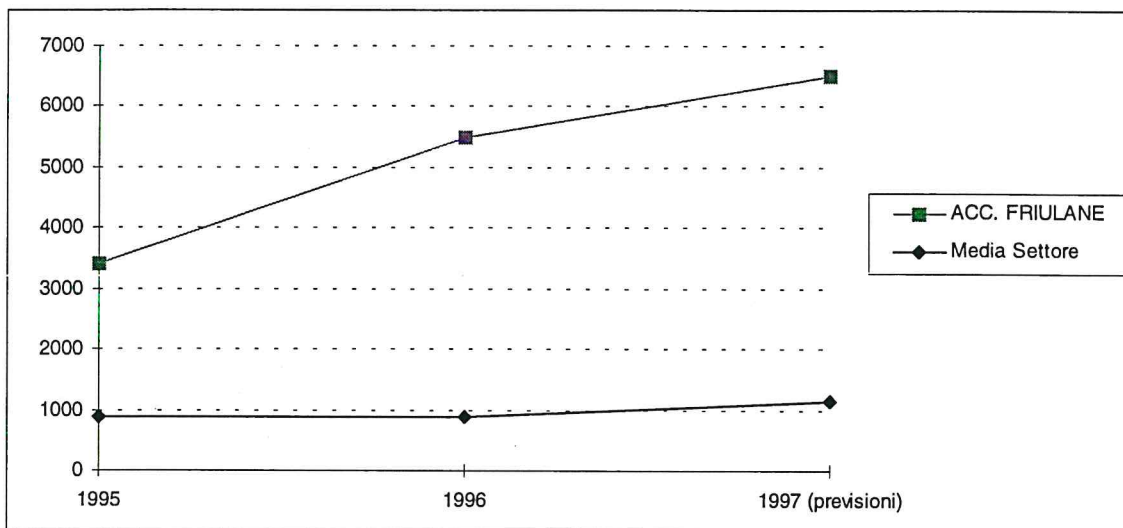


Figura 8-1 Andamento del fatturato.

Il 100% della produzione viene esportato.

Anche il numero di addetti, vista la fase di espansione dell'azienda, è in crescita: nel 1996 è stato di 29 persone, mentre l'anno precedente era di 21 addetti.

8.1.1.2 Il Prodotto.

Accademie Friulane realizza quasi esclusivamente prodotti o componenti non a catalogo su disegno totale o parziale del cliente; opera talvolta anche in "lavorazione conto terzi" (vedi Figura 8-2).

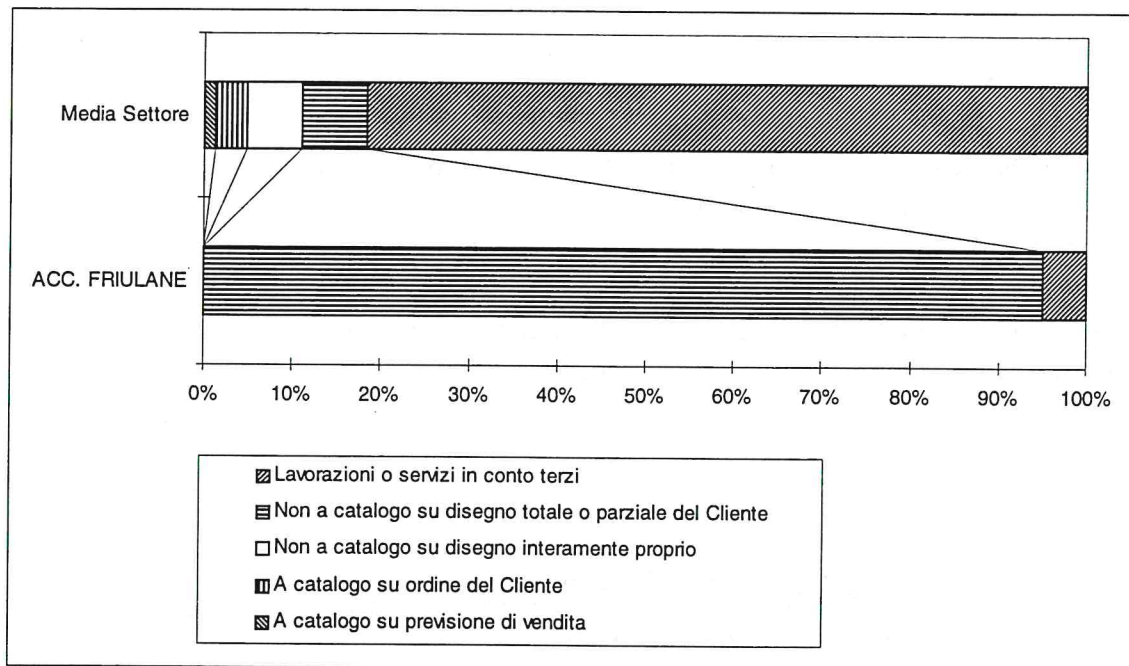


Figura 8-2 Ripartizione del fatturato in classi di prodotto o componente.

Tra i prodotti realizzati possiamo distinguere quelli in materiali “standard” (alpacca, monel) da quelli in materiali “innovativi” (quali il titanflex o altre leghe particolari): su questi ultimi sono stati realizzati gli investimenti maggiori. L’azienda è riuscita ad entrare in un segmento di prodotto così specifico e ad elevata tecnologia, nonostante sia nata da pochi anni, grazie al fatto che ha sempre mantenuto buoni rapporti con i distributori. Infatti, il prodotto realizzato è stato brevettato da una società californiana. Il brevetto è stato successivamente ceduto ad un distributore americano (che ha la licenza per tutto il mondo ad esclusione del Giappone); questo, a sua volta, ha riconosciuto una sublicenza ad un distributore europeo. Non disponendo di risorse produttive interne, questi distributori si sono rivolti a produttori esterni (giapponesi o italiani): *Accademie Friulane* rappresenta il produttore italiano, e opera con tecnologie produttive importate direttamente dalla California. L’azienda californiana proprietaria del brevetto, infatti, ha preferito commissionare la produzione ad una azienda friulana perché i costi sono minori.

I concorrenti nel segmento di mercato coperto dall’azienda di Prato Carnico sono praticamente inesistenti: l’azienda sfrutta attualmente una condizione di monopolio tecnologico. La realizzazione di un prodotto ad altissima tecnologia, se da un lato presenta dei vantaggi in termini di concorrenza sul mercato, dall’altro determina per l’azienda costi produttivi elevati.

8.1.1.3 Il Mercato.

La domanda, in generale, secondo il parere di uno degli imprenditori responsabili di *Accademie Friulane*, non è calata nel corso del 1996: ci sono state aziende per le quali gli ordini sono diminuiti, ma altre per le quali sono cresciuti, per cui si è avuta una certa “selezione”, ma non un vero e proprio calo. La competizione sul mercato, che l’impresa avverte, sta diventando sempre più agguerrita: tra le cause determinanti, visto che per l’azienda la totalità della produzione è esportata, ci sono senz’altro i cambi valutari (l’azienda fino all’anno scorso sfruttava un vantaggio di prezzo del 30% sui prodotti ad elevata tecnologia; adesso il margine si è ridotto al 5%, a causa della rivalutazione della lira nei confronti di alcune monete estere).

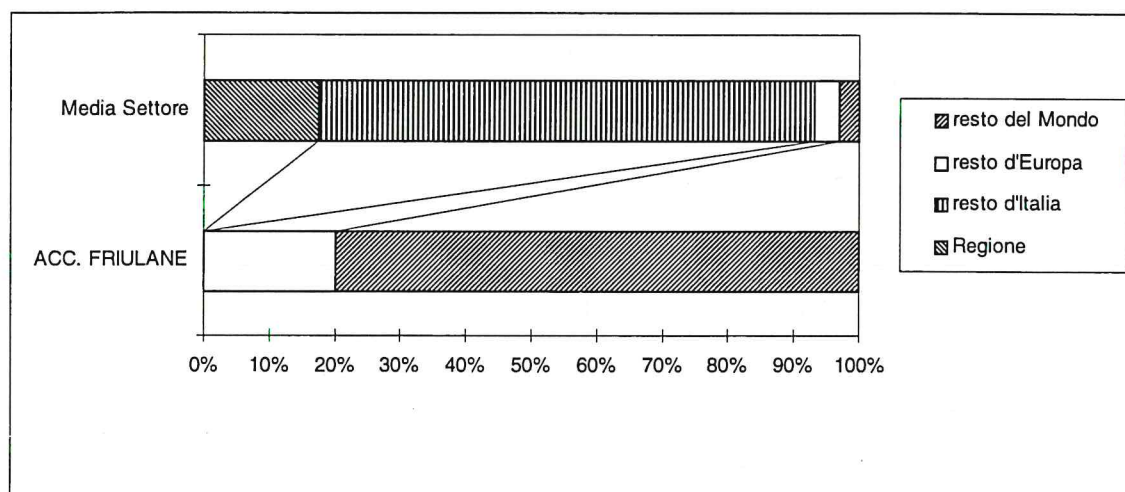


Figura 8-3 Localizzazione dei clienti.

I mercati di sbocco dell’azienda sono (vedi Figura 8-3) gli U.S.A. (80% della produzione), dove il prodotto è acquistato da quattro clienti principali, e la Germania (20% della produzione).

I clienti sono delle grandi catene distributrici, tra cui la licenziataria del brevetto: l’azienda si appoggia direttamente alle catene commerciali, perché ritiene che l’accesso diretto al mercato sarebbe troppo costoso (vedi Figura 8-4).

La concorrenza che *Accademie Friulane* avverte non è tanto quella locale, quanto piuttosto quella del Giappone e dei Paesi del “Far East”. L’azienda ha potuto constatare direttamente, infatti, che nei Paesi a basso costo della manodopera si producono non solo occhiali di qualità medio-bassa, ma anche quelli che richiedono tecnologie avanzate di produzione (per es. quelli in titanio).

Le variabili competitive sulle quali l’azienda pensa di essere posizionata favorevolmente nei confronti della concorrenza sono:

- Innovazione di prodotto (che l'azienda cerca di realizzare rimanendo all'avanguardia nella tecnologia).
- Capacità commerciale (l'azienda ha dei rapporti esclusivi con la licenziataria del brevetto, che commercializza il prodotto).

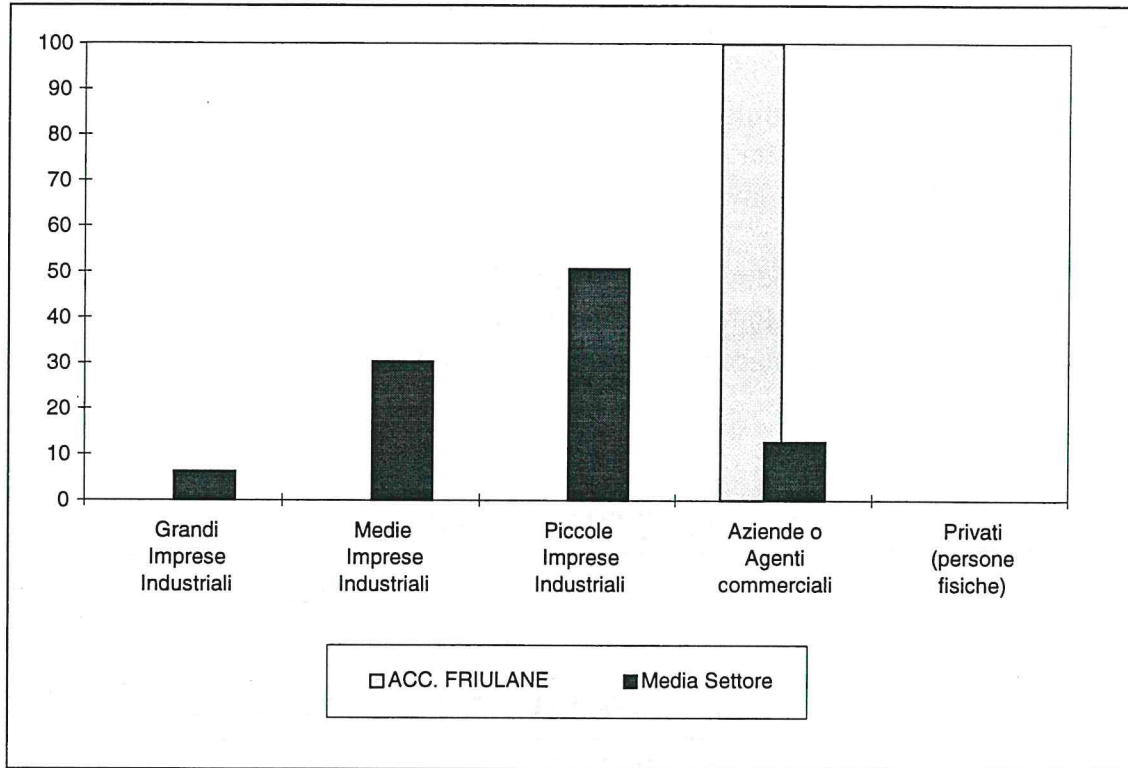


Figura 8-4 Tipologia dei clienti.

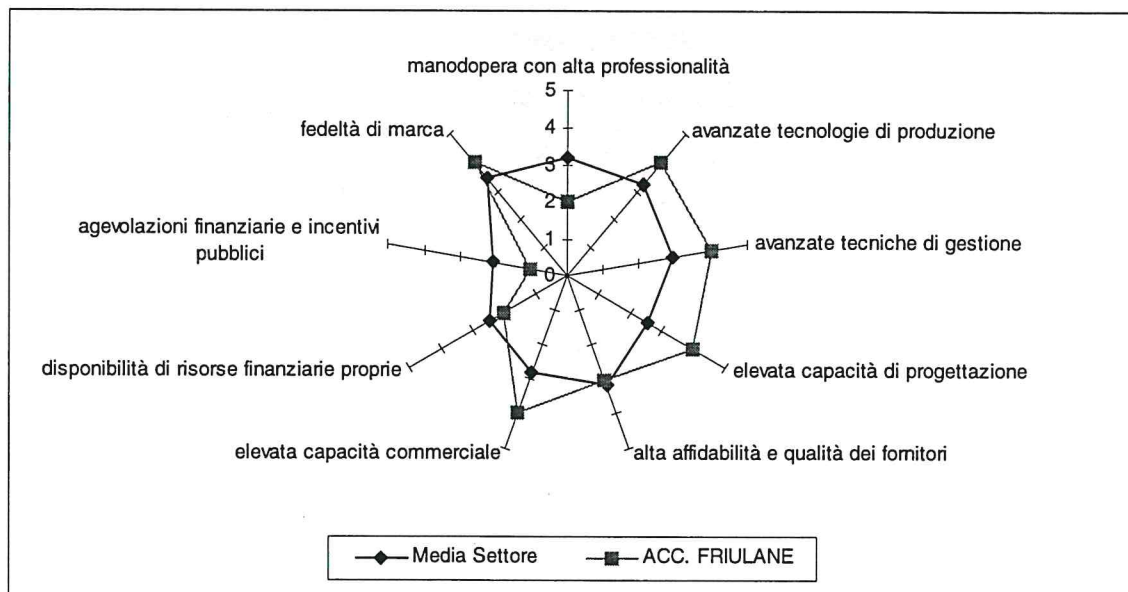


Figura 8-5 Posizionamento sulle macroleve.

Il posizionamento rispetto alla media di settore relativamente alle leve analizzate è risultato il seguente (vedi Figura 8-5):

8.1.1.4 Processo / Tecnologia.

Come abbiamo accennato, *Accademie Friulane* rappresenta una delle poche realtà carniche che realizza il “prodotto finito”; inoltre è dotata di un ciclo produttivo molto integrato: le esternalizzazioni riguardano solo lavorazioni particolari quali galvanica, verniciatura, smaltatura e saldatura delle cerniere alle aste (esse incidono per il 15% in termini di costi sul fatturato). In genere tali lavorazioni vengono commissionate in Carnia, dopo una certa selezione dei subfornitori; l’azienda non si rivolge in Cadore per ridurre i tempi di trasferimento dei pezzi da lavorare, nell’intento di offrire un migliore servizio al cliente finale.

Dal punto di vista produttivo l’azienda di Prato Carnico è all’avanguardia tecnologica: infatti, il prodotto realizzato (con i materiali più innovativi presenti sul mercato) richiede dei macchinari specifici (vedi Figura 8-6).

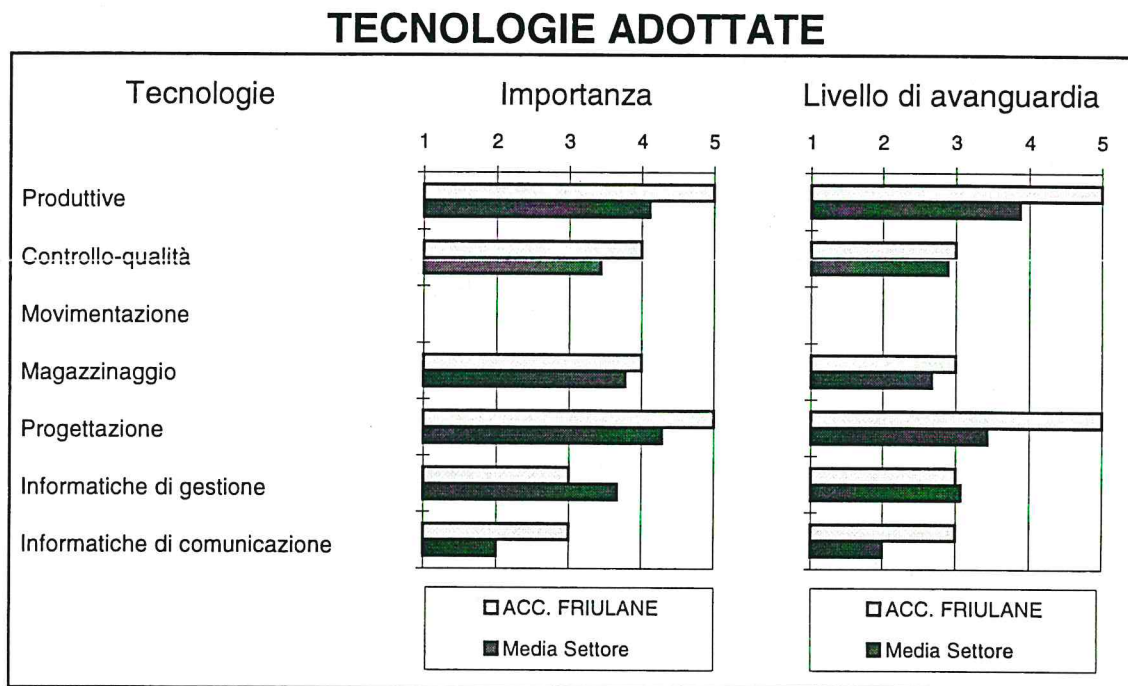


Figura 8-6 Tecnologie adottate.

8.1.1.5 Organizzazione / Gestione.

Per quanto riguarda le leve organizzative, *Accademie Friulane* si scosta dalla media del settore, in quanto presenta un elevato “turn-over” del personale e una notevole difficoltà a trovarne di specializzato (vedi Figura 8-7).

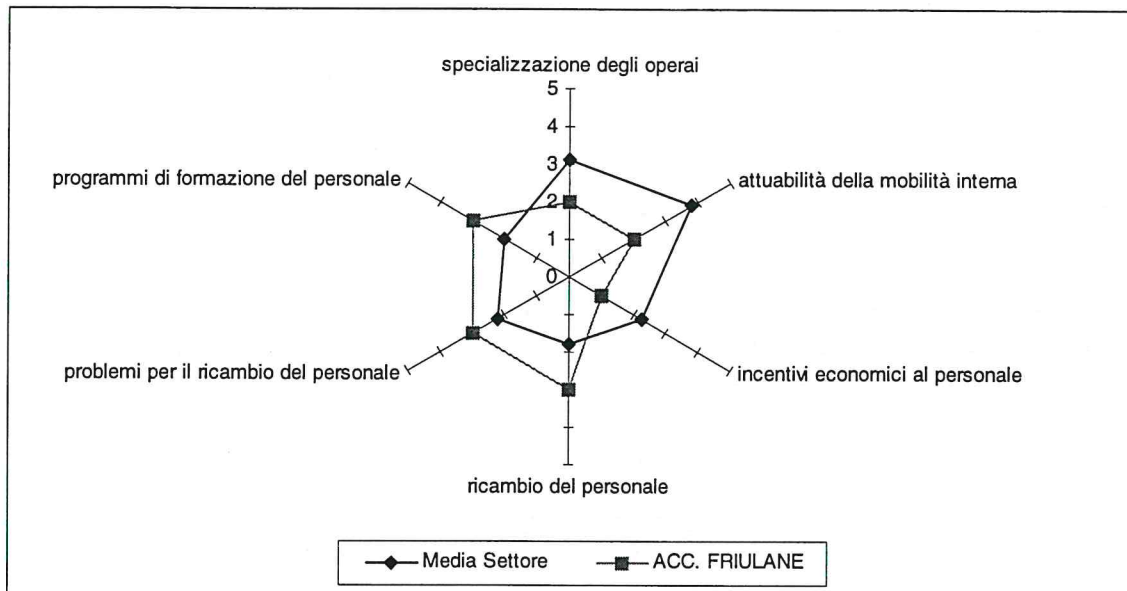


Figura 8-7 Leve organizzative.

