

7. CASI STUDIO

In questo capitolo vengono presentati i profili delle due imprese presso le quali sono state effettuate delle visite pilota per la messa a punto del modello di ricerca. Il primo caso studio si riferisce a un'impresa che produce elementi strutturali per l'edilizia in lamellare e il secondo a un'azienda che produce arredo interno.

Nei casi studio, per illustrare le leve d'intervento e le prestazioni di ogni singola impresa, vengono presentati due grafici relativi a:

- *posizionamento dell'impresa rispetto alla media del settore*: è visualizzato da un grafico radar nel quale ciascun asse, i cui valori sono compresi tra 1 e 5, si riferisce ad una variabile. La linea continua scura collega i valori riferiti all'impresa in esame (tanto maggiore è l'area racchiusa dalla linea tanto migliore è la situazione dell'azienda), mentre la linea tratteggiata collega i valori medi del settore;
- *posizionamento dell'impresa rispetto alla distribuzione delle aziende del settore*: fatto 100 il settore, vengono considerati cinque intervalli di risposta di ampiezza proporzionale al numero di aziende comprese in ciascun intervallo. Il posizionamento dell'impresa è evidenziato in nero.

L'analisi dei due grafici permette di capire quanto si discosta dalla media il comportamento della ditta e quante imprese del campione abbiano un comportamento simile.

7.1 EUROHOLZ

- Attività: produzione di strutture in legno lamellare
- fatturato 1996: 8,2 mld
- dipendenti: 28

7.1.1 La storia

L'azienda è nata inizialmente come industria tessile, infatti faceva filatura per il gruppo industriale Morazzi il quale ha costruito uno stabilimento a Villa

Santina per poter usufruire di agevolazioni, in particolare quelle riguardanti la leggi 65 e 25.

Successivamente nel 1994 l'azienda è stata acquistata da un gruppo industriale di Avellino con il quale ha iniziato l'attuale produzione di lamellari, però la gestione si è rivelata fallimentare; infatti in un anno e mezzo di gestione la ditta ha avuto una perdita di 5 miliardi su un fatturato complessivo di 10 miliardi.

Nel settembre 1995, l'azienda ormai priva di una attività produttiva, è stata venduta e quindi rilevata dall'attuale gruppo, la Unifin, che ha operato una ristrutturazione finanziaria, ricoprendo le perdite e ricostituendo il capitale sociale a 2 miliardi e mezzo, e una ristrutturazione commerciale, formando una rete di agenti e creando degli uffici di vendita in tutta Italia.

La produzione è ripartita nel gennaio del 1996, inizialmente in sordina ma già all'inizio di giugno dello stesso anno si è raggiunto il pieno sfruttamento della capacità produttiva.

Questi problemi in fase di crescita hanno scalfito il nome dell'azienda; infatti alcune commesse non sono state adeguatamente portate a termine dalla precedente gestione e ciò sta dando non pochi problemi all'attuale gestione, anche se si riesce tranquillamente a vendere l'attuale produzione.

Attualmente le quote dell'impresa sono per un 70% di proprietà dell'Unifin e per il restante 30% di proprietà della Friulia che è una finanziaria regionale.

L'Unifin, che è un gruppo di Martignacco le cui quote sono detenute per la maggioranza dalla famiglia Turello e per la restante parte dalla famiglia Macorig, ha rilevato l'Euroholz per completare la gamma di prodotti offerti nell'ambito degli elementi per l'edilizia. Infatti fanno parte del gruppo la Spav prefabbricati s.p.a., che produce elementi per l'edilizia in calcestruzzo, la Ageura s.r.l. che produce strutture in ferro e acciaio per l'edilizia; inoltre l'Unifin possiede la maggioranza dell'Unionfer s.r.l., che produce ferro sempre per l'edilizia e della Caminella s.r.l. che fabbrica tronchetti in legno utilizzando scarti della produzione del legno tra i quali anche quelli della Euroholz. Quindi la Unifin per quanto riguarda l'edilizia prefabbricata per grosse strutture può coprire a trecentosessanta gradi tutte le richieste del mercato. L'obiettivo attuale dell'Unifin è quello di sviluppare la Ageura che è l'unica azienda del gruppo che non riesce a soddisfare le esigenze del mercato, avendo ancora un parco macchine incompleto ed uno stabilimento in affitto.

7.1.2 Le dimensioni

L'Euroholz s.r.l. ha lo stabilimento produttivo a Villa Santina mentre la sede amministrativa e commerciale è situata a Martignacco presso gli stabilimenti della Spav prefabbricati.

L'azienda attualmente occupa 28 persone; di questi uno è il titolare che è effettivamente operativo in azienda, 4 sono gli impiegati tecnici, 22 gli operai e una è l'impiegata assunta con contratto di formazione-lavoro.

Nessuno degli addetti supera i 50 anni mentre più di un terzo ha un'età inferiore ai 25 anni, quindi l'età media degli addetti è da ritenersi bassa, ciò è dovuto alla recente costituzione dell'azienda e al fatto che le mansioni all'interno del processo produttivo non necessitano di particolare esperienza o livello di istruzione.

L'andamento degli occupati in azienda ha inevitabilmente seguito le vicissitudini della ditta, infatti gli addetti nel giro di 3 anni hanno toccato un massimo di 40 addetti con la precedente gestione fino ad attestarsi agli attuali 28; per il futuro si prospetta un aumento degli addetti in quanto attualmente si lavora in un unico turno ma l'obiettivo a medio termine dell'azienda è quello di operare su due turni.

L'andamento del fatturato ha risentito del periodo di inattività tra il settembre '95 e la ripresa di attività che si è attestata a regime solo a metà '96; infatti il fatturato '95 è di 12miliardi e quello '96 di 8,5miliardi, mentre per il '97 si prevede un fatturato intorno ai 10,5miliardi. Le previsioni sono ottimiste in quanto il mercato del lamellare è in espansione e l'azienda può tranquillamente produrre il doppio dell'attuale produzione.

I costi totali annui sono così ripartiti: 40% di costi per materiali, 20% di costi del personale, 40% di altri costi; notiamo quindi un'alta incidenza degli altri costi, che derivano soprattutto da costi di avviamento e da costi che si protraggono dalla precedente gestione.

7.1.3 Il prodotto/mercato

L'azienda produce travi e strutture in legno lamellare, in particolare è capace di produrre ogni tipo di elemento strutturale in lamellare per l'edilizia quindi non solo travi e pilastri ma anche archi, capriate, elementi di irrigidimento, tetti ecc. anche se per ora non tutte queste strutture sono state richieste dal cliente.

Questi elementi vanno a costituire soprattutto coperture per grandi luci come palazzetti, piscine e edifici industriali, ma è in espansione l'utilizzo delle travi anche nella costruzione di abitazioni private.

Per quanto riguarda la modalità di risposta alla domanda l'azienda produce sia a catalogo che non, sia su previsione che su ordine e sia su proprio disegno che su quello del committente (Figura 7-1). In particolare l'azienda produce travi per il magazzino mentre assembla strutture più complesse su commessa.

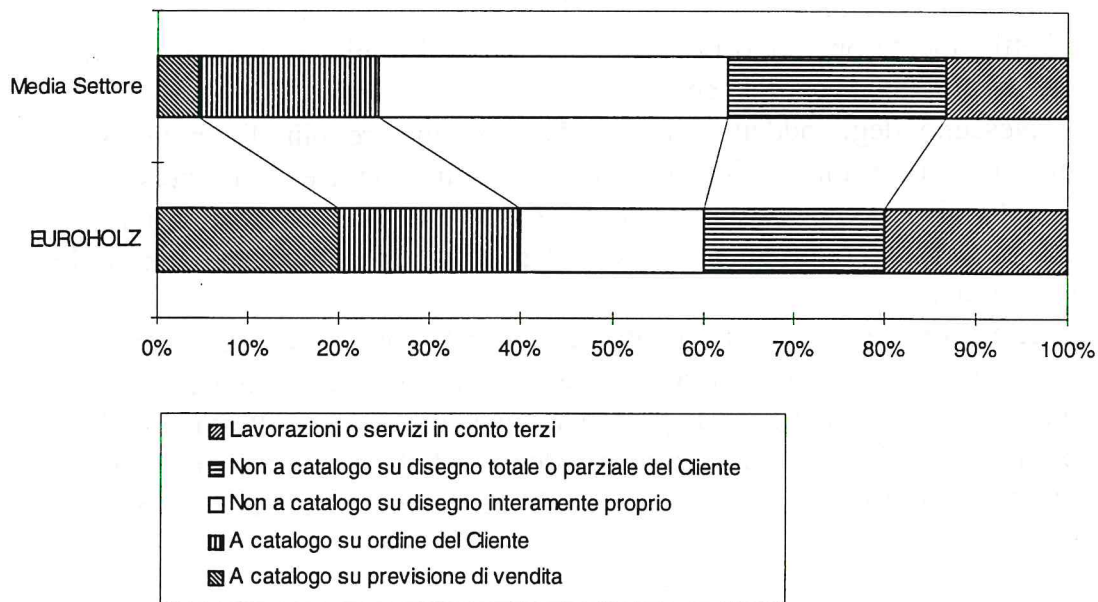


Figura 7-1 Modalità di risposta al mercato

L'Euroholz vende unicamente in Italia (Figura 7-2); in Regione il 25% il restante distribuito uniformemente in tutta Italia. E' interessante notare che contrariamente a quanto si possa pensare il lamellare ha un buon mercato anche al Sud, che potrebbe essere in ulteriore espansione se la Pubblica Amministrazione decidesse di riaprire molti cantieri.

Inoltre il fatto di produrre al Nord costituisce un vantaggio anche se si vende al Sud in quanto il legname è di origine prevalentemente austriaca.

Per i buoni collegamenti con l'Austria la Carnia sarebbe una zona ideale per le industrie del lamellare.

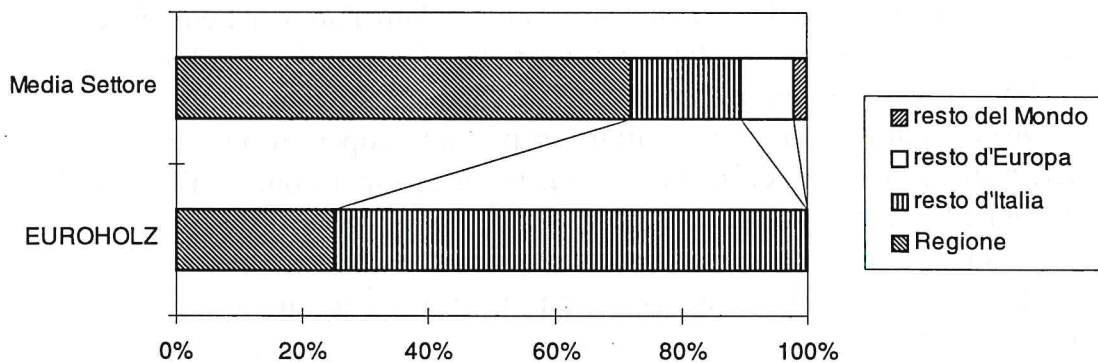


Figura 7-2 Localizzazione dei clienti

Relativamente alla tipologia dei clienti l'azienda vende quasi il 60% della propria produzione a imprese edili, poco meno del 30% viene venduto alla distribuzione equamente ripartita in piccola e grande, il restante viene venduto ad altre imprese industriali o artigiane mentre solo il 2% viene venduto a privati (Figura 7-3). L'azienda non opera direttamente con il committente pubblico in quanto per la costruzione di opere pubbliche le gare d'appalto riguardano le imprese di costruzione che successivamente si riforniscono dall'azienda.

I clienti tipici dell'Euroholz non assorbono più del 5% della produzione ciascuno, però è opportuno precisare che ci possono essere commesse che assorbono il 30% della produzione annuale ma queste sono saltuarie e difficilmente prevedibili, come la recente fornitura di lamellare per la copertura dello stadio di Reggio Emilia.

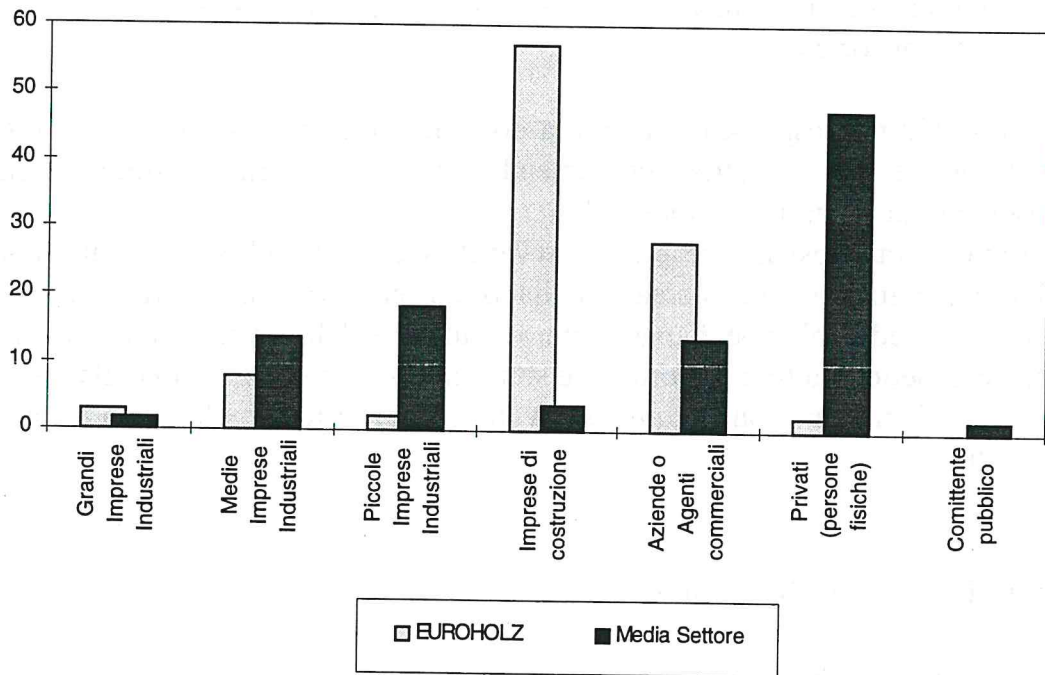


Figura 7-3 Tipologia dei clienti

Riguardo all'offerta, il settore è molto concentrato; infatti in tutta Italia solo altre 5 aziende di lamellare vengono ritenute dei concorrenti; quattro di queste aziende sono situate al Nord, tra le quali c'è l'Holzbau, l'azienda trentina ritenuta leader, se non altro perché è stata la prima a produrre lamellare in Italia, e la Stratex che si trova a Sutrio.

Nella commercializzazione dei propri prodotti l'azienda non incontra molti ostacoli anche perché può contare su una propria rete di vendita, infatti ben il 50% delle vendite avviene attraverso agenti monomandatari, un 25% attraverso agenti plurimandatari e il rimanente 25% tramite contatto diretto.

