

CAPITOLO 9: “Conclusioni”.

Scopo di questo ultimo capitolo è quello di fornire alcune indicazioni operative utili per il sostegno e la promozione delle aziende del comparto analizzato. Tali indicazioni non possono prescindere dall'analisi delle macro-dinamiche settoriali e della situazione strutturale del comparto friulano. Questo capitolo verrà dunque articolato in due parti. La prima riguarda la dinamica di settore, che verrà descritta attraverso un quadro di sintesi sul settore in generale; seguirà una breve descrizione sulle modalità di gestione dei rapporti di subfornitura da parte dei committenti; infine, verrà presentata la situazione del comparto carnico/friulano, anch'essa sinteticamente descritta in un quadro riepilogativo.

La seconda parte riguarda le indicazioni operative: verranno presentate alcune proposte, che riguardano due tipologie di iniziative, una con lo scopo di attivare interventi mirati su alcune aziende; l'altra riguarda l'attivazione di servizi di rete.

9.1 LA DINAMICA DI SETTORE.

9.1.1 Un quadro di sintesi.

L'occhialeria italiana è presente in modo consistente sui mercati internazionali, poiché esporta l'80% circa della sua produzione. Di conseguenza, al pari di altri settori, è sempre più interessata dalla “globalizzazione”, che impone una revisione delle strategie che finora ne avevano garantito il successo e mette in discussione il ruolo svolto dai “sistemi locali”.

Il 1996 si è rivelato un anno di consolidamento delle performance esuberanti dell'anno precedente (il '95 ha registrato un vero e proprio "boom") ed è stato accompagnato da alcuni segnali di crescita per l'industria italiana, la cui produzione è aumentata del 4,8% e le cui esportazioni sono cresciute del 7,2%.

L'attuale situazione produttiva dell'occhiale è, comunque, “in rapida evoluzione a livello mondiale”, secondo quanto affermato da Leonardo Del Vecchio in occasione del MIDO '97. Le motivazioni sono riconducibili principalmente ai seguenti fattori:

- L'offerta di occhiali proveniente **dall'Estremo Oriente** (il cosiddetto "Far East") è diventata sempre più agguerrita. Rapidamente, i Paesi produttori europei si sono trovati a dover fronteggiare realtà salariali non paragonabili alle proprie

(ad esempio l'operaio base nei Paesi asiatici in via di sviluppo costa all'azienda circa 40/50 U.S.D., mentre in Italia 2.000 U.S.D. e in Germania 2.800 U.S.D.). Questo squilibrio salariale ha convinto diverse aziende, non solo dell'occhialeria, a trasferire unità produttive nei Paesi a basso costo del lavoro e a ridurre il volume di commesse destinate alle aziende locali.

- Per quanto riguarda il prodotto, le aziende produttrici si trovano a dover fronteggiare **la necessità di aggiornare sempre più rapidamente il design** cercando di anticipare **i gusti e le mode**. L'occhiale, in particolare quello destinato alla clientela più giovane, è un prodotto ormai pesantemente governato dalla moda. In passato, il motivo principale che spingeva all'acquisto degli occhiali da vista era quasi sempre ricollegabile alla funzione d'uso: correzione di una patologia visiva. All'occhiale erano quindi richiesti requisiti puramente tecnici, che riguardavano, lenti a parte, la sua praticità e comodità d'uso. Successivamente, l'attenzione si è spostata dalla funzione correttiva alle caratteristiche estetiche e di qualità intrinseca (si è così iniziato così a trattarlo in termini di design e di colore). Il "fenomeno moda" è determinante soprattutto nel segmento dell'occhiale da sole e condiziona completamente la domanda, pressoché svincolata da qualunque considerazione di ordine medico e funzionale. In questo comparto bisogna, a maggior ragione, considerare l'influenza del fattore moda, che si è imposta fin dall'inizio e non si è affiancata gradualmente alla originaria funzione d'uso, come è successo per gli occhiali da vista.

- La "**griffe**" è divenuta uno dei fattori competitivi più rilevanti, capace di influenzare profondamente le vendite e quindi le politiche commerciali e produttive. Se in passato, la collaborazione tra designers o stilisti di grido ed imprese produttrici assumeva prevalentemente carattere occasionale, a tal punto che anche una piccola azienda dell'occhiale non aveva difficoltà ad ottenere la collaborazione di una firma conosciuta, oggi il rapporto azienda-stilista è cambiato. Le firme più note scelgono con attenzione le aziende cui affidare il proprio marchio, privilegiando quelle dotate di maggiore solidità produttiva e commerciale. I marchi più prestigiosi si stanno concentrando nelle mani di poche grandi aziende, capaci di offrire agli stilisti adeguate garanzie di qualità, ampi supporti tecnici ed incisive azioni commerciali. "Project-manager" specificamente dedicati seguono la progettazione e produzione della linea di prodotto. Una buona gestione del marchio richiede ingenti investimenti in ricerca e sviluppo e nella funzione commerciale: la collaborazione stilista-azienda si configura quindi non più come occasionale, ma come un vero e proprio **investimento di medio-lungo periodo**.

- La capacità di **innovazione di processo** (nuove tecnologie produttive) e di **prodotto** (sperimentazione di **materiali** sempre più leggeri e resistenti - titanio e altre leghe "nichel-free") è diventata anch'essa un fattore critico di successo.

Quest'innovazione ha negli ultimi anni radicalmente modificato il prodotto ed i suoi componenti costitutivi. Un esempio sono le cerniere delle astine, che oggi sono diventate pressoché invisibili. Anche il comparto delle lenti ha registrato un'evoluzione sia per l'occhiale da vista che per quello da sole, con un particolare sviluppo delle lenti a curvatura maggiore per il sole. Novità anche nei trattamenti e nelle colorazioni. La tecnologia ha assunto un ruolo fondamentale nell'assecondare la richiesta di superiore qualità, comfort e funzionalità di prodotto espressa dal mercato. Grande importanza sta rivestendo, inoltre, l'ottimizzazione ed il planning delle singole fasi produttive, dalla costruzione di stampi sempre più efficienti, alla produzione di componenti sempre più perfetti, dalla saldatura sempre più invisibile ed affidabile ad una burattatura e galvanica capace di ridurre al minimo le imperfezioni dei componenti. Infine, sta crescendo la richiesta di un **controllo qualità** non solo visivo, ma affidato anche a misurazioni chimico-fisiche-meccaniche che diano conferme oggettive di qualità.

- La **diminuzione del ciclo di vita dei prodotti** (attualmente, circa il 40% della produzione dei grandi gruppi si rinnova ogni anno: in due anni e mezzo il portafoglio prodotti viene completamente rinnovato) ha determinato considerevoli problemi di pianificazione, organizzazione e controllo della produzione presso le aziende produttrici. I tempi di produzione restano infatti consistenti: per lo sviluppo di un nuovo prodotto ci vogliono almeno 6-8 mesi. Dunque, mentre inizia la commercializzazione del prodotto previsto per l'anno corrente, deve essere già iniziato il ciclo di progettazione, sviluppo ed industrializzazione della collezione dell'anno dopo. Inoltre, il mercato dell'occhiale è progressivamente cambiato: alla standardizzazione si va sempre più sostituendo la differenziazione del prodotto dovuta al dilagare del fenomeno moda, e ciò si traduce nella produzione di lotti di dimensioni minori. Tutte le innovazioni di processo registrate nel settore negli ultimi anni presentano infatti un unico denominatore: la ricerca di **flessibilità produttiva**, per ridurre i tempi ed aumentare l'elasticità di mix e di volume.

La necessità di controllare attentamente un ciclo progettuale-produttivo e distributivo i cui tempi si sono drasticamente ridotti e per il quale le esigenze di varietà e qualità si sono proporzionalmente accresciute ha spinto molte aziende verso la strada dell'**integrazione verticale**, in modo da mantenere internamente il presidio delle diverse fasi e consentire un controllo più diretto. Emblematico a questo riguardo è il caso di Luxottica, un'azienda che negli ultimi anni ha perseguito con decisione la strada dell'internalizzazione produttiva.

Storicamente, accanto ad aziende verticalmente integrate hanno convissuto unità che, mantenendo le funzioni critiche all'interno, decentravano parte delle produzioni a terzi. Accanto a queste, poi, esistevano imprese, generalmente di medio-piccole dimensioni, nelle quali il ciclo produttivo veniva totalmente decomposto tra un numero elevato di produttori di fasi e di parti. Ebbene, la

dinamica competitiva attuale sembra premiare le scelte di **internalizzazione produttiva** e di integrazione verticale.

- Il **focus competitivo** si è spostato **dalla produzione alla commercializzazione/distribuzione**; i margini più consistenti si registrano oggi proprio nella fase di commercializzazione del prodotto (possono raggiungere anche il 70-75% del prezzo finale di vendita). Ad es., in America il successo di *Luxottica* è in larga parte determinato dal fatto di possedere delle importanti 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 è ancora in fase embrionale.

In generale, possiamo distinguere due modi di gestire la domanda. Da un lato si collocano i maggiori produttori (*Luxottica*, *Safilo*, *De Rigo*, *Marcolin*) che intrattengono rapporti diretti con il mercato finale: vendono attraverso proprie catene di agenti o per mezzo di filiali direttamente ai negozi di ottica. Data la lunghezza del ciclo produttivo, a sua volta condizionata dalle varianti trattate, intrattenere un rapporto diretto con la domanda significa organizzare la produzione sulla base di previsioni, assumendo un forte rischio di mercato.

Dall'altro lato stanno le aziende, generalmente di minori dimensioni, per le quali il rapporto con la domanda è mediato da grossisti, catene di negozi e intermediari che emettono ordini nei confronti delle aziende produttrici, con pochi eventuali riordini di entità consistente.

L'ottico rimane il canale principale nel settore, per cui gli sforzi delle aziende interessate all'ampliamento della rete distributiva si concentrano verso una miglior copertura di questo canale. Si cerca, quindi, di garantire tempi di consegna brevi, un'attenta assistenza e un'attività formativa ed informativa con corsi di addestramento per ottici. Le caratteristiche del mercato ottico rendono di cruciale importanza l'articolazione di adeguate politiche di marketing, sia nei confronti dell'ottico che dell'utilizzatore finale. Risulta fondamentale la capacità di offrire un'ampia gamma di prodotti in grado di rispondere alle diverse esigenze del consumatore riguardanti qualità del prodotto in termini di funzionalità, resistenza, affidabilità tecnica e di "griffe".