La gestione della produzione è organizzata con tecnologie “Just in time” (JIT) e con attenzione alla qualità in particolare per quanto riguarda le forniture (“Vendor Quality Rating”).

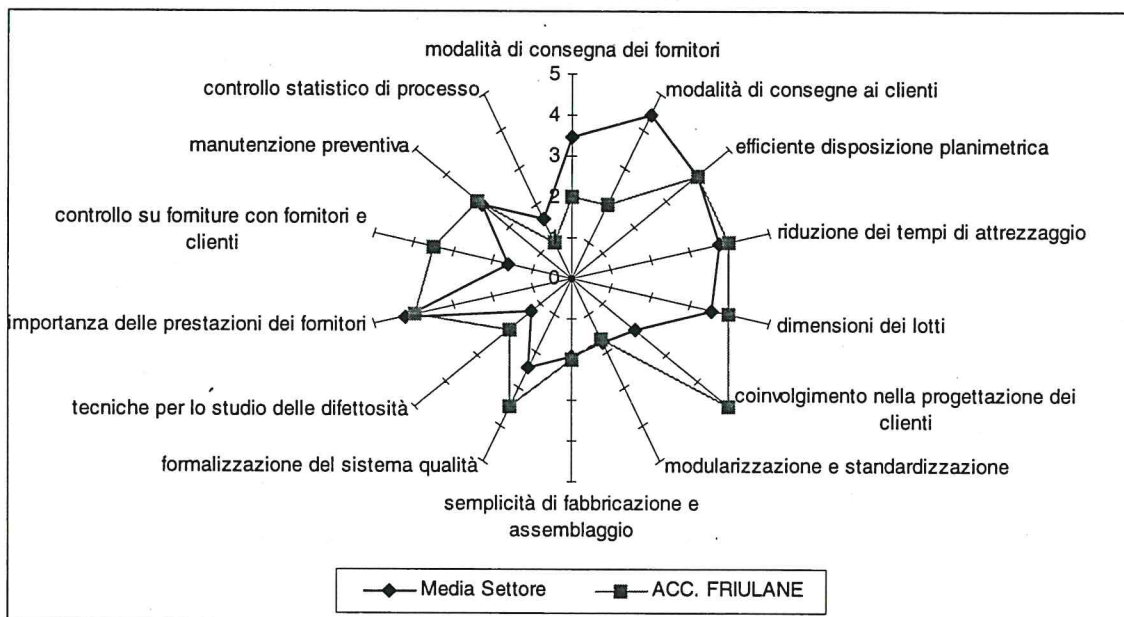


Figura 8-8 Leve gestionali.

Viene utilizzato anche il “Concurrent Engineering”, ossia il coinvolgimento attivo dei clienti nella progettazione/ingegnerizzazione dei prodotti. Comunque, al cambiare del modello, i componenti dell’occhiale vengono riprogettati di volta in volta, per realizzare un prodotto esclusivo.

La certificazione di qualità ISO 9000 non è prevista perché troppo costosa.

Un quadro di sintesi sul posizionamento dell’azienda rispetto alla media di settore relativamente ai parametri analizzati è fornito dal grafico di Figura 8-8.

8.1.1.6 Innovazione / Investimenti.

Negli ultimi 5 anni gli investimenti hanno inciso in ragione del 10% sul fatturato dell’impresa ed hanno riguardato in particolare l’acquisto o deposito di brevetti o licenze (vedi Figura 8-9).

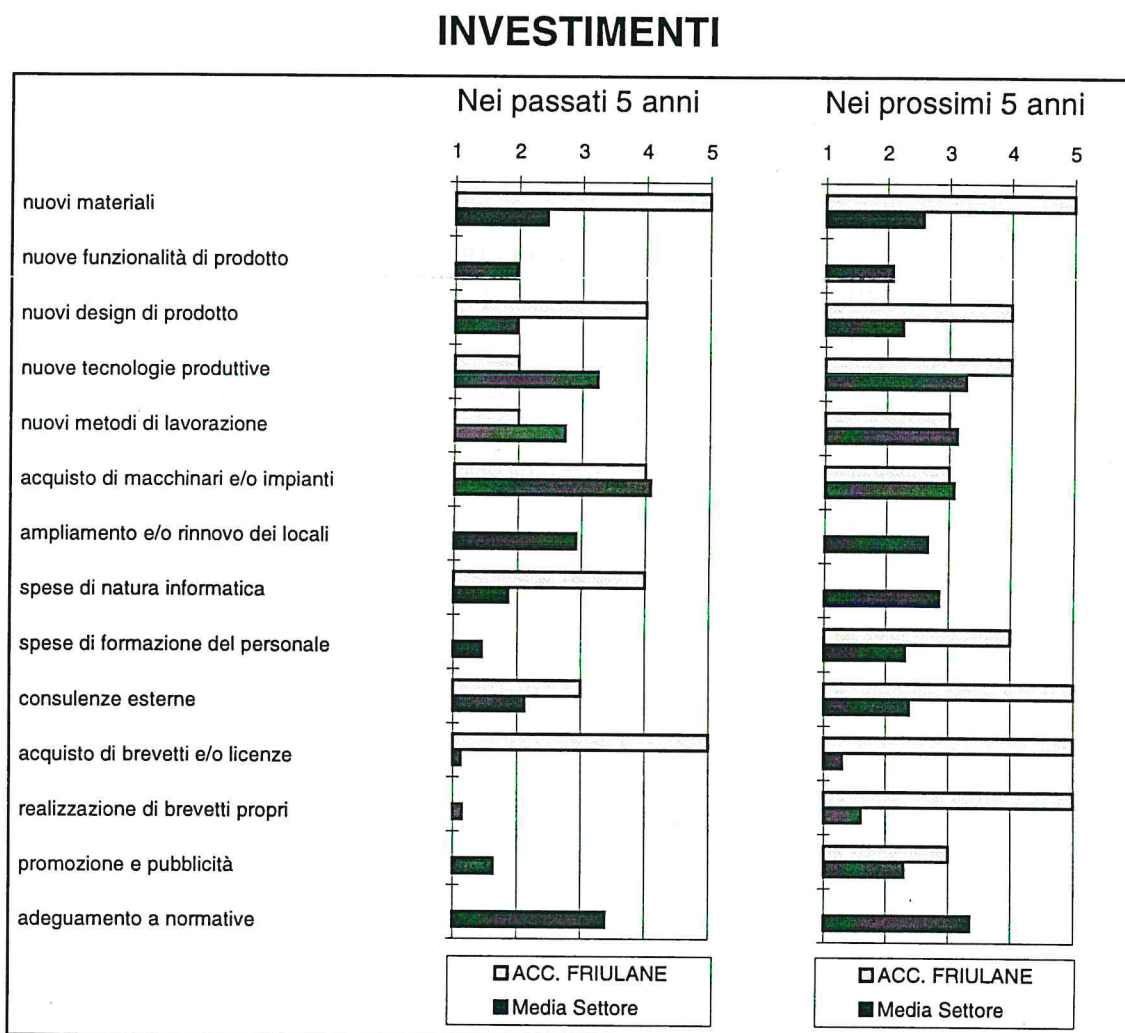


Figura 8-9 Aree di investimento per l'azienda.

L'azienda sta puntando molto sulla tecnologia, sia sui macchinari che sui materiali lavorati e si sta attrezzando per realizzare un eventuale laboratorio per effettuare prove, analisi, test sui materiali/prodotti. Purtroppo, viene rilevata la carenza di personale specializzato, in grado di affrontare questo tipo di ricerche e la mancanza di risorse per sostenere tali costosi investimenti. In quest'ottica l'azienda sarebbe interessata a partecipare ai bandi di concorso per ottenere finanziamenti agevolati da parte degli Enti Regionali.

Anche l'adeguamento alla normativa 626 sulla sicurezza sul lavoro per il momento non è stato realizzato per un problema di costi e tempi.

8.1.1.7 Strategie e Prestazioni.

Ciò che distingue *Accademie Friulane* dalla concorrenza sono soprattutto l'esclusività, l'innovatività e la qualità dei prodotti. A queste variabili positive fanno riscontro, però, elevati costi di produzione e elevati prezzi di vendita del prodotto finito (vedi Figura 8-10).

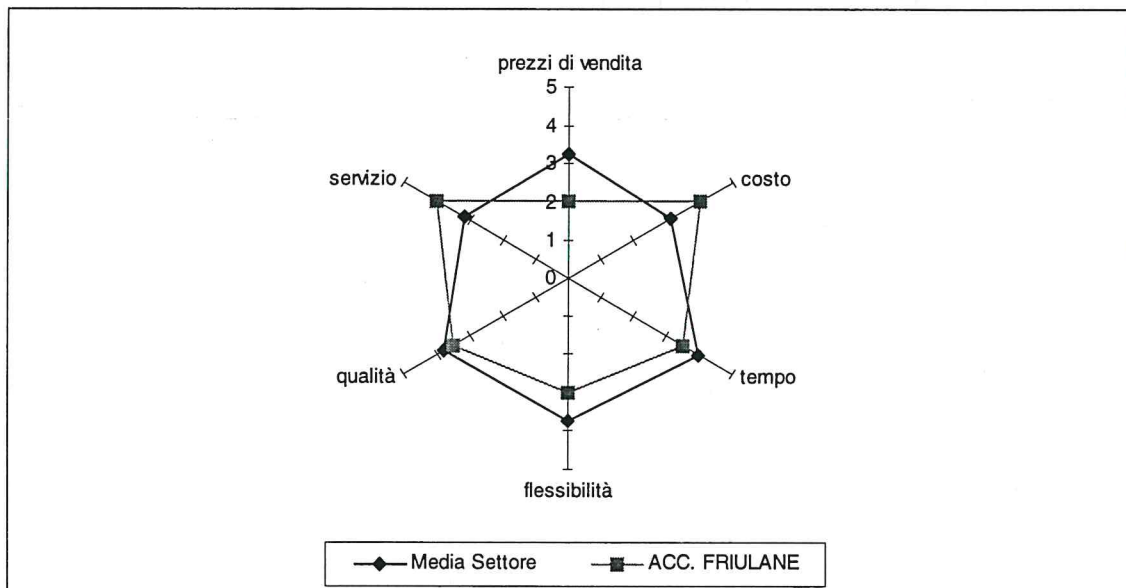


Figura 8-10 Posizionamento sulle prestazioni.

Questi sono i parametri che l'azienda intende migliorare in futuro, assieme al servizio al cliente, riducendo i tempi di produzione e di consegna e ottimizzando l'assistenza tecnica con dei servizi aggiuntivi post-vendita (vedi Figura 8-11).

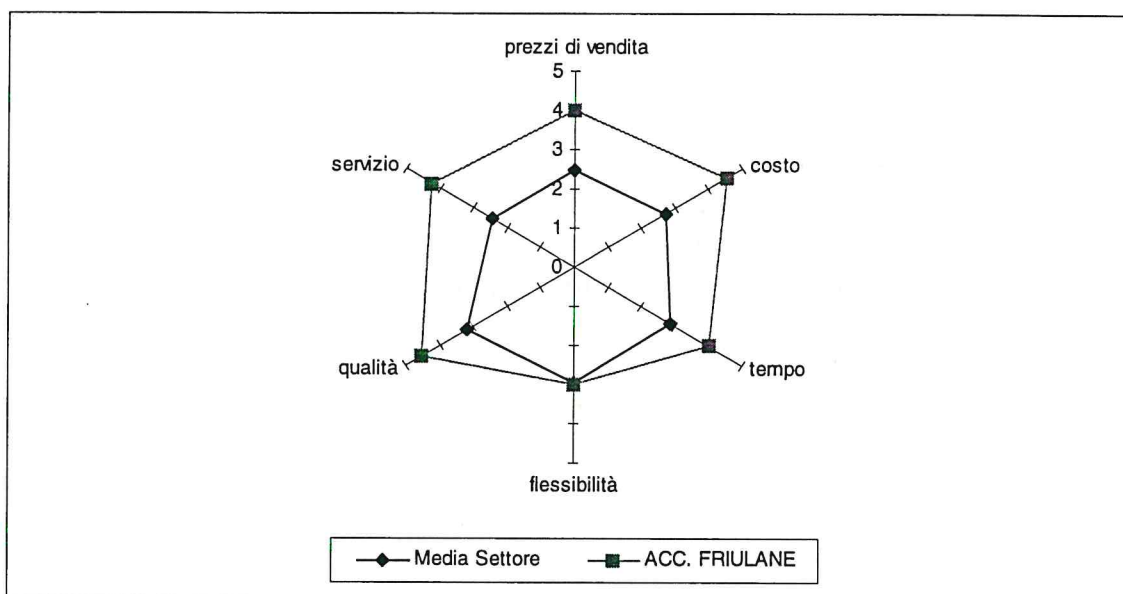


Figura 8-11 Intenzioni di miglioramento.

Le strategie future (vedi Figura 8-12) mirano principalmente a migliorare l'organizzazione produttiva ("potenziare il reparto di progettazione", "modificare l'organizzazione del lavoro" e "internalizzare alcune lavorazioni") e commerciale ("raggiungere nuove aree o segmenti" e "razionalizzare il canale distributivo").

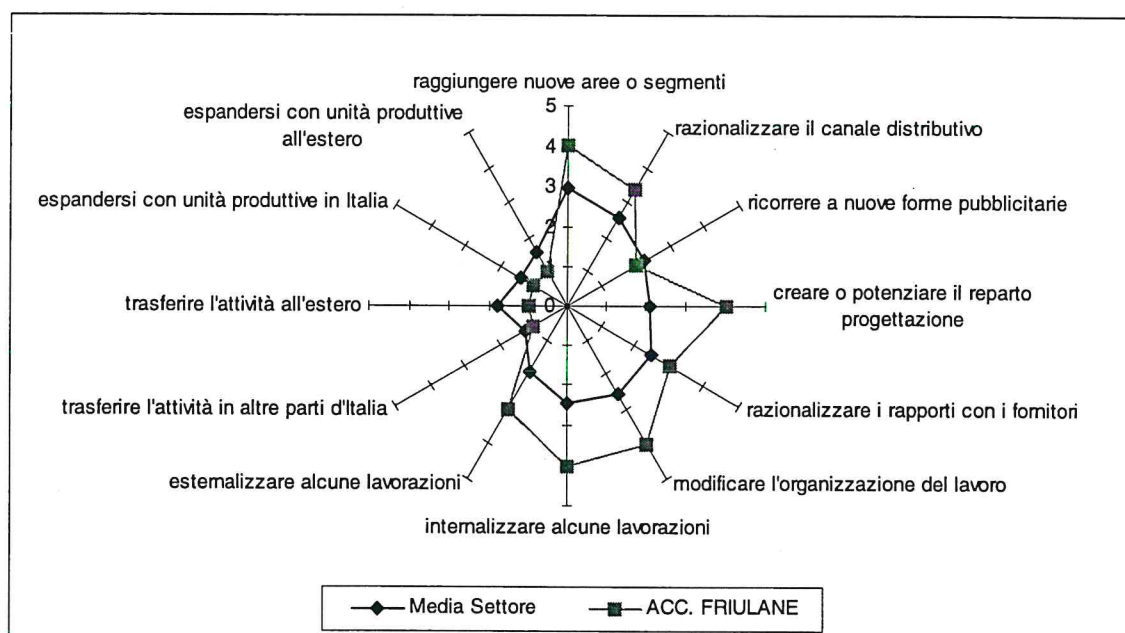


Figura 8-12 Piani strategici per il futuro.

8.1.1.8 Servizi.

Accademie Friulane non ha finora utilizzato servizi esterni, ad eccezione di servizi di contabilità e di assistenza legale o fiscale, per la mancanza del tipo di servizio di cui necessita o la non rispondenza alle specifiche esigenze. Gli Enti a cui si è rivolta sono stati principalmente le Associazioni di categoria, la Comunità Montana della Carnia, l'Agemont (Agenzia per lo sviluppo della montagna) e studi professionali privati.

I servizi più importanti, da cui l'azienda potrebbe ricavare la maggiore utilità, riguardano le seguenti aree:

- Area produzione: dal momento che l'azienda realizza il prodotto finito, potrebbero risultare di grande utilità servizi quali "progettazione o design", "organizzazione e controllo della produzione", "controllo della qualità di prodotto e di sistema" e "prove di laboratorio". In particolare, per quest'ultimo tipo di attività, l'azienda si sta attrezzando in proprio; il titolare sostiene inoltre che, senza aprire un nuovo laboratorio specifico per le occhialerie in Carnia (molto costoso da mantenere), si potrebbero sfruttare strutture già esistenti, ad esempio i laboratori dell'Università di Udine od altri ubicati sempre in provincia.
- Formazione del personale : l'azienda vorrebbe concentrarsi sullo "studio di nuove tecnologie" e sulle tecniche di "programmazione della produzione" e di "gestione della qualità".

Per quanto riguarda altre iniziative da realizzare specificamente per il settore occhiale in Carnia, *Accademie Friulane* si è espressa in questo modo:

- Il problema principale che le aziende friulane si trovano ad affrontare è rappresentato dalla mancanza di efficienza da parte della manodopera. L'azienda di Prato Carnico ha potuto constatare, infatti, che a differenza di quella del "Distretto bellunese dell'occhiale", la manodopera carnica non ha maturato nè l'esperienza, nè soprattutto la cultura per lavorare in fabbrica con determinati ritmi. L'imprenditore intervistato sostiene che questa sia una difficoltà generalizzata, rilevata da molti produttori cadorini che si sono insediati in Carnia. Nel breve periodo non sembra costituire un problema di facile soluzione, a meno che non si istituiscano opportuni "corsi di formazione per la manodopera".
- Un "consorzio per lo sviluppo tecnologico" viene giudicata un'iniziativa potenzialmente interessante. Viceversa, sia "il consorzio per la promozione", sia "il consorzio per l'acquisto di materie prime" o "il consorzio per la vendita dei prodotti" non vengono ritenute iniziative vantaggiose, poichè ogni azienda ha prodotti e clienti con caratteristiche e con esigenze differenziate.
- La "presentazione del proprio prodotto su rete Internet" non viene ritenuta interessante per un'azienda che gioca la sua competitività sulla tecnologia e su un prodotto esclusivo, realizzato su specifiche del cliente. Anche per le altre aziende carniche si ripresenta lo stesso problema: il committente, in genere,

evita quei particolari che il subfornitore destina ad altri clienti, proprio perché vuole realizzare un prodotto che si differenzia sul mercato. Da questo punto di vista, la “rete Internet” potrebbe rivelarsi uno strumento per diffondere quelle poche idee esclusive su cui si basa la caratterizzazione del prodotto delle singole imprese, ed in quanto tale osteggiata. *Accademie Friulane*, invece, ritiene che la “rete Internet” possa essere più significativa se utilizzata per acquisire informazioni su potenziali committenti, o per quanto riguarda la produzione (informazioni sui materiali, sulle nuove leghe e tecnologie disponibili sui mercati).