Gli agenti assumono un ruolo molto importante per l'azienda in quanto devono suggerire al cliente particolari soluzioni tecniche, progettuali e architettoniche cercando di mettere in luce i vantaggi dell'utilizzo di un materiale relativamente poco conosciuto come il lamellare rispetto a materiali più conosciuti come il calcestruzzo e il ferro. L'impresa cerca di promuovere il prodotto più attraverso incentivi economici rivolti ai propri rivenditori e ai propri intermediari che indirizzando gli sforzi sul mercato finale.

La presenza di propri punti vendita è ritenuta fondamentale per la commercializzazione dei propri prodotti. Questo costituisce un campo in cui l'azienda intende investire anche perché attualmente l'impresa si ritiene in ritardo rispetto ai concorrenti.

L'Eurohlz non esporta in quanto la domanda interna è ancora in una fase di espansione e gli obiettivi dell'azienda sul medio termine sono quelli di consolidare la propria posizione in Italia.

Negli ultimi mesi invece è stata avvertita da parte dell'azienda un aumento della competizione sul mercato italiano da parte di operatori stranieri, in particolare tedeschi, che hanno potuto usufruire della svalutazione di alcune monete rispetto alla lira; importante è sottolineare come l'aumento della presenza di operatori stranieri non sia quindi dovuta a superiorità tecnologica o a vantaggi di costo.

7.1.4 Il processo e la tecnologia

L'azienda produce indifferentemente a lotti o in serie: questo dipende dal prodotto (se è standard o fa parte di una commessa che richiede particolari specifiche).

L'azienda produce il lamellare partendo da tavolame di diversi tipi di legname a seconda delle richieste del cliente; comunque tutto il legno proviene dall'Austria, in quanto la produzione locale è ritenuta insufficiente sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo e non è conveniente dal punto di vista economico.

In azienda sono presenti oltre a tecnologie produttive, di controllo-qualità, di movimentazione e di magazzinaggio, anche sistemi informatici di comunicazione e di gestione, questi ultimi ritenuti particolarmente all'avanguardia; inoltre vengono considerate fondamentali le tecnologie legate alla progettazione (Figura

7-4). Attualmente opera un ufficio tecnico con capacità progettuali che lavora solo su particolari richieste del cliente, in futuro è prevista la realizzazione di un ufficio di progettazione che operi trasversalmente per tutto il gruppo, avendo la capacità di proporre la soluzione migliore per ogni tipo di progetto disponendo di tutti i tipi di strutture (lamellari, ferro, calcestruzzo).

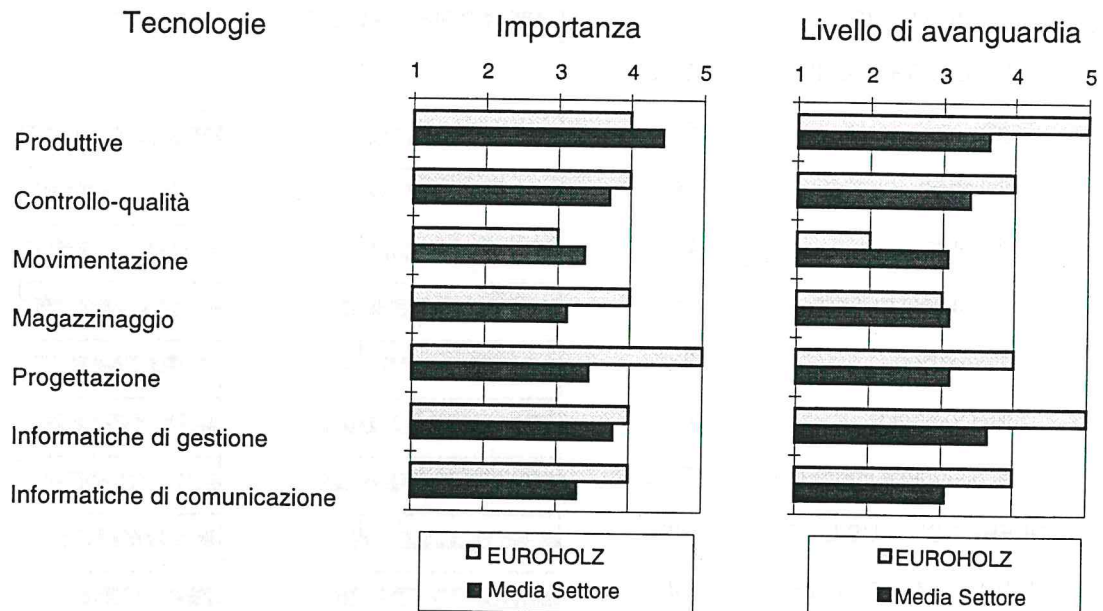


Figura 7-4 Le tecnologie

L'azienda svolge al suo interno tutte le fasi di lavorazione, raramente viene esternalizzato l'assemblaggio.

Tutta la produzione viene effettuata attraverso tre grandi macchine a controllo logico programmabile (PLC) disposte in linea ed attualmente sotto-utilizzate in quanto progettate per lavorare su due turni, mentre ora si lavora su un unico turno.

L'azienda possiede anche due levigatrici manuali, utilizzate nella rifinitura, ma hanno un ruolo del tutto marginale in quanto riguardano circa il 2% della produzione.

I macchinari sono ritenuti all'avanguardia in quanto sono stati tutti acquistati nuovi nel 1994.

Nella Figura 7-5 vengono indicate l'importanza delle varie lavorazioni effettuate (non vengono eseguite seconde lavorazioni) e l'avanguardia dei macchinari corrispondenti.

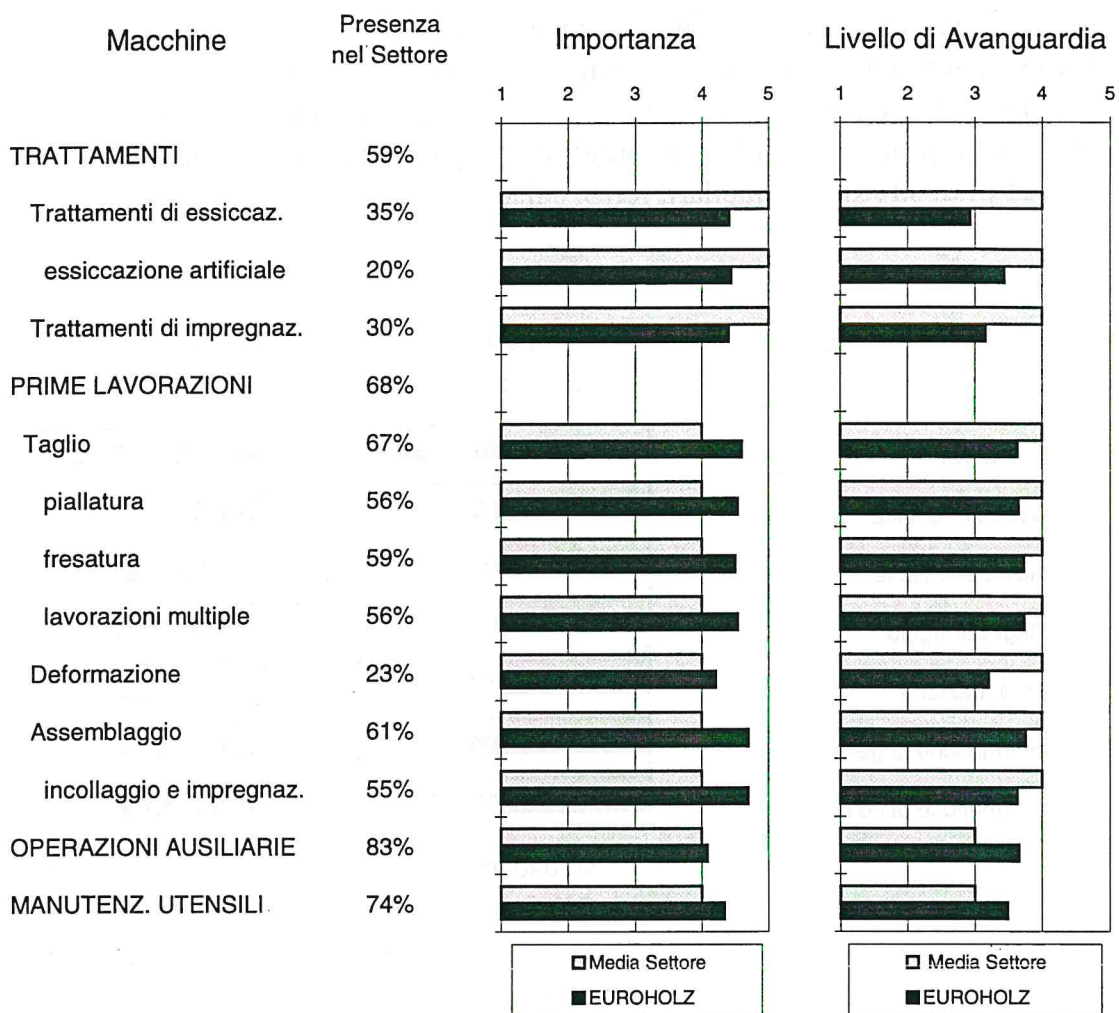


Figura 7-5 Importanza delle lavorazioni effettuate e avanguardia dei relativi macchinari

L'Euroholz dispone di 5 calcolatori collegati in rete aziendale; l'impresa dispone di un accesso Internet ed è in collegamento informatico (home-bankin) con la Cassa di Risparmio di Trieste, inoltre l'azienda ha la possibilità di collegarsi in videoconferenza con le altre imprese del gruppo.

In azienda è presente la progettazione assistita da computer (CAD) e sono correntemente utilizzati, anche se di proprietà dell'Unifin, pacchetti software per la gestione amministrativa e commerciale, gli acquisti, il magazzino e per la programmazione e controllo della produzione.

7.1.5 L'organizzazione e la gestione

Tra le leve organizzative assumono particolare importanza gli incentivi economici al personale mentre la formazione dello stesso è trascurata.

La Figura 7-6 e Figura 7-7 la presentano il grado di utilizzo delle diverse leve organizzative nell'impresa in esame rispetto alle altre imprese del campione.

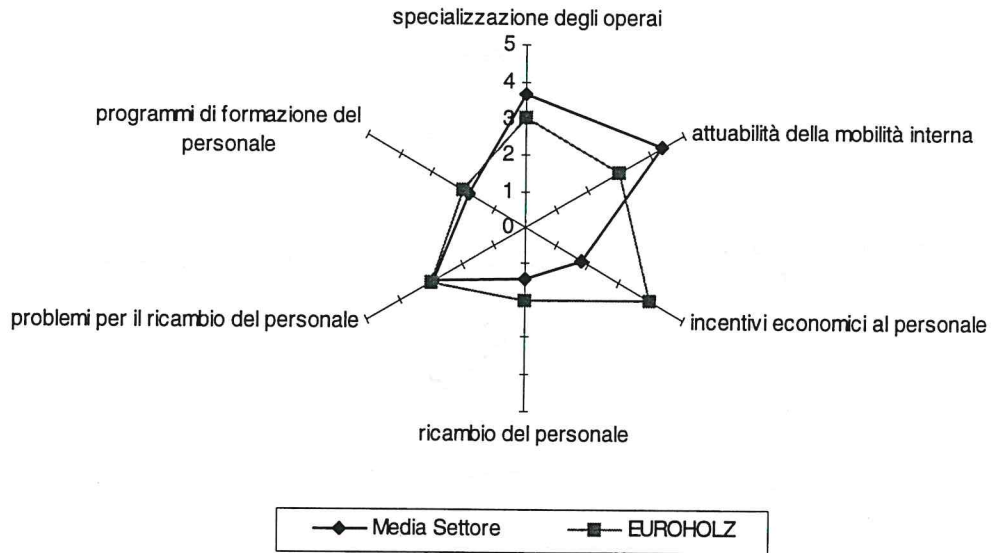


Figura 7-6 Posizionamento rispetto le leve organizzative

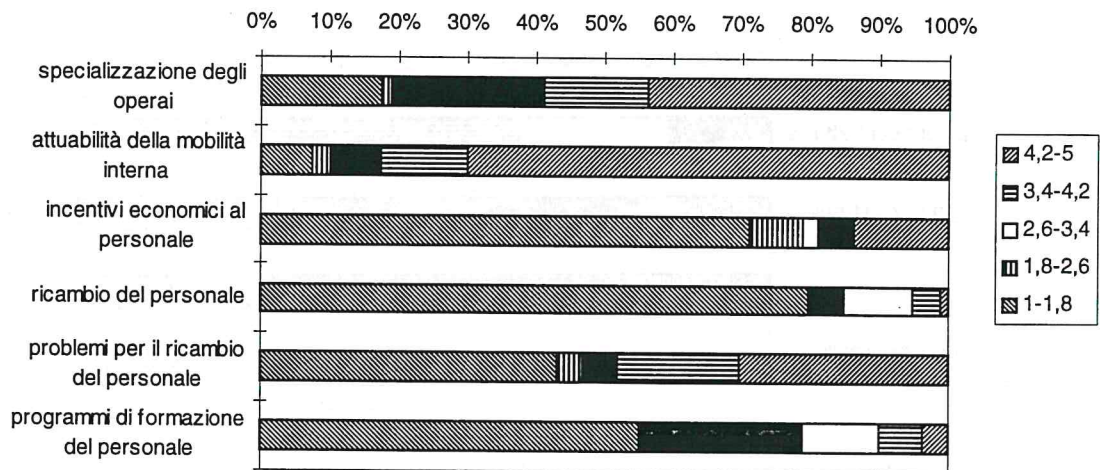


Figura 7-7 Posizionamento rispetto le leve organizzative

Nel grafico “radar” di Figura 7-8 e in quello a barre di Figura 7-9 si può osservare il posizionamento dell’impresa per quanto concerne le leve d’interfaccia clienti-fornitori rispetto alle altre imprese del campione.

Il potere contrattuale con i fornitori e con i clienti è basso; questo è dovuto anche al fatto che il prodotto è percepito dal mercato come indifferenziato; le relazioni con i clienti e in particolare con i fornitori sono improntate sul lungo periodo.

