



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO



Confederazione Nazionale *dell'Artigianato*  
*e della Piccola e Media Impresa*  
Associazione Provinciale di Torino

## ALLEGATO

### SCHEDE CASE STUDIES



## INDICE

<b>CASO 01</b> .....	<b>3</b>
<b>CASO 02</b> .....	<b>13</b>
<b>CASO 03</b> .....	<b>23</b>
<b>CASO 04</b> .....	<b>30</b>
<b>CASO 05</b> .....	<b>41</b>
<b>CASO 06</b> .....	<b>48</b>
<b>CASO 07</b> .....	<b>55</b>
<b>CASO 08</b> .....	<b>66</b>
<b>CASO 09</b> .....	<b>72</b>
<b>CASO 10</b> .....	<b>84</b>
<b>CASO 11</b> .....	<b>93</b>
<b>CASO 12</b> .....	<b>104</b>
<b>CASO 13</b> .....	<b>111</b>
<b>CASO 14</b> .....	<b>117</b>
<b>CASO 15</b> .....	<b>123</b>
<b>CASO 16</b> .....	<b>131</b>
<b>CASO 17</b> .....	<b>137</b>
<b>CASO 18</b> .....	<b>144</b>
<b>CASO 19</b> .....	<b>153</b>
<b>CASO 20</b> .....	<b>160</b>
<b>CASO 21</b> .....	<b>169</b>
<b>CASO 22</b> .....	<b>181</b>
<b>CASO 23</b> .....	<b>191</b>
<b>CASO 24</b> .....	<b>199</b>
<b>CASO 25</b> .....	<b>207</b>
<b>CASO 26</b> .....	<b>216</b>
<b>CASO 27</b> .....	<b>224</b>
<b>CASO 28</b> .....	<b>231</b>
<b>CASO 29</b> .....	<b>241</b>
<b>CASO 30</b> .....	<b>250</b>
<b>CASO 31</b> .....	<b>261</b>
<b>CASO 32</b> .....	<b>267</b>
<b>CASO 33</b> .....	<b>273</b>
<b>CASO 34</b> .....	<b>277</b>
<b>CASO 35</b> .....	<b>281</b>
<b>CASO 36</b> .....	<b>285</b>
<b>CASO 37</b> .....	<b>291</b>
<b>CASO 38</b> .....	<b>297</b>

## CASO 01

### 1. Dati generali

#### Impresa

<u>n. addetti:</u>	13
<u>fatturato 2002:</u>	552.000 €
<u>forma giuridica:</u>	s.r.l.
<u>anno di fondazione:</u>	1971 – 1997 con attuale ragione sociale e forma societaria
<u>attività economica principale:</u>	lavorazione meccanica conto terzi
<u>prodotto principale:</u>	fusioni alluminio

#### Imprenditore

<u>Età:</u>	52 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	licenza media inferiore

#### Storia dell'imprenditore e dell'impresa

Il titolare rileva – dopo averci lavorato per alcuni mesi - l'attività di un suo parente, dopo la decisione di questi di ritirarsi per entrare nel settore della plastica. Fonda dunque, nel 1971, la **ditta1**, ditta individuale che si occupa di fusioni di alluminio.

Nell'azienda vengono gradualmente inseriti i fratelli del titolare, fino a che, nel 1975 la **ditta1** viene trasformata in **ditta2**, una società in nome collettivo, con i sei fratelli come soci. Nel tempo qualcuno di questi fratelli si ritira (*“Non c'era troppo da stare allegri, c'era solo lavoro e nient'altro”*).

Nel 1987 viene modificata la forma giuridica e l'azienda diviene **s.n.c.**

Nel 1997 viene fondata l'impresa attuale, con una nuova ragione sociale ed in forma di **s.r.l.** Contemporaneamente la s.n.c. viene resa inattiva. Ad oggi ed è in via di liquidazione e tra un paio d'anni verrà chiusa.

Lo stimolo iniziale, che porta alla creazione di una società a responsabilità limitata, è il ritiro forzato – causato da un incidente sul lavoro - di uno dei fratelli, ritiro che avrebbe comportato in ogni caso un cambiamento all'interno dell'impresa. In secondo luogo, la società in nome collettivo è quasi al termine della sua durata legale. La decisione viene però presa dopo un anno particolarmente pesante dal punto di vista economico: la maggior parte dei clienti non rispetta i pagamenti e l'azienda rimane esposta in modo molto grave. Le banche, nonostante l'azienda abbia dei fidi in atto, chiedono il rientro immediato. Per poter mantenere attivo uno di questi fidi viene messo sotto ipoteca il capannone. Dunque per avere maggiori garanzie (anche se a fronte di costi superiori) i soci decidono di dare origine ad una s.r.l.