- Una proposta avanzata da *Accademie Friulane* è quella di costituire una “Borsa dell’occhiale” (grazie magari all’appoggio delle banche locali), intesa come “Borsa Merci”, in modo da offrire ai soci un servizio di finanziamento degli stock e di magazzino. Con l’istituzione della “Borsa dell’occhiale” le aziende potrebbero produrre per magazzino, non più su previsione-commessa, quindi realizzando maggiori volumi potrebbero raggiungere più facilmente economie di scala. In sostanza, dopo la produzione, il prodotto verrebbe dato in deposito presso un magazzino centralizzato per tutta la Carnia. Secondo l’imprenditore intervistato, ci sarebbero vantaggi sia per le aziende (che pagherebbero il costo di magazzino, ma non si accollerebbero da soli un tale onere), sia per le banche (che guadagnerebbero gli interessi su finanziamenti garantiti da merce). Potrebbero, al limite, essere immagazzinati anche dei semilavorati (sempre comunque degli occhiali-grezzi, cioè l’occhiale completo che necessita solo di alcune lavorazioni finali, come ad es. la verniciatura), che passerebbero alla fase di finitura solo dopo aver ricevuto gli ordini. Si presume che in questo modo le aziende potrebbero offrire ai clienti tempi di consegna inferiori (non più di 90 ma di 30 giorni), diventando competitive nel servizio anche nei confronti del “Far East”. In quest’ottica potrebbe cambiare il valore del servizio offerto dalla rete telematica Internet: infatti, tutte le aziende potrebbero accedervi e conoscere il prodotto. Il limite dell’iniziativa “Borsa dell’occhiale” risiede forse nel limitato numero di potenziali interessati: essa potrebbe essere utile solo per i pochi produttori carnici che realizzano gli occhiali finiti, e non per la miriade di aziende artigiane che lavorano in subfornitura di componente o di lavorazione.
- Per quanto riguarda i “finanziamenti agevolati”, l’azienda di Prato Carnico ritiene che spesso i tempi per ottenerli siano troppo lunghi. L’azienda considera, inoltre, come indispensabile per sviluppare in Carnia un indotto nel settore delle occhialerie, più che dare delle sovvenzioni “a pioggia” sulle piccole imprese, concentrarle sui produttori più significativi (cioè quelli del “prodotto finito”). Solo questi ultimi vengono considerati, infatti, dei potenziali committenti in grado di dare all’esterno delle lavorazioni in subfornitura e garantire lavoro ai terzisti. L’obiettivo dovrebbe essere quello di raggiungere un “ciclo integrato di produzione” per realizzare un prodotto finito, che può essere posto direttamente sul mercato.

-
- *Accademie Friulane* ritiene che il modello che le aziende carniche potrebbero seguire per consolidare la presenza del settore occhialeria in Carnia, potrebbe essere, non tanto quello cadorino, quanto, piuttosto quello delle realtà produttive dell'alto trevigiano e del basso bellunese (dei comuni di Segusino (TV) e Quero (BL) in particolare). Queste realtà produttive, vengono considerate, secondo il parere dell'imprenditore, come più dotate di tecnologia di quelle del Cadore, essendo nate più recentemente su iniziativa di una mentalità imprenditoriale diversa.
 - Interessante viene valutata anche la proposta di "potenziare le vie di comunicazione", perché le aziende carniche lavorano per lo più per il Cadore, e soprattutto perché per certe lavorazioni gli spostamenti dei pezzi lavorati sono giornalieri.

8.1.2 CASO "ARTLUX S.r.l.".

"ARTLUX S.r.l."	
Capitale Sociale	£ 60 milioni
Fatturato	£280 milioni
Attività	Sabbatura, satinatura, smaltatura, verniciatura a carta su montature per occhiali.
Addetti	8

(dati 1996, fonte : Artlux S.r.l.)

8.1.2.1 Informazioni generali sull'azienda.

Artlux svolge lavorazioni in conto terzi di satinatura, sabbatura, smaltatura e verniciatura a carta su montature per occhiali metalliche, da vista, da sole e per occhiali sportivi.

L'azienda è nata nell'estate del '95. Il proprietario, non aveva esperienza nel settore occhiale. Ha iniziato tale attività in conseguenza del boom del settore occhialeria del '95, ritenendo che ci potessero essere delle buone prospettive, attratto anche dal fatto che poteva essere l'occasione per mettere a frutto l'esperienza della sua ragazza, che già aveva lavorato nel settore occhialeria in Cadore per 6 anni. In particolare tra le aziende cadorine disponibili a dare non solo lavoro, ma anche un aiuto finanziario per iniziare l'attività, si è dimostrata interessata la GALVALUX S.r.l. di Pieve di Cadore (BL) , una delle aziende leader in Italia nel tipo di lavorazioni quali smaltatura, galvanica e verniciatura , che lavora in conto terzi per grosse aziende bellunesi o straniere .

Adesso l' azienda di Comeglians è controllata per il 51% dal titolare e per il 49% dalla Galvalux, che rappresenta l'azienda per la quale lavora in esclusiva (anche se non c'è alcun vincolo contrattuale in questo senso).

Il fatto di lavorare per un unica impresa (vedi Figura 8-13) costituisce il grosso limite dell'azienda: quando la domanda presenta un momento di calo per il committente, anche l'attività di *Artlux* ne risente drasticamente.

L'insediamento in Carnia è stato scelto perché l'imprenditore, oltre che essere carnico di origine, ha avuto anche delle agevolazioni per quanto riguarda lo stabile, in particolare per il pagamento dell' affitto.

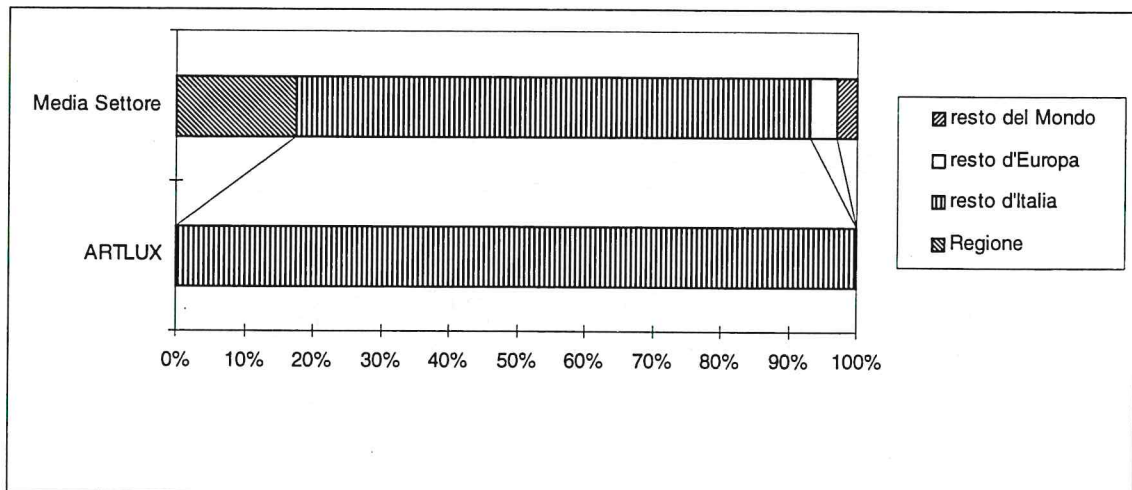


Figura 8-13 Localizzazione dei clienti.

La manodopera è tutta locale, ed è rappresentata da ragazze che prima lavoravano in Cadore (non stupisce il fatto che la manodopera sia prettamente femminile, specie in lavorazioni di finitura dell'occhiale: è un fatto caratteristico del settore).

Il fatturato è stato nel '95 di 84 milioni di lire (ricordiamo che l'attività è iniziata nel settembre del '95); nel '96 è diventato di 280 milioni; le previsioni per il '97 sono di 350 milioni (vedi Figura 8-14). Purtroppo finora l'azienda ha sempre chiuso il bilancio in perdita.

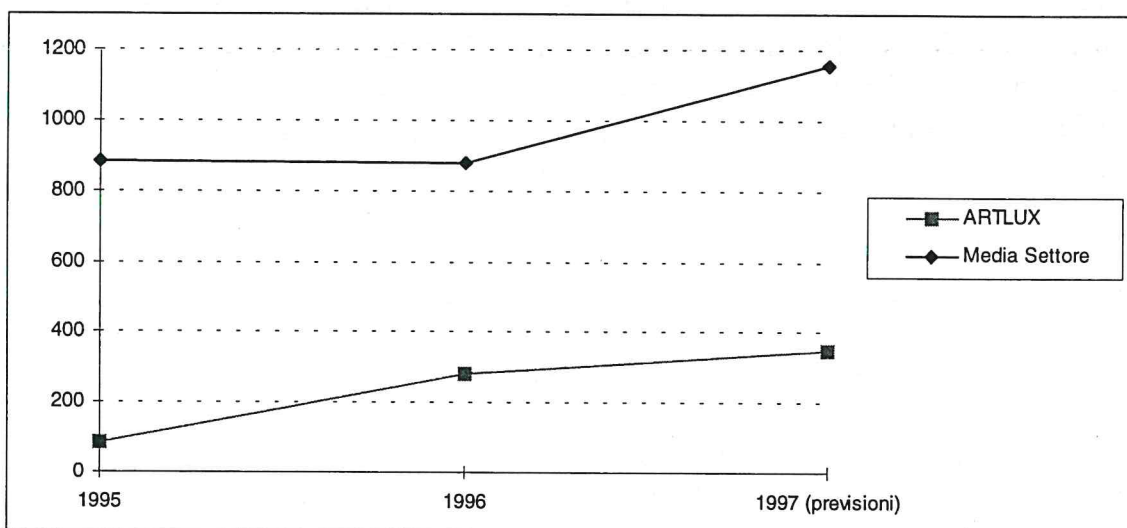


Figura 8-14 Andamento del fatturato.

8.1.2.2 Il Prodotto.

Artlux non realizza prodotti o componenti, ma solo lavorazioni e servizi in conto terzi (vedi Figura 8-15), è quindi subfornitrice al 100% (*subfornitura di lavorazione*).

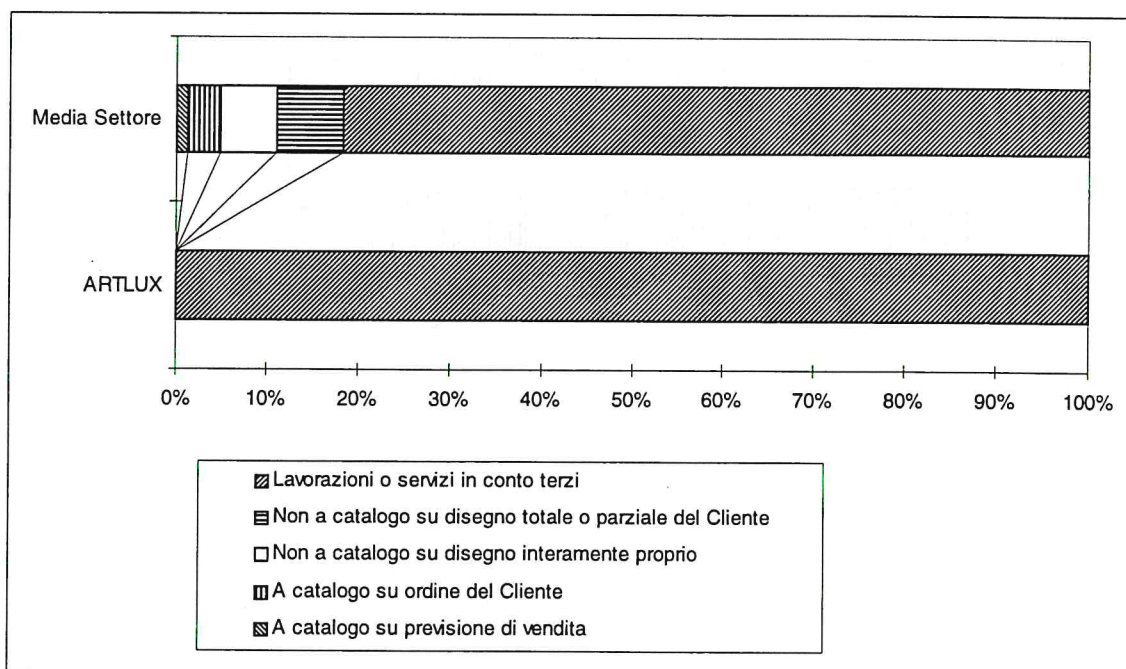


Figura 8-15 Suddivisione del fatturato.

L'imprenditore, dopo aver fatto una iniziale esperienza, avrebbe avuto intenzione di arrivare a realizzare tutte le fasi di finitura dell'occhiale (ricorrendo anche all'aiuto di terzisti esterni). Adesso, però, in un momento di calo della domanda nel mercato nazionale, l'azienda non ha disponibilità finanziarie per espandersi. Tra l'altro, all'azienda è stata bocciata anche la richiesta di finanziamenti nell'ambito del programma "5B" (in particolare il "De minimis" per le piccole imprese); anche se sta partendo un nuovo bando di concorso per avere dei finanziamenti, comunque l'azienda non vi rientrerà in quanto gli investimenti maggiori li ha fatti prima del '96.

La variabile costi penalizza maggiormente l'azienda di Comeglians rispetto alla sempre più agguerrita concorrenza, (l'imprenditore ha stimato che i costi all'interno dell'azienda siano di circa £525 al minuto di lavoro, contro i £450 circa della concorrenza) : ciò dipende in particolare dall'incidenza dei trasporti, che è maggiore rispetto ai concorrenti cadorini, dal momento che il committente ha sede a Pieve di Cadore (BL). Il costo della manodopera risulta allineato a quello del Cadore (per l'azienda la manodopera rappresenta il costo che incide maggiormente, con oltre l'80% sui costi totali annui). Altri costi maggiori rispetto alla concorrenza riguardano i contratti di assistenza per i macchinari utilizzati in produzione e per l'approvvigionamento delle materie prime (in particolare ruote di satinatura o sabbia speciale).

L'aspetto organizzativo fondamentale su cui l'azienda sta cercando di migliorare riguarda la flessibilità produttiva: finché le quantità da lavorare sono piccoli lotti, la struttura produttiva consente di stare al passo con gli ordini, mentre, se l'ordine di grandezza aumenta anche di poco, l'organizzazione interna

non consente di soddisfare la domanda. Qualche difficoltà viene incontrata anche a rispettare gli standard qualitativi molto rigidi, che sono imposti dalla committenza.

8.1.2.3 Il Mercato.

Artlux risente al momento di un forte calo nella domanda, dovuto al fatto che il momento di stasi nel mercato nazionale ha causato un taglio negli ordini anche al suo committente. Per questo l'azienda sta cercando di ridurre il più possibile i costi (ad es. adesso si appoggia ad una ditta di trasporti friulana per trasferire i prodotti dal Cadore alla Carnia e viceversa, mentre prima erano trasportati personalmente dal titolare in automobile). L'imprenditore ritiene che i trasporti siano fondamentali per avere una buona tempestività nelle consegne, specie per un'azienda che realizza lavorazioni che devono essere fatte addirittura in giornata.

I problemi che l'azienda sta affrontando non sono comunque legati ad una inadeguata conoscenza dei mercati o a difficoltà di accesso alla distribuzione, in quanto l'azienda non realizza componentistica o prodotto finito. In quest'ottica l'azienda non è molto interessata a trovare clienti extra-nazionali: trattare con l'estero sarebbe difficile, perché gli importatori solitamente non trattano mai piccoli lotti, che sono per il momento gli unici ad essere alla portata della struttura produttiva dell'azienda.

La concorrenza straniera si fa sentire sempre di più, in particolare quella di ditte austriache e tedesche, data anche la vicinanza con il Cadore. Un'altra minaccia è rappresentata dal "Far East". Secondo l'imprenditore intervistato, il basso costo della manodopera consente a chi opera nei Paesi dell'Estremo Oriente di realizzare dei prodotti che a parità di costo possono essere decorati e rifiniti meglio di quelli europei.

8.1.2.4 Processo / Tecnologia.

Artlux possiede tecnologie allineate con la concorrenza (tipo le ruote abrasive per la satinatura o le pistole ad aria compressa per gli smalti), che sono all'avanguardia per il tipo di lavorazioni realizzate. Non sono presenti, invece, particolari strumenti per quanto riguarda la movimentazione interna, il magazzino o tecnologie informatiche di gestione. Anche il controllo qualità viene realizzato manualmente. Non vengono utilizzate, quindi, attrezzature ai "raggi X" per misurare gli spessori delle elettrodeposizioni o degli smalti (vedi Figura 8-16).

TECNOLOGIE ADOTTATE

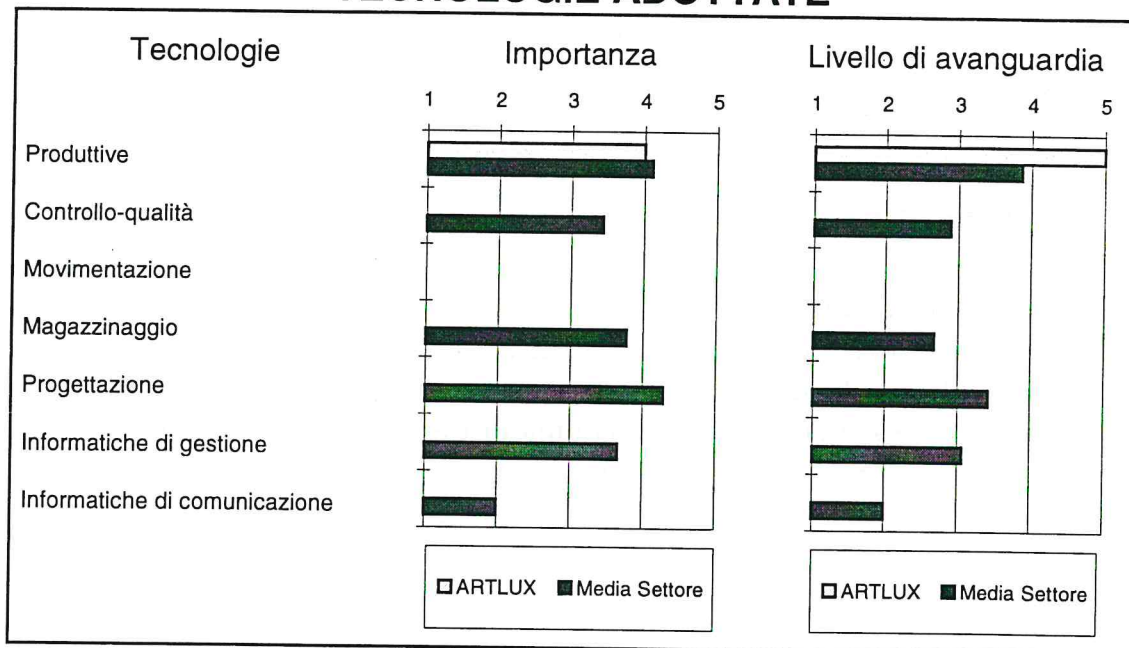


Figura 8-16 Tecnologie adottate.

Per quanto riguarda la progettazione o la produzione ci sarebbe l'intenzione di acquistare sistemi CAD-CAM, in particolare per eventuali lavorazioni di incisione al laser.

I fornitori di tecnologia per l'azienda sono per lo più tedeschi.

Per il momento non viene esternalizzata alcuna lavorazione, ma la situazione potrebbe cambiare se i committenti dovessero aumentare.

8.1.2.5 Organizzazione / Gestione.

Secondo *Artlux*, la motivazione principale che ha spinto imprenditori cadorini ad insediarsi in Carnia è stata la disponibilità di manodopera che in Cadore mancava, oppure la volontà di ridurre il costoso trasferimento quotidiano della manodopera carnica (bisogna ricordare, infatti che la forza lavoro carnica in Cadore rappresenta ormai una quota significativa). L'imprenditore responsabile ritiene che uno dei punti di forza delle aziende carniche sia proprio rappresentato dalla capacità della manodopera che hanno a disposizione, e a tal riguardo si è espresso in questo modo: " In un certo senso la manodopera carnica risulta "più specializzata" di quella cadorina : infatti, il lavoratore carnico tende a cambiare molto meno il posto di lavoro da un'occhialeria ad un'altra rispetto ad un cadorino, per cui può acquisire una formazione più completa nella specifica mansione in cui opera". All'interno dell'azienda il personale viene formato nella maniera più flessibile possibile , per far sì che un addetto sia in grado di svolgere tutte le lavorazioni praticate in azienda (anche se con un livello di efficienza

diverso), per sopperire alle variazioni della domanda. Il “turn-over” non è così elevato come può esserlo nelle aziende del Cadore, vista anche la nascita recente dell’azienda (vedi Figura 8-17).

