6. CASI STUDIO

In questo capitolo vengono proposti i profili di due imprese che sono state visitate direttamente. Ai loro dirigenti è stato sottoposto il questionario strutturato al fine di testarne l'efficacia e di effettuarne una messa a punto definitiva.

Le due aziende qui esaminate appartengono una al settore elettronico ed una a quello meccanico[1]; in entrambe è stata eseguita una visita delle strutture produttive e sono state rivolte delle domande aperte per meglio delineare le caratteristiche e le peculiarità delle imprese.

6.1 L'assemblaggio di schede elettroniche: caso MICROLED

• *Fatturato 1996 (in milioni di £):*	3500
• *Produzione su commessa (% sul fatturato):*	100%
• *Dipendenti:*	16
• *Esportazione (% sul fatturato):*	0%

Fondata nel 1989 da tre imprenditori privati anche sulla spinta di agevolazioni pubbliche, l'azienda si occupa sin dalle origini dell'assemblaggio di schede elettroniche, lavorando sempre in conto terzi; la fase di primo sviluppo è culminata con un investimento di 1200 milioni avvenuto nel 1991 avente lo scopo di realizzare il suddetto assemblaggio in modo automatico computerizzato.

Il 1993 è l'anno della grave crisi che si conclude l'anno successivo con un nuovo assetto societario (attualmente l'impresa è una srl con capitale ripartito nel seguente modo: 10% imprenditori locali, 45% imprenditori extraregionali, 35% finanziaria regionale) e con il cambio di insediamento. Gli anni seguenti si sono distinti per un fatturato in forte crescita (dai 1200 milioni del 1994 ai 2700 del 1995 ai 3500 del 1996) e per un clima di ottimismo giustificato dagli incoraggianti risultati ottenuti (ne è testimonianza il fatturato previsto per il 1997 di 4500 milioni e la prospettiva di un incremento del personale). Non a caso quindi quanto a fatturato il posizionamento rispetto alla media del settore (Figura 1) è decisamente positivo.

Per questa azienda che lavora esclusivamente per il mercato nazionale, i punti di forza possono essere riassunti in flessibilità ed affidabilità. Flessibilità sia in

[1] Ricordiamo che nell'ambito di questo stesso progetto sono stati effettuati due test in aziende del settore legno e altrettanti in aziende del settore occhiale.

termini di volumi sia di varietà di lavorazioni effettuabili (la produzione riguarda in genere medi e grandi lotti); affidabilità sia per ciò che concerne le caratteristiche dell'assemblato (conformità agli standard concordati col committente e assenza di difettosità) sia per il rispetto dei tempi di consegna e l'assistenza successiva.

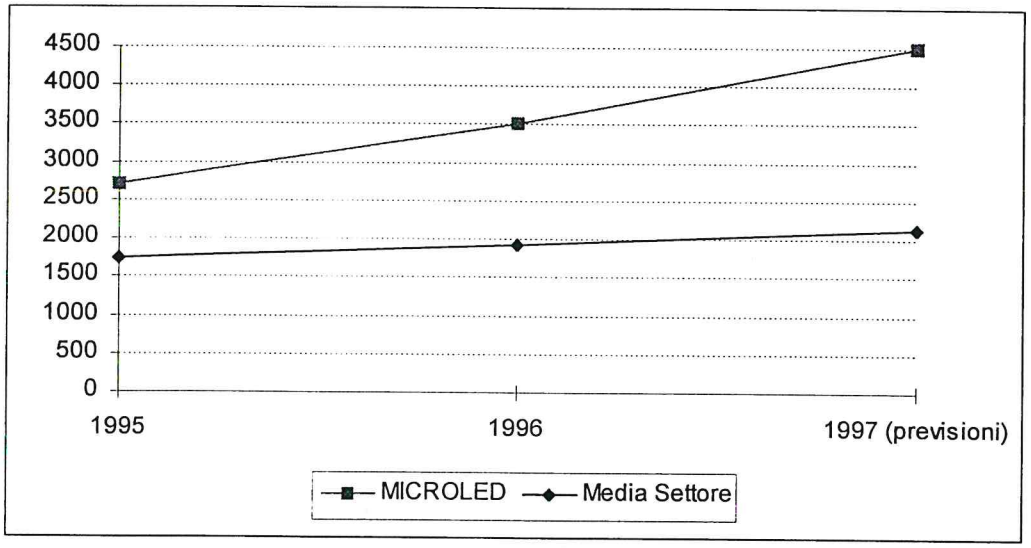

Figura 1 - Fatturato.

Addetti

Gli addetti complessivamente operanti sono 16 dei quali 8 operai, 3 impiegati e 3 tecnici. La dirigenza effettivamente presente in azienda è costituita solo da due soci dei quali uno si occupa degli aspetti più prettamente tecnici e di quelli amministrativi mentre l'altro è responsabile dell'organizzazione della produzione e della parte commerciale.

Significativa è la composizione per età del personale: ben 11 dipendenti non raggiungono i 25 anni, nessuno oltrepassa la soglia dei 50. Notevole importanza viene infatti rivolta all'entusiasmo ma anche alla preparazione e al dinamismo, aspetti dei quali i giovani presenti si fanno portatori. Inoltre sebbene non siano presenti apprendisti (assunti con il contratto di formazione) l'azienda ospita attualmente 3 studenti che svolgono presso di essa uno stage: per essi potrebbe non essere esclusa una futura assunzione dato che l'azienda prevede di incrementare le fila dei suoi dipendenti.

L'addestramento viene curato attraverso corsi di formazione e la conoscenza delle lavorazioni e la competenza raggiunta consente di intercambiare il personale addetto alla produzione con una certa facilità.

Per quanto riguarda i turni di lavoro essi sono due; la presenza di operatori è essenziale in quanto le macchine automatiche presenti richiedono di essere adiuvate o comunque presidiate.

Prodotto

L'attività dell'azienda, come già specificato, consiste nell'assemblaggio su commessa di schede elettroniche (Figura 2); a loro volta esse costituiscono un componente che imprese operanti nei settori dell'informatica (computer), della telefonia, dei controlli numerici industriali e in quello elettrotecnico dei gruppi di continuità utilizzano nei loro prodotti.

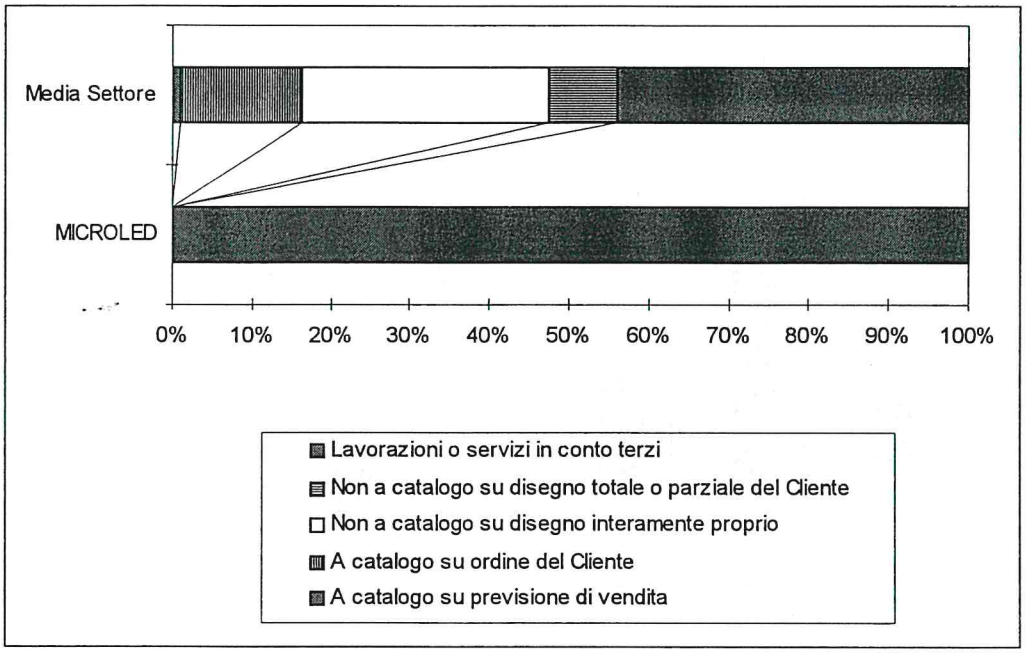

Figura 2 - Ripartizione del fatturato.

Mercato

I clienti (che sono esclusivamente committenti) sono costituiti da piccole e medie imprese industriali o artigianali (80% del fatturato alle prime, 20% alle seconde), rigorosamente italiane ma ubicate per il solo 15% in regione (Figura 3 e Figura 4); in particolare i primi due clienti (che realizzano il 35% e il 30% del fatturato rispettivamente) sono emiliani. In tutti i casi il rapporto si è originato dal contatto diretto fra le parti.

Un aspetto strategico interessante che contribuisce a rendere elevate prevedibilità e stabilità delle vendite (così sono infatti valutate) è costituito dal fatto che molti dei committenti detengono un pacchetto azionario di questa azienda: è il caso ad esempio del committente per il quale viene realizzato il 30% del fatturato. Per l'azienda lo scopo è quello di realizzare uno zoccolo molto forte di vendite lavorando per i propri soci i quali d'altro canto identificano in essa una propria appendice a cui viene delegato il compito del reperimento dei microcomponenti e il loro assemblaggio. Questo non significa che non si effettuino lavorazioni per i "non soci": è considerato indispensabile rimanere

comunque sul mercato per beneficiare dei vantaggi derivanti dal continuo confronto, dalla possibilità di operare con volumi sufficienti a realizzare una conveniente ripartizione dei costi fissi e dalla conseguente possibilità di effettuare investimenti produttivi adeguati.

Per il futuro è intenzione raggiungere nuove aree geografiche di vendita.

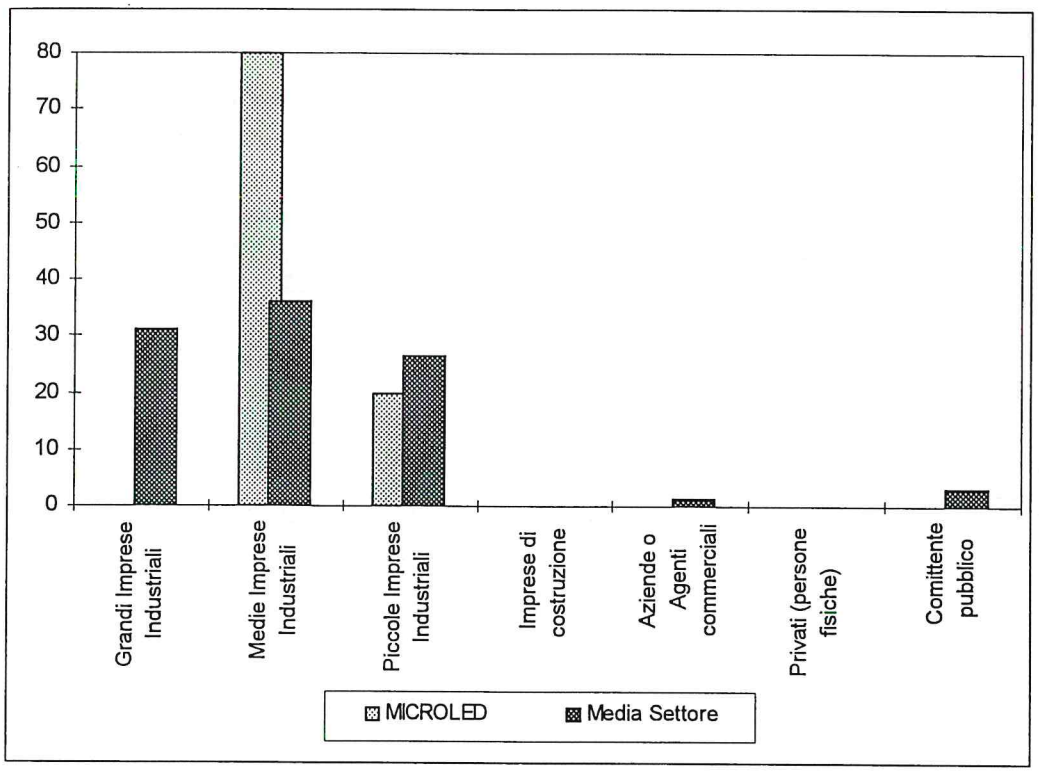

Figura 3 - Tipologia dei clienti.

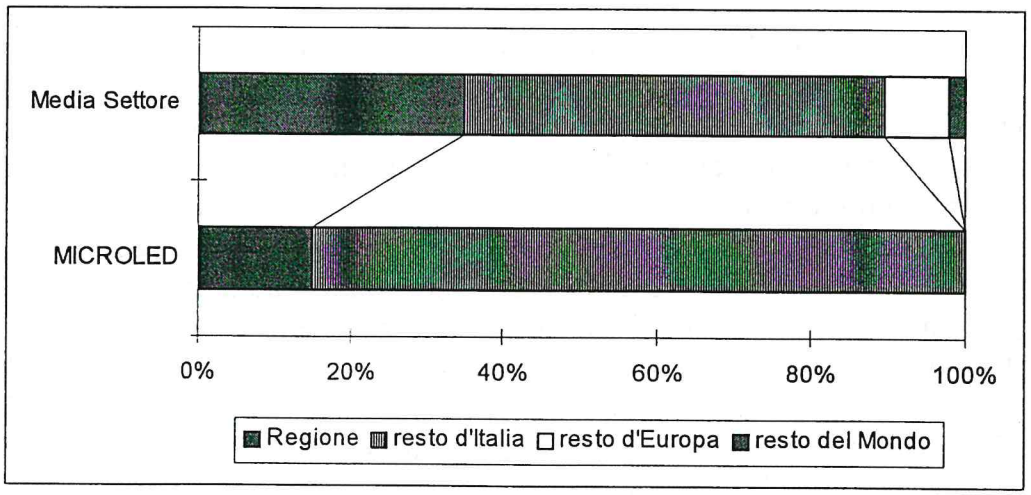

Figura 4 - Localizzazione dei clienti.

Processo e tecnologia

Operando l'azienda essenzialmente nel campo dell'assemblaggio, i materiali in ingresso al processo produttivo sono costituiti da opportuni componenti e dal materiale necessario al montaggio stesso (supporti per la realizzazione della schede, paste conduttrici, schiume ed emulsioni): per quanto concerne il loro approvvigionamento l'azienda si rivolge direttamente al mercato; non vi è quindi il concorso del committente né nella fornitura né nella ricerca della componentistica (anzi il committente rileva come uno dei vantaggi fondamentali nell'esternalizzare l'assemblaggio a questa azienda il fatto che essa si occupa interamente di questo aspetto, assumendosene l'onere e il rischio).

Dal punto di vista della sequenza delle fasi produttive la prima lavorazione significativa è quella che prevede l'utilizzo di una macchina serigrafica destinata a depositare su appositi supporti (grazie ad apposite "maschere") una pasta di stagno opportunamente emulsionata: essa ha il duplice scopo di funzionare da collante per il montaggio dei vari componenti e di realizzare le "piste" attraverso le quali si propagano gli impulsi elettromagnetici.