Il primo capannone dell'impresa (come ditta<sup>1</sup>) si trova a Grugliasco. L'attività si sposta in seguito a Piossasco, poi a Rivoli ed infine nel P.I.P. di Cascine Vica (Rivoli).

### Fatturato

Il fatturato negli ultimi dieci anni è diminuito. Nel 1991 viene indicato come “molto più alto” rispetto ad oggi, nel 1997 come “più alto” (800.000.000 £, sommando quello delle due imprese, s.n.c. ed s.r.l.). Nel 2002 il fatturato è pari a 552.000 €, circa il 20% in meno rispetto al 2001.

### Addetti

Gli occupati al 31 dicembre 2002 sono tredici, di cui due donne e cinque giovani al di sotto dei 35 anni. Tra i dipendenti ve ne sono tre assunti a tempo parziale (due operai e l'autista). Tutti i dipendenti sono a tempo indeterminato.

Il titolo di studio degli occupati è, ad esclusione di un dipendente con diploma professionale, la licenza media inferiore.

Nel 1997 gli occupati erano dieci (di cui due presso la s.r.l. ed i restanti presso la s.n.c.), nel 1991 quattro o cinque.

Inoltre, nei periodi di picchi di lavoro, l'azienda si avvale della collaborazione di artigiani esterni.

Alcuni dei dipendenti lavorano per l'azienda da oltre trent'anni. La ricerca del personale viene effettuata direttamente dall'azienda, che peraltro lamenta parecchie difficoltà a trovare le persone ed i profili professionali giusti. Gli ultimi assunti provengono da altre imprese del settore.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

L'azienda lavora esclusivamente, o quasi, per il settore dell'auto. Il peso di tale settore sul fatturato è, attualmente così come nel passato, pari a circa il 98% del totale. Per il restante 2% si occupa di particolari in ottone e altre minuterie (forniscono, tra le altre, un'azienda costruttrice di arpe). La produzione dell'impresa si sposta, negli anni, sempre più verso l'estero e ad oggi si rivolge ad imprese che a loro volta lavorano per la FIAT così come per le case automobilistiche di tutta Europa. In passato l'importanza del gruppo FIAT è decisamente superiore, essendo la Teksid uno dei clienti principali dell'azienda, ma il peso di quest'ultima sul fatturato si è fortemente ridotto negli ultimi anni.

In passato l'azienda ha tentato la via della diversificazione. Nel 1994, anno particolarmente difficile, l'impresa inizia a produrre carrelli elevatori. Le vendite vanno decisamente bene, ma l'impresa non è attrezzata strutturalmente per fornire il servizio di assistenza clienti, che implica un notevole impiego di tempo. Per l'impossibilità di fornire un servizio completo di questo genere, anche l'attività produttiva dei carrelli elevatori viene presto abbandonata.

In anni precedenti, l'impresa lavora anche per committenti di altri settori, ad esempio per l'Istituto di fisica nucleare, in un periodo nel quale le strutture di ricerca hanno a disposizione ingenti fondi. Negli ultimi due o tre anni tali fondi sono stati tagliati e conseguentemente anche questo rapporto si è interrotto.

I clienti attuali sono tredici, numero rimasto praticamente invariato nel tempo. Tra i clienti non vi sono né vi sono mai stati produttori finali; vi

sono invece fornitori di moduli e sistemi, anche se in percentuale minima (3 – 4%) rispetto al fatturato. Le lavorazioni subfornite a questa tipologia di committenti è destinata interamente a FIAT.

La quasi totalità delle lavorazioni è prodotta per fornitori diretti di O.E.M. (non fornitori di moduli e sistemi), e si ripartisce, in ultima istanza, tra molte delle case automobilistiche europee. Il mercato di riferimento non è cambiato molto nel tempo: sia nel 1997 che nel 1991, i fornitori diretti pesavano più o meno come oggi, così come l'incidenza dei prodotti subforniti rispetto a Fiat.