L'attività critica nella generazione di valore si sta dunque spostando dalla produzione al marketing-commercializzazione. Le piccole imprese, soprattutto quelle che si confrontano con i mercati internazionali, presentano significative difficoltà in questa fase: in termini di tempi di risposta, di varietà dell'offerta, di assistenza tecnica al distributore finale, di competenze di marketing si dimostrano in genere nettamente svantaggiate rispetto alla grande struttura. Inoltre, scontano degli svantaggi di scala.

La formula consortile è una delle forme di presenza sui mercati nazionale e soprattutto esteri sulle quali alcune delle imprese minori, brave nel produrre, ma meno brave nel vendere, hanno puntato negli ultimi anni, sollecitate dalle locali

associazioni di categoria e dagli stessi Enti locali. Per esempio, al fine di migliorare la commercializzazione e di spingere i prodotti oltreoceano, alcuni piccoli imprenditori del distretto bellunese dell'occhiale nel 1992 si sono uniti nel consorzio "Cadore moda", che ha aperto i battenti a Miami, in Florida. Il consorzio realizza la fase di cooperazione-competizione fra le imprese; queste collaborano nell'acquisizione di informazioni sui mercati esteri e competono nella successiva fase di produzione e vendita. Più che una forma di internazionalizzazione, il consorzio è dunque una modalità di acquisizione di informazioni e quindi un modo per ripartire i relativi costi su un numero sufficientemente elevato di operatori. Come tale, esso continua a configurarsi come una soluzione praticabile per quelle unità che non possiedono una dimensione ed un respiro commerciale sufficienti per affacciarsi sui mercati internazionali.

Queste profonde modificazioni sia del contesto internazionale che di quello nazionale, hanno determinato un cambiamento (tuttora in atto) nella struttura del settore. Nel corso degli anni '90 si è realizzato compiutamente il processo di affermazione delle grandi imprese, dei "grandi gruppi" integrati verticalmente (processo destinato a scuotere le fondamenta sulle quali poggia il "distretto dell'occhialeria"). In particolare, nell'ambito del "distretto bellunese dell'occhialeria" emergono i quattro "colossi" dell'industria dell'occhiale italiana e mondiale:

- *LUXOTTICA*, il leader mondiale del settore con più di 15 milioni di paia di occhiali venduti nel '96, è quotata alla borsa di New York dal 1990;
- *SAFILO*, che si situa al secondo posto nel mondo ; è quotata alla Borsa di Milano dal 1987.
- *DE RIGO*, quotata alla Borsa di New York.
- *MARCOLIN*.

Le trasformazioni in atto a livello settoriale lasciano ipotizzare un'ulteriore crescita dei grandi gruppi integrati verticalmente, a danno delle medie e piccole imprese. Dal decentramento e dalla filiazione, con ampio ricorso ai rapporti di subfornitura, si sta passando alla concentrazione, all'integrazione verticale. Il numero di aziende piccole artigiane rimane ancora elevato; tuttavia per esse si presenteranno presumibilmente sempre maggiori difficoltà e sempre minori margini. Prospettive positive sono ipotizzabili solo per le aziende che, superando il massiccio processo di razionalizzazione dei subfornitori attivato dai grandi committenti, riusciranno ad impostare **rapporti di fornitura stabili** con i gruppi più grandi. Oppure, il loro futuro appare legato ad una **produzione di nicchia**, cioè a **modelli con tirature limitate** e dalle soluzioni di design originali e avveniristiche, per un gruppo omogeneo e circoscritto di consumatori.

La dinamica di settore viene sinteticamente presentata nella tabella seguente.

Attori	<ul style="list-style-type: none"> • Dominano i grandi gruppi sempre più integrati verticalmente.
Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> • Occhiale sempre più legato al fattore moda. • Concentrazione delle "griffe" nelle mani di poche grandi aziende. • Ciclo di vita del prodotto sempre più breve (il 40% circa della produzione dei grandi gruppi si rinnova ogni anno). Importanza dell'accentramento fisico (=internalizzazione) dei processi per una pianificazione e un controllo più tempestivo
Produzione	<ul style="list-style-type: none"> • Tempi di sviluppo ed industrializzazione lunghi (fino a 6-8 mesi per lo sviluppo di un nuovo prodotto) rispetto al tempo complessivo di vita del prodotto. • Ottimizzazione e "planning" delle fasi produttive, orientate a migliorare la flessibilità. • Crescente esigenza di differenziazione del prodotto, che si traduce nella produzione in lotti di dimensioni minori. • Ricerca di un forte livello di integrazione e razionalizzazione del parco subfornitori.
Mercato	<ul style="list-style-type: none"> • In prevalenza estero (ben l'80% della produzione viene esportata). • Nel 1996: consolidamento delle performance esuberanti del 1995 con segnali di crescita. • Offerta sempre più significativa dei prodotti del "Far East".
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente importanza dell'innovazione di processo e di prodotto • Sperimentazione di materiali innovativi, sempre più leggeri e resistenti (titanio e leghe "nichel-free"). • Controllo qualità non solo visivo, ma anche attraverso misure chimico-fisiche-meccaniche.
Distribuzione e vendite	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente importanza della commercializzazione rispetto alla produzione • Valore aggiunto concentrato sempre più nella fase di distribuzione e vendita del prodotto (margini del 70-75% sul prezzo finale). • Affermazione di grandi catene distributive (soprattutto in America, Francia e Germania).
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Globalizzazione dei mercati e ridimensionamento del ruolo svolto dai sistemi locali. • Accresciuta importanza delle strategie di marketing e commerciali. • Tendenza ad una forte integrazione verticale.

Tabella 9-1 Sintesi sulle dinamiche di settore.

9.1.2 La gestione dei rapporti di subfornitura da parte dei committenti.

Anche se le tendenze più recenti dei grandi gruppi sono quelle di integrare il più possibile il ciclo di produzione (infatti le esternalizzazioni allungano il “lead-time” e allentano le possibilità di controllo qualitativo dei componenti), il ricorso a capacità produttive esterne resta comunque ancora significativo nel settore occhialeria. Le aziende si rivolgono, in genere, 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. Rispetto al passato, tuttavia, i committenti preferiscono fare affidamento su un parco ristretto e selezionato di sorgenti con le quali impostare programmi di medio-lungo periodo. Il parco subfornitori è in genere internazionale (Cadore, Far East, Francia, Germania). Da rilevare che tutte le aziende committenti che abbiamo intervistato hanno denunciato l’incapacità di molti subfornitori (anche e soprattutto regionali!) di rispondere ai parametri considerati come discriminanti nella scelta dei subfornitori o nel consolidamento di relazioni stabili di fornitura.

I parametri discriminanti emersi dai casi studio sono evidenziati 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.		●			

Tabella 9-2 Parametri discriminanti nella scelta della subfornitura da parte dei committenti.

I parametri che i committenti ritengono in assoluto più discriminanti sono, in ordine di importanza : il “rispetto dei tempi di consegna” (fondamentale in un mercato in cui la competitività si gioca sui tempi), la “flessibilità produttiva” (il

fattore moda riduce la dimensione dei lotti nella produzione) , e la **“risposta qualitativa”** (il subfornitore deve ormai essere in grado di certificare ciò che realizza, pena la diminuzione della competitività del committente stesso). Il **“fattore prezzo”** e i **“termini di pagamento”**, pur importanti, si collocano in secondo piano: il committente **“è disposto a pagare qualcosa di più, purché siano rispettati i parametri precedenti”**.

Altri due parametri importanti sono **“l’affidabilità economico-finanziaria”** e la **“dedizione 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 le aziende affidano all’esterno subforniture particolari.

La **“capacità di progettazione o di co-progettazione”** viene considerata ormai significativa da parte di molte aziende committenti.

Il parametro **“vicinanza all’impresa”** ha ricevuto un punteggio contenuto, in quanto, a giudicare dai committenti intervistati, il costo dei trasporti incide poco sul costo complessivo del prodotto. I committenti si dichiarano disposti ad oltrepassare i confini nazionali, pur di trovare una produzione soddisfacente dal punto di vista tecnico-qualitativo.

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

In generale, il rapporto tra committenti e subfornitori prevede forme di scambio e collaborazione, quali visite reciproche e, in particolare suggerimenti e collaborazioni nell’adozione e implementazione del controllo qualità.

9.1.3 La situazione del comparto carnico/friulano: un quadro di sintesi.

Negli anni '94 e '95 il settore degli occhiali in generale e il "distretto cadorino" in particolare, sospinti anche dalla svalutazione della lira, hanno segnato tassi di sviluppo eccezionali e, in quanto tali, difficilmente sostenibili nel tempo e ripetibili. Il beneficio indiretto di questo positivo andamento congiunturale si è avvertito anche in Carnia. Molti imprenditori dell'occhiale, cadorini e non, hanno dato origine ad iniziative produttive nell'Alto Friuli, di diversa specializzazione e dimensione, nonché di differente "futuribilità". Piccoli imprenditori carnici, a loro volta, hanno approfittato del trend di mercato favorevole e delle esperienze fatte in Cadore o altrove, per dare vita ad proprie iniziative produttive. Le motivazioni che hanno spinto gli imprenditori ad avviare un'attività nell'Alto Friuli sembrano in genere contingenti, soprattutto per le aziende nate più recentemente.

Ricordiamo le principali:

- Il **momento congiunturale favorevole**. Analizzando i dati relativi all'"anagrafica aziendale" delle imprese campionate nell'indagine, circa la metà di esse è nata a partire dall'anno 1995, momento in cui la domanda del prodotto occhiale italiano ha registrato un aumento senza precedenti.

- La possibilità di mettere a frutto l'**esperienza maturata nel settore**, dal momento che in molti casi gli imprenditori hanno lavorato come dipendenti presso le occhialerie del Cadore.