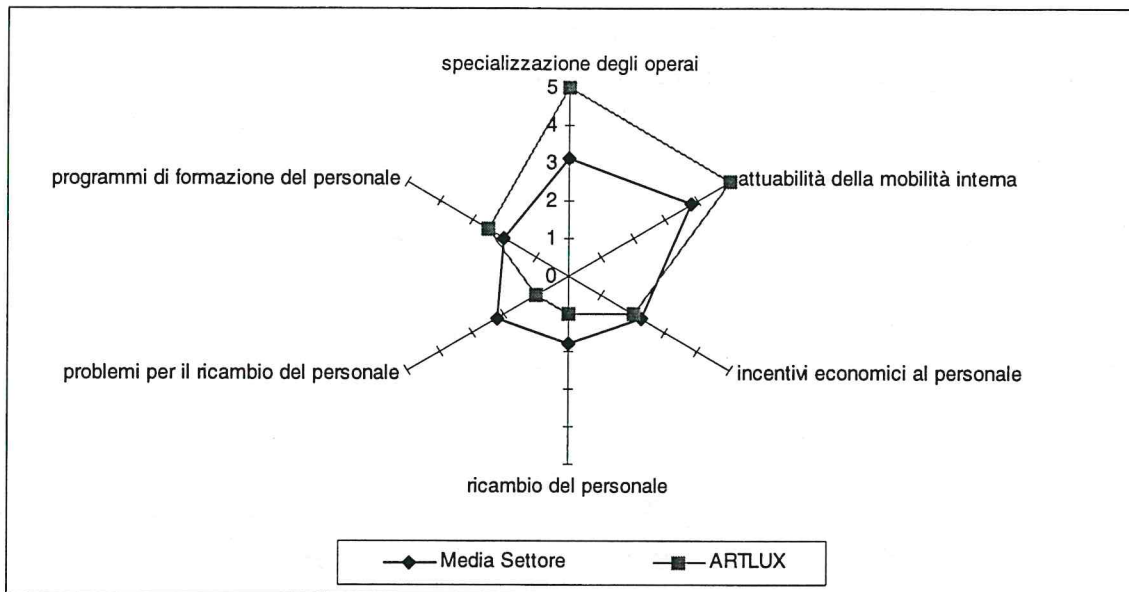


Figura 8-17 Leve organizzative.

Per quanto riguarda le leve gestionali, non vengono utilizzate nè tecniche “JIT” per il rapporto con i fornitori, nè tecniche “TQM” per il controllo della qualità, nè il “Concurrent Engineering” per la progettazione o la ingegnerizzazione del prodotto (vedi Figura 8-18).

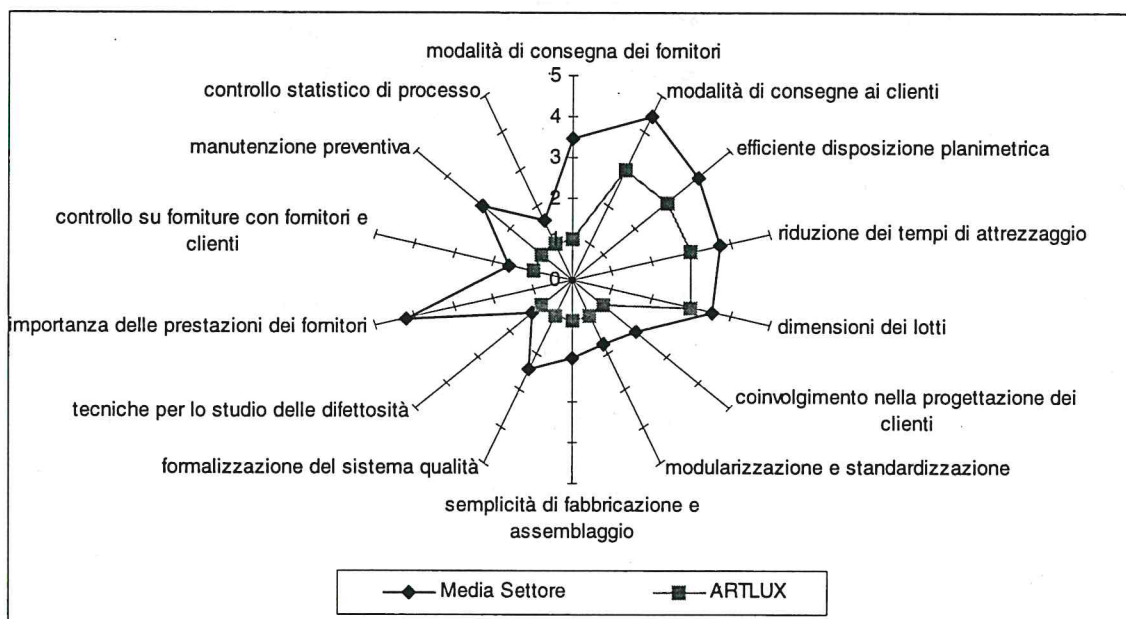


Figura 8-18 Leve gestionali.

L’azienda prevede di certificarsi nel prossimo futuro secondo la normativa europea ISO 9000.

8.1.2.6 Innovazione / Investimenti.

Gli investimenti sui quali *Artlux* pensa di concentrarsi in futuro riguardano soprattutto nuove tecnologie di lavorazione: ci sarebbe in preventivo l'acquisto di un macchinario al laser per fare particolari incisioni. Altre spese importanti che l'azienda intenderebbe sostenere sono quelle per l'acquisto di tecnologia informatica (hardware e software) e spese per la formazione del personale. Con la recessione che c'è in questo momento e anche perché manca il sostegno finanziario e tecnico-operativo da parte degli Enti Pubblici, l'azienda non ritiene di poter affrontare da sola tali costosi investimenti (vedi Figura 8-19).

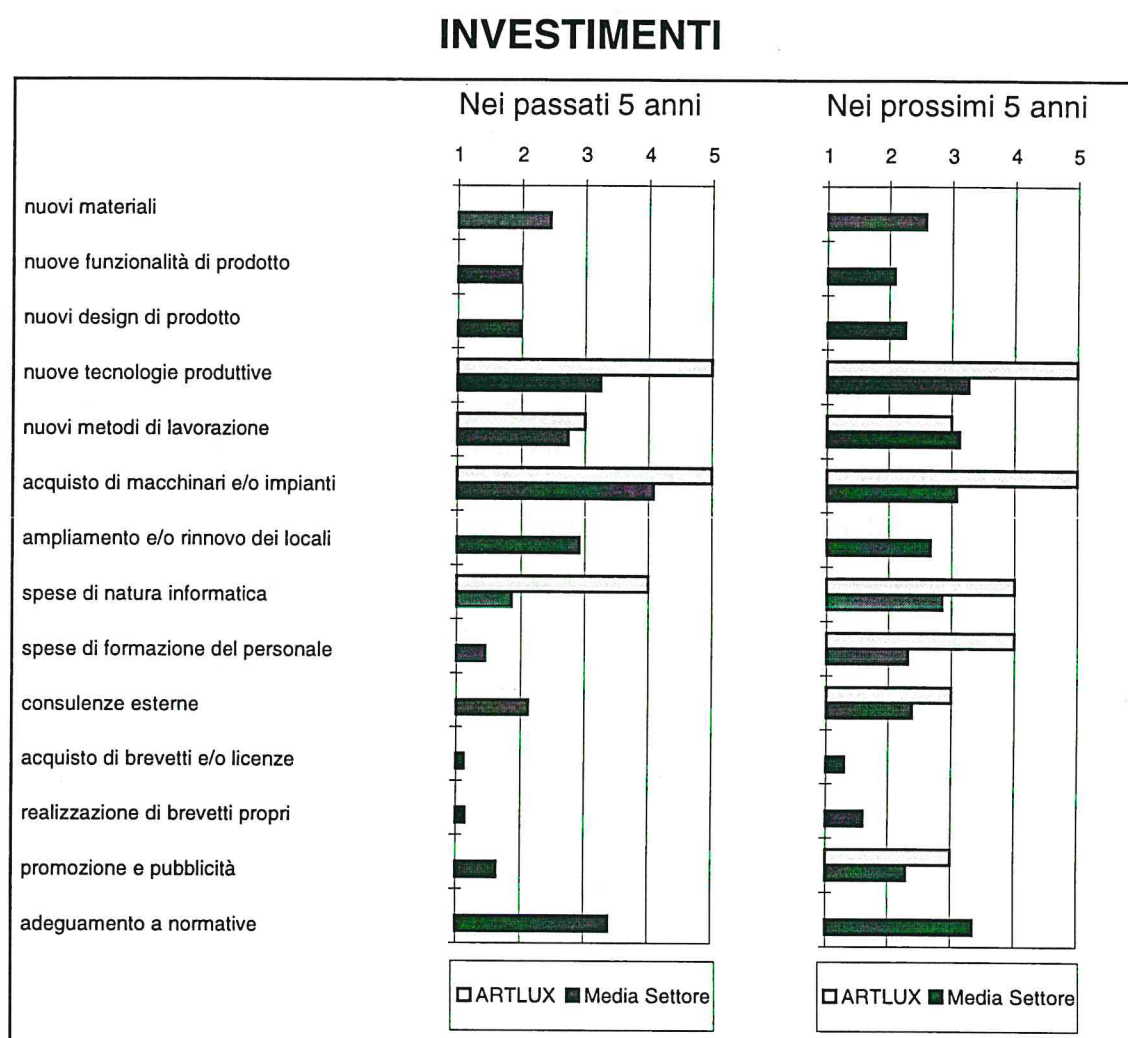


Figura 8-19 Innovazione/Investimenti.

8.1.2.7 Strategie e Prestazioni.

Per sopperire al calo di domanda nel settore specifico dell'occhiale, l'azienda vorrebbe diversificare le lavorazioni, estendendole anche ad altri settori. Ad es., il

macchinario al laser per realizzare incisioni sui metalli, potrebbe essere utilizzato non solo per delle lavorazioni sugli occhiali, ma anche nel settore meccanico in genere (l'imprenditore ha citato ad es. quello della coltelleria di Maniago (PN)). Le variabili competitive su cui *Artlux* sta puntando maggiormente sono le seguenti : "elevata puntualità ed affidabilità delle consegne"; "alto livello della qualità del prodotto", assieme alla "elevata personalizzazione delle lavorazioni". I punti di debolezza sono rappresentati, invece, dagli "elevati costi di produzione" e dalla "scarsa flessibilità produttiva ai volumi" (vedi Figura 8-20).

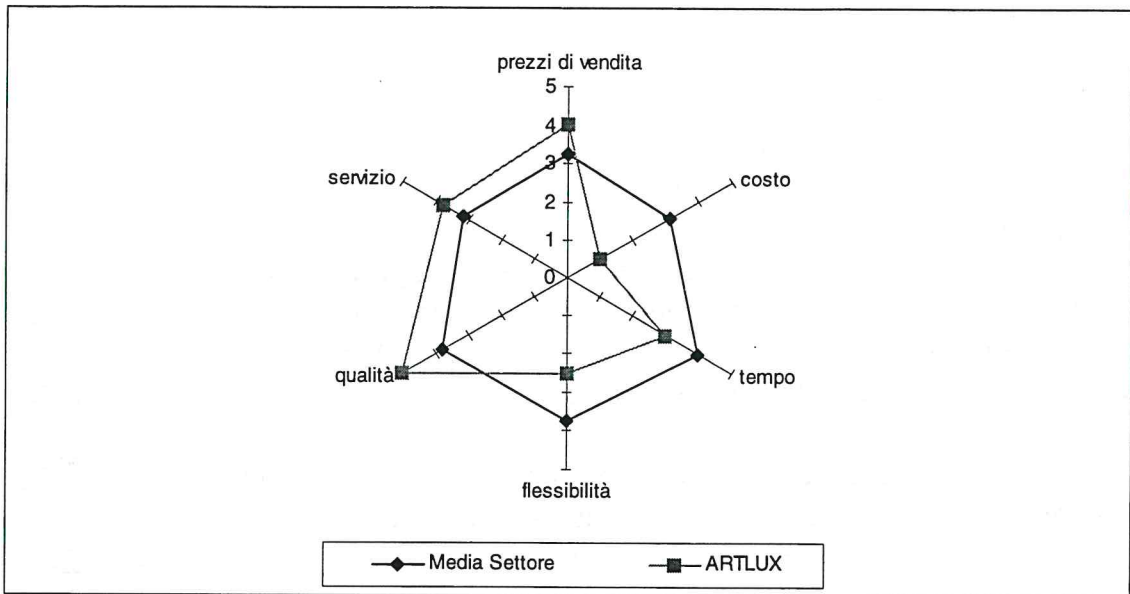


Figura 8-20 Posizionamento sulle prestazioni.

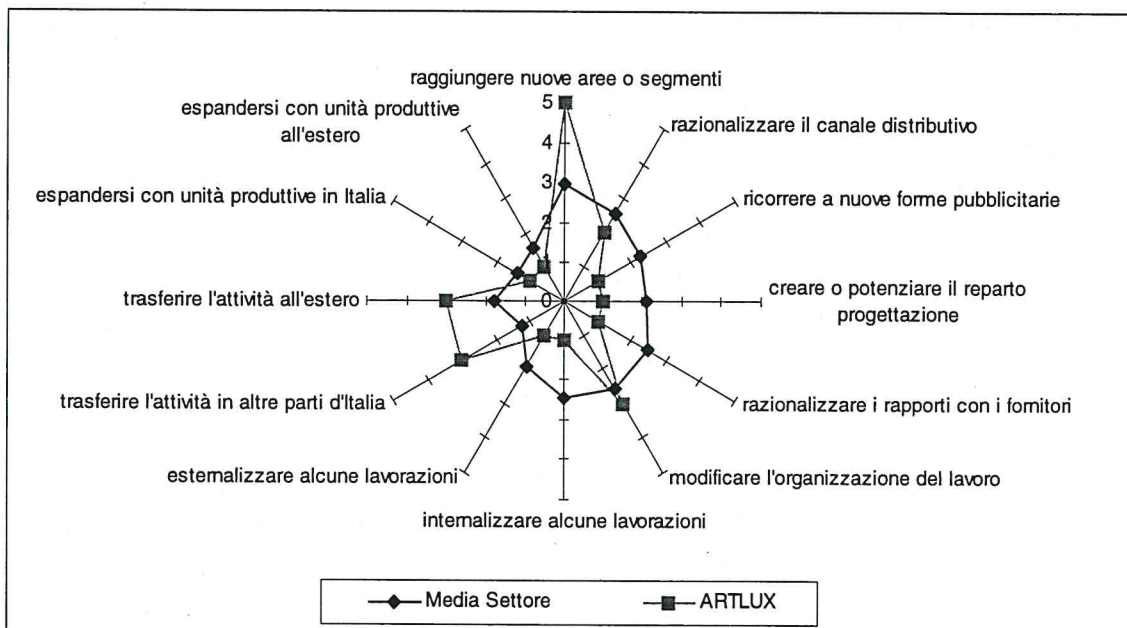


Figura 8-21 Strategie future per l'azienda.

Gli obiettivi futuri, sempre se la congiuntura del mercato lo consente, sono quelli di raggiungere nuove aree geografiche di vendita e di operare eventualmente in nuovi segmenti/settori di mercato.

Infine l'azienda, anche se non ha mai pensato di trasferire la sua unità produttiva, ritiene che ci sarebbero dei vantaggi a produrre all'estero, in particolare nella vicina Austria (vedi Figura 8-21).

8.1.2.8 Servizi.

Finora *Artlux* non ha utilizzato supporti esterni di consulenza o perché ignara della loro esistenza, o perché effettivamente mancano, oppure perché sono troppo costosi. I servizi strategici per l'azienda sono quelli relativi ai trasporti, alla ricerca dei fornitori, quelli per la consulenza su normative tecniche, per la ricerca di mercato e soprattutto per la formazione sui temi di gestione aziendale.

Gli Enti, con i quali l'azienda ha avuto rapporto finora, sono stati le Associazioni di categoria, l'ERSA ("Ente Regionale Sviluppo Agricoltura"), la "Comunità Montana della Carnia" e l'Agemont ("Agenzia per lo sviluppo della montagna").

Per quanto riguarda le iniziative specifiche per il settore occhialeria in Carnia, l'imprenditore intervistato si è espresso in questo modo :

- "Lo sviluppo di contatti e di collaborazioni produttive con altre aziende del territorio" viene ritenuta forse l'iniziativa più interessante, per consentire anche il raggiungimento di una "rete produttiva integrata capace di realizzare il prodotto finito". Secondo l'imprenditore, creare un ciclo produttivo integrato in Carnia, pur con il contributo di diverse aziende, potrebbe risultare vantaggioso anche in termini di riduzione dei costi.
- L'idea di un "negoziario-magazzino" di materie prime per le aziende carniche potrebbe essere un servizio utile, anche se oneroso (visto che le esigenze delle aziende possono essere molto diverse, sia in termini di quantità, che di qualità dei materiali impiegati in produzione).
- L'azienda vede l'utilità del "servizio in rete Internet" per un rapporto non solo con i committenti del Cadore, ma soprattutto con le altre aziende del settore in Carnia. In particolare le informazioni più utili da presentare sono considerate quelle riguardanti la "struttura dell'azienda" o il "catalogo sulle lavorazioni", mentre il "listino prezzi" non è facilmente quantificabile e standardizzabile per chi realizza lavorazioni e non componentistica. La caratteristica fondamentale che un'azienda dovrebbe mettere in evidenza, in quanto rappresenta la prima richiesta che fanno i committenti, è rappresentata dai "tempi di consegna".
- Un "consorzio di vendita" potrebbe essere utile soprattutto per favorire le vendite all'estero.

-
- “Aiutare le aziende a trasferirsi in aree del territorio più dotate di infrastrutture” non viene considerata una proposta di grande valore: forse sarebbe più semplice trasferire i servizi in Carnia.
 - Nell’ambito del “potenziamento delle vie di comunicazione con le aree limitrofe”, idealmente il “traforo del Passo Mauria” limiterebbe i tempi di trasporto verso il Cadore.
 - Molto utile viene anche considerata la “costituzione di un laboratorio tecnico”, che svolga da una parte analisi dei materiali/certificazione e dall’altra sviluppi e sperimenti materiali innovativi e/o alternativi.

8.2 I CASI STUDIO DELLA COMMITTENZA.

8.2.1 CASO SAFILO.

SAFILO S. p. a.	
Capitale Sociale	£ 20.5 miliardi
Fatturato	£560 miliardi
Volume produttivo (paia di occhiali)	11,9 milioni (65% in metallo e 35% in plastica)
addetti	4150

(dati 1996, fonte : SAFILO S.p.a.)

8.2.1.1 Informazioni generali sull'azienda.

La **SAFILO** (Società Azionaria Fabbrica Italiana Lavorazioni Occhiali) è un'azienda *leader* nel settore dell'occhialeria : con i suoi 560 miliardi di fatturato nel 1996 è il secondo produttore mondiale di montature per occhiali, superata solo dalla Luxottica.

Fu fondata da Angelo Frescura assieme al fratello Leone e Giovanni Lozza nel 1878 in località "Le Piazze" a Calalzo di Cadore (BL). Dal 1934 il controllo è rimasto sempre nelle mani della famiglia Tabacchi, che oggi lo esercita attraverso la FIMIT, la finanziaria di famiglia. La FIMIT detiene il 64% circa del capitale; Mediobanca, che ne possiede il 3% è l'altro azionista stabile e la stessa quota è posseduta da qualche fondo di investimento italiano. La parte rimanente è costituita da "flottante", che vede spesso una significativa presenza di fondi stranieri.

La SAFILO è la prima azienda fondata in Cadore. Allo stabilimento "storico" di Calalzo (BL) si sono aggiunti nel tempo quelli di Longarone (BL), di S.Maria di Sala (VE), di Precenico e di Martignacco (UD), e la sede amministrativo-commerciale di Padova che può essere considerata il vero "headquarter".

Per anni l'azienda rimase confusa nel gruppo dei produttori di occhiali, poi negli anni '60 venne dato l'impulso allo sviluppo da Giuliano, figlio di quel Guglielmo Tabacchi che nel 1934 aveva rilevato il laboratorio del Frescura. Giuliano, fresco di laurea in economia e commercio, cominciò a lavorare con un obiettivo ben preciso: fare uscire l'azienda dalla sua dimensione poco più che artigianale e far conoscere i suoi prodotti a tutto il mondo, proiettandola sui mercati internazionali. Per l'azienda fu l'inizio di una grande fase di crescita.

Le tappe della successiva evoluzione possono essere brevemente sintetizzate così:

- anno 1966 : fu inventato il brevetto "elasta", una speciale cerniera che rende pieghevoli le aste degli occhiali.
- anno 1972 : fu spostata la sede amministrativa a Padova.
- anni '70-'80 : la crescita si basò sul decentramento produttivo di componenti e servizi ad imprese di piccole dimensioni. Questo consentì alla SAFILO di acquisire estrema flessibilità, nonché di superare le crisi del mercato mondiale negli anni '70.
- anni '80 : arrivò il fenomeno delle *griffes*; la SAFILO per prima ne intuì le potenzialità ed introdusse i modelli firmati dai grandi stilisti della moda italiana e straniera. L'occhiale non era più solo uno strumento paramedico ma diventava anche un importante "accessorio" estetico. La scelta si rivelò felice e venne ben presto seguita dalle altre aziende del settore. Per il gruppo SAFILO significò una notevole espansione del fatturato (156 miliardi nel 1987, 178 nel 1988, 250 nel 1989) e, coerentemente con la crescita avvenuta e con gli ulteriori progetti di espansione, si ebbe nel 1987 la quotazione alla Borsa di Milano (prima azienda del settore).
- anni '90 : negli ultimi anni il gruppo si è mosso verso una maggiore crescita interna così da poter rispondere prontamente alle nuove richieste del mercato, vale a dire politiche distributive efficienti ed elevato livello di servizio.