Il cliente principale incide per circa il 60% sul fatturato. Si tratta di una media impresa (tra i 50 ed i 250 addetti) che fornisce al produttore finale componenti, accessori, etc. Questa azienda ha sede in Piemonte, ma ha stabilimenti in tutta Europa. Anche in passato era un cliente importante, ma non il principale.

Il secondo committente incide per il 20% sul fatturato dell'impresa ed opera nel settore dell'auto fornendo al produttore finale componenti ed accessori.

Nel 1997 le principali imprese committenti erano due, sempre appartenenti al settore dell'auto. Una di queste due - una fonderia di Grugliasco - ha avuto, col passare degli anni, problemi sempre maggiori perché - secondo il parere del soggetto intervistato - troppo legata alla FIAT. La seconda impresa era la Teksid, che ancora oggi rimane comunque un buon cliente. Queste due aziende incidevano da sole per il 60% del fatturato. Il restante 40% era coperto da imprese minori.

Nel 1991 il principale cliente era ancora un altro, la fonderia FATA, chiusa qualche anno fa nonostante gli ottimi fatturati e le ottime prospettive future.

*“Di committenti ce ne sono sempre molti. Nel tempo alcuni sono cambiati, alcuni sono nuovi, altri li abbiamo tenuti, ma quei quattro o cinque continuano ad esserci. Trasformazioni nel rapporto con i committenti non ce ne sono state, con i fornitori il discorso è lo stesso. Si instaura un rapporto di fiducia.”*

L'impresa vende le proprie lavorazioni sia nel mercato locale, sia in quello regionale.

Gli stabilimenti dove i prodotti dell'azienda sono assemblati dal produttore finale sono quelli di Mirafiori, Cassino, Termini Imerese, Termoli, oltre a stabilimenti in Polonia, in Francia, etc.

I modelli auto che utilizzano i prodotti dell'azienda sono circa una cinquantina.

### **3. Relazioni di subfornitura**

Sotto il profilo della divisione del lavoro, è il committente ad occuparsi di ricerca e sviluppo, della rilevazione delle esigenze di mercato, della progettazione del prodotto da fornire, della progettazione e della costruzione di specifiche. All'azienda spettano le macchine per il prodotto da fornire, il trasporto del prodotto, la formazione del personale per specifiche esigenze.

A sostegno dell'impresa i principali committenti si occupano del distacco di tecnici presso la sede aziendale, della formazione del personale, danno inoltre suggerimenti ed indicazioni relative alle tecnologie.

I maggiori clienti della azienda hanno adottato politiche di selezione e qualificazione dei subfornitori, richiedendo la certificazione di qualità, come ad esempio la ISO9001.

La politica di qualificazione della fornitura avviata dal committente prevede scambi di informazione sulle politiche del prodotto, e modalità condivise di verifica e valutazione sui requisiti qualitativi. Non prevede invece rapporti di cooperazione nella progettazione o programmi comuni di ricerca e sviluppo.

Il soggetto intervistato ritiene positivo il fatto che sia richiesta una qualità superiore da parte dei committenti.

*“Una cosa positiva degli ultimi anni è che prima un pezzo bastava che montasse e andava bene. Adesso non è più così, non solo deve montare,*

*ma deve essere perfetto. Prima l'uno o il due per cento di scarto era accettato, era considerato fisiologico. Adesso non è più così. Adesso si parla dell'uno, del due per milione.”*

I cambiamenti ingenerati dalla certificazione riguardano non tanto i macchinari quanto piuttosto il modo stesso di lavorare, essendo indispensabile una maggiore responsabilità da parte dei singoli lavoratori.

La certificazione non ha portato all'azienda un aumento nelle vendite, quanto piuttosto la garanzia della continuità del lavoro.

Un altro fattore positivo rilevato, derivante dalla certificazione, è che l'azienda non si deve più sottoporre ai controlli periodici da parte dei clienti. L'imprenditore porta ad esempio la stessa FIAT:

*“Quando non eravamo certificati, quelli della Fiat venivano ogni sei mesi e si trattenevano tre giorni per fare i controlli. Questo era molto peggio. Prima, anche se non eri fornitore diretto, venivano anche da te. Quando venivano loro non seguivano i tuoi ritmi. I certificatori sono in qualche modo tuoi clienti, quindi sono loro a seguire i tuoi ritmi e non viceversa.”*

Il vantaggio competitivo dell'impresa consiste in un mix tra prezzo, flessibilità e competenze che l'azienda stessa è in grado di offrire.