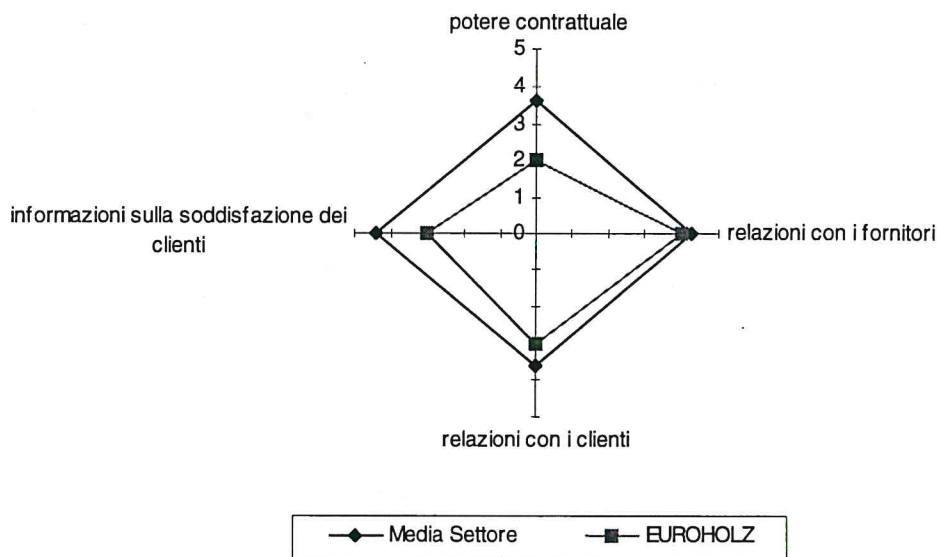


Figura 7-8 Posizionamento rispetto le leve d’interfaccia clienti-fornitori

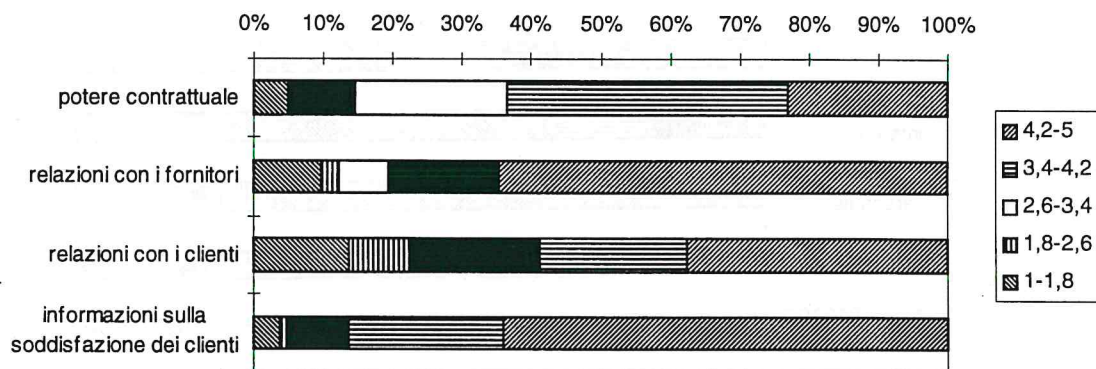


Figura 7-9 Posizionamento rispetto le leve d’interfaccia clienti-fornitori

La Figura 7-10 e la Figura 7-11 presentano il posizionamento dell'azienda rispetto le diverse leve gestionali (Just-in-Time, Concurrent Engineering e Total Quality Management).

La vicinanza con i fornitori di legname (che sono austriaci) permette un rifornimento pari alle immediate esigenze e quindi permette di non tenere una grande quantità di legname di scorta.

L'azienda si dimostra molto flessibile sia al mix che al volume potendo eseguire consegne ai clienti secondo le loro necessità con breve preavviso e in piccole quantità.

L'impresa è attivamente coinvolta nella progettazione dei prodotti per i clienti e si prevede che questa funzione venga ampliata in futuro sfruttando sinergie con gli altri produttori di strutture per l'edilizia del gruppo Unifin.

Relativamente al problema della qualità, l'impresa utilizza poco strumenti statistici per tenere sotto controllo la difettosità o per valutare i fornitori, anche se la qualità della materia prima è ritenuta molto importante infatti il 100% di questa viene controllata statisticamente eseguendo prove meccaniche e di resistenza sia internamente all'azienda che usufruendo di laboratori esterni, in particolare quelli dell'Università di Udine. Inoltre vengono eseguite prove di resistenza delle strutture e di stabilità sui prodotti finiti anche se queste non sono specificatamente richieste dal cliente.

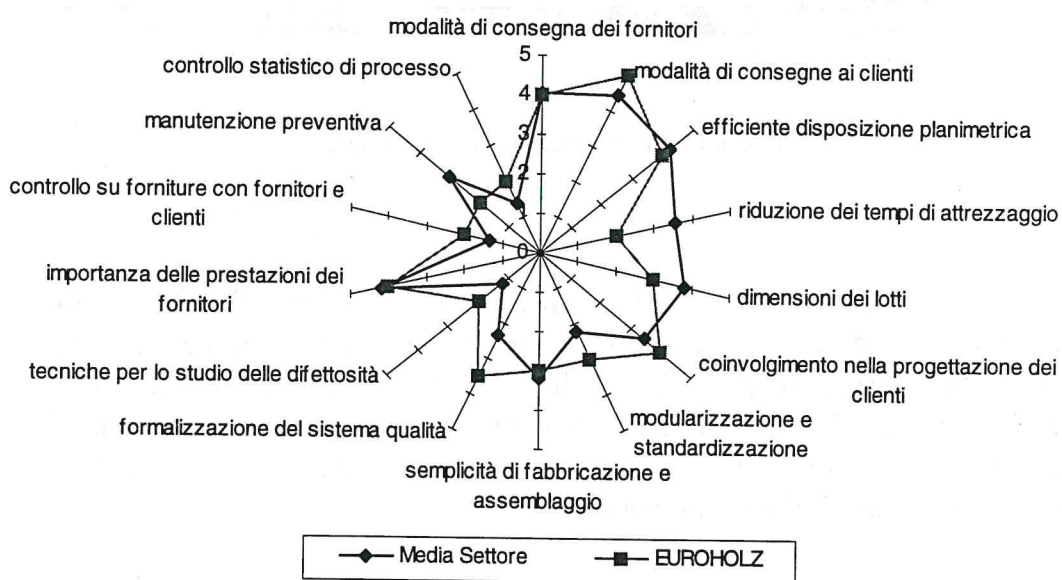


Figura 7-10 Posizionamento rispetto le leve gestionali

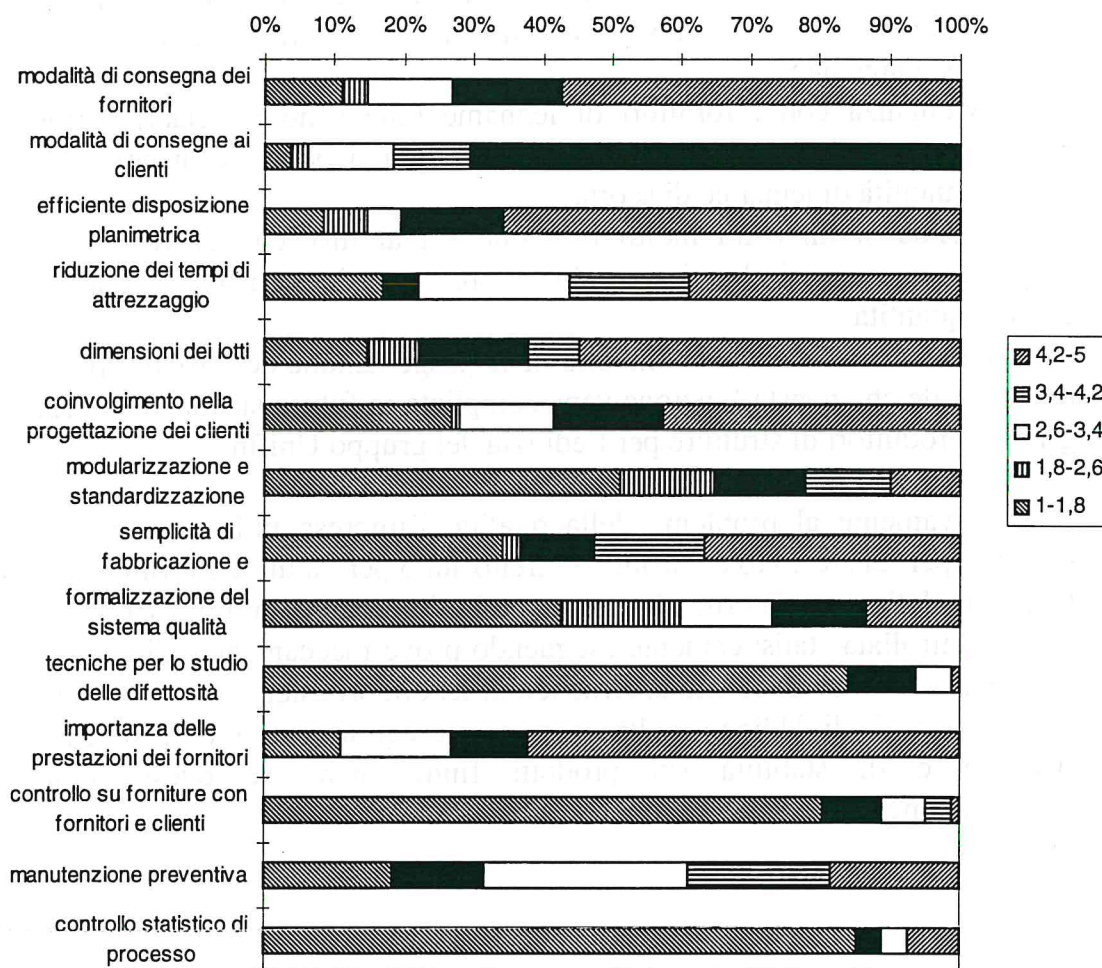


Figura 7-11 Posizionamento rispetto le leve gestionali

L'azienda fa riferimento alle normative tedesche DIN (Deutsches Institut für Normung), che in mancanza di una specifica normativa europea, costituiscono il punto di riferimento per tutte le ditte del settore. Inoltre l'impresa è attestata dall'Otto Graf Institut di Stoccarda, che ha ritenuto l'azienda qualificata sia nell'incollaggio di strutture portanti in elementi di legno che alla realizzazione di componenti speciali o particolari.

Attualmente l'azienda si sta consultando con esperti di qualità per adottare programmi formali di miglioramento della qualità e per conseguire una certificazione ISO 9000 a livello di tutto il gruppo Unifin.

7.1.6 L'innovazione e gli investimenti

L'azienda ha investito da quando è nata (nel 1994) ben 13 miliardi su un totale fatturato di 30 miliardi: queste cifre riguardano soprattutto l'acquisto di macchinari e impianti produttivi e il rinnovo delle strutture, ma fanno riferimento anche a spese di promozione, di adeguamento a normative, di consulenze esterne e di natura informatica.

Nei prossimi anni gli investimenti riguarderanno soprattutto i locali di lavoro, i macchinari e le strumentazioni produttive e gli adeguamenti a normative (Figura 7-12).

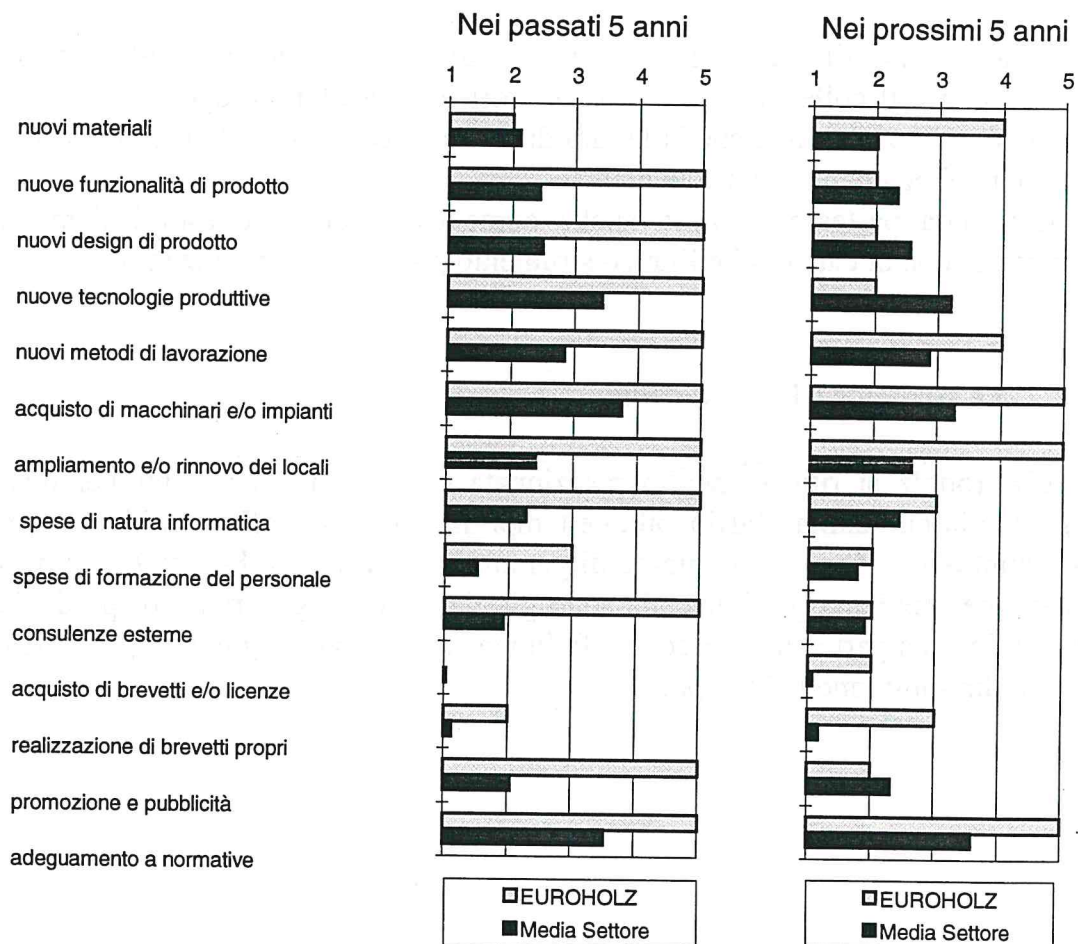


Figura 7-12 Le innovazioni e gli investimenti

Relativamente all'innovazione, alla Euroholz sono stati introdotti in questi anni nuove funzionalità e nuovi design di prodotto oltre a più aggiornate

tecnologie produttive e metodi di lavorazione; per il futuro si pensa all'utilizzo di nuovi materiali e all'investimento in nuovi metodi di produzione.

Dato che il prodotto offerto è indifferenziato, anche minime innovazioni tecnologiche, come la possibilità di operare con lamelle di minore spessore, sono ritenute importanti dall'azienda.

Il fattore che maggiormente ostacola l'innovazione è il costo del capitale in prestito, secondari sono ritenuti i problemi organizzativi, la mancanza di conoscenze tecnico-operative e la carenza di informazioni sull'offerta tecnologica.

Le professionalità maggiormente richieste sono quelle relative alla progettazione e in secondo luogo gli esperti di sistemi informatici e di marketing.

Il canale più utilizzato per l'aggiornamento sulla tecnologia e sull'evoluzione dei mercati è il collegamento con i fornitori dei macchinari, anche se rivestono una buona importanza anche la lettura di riviste specializzate, la partecipazione a fiere e i collegamenti con la clientela.