Oggi SAFILO S.p.a. è un gruppo internazionale di rilievo. La *holding* controlla direttamente o indirettamente gli stabilimenti e la società di ricerca (SAFILO INDUSTRIE S.r.l.), tramite SAFILO INTERNATIONAL le otto Filiali (in Francia, Spagna, Belgio, Svezia, Germania, Inghilterra, Grecia e Hong Kong) e tramite SAFILO AMERICA le quattro società di distribuzione presenti nell'area americana. La vendita dei prodotti è poi assicurata in più di 90 nazioni dalla presenza di agenti.

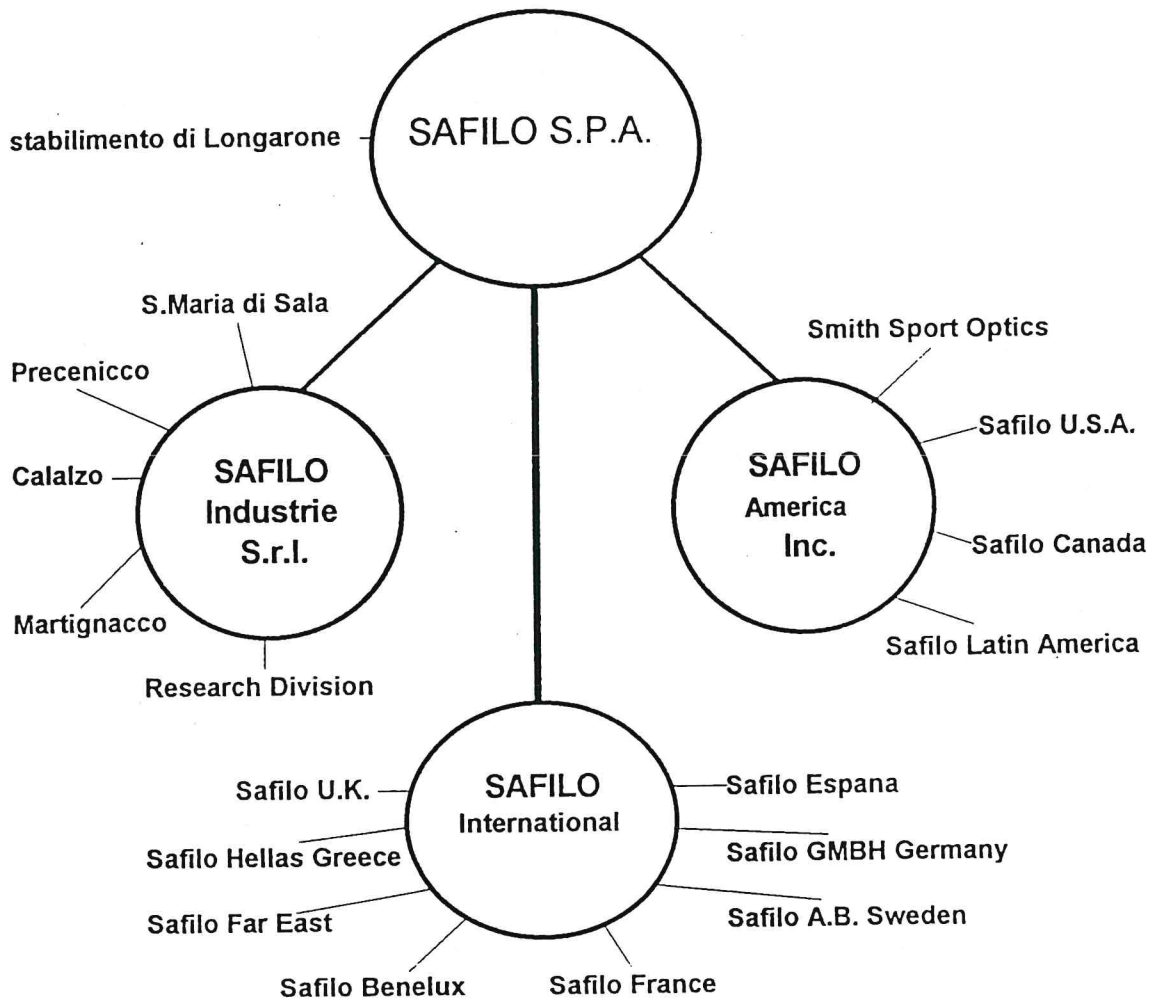


Figura 8-22 Il Gruppo SAFILO.

Nel marzo del '96 è stata acquistata la SMITH SPORT OPTICS che produce e commercializza occhiali sportivi e maschere da sci ed è leader negli U.S.A. in questo settore (detiene infatti il 50% del mercato U.S.A. degli occhiali da sci). Non c'è sport, dallo snowboard al motocross, dalla mountain-bike al windsurf o al beach-volley per cui la Smith non abbia studiato e realizzato un tipo di occhiali particolari ed altamente innovativi dal punto di vista della funzionalità: tra le invenzioni più apprezzate ci sono le lenti termiche "Pmt", il regolatore di ventilazione per evitare l'appannamento e l'antinebbia "Fog-X". La Smith, che punta molto sulle sponsorizzazioni di campioni dello sci, nel '95 ha fatturato 24.8 milioni di dollari.

Successivamente, a luglio è stata acquistata l'azienda austriaca CARRERA-OPTYL per circa 75 miliardi di lire, con l'obiettivo di crescere ancora nel segmento degli occhiali da sole e da sport. La seconda parte del nome, deriva dal nome del materiale plastico inventato nel 1967 dall'austriaco Anger, l'"Optyl" appunto : materiale di grande leggerezza, flessibilità e colorabile in una vasta gamma di tinte, fu usato per la prima volta da Christian Dior nel 1968 per una delle prime linee di occhiali legate al gusto e all'evoluzione della moda.

I suoi due stabilimenti di Traun (Austria) e di Ormoz (Slovenia) danno lavoro a circa 900 dipendenti.

Nel '95 ha fatturato 307 miliardi di lire ; la CARRERA-OPTYL è presente sia nel settore ottico tradizionale ,sia nel settore sportivo con il marchio *Carrera*, uno dei più consolidati al mondo nell'ambito dei prodotti ottici per lo sport (in particolare è presente nel settore delle maschere da sci, e in molti altri sport tra cui il ciclismo e il bob).

Negli ultimi anni il fatturato di SAFILO S.p.a. è cresciuto da 281 miliardi di lire nel '91 a 285 (+1.4%) nel '92, a 304 (+6.7%) nel '93, a 327 (+7.6%) nel '94, a 416 (+27.2%) nel '95 ed infine 560 nel '96 (+34.6%) .

L'obiettivo dichiarato è quello di superare nel 1997 la quota di 700 miliardi.

Anche per SAFILO la quota maggiore del fatturato è destinata all'estero : l'export incide per circa l'80% (di cui il 53% solo negli U.S.A.).

L'incremento del fatturato è speculare all'incremento di paia di occhiali prodotti : 6.2 milioni nel '94, 8.3 milioni nel '95 (+33.9%) ed infine 11,9 milioni nel '96 (+43,4% in seguito alle acquisizioni di Carrera-Optyl e di Smith Sport Optics).

Anche in termini di numero di addetti c'è stata una variazione notevole negli ultimi tre anni : la SAFILO alla fine del '94 occupava 2214 persone (+14.1% rispetto al '93) . Nel '95 c'è stata una consistente crescita per arrivare fino a 2933 addetti. Nel '96 ai nuovi assunti nei primi mesi ne vanno aggiunti altri 900 in seguito all'acquisizione di Carrera-Optyl, per cui si arriva ad un organico attuale di circa 4200 persone.

8.2.1.2 Il Prodotto.

Solo pochi anni fa SAFILO era già uno dei leaders mondiali nelle montature da vista ma era poco presente nel comparto degli occhiali da sole e in quello degli occhiali sportivi. Dopo anni di investimenti sia in produzione che in risorse umane ora le sue collezioni di occhiali da sole sono conosciute ed apprezzate in tutto il mondo. Per quanto riguarda l'occhiale sportivo, il modo più veloce ed efficace per entrare ed espandere tale tipo di produzione è stato quello di incorporare direttamente know-how tramite acquisizione di aziende del settore (in questo senso sono state effettuate le acquisizioni di Smith Sport Optics e della Carrera-Optyl).

Attualmente il GRUPPO SAFILO sviluppa il proprio fatturato per il 62% nel mercato delle montature da vista, per il 32% negli occhiali da sole e per il 6% negli occhiali sportivi. Una percentuale quest'ultima destinata a crescere.

Analizziamo ora la produzione dei singoli stabilimenti che fanno capo al GRUPPO SAFILO :

- **In Italia :**

Lo stabilimento di **Longarone (BL)**, che è stato aperto nel 1989, produce oggi più di 23000 pezzi/giorno di occhiali in lega metallica . Di questi 600 pezzi/giorno circa sono realizzati in titanio, circa 6000 pezzi/giorno sono ripartiti tra inox e safitex, il resto è realizzato in altre leghe metalliche che non necessitano, al contrario delle precedenti, di particolari lavorazioni e vengono raggruppate sotto la definizione "standard" (alpacca e monel). I prodotti in inox, safitex e titanio hanno bisogno infatti di manodopera e macchinari specializzati e vincolanti la capacità produttiva relativa a questi modelli.

Sempre a Longarone è situato l'Ufficio Tecnico che si occupa della progettazione dei cicli tecnologici dei nuovi modelli.

Lo stabilimento di **Calalzo (BL)** produce solo occhiali in metallo "standard" (più di 10000 pezzi /giorno), in genere modelli differenti da quelli di Longarone sebbene per alcuni di essi esista la possibilità di realizzazione in entrambe le sedi, previo trasferimento delle attrezzature necessarie.

A Calalzo è presente anche un prototipista specializzato nel segmento sole.

Lo stabilimento di **S.Maria di Sala (VE)** lavora al suo interno due tipologie di prodotti : l'occhiale in acetato, cioè con aste e frontale ottenuti dalla fresatura di lastre di materiale plastico (circa 6000 pezzi/giorno) e l'occhiale in plastica iniettata (3000 pezzi/giorno).

Qui è anche situata la DIVISIONE RICERCA.

Lo stabilimento di **Precenico (UD)** produce semilavorati in plastica iniettata (frontali e aste) per lo stabilimento di S.Maria di Sala.

Lo stabilimento di **Martignacco (UD)** è specializzato nella produzione di minuterie e componentistica destinate a ricoprire il fabbisogno degli altri stabilimenti.

- **All'estero :**

Nel '94 è stata creata ad **Istanbul in Turchia** una società con la partecipazione del distributore locale per l'assemblaggio di componenti provenienti dall'Italia. Quindi ,al di là del rilievo strategico nel medio-lungo termine di questa sede, il contributo produttivo (500 pezzi/giorno) è di entità trascurabile. Si tratta del primo tentativo, compiuto da aziende del settore, di esportare la fabbricazione in Paesi dove il costo della manodopera è sensibilmente inferiore. Fino ad oggi gli unici casi di produzione all'estero si erano verificati negli U.S.A. , ma il peggioramento ed il rischio del cambio lira/dollaro aggiunti ad una produzione carente dal punto di vista qualitativo, avevano indotto sia SAFILO che la LUXOTTICA a concentrare la produzione in Italia. L'insediamento nelle nazioni

a basso costo del lavoro, invece, non si era mai verificato, poichè l'abilità raggiunta dai lavoratori e dagli artigiani del Distretto Cadorino (nonchè i loro ritmi di lavoro) non rendevano convenienti tali iniziative. Questa esperienza potrebbe aprire nuove strade.

Gli stabilimenti in America della Smith Sport Optics producono occhiali sportivi in genere.

Per quanto riguarda la Carrera-Optyl :

A **Traun in Austria** si producono occhiali in metallo e combinati metallo-plastica, mentre a **Ormoz in Slovenia** si producono occhiali in plastica speciale "optyl" e in polyamide.

La produzione di SAFILO, realizzata pressochè interamente su previsione (make to stock), è ripartita per il 65% in metallo e per il 35% in plastica. Questo dopo il recente risveglio del mercato dell'occhiale in plastica. Prima, infatti il rapporto era di 85% a 15%.

Il ciclo di vita dei prodotti è molto breve e va via via diminuendo con gli anni : circa il 40% della produzione di SAFILO si rinnova ogni anno, per cui in due anni e mezzo si rinnova tutto il portafoglio prodotti.

Il prodotto SAFILO è un prodotto di qualità medio-alta e come abbiamo già visto è venduto in tutto il mondo.

Alla produzione con i propri marchi (quali *Safilo, T-Force, Blue Bay, Oxydo, Back to Basics*), SAFILO affianca la produzione "griffata" (*Gian-Franco Ferrè, Gucci, Missoni, Laura Biagiotti, Polo Ralph Laurent, John Sterling, Pierre Cardin, Ferrari Formula, Diesel*).

Con l'acquisizione della Carrera-Optyl si sono aggiunti i seguenti marchi: *Carrera, Sunjet, Viennaline, Terri Brogan, Christian Dior*. La Safilo sta raggiungendo anche un accordo con il Gruppo *Max Mara* (settore pret-à-porter) per dar vita ad una innovativa collezione con tale marchio, da prodursi negli stabilimenti della Carrera-Optyl.

Infine c'è la produzione con il marchio *Smith Sport Optics*.

8.2.1.3 Il Mercato.

La SAFILO appartiene al raggruppamento strategico di vertice nell'occhialeria italiana e mondiale : assieme alla LUXOTTICA, al GRUPPO DIERRE e alla MARCOLIN, è una delle più significative realtà mondiali nel settore occhialeria (ricordiamo che Luxottica è la prima realtà mondiale nel settore; Safilo è la seconda; il Gruppo Dierre e la Marcolin sono rispettivamente la terza e quarta realtà italiane e tra le prime a livello mondiale). Tutti i gruppi che abbiamo citato vantano una significativa presenza sui mercati esteri più importanti attraverso

filiali e proprie reti di vendita, inoltre, come risultato di politiche di marketing tese a favorire l'identificazione di marca, godono di una elevata immagine.

Possono contare su una solida posizione finanziaria e una consolidata qualità di prodotto, una produzione efficiente, derivante da una spinta integrazione verticale, e una gamma di prodotti estremamente estesa (1200 modelli a campionario, 700 nuovi all'anno).

SAFILO è la rivale storica di LUXOTTICA, con la quale si è instaurata una lotta sempre più serrata su tutti i fronti.

Dopo il periodo boom del '95 e della prima parte del '96, anche SAFILO sta risentendo attualmente di un calo di domanda dovuta ad una fase di stagnazione soprattutto nel mercato interno e nelle montature da vista.

Proprio per questo SAFILO ha investito e sta investendo in altre tipologie di prodotto, quali l'occhiale da sole e l'occhiale sportivo. E' un passo importante, un investimento per il futuro, visto che la società mira ad espandersi secondo una logica di internazionalizzazione, conquistando nuovi mercati per rimanere ai vertici mondiali del settore occhiale.

Le recenti acquisizioni della Smith Sport Optics e della Carrera-Optyl rispondono proprio a questo preciso obiettivo: crescere ed espandersi a livello mondiale in un settore, quello degli occhiali sportivi, che è in forte ascesa e che sarà probabilmente negli anni a venire il mercato in cui si registreranno gli incrementi più interessanti.

Attualmente, dunque, gran parte delle energie del gruppo sono assorbite dalle più vaste sfide di "management internazionale". Tali investimenti sono fatti ancora attingendo a disponibilità finanziarie interne al gruppo; il "cash flow" aziendale ha permesso di autofinanziare l'acquisto della Carrera e della Smith Optics.

Un'altro fatto importante registrato nel mercato 1996 è il repentino spostamento dai modelli in metallo a quelli in plastica: evento comunque previsto con anticipo dal marketing della SAFILO, che infatti ha intrapreso una specie di "rivoluzione interna" per adeguarsi al cambiamento nel rapporto produttivo plastica/metallo trasferendo lavorazioni da uno stabilimento all'altro.

Per quanto riguarda più propriamente le strategie di marketing e commerciali, la SAFILO aggrega i propri canali distributivi, che ormai percorrono l'intero globo, in diverse aree vendita. Ciascuna area presenta aspetti peculiari che influenzano direttamente la programmazione della produzione:

L'area Italia è strutturata con un sistema di vendite tradizionale: una rete di agenti visita periodicamente i singoli ottici della Penisola, mostra il campionario della nuova modellistica e registra gli ordini.

L'area export è l'insieme di tutti i Paesi in cui SAFILO non possiede Filiali. Esiste la figura dell' "area manager" il cui compito consiste nell'allacciare e mantenere contatti con i grossi distributori. Questi ultimi non sono esclusivisti

SAFILO ed in genere emettono ordini di notevole entità in particolari periodi dell'anno, cui si aggiungono settimanali riassortimenti.

Per quanto concerne **le Filiali SAFILO**, tutte di natura esclusivamente commerciale, esiste una ulteriore suddivisione in due aree vendita: **l'area Filiali e l'area U.S.A.**. Questo perchè al mercato statunitense (per volumi di vendita, circa il 50% della produzione SAFILO, elevato livello di servizio ed interesse strategico) viene dedicata dal "management" una particolare attenzione.

Inizialmente ciascuna filiale possedeva un proprio magazzino di prodotti finiti, creando così notevoli giacenze con forte rischio di obsolescenza; attualmente (eccezion fatta per gli U.S.A.) il loro compito è di raccogliere gli ordini e spedirli a Padova , la sede commerciale, che a sua volta consegna e fattura direttamente agli ottici. L'elemento determinante per il raggiungimento di questo obiettivo è stata la modifica del sistema informativo. Nella sede centrale di Padova è stato installato un elaboratore collegato in rete con tutte le filiali che consente di gestire in modo centralizzato tutti gli ordini ricevuti, per cui l'assunzione di informazioni avviene in tempo reale sia in Italia che nelle sedi periferiche. Questo ha consentito di diminuire i "lead-times" di consegna (in quanto la spedizione avviene direttamente al cliente e si elimina così il passaggio del materiale nelle filiali e il relativo smistamento), inoltre si sono potuti eliminare i magazzini di tali sedi nonchè diminuire il personale con evidente risparmio di costi. In Europa il "delivery lead time" massimo accettabile per il cliente è di due mesi, trascorsi i quali si riceve l'annullamento dell'ordine. Obiettivo della SAFILO è quello di garantire un ottimo servizio alla clientela, ovvero un "lead time" di consegna pari al solo tempo di trasporto dal magazzino di Padova al cliente. Si prevede inoltre che il mercato esigerà tempi ancora più stringenti.

Caratteristica peculiare dell'area Filiali è che , da qualche anno a questa parte, si sta imponendo il forte potere contrattuale delle grandi catene di distribuzione. Alcune di esse giungono a richiedere particolari modifiche ai modelli SAFILO o specifiche linee di modelli da vendersi con il loro marchio. In questo caso intervengono nella contrattazione, accanto alle Filiali, anche i responsabili della progettazione e delle vendite della sede patavina. Tali ordinazioni costituiscono delle commesse singole : quindi in questi rari casi la SAFILO converte la propria modalità di risposta alla domanda da "make to stock" o "make to order" a "engineer to order".

Solo **la filiale U.S.A.** , la più significativa per il mercato di SAFILO, è dotata di un proprio magazzino e di un proprio campionario più vicino al gusto americano e sottoposta, come tutto il mercato d'oltreoceano, a tempi di consegna molto stringenti ("lead time" massimo consentito pari ad una decina di giorni).

Gli strumenti di maggiore competitività di SAFILO sui mercati internazionali rimangono comunque la tecnologia (in questo campo SAFILO si ritiene prima al mondo) e la qualità del prodotto.

La leadership nella tecnologia permette a SAFILO di realizzare prodotti all'avanguardia (molto spesso con componenti protetti da brevetti) in grado di sostenere efficacemente la concorrenza degli altri produttori italiani e dei Giapponesi. La qualità dei prodotti è stata sempre un parametro essenziale per SAFILO fin dalla nascita del gruppo: "La qualità è sempre stata, ed oggi lo è ancor di più, l'unica via da percorrere al fine di essere in reale sintonia con le aspettative dei nostri clienti" (da una dichiarazione del Presidente Tabacchi). Quindi in questo senso SAFILO non teme la concorrenza del "FAR EAST", produttore di occhiali in genere di bassa qualità e quindi destinati ad un altro tipo di clientela.

In questi giorni la Società capogruppo SAFILO S.p.a. ha raggiunto l'importante traguardo della certificazione ISO 9002. Ciò ha comportato un significativo impegno nella omologazione e nel ridisegno delle procedure produttive.