I requisiti che vengono richiesti dai committenti sono in primo luogo la puntualità nella consegna, il rispetto delle prescrizioni, la flessibilità.

La modalità di pagamento più diffusa è quella a 120 giorni, limite che spesso viene superato. Questo viene indicato come il problema più grave al quale l'azienda si trova a dover far fronte. Viene altresì rilevato un problema piuttosto grave, ovvero che mentre il tempo per produrre aumenta, il prezzo viene mantenuto invariato.

L'imprenditore sottolinea la differenza con il passato, quando vi era un rapporto diverso tra le persone, e non capitava mai di dover sollecitare un pagamento. Attualmente è invece necessario dedicare una grande

quantità di tempo per far pressione sui committenti affinché i pagamenti vengano effettuati.

*“Noi vendiamo manodopera non vendiamo un prodotto, quindi il 99 per cento è un costo, che si divide tra i dipendenti, i contributi, i costi di gestione. È poi rimane l’utile, un piccolo utile che - se non te lo mangiano le banche - ti rimane. Ci andrebbe una legge o un sistema, insomma qualcosa che ti garantisce di essere pagato; da qualsiasi parte, ma che arrivino. Di norma alla fine pagano, ma con molta fatica.”*

L’impresa pare avere discreti margini di contrattualità ed è in grado di rifiutare lavori pagati non troppo bene.

*“Ci sono clienti che chiedono continuamente ribassi dei costi, ma noi oramai diciamo di no perché a certi costi non conviene più.”*

#### **4. Risorse di rete**

L’impresa partecipa, con altre aziende della zona, ad un consorzio per la produzione dell’energia elettrica necessaria ai propri stabilimenti.

Per quanto riguarda le reti extra familiari l’imprenditore fa parte di svariate associazioni, ma nessuna di queste reti si è rivelata utile in prospettiva imprenditoriale.

Sono invece le reti amicali a rivelarsi più proficue da questo punto di vista, ad esempio con lavori estemporanei (pezzi da completare ad una impresa che utilizza solo robot e non manodopera in grado di “aggiustare” gli scarti). Raramente comunque queste reti vengono “usate”.

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

L'attività economica prevalente dell'azienda è la lavorazione meccanica in conto terzi. La lavorazione principale sono le fusioni di alluminio ed i pezzi cui l'azienda lavora sono migliaia.

Le opportunità del mercato vengono identificate ed analizzate dal titolare. Le idee in relazione ai nuovi prodotti vengono generate da tutti i soci, così come succede per lo sviluppo del progetto. L'azienda non dispone di un ufficio di progettazione, né di un laboratorio per la ricerca e lo sviluppo e non ha depositato brevetti.

L'impresa acquisisce le conoscenze tecniche per trasferimento dai committenti, per trasferimento dai fornitori, per auto formazione nel lavoro ed attraverso corsi di formazione interni. Le fonti dell'innovazione sono principalmente esterne all'azienda.

Negli ultimi tre anni la percentuale media di investimenti è stata del 5% del fatturato. Tali investimenti sono serviti alla sostituzione dei macchinari e delle attrezzature, e per l'introduzione di nuove attrezzature (macchine a controllo numerico; granigliatrici automatiche, piccole attrezzature) o metodologie inerenti il processo produttivo (macchine gestibili da un'unica persona). Un'altra tipologia di investimento riguarda i mezzi di trasporto, di grande importanza per l'azienda.

L'imprenditore sottolinea la difficoltà nel programmare gli investimenti da fare, in particolare in un momento di incertezza di mercato come quello attuale.

Ogni anno vengono prese decisioni in merito agli investimenti da realizzare, sia in base al fatturato, sia in base ad eventuali nuove lavorazioni che vengono richieste.

L'ultimo investimento ha riguardato il sistema informatico dell'impresa. Nei due anni precedenti gli investimenti hanno riguardato la certificazione, investimento molto oneroso. Per poter fare questi investimenti vengono utilizzati sia la forma del leasing, sia finanziamenti bancari.