L'azienda partecipa a fiere anche come espositore e questo insieme alla pubblicazione di cataloghi è l'unico strumento promozionale utilizzato.

7.1.7 Le strategie e le prestazioni

L'Euroholz si ritiene meglio posizionata rispetto ai concorrenti per quanto riguarda la puntualità, l'affidabilità e tempi di consegna, la flessibilità produttiva soprattutto ai volumi e l'ampiezza di gamma (Figura 7-13 e Figura 7-14); però il maggiore problema per l'azienda sono gli elevati costi generali e di produzione dovuti in gran parte alla precedente fallimentare gestione e quindi si presume che questi diminuiranno nel tempo.

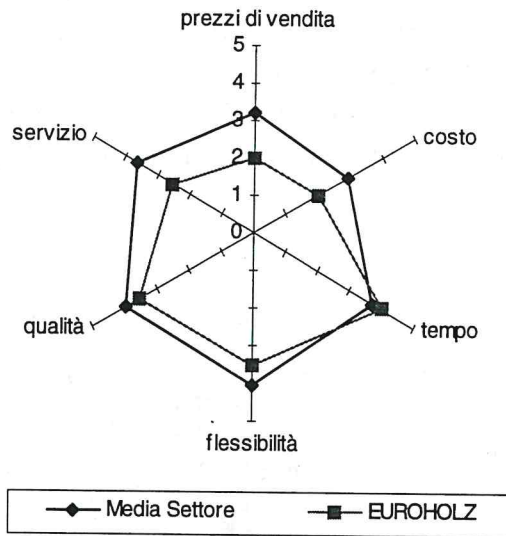


Figura 7-13 Posizionamento rispetto le prestazioni

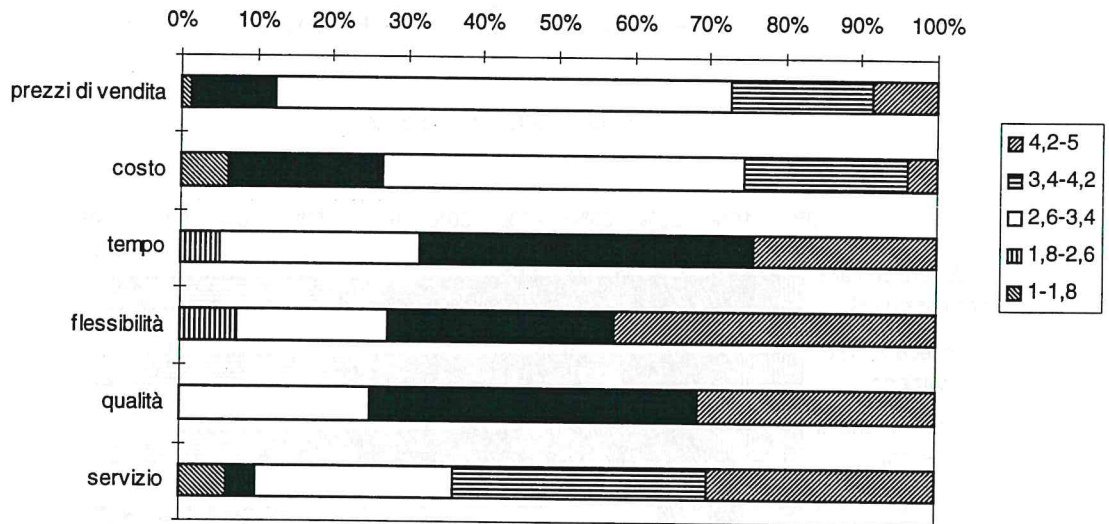


Figura 7-14 Posizionamento rispetto le prestazioni

L'azienda ritiene di proporre un prodotto meno innovativo e personalizzato rispetto alla concorrenza ma non si sente l'esigenza di migliorare queste prestazioni perché comunque il prodotto viene percepito come indifferenziato; maggiore attenzione invece viene data al miglioramento dell'assistenza tecnica e dei servizi aggiuntivi ai clienti, che attualmente sono considerati deficitari.

L'impresa ritiene di aver usufruito di agevolazioni finanziarie e incentivi pubblici, mentre paga il prezzo di una non buona reputazione del proprio marchio determinata dal precedente fallimento.

Nella Figura 7-15 e nella Figura 7-16 vengono raffigurate le competenze dell'impresa in esame e confrontate con quelle delle altre imprese del campione.

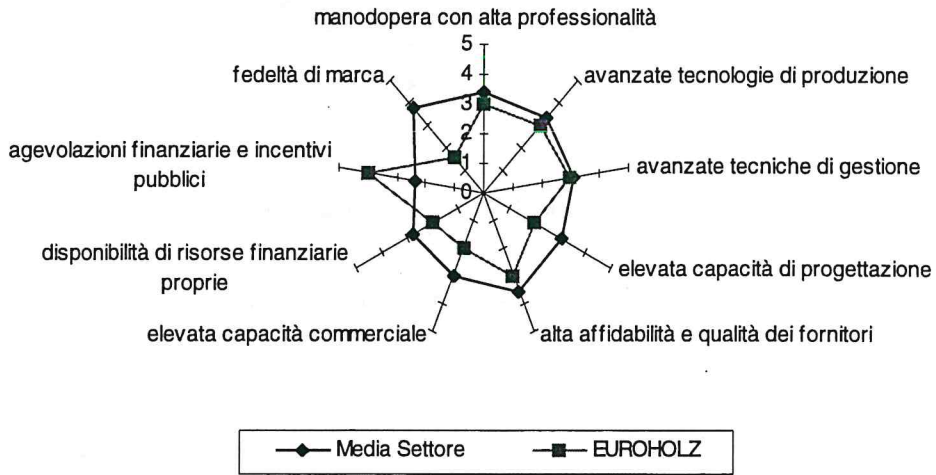


Figura 7-15 Le competenze

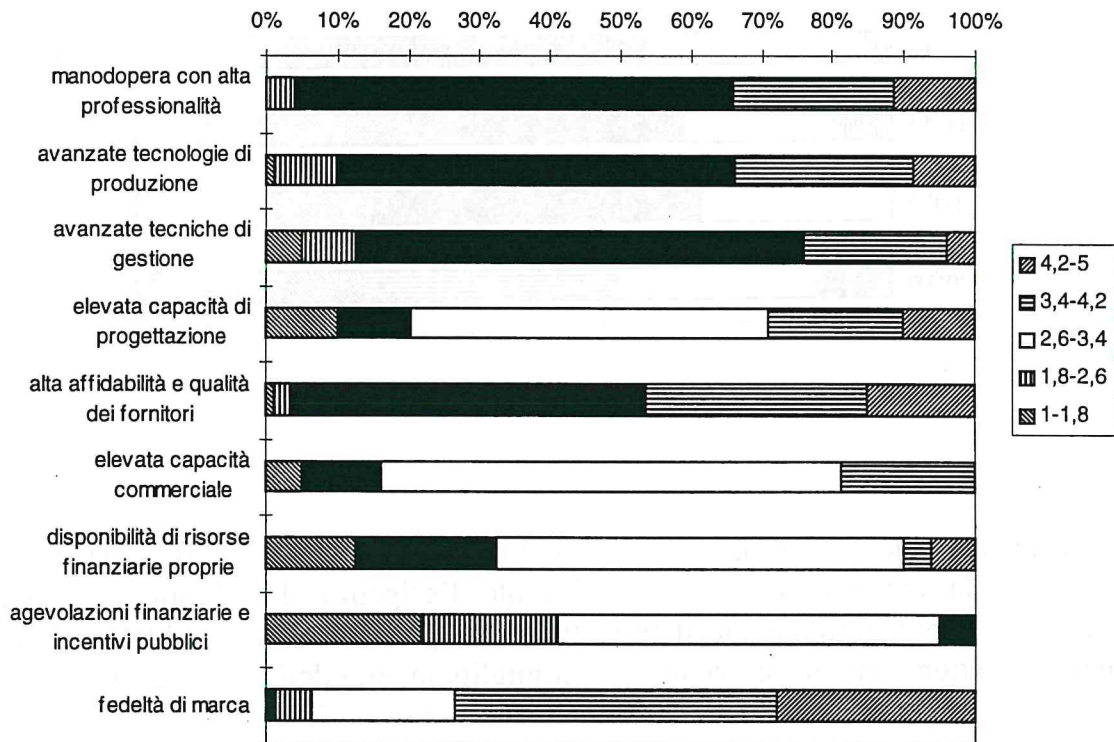


Figura 7-16 Le competenze

Le maggiori difficoltà incontrate dall'azienda sono dovute ad un forte potere contrattuale sia dei fornitori che dei clienti e ad una forte concorrenza, inoltre il livello della domanda è ritenuto ancora troppo basso soprattutto per dare la possibilità all'azienda di lavorare su due turni, che permetterebbe un pieno sfruttamento degli impianti e un rapido abbattimento dei costi.

Le infrastrutture ed in particolare la viabilità della zona sono ritenute sufficientemente adeguate, anche perché Villa Santina si trova poco distante dall'uscita autostradale di Tolmezzo.

I piani futuri dell'azienda sono rivolti a raggiungere nuove aree geografiche di vendita in Italia, a utilizzare più canali distributivi e a selezionare la distribuzione dal punto di vista qualitativo in modo da consolidare la posizione dell'Euroholz in Italia (Figura 7-17). Nei piani futuri rientra anche l'ampliamento del reparto di progettazione che verrà potenziato potendo usufruire di sinergie con le altre aziende del gruppo che come abbiamo già visto si occupano di tutti i diversi tipi di elementi strutturali per l'edilizia.

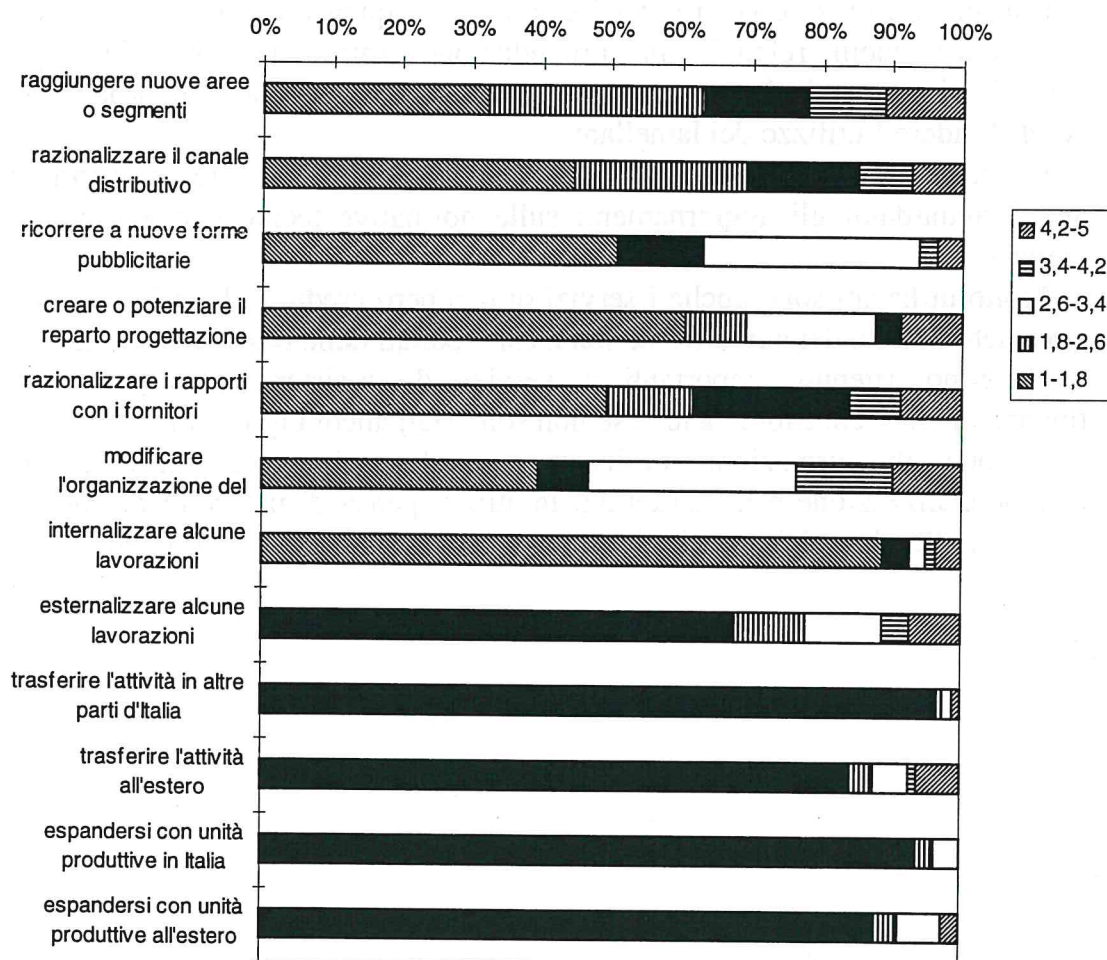


Figura 7-17 I piani futuri

Elemento fondamentale per la competizione nel settore viene ritenuta la qualità sia di prodotto (con particolare riferimento al legname) sia a livello di progettazione (come varietà di soluzioni proponibili).

Attualmente il mercato del lamellare è in espansione poiché molti progettisti e architetti lo propongono, quindi la competizione è non tanto con gli altri produttori di lamellare quanto con i produttori di altri materiali per l'edilizia; si dovrà cercare quindi di promuovere l'utilizzo del lamellare facendone conoscere le ottime proprietà come la resistenza sia strutturale che al fuoco, la leggerezza e le indiscutibili qualità estetiche.

Il fatto che l'Euroholz appartenga ad un gruppo che può fornire tutti i vari tipi di elementi strutturali per l'edilizia rappresenta una prerogativa molto interessante che si cercherà di sfruttare adeguatamente creando opportune sinergie tra le aziende del gruppo, soprattutto nella fase di progettazione.

7.1.8 I servizi esterni

L'azienda utilizza diversi servizi esterni, tra i quali rivestono una particolare importanza quelli relativi alla progettazione: infatti l'azienda ha rapporti consolidati con studi di progettazione che sono fondamentali per promuovere e per diffondere l'utilizzo del lamellare.

Importanti sono ritenuti anche i servizi logistici, di assistenza informatica, quelli riguardanti gli aggiornamenti sulle normative tecniche e le ricerche di mercato.

Molto utilizzati sono anche i servizi di recupero crediti e di assistenza legale: ciò è determinato dai numerosi contenziosi ereditati dalla passata gestione.

Vengono ritenuti importanti i servizi di assistenza per richieste di finanziamenti o contributi, anche se non sono stati ancora utilizzati.

I corsi di formazione utilizzati riguardano i sistemi informatici, la commercializzazione e il marketing, inoltre si pensa di usufruire di corsi sulla qualità nell'ambito dell'attuale richiesta di certificazione ISO 9000 dell'impresa.