La seconda lavorazione è costituita dal montaggio superficiale dei componenti sui supporti predisposti dalla fase precedente, montaggio che viene effettuato da macchine automatiche dalla capacità oraria di 2000-3000 componenti: sebbene esistano in commercio macchine che possono raggiungere anche velocità decuplicate, quelle qui impiegate consentono di trattare schede anche grandi e richiedono tempi di attrezzaggio ridotti (e quindi sono adatte per produzioni flessibili).

Il passaggio in un forno a temperature programmate rappresenta la terza fase per la scheda in costruzione: le temperature qui raggiunte (nell'ordine dei 180-200°C) fanno in modo che l'emulsione presente nella pasta di stagno evapori lasciando depositato il solo metallo.

Con l'operazione precedente si conclude il montaggio di quelle schede che prevedono solo l'assemblaggio automatico: tuttavia molte di esse richiedono una fase di montaggio manuale di alcuni componenti. Inoltre tra questi alcuni richiedono di essere anche saldati, cosa che viene effettuata in una saldatrice a cascata di stagno: la scheda, preventivamente trattata con una schiuma pulente e ravvivante, lambisce un opportuno flusso di stagno di continuo rinnovato. Ancora una volta segue il passaggio in un forno.

Le fasi produttive si concludono con la rifinitura, ripresa e correttura manuali degli assemblati: essi sono ora pronti per il collaudo finale effettuato non statisticamente ma per tutte le schede. Questo prevede una parte automatica "punto a punto" nella quale si ricerca l'eventuale presenza di interruzioni delle piste o cortocircuiti, e una parte di controllo "funzionale" effettuata da operatori specializzati che esaminano le reazioni del prodotto alle opportune sollecitazioni. Grazie al collaudo esaminato la percentuale di difettosità degli assemblati è del 2% contro quella del 5-6% che si avrebbe con il solo controllo visivo (che comunque permane a valle di ogni lavorazione).

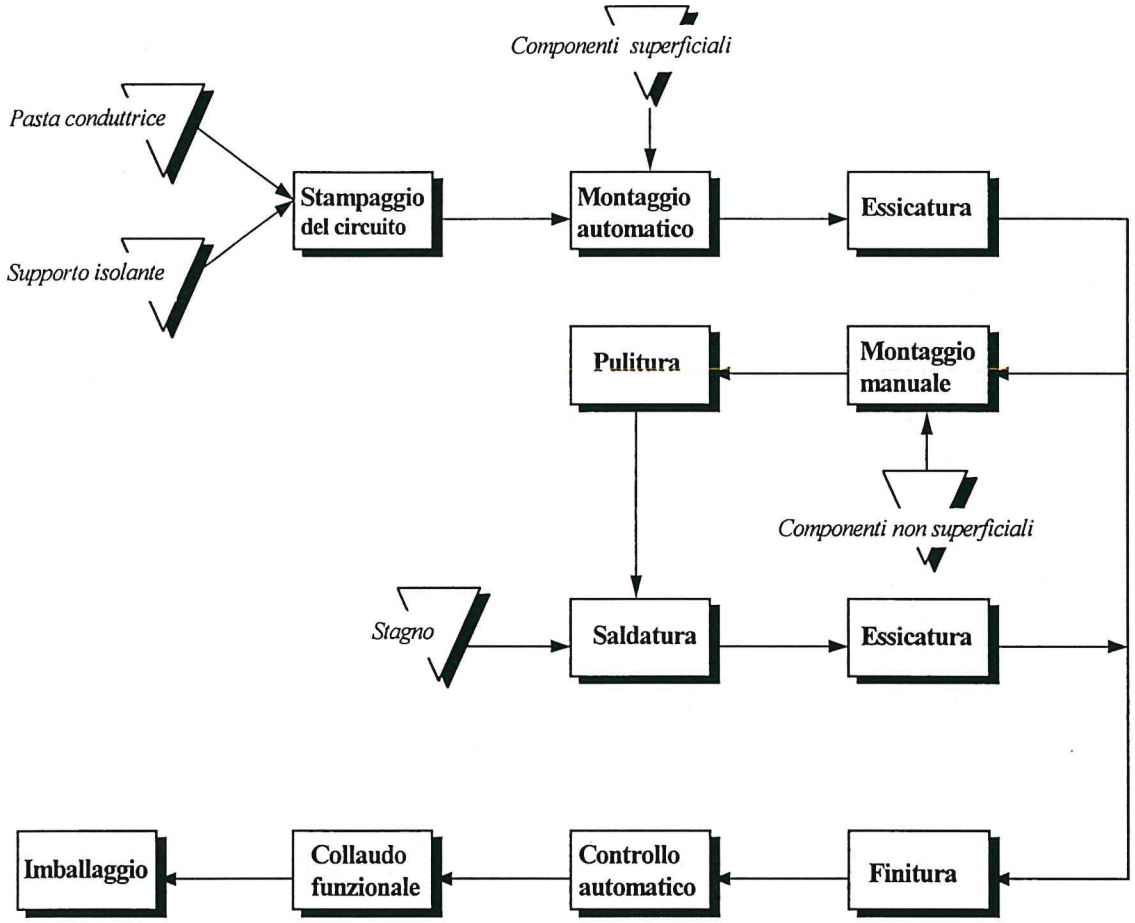

Figura 5 - Sequenza delle fasi produttive.

Per quanto riguarda il parco macchine esso è costituito in gran parte da piccoli sistemi ad automazione flessibile (4 contro una sola macchina di altro tipo, in particolare manuale) anche se non recentissimi (l'età media è di 4 anni); la dotazione di oscilloscopi, analizzatori di spettro e altra apparecchiatura necessaria per le verifiche e i collaudi è accompagnata dalla presenza di 9 calcolatori (in parte collegati in rete aziendale) utilizzati per diverse esigenze (dalla contabilità alla gestione del magazzino all'ausilio nella produzione).

Nella Figura 6 vengono riportate le valutazioni aziendali rispetto alle varie tecnologie adottate.

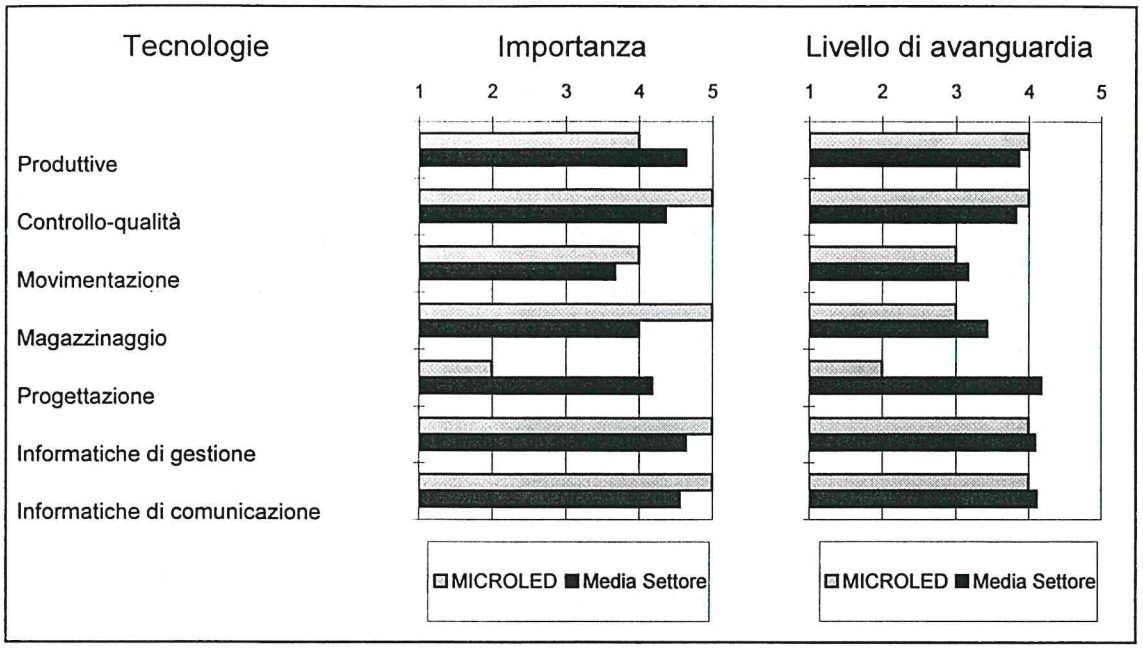

Figura 6 - Tecnologie adottate.

Investimenti e innovazione

Il livello di risorse finanziarie destinato negli ultimi 5 anni agli investimenti è pari al 10% del fatturato ed è rivolto a mantenere adeguata la tecnologia di produzione e i metodi di lavorazione: sono infatti questi due gli elementi ritenuti fondamentali per l'azienda dato che anche per gli anni futuri l'attenzione è centrata su di essi (Figura 7). Per quanto riguarda il prodotto, la ricerca di nuove funzionalità o nuovi design non sarà oggetto di rilevanti investimenti così come l'acquisto di brevetti o licenze. Non ingente sarà anche la somma destinata a consulenze esterne e alla promozione e pubblicità, a differenza di quella prevista per l'adeguamento a normative sulla sicurezza sul lavoro e in tema di tutela ambientale.

La causa di una non più consistente spinta all'innovazione è da ricercarsi nei costi che essa comporta: in particolare le fonti attuali di finanziamento sono ritenute molto sfavorevoli e, anche per il caso di investimenti connessi all'edilizia (fabbricazione di capannoni), non rispondenti alla realtà economica locale (scarso valore dei beni in caso di successiva vendita). Gli aspetti tecnici legati alla produzione per contro non costituiscono ostacoli anche in virtù della preparazione dei dipendenti curata attraverso un consistente programma di formazione; l'aggiornamento è effettuato attraverso tutti i canali classici, in particolare grazie a partecipazione a fiere, alla lettura di riviste specializzate ed ai contatti con altre imprese del settore (Figura 8).

Per la tipologia del proprio mercato e dei propri clienti l'azienda non ritiene necessario ricorrere in futuro alla consulenza in materia di contabilità e di marketing mentre il potenziamento della dotazione informatica (sia hardware che software) è già previsto.

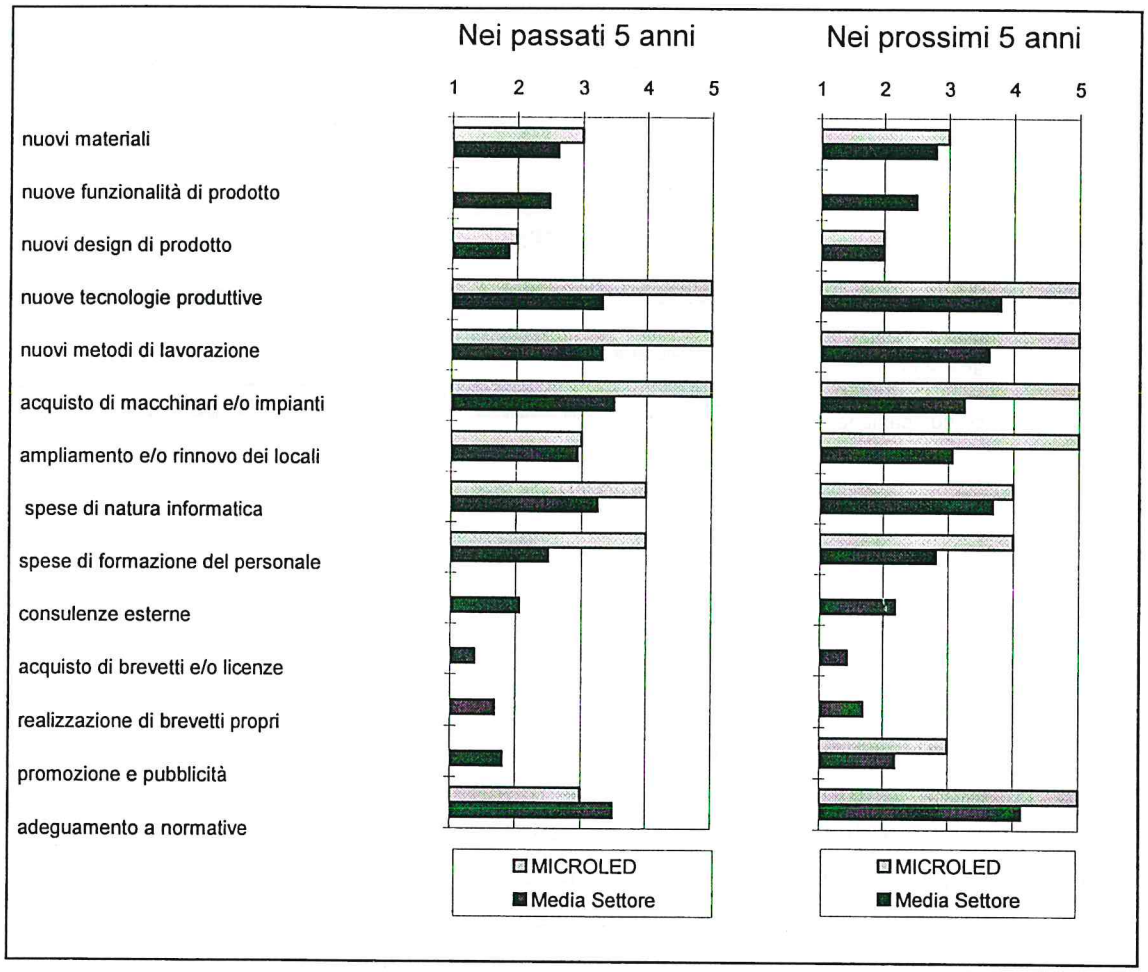

Figura 7 - Investimenti.

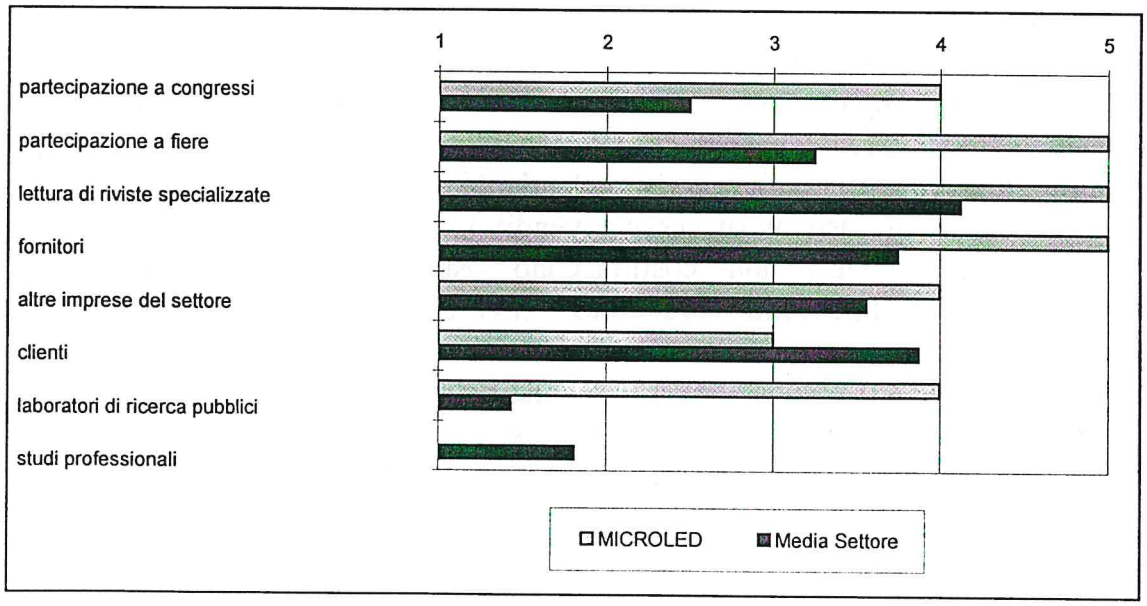

Figura 8 - Canali di aggiornamento.