L'azienda ha spesso fatto richiesta per fondi pubblici provenienti da leggi e iniziative di agevolazione ed incentivi, ma non è mai riuscita ad ottenerne. Uno degli ultimi tentativi è stato in occasione della

certificazione (la ISO9002), per la quale vi era la possibilità di avere un finanziamento, di cui parte a fondo perduto e parte in conto capitale, con garanzia della Regione Piemonte. Nonostante la domanda fosse stata accettata, la banca ha rifiutato l'erogazione dei fondi, avendo l'azienda chiuso con un bilancio "*non troppo brillante*" l'anno precedente.

All'interno dell'azienda le tecnologie di rete presenti sono Internet, una rete interna, oltre al collegamento in rete con i clienti.

In azienda sono presenti macchine a controllo numerico. L'età media degli impianti e delle attrezzature presenti in azienda è di circa dieci anni.

## **6. Assetti societari e organizzativi**

Socie dell'impresa sono le mogli dei tre fratelli che si occupano dell'amministrazione. Un fratello ricopre la carica di presidente dell'azienda, il soggetto intervistato ne è l'amministratore, il terzo fratello è responsabile della produzione. Per quanto riguarda le tre socie, solo una di esse lavora come dipendente all'interno dell'impresa, occupandosi della contabilità, mentre le altre due sono amministratori del capitale.

Come già si è detto all'inizio, l'azienda ha cambiato, più volte negli anni, forma giuridica, ragione sociale ed assetto societario. Nell'impresa precedente, la s.n.c., i soci erano quattro fratelli.

Non è previsto un ampliamento della compagine societaria a nuovi soci esterni alla famiglia o ad eventuali finanziatori.

L'impresa non è organizzata per settori dotati di autonomia operativa.

L'attività commerciale, gli acquisti e la direzione amministrativa sono compito dell'imprenditore intervistato, la direzione produttiva è seguita da un altro dei fratelli, mentre il terzo fratello ha le funzioni di responsabile della qualità e della sicurezza.

L'attività del soggetto intervistato si ripartisce equamente tra produttiva, tecnico amministrativa e commerciale. Per quanto concerne l'attività commerciale, l'attività è orientata esclusivamente a mantenere il rapporto con i clienti acquisiti; non viene realizzata alcuna attività promozionale allo scopo di procacciarsi nuovi clienti, poiché non si

ritiene che ve ne sia necessità. A conferma di ciò l'azienda non ha, da almeno cinque anni, acquisito nuovi clienti.

Le trasformazioni del mercato (in particolare con la certificazione) hanno modificato l'assetto interno nel senso che sono state introdotte alcune nuove funzioni (responsabile di produzione, etc.), assegnate a persone già interne all'impresa.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

I fattori di forza sono individuati in: manodopera specializzata, capacità di adattamento alle specifiche dei committenti, reputazione e affidabilità del marchio.

Quelli di debolezza, soprattutto nella difficoltà di reperimento di risorse finanziarie per gli investimenti, difficoltà a rimanere aggiornati rispetto all'introduzione nel settore di nuove tecnologie di processo, e l'emersione di nuove competitori internazionali.

La crisi dell'automobile ha inciso molto sull'attività dell'azienda; in seguito alla situazione di crisi, l'impresa non ha perso clienti, ma ha visto ridursi drasticamente l'attività.

Gli attuali obiettivi strategici sono la certificazione dell'azienda (obiettivo in raggiungimento), la diversificazione dei settori di mercato, il contenimento dei tempi di produzione.

Non ci sono obiettivi di crescita per l'impresa, anche perché l'obiettivo dei soci è quello di ritirarsi a breve dall'attività lavorativa; in questo senso non vi sono particolari preoccupazioni per il futuro.

## CASO 02

### 1. Dati generali

#### Impresa

<u>n. addetti:</u>	6
<u>fatturato 2002:</u>	€ 450.000
<u>forma giuridica:</u>	snc
<u>anno di fondazione:</u>	1995 (come srl, dal 2000 snc)
<u>attività economica principale:</u>	produzione ricambi meccanici in genere (veicoli industriali, macchine agricole, macchinari tessili, macchine speciali e linee di montaggio, macchine di collaudo)
<u>prodotto principale:</u>	ricambi veicoli industriali (circa 50% fatturato)

#### Imprenditore

<u>Età:</u>	26
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma scuola media superiore
<u>Storia imprenditoriale:</u>	collabora con l'impresa paterna dal 2000