- In misura significativa ha influito anche la **disponibilità di insediamenti produttivi e di forza lavoro**, aspetti sui quali il Cadore è carente. Diversi imprenditori di origine cadorina hanno affermato che l'apertura di un'unità in Carnia avrebbe risolto il problema del "pendolarismo" della manodopera, costretta in precedenza a trasferimenti quotidiani in Cadore. Analoga motivazione è stata avanzata dagli imprenditori di origine carnica, desiderosi di evitare l'onere dei trasferimenti (sia in termini di tempo, che economici).

- I **finanziamenti agevolati** (in particolare quelli derivanti dagli obiettivi comunitari "5B").

Le imprese dell'occhiale della Carnia, tranne in pochi casi, risultano **molto dipendenti dal Cadore** e, dunque, in generale, prive di una propria e autonoma identità. Quasi la totalità delle aziende campionate lavora in subfornitura per aziende del Cadore (ben **39 delle 49 imprese del campione sono subfornitrici al 100%** e il 70% circa del fatturato è destinato al mercato cadorino), mentre le rimanenti sono delle filiali produttive di aziende con sede centrale in provincia di Belluno.

In un momento di cambiamento qualitativo e quantitativo della domanda, le aziende dell'alto Friuli si trovano a dover contrastare una concorrenza sempre più agguerrita, proveniente principalmente dal Cadore, ma estesa in qualche caso

anche all'Europa dell'Est e al "Far East". Non tutti i produttori subiscono nella stessa misura la diminuzione degli ordini: i piccoli subfornitori (i cosiddetti *terzisti*) stanno avvertendo il contraccolpo maggiore; mentre diverse tra le aziende più grandi prevedono un aumento nel fatturato per il 1997. Da quanto emerso dall'analisi dei dati aggregati, prospettive di crescita sono denunciate dalle poche aziende strutturalmente più solide e capaci di realizzare prodotti finiti (ricordiamo in particolare la "*Carisma S.r.l.*", la "*Vertigo S.r.l.*", la "*Brown Optik S.n.c.*", la "*Neometaloptik International S.r.l.*", la "*Egos S.r.l.*" e le "*Accademie Friulane S.r.l.*"). Questo aspetto verrà comunque ripreso nel seguito.

Molte delle aziende campionate attribuiscono le loro difficoltà attuali ad un calo della domanda sul mercato finale. In realtà, come si è visto, nel 1996 l'industria italiana ha registrato un incremento dei volumi di prodotto, anche se decisamente più contenuto rispetto all'anno precedente. Dunque, è **calata non la domanda sul mercato finale, bensì la domanda sul mercato di fornitura**. Le ragioni sono già state evidenziate nella sezione precedente.

Le grosse aziende del bellunese si stanno sempre più orientando verso una produzione integrata, ricorrendo sempre meno alla subfornitura e procedendo alla razionalizzazione del parco subfornitori: questo nell'ottica di rispondere più tempestivamente e puntualmente alla domanda di una clientela sempre più esigente. Le lavorazioni esternalizzate si riducono spesso a pochi interventi specializzati (ad es. la galvanica e verniciatura) o a qualche lavorazione di finitura. I primi a risentirne sono stati i subfornitori carnicci, poiché, tranne qualche eccezione, si rivolgono a committenti del Cadore e perché, rispetto ai subfornitori cadorini, sono meno competitivi sul versante tecnologico e qualitativo. Le aziende carniche si dichiarano posizionate meglio per quanto riguarda la **disponibilità di manodopera**, mentre hanno dichiarato di essere alla pari dei concorrenti del Cadore per quanto riguarda la professionalità e il costo della medesima. La penalizzazione si fa sentire per quanto riguarda la distanza dai committenti, che comporta una maggior **costo di trasporto** (la cui incidenza, resta comunque contenuta), minori possibilità di interazione con il committente, maggiori rischi di ritardi. I concorrenti del Cadore, data la storia molto più consolidata del loro distretto, dispongono di un'articolata **rete di servizi** di supporto e sono senz'altro superiori in termini di **capacità commerciali** e di **progettazione**. Infine, la reputazione acquisita dalle imprese del Cadore nel settore non è facilmente uguagliabile.

Accanto a queste limitazioni oggettive, ne esistono altre di natura **culturale ed informativa**. L'impressione, tratta anche dai casi studio, è che gli intervistati attribuiscono le loro difficoltà unicamente a fattori esterni, senza percezione dei loro limiti endogeni e delle trasformazioni in atto nel settore.

La struttura produttiva del settore occhialeria in Carnia/Valcellina risulta caratterizzata, da quanto emerso dalla ricerca empirica, da una **dimensione**

media molto modesta (8,92 addetti per impresa). Domina, quindi, la piccola **unità artigianale** (più della metà delle imprese fattura meno di 500 milioni) a **conduzione familiare** (45% dei casi). Le imprese sono localizzate prevalentemente nell'alta Valle del Tagliamento (21 delle 49 imprese del campione), che, attraverso il Passo Mauria costituisce la via principale di collegamento con il Cadore. Prevalde un'imprenditoria che ha maturato un'esperienza diretta nelle occhialerie: molti degli imprenditori (64%) sono stati in precedenza dei lavoratori dipendenti presso imprese del settore.

Le sovvenzioni da parte degli Enti Regionali sono state giudicate un fattore motivante l'apertura di uno stabilimento in Carnia/Valcellina da meno della metà delle imprese (alcune hanno sottolineato il fatto che vi siano tempi lunghi e difficoltà burocratiche per ottenerle). Quest'ultime hanno usufruito di aiuti/contributi previsti dalle politiche Comunitarie ("Obiettivo 5B") o dalle politiche Regionali ("Progetto Perifra", Legge Regionale 35/87, contributi dall'ESA, Artigiancassa e Mediocredito).

Per quanto riguarda la produzione, le imprese dell'occhiale della Carnia/Valcellina sono orientate prevalentemente verso una **subfornitura di lavorazione** (81,75%), mentre poche realizzano un prodotto di fase o finito. Da quanto emerso dalla ripartizione del fatturato per tipologia di cliente, la clientela è rappresentata per lo più da piccole e medie imprese e questo lascia supporre che le unità campionate siano in prevalenza **subfornitrici di secondo o terzo livello**. Inoltre, l'elevata percentuale di fatturato assorbita dal primo cliente (cui le imprese mediamente concentrano quasi il 70% delle vendite) ci conferma il fatto che la maggior parte delle imprese lavora quasi in esclusiva per pochi committenti, in un regime di forte e spesso **totale dipendenza commerciale**.

Più che alla capacità di differenziare il prodotto, queste piccole imprese legano la loro sopravvivenza ad una struttura di costo più favorevole per certe produzioni rispetto all'azienda medio-grande.

Per quanto riguarda il mercato, le **prospettive** sono mediamente **stazionarie o negative**. Solo alcune unità denunciano significative (e credibili) prospettive di crescita. La commercializzazione dei prodotti viene realizzata pressoché interamente attraverso il contatto diretto con il cliente (più del 90% delle vendite in Italia) e in piccole percentuali attraverso agenti plurimandatari o monomandatari. Vi sono anche casi particolari, relativi ad unità che sfruttano licenze tecnologiche ottenute da imprese cui poi riversano il prodotto/lavorazione realizzati (è il caso delle "Accademie Friulane S.r.l."). **I problemi maggiori** denunciati dalle aziende carniche/friulane riguardano appunto **l'accesso ai canali distributivi** e i costi della distribuzione. In un mercato che vede dominare sempre più i grandi gruppi muniti di una propria struttura commerciale, le piccole aziende trovano difficoltà ad affacciarsi sul mercato finale, non possedendo né risorse né competenze adeguate.

L'andamento delle esportazioni sul fatturato, valutato negli ultimi 3 anni è stato, per le poche imprese interessate (8 su 49), in sostanza positivo. Tra le

motivazioni che hanno finora ostacolato la creazione o il consolidamento di uno sbocco commerciale extra-nazionale, in genere gli imprenditori tendono a sottolineare la mancanza di supporto da parte degli Enti Pubblici, la fluttuazione dei cambi e la scarsità di intermediari.

Per quanto riguarda le caratteristiche produttive e tecnologiche, la dotazione produttiva media è costituita in prevalenza da **macchinari tradizionali** (il settore in generale, ed il comparto carnico in particolare, è spiccatamente "labour intensive": i costi del personale costituiscono in media circa il 55% dei costi complessivi).

Tra le diverse classi tecnologiche esaminate, le **tecnologie produttive** si distinguono per importanza, soprattutto in quelle aziende che, lavorando materiali innovativi, quali titanio e altre leghe "nichel-free", sono costrette a rimpiazzare i macchinari obsoleti con strumentazioni moderne. Le tecnologie complementari a quelle produttive (progettazione, controllo qualità, informatiche di gestione, ecc.) sono considerate importanti solo da un numero contenuto di imprese. Poche unità (7 delle 49 del campione) utilizzano **strumenti CAD** per realizzare i dimensionamenti dei vari componenti dell'occhiale e/o per disegnare gli stampi di produzione. Un certo numero di imprenditori (15 su 49) ritengono importanti le tecnologie informatiche di gestione, tuttavia l'uso di pacchetti software in area produttiva o commerciale resta limitato (il numero medio di calcolatori presenti in azienda è di 0,86 e le imprese che non possiedono neppure un calcolatore rappresentano addirittura il 46,9% del campione). Non viene ancora realmente avvertita l'importanza delle tecnologie informatiche di comunicazione: poco meno della metà delle aziende mostra un sostanziale disinteresse verso le potenzialità di **INTERNET**. Poche sono anche le imprese (9 su 49) che considerano importanti le tecnologie associate ai controlli sulla qualità.