7.2 MOBILIFICIO ARTIGIANO DI F. MAIERON

- Attività: produzione di mobili su misura
- fatturato 1996: 1,5 mld
- dipendenti: 22
- export: 65%

7.2.1 La storia

Il mobilificio è stato fondato da Ferdinando Maieron negli anni '50, dopo una decennale esperienza in un'impresa artigianale del settore.

Nel 1988 la ditta diviene una società a nome collettivo (s.n.c.) alla quale partecipano come soci anche la figlia Fernanda e suo marito Esposito Giovanni.

7.2.2 Le dimensioni

Il mobilificio artigiano di Ferdinando Maieron & C. s.n.c. ha lo stabilimento produttivo a Paluzza con adiacente il punto vendita; è di proprietà dei soci del mobilificio anche una ditta di commercializzazione: la V.T.C. di Fernanda Maieron, che gestisce il punto vendita.

L'azienda attualmente occupa 22 persone; di questi 3 sono i soci, una è l'impiegata e 18 sono gli operai, 6 dei quali assunti con contratto di formazione lavoro. Delle persone occupate in azienda ben 10 superano i 50 anni; ciò, come ha tenuto a precisare uno dei soci, sottolinea la difficoltà a trovare gente giovane che voglia imparare il mestiere e che voglia rimanere a vivere nella zona.

Negli ultimi anni si è registrato un calo degli addetti e del fatturato dell'azienda e le previsioni per il futuro non lasciano presagire un'inversione di tendenza.

I costi totali annui sono così ripartiti: 40% di costi per materiali, 45% di costi del personale, 15% di altri costi; notiamo quindi un'alta incidenza dei costi del personale dovuta alle caratteristiche artigianali dell'azienda.

7.2.3 Il prodotto/mercato

L'azienda produce mobili in stile rustico su disegno; l'azienda produce mobili finiti per privati: dal mobile per cucina al letto per bambini, dal tavolo al comodino, sono da escludersi solo i mobili per ufficio. La fascia di mercato di riferimento è quella medio-alta.

Il materiale maggiormente utilizzato è il legno massiccio, che è elemento fondamentale per l'autenticità dei mobili rustici, come lo stesso imprenditore con molto entusiasmo ha tenuto a sottolineare. La specie più utilizzata è il pino proveniente dalla Svezia e in parte dalla Russia (il pino è un legno che ben si adatta allo stile rustico dei mobili prodotti).

Per quanto riguarda la modalità di risposta alla domanda (Figura 7-18), l'azienda non produce a catalogo ma su misura, lavorando o su disegno interamente proprio (ciò avviene per circa il 30% della produzione) o su disegno totale o parziale del cliente (per il restante 70%).

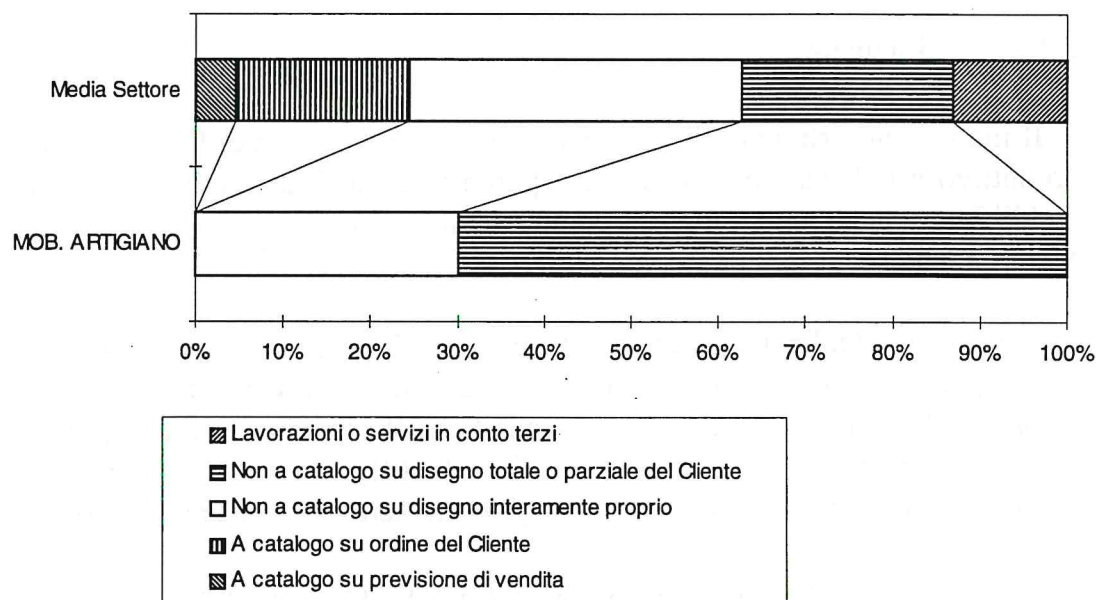


Figura 7-18 Modalità di risposta al mercato

In particolare la produzione che avviene su proprio disegno si riferisce soprattutto ai mobili venduti direttamente attraverso il punto vendita adiacente alla fabbrica; sono gli stessi titolari che progettano il mobile seguendo le specifiche di massima del cliente. Invece la produzione che non viene venduta nel punto vendita è ceduta attraverso una vera e propria subfornitura, poiché sono gli

stessi intermediari a proporre i modelli, che possono poi essere modificati o adattati alle singole esigenze.

Maieron vende circa il 25% della sua produzione in Friuli, di cui il 20% attraverso il proprio punto vendita, il 10% nel resto d'Italia, il 60% in Europa e il rimanente 5% negli Stati Uniti e soprattutto in Giappone. Il 60% venduto in Europa riguarda in particolare la Svizzera, dove si trova un cliente che da solo assorbe circa il 50% di tutta la produzione dell'impresa; altri clienti si trovano in Belgio, mentre marginali sono le quote vendute in Germania, Austria e Francia. La Figura 7-19, che rappresenta la distribuzione del fatturato secondo la localizzazione dei clienti, sottolinea la maggiore apertura verso mercati esteri della ditta in esame rispetto alla media del settore.

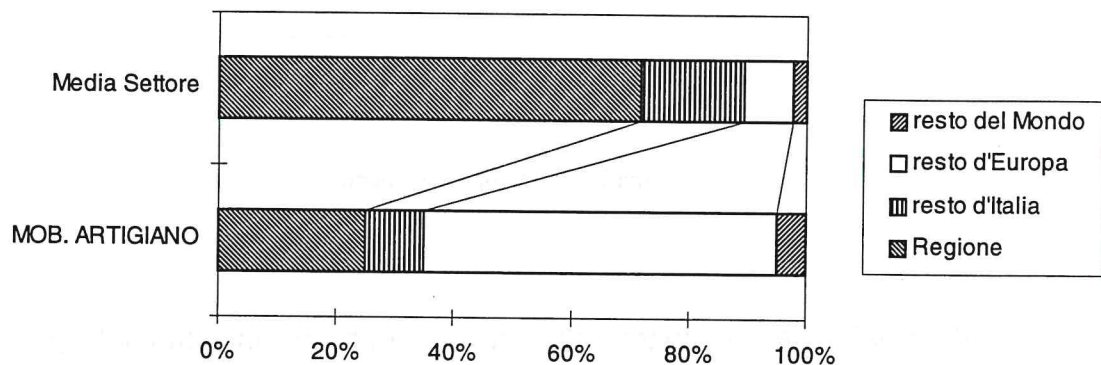


Figura 7-19 Localizzazione dei clienti

Riguardo alla tipologia dei clienti, il 60% sono distributori (in particolare quelli esteri sono di grandi dimensioni), il 20% sono imprese industriali di media dimensione e il rimanente 20% è costituito da privati.

Nella Figura 7-20 viene evidenziata la maggior vendita a aziende o agenti commerciali del mobilificio artigiano di F.Maieron rispetto alle altre imprese del campione.

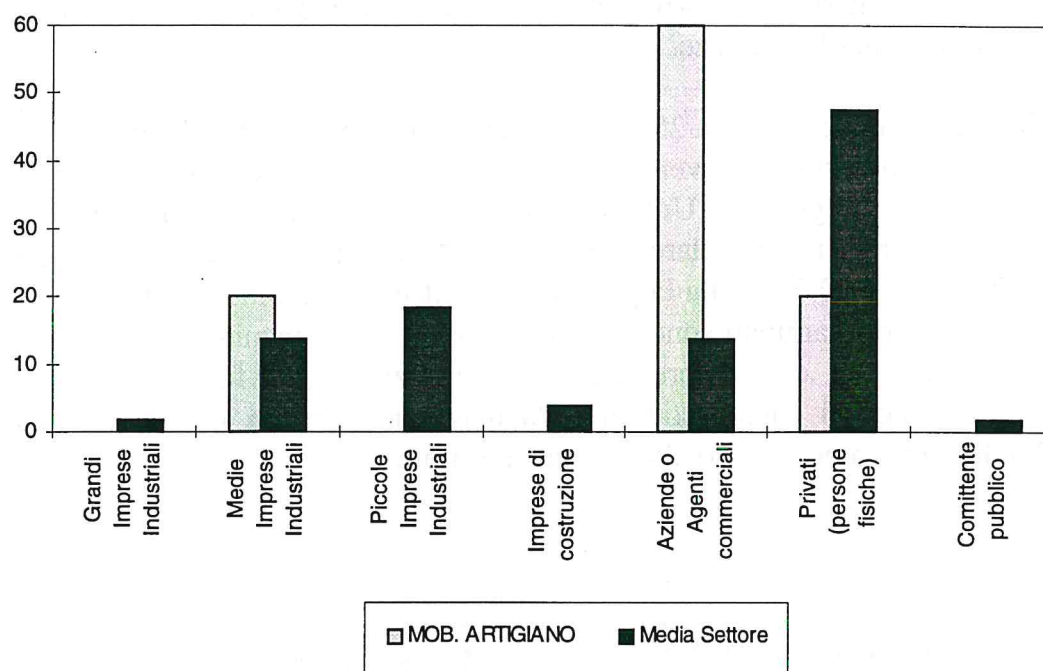


Figura 7-20 Tipologia dei clienti

I prodotti dell'azienda vengono venduti con il proprio marchio solo presso il proprio punto vendita; altrimenti il prodotto viene offerto al consumatore finale attraverso sia negozi specializzati che centri di arredamento e architetti; vengono esclusi i grandi magazzini o i mercatoni di fascia bassa, coerentemente con il buon profilo qualitativo dimostrato dalla produzione della ditta.

Per l'azienda uno dei fattori più importanti per la commercializzazione dei propri prodotti è la possibilità di poter esporre i propri mobili, meno importante è la possibilità di avere dei propri cataloghi nei punti vendita. In tal senso l'azienda ritiene importante che nei punti vendita il personale sia qualificato e abbia la competenza necessaria per poter progettare soluzioni di arredamento personalizzate.

L'impresa riesce ad operare su diversi segmenti di mercato e riesce facilmente ad adeguarsi alle esigenze della domanda, anche se questa non si dimostra molto prevedibile. Il settore è concentrato nonostante non ci siano concorrenti a livello locale; temibili vengono considerati soprattutto i concorrenti appartenenti al cosiddetto "Triangolo della sedia" e del Pordenonese che possono beneficiare dei vantaggi derivanti dalla appartenenza ad un distretto industriale.

I problemi relativi alla commercializzazione riguardano la presenza di troppi intermediari, la difficoltà di accesso alla distribuzione e soprattutto i costi di

distribuzione derivanti dalla localizzazione dell'impresa. Numerosi infatti sono i problemi che vengono sottolineati dall'impresa dovuti alla localizzazione defilata rispetto alle grandi vie di comunicazione, situazione ulteriormente penalizzante se si considerano le gallerie che si devono attraversare per raggiungere l'azienda, che non permettono il passaggio di vagoni ferroviari trasportati da autotreni.

Le vendite vengono realizzate esclusivamente tramite contatto diretto con il cliente. La ricerca di committenti avviene soprattutto tramite le fiere, anche se alcuni clienti sono stati trovati grazie ai rapporti con i fornitori, con altre aziende del settore o con associazioni di categoria.

L'azienda sarebbe intenzionata a partecipare a forme di cooperazione sia per lo sviluppo tecnologico che per la promozione e vendita del proprio prodotto, ma una precedente partecipazione in una cooperativa (il consorzio mobiliari di Sutrio), che intendeva promuovere il mobile della zona, ha lasciato deluse le aspettative dell'azienda in quanto le professionalità non erano adeguate ad un'effettiva promozione e vendita del prodotto.

Per l'impresa l'andamento delle esportazioni negli ultimi tre anni è stato stazionario; per l'immediato futuro si prevede una diminuzione dovuta alla rivalutazione della lira rispetto alle altre monete europee.

L'impresa non ritiene di aver avuto particolari ostacoli all'esportazione; le uniche difficoltà sottolineate sono quelle riguardanti le differenze culturali e di linguaggio soprattutto con i clienti giapponesi, che desiderano mobili di minori dimensioni che devono essere appositamente progettati, la mancanza di supporto da parte di enti pubblici e i costi trasporto che come già accennato sono molto penalizzanti per l'impresa. Inoltre in certi Paesi l'offerta dell'impresa non risulta essere concorrenziale, dovendo affrontare maggiori costi produttivi rispetto alle imprese locali; ci riferiamo soprattutto alle possibili esportazioni nei mercati dell'Est. Comunque a livello locale non si avverte la presenza di imprese estere del settore.

7.2.4 Il processo e la tecnologia

L'azienda produce esclusivamente a lotti la cui numerosità dipende dalla commessa.

Tutto il processo produttivo si svolge all'interno dell'azienda, raramente l'azienda esternalizza alcune operazioni di tornitura ad alcune ditte del Manzanese. L'esternalizzazione di alcune operazioni sarebbe gradita all'imprenditore ma, vista la mancanza di imprese nella zona che operano in subfornitura e la non convenienza ad operare con imprese della zona di Manzano

a causa dei costi di trasporto e delle difficoltà di coordinamento, si deve quindi “fare di necessità virtù” ed effettuare internamente tutto il ciclo produttivo.

Le uniche tecnologie presenti in azienda sono quelle produttive, che quindi assumono la massima importanza anche se il loro livello di avanguardia è considerato nella media (Figura 7-21).