### 2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento

L'azienda è ultima erede di una precedente impresa, tra i soci della quale figurava il padre dell'intervistato. L'impresa nasce come S.r.l.; inizialmente sono presenti soci esterni alla famiglia; poi le quote vengono rilevate da padre e figlio, e l'impresa si trasforma in snc. La storia familiare degli imprenditori è assai radicata nella vicenda della piccola imprenditoria: inizia negli anni '70, con l'acquisto delle prime macchine, e si sviluppa nel decennio successivo fino a raggiungere dimensioni

ragguardevoli: circa 50 dipendenti, 60 macchine per la produzione, per una produzione di macchine speciali destinate a fornitori diretti e produttori finali di automobili, in particolare FIAT, Comau, Cerutti, Skoda, ma anche Ferrovie dello Stato. Negli anni '80 il padre dell'intervistato ha avviato un'iniziativa imprenditoriale nel potentino, sostenuta dai contributi post-terremoto, ma senza buoni risultati e con grandi difficoltà a causa della scarsità di infrastrutture e delle difficili relazioni con la comunità imprenditoriale e con le amministrazioni locali. Intorno alla metà degli anni '90, principalmente per questioni legate alla struttura del mercato di riferimento, ma anche per le difficili relazioni interne tra i soci, l'impresa viene liquidata, e l'imprenditore avvia un altro progetto, al quale si aggiungerà il figlio – l'intervistato – non appena terminati gli studi superiori.

*“...poi ha deciso di smettere perché, si parlava di commesse di due o tre anni, poi se prendevi i soldi andava bene, se non prendevi i soldi... avevi lavorato tre anni gratis... gli è successo così, ed ha chiuso tutto”*

*“ma lui ha cominciato facendo queste cose qua [allude all'attività attuale], ha iniziato con un tornio in cantina... ha fatto il dipendente fino a 26 anni, ha cominciato così, si è comprato una macchina all'anno, una fresa, poi una rettifica...poi mano a mano che aumentava la sua esperienza meccanica l'impresa cresceva, fino a che ha avuto questo stop netto, e si è stancato del tutto...”*

La strategia dell'azienda è stata caratterizzata, secondo le parole dell'intervistato, da una “crescita nell'equilibrio”, e cioè da una ricerca di dimensioni, nicchie di mercato e di prodotto che potessero consentire un'equilibrata vita imprenditoriale, senza le scosse alle quali sono sottoposte le imprese in ambiente automotive. Da qui, la decisione di inserirsi nella filiera della fornitura di ricambi per veicoli industriali, sfruttando un preciso vantaggio competitivo dovuto alle piccole dimensioni dell'impresa: in un mercato che lavora ancora producendo

“per il magazzino” – specie per le macchine nuove o più recenti -, una piccola impresa è in grado di adattarsi a produrre quantità relativamente piccole di ricambi, secondo le esigenze di tempo e prodotto dei committenti; mentre i grandi ricambisti coprono il mercato più ampio.

*“abbiamo lotti produttivi di 500, 1000, 2000 pezzi, dove invece i lotti sono più importanti ci sono aziende strutturate in modo diverso con impianti automatizzati che riescono a fare prezzi inferiori quindi prendono loro le commesse... dove c'è da guadagnare tanto è l'Iveco che si preoccupa, dove c'è da guadagnare di meno fanno fare fuori...”*

*“noi lavoriamo come ricambi... perché sono pagati meglio, c'è meno fretta e non lasci nessuno fermo se non consegniamo, per dire, quindi anche una questione di stress lavorativo completamente diverso...”*

La nicchia per la quale produce l'azienda è anche caratterizzata da prodotti destinati a veicoli industriali piuttosto attempati, tra i quali i vecchi “Lupetto” e “Tigrotto”, e altri veicoli Fiat e ormai presenti in numero ridotto sulle strade italiane ed europee ma ancora diffusi nei paesi del Sud del mondo (Sud Africa, Brasile). Il lavoro orientato su ricambi per veicoli industriali, tra i quali alcuni di vecchia data, consente l'utilizzo di manodopera non specializzata; tuttavia l'impresa ha capitalizzato il know how accumulato dal padre dell'intervistato durante la sua carriera, che consente un intervento specifico sulle macchine destinate alla produzione.