Un altro fronte su cui SAFILO è impegnata attivamente riguarda la "sicurezza sul lavoro", ossia l'applicazione del Decreto legislativo 626/94, che recepisce 8 Direttive della Comunità Europea in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro. Al fine di procedere alla valutazione del rischio, sono state eseguite delle indagini ambientali ed un'analisi delle macchine allo scopo di conoscere la situazione di tutti i reparti. E' stata evidenziata l'assenza di situazioni a rischio elevato, ma sono state individuate aree di miglioramento.

8.2.1.4 La Catena Operativa.

Ricerca & Sviluppo.

Come abbiamo già sottolineato SAFILO è all'avanguardia per quanto riguarda la tecnologia e la qualità dei prodotti.

Ciò le è consentito dal fatto che sono stati effettuati e si continuano a fare notevoli investimenti in Ricerca&Sviluppo: all'interno del Gruppo opera la SAFILO RICERCHE, che ha il compito, oltre che di studiare i nuovi materiali e le nuove tecnologie, anche di realizzare i macchinari capaci di realizzare questa innovazione continua e veloce del prodotto, per un tempestivo adeguamento ai ritmi richiesti dal variare della moda.

Accanto a questa unità interna di ricerca non va però dimenticato anche il contributo offerto da CERTOTTICA, l'Ente di Certificazione e Ricerca con sede a Fortogna di Longarone (BL) a cui SAFILO è iscritta.

La produzione.

Per quanto riguarda la produzione anche SAFILO sta adottando strategie di integrazione verticale, che assicurano una qualità costante ed un servizio veloce con scorte al livello più basso possibile.

L'apertura dell'impianto di Longarone (BL) nel 1989 ha consentito un importante mutamento strategico. Infatti, fino al 1990, la produzione di SAFILO era realizzata per il 55% all'interno, mentre il rimanente era lasciato a terzi. Oggi, con lo stabilimento di Longarone a regime, l'azienda produce al suo interno quasi il 90% delle montature. Questa scelta è stata effettuata sia per rispondere alle esigenze qualitative che i terzi non soddisfacevano più completamente, sia per problemi di coordinamento.

In particolare gli strumenti utilizzati in produzione vanno dall'MRP, per la programmazione della produzione, alle tecniche JIT per la gestione vera e propria della produzione e degli approvvigionamenti ed, infine, a tecniche TQM per la gestione della qualità.

Tutti gli strumenti utilizzati hanno un unico fine: raggiungere la *flessibilità produttiva*. Oggi il mercato dell'occhiale è cambiato: alla standardizzazione si va sempre più sostituendo la differenziazione del prodotto dovuta al dilagare del fenomeno moda, e ciò si traduce nella produzione in piccoli lotti.

Gestione approvvigionamenti e rapporti di subfornitura.

Anche se le tendenze più recenti sono quelle di integrare il più possibile il ciclo di produzione (infatti le esternalizzazioni allungano il "lead-time"), il ricorso a capacità produttive esterne è comunque ancora significativo per SAFILO. L'azienda si rivolge ai subfornitori secondo una prassi consolidata nel tempo, sia per l'acquisto di componenti e semilavorati, sia per lo svolgimento di fasi di lavorazione ad alto contenuto di manodopera, sia per la produzione di prodotti finiti che poi l'azienda commercializza sotto il proprio marchio. Da rilevare che :

- La scelta di decentrare alcune fasi del ciclo produttivo viene presa a livello di programmazione della produzione. Il ricorso alla subfornitura è quindi pianificato e riguarda fasi o componenti non strategiche per la produzione delle quali, come si è visto, l'azienda si rivolge ai propri stabilimenti (in particolare a quello di Martignacco in prov. di Udine).
- I motivi principali che inducono a ricorrere alla subfornitura sono :
 - 1) Risparmi sui costi e acquisizione di flessibilità per la produzione di parti , componenti o prodotti finiti (*subfornitura di componente o di prodotto* : è utilizzata in genere per componenti o prodotti standard, non strategici per la produzione , che non vengono realizzati all'interno perchè presentano un basso

valore aggiunto) o per la realizzazione di fasi di lavorazione (*subfornitura di lavorazione* : è utilizzata in piccola quantità).

2) Possibilità di assorbire oscillazioni nei livelli di produzione dovuti a eccesso di domanda (*subfornitura di capacità* : utilizzata ad es. in occasione della punta di domanda nel '95).

3) Possibilità di far fare all'esterno delle lavorazioni con particolari macchinari, che essendo troppo costosi non converrebbe acquistare (*subfornitura di specializzazione* : viene utilizzata quando ad es. servono macchinari al laser che non sarebbero ammortizzabili internamente. Il più delle volte, infatti, chi possiede questi macchinari non li utilizza solo per il settore dell'occhialeria, ma anche per altri settori della micro-meccanica e della microelettronica).

- I terzisti cui l'azienda si rivolge sono solitamente di piccole dimensioni, fatto questo che permette di poter maggiormente influire sulle politiche gestionali degli stessi disponendo così con maggiore sicurezza della loro capacità produttiva. Si tratta in genere di unità giuridicamente autonome. I subfornitori sono e devono essere in grado di fornire prestazioni di alta qualità che comunque essi stessi devono certificare.
- Gli accordi sono di tipo formale ed informale nello stesso tempo. Esiste infatti un contratto standard che regola tempi, prezzi, modalità di pagamento, ecc., che di volta in volta viene integrato in funzione di eventi contingenti quali il particolare contenuto delle commesse, urgenze, ecc..
- I rapporti tra l'azienda ed i subfornitori sono normalmente di lunga durata, stabili, caratterizzati da una basso "turn-over". Ben si comprendono i motivi della natura di tali rapporti se si pensa che non è semplice instaurare relazioni caratterizzate da completa fiducia reciproca e dal pronto e puntuale soddisfacimento delle richieste. Questo clima è favorito anche dal fatto che comportamenti opportunistici e sleali nuocerebbero ad entrambe le parti.

SAFILO dispone di un parco subfornitori internazionale (Cadore, Far East, Francia, Germania), che ultimamente ha subito una significativa "razionalizzazione". In particolare quelli cadorini sono passati da 17 a 5, non solo per la nuova politica di integrazione dell'azienda, quanto perchè la maggior parte dei subfornitori non era in grado di rispondere ai parametri minimi richiesti, che vengono considerati da SAFILO come discriminanti nella scelta dei subfornitori o nel consolidamento di relazioni già avviate.

Tali parametri sono sintetizzati nella tabella seguente :
(valori da 1 a 5 a partire da scarsa importanza fino a molto importante)

	--	-		+	++
	1	2	3	4	5
1) Prezzo			●		
2) Vicinanza alla vostra impresa	●				
3) Relazioni consolidate nel tempo			●		
4) Adeguata risposta qualitativa					●
5) Capacità di rispondere alle specifiche richieste					●
6) Puntualità e tempestività nelle consegne					●
7) Elasticità ai volumi					●
8) Adeguate possibilità tecnologiche				●	
9) Specializzazione su alcune lavorazioni				●	
10) Ampia gamma di lavorazioni		●			
11) Termini di pagamento			●		
12) Assistenza tecnica postvendita			●		
13) Affidabilità economico-finanziaria					●
14) Capacità di progettazione				●	
15) Dimensione della ditta subfornitrice		●			
16) Dedizione esclusiva alla vostra impresa					●
17) Autonomia nel gestire gli aspetti oltre la produz.		●			

Da quanto emerge dalla tabella si nota che i parametri ritenuti in assoluto più importanti da SAFILO nel rapporto con i subfornitori sono, in ordine di importanza : “rispetto dei tempi di consegna” (fondamentale in un mercato in cui la competitività si gioca sui tempi) , “flessibilità produttiva” (il fattore moda riduce la dimensione dei lotti nella produzione) , e “risposta qualitativa” (il subfornitore deve ormai certificare ciò che realizza), mentre il “fattore prezzo”, pur importante è in secondo piano, nel senso che si è disposti a pagare qualcosa di più, purchè siano rispettati i parametri precedenti.

Altri due parametri molto importanti sono “l’affidabilità economico-finanziaria” e la “dedizione praticamente esclusiva all’azienda committente” da parte del subfornitore : il committente non può rischiare di investire su un terzista non sufficientemente solido dal punto di vista economico-finanziario. Inoltre, dato che nell’ambiente dell’occhialeria la competizione si gioca spesso sulla “riservatezza”, è difficile che due o più grossi committenti si rivolgano al medesimo subfornitore.

Parametri quali la “specializzazione su alcune lavorazioni” e le “adeguate possibilità tecnologiche” divengono importanti quando SAFILO affida all’esterno subforniture di specializzazione.

La “capacità di progettazione o di co-progettazione” viene considerata significativa da SAFILO, non solo nei rapporti con i subfornitori, ma anche nei rapporti interni tra gli stessi stabilimenti del Gruppo.

Parametri di scarsa importanza sono i seguenti : la “vicinanza all’impresa”, in quanto, visto che i trasporti nell’occhiale incidono poco, il committente è disposto “a girare il mondo” pur di trovare una produzione che lo soddisfi tecnicamente e qualitativamente ; la “dimensione della ditta subfornitrice” non è più importante come una volta perchè “sia le ditte piccole che quelle medie possono essere flessibili nella stessa misura”.

Infine i “termini di pagamento” e “l’assistenza tecnica post-vendita” sono considerati relativamente importanti, alla stregua di un normale rapporto contrattuale compratore-venditore.

La subfornitura di SAFILO da parte di imprese carniche/friulane.

Per quanto riguarda i rapporti con le imprese carniche del settore occhialeria SAFILO ha sviluppato rapporti sporadici, in corrispondenza di particolari momenti di punta della domanda (come si è verificato nel ‘95). Inoltre, in riferimento ai parametri analizzati precedentemente, la SAFILO non ha incontrato aziende carniche in grado di garantire forniture adeguate, vuoi per la mancanza di competenze specifiche (probabilmente dovute al fatto che le imprese carniche sono per la quasi totalità di recente costituzione), vuoi soprattutto per la mancanza di tempestività e precisione nel rispetto dei tempi di consegna. Inoltre spesso le aziende carniche mancano di quella flessibilità produttiva che oggi è diventata condizione essenziale per essere competitivi in un mercato dove tutto si gioca sulla differenziazione del prodotto e sul fattore tempo .

Un ultimo aspetto che è stato approfondito riguarda gli interventi che potrebbero essere effettuati da parte degli Enti Regionali preposti per favorire il consolidamento e lo sviluppo delle imprese di subfornitura carniche/friulane.

In riferimento alla tabella sintetica proposta , SAFILO si è espressa nel seguente modo:

(valori da 1 a 5 a partire da scarsa importanza fino a molto importante)

	--	-		+	++
	1	2	3	4	5
Potenziamento dei servizi all’impresa					●
Costituz. di consorzi d’acquisto,promozione,svil. tecnologico			●		
Favorire finanziamenti agevolati	●				
Maggiore coordinamento commerciale			●		
Sviluppo e coordinamento dei trasporti			●		
Formazione della manodopera					●
Formazione manageriale degli imprenditori					●
Dare maggiore visibilità al “Distretto Carnico dell’occh.”		●			
Altro: Apertura di un negozio-magazzino a Tolmezzo con tutto il materiale principale utilizzato nel settore occhiale					●

Per quanto riguarda i servizi all'impresa, SAFILO ritiene che andrebbero creati da zero o potenziati.

In particolare :

1) Un "consorzio d'acquisto" per le materie prime non viene considerata una iniziativa facile da realizzare, perchè gli acquisti provengono da 5 continenti diversi e perchè ogni impresa vuol mantenere una certa riservatezza su ciò che utilizza in produzione.

2) L'ipotesi di "banca dati in rete INTERNET" viene ritenuta una buona idea, perchè potrebbe essere uno strumento utile ai committenti. Questi ultimi infatti, senza perdere troppo tempo, avrebbero la possibilità di individuare direttamente dalla rete ciò che offre il mercato carnico dell'occhialeria in termini di subfornitura ("ciò non significa che poi il committente non *verifichi di persona* queste informazioni iniziali").

3) La costituzione di un "laboratorio comune di sviluppo tecnologico" per la ricerca su nuove tecniche di lavorazione e su nuovi materiali viene considerata un'iniziativa abbastanza importante, ma nello stesso tempo molto difficile da realizzare, perchè molto onerosa dal punto di vista economico : un laboratorio con strumenti costosi e con personale preparato richiede consistenti investimenti.

4) Una cosa fondamentale viene considerata la "formazione della manodopera": SAFILO molto spesso ha avuto ed ha tuttora difficoltà nel reperire personale specializzato (è un problema in cui ci si imbatte sia in Italia, che all'estero : ad es. ad Istanbul la SAFILO ha dovuto mandare del personale italiano ad insegnare le tecniche di lavorazione dell'occhiale). Proprio per questo SAFILO investe molto in formazione.

La formazione degli operai non viene comunque considerata sufficiente : bisogna dare una "formazione manageriale" anche agli imprenditori friulani del settore. Oggi mercati internazionali richiedono aggiornamenti continui.

5) Infine viene proposta l'apertura di un "negoziario-magazzino" a Tolmezzo che esponga e renda disponibili materiali e componenti utilizzati nel settore occhialeria : dalle materie prime, al materiale per le saldature (elettrodi, filo per saldatura), al materiale spicciolo e a tutti gli altri articoli tecnici adatti al settore. Sono tutti materiali questi che fino ad oggi sono sempre stati comprati individualmente da ogni ditta friulana in Cadore e che potrebbero essere acquistati più economicamente.

6) Due parametri che a sorpresa vengono considerati di scarsa importanza sono quelli riguardanti i "finanziamenti agevolati" per le attività del settore e le "iniziative promozionali" finalizzate alla visibilità del "Distretto Carnico dell'occhiale". Riguardo al primo punto, viene ritenuto sbagliato l'eccessivo affidamento di molti imprenditori sui finanziamenti pubblici per aprire od espandere un'attività.

Riguardo al secondo punto, viene ritenuto "premature" parlare di "Distretto carnico dell'occhiale", quando la storia della quasi totalità delle imprese è recentissima.

8.2.2 CASO UNITED OPTICAL.

UNITED OPTICAL S.p.a.	
Fatturato	£ 35 miliardi (68% all'estero, 32% in Italia)
Volume produttivo (paia di occhiali)	1 milione circa (60 % in metallo e 40% in plastica)
addetti	130

(dati 1996, fonte : UNITED OPTICAL S.p.a.)

8.2.2.1 Informazioni generali sull'azienda.

UNITED OPTICAL, con 35 miliardi di fatturato nel 1996, è una delle realtà più significative dell'occhialeria italiana, dopo Luxottica, Safilo, Gruppo Dierre e Marcolin.

E' entrata a far parte del GRUPPO BENETTON solo nell'89 ; prima lo stabilimento di S.Stino di Livenza (VE) faceva parte di un Gruppo, l'attuale "Killer-Loop" ex "Moda Solaris" di Pederobba (TV), che era nato circa vent'anni fa.

Nel '93 ha avuto luogo un'importante ristrutturazione della società, che ha comportato un taglio significativo nel numero degli addetti, passati da 250 a 130, nonché l'eliminazione delle filiali commerciali estere per ritornare ad un sistema di distribuzione tradizionale.

UNITED OPTICAL è stata interessata anche di recente da un'operazione societaria, per cui adesso appartiene per il 50% alla società "21 INVESTIMENTI" del GRUPPO BENETTON e per l'altro 50% all'occhialeria FILOSPIAVE di Segusino (TV) che è la controllante ; quest'ultima a sua volta appartiene al GRUPPO LOZZA, che ha anche una società commerciale negli U.S.A..

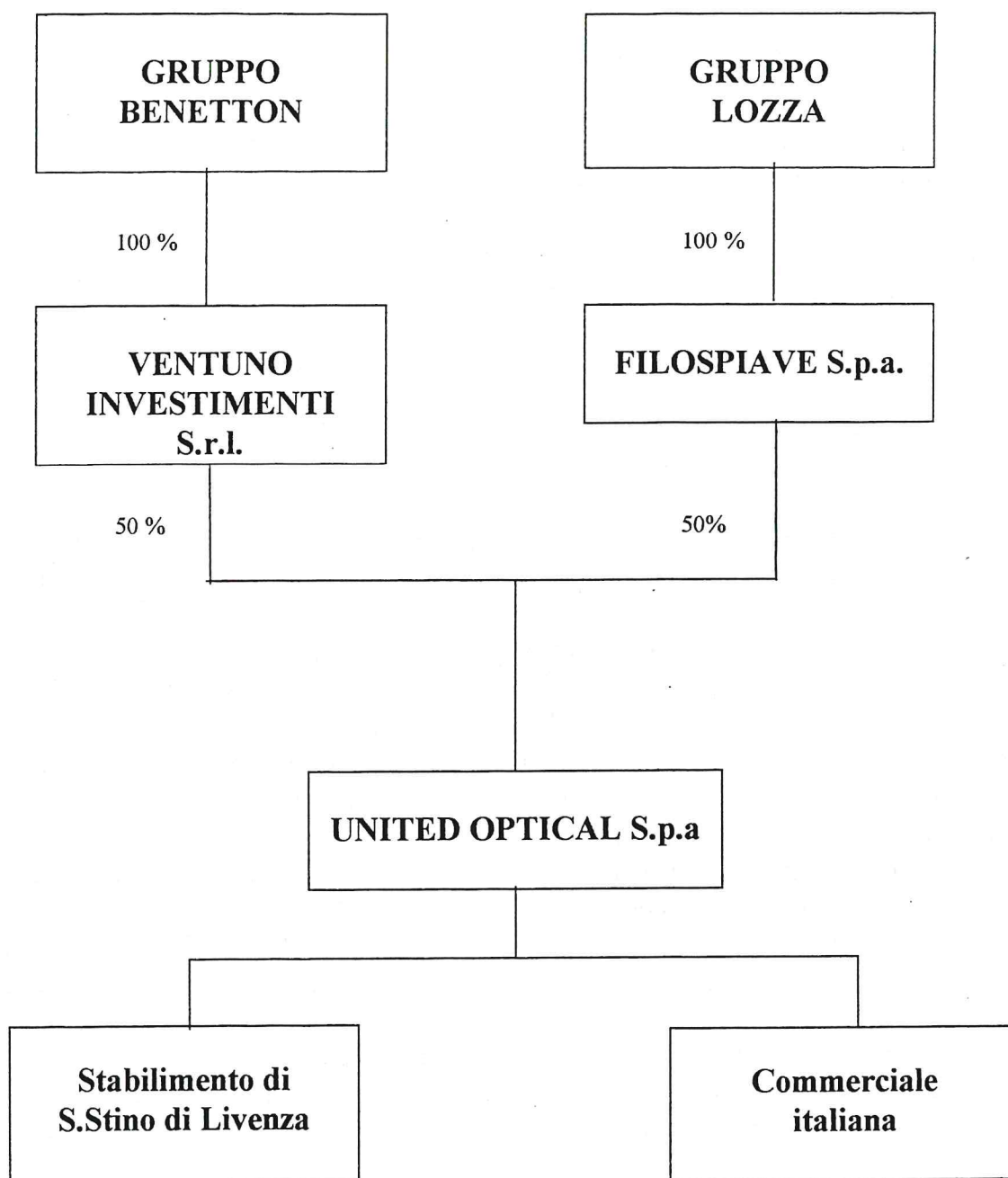


Figura 8-23 Le Società che controllano UNITED OPTICAL.

UNITED OPTICAL ha un'unica unità produttiva a S.Stino di Livenza (VE), dove è situata anche la sede legale ed amministrativa .

Per quanto riguarda il fatturato, pari a 35 miliardi nel 1996 (68% realizzato all'estero, 32% in Italia), si nota che la maggior parte è destinata all'estero, questo in linea con le maggiori aziende del settore; la previsione per il 1997 è di un fatturato stabile o leggermente in aumento.

Il volume produttivo è stato nel 1996 di circa un milione di occhiali, di cui, però, solo il 60% è prodotto all'interno, mentre l'altro 40% (quasi per intero occhiali in plastica e da sole) è acquistato all'esterno come prodotto finito e rivenduto con i marchi *Benetton*. Si prevede nel '97 un aumento del 10-12% del volume di produzione con un contemporaneo calo nei prezzi di vendita: infatti, la società ritiene che ci sarà un'accesa competizione sul prezzo, soprattutto nel mercato italiano, con particolare riferimento alla fascia media di prodotto.