Leve d'intervento

La posizione occupata da questa azienda in seno al settore (che già di per sé risulta complessivamente migliore rispetto ad altri comparti) risulta essere globalmente buona riportando valutazioni tendenzialmente per lo meno allineate con le altre imprese, quando non sensibilmente superiori.

Analizzando nel dettaglio le varie tipologie di leve in relazione all'elaborazione dei dati registrati, osserviamo che per quanto riguarda le macroleve (Figura 9 e Figura 10) la situazione è confortante essendo stati registrati valori abbastanza elevati (spicca l'elevata capacità commerciale, ben al di sopra della media settoriale).

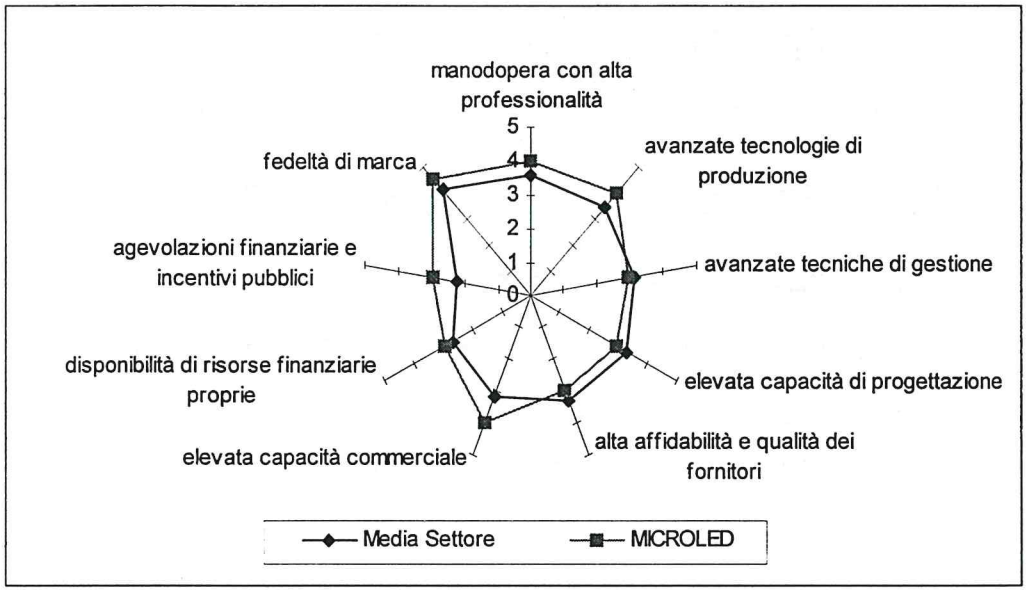

Figura 9 - Posizionamento riguardo le macroleve rispetto alla media del settore.

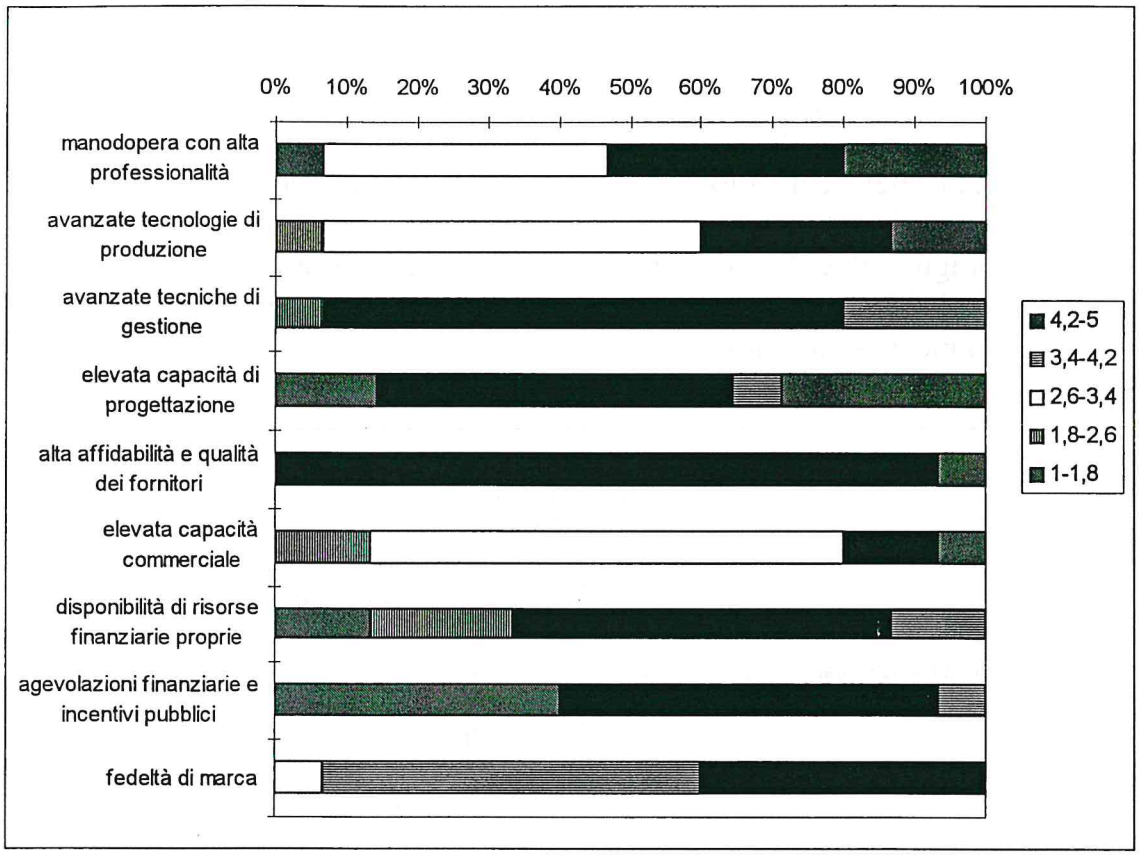

Figura 10 - Posizionamento riguardo le macroleve rispetto alla distribuzione nel settore[2].

Una situazione analoga a quella registrata per le macroleve si presenta per le leve d'interfaccia clienti-fornitori, con il dato emergente rappresentato dal buon potere contrattuale (Figura 11 e Figura 12).

[2] In questo genere di grafico il posizionamento dell'impresa è rappresentato dal tratto nero.

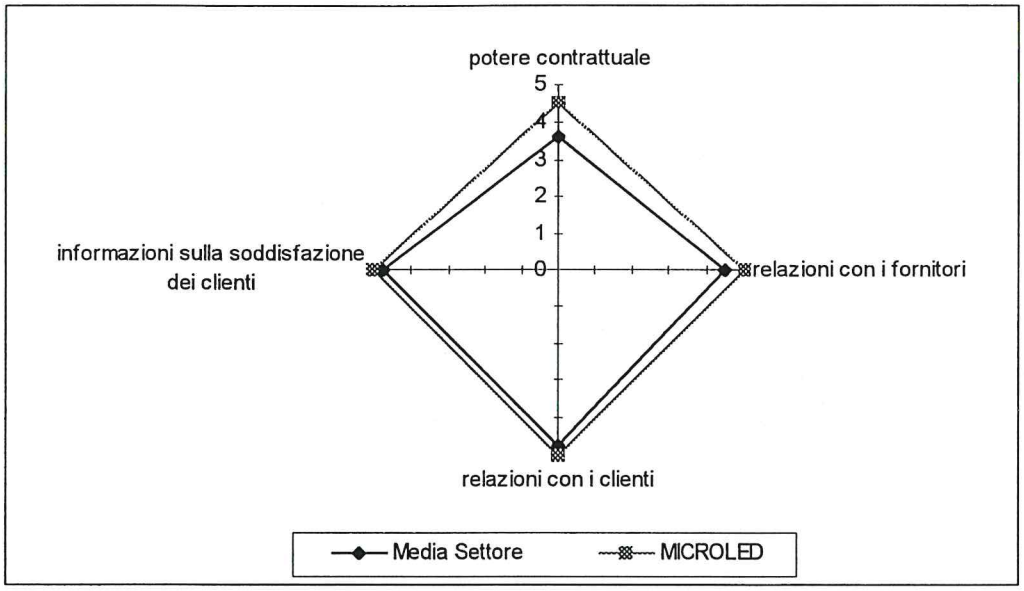

Figura 11 - Posizionamento riguardo le leve d'interfaccia clienti-fornitori rispetto alla media del settore.

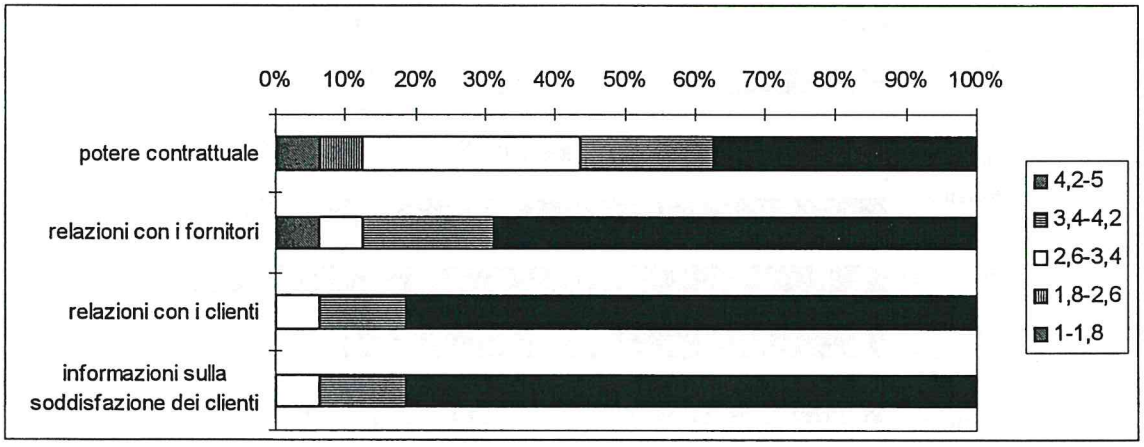

Figura 12 - Posizionamento riguardo le leve d'interfaccia clienti-fornitori rispetto alla distribuzione nel settore.

Il buon posizionamento rispetto alle altre aziende dello stesso settore viene confermato anche nel caso delle leve gestionali (Figura 13 e Figura 14), dove anzi la situazione è ancora migliore per diversi aspetti: modularizzazione e standardizzazione, semplicità di fabbricazione ed assemblaggio ed in misura ancora superiore il controllo statistico di processo rivelano una attenzione aziendale spiccata verso il soddisfacimento delle più sentite esigenze della moderna committenza.

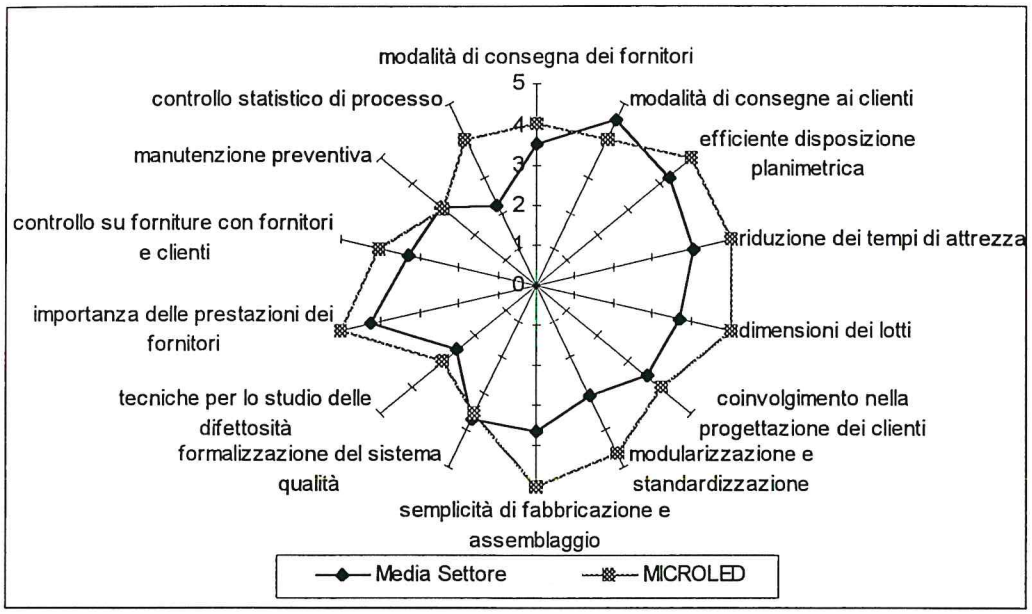

Figura 13 - Posizionamento riguardo le leve gestionali rispetto alla media del settore.

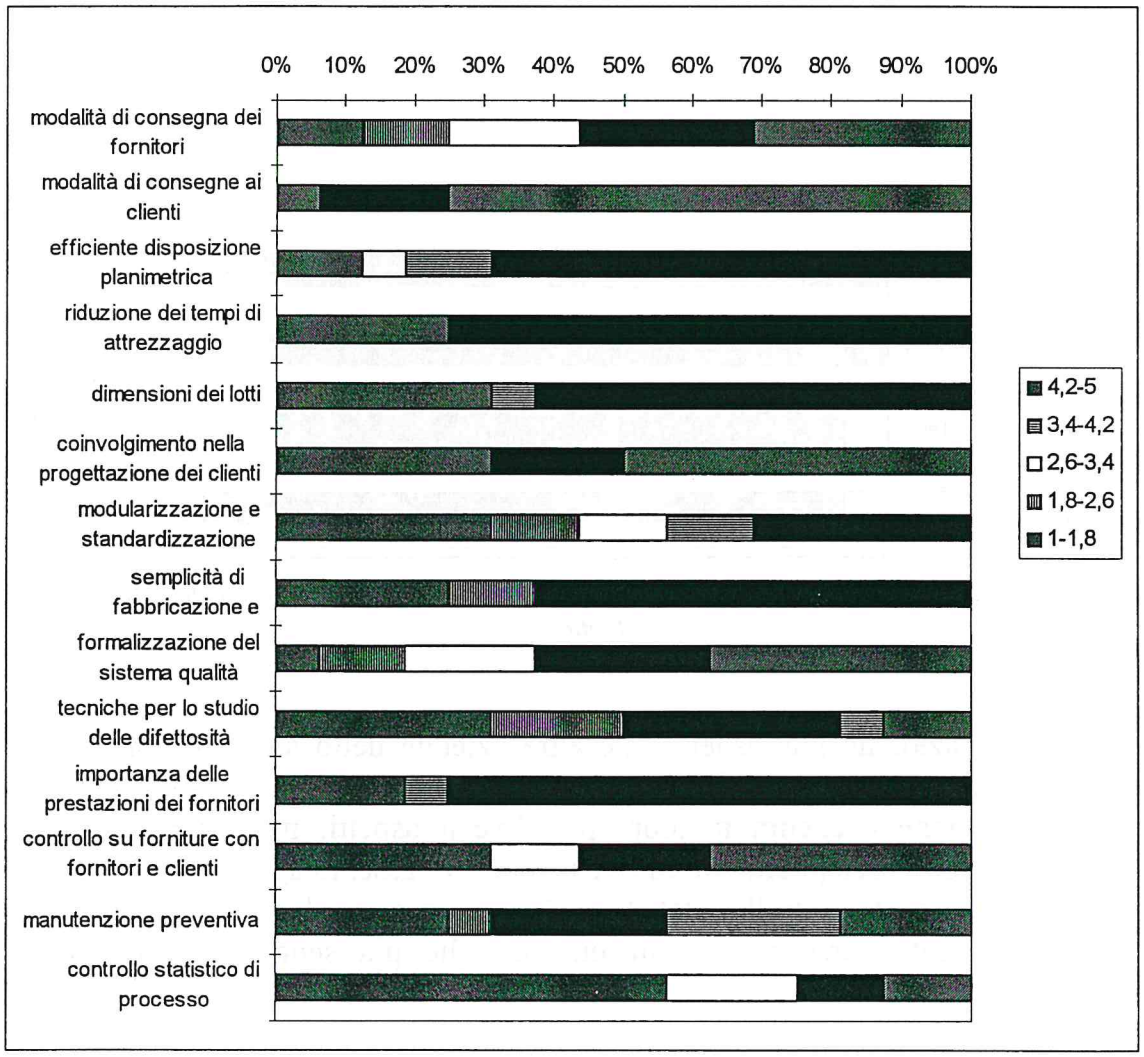

Figura 14 - Posizionamento riguardo le leve gestionali rispetto alla distribuzione del settore.