Questi elementi combinati – piccole dimensioni, produzioni a bassa qualificazione del lavoro, sapere imprenditoriale, copertura di una nicchia relativamente stabile di mercato – contribuiscono a dare sostanza alla strategia di impresa centrata sull'equilibrio.

Il settore auto pesa sul fatturato all'incirca per il 50%, suddiviso in 80% per il mercato dei ricambi e il 20% per attrezzature. Tuttavia, anche un'attività all'apparenza fortemente centrata su una lavorazione - prodotto è tenuta ad orientarsi alla fornitura di un prodotto-servizio

completo, che da una parte accresce il suo valore dall'altra vede scaricati sul fornitore ulteriori costi della produzione:

*“...ma anche lavorazioni, stampaggi, trattamenti e finiture... noi facciamo fare tutto in conto lavoro, nel senso che mi chiedono il pezzo finito ed io quello che riesco a fare lo faccio qua e poi mi preoccupò di mandare a lavorare la roba fuori...”*

*“...e per gli stampaggi, mi mandano i disegni, gli faccio stampare io la roba, gliela lavoro e gliela ridò...”*

Il numero di clienti è ridotto, ma non limitato a un cliente esclusivo. Per l'automotive attualmente i clienti sono tre, e sono gli stessi indicati per il 1997. Nel 1991, quando esisteva la precedente impresa produttrice di macchine speciali, tra i clienti dell'impresa vi erano produttori finali – Fiat auto e Skoda . Oggi produzione di ricambi è destinata a fornitori diretti di primo livello,; la destinazione finale del prodotto è ripartita tra aziende del gruppo Fiat (in particolare Iveco e New Holland) per l'80% e altre case automobilistiche per il 20%. Negli ultimi sette anni, a partire dal 1997, il peso dell'automotive è comunque sceso, passando dal 80% del fatturato a circa il 50%. Dal 1997, il calo di peso dei fornitori di primo livello è stato più accentuato della diminuzione del Gruppo Fiat come destinatario finale dei prodotti dell'impresa. In questo periodo ha fatto la sua comparsa tra i clienti il settore tessile al quale l'impresa fornisce parti meccaniche per i telai di filatura; assente nel 1997, oggi copre circa il 25% del fatturato. Tale produzione è più articolata di quella destinata ai ricambi automobilistici, ed è composta da componenti (30%), accessori (30%), pezzi di ricambio (30%) e lavorazioni, stampaggi, trattamenti e finiture (10%).

Per il tessile, il numero di clienti è limitato a uno; nel 1997 l'impresa non aveva accesso a questo mercato. Il cliente è un produttore finale di prodotti tessili, e da solo incide per il 25% del fatturato, configurandosi

come il principale cliente dell'azienda. Si tratta di un'impresa operante nel biellese, di dimensioni comprese tra i 250 e 500 addetti, originaria della zona ma oggi di proprietà d'una multinazionale svedese. Nel 1997, il cliente principale operava nel comparto auto, e si trattava di un fornitore di primo livello di componenti, accessori e ricambi; era una piccola impresa, di dimensioni inferiori ai 50 addetti.

Il secondo committente appartiene al comparto auto, e pesa poco meno del primo, intorno al 25%, e fornisce componenti e accessori al produttore finale.

L'area di mercato dell'azienda è centrata soprattutto sul mercato locale e regionale, equamente diviso tra provincia di Torino e altre province piemontesi (sebbene i prodotti possano avere come destinazione finale anche mercati extraeuropei).

Un ulteriore campo di mercato, non riferibile a un solo comparto specifico, è appena all'avvio e riveste nelle strategie dell'impresa un ruolo significativo, suscitando anche qualche aspettativa. Si tratta della produzione di macchine speciali per linee di montaggio e macchine di collaudo. In questo campo, tornano a galla i saperi dell'imprenditore senior, accumulati nella precedente attività d'impresa, sebbene nella nuova azienda questa attività si configuri, al momento, come sperimentale e non come il centro della strategia di impresa.