I risultati dell'analisi delle leve di intervento utilizzate dalle imprese, distinte in leve organizzative, leve d'interfaccia e leve gestionali, hanno dimostrato che le imprese non denunciano particolari problemi per quanto riguarda la gestione e la formazione del personale e che le relazioni con i clienti e i fornitori sono improntate al lungo periodo, anche se i contratti di fornitura presentano un orizzonte temporale in genere limitato alla singola commessa. Dalle risposte relative alle **leve gestionali "Just in Time"**, emerge come le imprese si ritengano in grado di far fronte con rapidità e tempestività alle richieste della clientela, grazie anche alla disponibilità di forniture che avvengono per quantità pari ai fabbisogni. Da sottolineare il problema della **disposizione planimetrica** dei macchinari in azienda, al quale gli imprenditori hanno rivolto e stanno rivolgendo particolari sforzi. I valori assunti dalle leve relative al "**Cuncurrent Engineering**" sono decisamente più bassi rispetto a quelli delle leve "Just in Time". Il motivo principale è costituito dal fatto che molte ditte, come già precedentemente evidenziato, effettuano lavorazioni in conto terzi e quindi si occupano solo in minima parte o indirettamente della fase di progettazione. In realtà, molte unità campionate non sembrano rendersi conto che, anche per un servizio di sola

subfornitura, la disponibilità di strumenti avanzati in progettazione può consentire un dialogo più qualificato con i committenti per quanto riguarda le specifiche di prodotto/lavorazione.

La definizione di obiettivi e procedure per la **qualità** è poco diffusa, così come l'utilizzo di indicatori che comprovino la qualità dei materiali in ingresso ed uscita. Poco adoperate sono anche le tecniche, quali il controllo statistico di processo, destinate all'identificazione e classificazione delle difettosità.

Le imprese carniche/friulane del settore occhialeria non sembrano destinare particolari investimenti, se non alle tecnologie produttive: gli imprenditori hanno provveduto massicciamente all'acquisto di nuovi macchinari. Al di sopra della media anche gli investimenti rivolti all'adeguamento a normativa (con riferimento al Decreto Legislativo 626, relativo alla sicurezza sul lavoro) e quelli rivolti all'ampliamento o al rinnovo dei locali di lavoro. Le spese per consulenze esterne e quelle di natura informatica, invece, non hanno ricevuto particolare attenzione da parte degli imprenditori. Trascurati si dimostrano anche gli investimenti destinati alla promozione e pubblicità, alla formazione del personale e alla realizzazione e all'acquisto di brevetti o licenze. Gli ostacoli incontrati nell'introduzione di innovazione sono associati principalmente a problemi di carattere finanziario ed economico e alla mancanza di sostegno finanziario da parte degli Enti Pubblici.

Le professionalità presenti in azienda sono ritenute sufficienti per introdurre e gestire l'innovazione. L'utilità di **esperti di marketing/vendite** è percepita dagli operatori del settore, ma non in modo prioritario. Le professionalità di cui sembrano avere più bisogno sono **esperti di qualità** e **operatori alle macchine tradizionali**. L'aggiornamento sull'evoluzione delle tecnologie e dei mercati avviene soprattutto attraverso i contatti con la clientela, con altre imprese e con i fornitori di macchinari, che rappresentano un canale privilegiato nell'acquisizione di informazioni sulle ultime novità tecnologiche. La partecipazione a fiere e la lettura di riviste specializzate si dimostrano fonti di aggiornamento di una certa rilevanza. Sporadica è, infine, la partecipazione a seminari, congressi, convegni, e scarso il collegamento con laboratori di ricerca pubblici e il collegamento con studi professionali privati (di consulenza tecnologica o gestionale).

Le aziende carniche/friulane del settore occhialeria non sembrano voler indirizzare le loro principali strategie future in una direzione prevalente: l'obiettivo che ha destato mediamente maggiore è l'espansione in nuove aree geografiche di vendita o in nuovi settori/segmenti di mercato. Diverse aziende hanno manifestato l'intenzione di modificare l'organizzazione del lavoro, internalizzando alcune lavorazioni e razionalizzando i rapporti con i fornitori.

La seguente tabella presenta un quadro di sintesi sul comparto carnico/friulano dell'occhiale.

Dimensione	<ul style="list-style-type: none"> • Complessivamente modesta. Domina la piccola unità artigianale a gestione familiare (più della metà delle imprese fattura meno di 500 milioni).
Produzione	<ul style="list-style-type: none"> • Prevale la subfornitura di lavorazione. • Imprese collocate al secondo o terzo livello nella catena di subfornitura. • Poche aziende realizzano un prodotto di fase o finito. • Lavorazione quasi in esclusiva per pochi committenti. • Discreta varietà di materiali utilizzati (anche titanio e materiali innovativi).
Mercato	<ul style="list-style-type: none"> • In prevalenza cadorino (70% del fatturato). • Prospettive di mercato generalmente stazionarie o negative. Prospettive di crescita per poche unità, che vorrebbero raggiungere nuove aree geografiche di vendita o nuovi settori/segmenti di mercato. • Concorrenza sempre più agguerrita sia italiana (imprese cadorine) che straniera (in particolare imprese del "Far East"). • Modesta dinamicità commerciale. • Rapporti stabili con i clienti, ma in un regime di forte, e spesso totale, dipendenza commerciale.
Distribuzione e vendite	<ul style="list-style-type: none"> • Vendite, in genere, attraverso il contatto diretto. Alcune unità dispongono di agenti. • Problemi relativi all'accesso e ai costi della distribuzione.
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Macchinari di produzione tradizionali. Il comparto è decisamente "labour intensive" (i costi del personale costituiscono il 55% dei costi complessivi). • Maggiore attenzione alle tecnologie di produzione. • Sperimentazione di materiali innovativi da parte di alcune imprese. • Tecnologie informatiche di gestione poco diffuse. • Strumenti tradizionali nella comunicazione, movimentazione e magazzinaggio. • Poche aziende rilevano l'importanza crescente delle tecnologie di qualità. • Solo metà delle aziende sono interessate al collegamento in "Rete Internet".
Leve gestionali	<ul style="list-style-type: none"> • Meno sviluppate di quelle tecnologiche. • Utilizzate soprattutto in ambito JIT e nell'interfaccia clienti/fornitori. • Leve TQM e Concurrent Engineering meno diffuse.
Innovazione/ Investimenti	<ul style="list-style-type: none"> • Gli ostacoli prevalenti all'introduzione di nuove tecnologie sono di carattere finanziario. • Necessità di esperti di qualità e operatori alle macchine tradizionali. • Canali di aggiornamento: contatti con la clientela, con fornitori di macchinari; in misura minore la partecipazione a fiere e la lettura di riviste specializzate.
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa differenziazione dell'offerta • Generale assenza di progettualità. L'attesa prevalente è quella di impostare le azioni future confidando nel sostegno regionale.

Tabella 9-3 Quadro di sintesi sul comparto carnico/friulano dell'occhiale.

9.2 INDICAZIONI OPERATIVE.

Le direttrici di intervento a questo punto ipotizzabili sono di due tipi:

- Attivazione di una serie di “**servizi di rete**”, a beneficio cioè dell’intero comparto.
- Attivazione di **interventi mirati** su alcune aziende;

Valutata la dinamica settoriale nel suo complesso, e confrontata con la capacità di risposta del sistema locale alle sfide in atto, la domanda che ci siamo posti è la seguente: è opportuno attivare immediatamente una serie di servizi di rete, cercando quindi di replicare l’impostazione distrettuale che è stata la ragione del successo del distretto cadorino?

Due considerazioni ci fanno ritenere che, in questo momento, una serie di interventi mirati siano preferibili, o comunque più urgenti, all’attivazione di servizi di rete:

- La situazione di difficoltà avvertita dal sistema locale friulano viene condivisa, per quanto in termini meno incisivi, **anche dal sistema “cadorino”**. Il modello del decentramento produttivo diffuso viene infatti messo in discussione dalla **strategie di internalizzazione produttiva** attivate dai grandi committenti, strategie le cui motivazioni sono state evidenziate in precedenza. Inoltre, le esperienze di molti distretti italiani dimostrano che in essi è diventato sempre di più critico il **ruolo delle aziende leader**, capaci di coagulare intorno a sé le unità minori del distretto e attivare quelle capacità di progettazione, di commercializzazione e di marketing che costituiscono storicamente il punto debole delle piccole unità distrettuali. Questo fenomeno viene denominato con il termine di “**gerarchizzazione**” dei distretti. Ebbene, l’area carnica appare in questo momento priva di unità capaci di assumere tale ruolo di leadership: anche le poche aziende che per dimensioni e per tipologia di prodotto potrebbero ricoprire questo ruolo sono di fatto proiettate al di fuori dell’area, con **scarse o nulle interazioni** con le unità limitrofe.

- L’industria carnico-friulana dell’occhiale, in generale **estremamente giovane e strutturalmente fragile**, richiede ancora il superamento della fase di “transitorio”. Richiede, cioè, un consolidamento strutturale e una configurazione più stabile prima che efficaci interventi di rete possano essere specificatamente progettati e prima che tale industria possa beneficiarne appieno. Vale la pena di osservare che, durante il corso di questa ricerca, più di qualche unità ha interrotto l’attività produttiva. Ci sembra dunque opportuno, in questa fase, sostenere lo sviluppo dell’industria locale **non disperdendo le risorse** su un comparto ancora in cerca di una propria identità e tuttora soggetto ad una pesante selezione concorrenziale, bensì concentrarle su quelle unità che attualmente dimostrano

migliori prospettive di sopravvivenza e sviluppo e che, in prospettiva, potranno **trainare lo sviluppo** del sistema locale.

In un secondo momento, ultimate cioè queste azioni mirate e raggiunta una configurazione settoriale più nitida, l'attivazione di **alcuni servizi** potrà rivelarsi utile soprattutto sui versanti nei quali il sistema locale si dimostra più debole rispetto alla concorrenza cadorina. Le aziende committenti cadorine e le loro unità locali di subfornitura (quelle in grado di superare la fase di massiccia razionalizzazione del parco (sub)fornitori attivate dai committenti), possono, infatti, e potranno in futuro, utilizzare servizi di supporto tecnologico, di consulenza, di formazione, che renderanno la loro offerta più competitiva. Anche se in questo momento non prioritario, l'intervento nell'ambito dei servizi a supporto dell'industria friulana ci sembra comunque necessario in prospettiva.

9.2.1. Attivazione di interventi mirati su alcune aziende.

Si configurerebbero sostanzialmente come finanziamenti ai **progetti di sviluppo** avanzati da alcune unità.