In merito alle leve organizzative (Figura 15 e Figura 16), rileviamo una situazione più variegata, con alcuni valori decisamente superiori alla media (attuabilità della mobilità interna e la presenza di incentivi economici per il personale) ed altri notevolmente al di sotto (in particolare inerenti il ricambio del personale.

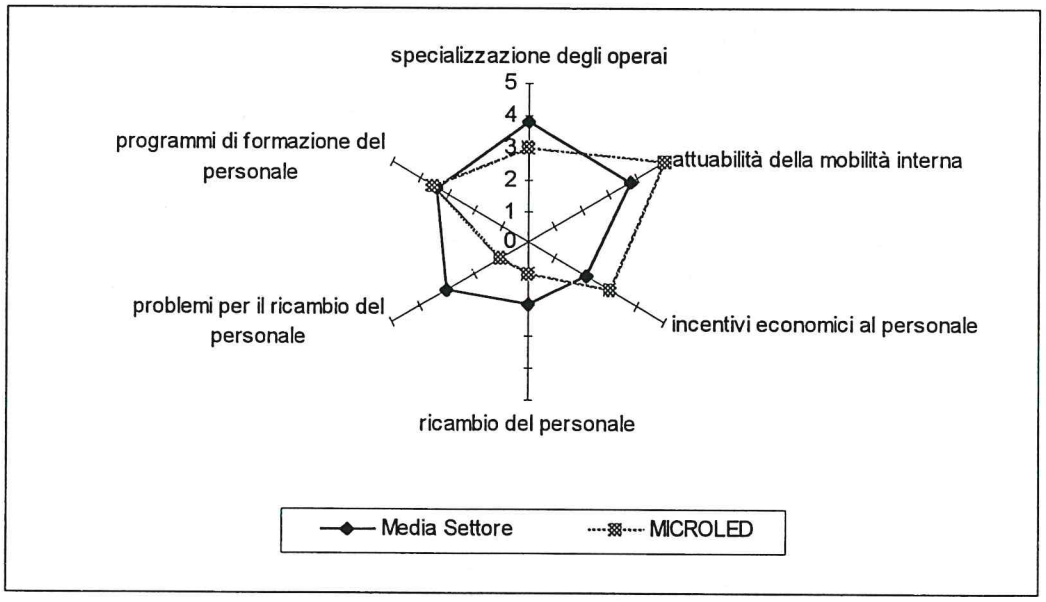

Figura 15 -Posizionamento riguardo le leve organizzative rispetto alla media del settore.

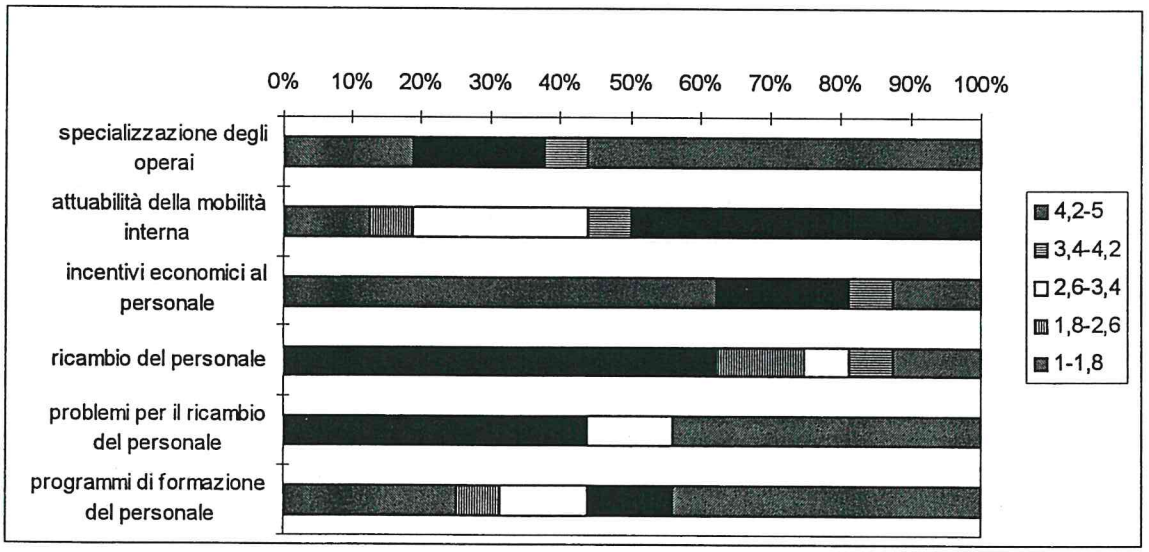

Figura 16 - Posizionamento riguardo le leve organizzative rispetto alla distribuzione nel settore.

Valutazione delle prestazioni

L'azienda ritiene di occupare una posizione di deciso vantaggio rispetto ai concorrenti per ciò che riguarda flessibilità e affidabilità: ridotti tempi di produzione e consegna anche a seguito di cambiamento negli ordini, assenza di difettosità sono infatti percepiti come elementi emergenti rispetto alla media degli altri competitori assieme all'ottima assistenza post-vendita e ai servizi in genere alla clientela. Nessun aspetto è considerato peggiore rispetto a quanto propone la concorrenza e il posizionamento emergente dall'elaborazione dei dati conferma questa valutazione (Figura 17 e Figura 18).

Per ciò che concerne le intenzioni di miglioramento si osserva una generale soddisfazione per le prestazioni già garantite e quindi è ritenuto sufficiente mantenere il livello raggiunto.

Testimonianza delle soddisfacenti performance è la consolidata e fedele base di clienti che permette all'azienda di operare con una certa tranquillità anche in relazione a decisioni riguardanti il medio-lungo periodo.

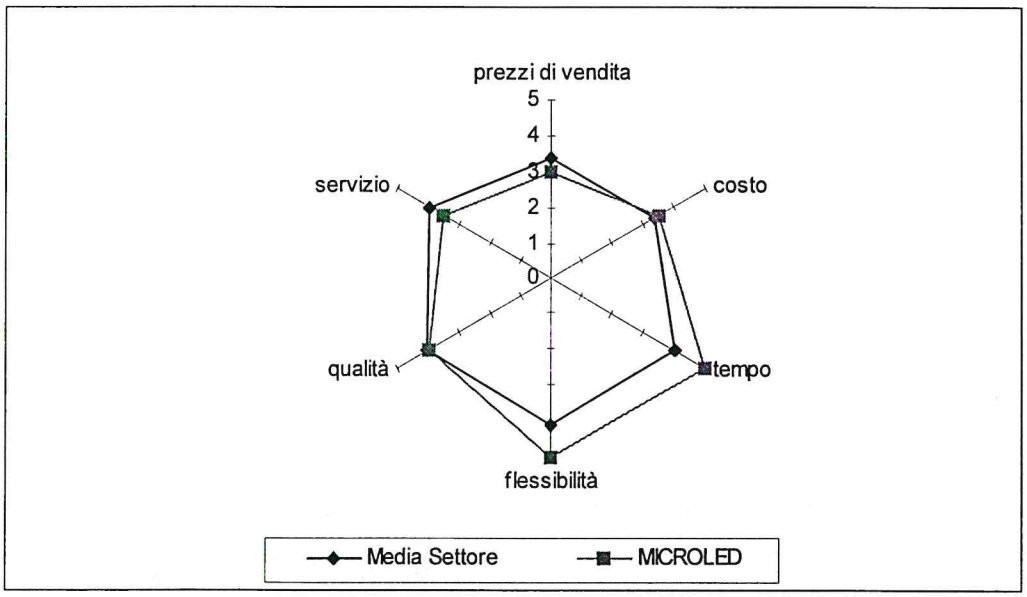

Figura 17 - Posizionamento riguardo le prestazioni rispetto alla media del settore.

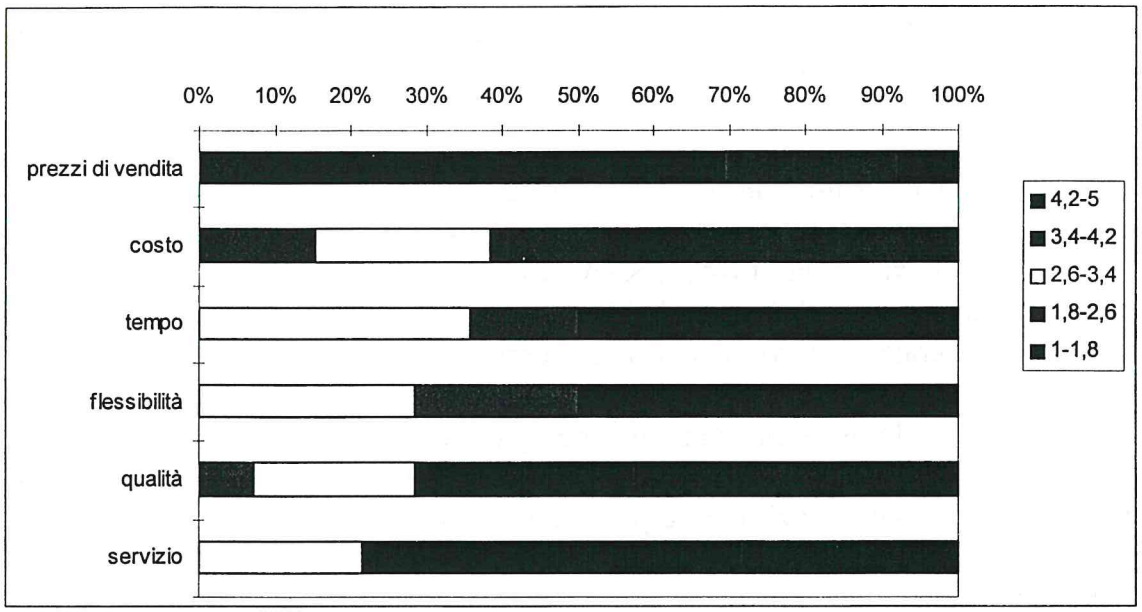

Figura 18 - Posizionamento riguardo le prestazioni rispetto alla distribuzione nel settore.

Rapporti con la committenza

Premettiamo la seguente osservazione: sebbene questa azienda esegua l'assemblaggio esclusivamente su commessa, essa stessa esternalizza alcune lavorazioni (il 15% del fatturato) al solo fine di conseguire un qualche vantaggio di costo.

La tendenza è quella di instaurare con i propri committenti rapporti stabili e continuativi anche a causa del fatto che la fase di definizione iniziale della collaborazione è alquanto problematica. E' stato rilevato infatti che i più importanti problemi emergono solo in questa fase mentre nel prosieguo del rapporto non ne sorgono di rilevanti. In particolare tali problemi riguardano la definizione dei disegni e delle specifiche di costruzione, di controllo e collaudo e la definizione dei criteri di valutazione della conformità; fissazione dei termini di pagamento (regolarmente 60-90 gg) e dei prezzi non sono invece ritenuti problemi pressanti.

Generalmente il rapporto col committente prevede la fornitura da parte di quest'ultimo del progetto e della relativa documentazione accompagnati dalla necessaria assistenza tecnica mentre non sempre l'approvvigionamento delle materie prime è a cura del committente stesso. Competenza esclusiva di questa azienda è invece l'acquisto dei componenti, della strumentazione nonché del controllo sui suoi assemblati. Altre forme di collaborazione si concretizzano in visite e riunioni presso il committente, in suggerimenti per l'implementazione del controllo di qualità e per il reperimento dei componenti; anche la formazione è spesso condotta dal committente.

Ancora una osservazione: la committenza risulta essere notevolmente concentrata realizzando i primi 3 clienti ben l'80% del fatturato dell'impresa.

Nel complesso comunque sottolineiamo che il rapporto con i clienti (ma anche con i fornitori) è ritenuto equilibrato: non sono percepiti eccessi di potere contrattuale.

Rapporti con le strutture erogatrici di servizi

L'azienda ha avuto rapporti con numerosi soggetti: Camere di Commercio, associazioni di categoria, ESA, ERSA, Comunità Montana, Agemont, studi privati. Per due di essi (ESA ed ERSA) la valutazione è pesantemente negativa, mentre in generale i servizi a cui si è ricorsi sono ritenuti adeguati solo per l'aspetto della tempestività nell'erogazione.

In linea con le informazioni rilevate, particolare importanza è data alla produzione e alla formazione: per tutti gli aspetti di questi due campi si utilizzano opportuni servizi mentre per la commercializzazione e la promozione, non essendo presenti in azienda particolari problemi, il ricorso all'ausilio esterno è veramente contenuto.

Da notare che si ignora l'esistenza di alcune tipologie di servizi e che quindi sarebbe auspicabile una accurata opera di informazione su quelle effettivamente operative; a questo proposito l'azienda indica come canali di comunicazione preferenziali il contatto diretto, il fax e la rete informatica.

Problemi e prospettive

La situazione del settore è ritenuta buona e i margini sono giudicati soddisfacenti: sebbene la clientela risulti consolidata e la domanda regolare nel tempo l'azienda è attiva nel cercare di mantenere la propria posizione. I punti di forza rispetto alla concorrenza, identificabili nell'elevata flessibilità, nei tempi rapidi di risposta e nei costi complessivi contenuti, vogliono essere conservati.

Il futuro prossimo è considerato portatore di incremento di fatturato e di addetti con conseguente necessità di adeguare la logistica (e di reperire i finanziamenti per questo necessari).

L'intenzione comunque è quella di continuare a lavorare come terzista non considerando possibile perseguire altre strade (accesso diretto al mercato, approvvigionamento di materie prime e non di componenti, ecc.).