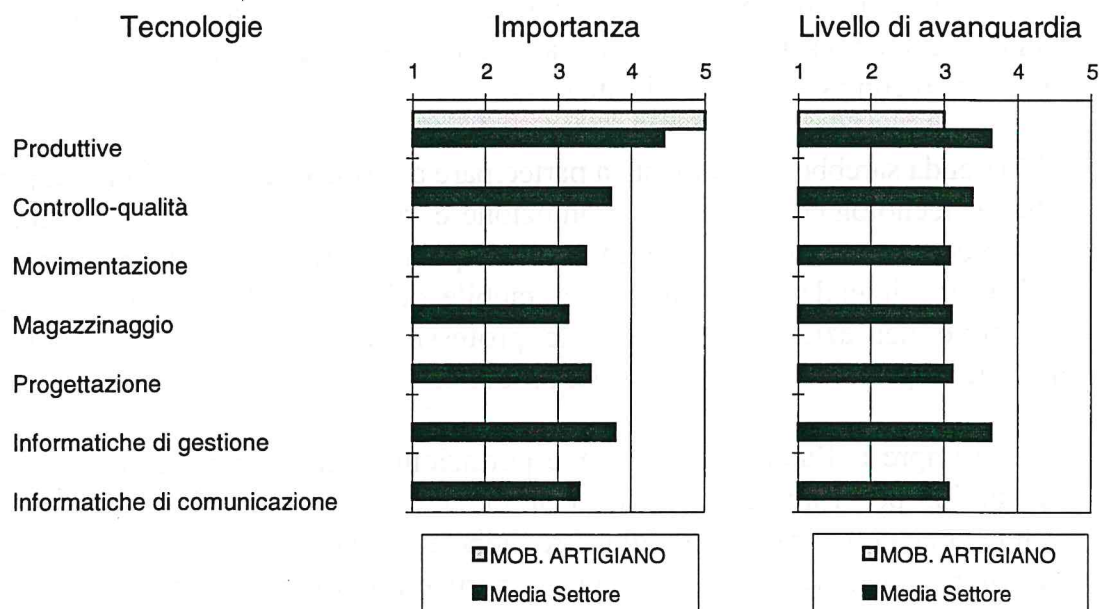


Figura 7-21 Le tecnologie

Nell'azienda sono presenti 15 macchine manuali, con un età media di 10-15 anni, e 2 macchine (una squadratrice e una scorniciatrice) a controllo numerico acquistate nel 1990. Durante il ciclo produttivo, che si svolge tutto internamente all'azienda, vengono utilizzati tutti i diversi macchinari; anche se i macchinari maggiormente utilizzati sono quelli a CN.

L'impresa nel 1990 ha costruito uno stabilimento adiacente a quello originale; in tal modo si sono potute acquistare alcune macchine che sono state inserite nel nuovo stabilimento: questo però ha portato ad alcuni problemi logistici. Infatti le prime operazioni sulle tavole, quali l'essiccazione, il taglio e la piallatura, vengono effettuate nel vecchio stabilimento, mentre le operazioni su squadratrice, pantografo e scorniciatrice vengono effettuate nel nuovo stabilimento; successivamente però per le operazioni di finitura, verniciatura e montaggio si passa nuovamente nel vecchio stabilimento. Questo layout certamente non razionale è stato determinato dal naturale sviluppo dell'impresa, dalla disposizione di nuovi macchinari determinato più da esigenze contingenti che da

un'attenta progettazione del layout e dagli eventuali costi derivanti da una ridefinizione di tutta la disposizione planimetrica dell'azienda.

Tra le operazioni effettuate dall'azienda che riguardano tutte le seconde lavorazioni, eccetto le operazioni di deformazione come le curvature, particolare importanza rivestono l'assemblaggio e la verniciatura in quanto determinano in maniera più diretta e cruciale la qualità e la finitura del mobile finale (Figura 7-22).

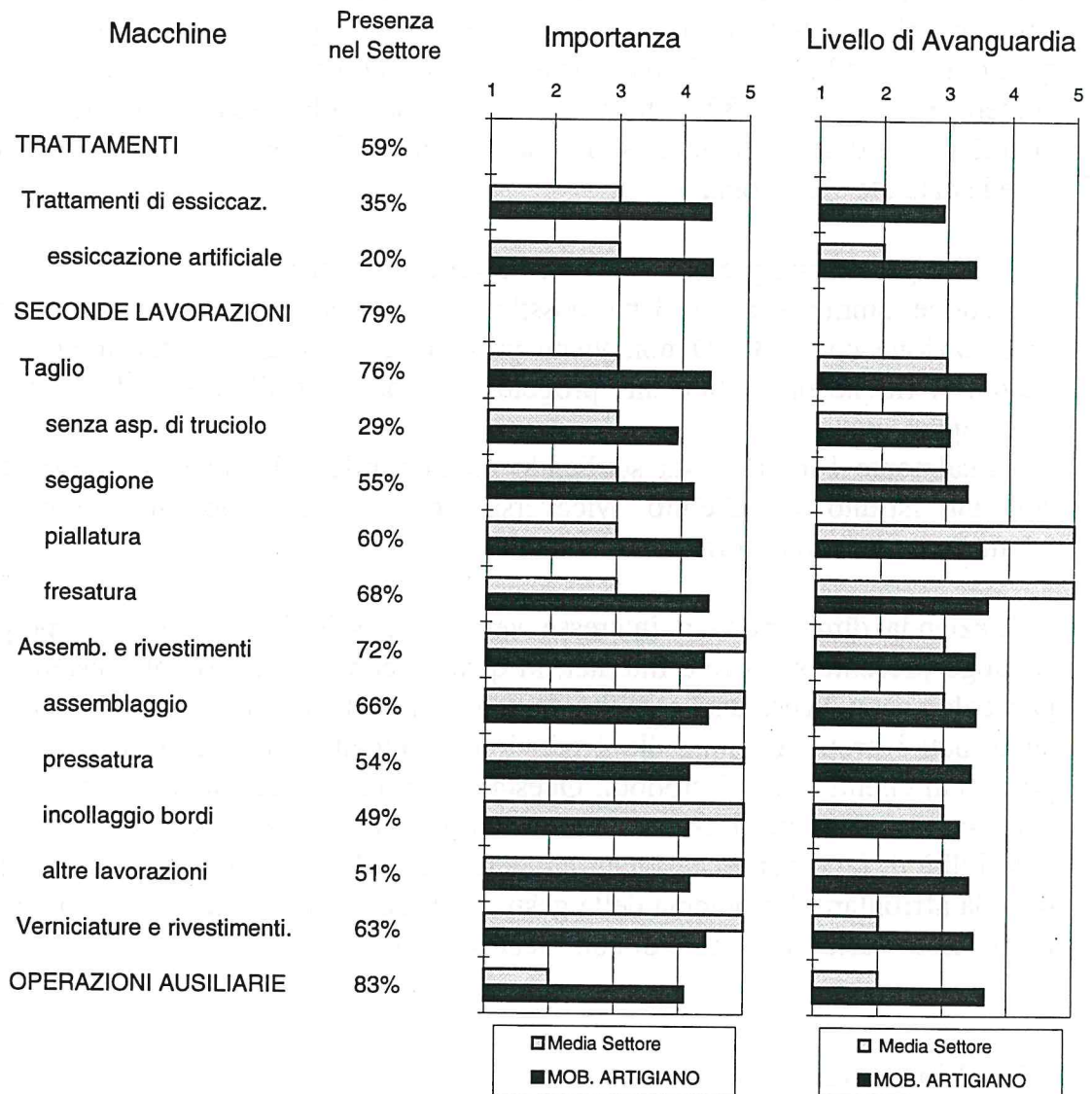


Figura 7-22 Importanza delle lavorazioni effettuate e avanguardia dei relativi macchinari

L'impresa utilizza quasi esclusivamente legno massello anche se nella produzione sono presenti compensati e tamburati che eventualmente vengono impiallacciati con tranciati di legno; del tutto assenti altri tipi di rivestimenti, dato anche il tipo di mobili prodotti; infatti nei mobili rustici è caratteristica essenziale l'autenticità del legno, che deve essere in vista per poterne apprezzare il colore e le venature.

Tra gli impianti ausiliari, l'azienda possiede una caldaia per il riscaldamento degli stabilimenti e del negozio che utilizza come combustibile i residui legnosi della propria produzione, come ritagli, trucioli e segatura. La costruzione di questo impianto ha beneficiato anche di un contributo pubblico, in base alla legge numero 308 del 29/05/82, e ha consentito un notevole risparmio energetico in quanto i costi di riscaldamento sono una voce molto importante nell'economia di tutte le aziende della zona.

Nell'impresa sono presenti due calcolatori con esclusivi compiti di contabilità e gestione amministrativa. Una possibile introduzione dell'informatica nella progettazione con il CAD non viene presa in considerazione dall'impresa, in quanto si ritiene preferibile una progettazione basata sull'abilità ed esperienza dell'imprenditore.

Attualmente l'impresa sta studiando un possibile collegamento informatico con un Istituto di Credito, viceversa non ritiene opportuno connettersi telematicamente con i fornitori o i clienti.

L'azienda dimostra vivo interesse verso la possibilità di avere un proprio catalogo presente sulla rete Internet, in quanto, commerciando con l'estero e in particolare con Paesi anche molto lontani come il Giappone, potrebbe tenere aggiornati i propri clienti sulla produzione effettuata e fare conoscere ad altri potenziali clienti i propri prodotti. Questa opportunità è sentita come uno sbocco necessario e vitale per l'azienda che, a causa della sua localizzazione, ha minori possibilità di farsi conoscere; naturalmente l'azienda è consapevole che non può da sola affrontare il problema della gestione di un proprio catalogo via Internet e ritiene necessario l'appoggio di qualificati Enti esterni.

7.2.5 L'organizzazione e la gestione

Tra le leve organizzative assumono particolare importanza gli incentivi economici; il personale non è altamente specializzato ma necessita di molti anni di esperienza, in quanto numerose sono le mansioni che vengono effettuate data l'elevata mobilità interna. Il ricambio del personale è minimo e questo rappresenta un grosso problema per l'azienda, messo in luce anche dall'elevata

età media degli addetti. E' difficile trovare giovani che abbiano intenzione di imparare questo mestiere o che non siano attratti da lavori in zone più agiate.

La formazione del personale non è formalizzata attraverso una partecipazione a corsi o altro, ma avviene continuamente in azienda attraverso il naturale addestramento del personale più giovane da parte degli operai più esperti.

Nel grafico "radar" di Figura 7-23 e in quello a barre di Figura 7-24 si può osservare il posizionamento dell'impresa per quanto concerne le leve organizzative rispetto alle altre imprese del campione.

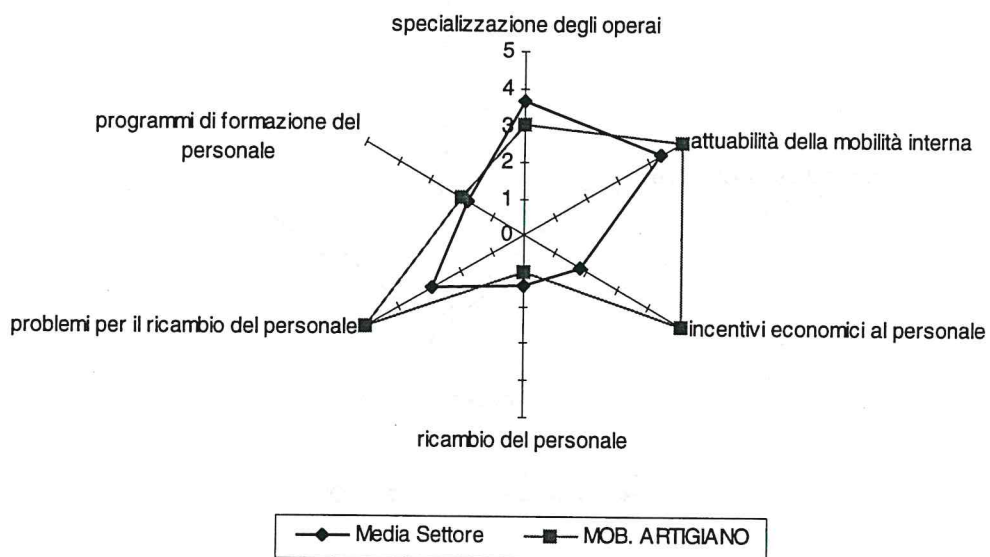


Figura 7-23 Posizionamento rispetto le leve organizzative

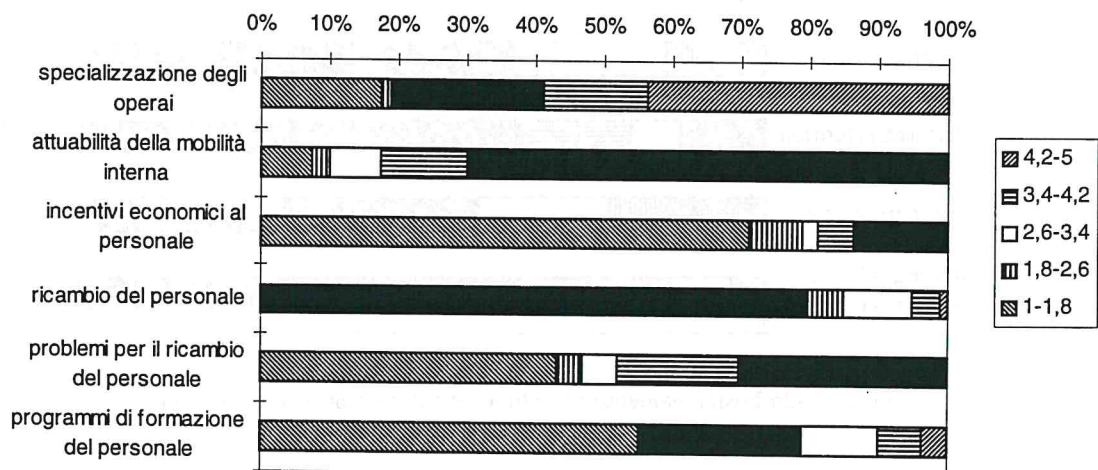


Figura 7-24 Posizionamento rispetto le leve organizzative

Nella Figura 7-25 e nella Figura 7-26 viene presentato il posizionamento dell'impresa rispetto le leve d'interfaccia clienti-fornitori.

L'azienda ha un ottimo potere contrattuale con i propri fornitori con i quali intrattiene rapporti di lungo periodo; molto minore è il potere contrattuale verso i clienti; spesso sono gli stessi committenti a determinare il prezzo del prodotto e non sono rari i casi in cui l'azienda è costretta a lavorare sottocosto. Comunque anche con i clienti il rapporto è improntato sul lungo periodo e inoltre è facile ottenere informazioni sulla loro soddisfazione.