Con quali criteri identificare queste unità, come cioè riconoscere quelle imprese che potenzialmente sono in grado di sostenere lo sviluppo settoriale dell'area?

Sulla base delle indicazioni emerse dall'analisi di settore (=fattori critici di successo), dei casi studio (criteri di selezione del parco subfornitori) e dall'indagine questionaria e successiva analisi statistica, i parametri sui quali basare questa scelta ci sembrano:

- La **dimensione dell'azienda** (indicatori: fatturato, numero di addetti). In base alle indicazioni emerse dai casi studio sulla committenza, la dimensione dell'azienda è legata alla sue **capacità di investimento**, e più in generale alle sue possibilità di **adeguamento alle esigenze tecnologiche e qualitative** dei committenti. E' inoltre legata alla sua stabilità economico-finanziaria: i committenti interessati alla costituzione di un parco subfornitori selezionato ed affidabile cercano interlocutori che diano garanzie di stabilità sul medio-lungo periodo.

I risultati dell'indagine comunque non evidenziano una correlazione statisticamente significativa tra dimensioni dell'impresa e le sue prospettive di crescita¹. Va però rilevato che il campione analizzato è troppo omogeneo in

¹ La variabile "prospettive di crescita" è stata ottenuta come media di due misure percettive: l'andamento futuro del fatturato e del numero di addetti. Questa variabile si è dimostrata fortemente correlata sia con la variazione media del fatturato negli ultimi due anni, valutata in termini oggettivi, che con le altre misure percettive relative ai piani di sviluppo futuro dell'azienda (diversificazione su nuovi segmenti, raggiungimento di nuove aree geografiche di vendita, apertura di nuove unità produttive).

termini di dimensione per fornire indicazioni significative su questo fronte. Risultati statisticamente discriminanti sono stati invece ottenuti valutando la propensione e la capacità di investimento delle imprese campionate, variabile che in prima approssimazione appare correlata anche alla loro dimensione. I risultati sono riportati nella tabella seguente (Tabella 9-4).

Parametri valutati	Aziende con previsioni di crescita	Aziende con previsioni di stabilità o diminuzione	ANOVA
spese di natura informatica nei prossimi 5 anni	3.50	2.52	0.0206
spese formazione del personale nei prossimi 5 anni	2.89	2.00	0.0217
consulenze esterne nei passati 5 anni	2.67	1.83	0.0518
consulenze esterne nei prossimi 5 anni	3.44	1.76	0.0000
acquisto di brevetti o licenze nei prossimi 5 anni	1.78	1.00	0.0094
realizzazione e/o deposito di brevetti propri nei prossimi 5 anni	2.28	1.21	0.0022
promozione e pubblicità nei prossimi 5 anni	2.89	1.97	0.0395
adeguamento a normativa nei prossimi 5 anni	4.06	2.93	0.0141
% incidenza degli investimenti sul fatturato dell'impresa	43.59	36.71	

Tabella 9-4 Propensione all'investimento da parte delle imprese campionate.

Le imprese con migliori prospettive dimostrano di voler investire in modo più deciso rispetto alle restanti unità non solo nelle tecnologie produttive, ma anche in quelle informatiche, nell'adeguamento a normativa (con riferimento al Decreto Legislativo 626, relativo alla sicurezza sul lavoro) e in consulenze esterne di varia natura.

Queste imprese si dimostrano inoltre maggiormente consapevoli dell'importanza degli investimenti destinati alla promozione e pubblicità, alla formazione del personale e alla realizzazione e all'acquisto di brevetti o licenze (significativo è il caso già menzionato di Accademie Friulane, che lavora quasi esclusivamente su licenza). L'incidenza degli investimenti passati operati dalle migliori aziende è infatti significativamente superiore (43.59% contro 36.71%).

• **La capacità commerciale.** In un mercato che vede crescere il ruolo della commercializzazione/distribuzione su quello della produzione, nel quale dominano sempre più i gruppi muniti di una solida organizzazione commerciale, diventa fondamentale per le aziende che aspirino ad una reale autonomia operativa l'accesso diretto alla distribuzione (eventualmente ottenuto tramite iniziative consortili). Un simile sbocco può consentire ad aziende oggi pressoché interamente subfornitrici di superare una condizione di rigida sudditanza dalla

Riteniamo pertanto che questa variabile catturi con affidabilità l'intenzione e le possibilità di crescita dell'azienda. Una volta costruita questa variabile, il campione è stato suddiviso in due gruppi: aziende che evidenziano previsioni di crescita ed aziende che evidenziano previsioni di stabilità o diminuzione del fatturato e degli addetti. L'analisi della varianza ha quindi consentito di identificare le differenze statisticamente significative tra i due sotto-campioni.

committenza, di poter meglio gestire le fluttuazioni della domanda e di ampliare i margini. Ricordiamo, infatti, come a livello di settore i margini più consistenti vengano ottenuti nella fase di commercializzazione del prodotto. L'analisi della varianza (vedi Tabella 9-5) mette infatti in evidenza come le aziende con migliori prospettive presentino un contatto maggiore con le aziende commerciali o con gli agenti di commercio. Inoltre sono le uniche ad essere presenti, anche se in maniera non ancora rilevante, sui mercati esteri.

Parametri valutati	Aziende con previsioni di crescita	Aziende con previsioni di stabilità o diminuzione	ANOVA
% vendite ad aziende o agenti di commercio	23.53	6.20	0.0934
% vendite all'estero	15.89	1.00	0.0234

Tabella 9-5 Ripartizione delle vendite per tipo di cliente.

E' interessante notare come le imprese con superiori prospettive di crescita dimostrino un'attenzione statisticamente più significativa verso le potenzialità di INTERNET. Dimostrano inoltre di essere interessate ad illustrare in rete la loro attività attraverso un numero di parametri decisamente superiore (vedi Tabella 9-6). Evidentemente, tali unità ritengono di poter esibire in rete una serie di caratteristiche distintive della propria offerta (riguardanti: il catalogo dei prodotti/lavorazioni, la certificazione qualità, i tempi di consegna, i materiali. Informazioni che rispettivamente il 78%, il 67%, il 67% e l'80% delle aziende del primo gruppo sarebbe disposto ad introdurre in rete) oltre che a denotare una superiore sensibilità commerciale.

Parametri valutati	Aziende con previsioni di crescita	Aziende con previsioni di stabilità o diminuzione	ANOVA
catalogo dei prodotti aziendali/lavorazioni	78%	43%	0.0195
certificazione qualità	67%	20%	0.0008
informazioni tecniche sui tempi di consegna	67%	33%	0.0247
informazioni tecniche sui materiali	44%	30%	0.1047

Tabella 9-6 Parametri da presentare in "Rete Internet".

- **Le tecnologie di produzione e progettazione.** Il profilo tecnologico del subfornitore, che poi si traduce nella qualità e nella flessibilità della sua offerta, costituisce uno dei criteri più importanti di selezione da parte dei committenti. Anche per l'azienda che si interfaccia direttamente con il mercato finale, la disponibilità di tecnologie di produzione e progettazione avanzate consente tempi di risposta più rapidi, superiore varietà nell'offerta, migliore e più uniforme qualità di prodotto. L'analisi delle informazioni riguardanti le tecnologie a disposizione delle imprese del settore occhialeria ha fornito infatti risultati significativamente diversi per le imprese appartenenti alle due macroclassi individuate (vedi Tabella 9-7).

Parametri valutati	Aziende con previsioni di crescita	Aziende con previsioni di stabilità o diminuzione	ANOVA
n. medio di macchine PLC	4.94	0.83	0.0467
n. medio di macchine CN/CNC	0.35	0.17	
importanza tecnol. controllo qualità	4.25	2.80	0.0190

Tabella 9-7 Tecnologie a disposizione delle imprese.

Parametri valutati	Aziende con previsioni di crescita	Aziende con previsioni di stabilità o diminuzione	ANOVA
utilizzo attuale o previsto del CAD	55%	26%	0.0280
necessità di progettisti	1.61	1.07	0.0115

Tabella 9-8 Sistemi utilizzati a sostegno della progettazione.

La classificazione dei macchinari in base al livello di automazione fa registrare un punteggio favorevole per le aziende con migliori prospettive. Per quanto le dotazioni manuali costituiscano la parte più numerosa del parco macchine complessivo, il numero di PLC e di macchine CN/CNC è sensibilmente superiore nel sotto-campione meglio posizionato. Contestualmente, esso denuncia un'importanza attribuita al controllo qualità nettamente più elevata. Anche per quanto riguarda i sistemi utilizzati a sostegno della progettazione (vedi Tabella 9-8), l'analisi della varianza ha fornito risultati diversi a seconda dell'appartenenza alle due macroclassi di imprese individuate. Il 55% delle imprese con migliori prospettive utilizza il CAD o ne prevede l'utilizzo futuro, contro il 26% delle unità appartenenti all'altro sottocampione. Da rilevare ancora la superiore necessità di progettisti evidenziata dalle imprese con positive previsioni future. L'utilizzo della progettazione assistita dal calcolatore per il momento si limita comunque a poche imprese. A detta dei committenti intervistati, l'utilizzo di strumenti avanzati in progettazione sarà un parametro di crescente importanza nella scelta dei subfornitori: i committenti cercano interlocutori che utilizzino sistemi avanzati e compatibili nella definizione e nello scambio delle specifiche di progetto.

• **Le tecniche e gli strumenti di gestione utilizzati** (soprattutto in alcune aree). Come rilevato, le imprese che non possiedono neppure un calcolatore rappresentano il 46,9% del campione; in media ne sono presenti 0,86 per unità. Il dato suscita una certa impressione: è evidente che un'azienda che voglia adeguatamente confrontarsi con la concorrenza non può restare oggi priva di strumenti ormai largamente diffusi che supportino la gestione. Relativamente agli strumenti di gestione, l'analisi della varianza mette in evidenza alcune significative differenze tra i due sottocampioni, pur all'interno di un quadro generalmente poco promettente (vedi Tabella 9-9).