Per ciò che concerne l'aspetto della commercializzazione l'azienda non risente della competizione di concorrenti stranieri: gli unici problemi, anche se molto stringenti, sono costituiti dagli standard tecnologici e qualitativi richiesti. Gli altri problemi per l'azienda sono da ricercarsi nella già citata difficoltà nel reperimento di risorse finanziarie e nella carenza di infrastrutture sul territorio.

Sul fronte delle collaborazioni con le altre imprese del settore l'azienda partecipa ad un progetto di sviluppo riguardante sia l'aspetto tecnologico che quello gestionale.

Complessivamente l'azienda mostra notevole fiducia nel futuro nonché entusiasmo e tenacia nel perseguire i propri scopi.

6.2 La fabbricazione di ruote metalliche: caso CLM

• *Fatturato 1996 (in milioni di £):*	10000
• *Produzione su commessa (% sul fatturato):*	50%
• *Dipendenti:*	31
• *Esportazione (% sul fatturato):*	80%

Nata nel novembre 1995 come reparto tornitura (esclusivamente a controllo numerico) di una azienda del settore meccanico con sede a Varese, insediatasi nella zona "5b" acquistando un fabbricato già adibito a lavorazioni meccaniche da una grossa azienda locale e costruito godendo delle agevolazioni finanziarie connesse alla specificità dell'area, questa impresa va analizzata tenendo ben presente la sua realtà di appartenente ad un gruppo: pur essendo attualmente una società a se stante (si tratta di una società a responsabilità limitata) molte funzioni basilari sono svolte in toto dalla casa madre (ad es. tutta la progettazione e tutto l'aspetto commerciale); di fatto quindi questa azienda si risolve in un'unità produttiva distaccata della casa madre (che annovera altri 5 stabilimenti parte dei quali all'estero). Questo è stato tenuto in debita considerazione per dar luogo ad una lettura non distorta dei vari aspetti emersi nel corso della rilevazione.

Già dopo pochi mesi, valutati eccessivi i costi di trasporto connessi con lo svolgimento di sole lavorazioni per conto dell'azienda varesina, si è deciso di riportare tutte le operazioni riguardanti mozzi con masse frenanti ed assali (costituenti l'area più consistente della produzione della casa madre) a Varese e di dar luogo qui ad una azienda che si occupasse dell'intera produzione di ruote (che rappresentava l'altra area dell'azienda madre).

Caratterizzata da prospettive di forte sviluppo[3] (Figura 19) determinate dalla notevole domanda (che viene soddisfatta attualmente solo per il 50%) l'azienda considera come propri punti di forza rispetto alla concorrenza (rappresentata da una sola ditta con sede a Brescia) l'ottima qualità della produzione e i prezzi contenuti; la buona flessibilità al mix e ai volumi è da intendersi con riferimento a quantità di una certa entità (ordini al di sotto di 5000/7000 pezzi non vengono presi in considerazione per non adeguare con frequenza le linee).

[3] Alle 4 linee attuali di produzione ne verranno presto affiancate altre 3 con l'obiettivo di raggiungere i 15 miliardi di fatturato.

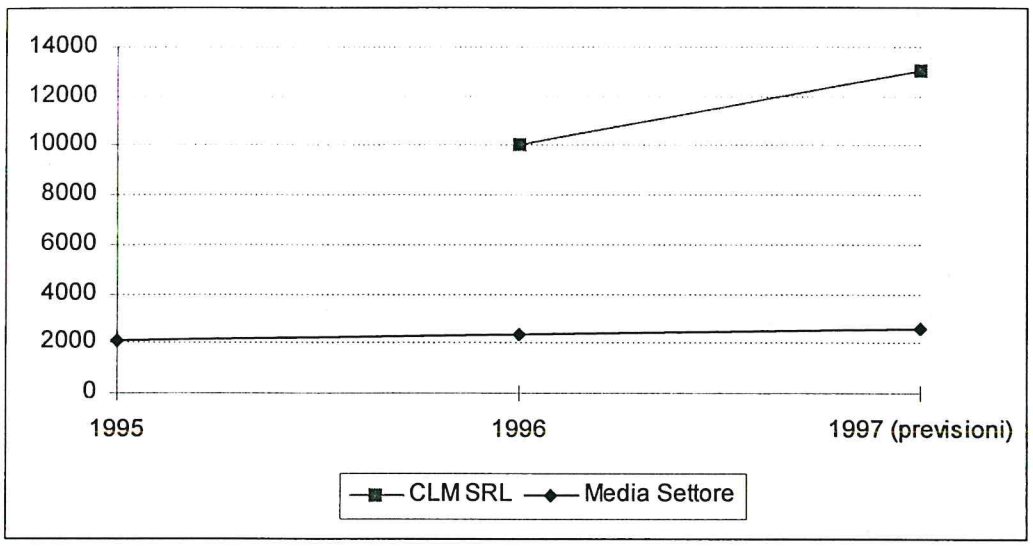

Figura 19 - Fatturato.

Addetti

Il numero complessivo di addetti è pari a 31 (con l'obiettivo però di arrivare in breve a 50 unità) ed è così ripartibile: 1 dirigente, 5 tecnici, 20 operai, 5 apprendisti (contratto di formazione lavoro). Ciò che subito emerge è l'assoluta mancanza di personale impiegatizio, cosa assolutamente non usuale per una impresa di queste dimensioni: questo fatto è da imputare (come già si è detto) all'appartenenza ad un gruppo industriale che per altro assolve totalmente ai compiti di progettazione dei prodotti e dei processi, di adattamento dei macchinari, di approvvigionamento, di commercializzazione, di amministrazione, di formazione interna del personale.

Per ciò che concerne la ripartizione per età sono solo 4 i dipendenti con meno di 25 anni collocandosi il resto del personale nella fascia intermedia 26-50 anni.

Il ricambio del personale non è assolutamente elevato e comunque non costituisce un problema in quanto le mansioni sono molto semplici (per lo più si tratta di controllare l'operato delle macchine) e non richiedono conoscenze particolari. Questo aspetto si ripercuote anche sulla mobilità interna del personale e sull'arruolamento di nuovi addetti, essendo entrambe le attività prive di particolari problemi.

L'aggiornamento dei dipendenti avviene esclusivamente attraverso sedute curate da personale proveniente dalla casa madre.

Per quanto riguarda i turni di lavoro essi sono due e non sono previste modifiche.

Prodotto

La produzione consiste nella realizzazione di qualsiasi tipo di ruota escluse quelle per camion ed autovetture, sia prive di mozzo, sia dotate di esso (si tratta

di un pezzo di tubo saldato alla ruota nel quale verranno inseriti cuscinetti o boccole); per il settore trasporto su gomma vengono realizzate ad esempio ruote per carrelli appendice o per caravan.

Il prodotto può essere consegnato già verniciato e già dotato di pneumatici.

Per quanto concerne la progettazione, il 50% degli ordini è dato da prodotti a catalogo (la cui progettazione è effettuata per intero a Varese) mentre il restante 50% è la porzione riguardante i prodotti realizzati seguendo le specifiche e i disegni forniti dal committente (Figura 20).

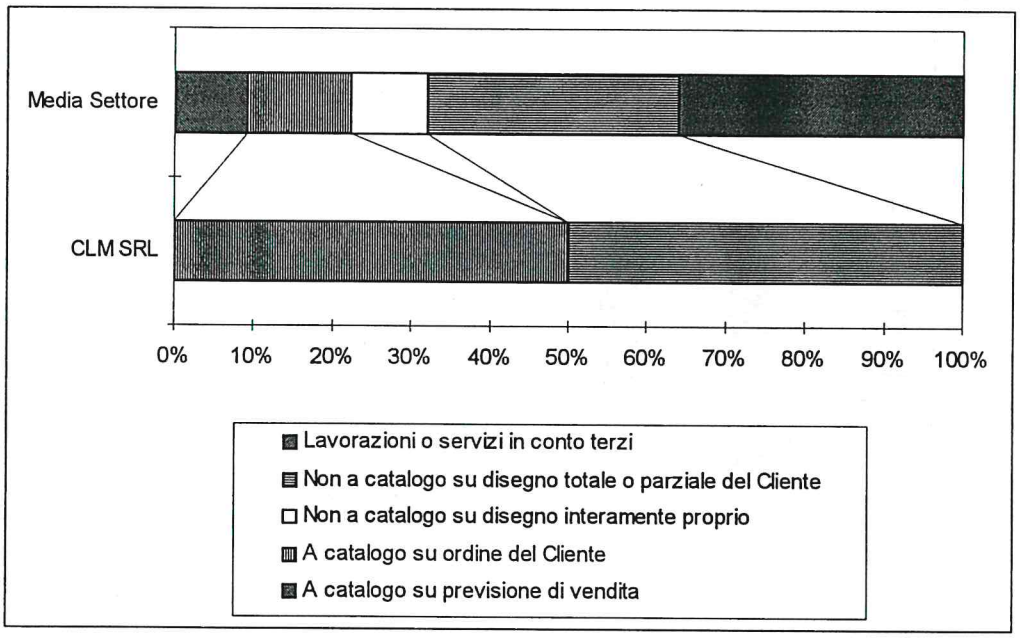

Figura 20 - Ripartizione del fatturato.

Mercato

La produzione per il mercato interno si attesta intorno al 20% del fatturato e i clienti italiani sono collocati tutti al di fuori del triveneto (Figura 22); per ciò che riguarda l'estero in Francia e in Inghilterra va complessivamente il 60% del fatturato: non a caso i primi tre clienti sono rispettivamente francese, inglese e ancora inglese e acquistano per il 20, 10 e 10 % del fatturato. Si tratta sempre di grandi imprese industriali (Figura 21) che utilizzano questi prodotti per il primo equipaggiamento dei loro veicoli e con le quali si sono instaurati rapporti tendenzialmente di lungo periodo (la genesi del rapporto è da ricercare nel contatto diretto con le stesse imprese).

La concorrenza non rappresenta affatto un problema: la domanda (ritenuta peraltro molto prevedibile e poco soggetta a stagionalità) non può essere soddisfatta completamente in quanto, pur non essendo particolarmente "originale" il prodotto proposto, la buona qualità e il prezzo contenuto rispetto ai concorrenti fanno sì che le richieste siano elevate. Inoltre le consegne

attualmente registrano un ritardo medio di 40 giorni. Si conta però di risolvere ogni problema di capacità produttiva nel giro di un anno (quando si raggiungerà il pieno regime di produzione).

Osserviamo anche per questa sezione la carenza di alcune informazioni a causa del motivo già precedentemente specificato.

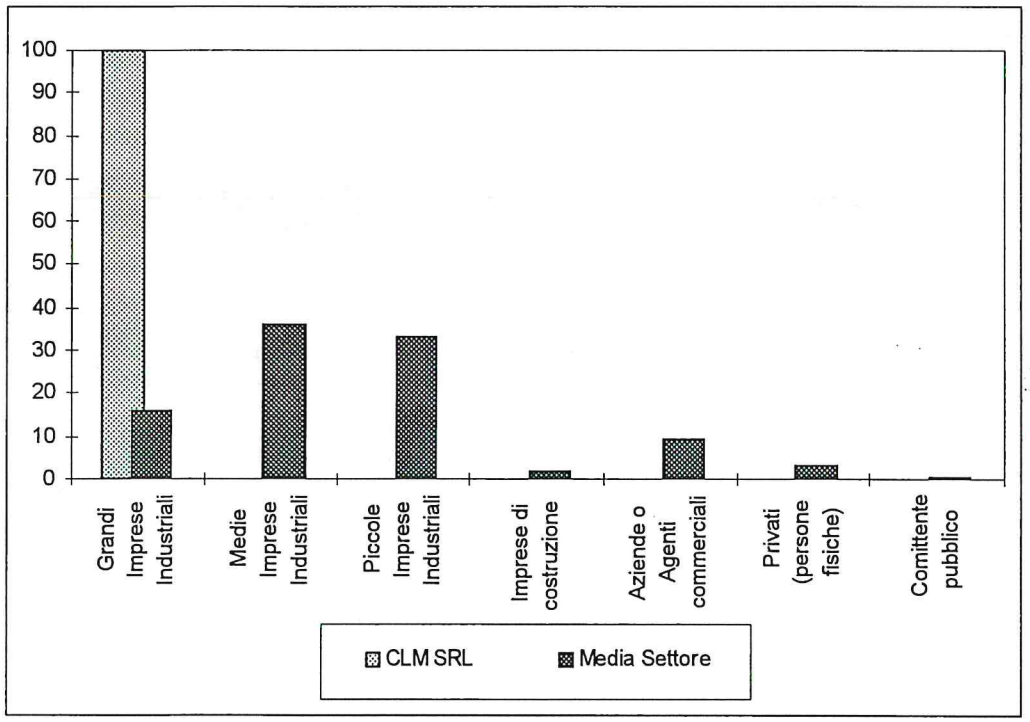

Figura 21 - Tipologia dei clienti.

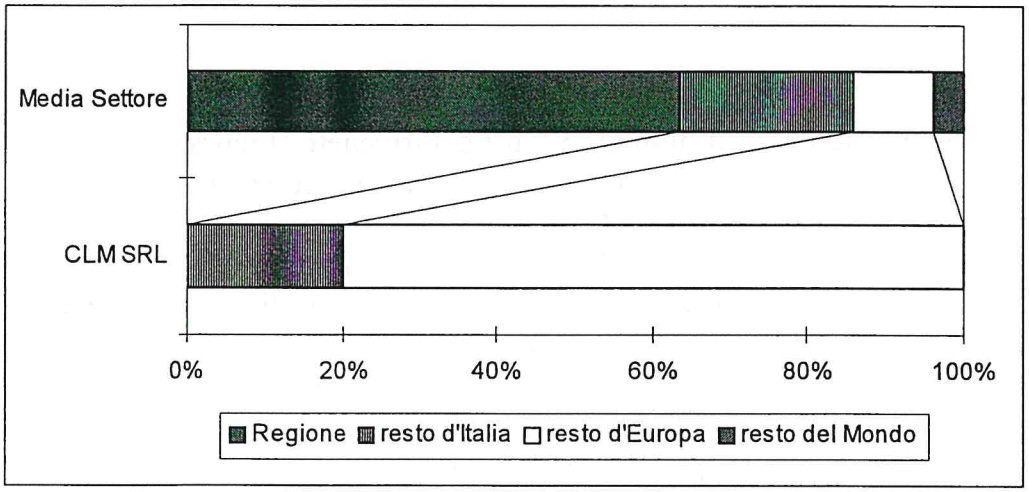

Figura 22 - Localizzazione dei clienti.

Processo e tecnologia

Nel corso del processo produttivo l'unica materia prima utilizzata in quantità rilevanti è costituita dalla lamiera il cui approvvigionamento è curato direttamente dalla casa madre (i fornitori sono costituiti comunque da quattro grosse aziende italiane, rigorosamente certificate); tale lamiera arriva sotto forma di rotoli di varia larghezza e vario spessore che vengono controllate dimensionalmente (non vengono effettuate prove di durezza per la non disponibilità del laboratorio che verrà completato tra circa due mesi).