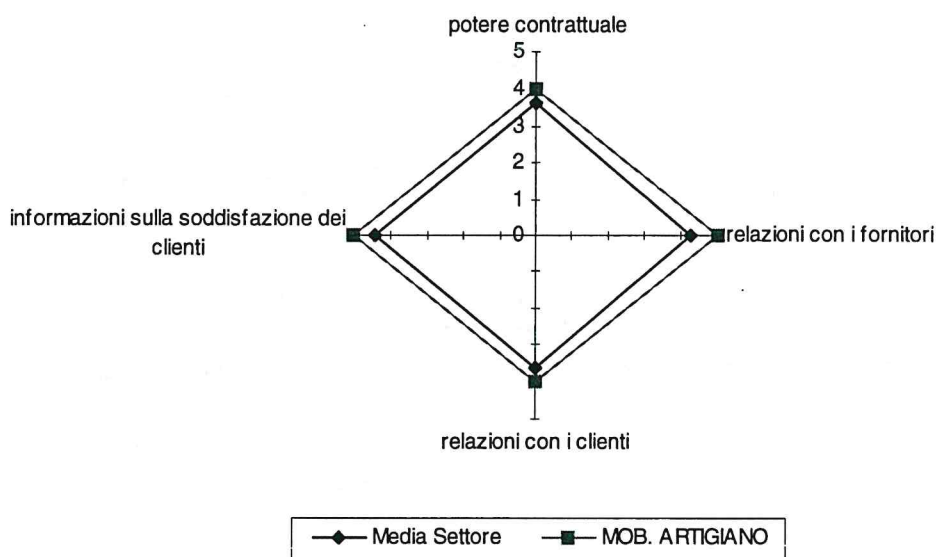


Figura 7-25 Posizionamento rispetto le leve d'interfaccia clienti-fornitori

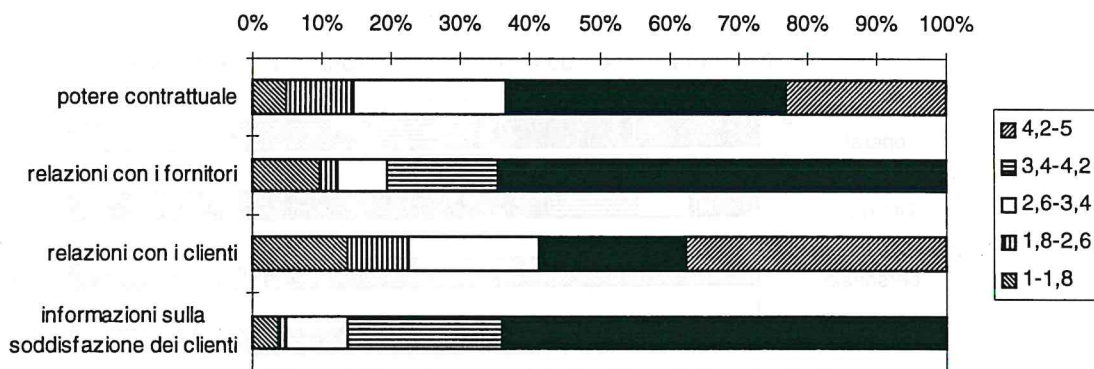


Figura 7-26 Posizionamento rispetto le leve d'interfaccia clienti-fornitori

Nel grafico “radar” di Figura 7-27 e in quello a barre di Figura 7-28 si può osservare il posizionamento dell’impresa per quanto concerne le leve gestionali rispetto alle altre imprese del campione.

L’impresa si dimostra molto flessibile sia al mix che al volume potendo eseguire consegne ai clienti secondo le loro necessità con breve preavviso e in piccole quantità; in questo l’impresa è facilitata sia dalla dimensione dei lotti che segue gli effettivi bisogni, sia dalla ricerca di riduzione dei tempi di attrezzaggio dei macchinari. Tutto questo permette all’azienda di avere un magazzino ridotto al minimo.

L’azienda è attivamente coinvolta nella progettazione dei prodotti in quanto è ritenuta molto importante la ricerca del riutilizzo di componenti già progettati, oltre alla loro standardizzazione e modularizzazione; viceversa la riduzione del numero di componenti in assoluto del mobile non è un obiettivo dell’azienda in quanto ciò porterebbe ad un abbassamento qualitativo del prodotto (facilmente si potrebbero eliminare alcuni elementi del mobile non strettamente necessari ma che contribuiscono ad una maggiore robustezza e solidità del mobile, ma ciò sarebbe incompatibile con lo stile rustico della produzione e andrebbe a scapito della stessa reputazione del mobilificio). Riguardo alla semplicità di fabbricazione e assemblaggio questa chiaramente è ricercata, ma molto dipende dal modello che viene proposto dal cliente.

Nei’azienda vengono specificate e formalizzate le procedure per ottenere elevata qualità, anche se è assente l’adozione di normative al riguardo e l’utilizzo di adeguati strumenti statistici. Inoltre il fatto che il fornitore non venga valutato solo in base al prezzo ma anche in base a prestazioni di qualità, anche se queste sono valutate solo in base a ispezioni visive, sottolinea come il problema della qualità sia molto sentito nell’azienda anche se non si possiedono adeguati strumenti per controllarla. In tal senso l’azienda prende in considerazione anche la possibilità di certificarsi nel prossimo futuro secondo le norme ISO 9000, soprattutto per poter meglio operare con i committenti esteri.

Vengono eseguiti controlli di tipo chimico-fisico soprattutto sulle vernici e sulla reazione del legno a queste vernici, in genere su specifica richiesta di clienti esteri. Si utilizzano laboratori esterni, in particolare il CATAS di San Giovanni al Natisone.

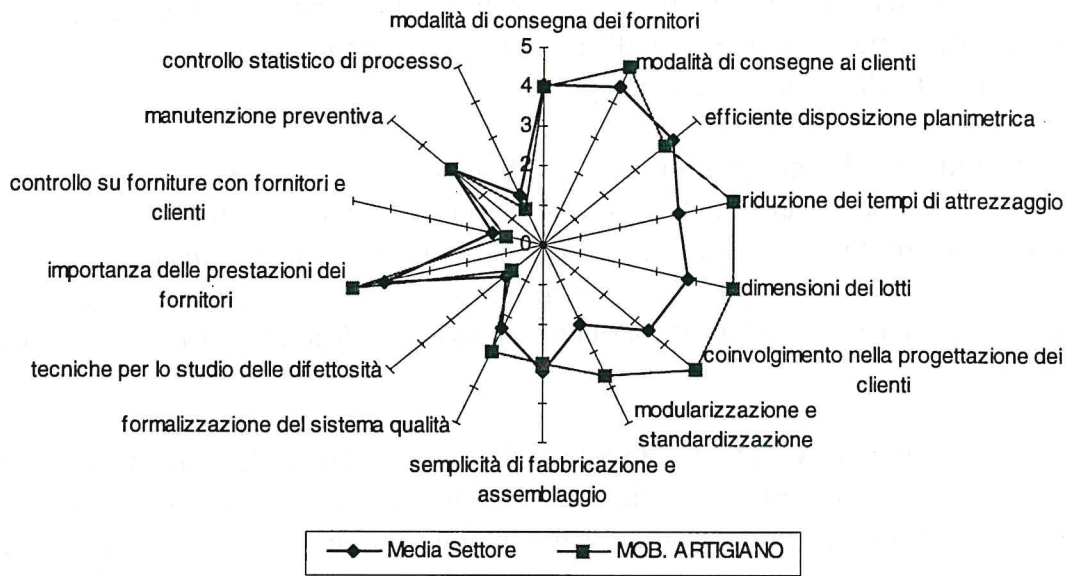


Figura 7-27 Posizionamento rispetto le leve gestionali

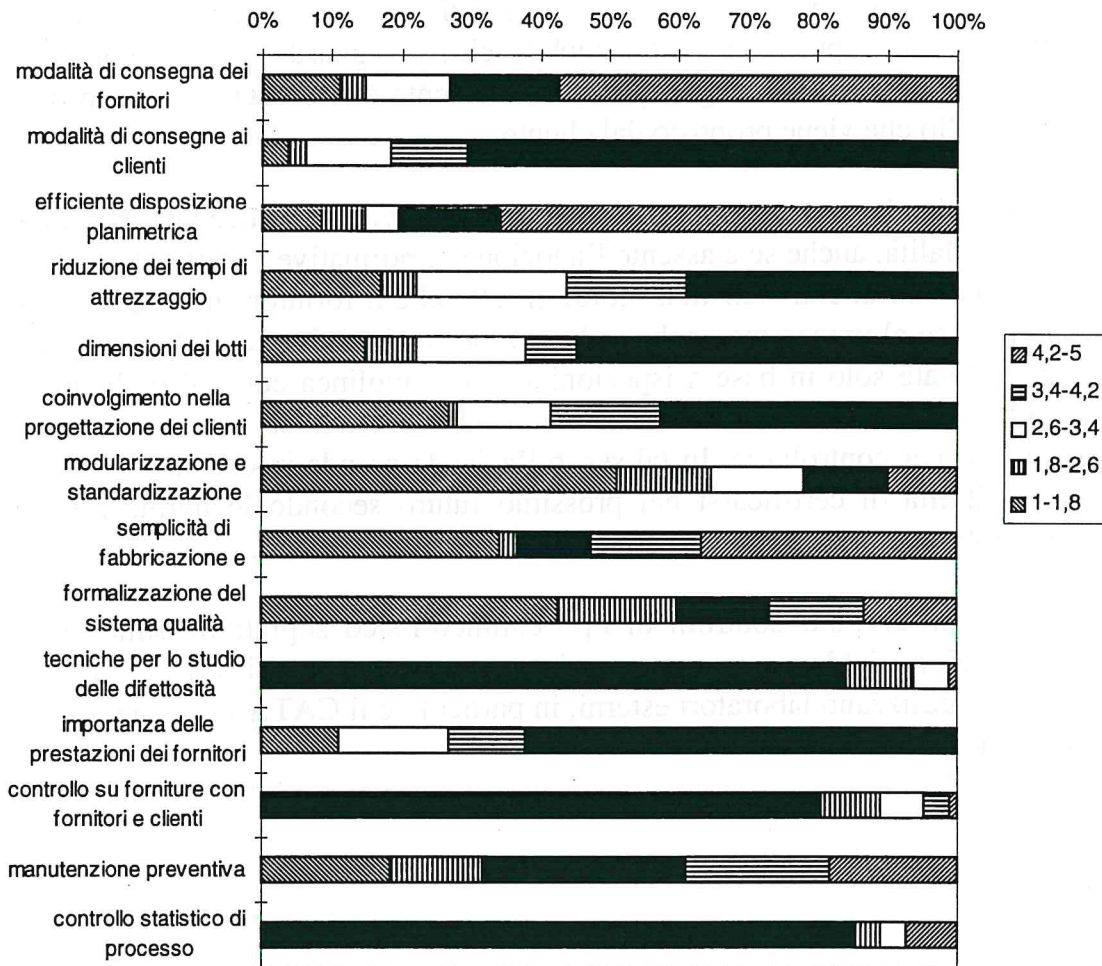


Figura 7-28 Posizionamento rispetto le leve gestionali

7.2.6 L'innovazione e gli investimenti

Le innovazioni effettuate dall'azienda hanno riguardato soprattutto le tecnologie produttive e i metodi di lavorazione, minori sono state le innovazioni riguardanti le funzionalità del prodotto; per il futuro si intende proseguire su questa strada, anche se si ritiene di dover introdurre nuovi materiali e un nuovo design di prodotto.

L'azienda è molto sensibile ai temi ecologici e di microinquinamento e da tempo propone mobili con vernici ad acqua, ma rileva un interesse ancora modesto da parte del cliente che non è disposto a sopportare una finitura meno curata e un prezzo maggiore per prodotti di questo tipo. Inoltre l'azienda propone anche mobili con colle senza formaldeide che riscuotono un buon successo soprattutto in Belgio; l'imprenditore rileva che bisogna formare una cultura in tal senso e che il ruolo determinante deve essere svolto dai rivenditori, che devono far capire ai clienti che una maggiore attenzione verso la nostra salute merita un prezzo superiore per i mobili.

Negli ultimi cinque anni gli investimenti effettuati ammontano a circa il 15% del fatturato e hanno riguardato in maniera quasi esclusiva l'adeguamento a normative soprattutto in materia di sicurezza per i lavoratori; nel futuro l'impresa ritiene di dover proseguire negli investimenti in promozione e nell'adeguamento a normative oltre a provvedere all'acquisto di nuovi macchinari. In tal senso viene sottolineata la mancanza di incentivi da parte di Enti pubblici, che sarebbero assolutamente graditi dall'azienda visti gli alti costi delle nuove macchine a CN e i notevoli rischi dovuti al fatto che il ritorno dell'investimento non è facilmente valutabile data l'incertezza sul futuro.

La Figura 7-29 rappresenta sia le innovazioni e gli investimenti effettuati dall'azienda negli ultimi 5 anni che quelli che l'azienda intende effettuare nei prossimi 5 anni.

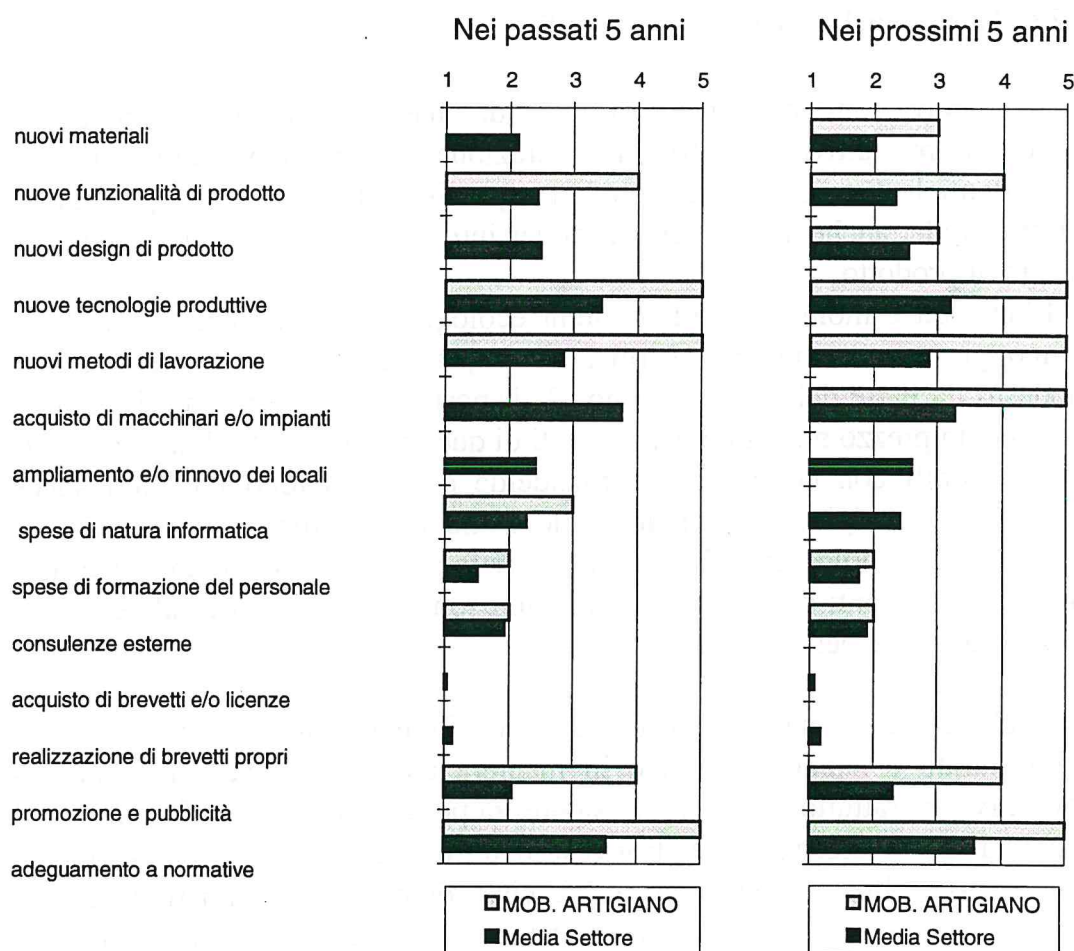


Figura 7-29 Le innovazioni e gli investimenti

Per quanto riguarda le figure professionali l'impresa ritiene di aver bisogno unicamente di esperti di vendita e marketing per poter aumentare i clienti dell'azienda e quindi poter accrescere il proprio potere contrattuale.