Parametri valutati	Aziende con previsioni di crescita	Aziende con previsioni di stabilità o diminuzione	ANOVA
software gestione commerciale	27%	20%	0.1027
software gestione acquisti	39%	7%	0.0049
software programmazione e controllo della produzione	27%	7%	0.0459
certificazione ISO presente o prevista	83%	54%	0.1073
% comp./prod. controllati statisticamente	29.44	7.24	0.0219
standard tecnologici e qualitativi stringenti da parte dei committenti	2.75	2.00	0.1062

Tabella 9-9 Tecniche e strumenti di gestione utilizzati.

Le imprese con migliori prospettive fanno un uso più intenso di software in area commerciale, acquisti e programmazione e controllo della produzione. Esse pongono anche maggiore attenzione alle leve inerenti al "Total Quality Management". Sul capitolo Qualità si gioca una sfida competitiva importante, largamente ignorata dal campione esaminato. Non a caso le aziende meglio posizionate denunciato standard tecnologici e qualitativi più stringenti da parte dei committenti, dimostrando una superiore consapevolezza di questa sfida competitiva. Anche la loro percentuale di componenti in ingresso soggetti a controllo statistico è significativamente superiore. E' presumibile che in futuro le aziende debbano attivarsi con molta più decisione su questo fronte attraverso la definizione formalizzata di obiettivi e procedure per la qualità, l'utilizzo di indicatori sui materiali in ingresso ed uscita, le tecniche di identificazione e classificazione delle difettosità. Le motivazioni verso la certificazione ISO 9.000 saranno imposte dalla crescente concorrenza internazionale e da una richiesta dei clienti sempre più pressante. E' ancora interessante notare come le imprese con migliori prospettive evidenziano maggiori esigenze di professionalità qualificate sul versante della qualità e dei sistemi informatici (vedi Tabella 9-10).

Parametri valutati	Aziende con previsioni di crescita	Aziende con previsioni di stabilità o diminuzione	ANOVA
necessità di esperti di qualità	3.00	2.07	0.0486
necessità di esperti di sistemi informatici	2.06	1.43	0.0982

Tabella 9-10 Professionalità richieste dalle aziende.

- **L'innovazione di prodotto.** Come sottolineato in altre parti della ricerca, il mercato dell'occhiale richiede oggi innovazioni di prodotto sempre più rapide e in grado di anticipare i gusti e le mode. L'occhiale è ormai pesantemente governato dalla moda, in particolare il prodotto destinato alla clientela più giovane. 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 da parte delle imprese più significative del comparto carnico/friulano dell'occhialeria. In alcuni casi le aziende sono riuscite ad entrare in segmenti di prodotto molto specifici e ad elevata tecnologia, nonostante siano nate da pochi anni (alcune posseggono anche dei brevetti particolari). Per le aziende si sta dimostrando di grande importanza anche la ricerca di nuove tecnologie costruttive e nell'affinamento delle metodologie produttive. Si può notare dai dati della tabella seguente come le aziende con prospettive di crescita prevedano investimenti in innovazione di prodotto significativamente superiori rispetto alle rimanenti aziende (vedi Tabella 9-11).

Parametri valutati	Aziende con previsioni di crescita	Aziende con previsioni di stabilità o diminuzione	ANOVA
innovazione nei materiali prevista nei 5 anni prossimi	3.39	2.11	0.0038
innovazione nelle funzionalità di prodotto prevista nei 5 anni prossimi	2.61	1.79	0.0228
nuovi metodi di lavorazione introdotti nei 5 anni prossimi	3.67	2.71	0.0344

Tabella 9-11 Innovazioni di prodotto/processo.

Per quanto riguarda più in dettaglio le varie tipologie di materiali utilizzati in produzione (vedi Tabella 9-12), osserviamo come la percentuale di aziende che utilizzano materiali innovativi (titanio, materiali nichel-free e leghe rame berillio) sia molto più elevata nella macroclasse con previsione di crescita. Anche nel caso dell'acciaio inox si nota questa differenza, per quanto meno marcata. Nel corso del 1996 si è infatti registrato un aumento della domanda di prodotti realizzati con questo materiale e ciò ha indotto molte imprese ad operare su tale segmento.

Parametri valutati	Aziende con previsioni di crescita	Aziende con previsioni di stabilità o diminuzione	ANOVA
materiale utilizzato: acciaio inox	94.4 %	63.3 %	0.0124
materiale utilizzato: titanio	50 %	13.3 %	0.0061
materiale utilizzato: nichel-free	44.4 %	20 %	0.0888
materiale utilizzato: leghe rame-berillio	66.7%	30%	0.0154

Tabella 9-12 Materiali utilizzati in produzione.

• **Il tipo di offerta** . Sono da privilegiare le aziende realizzatrici di prodotto finito o di un prodotto di fase, piuttosto che le aziende subfornitrici di lavorazione. Questo per diverse ragioni. Innanzitutto, le aziende che realizzano un prodotto finito dispongono, a parità di altre condizioni, di un margine superiore, soprattutto nel caso che esse non riversino il prodotto sul mercato industriale, ma si affaccino direttamente a quello finale. Inoltre, tali aziende

appaiono in grado di generare un indotto produttivo nell'area considerata. Infine, la grande committenza sta privilegiando la fornitura di un prodotto di fase, cioè di un insieme "finito" di componenti per diminuire il numero di canali di ingresso, limitare l'onere amministrativo associato all'approvvigionamento, ridurre i "lead time" di fornitura, consentire un controllo più puntuale sui materiali in ingresso, semplificare la pianificazione produttiva dei rifornimenti. Le evidenze statistiche, attraverso una serie di indicatori indiretti, dimostrano come le aziende con migliori prospettive di crescita sono maggiormente orientate verso un prodotto finito o di fase (vedi Tabella 9-13): è superiore per esse la percentuale di produzione effettuata su previsione, è superiore il volume produttivo realizzato in modalità ripetitiva e nullo quello associato a prodotti singoli, sono superiori i costi delle esternalizzazioni.

Parametri utilizzati	Aziende con previsioni di crescita	Aziende con previsioni di stabilità o diminuzione	ANOVA
% prod./comp. a catalogo su previsione delle vendite	3.33	0.00	0.0643
% produzione a prodotto singolo	0.00	16.00	0.0603
% produzione ripetitiva - in serie	55.56	32.33	0.0862
% costi per esternalizzazioni	13.06	4.93	0.0863

Tabella 9-13 Ripartizione della produzione.

- Il ricorso **attuale e previsto alla subfornitura**, in particolare locale. Obiettivo ultimo dell'Agemont è evidentemente quello di sostenere il comparto locale, appare dunque opportuno favorire quelle unità intenzionate a privilegiare il flusso locale di subfornitura.

9.2.2. Attivazione di servizi e iniziative di rete.

In questa sezione vengono sinteticamente analizzate le possibili **iniziative e servizi** realizzabili a sostegno dell'occhialeria dell'Alto Friuli. Anche in questo caso, l'analisi tiene conto delle risultanze empiriche dell'indagine questionaria e dei casi studio. Vengono analizzate tre tipologie di interventi:

- Servizi esterni di supporto/consulenza aziendale.
- Servizi di formazione.
- Altre iniziative di rete.

9.2.2.1 Le aree di interesse per servizi esterni di supporto/consulenza.

I dati emersi dalla ricerca hanno messo in evidenza come le diverse proposte di servizio elencate nel questionario abbiano incontrato un'attenzione generalmente modesta, soprattutto per le imprese di più modeste dimensioni minori. Lo scarso utilizzo dei servizi esterni è in molti casi da imputare sia alla scarsa informazione, sia alla mancanza di personale qualificato in grado di conoscere ed usare efficacemente i servizi esistenti. Nelle imprese di dimensioni più elevate, l'utilizzo della maggior parte di questi servizi viene realizzato in funzione complementare e a supporto di strutture interne già esistenti. Motivo per cui queste ultime sono in grado di esprimere una domanda più competente ed accurata rispetto alle realtà produttive più piccole.

I servizi più richiesti, e/o maggiormente offerti, sono risultati quelli relativi all'"area economico-amministrativa", soprattutto per questioni fiscali, contabili o legati ai rapporti di lavoro dei dipendenti. Scarso, invece, si è rivelato l'interesse e la conseguente domanda di servizi inerenti l'"area promozione-commercializzazione" e quella della "formazione del personale". Molte delle imprese intervistate, ad eccezione di quelle di dimensioni più grandi, sostengono ormai di possedere una consolidata esperienza, acquisita negli anni e sufficiente a condurre in maniera adeguata l'azienda. Alcune dimostrano scetticismo nei confronti dell'offerta proveniente dalle società e studi di consulenza che, a loro giudizio, non sarebbero in grado di capire il loro settore e la loro realtà produttiva. Altri ancora guardano con sospetto una possibile organizzazione della loro attività, da sempre fondata su rigidi schemi di una imprenditorialità autocratica, in base a criteri innovativi che porterebbero inevitabilmente ad una divisione più formale e precisa dei compiti e delle responsabilità e ad una razionalizzazione dell'attività svolta. Infine, altre aziende sarebbero nonostante tutto interessate a queste "offerte organizzative", ritenendo, però, di non aver ancora ricevuto valide proposte. A fronte di tutto questo ci sono, comunque, imprese che hanno instaurato dei rapporti duraturi con gli Enti erogatori di servizi di consulenza, ottenendo buoni risultati.

Area "produzione".

In quest'area si può notare come le imprese con migliori prospettive si differenziano sensibilmente dalle restanti relativamente all'importanza attribuita ad alcuni servizi (vedi Tabella 9-14), in particolare: la **progettazione**, **l'organizzazione e controllo della produzione**, la qualità di prodotto e di sistema. L'utilizzo dei restanti servizi appartenenti a quest'area si è rivelato scarso per entrambe le categorie di imprese, in parte perché le attività di produzione sono quelle maggiormente sviluppate nelle imprese analizzate, in parte perché

riguardano aree tecnologiche meno critiche per il settore (trasporti, manutenzione, ricerca dei fornitori, ecc.).