La prima fase produttiva che subisce la lamiera (coils) è lo srotolamento da parte di una opportuna macchina che è posta a monte di una pressa; in quest'ultima il nastro di lamiera ormai piano arriva e subisce lo stampaggio a freddo. Il risultato di questa operazione è rappresentato da "mezze ruote" che vengono trasportate automaticamente ad una saldatrice dove avviene l'accoppiamento permanente delle due metà. Rileviamo che in tutte queste fasi l'intervento dell'operatore si limita al solo controllo che non ci siano anomalie nel processo. Nel caso si tratti di ruote di tipo "automobilistico" e cioè prive di mozzo solidale alla ruota (l'accoppiamento con il mozzo esterno avviene grazie ad alcuni bulloni avvitati in appositi fori della ruota) il prodotto così realizzato è pronto per le fasi conclusive di verniciatura ed eventuale montaggio pneumatici (quest'ultima fase riguarda solo il 10% delle ruote realizzate); per l'atro tipo di ruote viene interposta tra la saldatura delle due metà e le due fasi appena citate una ulteriore fase di saldatura riguardante un piccolo tubo: esso ha la funzione di mozzo e al suo interno alloggeranno cuscinetti e boccole.

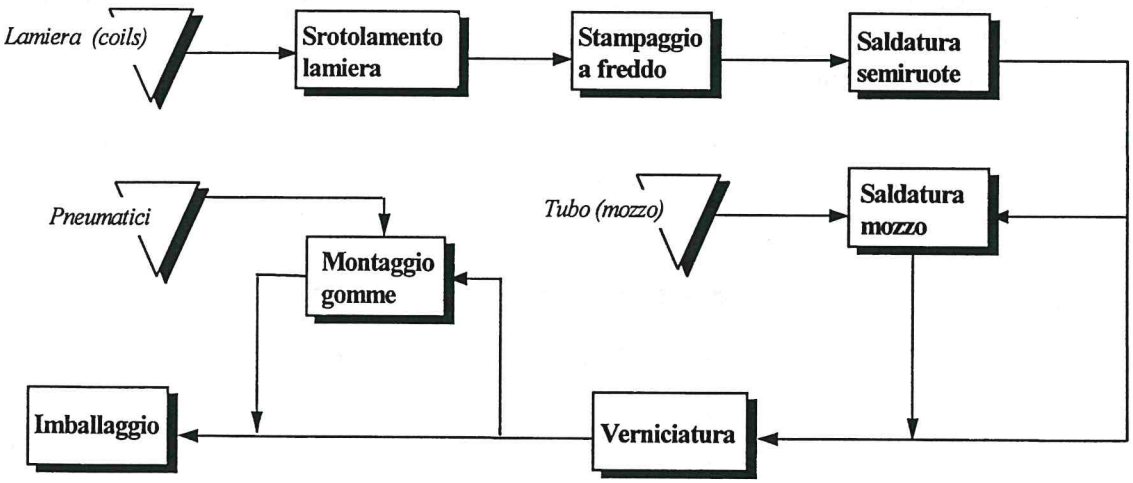

Figura 23 - Sequenza delle fasi produttive.

Attualmente le linee di lavoro sono quattro anche se a breve si arriverà a sette: esse si differenziano solo per le dimensioni delle ruote realizzate e quindi la sequenza delle fasi lavorative rimane esattamente la medesima. Si tratta di linee ad automazione rigida (non ci sono necessità di lavorazioni diversificate per il

tipo di prodotto realizzato) di recente costruzione (hanno in media 1-2 anni di vita) che vengono appositamente adattate dei tecnici della casa madre.

Se anche da parte dell'azienda il giudizio sulle tecnologie produttive non può che essere buono (Figura 24), non altrettanto si può dire per altri aspetti per i quali comunque ci si sta attrezzando: ci riferiamo ad esempio alle tecnologie di magazzinaggio (l'introduzione dei codici a barre prevista per metà anno dovrebbe tuttavia ottimizzare anche questo aspetto) sebbene la permanenza del prodotto finito in magazzino non superi normalmente i due giorni, oppure le tecnologie informatiche (attualmente in azienda sono presenti solo 5 calcolatori non collegati in rete); anche in quest'ultimo caso la realizzazione di una interconnessione aziendale con potenziamento del sistema dovrebbe essere prossima. La progettazione assistita dal calcolatore (CAD) è eseguita a Varese, così come la gestione amministrativa e commerciale, ma mentre per la prima non se ne prevede il trasferimento, le seconde troveranno presto collocazione nella sede locale; attualmente arrivano con scadenza settimanale via posta interna le elaborazioni effettuate dalla casa madre (le anticipazioni o le comunicazioni urgenti vengono invece trasmesse via fax).

Per ciò che concerne la qualità (aspetto ritenuto essenziale per il tipo di prodotto realizzato) l'azienda non è certificata ma si prevedono di iniziare le pratiche a ciò necessarie nel secondo semestre di quest'anno (per il momento si sono già approntati i locali necessari al controllo qualità); c'è da dire che la casa madre ha ottenuto da poco la certificazione ISO 9001 con il massimo dei punteggi e quindi si conta di appoggiarsi notevolmente ad essa per sfruttare le esperienze acquisite. Il costo non è ritenuto un problema mentre il tempo necessario (valutato in un intero anno) e la dimensione organizzativa richiesta sono maggiormente vincolanti.

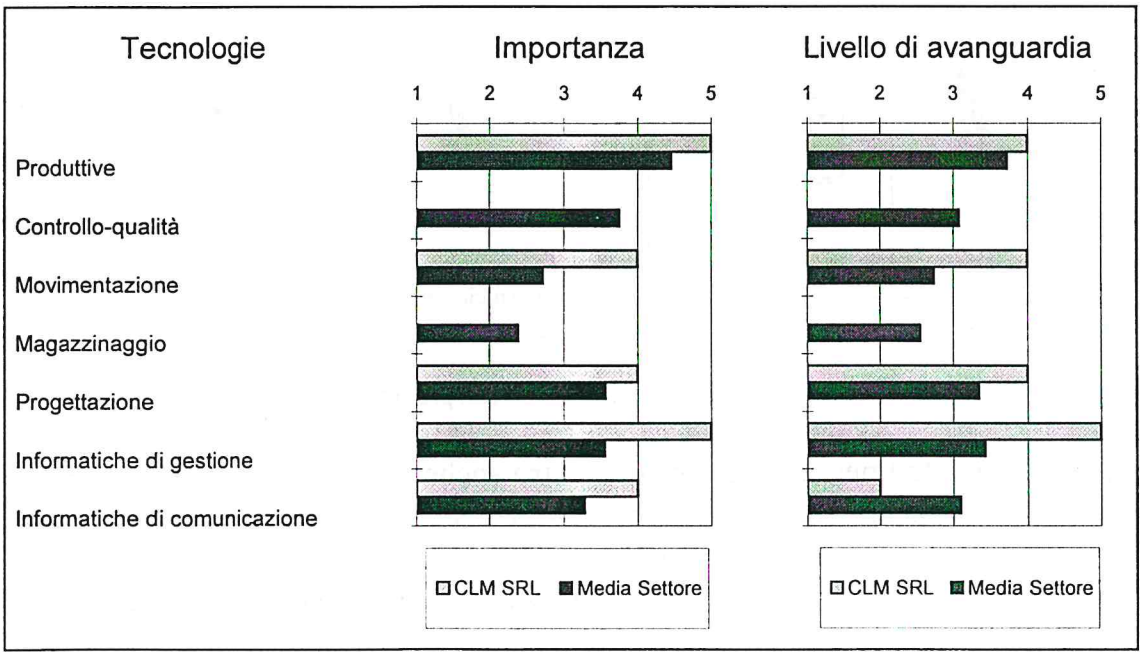

Figura 24 - Tecnologie adottate.

Investimenti e innovazione

Per il 1997 il livello di risorse finanziarie destinato agli investimenti è stimato pari al 70-80% del fatturato; questa può sembrare una quota troppo elevata per l'azienda ma è da vedere ancora una volta nell'ottica del gruppo a cui essa appartiene (per la casa madre tale investimento rappresenta il 4-5% del fatturato). Nel solo mese di marzo si è effettuato un investimento di un miliardo e cinquecento milioni che ha portato il totale dall'inizio dell'anno a quota quattro miliardi.

Obiettivo di tali investimenti è stato soprattutto l'acquisto di macchinari (Figura 25), impianti e strumentazioni produttive con lo scopo di restare all'avanguardia per ciò che concerne tecnologie produttive e metodi di lavorazione: sono infatti questi due gli elementi ritenuti fondamentali dato che in questo settore la ricerca di nuovi materiali non riveste grande importanza (si usa solo lamiera e non si prevedono cambiamenti in questo senso) così come le nuove funzionalità o i nuovi design di prodotto (l'importante è che la ruota prodotta sia di buona qualità; l'aspetto non è così importante come nel caso delle ruote per automobili).

Un aspetto ancora rilevante sul fronte degli investimenti effettuati e sul quale ancora si investirà è dato dall'adeguamento a normative sulla sicurezza sul lavoro e in tema di tutela ambientale soprattutto a causa del fatto che lo stabile acquistato era dismesso già da qualche anno e quindi ha richiesto una impegnativa opera di ripristino.

Per il futuro saranno infine oggetto di notevoli investimenti anche l'ampliamento dei locali di lavoro (nel '98 si prevede la costruzione di un nuovo edificio dato che questo con le tre linee che arriveranno entro fine anno risulterà completamente saturato) e il sistema informatico attualmente molto carente; nessuna spesa invece è programmata per l'acquisto di brevetti o licenze.

Dal punto di vista degli ostacoli all'introduzione di innovazione l'unico rilevato con una certa intensità è stato quello relativo ai problemi di natura organizzativa che essa comporta (in particolare per ciò che concerne la ridefinizione dei ruoli); per le figure professionali invece non esistono particolari problemi (o perché si tratta di persone facilmente sostituibili o perché ci si appoggia alla struttura varesina) ad eccezione dei manutentori, reperibili in zona con difficoltà.

L'aggiornamento sull'evoluzione della tecnologia e dei mercati avviene grazie alla partecipazione alle fiere di settore (alle quali interviene sempre anche come espositore) e al collegamento con i fornitori di macchine e impianti e con i clienti (Figura 26).

Non sono state reperite ulteriori informazioni sull'aspetto marketing per le già citate competenze non presenti nello stabilimento friulano.

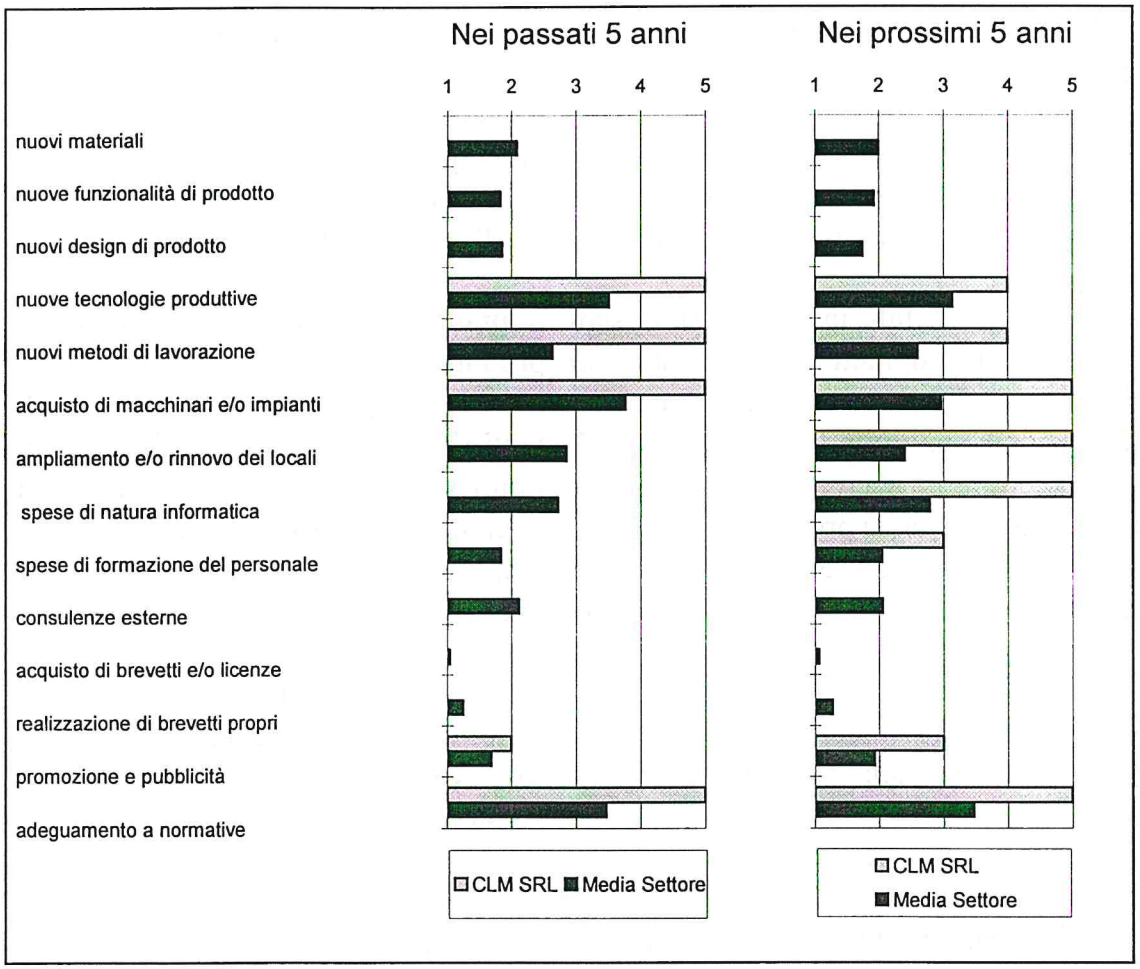

Figura 25 - Investimenti.

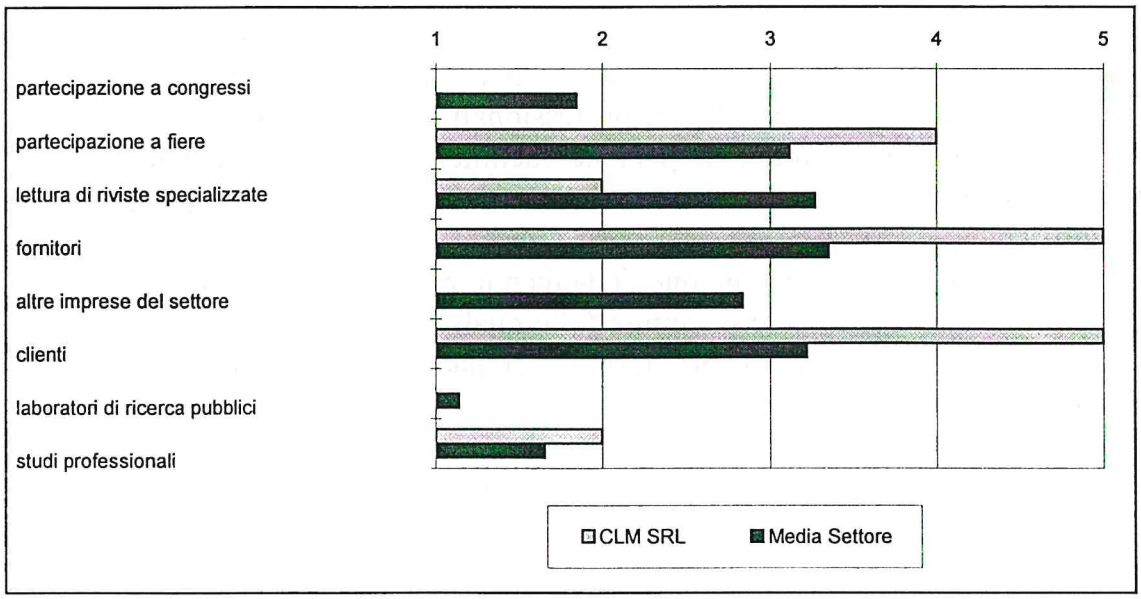

Figura 26 - Canali di aggiornamento.