8.2.2.2 Il Prodotto.

UNITED OPTICAL produce solo occhiali in metallo, in particolare è specializzata nell'acciaio; non produce plastica, essendo un prodotto che richiederebbe un diverso know-how. Il 40% del prodotto finito viene acquistato all'esterno e marchiato internamente (soprattutto occhiali da sole, che vengono fatti fare all'esterno su progetto e modello realizzati all'interno dell'azienda dal Centro di design e progettazione). Il fornitore privilegiato per le montature in plastica è proprio la società controllante, la FILOSPIAVE. In passato l'azienda acquistava all'esterno anche del prodotto finito in metallo (anche 12/15000 montature al mese), mentre ora l'inversione di tendenza del mercato ha fermato questi acquisti. Infatti, se per molti anni si è registrata una schiacciante prevalenza dei prodotti in metallo (con percentuali che raggiungevano anche il 90/95% rispetto al 5/10% della plastica), a partire dal 1996, in particolare nel segmento dell'occhiale da sole, la produzione è ritornata bilanciata (50% metallo e 50% plastica) e anche nell'occhiale da vista si assiste ad un ritorno alla plastica nelle collezioni del '96-'97. In Italia i produttori cercano di differenziare al massimo il prodotto in plastica per frenare la concorrenza del "Far East" (Cina, Hong Kong, Taiwan, Malesia, Indonesia) con un lavoro di ricerca su colori innovativi in particolare per le montature pantografate.

UNITED OPTICAL non produce occhiali in metalli particolari quali ad es. il titanio o i "nichel-free", anche se il management sta valutando questa nuova opportunità.

I marchi trattati sono solo quelli del GRUPPO BENETTON: *Benetton*, *012*, *Sisley*, *Benetton Formula*; altre griffe trattate in passato, quali *Alfa Romeo* e *Nazareno Gabrielli*, sono state abbandonate dopo la ristrutturazione dell'azienda. Secondo l'opinione dei dirigenti commerciali di UNITED OPTICAL, il fatto di vendere con il marchio *Benetton* si può considerare come un vantaggio e uno svantaggio allo stesso tempo: infatti, se da una lato consente all'azienda di sfruttare un'immagine conosciuta in tutto il mondo, dall'altro ha un limite consistente nel fatto che ad un prodotto *Benetton* non si può associare un prezzo eccessivo, visto che è un prodotto di fascia media.

Il ciclo di vita dei prodotti dell'azienda di S.Stino di Livenza è molto breve, essendo i prodotti sempre più legati alla moda, in particolare nel segmento dell'occhiale da sole. Il rigiro completo di un campionario richiede circa due anni e mezzo (ci possono essere dei prodotti che durano 10 anni e altri che durano solo una stagione). Al contrario, i tempi di produzione sono molto lunghi : per lo sviluppo di un nuovo prodotto ci vogliono minimo 6-8 mesi , per cui, mentre si inizia a commercializzare il prodotto di un anno, si deve aver già progettato, sviluppato e industrializzato la collezione dell'anno dopo.

8.2.2.3 Il Mercato.

Per quanto riguarda il mercato, le previsioni di UNITED OPTICAL si possono sintetizzare in alcuni punti principali :

- Attualmente il mercato è stazionario e con prezzi in flessione (soprattutto nell'occhiale da vista); lo stallo nella domanda si ripercuote soprattutto contro le piccole e medie imprese, ma anche "le grandi" (Luxottica, Safilo, Gruppo Dierre, Marcolin) lo avvertono. Il mercato "si è fermato", soprattutto in America, che è il mercato di sbocco più importante per l'esportazione italiana. Dopo tre anni di crescita si ha un momento di calo dovuto anche alla rivalutazione della lira (in particolare nei confronti del marco).
- In Francia alcuni grossi produttori sono in difficoltà; i Tedeschi dopo alcuni anni passati in secondo piano, si stanno riorganizzando, per cui potranno diventare dei concorrenti pericolosi per l'occhialeria italiana e bellunese in particolare.
- Le aziende tedesche che stanno emergendo sono quelle che hanno una buona organizzazione distributiva: in futuro si prevede che la competizione si giocherà sempre di più sulla distribuzione più che sulla produzione; i margini più grossi si hanno proprio sulla commercializzazione del prodotto (anche il 70-75% del prezzo finale di vendita).
- Ad es. in America il successo di LUXOTTICA è dovuto proprio al fatto di possedere delle grosse catene distributive (l'ultima acquisizione è stata quella di "Lens Crafters"). L'affermazione di grandi catene distributive non è comunque un fenomeno solo americano, ma anche francese , tedesco o inglese, mentre in Italia il fenomeno non ha ancora avuto un grande sviluppo. Nel settore dell'occhialeria, a differenza di altri settori come ad es. quello alimentare o quello dell'abbigliamento, si è comunque ancora lontani da un modello che vede le catene distributive avere un ruolo predominante sulla produzione.
- La sfida per il successo sul mercato si prevede che sarà sempre più ristretta ai grandi produttori , a livello marketing e commerciale.

UNITED OPTICAL si sta preparando ad affrontare questo nuovo contesto nel migliore dei modi. Finora il suo mercato principale era stato l'Europa; adesso, con la nuova società controllante FILOSPIAVE, si è garantita uno sbocco distributivo diretto nel mercato degli U.S.A. , grazie alla società commerciale del GRUPPO LOZZA.

Altra possibilità che UNITED OPTICAL ha considerato è stata quella di aprire stabilimenti all'estero. Qualcuno dei produttori del Cadore, infatti, vista la convenienza nel costo della manodopera, si è spinto addirittura nel "Far East" (in particolare in Cina), creando delle "joint-ventures" con i produttori locali (questo è obbligatorio per la legge vigente in quei Paesi : il produttore deve cedere almeno il 30% delle azioni ad un partner locale). L'azienda di S.Stino ritiene, comunque, che in genere convenga produrre nei Paesi a basso costo del lavoro nel caso di prodotti molto "ricchi" (con smalti, inserti particolari, ecc.) a forte impiego di manodopera; viceversa, il vantaggio diminuisce quando si realizza un prodotto concepito "industrialmente" (cioè molto semplice e senza fregi di abbellimento), quale è appunto quello realizzato da UNITED OPTICAL.

Le variabili competitive su cui l'azienda sta puntando maggiori risorse non sono comunque legate al processo produttivo, quanto piuttosto a strategie di marketing e commercializzazione del prodotto, specificamente:

- 1) Il servizio al cliente (puntualità, garanzia sui tempi di risposta alla domanda del mercato).
- 2) Il marchio *Benetton* (conosciuto in tutto il mondo).
- 3) L'organizzazione della distribuzione.

Dal punto di vista commerciale l'azienda ha subito un'importante trasformazione in seguito alla ristrutturazione della società nel '93 : prima aveva delle proprie "commerciali estere", poi è ritornata ad un sistema di distribuzione tradizionale, appoggiandosi a degli importatori. Oggi la situazione è la seguente:

Per l'estero le vendite sono gestite da società distributrici, ossia degli importatori, che cercano a loro volta di sviluppare i rapporti con le catene distributive locali (in alcuni paesi il rapporto è di tipo "misto", nel senso che l'importatore prende contatti con le catene, e poi UNITED OPTICAL realizza delle forniture dirette, riconoscendo una commissione all'importatore).

Per l'Italia, l'azienda dispone di una propria forza vendita costituita da 20 agenti tutti monomandatari.

Un caso particolare è rappresentato dal **mercato degli U.S.A.**, presidiato da una società commerciale della LOZZA , che accede direttamente al mercato. Infine, sia all'estero che in Italia, si vende anche attraverso i **negozi Benetton** dell'abbigliamento (circa il 12% del fatturato). Dal punto di vista dei negozianti Benetton l'occhiale rappresenta un accessorio di gamma (anche se ci possono essere dei negozi in posizione strategica, come quello presso la Fontana di Trevi a Roma, che realizzano dei fatturati notevoli solo sul prodotto occhiale).

A livello di marketing esiste un'interazione nella pianificazione generale tra UNITED OPTICAL ed il GRUPPO BENETTON. Comunque le esigenze sono diverse e ciò è dovuto alla diversa tipologia dei settori abbigliamento ed occhiale. L'esperienza nell'abbigliamento non è importabile nell'occhialeria: se nel mercato dei vestiti si può imporre un certo standard di prodotto e di servizio, ciò non è più vero nel caso dell'occhiale, dove bisogna curare di più il rapporto con il cliente e cercare di risolvere più da vicino quelli che possono essere i suoi problemi più urgenti .

8.2.2.4 La Catena Operativa.

Ricerca & Sviluppo.

Non esiste una unità di ricerca vera e propria all'interno dell'azienda, più che altro si può parlare di un centro di "sviluppo prodotto" , che vede coinvolti un designer, due prototipisti e un capo prototipo, che utilizzano tecniche CAD-CAM.

Nella realizzazione di componenti fatti fare all'esterno ci può essere anche il coinvolgimento in "co-progettazione" dei subfornitori, ma solitamente viene fornito loro il disegno tecnico di ciò che devono realizzare, con tutti i parametri di riferimento per il controllo della produzione.

La produzione.

UNITED OPTICAL è una delle poche realtà del settore, assieme ai grandi gruppi, munita di un ciclo di produzione completamente integrato : sono presenti lo studio di progettazione dell'occhiale (il design e la progettazione vengono fatti all'interno dell'azienda); il reparto per la costruzione degli stampi e delle attrezzature necessarie per la lavorazione dell'occhiale in metallo (c'è una officina specializzata); il reparto semilavorati (l'unica cosa che viene comperata per quanto riguarda l'occhiale in metallo sono le cerniere elastiche già saldate o meno alle aste); il reparto della saldatura dei grezzi, della galvanica, della verniciatura, della smaltatura e il reparto di finitura/finissaggio. Nei momenti di punta della domanda, UNITED OPTICAL deve ricorrere al terzismo per sopperire ai reparti che hanno la capacità produttiva minore. Il problema maggiore che l'azienda sta cercando di risolvere è quello riguardante il "tempo di attraversamento" dell'occhiale in produzione : la sommatoria dei tempi teorici delle varie fasi per produrre un occhiale sarebbe di soli 14/16 minuti, mentre il tempo di attraversamento è minimo di 3-4 mesi. Proprio per questo motivo è

essenziale che i subfornitori siano tempestivi nel realizzare componenti e/o lavorazioni, anche per cercare di ridurre il più possibile l' "obsolescenza" del prodotto. Infatti, in un settore come quello dell'occhialeria, dove il ciclo di vita del prodotto è sempre più breve, questo è un obiettivo fondamentale.

Dal punto di vista delle tecnologie produttive utilizzate, UNITED OPTICAL è all'avanguardia : è stato adottato un sistema informativo organizzato con l'MRP, un sistema abbastanza sofisticato che prevede di poter dare delle garanzie sui tempi di risposta (c'è un sistema di controllo sulle commesse e sui tempi di consegna).

La capacità produttiva è cresciuta negli anni seguenti la ristrutturazione dell'azienda, pur essendo quasi dimezzato l'organico : dai 1500 pezzi/giorno del '94, ai 2200 del '95 e ai 3000 del '96 (magari ricorrendo di più alla subfornitura).

Ciò che incide maggiormente sui costi di produzione dell'occhiale è la manodopera : il settore occhialeria è un settore "labour intensive", perché moltissime fasi di lavorazione si possono realizzare solo manualmente. Nel caso di UNITED OPTICAL la manodopera incide sui costi totali di produzione per circa un 35%, il costo delle materie prime incide per circa un 20% e il rimanente 45% circa è attribuibile a costi industriali (costi di struttura, ammortamenti, ecc.).

Per quanto riguarda la qualità del prodotto, vi è un controllo sia in uscita del prodotto finito, sia in ingresso dei semilavorati dati in subfornitura, perché l'autocertificazione da parte del subfornitore non è ancora un sistema che può essere considerato affidabile. Lo scopo è quello di raggiungere la certificazione ISO 9000.

Gestione approvvigionamenti e rapporti di subfornitura.

Come abbiamo già accennato, la capacità produttiva interna di UNITED OPTICAL non copre più del 60% del fabbisogno totale, per cui è costretta ad acquistare un 40% di prodotto finito all'esterno, che poi commercializza con i propri marchi (questa è una *subfornitura di prodotto finito*).

Le lavorazioni affidate in subfornitura sono varie (i subfornitori realizzano in genere "macrofasi"), dalle lavorazioni specialistiche per ottenere dei semilavorati che non si potrebbero produrre all'interno dell'azienda , per es. saldatura delle cerniere o altre lavorazioni sulle aste (*subfornitura di specializzazione*) all'assemblaggio (alcuni subfornitori ricevono le minuterie e le altre parti dell'occhiale e le assemblano, realizzando il grezzo finito pronto per andare in galvanica), alla verniciatura, agli smalti e alle decorazioni (che sono tutte lavorazioni sui particolari dell'occhiale). Dipende anche dal momento dell'anno, visto che in particolare l'occhiale da sole è un prodotto che ha una certa stagionalità : in questi momenti UNITED OPTICAL supera la sua capacità produttiva interna , per cui acquista all'esterno anche dei prodotti finiti o assegna

delle lavorazioni che riuscirebbe a fare all'interno, ma che non è in grado di realizzare tempestivamente (*subfornitura di capacità*).

In questi ultimi tre anni UNITED OPTICAL si è impegnata molto per "formare" alcuni terzisti locali, con lo scopo di ottenere dei buoni tempi di consegna e dei prodotti e/o lavorazioni di elevata qualità. I subfornitori non vengono selezionati soltanto sulla base del prezzo: infatti, l'azienda è disposta a pagare qualcosa di più pur di poter alla fine offrire un servizio migliore al cliente finale. Accanto alle ditte con le quali ha un rapporto consolidato, ve ne sono anche alcune con cui UNITED OPTICAL intrattiene rapporti di subfornitura "occasional": con queste l'azienda non ha alcun contratto continuativo e vengono interpellate solo in occasione di punte di domanda.

In genere l'azienda di S.Stino fornisce ai subfornitori non solo il progetto e le direttive per eseguirlo, ma anche materie prime, assistenza tecnica, macchinari e strumentazioni e un appoggio nella risoluzione di tutti i problemi che possono nascere in produzione.

I parametri che UNITED OPTICAL tiene più in considerazione per la valutazione dei subfornitori sono sintetizzati nella seguente tabella:

(1= scarsa importanza ... 5= molta importanza)

	--	-		+	++
	1	2	3	4	5
1) Prezzo			●		
2) Vicinanza alla vostra impresa			●		
3) Relazioni consolidate nel tempo	●				
4) Adeguata risposta qualitativa				●	
5) Capacità di rispondere prontam. alle specifiche richieste			●		
6) Puntualità e tempestività nelle consegne					●
7) Elasticità ai volumi				●	
8) Adequate possibilità tecnologiche			●		
9) Specializzazione su alcune lavorazioni		●			
10) Ampia gamma di lavorazioni				●	
11) Termini di pagamento		●			
12) Assistenza tecnica post-vendita			●		
13) Affidabilità economico-finanziaria					●
14) Capacità di progettazione				●	
15) Dimensione della ditta subfornitrice			●		
16) Dedizione esclusiva alla vostra impresa				●	
17) Autonomia nel gestire gli aspetti oltre la produz.				●	
18) Altro : riservatezza nel gestire progetti del committente					●

Ciò che interessa maggiormente all'azienda è il fatto che il subfornitore abbia la "capacità di erogare un buon servizio": questo è il principale parametro che differenzia i piccoli produttori. Altra esigenza molto importante è il "rispetto dei tempi di consegna", la capacità di sviluppare autonomamente alcune idee sul prodotto ("capacità di progettazione autonoma" e "autonomia nel gestire gli aspetti oltre la produzione") e poi di realizzarle (a ciò si accompagnano le "adeguate possibilità tecnologiche" e "l'ampia gamma di lavorazioni"), e la "qualità". Per verificare questi parametri UNITED OPTICAL fa spesso visita ai laboratori dei subfornitori, per rendersi conto anche dello stato di avanzamento dei lavori. Altri parametri a cui viene dato più risalto per la scelta dei subfornitori sono quelli relativi all' "affidabilità finanziaria". Ultimo parametro nella tabella, ma non certo ultimo per importanza, è la "riservatezza dei subfornitori nel gestire progetti particolari", caratteristica che purtroppo è raro trovare sul mercato.

Subfornitura da parte di imprese carnicio/friulane.

UNITED OPTICAL ha finora affidato solo lavorazioni di finitura/finissaggio alle imprese carnicio/friulane (ad es. delle puliture sulle montature). Secondo il parere della ditta veneta, la crisi attuale del settore occhialeria in Carnia è da imputare al fatto che in questa zona la produzione prevalente si colloca nel segmento dell'occhiale in metallo, che è proprio quello che sta risentendo maggiormente del calo di domanda. Del resto le aziende carniche sono specializzate in quel settore forse proprio perché è quello che richiede meno know-how e meno investimenti iniziali rispetto a quello dell'occhiale in plastica (una fresa a controllo numerico per il pantografato o una pressa ad iniezione per l'iniettato possono costare qualche centinaio di milioni; mentre nel caso del metallo, escludendo materiali particolari quali titanio o nichel-free, attrezzature tradizionali di costo medio o medio-basso possono dimostrarsi sufficienti). Sempre secondo l'opinione di UNITED OPTICAL, le aziende carniche sono nate in conseguenza dell'espansione della capacità produttiva di quelle del Cadore in occasione della congiuntura favorevole del '95. Oggi, in un momento di rallentamento della domanda, le aziende dell'alto Friuli si trovano a dover contrastare una concorrenza sempre più agguerrita, non solo del Cadore, ma molto più ampia, comprendente anche l'Europa dell'Est e il "Far East".

Il "potenziamento dei servizi all'impresa" viene considerato come indispensabile per garantire la stessa sopravvivenza di alcune delle realtà carnicio/friulane. Sarebbe utile che la pianificazione e l'organizzazione della produzione fossero realizzate in maniera congiunta tra le varie aziende della Carnia, affinché acquistino forza sul mercato non solo come singole imprese, ma anche globalmente.

In particolare gli Enti Regionali preposti dovrebbero cercare di favorire le seguenti iniziative:

- I produttori friulani potrebbero tentare di specializzarsi in alcuni prodotti di nicchia, quali ad es. l'occhiale in titanio. In quest'area sono quasi indispensabili, però, gli aiuti degli Enti Pubblici perché tali prodotti richiedono investimenti elevati in macchinari e tecnologia specifici; la piccola impresa ha bisogno di supporti per la ricerca sui materiali, sulle leghe speciali, sui trattamenti e le lavorazioni di cui necessitano questi materiali.
- Un'alternativa interessante per le imprese carniche/friulane sarebbe quella di creare un ciclo integrato di lavorazioni, per realizzare il prodotto finito o per lo meno il grezzo saldato. Infatti le grosse aziende committenti vanno sempre di più alla ricerca del subfornitore capace di realizzare più fasi del ciclo produttivo dell'occhiale, proprio per ridurre il numero delle aziende a cui rivolgersi ed eliminare appesantimenti nella burocrazia amministrativa, nell'intento di ridurre i tempi di attraversamento. Per le piccole aziende, però, non è facile un cambiamento del genere, perché tale soluzione richiede un discreto livello di know-how, che spesso non è posseduto, data la nascita recente delle imprese. In Carnia, a differenza del Cadore dove si è consolidato nel corso dei decenni il "Distretto dell'occhiale", manca una "storia" delle occhialerie, per cui è difficile che queste abbiano una propria identità, distinta dalle aziende cadorine.
- Le aziende carniche per superare i momenti di calo della domanda potrebbero adottare un modello simile ad alcune aziende del Cadore: nei momenti di punta essere quasi esclusivamente dei subfornitori per le grosse aziende, mentre negli altri periodi dell'anno cercare di realizzare anche delle proprie linee di prodotto da proporre direttamente sul mercato tramite aziende distributive o direttamente alle catene di ottici. Infatti, il problema fondamentale per le piccole aziende è rappresentato dalla difficoltà di accesso al mercato, visto che i costi per organizzare una propria rete distributiva sono proibitivi; ecco che allora sarebbe interessante "coordinare in maniera unificata la commercializzazione dei prodotti". Gestire un mercato, infatti, secondo UNITED OPTICAL, "significa gestire delle informazioni con una certa tempestività, avere un magazzino prodotti finiti per garantire un servizio costante indipendente dall'andamento produttivo" (questi sono oneri finanziari non indifferenti da sostenere).
- Un servizio di "banche dati sui subfornitori" non viene considerato indispensabile anche se utile, perché comunque l'azienda compie delle "verifiche di persona" presso i subfornitori, prima di commissionare qualsiasi tipo di lavorazione.
- La "formazione manageriale" agli imprenditori, di tutto il settore e non solo dell'area carniche/friulana, sarebbe da promuovere in maniera più significativa, ma UNITED OPTICAL ha già potuto constatare che la partecipazione agli incontri formativi da parte degli imprenditori in genere è scarsa, perché o non hanno tempo o non trovano molto interesse (i corsi organizzati sono frequentati per lo più da managers, ma raramente da imprenditori).