Parametri valutati	Aziende con previsioni di crescita	Aziende con previsioni di stabilità o diminuzione	ANOVA
progettazione o design	3.11	2.10	0.0567
organizzazione e controllo della produzione	3.83	2.80	0.0352
qualità di prodotto e di sistema	4.11	2.83	0.0036

Tabella 9-14 Servizi "area produzione".

Area "promozione/commercializzazione".

Alcuni servizi dell'Area *Promozione/Commercializzazione* suscitano un certo interesse solo per le imprese con previsioni di crescita: la maggior parte delle unità campionate affida la propria efficacia competitiva ancora su base esclusivamente tecnico-produttiva. Gli unici servizi a cui è stata assegnata un'importanza significativa (vedi Tabella 9-15) sono stati quelli riguardanti la pubblicità (tuttavia alcune aziende preferiscono utilizzare esclusivamente i propri rappresentanti nella loro azione promozionale) e le ricerche di mercato (anche in quest'area, comunque, le imprese terziste e quelle che non producono con marchio proprio non intendono investire sostanziali risorse). Pochissime imprese sembrano interessate a servizi quali "assistenza import-export" (tuttavia poche imprese esportano e pochissime importano componenti o materie prime) o a servizi di "consulenza su marchi e brevetti".

Parametri valutati	Aziende con previsioni di crescita	Aziende con previsioni di stabilità o diminuzione	ANOVA
ricerca di mercato	3.11	2.20	0.0719
pubblicità/altre forme di comunicazione aziendale	3.56	2.40	0.0107

Tabella 9-15 Servizi "area promozione/commercializzazione".

Area "amministrazione".

Questi servizi, da quanto rilevato in sede di indagine, risultano più importanti. Si tratta dei classici servizi di cui normalmente le aziende si servono per la conduzione della loro impresa e per l'adempimento degli obblighi fiscali/amministrativi. In particolare l'assistenza legale si dimostra un servizio a cui le imprese meglio posizionate sul mercato ricorrono con più frequenza rispetto alle altre (vedi Tabella 9-16): problematiche e contenziosi si dimostrano più frequenti per quelle aziende che si rivolgono ad un mercato più vasto, rispetto a quelle che operano esclusivamente in subfornitura per un singolo committente.

Parametri valutati	Aziende con previsioni di crescita	Aziende con previsioni di stabilità o diminuzione	ANOVA
importanza assistenza legale	3.44	2.67	0.1000

Tabella 9-16 Servizi "area amministrazione".

Area "Formazione del personale".

Tutte le tematiche riguardanti i servizi di *Formazione del personale* hanno dimostrato di ricevere una valutazione di importanza media per le aziende. Per molte di esse (soprattutto appartenenti alla seconda classe) la formazione più significativa si consegue internamente all'azienda, tramite l'esperienza diretta (del resto, distogliere i dipendenti dal proprio lavoro equivale per molte unità a "bloccare l'attività"). In generale viene, comunque, preferita una formazione riguardante il personale inserito nell'area qualità e in produzione, piuttosto che nell'area commerciale, di solito non molto sviluppata al livello di struttura interna dedicata. Le esigenze maggiormente sentite dalle imprese in quest'area riguardano la formazione degli occupati su aree ormai divenute strategiche per affrontare la competizione sul mercato, ossia, la **qualità**, la **tecnologia**, le **conoscenze informatiche** e l'**organizzazione del lavoro**. La distinzione tra le due macroclassi è netta: si ha in genere più di un punto di scarto nella valutazione media dell'importanza dei vari servizi (vedi Tabella 9-17). A nostro giudizio, la "formazione manageriale" agli imprenditori sarebbe da promuovere in maniera più significativa. Purtroppo, spesso si è già potuto constatare che la partecipazione agli incontri formativi da parte degli imprenditori in genere è scarsa, per motivi di tempo o di disinteresse.

Parametri valutati	Aziende con previsioni di crescita	Aziende con previsioni di stabilità o diminuzione	ANOVA
la tecnologia	3.33	2.43	0.0740
la programmazione della produzione	3.17	2.17	0.0342
la qualità	3.83	2.63	0.0161
la commercializzazione/marketing	2.94	2.00	0.0529
la contabilità/finanza	3.11	2.17	0.0500
la gestione personale e l'organizz. del lavoro	3.28	2.27	0.0330
l'informatica	3.33	2.27	0.0330
problematiche specifiche relative al settore	3.39	2.10	0.0042

Tabella 9-17 Tematiche di formazione del personale.

Nel corso della ricerca abbiamo valutato anche il giudizio che gli imprenditori attribuiscono ai servizi analizzati e indagato i motivi della eventuale mancata utilizzazione, nonché i possibili aspetti suscettibili di miglioramento. In genere,

gli imprenditori si dichiarano informati sull'esistenza dei servizi e i costi ad essi associati non sembrano costituire un ostacolo insormontabile. Il limite fondamentale è, invece, rappresentato dal fatto che molto spesso i servizi non rispondono alle specifiche esigenze della singola impresa.

Le imprese intervistate hanno, inoltre, esplicitamente richiesto che gli Enti erogatori dei servizi migliorino alcuni aspetti sia di base (quali la tempestività nella erogazione, il coordinamento tra gli Enti stessi, la qualità e la completezza), sia specifici per il settore occhialeria (specificità dei servizi per il settore, rispondenza a nuove esigenze e nuove normative). Analizzando le strutture pubbliche e private utilizzate dalle imprese per quanto riguarda l'erogazione dei servizi (vedi Tabella 9-18), si è potuto constatare come le aziende con migliori prospettive di crescita si sono rivolte con più assiduità all'Agemont ed inoltre abbiano intrattenuto migliori rapporti di collaborazione con le aziende committenti.

Parametri valutati	previsioni di crescita	previsioni di stabilità o diminuzione	ANOVA
Agemont	72%	47%	0.0874
aziende committenti	39%	13%	0.0423

Tabella 9-18 Enti erogatori dei servizi.

Da rilevare ancora che le imprese si sono dimostrate interessate alla costituzione/potenziamento di un **Ente specifico erogatore di servizi** di consulenza e di formazione, soprattutto quelle più piccole e nate più di recente. A nostro giudizio, tale ente, oltre che offrire consulenza e formazione, dovrebbe favorire la circolazione di informazioni all'interno del comparto, comunicando iniziative fieristiche e momenti associativi, stimolando la partecipazione delle unità carniche alle fiere e favorendo la loro adesione alle associazioni di settore.

9.2.2.2 Proposte di iniziative di rete.

Analizziamo brevemente le proposte specifiche emerse in sede di indagine e discusse con alcuni degli imprenditori intervistati.

Costituzione di una rete produttiva integrata. Questo tipo di proposta si riallaccia a quanto in precedenza affermato a proposito di interventi "mirati" su alcune aziende. La costituzione di una rete produttiva integrata, capace di realizzare un prodotto "finito" o comunque avviata verso produzioni di fase a maggior valore aggiunto, appare infatti un'iniziativa determinante ai fini dello sviluppo del comparto. Si tratta però di un intervento di complessa attuazione: richiede a nostro giudizio la presenza di **leader** che siano in grado di avviare un progressivo processo di integrazione produttiva tra unità che oggi interagiscono poco. Non a caso qualche imprenditore intervistato confida nel trasferimento in

Carnia di una azienda leader del settore, che possa diventare un polo di riferimento per le piccole occhialerie e svolga un'azione promotrice e coordinatrice, oltre che facilitare il trasferimento nel territorio di produzioni complementari a quelle esistenti. Più di qualche intervistato ha sostenuto che, per sviluppare in Carnia un indotto nel settore delle occhialerie, è opportuno abbandonare il tradizionale percorso delle sovvenzioni "a pioggia" sulle piccole imprese, e concentrare invece gli sforzi sui **produttori più significativi** (in genere coloro che realizzano "prodotti finiti"). Solo questi ultimi vengono considerati, infatti, dei potenziali committenti in grado di destinare all'esterno delle lavorazioni e garantire lavoro ai terzisti. Dunque, allo scopo di integrare produzioni oggi molto frammentate, ci sembra opportuno che Agemont:

- Identifichi in via preventiva potenziali leader capaci di guidare il processo di integrazione.
- Favorisca in via prioritaria il loro consolidamento strutturale ed il loro salto qualitativo.
- Motivi, attraverso adeguati incentivi, tali aziende ad avviare il processo di integrazione produttiva all'interno dell'area considerata.
- Favorisca, attraverso occasioni di incontro (**convegni, tavole rotonde, incontri periodici, seminari specialistici**), la conoscenza reciproca tra tali aziende e i restanti operatori del comparto, oltre che promuovere un maggiore e più qualificato flusso di informazioni.

Consorzio per la promozione/vendita dei prodotti/componenti. Uno dei limiti principali delle aziende carniche/friulane emerso dalla ricerca riguarda l'aspetto commerciale, ed in particolare la difficoltà di accesso diretto sia al mercato di fornitura che a quello finale. Poiché la competizione nel settore dell'occhialeria, come in altri settori, si gioca sempre più a livello distributivo, un consorzio di vendita potrebbe consentire a più aziende di essere direttamente attive sul mercato, suddividendosi gli oneri elevati che la promozione e commercializzazione del prodotto comporta. Va rilevato, per questa, come per altre possibili iniziative consortili, che prevale nell'area considerata una mentalità fortemente individualista: contraddicendo l'idea stessa di consorzio, più di qualche intervistato ha fatto presente la necessità di un'iniziativa consortile che sappia promuovere non un' "immagine globale all'occhialeria in Carnia", bensì favorire azioni promozionali incentrate sulle singole aziende. Sempre allo scopo di sviluppare il comparto sul fronte commerciale viene ritenuta utile la costituzione di una **BANCA DATI TELEMATICA** per facilitare i contatti con i committenti e tra le imprese medesime. Oltre che consentire al comparto una maggiore visibilità all'esterno, una banca dati favorirebbe la conoscenza e l'interazione tra le imprese dell'area. Particolarmente interessate alla costituzione di una banca dati telematiche si dimostrano le aziende con migliori prospettive di crescita, che in questo modo possono meglio sfruttare la loro superiore dotazione

informatica. Sempre in un'ottica di potenziamento commerciale del comparto vanno a nostro giudizio sfruttate le potenzialità di **INTERNET**, benché un servizio di questo tipo abbia incontrato pareri discordanti. Molte aziende temono che i committenti attuali non vedano di buon occhio la "presentazione del prodotto su rete Internet". I committenti sembrano, infatti, privilegiare i fornitori completamente dedicati per evitare possibili travasi di notizie riservate e di soluzioni tecniche originali. In realtà, soltanto aprendo nuove possibilità di sbocco alle loro produzioni queste aziende potranno allentare il regime di forte dipendenza dai committenti. Dunque, un'area di proficuo utilizzo della "Rete Internet" riguarda la disponibilità di informazioni su potenziali committenti, oltre che informazioni riguardanti nuovi materiali, le nuove leghe e le tecnologie disponibili sui mercati. Sempre in un'ottica di promozione commerciale del comparto è stata avanzata la proposta di creazione di una **SHOW ROOM** delle produzioni carniche, localizzata ad esempio a Tolmezzo. L'iniziativa ci sembra interessante, ma comunque meno significativa del "catalogo virtuale" che potrebbe essere allestito tramite **INTERNET**. A differenza di quello "fisico", il catalogo prodotti "virtuale" consentirebbe accessi remoti, minori tempi di costruzione e minori risorse di gestione.