Leve d'intervento

Il posizionamento di questa azienda all'interno del proprio settore è nel complesso molto buono, tanto che sotto svariati punti di vista essa risulta operare in condizioni di deciso vantaggio rispetto alle aziende del settore (Figura 27 e Figura 28). C'è da dire comunque che contribuisce in maniera rilevante al conseguimento di questo risultato la presenza attiva di una forte casa madre dotata di strutture certamente molto solide e capaci. Un esempio può essere rappresentato dalla disponibilità finanziaria notevole che consente ingenti investimenti che si ripercuotono in maniera evidente sulle dotazioni tecnologiche (soprattutto, se non esclusivamente, quelle produttive).

Una certa carenza si nota invece dal punto di vista gestionale dato che tale aspetto è quasi completamente affidato alle direttive della suddetta casa madre dal momento che l'azienda esaminata è di fatto una unità produttiva (ricordiamo che l'organico vede un solo dirigente e nessun impiegato).

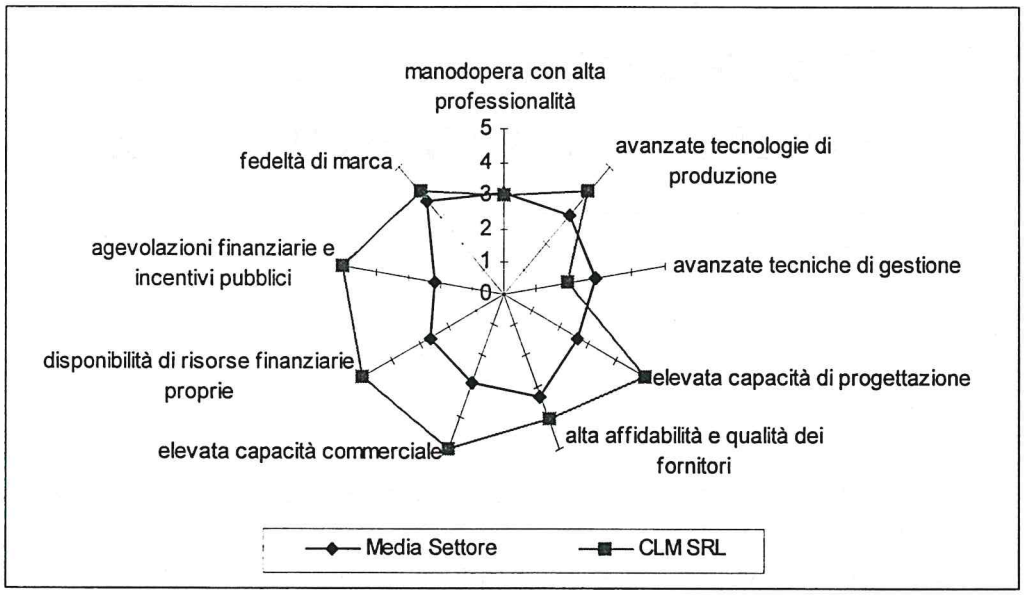

Figura 27 - Posizionamento riguardo le macroleve rispetto alla media del settore.

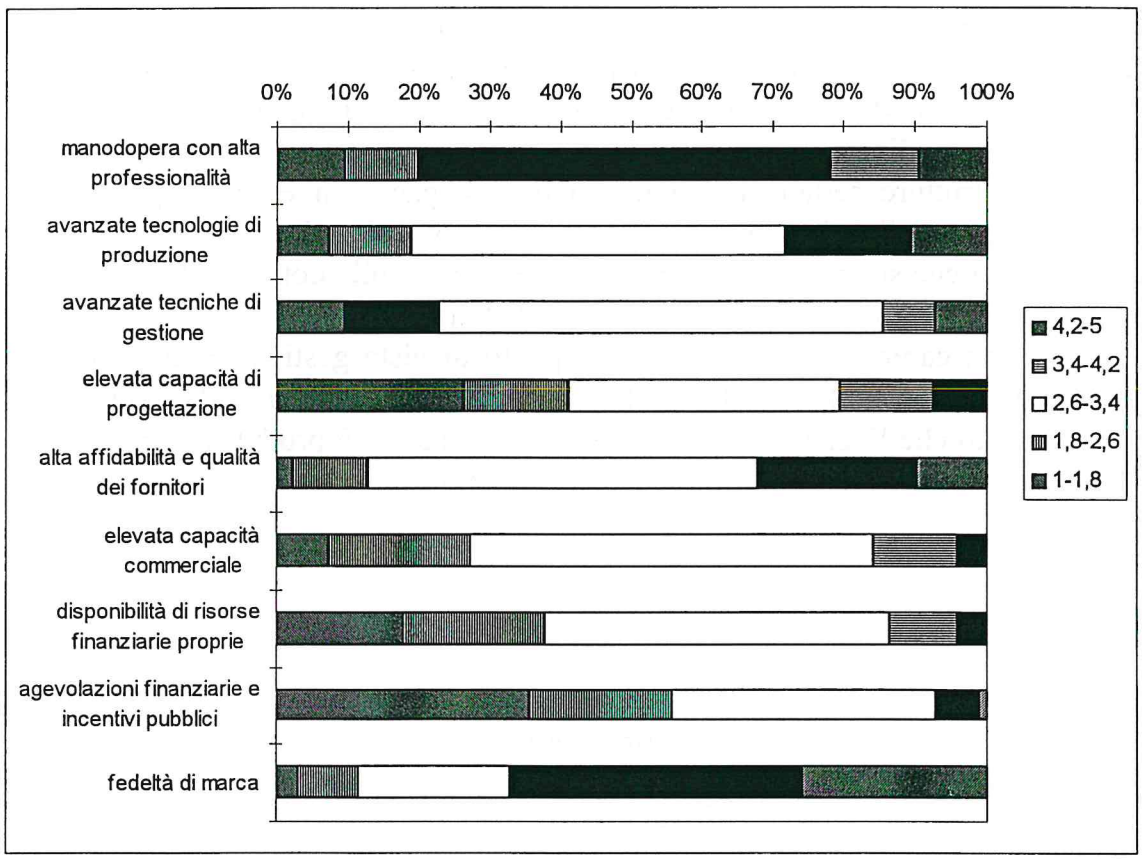

Figura 28 - Posizionamento riguardo le macroleve rispetto alla distribuzione nel settore[4].

Essendo i rapporti con i clienti e con i fornitori trattati a livello di gruppo si sfruttano i notevoli benefici dovuti ad un buon potere contrattuale dovuto all'importanza delle aziende che vi fanno parte e alla consolidata esperienza nel settore: a questo riguardo quindi i risultati tutti sopra la media riguardanti le leve d'interfaccia (Figura 29 e Figura 30) non sono affatto sorprendenti.

[4] Ribadiamo come in questo genere di grafico il posizionamento dell'impresa è rappresentato dal tratto nero.

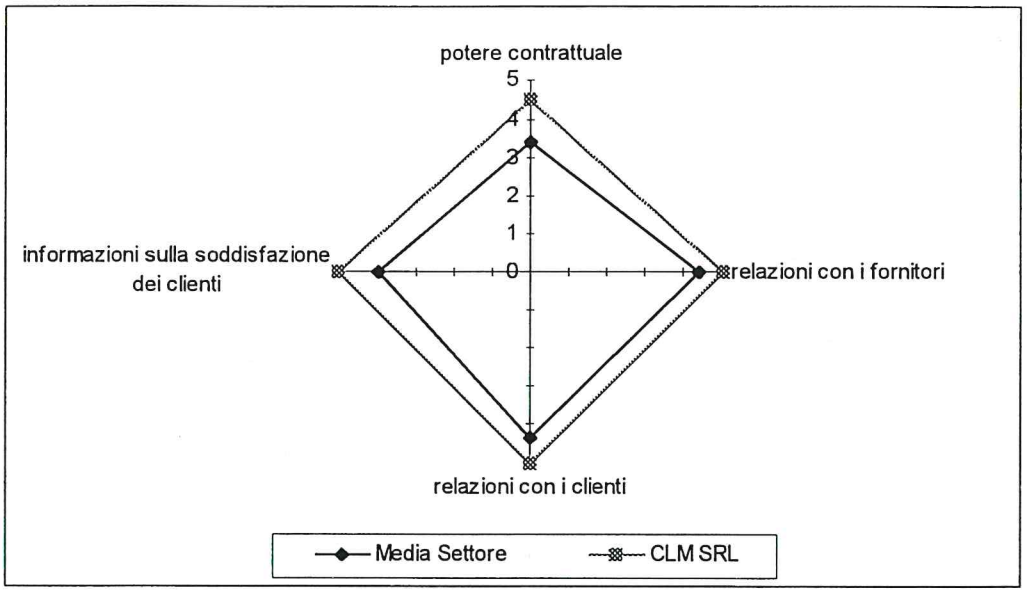

Figura 29 - Posizionamento riguardo le leve d'interfaccia clienti-fornitori rispetto alla media del settore.

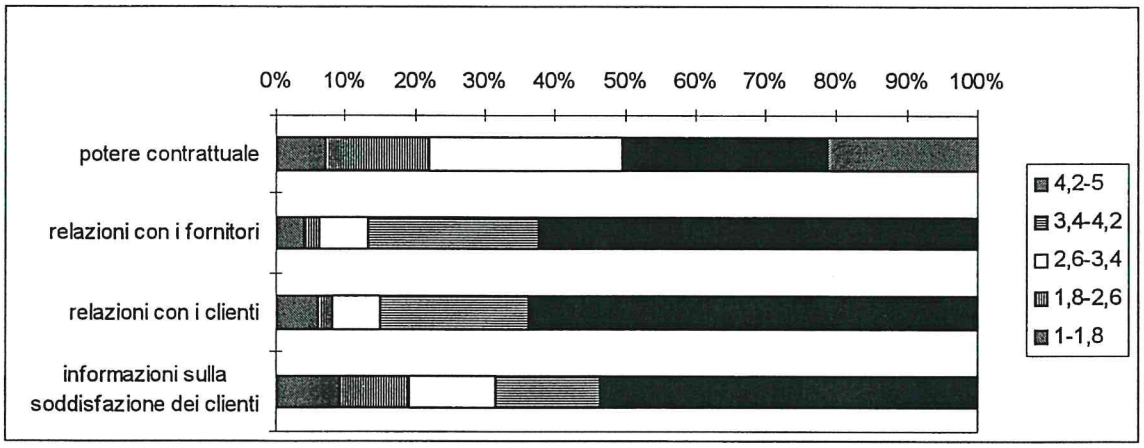

Figura 30 - Posizionamento riguardo le leve d'interfaccia clienti-fornitori rispetto alla distribuzione nel settore.

In riferimento alle leve gestionali (Figura 31 e Figura 32) abbiamo già detto come l'azienda non appare particolarmente ben posizionata rispetto alla concorrenza; anzi per certi aspetti è addirittura molto al di sotto dei valori medi settoriali (ad esempio per ciò che concerne la manutenzione preventiva). Ci è stato comunque assicurato che molte attività sono ancora in fase di rapido miglioramento e quindi vivono ancora attualmente problemi di "giovinezza".

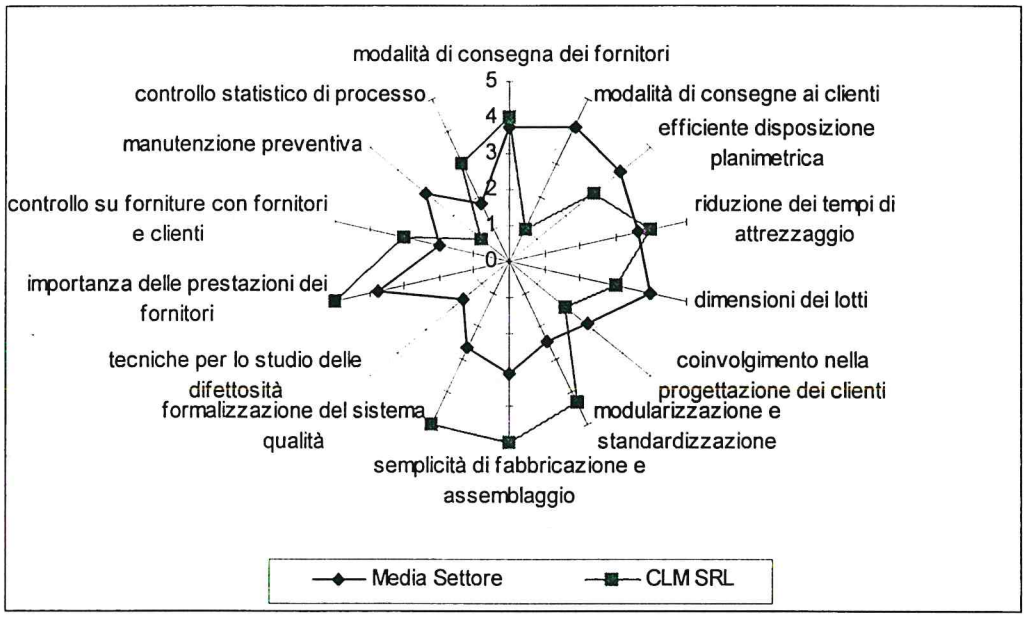

Figura 31 - Posizionamento riguardo le leve gestionali rispetto alla media del settore.