L'azienda si mantiene aggiornata sulla tecnologia e sull'andamento del settore attraverso il collegamento con i fornitori e altre aziende del settore oltre che mediante la lettura di riviste specializzate.

Notevole importanza rivestono le fiere alle quali partecipa l'azienda, perché esse rappresentano un efficace canale di aggiornamento e un utile punto di incontro con potenziali clienti. Importanti contatti con i clienti avvengono attraverso le fiere. Altro strumento di promozione è rappresentato dai cataloghi, anche se sono ritenuti inadeguati a sottolineare le caratteristiche di mobili che hanno il loro punto di forza nell'utilizzo di legno massiccio e non sue imitazioni.

7.2.7 Le strategie e le prestazioni

L'impresa per nessuna delle prestazioni presentate si ritiene posizionata peggio della concorrenza (Figura 7-30 e Figura 7-31); propri punti di forza sono considerati la flessibilità sia ai volumi che al mix, la qualità intesa come assenza di difettosità e l'elevata ampiezza di gamma. Inoltre l'azienda si ritiene meglio posizionata rispetto alla concorrenza per quanto riguarda la puntualità e l'affidabilità delle consegne oltre all'assistenza tecnica e ai servizi che può offrire ai clienti. Per il futuro l'azienda intende abbassare i costi sia di produzione che generali, oltre a migliorare l'attuale livello di personalizzazione dei prodotti.

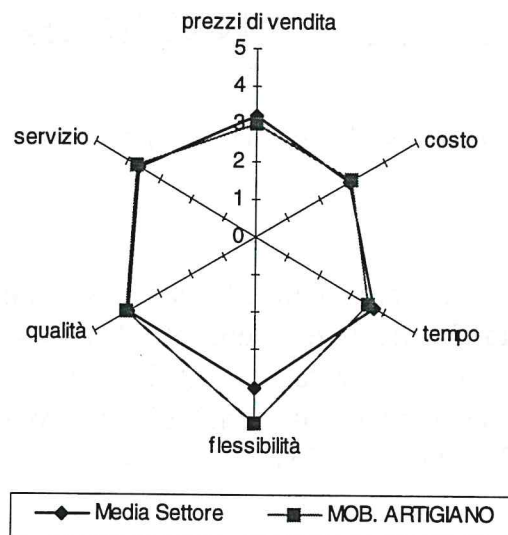


Figura 7-30 Posizionamento rispetto le prestazioni

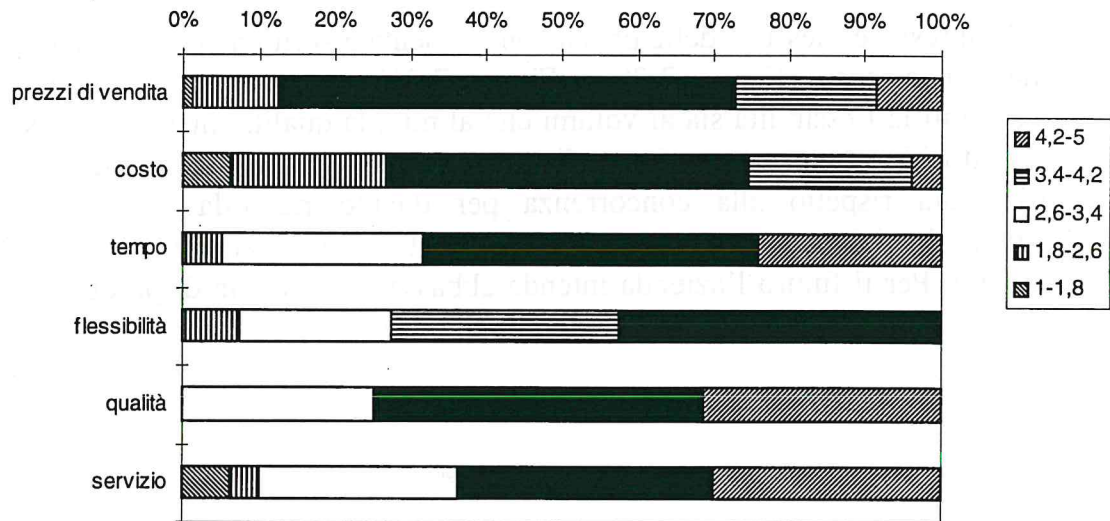


Figura 7-31 Posizionamento rispetto le prestazioni

Per quanto concerne le competenze, l'impresa sottolinea l'importanza di avere una base consolidata di clienti e ritiene che l'ottima reputazione di cui gode l'azienda comporti un notevole vantaggio verso i concorrenti, i quali probabilmente possono contare su tecnologie di produzione e di gestione più avanzate (Figura 7-32 e Figura 7-33).

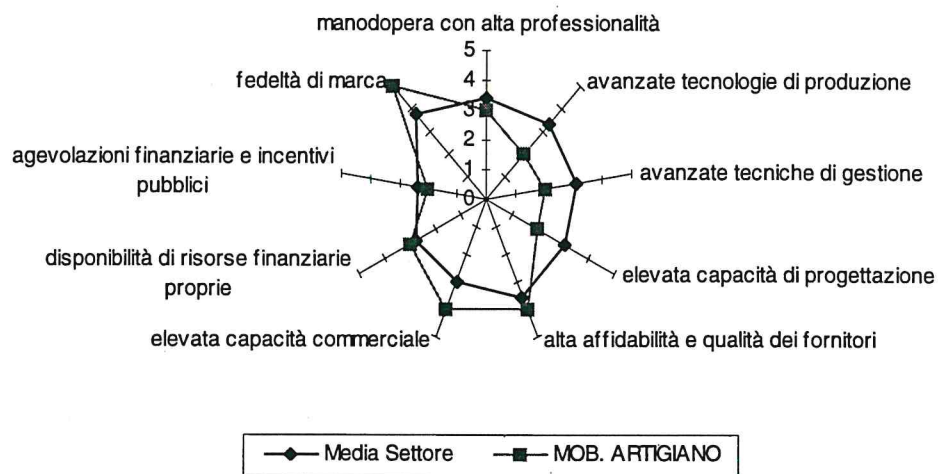


Figura 7-32 Le competenze

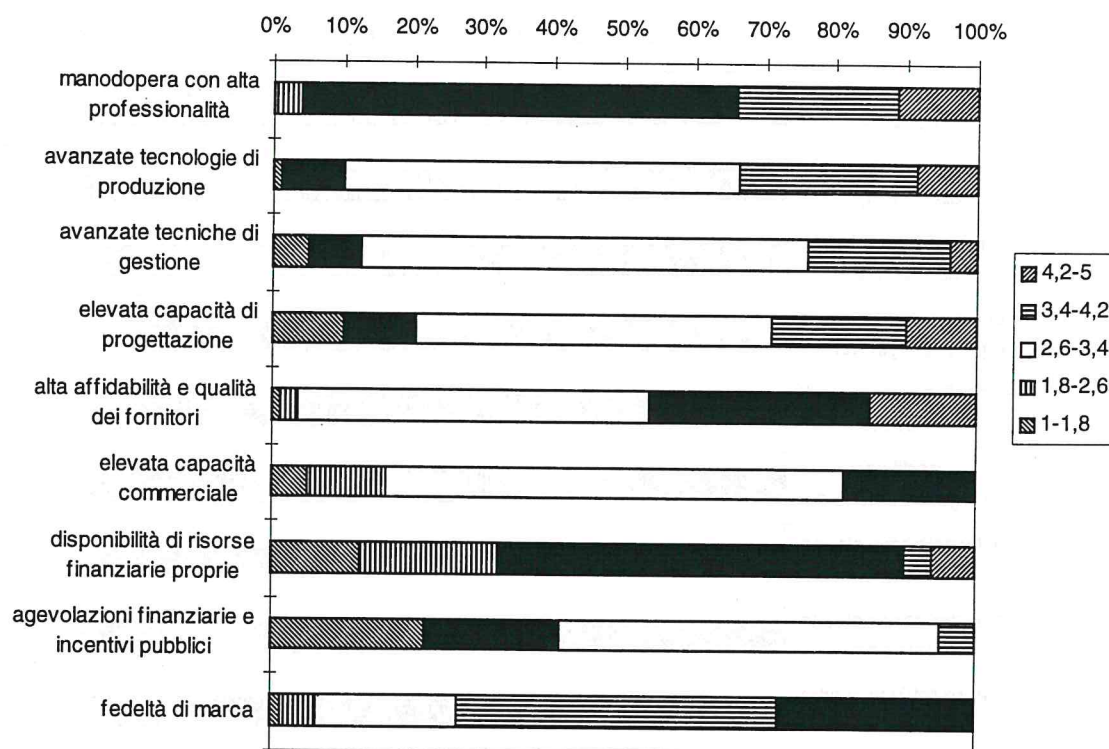


Figura 7-33 Le competenze

Attualmente i maggiori problemi di cui soffre l'impresa riguardano il basso livello della domanda, il forte potere contrattuale dei clienti, la forte concorrenza nel mercato dovuta anche alla presenza di aziende di Paesi emergenti, in particolare dell'Est, e soprattutto l'inadeguatezza delle infrastrutture che, come già detto, pesano in maniera determinante sul costo del trasporto, oltre a determinare quasi un isolamento dell'azienda per quanto riguarda sia il reperimento di clienti sia l'utilizzo di lavori in subfornitura o di servizi (se all'azienda occorre un particolare utensile o per esempio deve effettuare dei semplici lavori di manutenzione sui propri macchinari deve necessariamente rivolgersi ad aziende operanti nella zona di Manzano).

Obiettivi dell'azienda sono il raggiungimento di nuove aree geografiche e di nuovi segmenti di mercato; si ritiene opportuno selezionare la distribuzione dal punto di vista qualitativo e di ricorrere a nuove forme pubblicitarie. Inoltre obiettivo dell'azienda è esternalizzare alcune fasi produttive, anche se in questo ci sono notevoli problemi, come sottolineato in precedenza. Nella Figura 7-34 vengono presentati i piani futuri dell'azienda raffrontati con quelli delle altre imprese del campione.

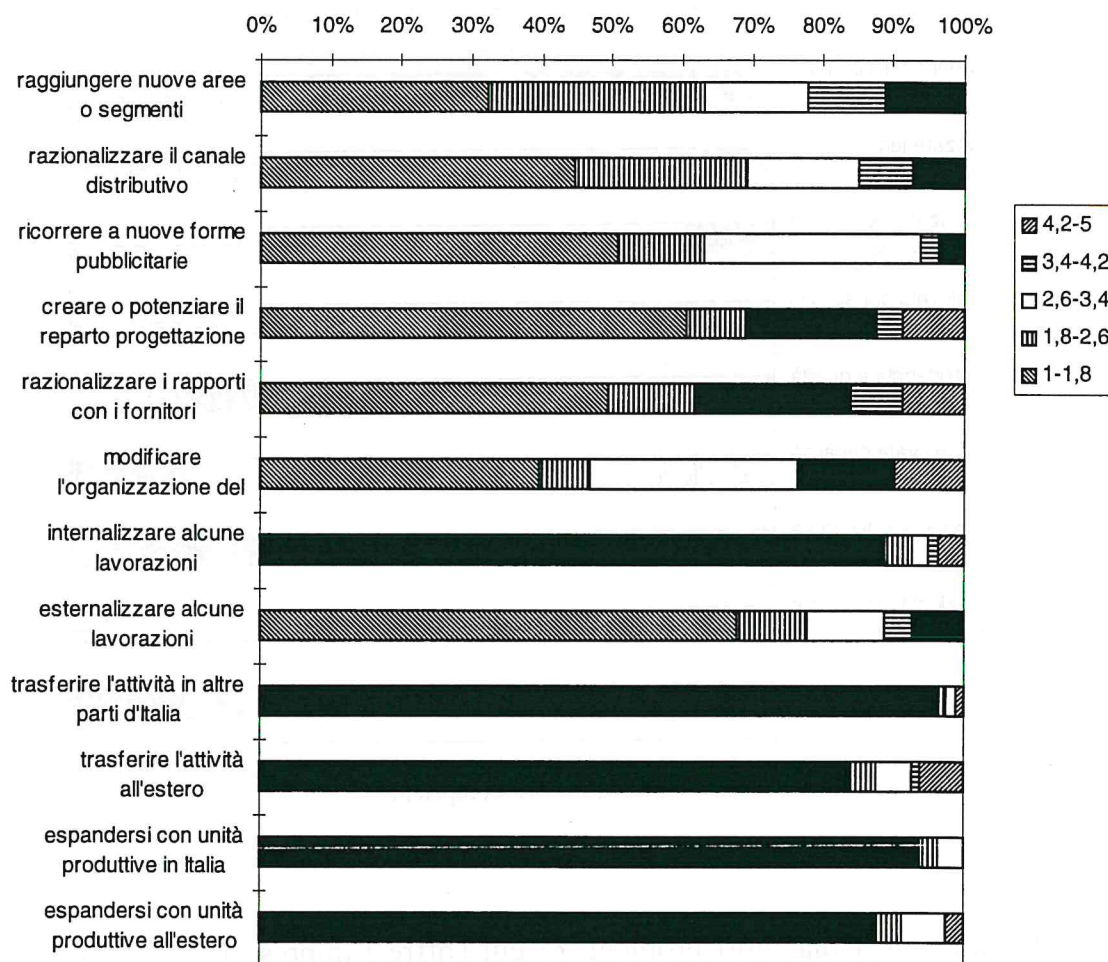


Figura 7-34 I piani futuri

7.2.8 I servizi esterni

L'azienda utilizza diversi servizi esterni: tra questi fondamentali risultano essere quelli di trasporto; importanti e utilizzati sono anche i servizi riguardanti l'assistenza sulla normativa tecnica e le prove di laboratorio. Riguardo ai servizi di promozione e commercializzazione, di rilievo sono i servizio di recupero crediti e quelli di pubblicità; per i servizi riguardanti l'area amministrativa importanti e utilizzate sono le consulenze finanziarie. Infine sono ritenuti quasi indispensabili i corsi di formazione in tutte le aree, anche se finora sono stati utilizzati solo quelli riguardanti la contabilità, l'informatica, la gestione del personale e alcuni relativi alle problematiche specifiche del settore.