- “I finanziamenti agevolati sarebbero da abolire” è il perentorio giudizio della UNITED OPTICAL, che aggiunge : “aprire un’attività perché mi danno il contributo”, sta diventando uno slogan pericoloso per l’imprenditoria dell’occhiale friulano. “I contributi sono stati probabilmente la maggior attrattiva anche per gli imprenditori cadorini che hanno aperto un’attività in Carnia, assieme alla disponibilità di manodopera” (questo è il parere del Direttore Generale di UNITED OPTICAL) .

La tabella seguente contiene in sintesi un elenco dei servizi che gli Enti Regionali potrebbero realizzare per aiutare il consolidamento delle imprese carnico/friulane del settore occhialeria; UNITED OPTICAL si è espressa in questo modo:

(valori da 1 a 5 a partire da “scarsa importanza” fino a “molto importante”)

	--	-		+	++
	1	2	3	4	5
Potenziamento dei servizi all’impresa					●
Costituz. di consorzi d’acquisto, promozione, svil.tecnologico				●	
Favorire finanziamenti agevolati	●				
Maggiore coordinamento commerciale				●	
Sviluppo e coordinamento dei trasporti			●		
Formazione della manodopera				●	
Formazione manageriale degli imprenditori				●	
Dare maggiore visibilità al “Distretto Carnico dell’occh.”	●				

8.2.3 CASO FRIULOTTICA.

FRIULOTTICA S.p.a.	
Capitale Sociale	£ 400 milioni
Fatturato	£ 10 miliardi circa
Volume produttivo (anime e aste)	8 milioni di pezzi (tra aste da martellato e aste da stampo)
addetti	93

(dati 1996, fonte : FRIULOTTICA S.p.a.)

8.2.3.1 Informazioni generali sull'azienda.

FRIULOTTICA è una delle maggiori realtà friulane nel settore dell'occhialeria. E' specializzata nella produzione di "anime¹" e "aste finite" metalliche per occhiali.

E' nata nell' '85-'86 come distaccamento da una Società formata da tre soci, i due più importanti dei quali erano il sig. Solari (impegnato in altre attività industriali nella provincia di Udine) e uno dei fratelli Tabacchi, proprietari della SAFILO S.p.a. (oggi il secondo Gruppo mondiale nel settore occhialeria). Ha cambiato diverse sedi : da Paparotti (frazione di Udine), dove operava ancora con il nome di FRIULPLASTICA, si è trasferita a Martignacco (UD) . In quella sede produttiva ha lavorato quasi esclusivamente per la SAFILO, per la quale faceva saldature di aste e frontali per una linea particolare di prodotto; solo più tardi si è trasferita nella zona industriale di Nimis (UD), nell'attuale stabilimento. Oggi fa parte del GRUPPO VISOTTICA di Conegliano (TV), che produce minuterie per occhiali in genere.

FRIULOTTICA lavora principalmente con i grandi gruppi cadorini (Luxottica e Marcolin soprattutto) ai quali viene destinata circa l'80 % della produzione effettuata, e con altre realtà venete (FM, United Optical, Filospive, ed altre), realizzando per lo più "subfornitura di prodotto" e in minima parte anche "lavorazione conto terzi".

Il fatturato del '96 è stato di circa 10 miliardi di lire ; la previsione per il '97 lo vede in crescita, visto che l'azienda in questi ultimi anni è in costante espansione : il fatturato era infatti di 1,8 miliardi di lire nel '90.

¹ L' "anima" è la parte metallica di rinforzo che viene posta all'interno delle aste degli occhiali in plastica.

Le esportazioni non sono molto significative.

La produzione realizzata nel '96 ammonta a circa 8 milioni di pezzi (sono stati lavorati anche 1 milione di pezzi al mese).

Gli addetti sono 93: la maggior parte di essi è dedicata al reparto produttivo, i rimanenti controllano l'attrezzaggio dei macchinari e l'andamento della produzione. Nell'organigramma si possono distinguere un Direttore Generale, che è responsabile dello stabilimento e un Direttore Tecnico, che segue in produzione il personale per quanto riguarda le varie problematiche, in particolare per il controllo qualità.

8.2.3.2 Il Prodotto.

FRIULOTTICA è specializzata nella produzione di "aste finite" in metallo e di "anime" metalliche (queste ultime servono da rinforzo per le aste degli occhiali in plastica). L'azienda esegue anche "lavorazioni in conto terzi", quali operazioni di finitura di aste prodotte dalle grandi ditte (ad es. Luxottica). Generalmente lavora solo su ordine, cioè su disegno fornito dal committente; in passato realizzava anche dei prodotti da proporre autonomamente sul mercato, ma da quando anche l'asta è legata alla forma dell'occhiale di moda, non le è stato più possibile. Infatti, anche nel caso delle aste, come per l'occhiale finito, il ciclo di vita del prodotto si sta via via riducendo e solo i prodotti non personalizzati possono durare più a lungo sul mercato (ad es. le "aste integrali lisce", che sono molto semplici e non hanno alcun marchio possono essere vendute a più clienti; esse costituiscono il 20 % del prodotto realizzato da FRIULOTTICA).

L'azienda produce in genere solo aste in metalli "standard" (monel, alpacca, bronzo, rame, ecc.), anche se sta approfondendo lo studio su materiali innovativi (fibre composite, carbonio, titanio). Per fare queste ricerche l'azienda avrebbe bisogno anche di aiuti finanziari da parte degli Enti Regionali, visto che sono troppo costose per essere affrontate autonomamente. Il prodotto dal punto di vista prettamente meccanico-tecnico si colloca in una fascia di qualità medio-alta ed è realizzato per rispondere al meglio alle specifiche tecnico-estetiche dei committenti.

8.2.3.3 Il Mercato.

FRIULOTTICA è solo una realtà produttiva, per cui si appoggia per la commercializzazione dei suoi prodotti alla casa madre VISOTTICA di Conegliano (TV). Non accedendo al mercato con una propria rete commerciale, le informazioni che l'azienda di Nimis possiede sull'andamento attuale della domanda sono state acquisite "indirettamente":

- L'azienda ha avvertito un calo negli ordini, verso la fine del '96. In particolare, la domanda del mercato si presentava in crescita fino a luglio; alla ripresa di settembre, dopo le ferie estive, il calo si è fatto sentire già in maniera forte e poi è andato aumentando ad ottobre e novembre. La situazione, adesso è di ripresa.
- L'azienda sta constatando che i prezzi di vendita per i produttori stanno calando in maniera significativa, paradossalmente quelli che gli ottici applicano ai clienti finali stanno aumentando; pure le materie prime sono in crescita. Per cui, alla fine, i produttori, soprattutto quelli di componentistica, vedono sempre più restringersi i loro margini.
- Inoltre si stanno affermando mercati nuovi di produzione con dei vantaggi di costo rispetto all'Italia (ad es. nelle zone produttive dell'Europa dell'Est la manodopera costa poco e i trasporti comunque non hanno una grande incidenza sui costi).
- La concorrenza è sempre maggiore : cresce anche quella dei Paesi del "Far East", soprattutto nelle fasce estreme di prodotto : quello di bassa qualità e quella al vertice tecnologico delle montature in titanio.

Le variabili competitive che caratterizzano FRIULOTTICA, con le quali sta affrontando con successo il mercato e la concorrenza, sono le seguenti : l'esclusività delle lavorazioni effettuate e gli investimenti ingenti in nuove tecnologie e macchinari (per finanziare i quali spesso viene richiesto il contributo della azienda madre Visottica). L'azienda di Nimis ritiene oggi di avere dei macchinari al vertice per il tipo di produzione realizzata (macchinari che non si trovano sul mercato, costruiti su apposite specifiche, e quindi molto costosi). Un impianto produttivo come quello dello stabilimento di Nimis (UD) non è solo frutto di disponibilità di mezzi finanziari da investire, ma di anni e anni di lavoro per organizzarlo al meglio: "probabilmente non è un impianto che si riuscirebbe a impostare da zero in breve tempo" (questo il parere del Direttore Generale dello stabilimento). Il limite più evidente è rappresentato dal fatto che per essere sempre tra i primi nella tecnologia, i costi da sostenere non sono indifferenti (dovuti soprattutto agli ammortamenti di macchinari che valgono miliardi di lire).

8.2.3.4 La Catena Operativa.

Ricerca & Sviluppo.

All'interno di FRIULOTTICA non è stata ancora realizzata una funzione specifica di "Ricerca&Sviluppo". Per il momento alcuni membri del personale curano lo sviluppo di particolari nuovi, secondo la necessità produttiva, ma non sono dedicati a tempo pieno a questo tipo di attività. E', però, nelle intenzioni del

management di concentrare maggiori risorse per lo studio di nuovi processi produttivi e per la sperimentazione di materiali innovativi. In particolare l'azienda sta conducendo ricerche sul ciclo produttivo per la lavorazione del titanio, ma sarebbe disposta ad approfondire anche le tecnologie di lavorazione di altri materiali.

La produzione.

Nel ciclo produttivo di FRIULOTTICA si possono distinguere due categorie di macchinari :

1) Macchinari più economici e semplici, che possono essere facilmente accessibili anche alla concorrenza, per realizzare dei prodotti "standard".

2) Macchinari appositamente costruiti su specifica, molto costosi e sofisticati, per produzioni di elevata qualità, che distinguono l'azienda sul mercato (e richiedono del personale altamente specializzato per essere utilizzati).

Vengono impiegate macchine a controllo numerico, ma non si prevede per il futuro un'evoluzione verso cicli molto integrati tipo FMS, che consentano di eliminare in parte la numerosa manodopera richiesta: questo proprio perché nell'industria dell'occhialeria si fanno una serie di operazioni, che utilizzano apparecchiature e materiali diversi, per cui è difficile riuscire ad integrare molte fasi della produzione.

Il controllo della qualità viene effettuato controllando il processo, cioè si cerca di prevenire e di arginare il difetto prima che nasca, curando bene la lavorazione; per certi articoli c'è anche un controllo finale, di tipo statistico.

FRIULOTTICA non utilizza particolari tecniche per programmare il processo produttivo o per gestire la qualità, quali "MRP" o "JIT" o "TQM". Ciononostante, siccome i tempi di consegna ai clienti sono molto variabili da azienda ad azienda (per es. Luxottica ha dei tempi molto brevi e delle variazioni anche sugli ordini già in corso), la programmazione della produzione deve essere effettuata quasi quotidianamente.

L'azienda è impegnata anche sul fronte della "sicurezza sul lavoro" : sta applicando le normative sempre più restrittive del Decreto Legislativo 626/94.

Gestione approvvigionamenti e rapporti di subfornitura.

FRIULOTTICA lavora principalmente come subfornitrice di grosse aziende (Luxottica, Marcolin, Filospive, FM, ed altre), ma a sua volta, soprattutto in momenti di punta della domanda, ricorre a dei terzisti esterni. Le lavorazioni date in subfornitura sono in genere saldature, assemblaggi di componenti, lucidature particolari e qualche lavorazione di stampaggio, che corrispondono anche a quelle che l'azienda a sua volta svolge come terzista. Si tratta in genere di

lavorazioni facilmente esternalizzabili da un'occhialeria, cioè quelle che richiedono ai subfornitori minori investimenti in macchinari e meno spazio di capannone a disposizione. Secondo il parere dell'azienda friulana, anche grosse aziende, che sono ritenute da tutti molto integrate da un punto di vista produttivo, come ad es. Luxottica, ricorrono ad un considerevole uso di subfornitura esterna, e continueranno probabilmente anche in futuro. Le prospettive si presentano migliori per i subfornitori che realizzano componenti (*subfornitura di fase completa*) o prodotto finito (*subfornitura di prodotto*) rispetto a quelli che fanno solo delle lavorazioni (*subfornitura di lavorazione*).

Vediamo dalla seguente tabella quali sono i parametri che FRIULOTTICA ritiene determinanti per un rapporto con i subfornitori:

(da 1= scarsa importanza a 5 = molta importanza)

	--	-		+	++
	1	2	3	4	5
1) Prezzo				●	
2) Vicinanza alla vostra impresa				●	
3) Relazioni consolidate nel tempo			●		
4) Adeguata risposta qualitativa					●
5) Capacità di rispondere prontam. alle specif. richieste				●	
6) Puntualità e tempestività nelle consegne					●
7) Elasticità ai volumi					●
8) Adeguate possibilità tecnologiche				●	
9) Specializzazione su alcune lavorazioni			●		
10) Ampia gamma di lavorazioni			●		
11) Termini di pagamento			●		
12) Assistenza tecnica postvendita			●		
13) Affidabilità economico-finanziaria					●
14) Capacità di progettazione			●		
15) Dimensione della ditta subfornitrice		●			
16) Dedizione esclusiva alla vostra impresa		●			
17) Autonomia nel gestire gli aspetti oltre la produz.			●		

Le variabili fondamentali affinché una azienda subfornitrice sia competitiva sono, secondo l'azienda friulana: "tempi di consegna", "adeguata risposta qualitativa", "elasticità ai volumi", "affidabilità economico-finanziaria".

In particolare la qualità risulta, secondo FRIULOTTICA, indipendente dai macchinari utilizzati in produzione, ma piuttosto legata all'esperienza del personale che li utilizza. "In questo senso la "formazione delle maestranze" diventa fondamentale e deve essere tenuta da personale specializzato che abbia

conoscenze non solo teoriche, ma anche pratiche" (questo il parere del Direttore Generale dello stabilimento).

L'azienda sta affrontando la concorrenza del settore, in particolare ponendo attenzione a variabili quali il prezzo, il tempo di consegna e l'innovazione tecnologica. FRIULOTTICA sta cercando una nuova strategia competitiva nell'ambito della sua produzione, ossia quella di "personalizzare" anche quei particolari e componenti finora standardizzati, che consentono di creare dei pezzi unici per i vari committenti.

Altro parametro per essere competitivi sul mercato è ritenuta la "flessibilità": un'azienda che voglia offrire un servizio migliore ai committenti dovrebbe orientarsi verso la produzione di lotti sempre più piccoli e sempre più vari.

I contratti di subfornitura dell'azienda di Nimis (UD) sono in genere a lunga scadenza, visto che essa lavora con dei clienti selezionati nel tempo; in alcuni casi l'azienda si impegna a garantire anche la sostituzione del prodotto eventualmente considerato non di qualità.

Subfornitura da parte di imprese carniche/friulane.

FRIULOTTICA, riguardo alle realtà carniche del settore occhialeria, si è espressa in questo modo:

- Per quanto riguarda la genesi del settore occhialeria nell'Alto Friuli, l'azienda di Nimis ritiene che le aziende nate in Carnia/Valcellina sono sorte grazie principalmente all'iniziativa di imprenditori cadorini, che, essendo alla ricerca di nuovi insediamenti e manodopera, sono stati attratti in Friuli Venezia Giulia dalle incentivazioni (obbiettivo "5B" e prima ancora sovvenzioni del terremoto del '76); altre realtà produttive sono proprietà di imprenditori carnici che hanno voluto mettere a frutto l'esperienza maturata in Cadore. Le aziende carniche risultano troppo dipendenti dal Cadore per possedere una propria identità autonoma. Il futuro per queste piccole aziende non viene considerato dei più promettenti, visto che in periodi di diminuzione della domanda i grossi committenti ricorrono meno ai subfornitori ed alla esternalizzazione.
- Le aziende carniche, sempre secondo il parere di FRIULOTTICA, dovrebbero puntare a produzioni con un livello qualitativo superiore : solo così sarebbero in grado di distinguersi tra la miriade di imprese che lavorano in subfornitura (con particolare riferimento a quelle del Cadore).
- L'abilità degli operai viene considerata dal management dell'azienda di Nimis come variabile essenziale per realizzare una buona produzione. Però, viene rilevato come sia difficile per delle aziende che non hanno un lavoro continuativo "formare delle maestranze".
- La produzione in materiali innovativi potrebbe essere una nicchia interessante di mercato da sviluppare in Carnia: in particolare per il titanio, che è un

materiale antiallergico, le prospettive dovrebbero essere buone, anche se la sua lavorazione appare piuttosto complessa.

- Con le realtà carniche del settore FRIULOTTICA non ha rapporti consolidati, sostanzialmente per due ordini di motivi . Primo perché sono delle realtà troppo recenti per essere conosciute bene; secondo, perché le lavorazioni che l'azienda eventualmente darebbe in subfornitura esigono una discreta esperienza. Già c'erano stati dei tentativi di esternalizzazione di alcune lavorazioni nelle zone dell'alto Friuli , come ad es. semplici saldature, ma con risultati negativi: il problema principale che si ripresentava riguardava sempre la scarsa qualità dei componenti e/o lavorazioni realizzati.

Per quanto riguarda i servizi per agevolare il consolidamento dell'occhialeria carnico/friulana, FRIULOTTICA considera importanti in particolare i seguenti:

(da 1= scarsa importanza a 5 = molto importante)

	--	-		+	++
	1	2	3	4	5
Potenziamento dei servizi all'impresa					●
Costituz. di consorzi d'acquisto,promozione,svil.tecnologico			●		
Favorire finanziamenti agevolati				●	
Maggiore coordinamento commerciale			●		
Sviluppo e coordinamento dei trasporti			●		
Formazione della manodopera					●
Formazione manageriale degli imprenditori					●
Dare maggiore visibilità al "Distretto Carnico dell'occh."		●			

- Poichè le principali lavorazioni nel settore dell'occhialeria si possono realizzare solo con del personale istruito e qualificato, viene ritenuta molto interessante l'istituzione di "corsi di formazione" sia per le maestranze, che per gli imprenditori . Anche l'azienda di Nimis si trova spesso a dover affrontare tale problema, per cui sta cercando dei tecnici per istruire il personale (magari di origine cadorina, visto che sono i "più esperti del mestiere").
- "Una eventuale "messa in rete Internet" di informazioni riguardanti il settore dell'occhialeria in Friuli Venezia Giulia può essere utile perché può mettere in contatto diverse realtà produttive. Il fatto di poter vedere, sia pure in maniera "virtuale", quali sono le aziende presenti sul mercato può aiutare a scegliere i subfornitori" (questo il parere del Direttore Generale dello stabilimento di Nimis). I vantaggi di un tale servizio vengono rilevati nel fatto che i tempi per formulare un ordine alle imprese potrebbero venire ridotti considerevolmente. Infine, i dati più interessanti da mettere in rete potrebbero riguardare la "capacità produttiva", poi i "tempi di consegna" e la "qualità del prodotto e delle lavorazioni". FRIULOTTICA stessa si è organizzata per accedere a

questo tipo di servizio, grazie alla collaborazione del Gruppo che la controlla, Visottica.

- Altro servizio che potrebbe essere interessante da realizzare per le aziende carniche/friulane, sarebbe quello di creare un'organizzazione commerciale centralizzata (una specie di "consorzio di vendita") per garantire anche alle imprese più piccole un "accesso diretto al mercato". Per il momento, infatti, viene rilevato che l'accesso ai mercati è riservato solo alle grandi ditte (cadorine e non), che hanno grosse disponibilità finanziarie e contatti diretti con gli stilisti, detentori dei diritti sulle "griffes".
- Secondo il parere di Friulottica, accanto ad alcuni svantaggi rispetto ai concorrenti, le aziende carniche possiedono delle caratteristiche che potrebbero essere sfruttate maggiormente come variabili competitive. Ad esempio, visto che le aziende dell'Alto Friuli, tranne qualche eccezione, sono delle piccole realtà produttive, potrebbe venir sfruttata la "flessibilità produttiva": le piccole aziende in generale dovrebbero riuscire ad avere una flessibilità ed una rapidità di consegna migliori, rispetto alle aziende medio-grandi.
- La "creazione di consorzi d'acquisto di materie prime" non viene considerata da parte di FRIULOTTICA una iniziativa di facile realizzazione, perché gli interessi delle aziende sono troppo diversi e sono condizionati dai volumi di acquisto.
- I "finanziamenti agevolati" da parte degli Enti Regionali preposti potrebbero essere di grande aiuto, soprattutto per le aziende che devono fare importanti investimenti in tecnologia e in infrastrutture. (FRIULOTTICA stessa ha necessità di nuovi capannoni per ampliarsi).
- Per quanto riguarda le iniziative per "dare maggiore visibilità al Distretto Carnico dell'occhiale", FRIULOTTICA ritiene che queste più che per creare un' "immagine globale all'occhialeria in Carnia", sarebbero molto più utili se incentrate sulla promozione delle singole aziende.