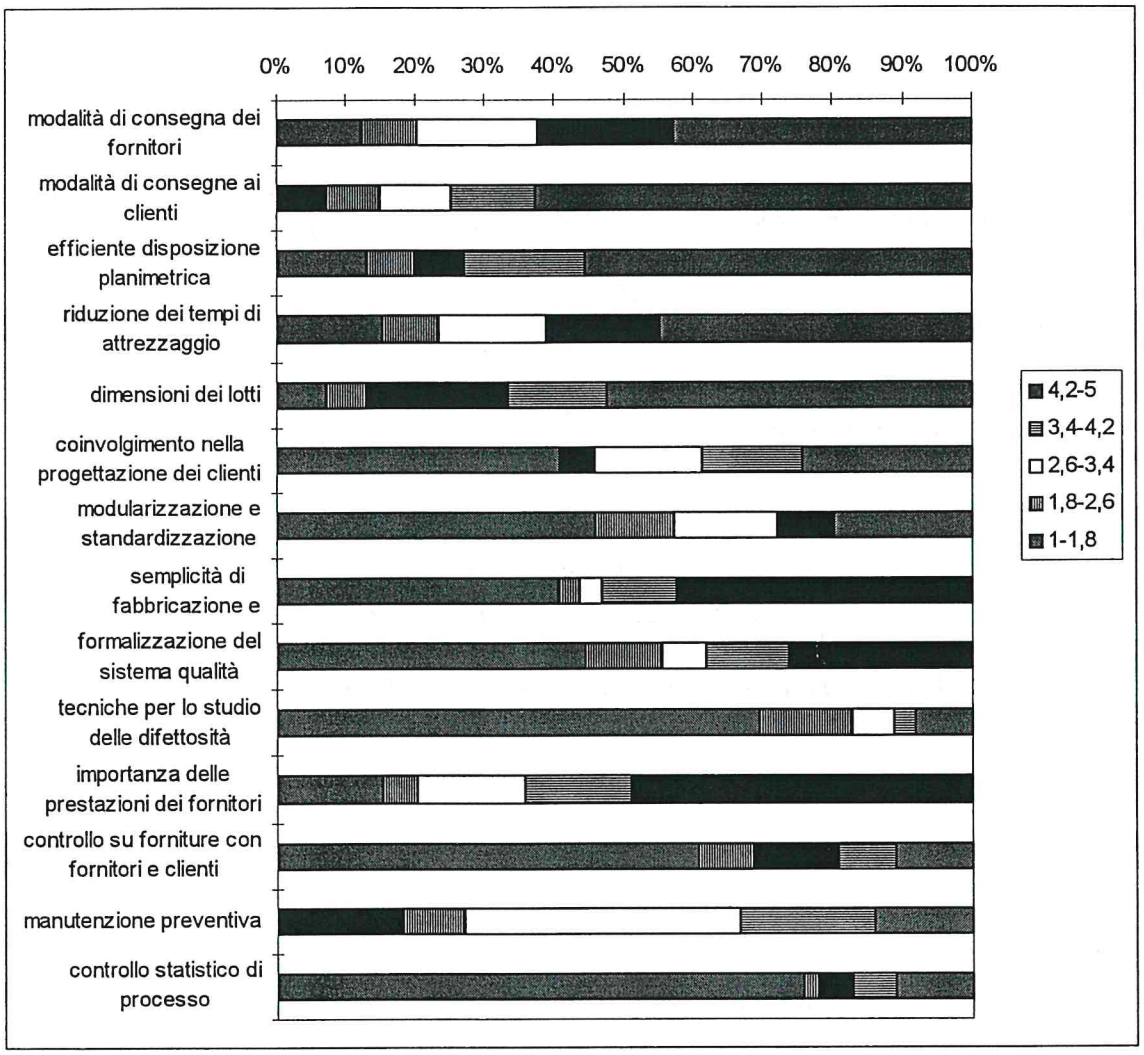

Figura 32 - Posizionamento riguardo le leve gestionali rispetto alla distribuzione nel settore.

Anche nel caso delle leve organizzative (Figura 33 e Figura 34) la situazione non risulta essere omogenea con aspetti molto favorevoli (efficienti programmi di formazione interna del personale curati dalla casa madre, mobilità interna agevole dato anche il non elevato o complesso intervento manuale in molte operazioni,...) che si affiancano ad altri meno positivi (problemi consistenti per il ricambio del personale).

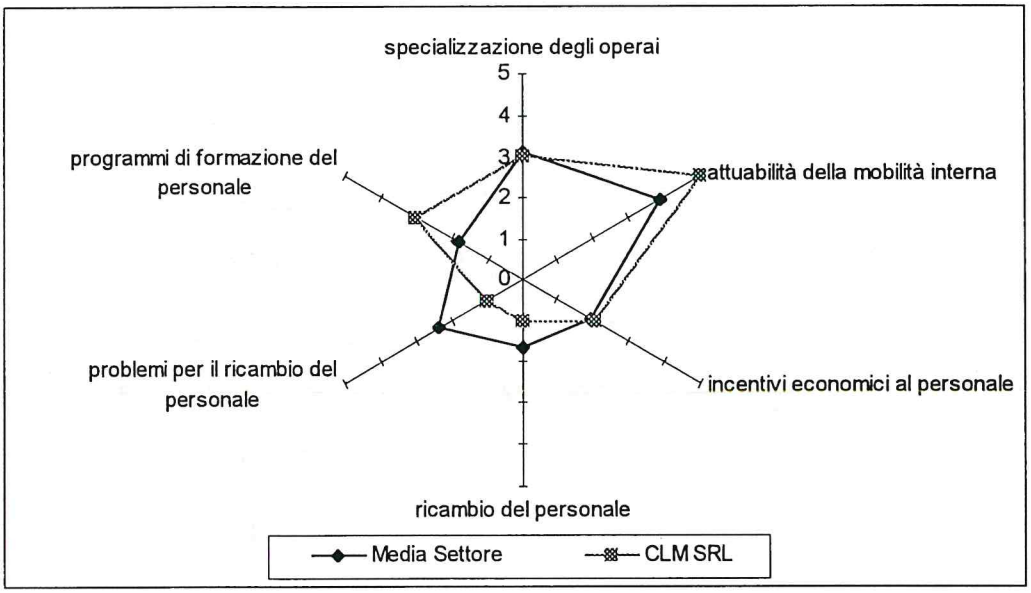

Figura 33 - Posizionamento riguardo le leve organizzative rispetto alla media del settore.

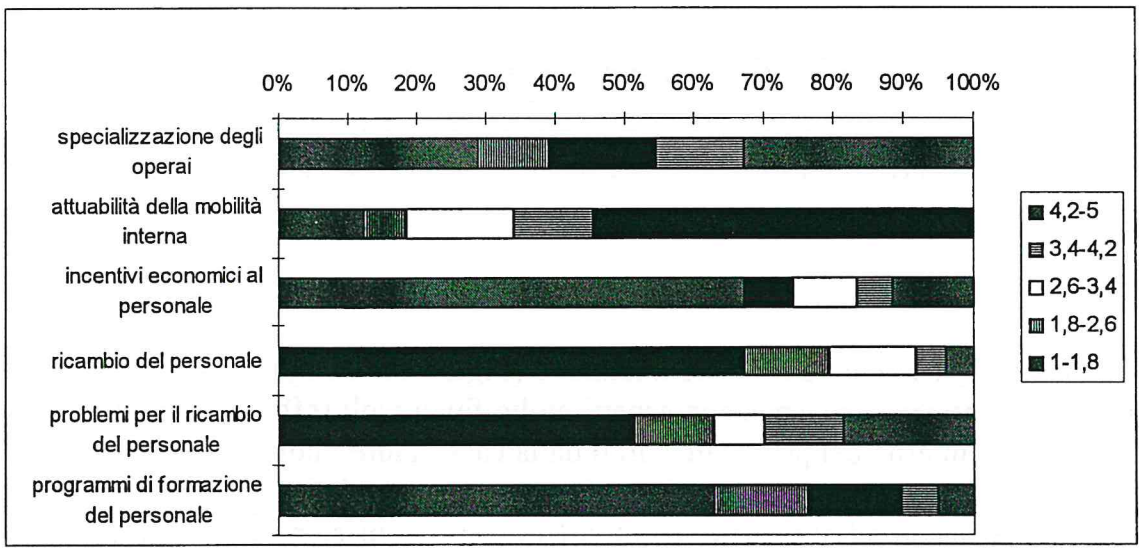

Figura 34 - Posizionamento riguardo le leve organizzative rispetto alla distribuzione nel settore.

Valutazione delle prestazioni

Valutando nel complesso le prestazioni su cinque competitori europei l'azienda ritiene di occupare la seconda posizione, con l'ambizione e le verificate capacità di raggiungere in breve termine la prima: un deciso vantaggio rispetto ai concorrenti si ritiene di detenere per ciò che riguarda i prezzi di vendita e la qualità di prodotto e di produzione (Figura 35 e Figura 36). Testimonianza di tutto questo sono gli ordini veramente ingenti che vengono attualmente evasi con un certo ritardo. La possibilità di personalizzare il prodotto è ritenuta molto buona anche se vincolata a ordinativi consistenti. Un aspetto poco rilevante è quello dell'assistenza tecnica e dei servizi aggiuntivi al cliente in quanto il prodotto è molto semplice dal punto di vista costruttivo (è richiesta "solo" una elevata qualità nel momento della produzione).

Viene ribadito dall'azienda che sugli stessi punti sui quali si detiene un vantaggio nei confronti della concorrenza si continua ancora a lavorare per migliorare ulteriormente e quindi consolidare la situazione attuale. Tra questi punti sono da annoverare anche l'ottima reputazione e una base consolidata di clienti, l'elevata capacità di progettazione e commerciale, la notevole disponibilità di risorse finanziarie proprie; inoltre si è goduto anche di agevolazioni ed incentivi pubblici (area 5b, mediocredito).

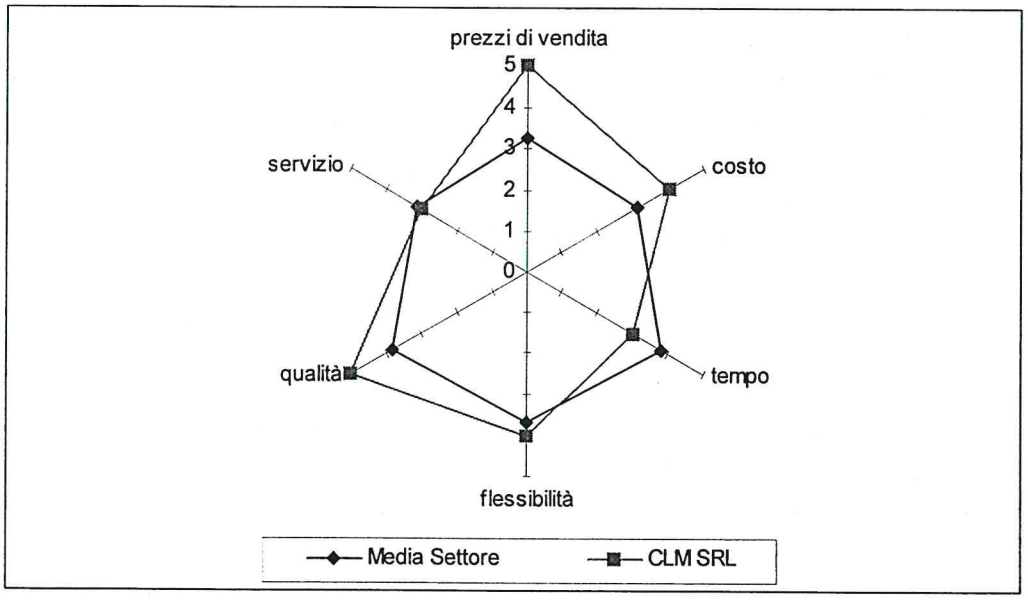

Figura 35 - Posizionamento riguardo le prestazioni rispetto alla media del settore.

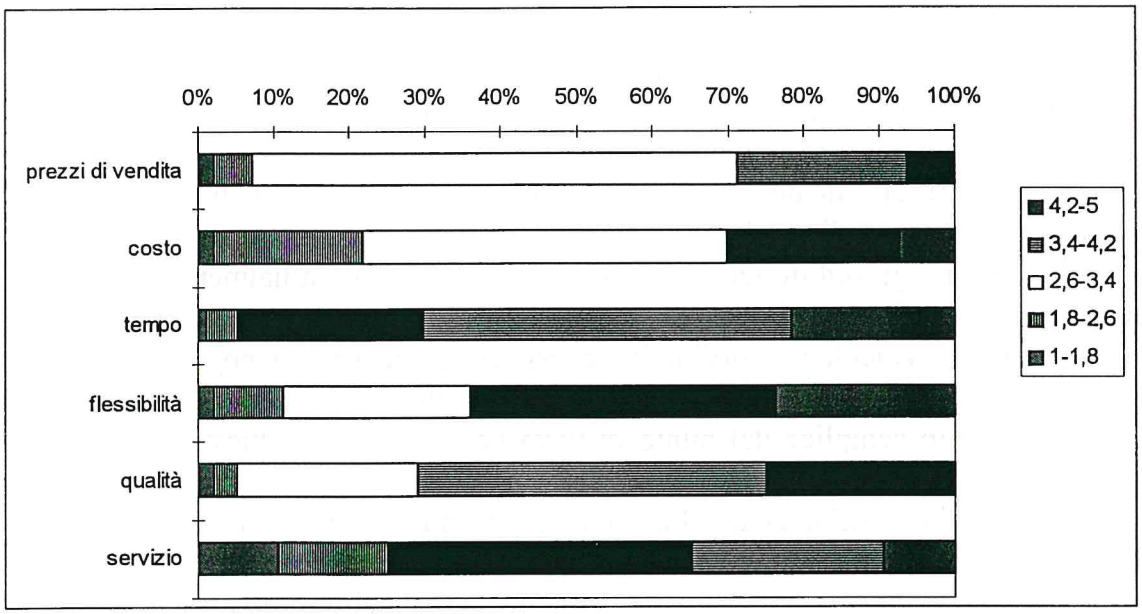

Figura 36 - Posizionamento riguardo le prestazioni rispetto alla distribuzione nel settore.

Rapporti con la committenza

Tali rapporti sono gestiti pressoché interamente dalla casa madre che si occupa della ricerca dei committenti e di curare le relazioni con essi. In particolare è la funzione commerciale che, oltre a seguire il fattore prezzo del prodotto, si occupa anche di controllare se le caratteristiche sono valutate soddisfacenti dal cliente o se ci sono particolari su cui intervenire; le visite sono in genere previste in casa del committente da parte dei tecnici di Varese con i quali poi l'azienda che stiamo esaminando ha riunioni mensili nel corso delle quali vengono discusse le strategie da adottare e gli eventuali problemi evidenziatisi.

Per ciò che concerne il fatturato di subfornitura questo è costantemente in crescita mentre il numero di committenti è costante: questo è riconducibile al fatto che la capacità produttiva può aumentare in maniera limitata (soddisfacendo solo le maggiori richieste dei committenti abituali) ed è quindi impossibile far fronte a nuovi committenti.

Come già accennato i rapporti con i clienti sono improntati al lungo periodo e prevedono esclusivamente la fornitura da parte di questi ultimi di documentazione tecnica (in genere limitata alla definizione di specifiche nemmeno molto particolareggiate) mentre sul fronte delle esigenze da essi manifestate con particolare forza queste sono identificabili nell'ordine in ridotti tempi di consegna, elevata qualità del prodotto e favorevoli condizioni di pagamento.

Rapporti con le strutture erogatrici di servizi

L'azienda non intrattiene attualmente nessun rapporto con strutture locali che erogano servizi in quanto per ogni esigenza si fa ricorso alla casa madre che si occupa di provvedere ad essa. Pertanto non si avvertono particolari necessità e non si possono evidenziare specifici servizi da attuare. Nemmeno sul fronte di iniziative telematiche (borse di subfornitura, pagine informative sul mercato, ecc.) si rileva un interesse degno di nota (attualmente l'azienda non è collegata ad Internet e non intende nemmeno farlo).

Problemi e prospettive

Le prospettive non possono che essere rosee considerando la fase di piena espansione che sta vivendo l'azienda: non si denotano all'orizzonte indizi di futura recessione del mercato e per il momento non si sono nemmeno ricercati mai nuovi clienti. Testimonianza di questa situazione florida sono i notevolissimi investimenti effettuati e previsti (che dovrebbero consentire di portare l'azienda al vertice assoluto europeo nel campo della tipologia di ruote più volte specificata), nonché il fatturato e il numero di addetti che dovrebbero segnare un cospicuo incremento nel prossimo futuro. Il 1998 fornirà una visione più significativa della dimensione aziendale adatta alle caratteristiche volute portando ad un livello accettabile la capacità produttiva considerata oggi molto al di sotto delle esigenze.