Laboratorio di analisi/ricerca sui materiali. Molti imprenditori si sono dimostrati favorevoli alla costituzione di un laboratorio di analisi e ricerca sui materiali, che si occupi anche delle problematiche relative alla certificazione del prodotto. Soltanto pochi imprenditori hanno manifestato scetticismo verso questa iniziativa, sostenendo che sarebbe preferibile sfruttare strutture già esistenti, ad esempio i laboratori dell'Università di Udine od altri ubicati sempre in provincia. Anche in questo caso le aziende più interessate risultano quelle che presentano prospettive di crescita positive, intenzionate a diversificare la loro produzione su nuovi materiali e a utilizzare le tecniche di lavorazione più evolute. Come più volte rilevato, l'innovazione di prodotto sta diventando un fattore critico di successo nel settore. Essa è tanto più critica per i produttori friulani, molti dei quali legano le loro possibilità di sopravvivenza e sviluppo a produzioni di nicchia, quali ad es. l'occhiale in titanio. In quest'area sono oggi indispensabili gli aiuti pubblici perché questo tipo di innovazione richiede investimenti elevati in macchinari e tecnologia specifici. La piccola impresa ha cioè bisogno di supporti per la ricerca sui materiali, sulle leghe speciali, sui trattamenti e le lavorazioni. Attualmente solo poche unità possono investire in ricerca, distogliendo del personale dalle attività direttamente produttive e dedicandolo alla sperimentazione. La costituzione di un laboratorio di analisi e ricerca sui materiali rappresenta dunque una delle iniziative più interessanti da valutare in prospettiva. Dal momento che la sua costituzione non potrà avvenire in tempi brevi, per fronteggiare le necessità attuali di molte unità potrebbe essere utile valutare la disponibilità di altre strutture, sia nella nostra regione (Università), sia in Cadore, dove strutture di questo tipo esistono e sono aperte anche alle nostre

unità. Analoghe argomentazioni valgono per un'iniziativa simile indagata nel questionario: la costituzione di un "**Consorzio per lo sviluppo tecnologico**". Esso viene giudicato dagli intervistati un'iniziativa potenzialmente interessante ai fini della ricerca su nuove tecniche di lavorazione e su nuovi materiali. L'iniziativa viene considerata nello stesso tempo difficile da realizzare, perché molto onerosa dal punto di vista economico: un laboratorio richiede consistenti investimenti in attrezzature e necessita di personale specificatamente dedicato. Va però ribadito il fatto che le collaborazioni sul fronte tecnologico non possono che essere complementari a quelle sul fronte produttivo e commerciale, fronti sui quali le possibili sinergie devono ancora venire identificate dagli interessati.

Altre due iniziative, comunque non prioritarie, meritano a nostro giudizio ulteriori approfondimenti.

Il "Magazzino dell'Occhiale". Una proposta avanzata da *Accademie Friulane* è quella di costituire un "Magazzino dell'Occhiale", intesa come un deposito di prodotti finiti realizzati dal comparto e disponibili per la vendita. Accade spesso che la dimensione ottimale dei lotti di produzione superi le quantità richieste. Oppure che, una volta allestita la linea di produzione, volumi produttivi superiori a quelli richiesti possano essere ottenuti con un basso costo marginale. Si generano in questo modo degli "avanzi" di magazzino. La proposta è allora quella di raccogliere questi "avanzi" e, attraverso opportune azioni di commercializzazione, provvedere alla loro vendita. Il "Magazzino dell'Occhiale" comprenderebbe cioè gli stock dagli operatori carnici, per poi rivenderli. Oltre al prodotto finito, potrebbero venire 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 la ricezione degli ordini effettivi. Si presume che in questo modo le aziende potrebbero offrire ai clienti tempi di consegna inferiori. Da rilevare che questo Magazzino potrebbe essere anche "virtuale", nel senso che gli stock potrebbero rimanere fisicamente presso le aziende e venire gestiti unicamente per via informatica. Il limite dell'iniziativa "**Magazzino dell'Occhiale**" risiede nel limitato numero di potenziali interessati: essa potrebbe essere utile solo per i pochi produttori carnici che realizzano gli occhiali finiti. Inoltre, questa iniziativa si configura in realtà come una particolare forma di finanziamento agevolato alle aziende, che in questo modo vedono ridurre i rischi associati alle giacenze e vengono incentivate soprattutto nelle produzioni di basso volume. Si tratta comunque di un'iniziativa che merita approfondimenti in prospettiva futura e che ricalca nelle sue linee essenziali proposte analoghe sviluppate in altre regioni ed in altri settori.

Istituzione di una scuola permanente per l'occhialeria. Il suo compito sarebbe quello di impartire una preparazione tecnica specialistica, in modo

analogo a quanto avviene in Cadore. Uno dei problemi più gravi che le aziende friulane si sono trovate ad affrontare è rappresentato spesso dalla mancanza di capacità tecniche (e quindi di efficienza) da parte della manodopera. Alcuni imprenditori di origine cadorina che abbiamo intervistato hanno affermato che la manodopera carnica non possiede né l'esperienza, né soprattutto la cultura per lavorare in una fabbrica di occhiali. E' per questo che diversi tra gli intervistati auspicano la creazione di una scuola tecnica permanente.

L'iniziativa non ci convince. Essa infatti non ci sembra prioritaria in un momento in cui è in pericolo una parte consistente delle maestranze oggi impiegate nel comparto. Inoltre, la dimensione attuale del comparto ci sembra attualmente troppo ridotta per giustificare l'attivazione di un servizio specifico permanente. Più praticabile ci sembra invece l'attivazione di un corso specialistico all'interno di strutture formative già esistenti, ad esempio, gli istituti professionali presenti a Tolmezzo.

Infine, riportiamo per completezza un'altra iniziativa verificata in fase empirica, iniziativa che però non riteniamo utile per lo sviluppo del comparto.

Consorzio per l'acquisto di materie prime. Scarso è il gradimento ottenuto da quest'iniziativa: la varietà dei materiali è giudicata troppo ampia ed i volumi cumulati troppo contenuti per poter impostare efficaci azioni consortili sul versante approvvigionamenti. Simile a questa è la proposta riguardante un "negozio-magazzino" a Tolmezzo. Si tratterebbe in questo caso di un centro di vendita 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. La proposta è stata avanzata da un intervistato, ma non ci sembra interessante per le medesime ragioni che sconsigliano la costituzione di un consorzio di acquisto: varietà dei materiali elevata, volumi cumulati contenuti, oltre che la relativa facilità di reperimento dei codici di acquisto considerati.

La sintesi delle indicazioni operative proposte viene riportata nel prospetto seguente.

Tipologia di intervento	obiettivo	caratteristiche
Sostegni mirati	Favorire il consolidamento delle unità potenzialmente in grado di sostenere lo sviluppo settoriale	Finanziamento di progetti avanzati da aziende selezionate sulla base di: <ul style="list-style-type: none"> • dimensioni • capacità commerciale • tecnologie di produzione e progettazione • tecniche e strumenti di gestione • innovazione di prodotto • tipo di offerta
Iniziative di rete:		
Consulenza e Formazione	Favorire la crescita qualitativa delle aziende negli ambiti di maggiore debolezza	Attività di consulenza ed assistenza in: <ul style="list-style-type: none"> • progettazione • organizzazione e controllo della produzione • qualità di prodotto e sistema • ricerche di mercato e promozione • informatica • organizzazione del lavoro • contabilità ed assistenza fiscale e legale Per gli imprenditori: <ul style="list-style-type: none"> • formazione manageriale di base
• Costruzione di una rete produttiva integrata	Favorire la collaborazione produttiva tra le unità dell'area finalizzata alla realizzazione di prodotti di fase o finiti	Identificazione dei potenziali leader capaci di guidare il processo di integrazione, loro incentivazione, organizzazione di incontri periodici per favorire la conoscenza reciproca e consentire l'identificazione di possibili complementarità produttive
• Consorzio di promozione/vendita	Favorire la cooperazione commerciale per creare o consolidare uno sbocco più diretto sul mercato	Creazione di un consorzio di promozione vendita che curi le attività di ricerca di mercato, identificazione dei committenti, promozione e vendita del prodotto.
• Laboratorio di analisi/ricerca	Favorire l'innovazione di prodotto e processo	Creazione di un laboratorio di analisi e ricerca che renda disponibile un servizio di certificazione e favore la sperimentazione su materiali/tecnologie innovative
In prospettiva:		
• Il "Magazzino dell'Occhiale"	Facilitare lo smaltimento dei magazzini distribuendone gli oneri	Creazione di un centro di raccolta e vendita di stock di semilavorati e prodotti finiti disponibili per la vendita diretta.
• Corsi specialistici	Impartire una preparazione tecnica specialistica	Istituzione di corsi specifici per l'occhialeria presso istituti professionali presenti nel territorio

Tabella 9-19 Le indicazioni operative proposte: il quadro di sintesi.