### **3. Relazioni di sub fornitura**

Solo alcuni committenti hanno realizzato politiche di selezione e qualificazione dei subfornitori, e in nessun caso ciò si è tradotto nella necessità di una certificazione di qualità. La modalità di pagamento più diffusa è quella a 90 giorni. Nell'ambito della divisione del lavoro committente – fornitore, i committenti si occupano in esclusiva ricerca e sviluppo e rilevazione delle esigenze di mercato; La progettazione del prodotto è a volte suddivisa tra committente e fornitore, in particolare per le produzioni destinate alle linee di montaggio, nelle quali le conoscenze e l'esperienza sulle macchine speciali risulta un elemento valorizzante:

*“per il settore veicoli industriali, mio padre ha una grossa esperienza meccanica, quindi a volte chiedono a noi come poter fare eccetera, poi noi facciamo fare fuori lo stampato glielo lavoriamo e glielo diamo...”*

Nessuna azione di sostegno, specie finanziaria, è attivata da parte dei clienti verso il fornitore. Il vantaggio competitivo, è dato dalla la precisione del lavoro, dalla flessibilità e puntualità, significative sensibilmente differenti rispetto a quanto offerto dai grandi fornitori, soprattutto nel settore dei ricambi per veicoli industriali.

*“flessibilità e competenze... perché diciamo che se il cliente mi dice ho urgenza, mercoledì mi servono trenta pezzi, e anche se sono solo trenta io mi metto lì sabato e domenica e glieli faccio... quindi si può parlare proprio di flessibilità”*

#### **4. Risorse di rete**

L'impresa non ha significativi legami formali con altre strutture del territorio, tali da rappresentare un vantaggio per l'attività economica. È da segnalare solamente un accordo informale con altre aziende, rivolto all'acquisto di materie prime.

La conoscenza di altri imprenditori del settore o della zona rappresenta una fonte d'informazioni e di contatti commerciali, così come le conoscenze acquisite tra i fornitori Iveco e tra le imprese clienti precedentemente conosciute ai tempi dell'impresa di macchine speciali.

*“[uno dei clienti passati, oggi in parte venuto meno per questioni non economiche] aveva lavorato nel magazzino Iveco per tanti anni, poi ha cominciato a prendere lui le commesse, a farle fare in giro, perché conosceva gente che produceva come noi... prendevano i lavori dall'Iveco e li facevano fare fuori, loro hanno solo magazzino... come fossero dei broker”*

I nuovi clienti sono pertanto acquisiti soprattutto per via di conoscenze personali-imprenditoriali, attraverso la segnalazione delle imprese committenti e, più in generale, da parte dei clienti. Un fattore inibitore della crescita, sempre in relazione ai rapporti di rete e alle conoscenze, risiede nella difficoltà di trattare con personale di grandi aziende clienti, differenti dagli imprenditori per ruolo, ma anche per origini e cultura:

*“più ti ingrandisci più hai a che fare con gente... hai a che fare con i dipendenti delle grosse aziende, invece noi abbiamo sempre a che fare con i titolari delle aziende con cui lavoriamo, ed è diverso, perché un dipendente è un dipendente e lavora con un interesse relativo mentre un titolare lavora con un interesse specifico”*

Oggi, tuttavia, l'impresa si sta orientando – sempre cautamente e sperimentalmente – a nuovi modi di marketing e verso mercati più ampi. Lo scorso anno, difatti, l'impresa ha stabilito un rapporto di consulenza con una società di intermediazione B2B, che svolge un'opera di diffusione dell'offerta dell'impresa presso potenziali clienti, soprattutto esteri. Fino ad ora, questo canale non si è tradotto in contratti stipulati, ma in diversi contatti aperti che lasciano ben sperare. Anche in questo caso, l'atteggiamento dell'imprenditore è volto al realismo e non a strategie spregiudicate:

*“fino ad oggi ho ricevuto diversi contatti, ed abbiamo inviato le nostre offerte, ci interessa aumentare i nostri clienti, ma senza agitazione e sforzi eccessivi, c'è qualche possibilità, poi vedremo... abbiamo pagato la quota associativa per quest'anno, poi l'anno prossimo, se avremo ottenuto in commesse almeno quanto speso per l'associazione continueremo, altrimenti no...”*

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Le macchine presenti in azienda, sebbene i prodotti in sé siano a basso contenuto di tecnologie, costituiscono una base consistente di capitale fisso, specie in rapporto alla qualificazione, mediamente non specializzata, dei dipendenti. Tali macchine, di età mediamente elevata – intorno ai cinque anni –, comprendono macchine a controllo numerico, CAD/CAM, e macchine a logica controllata PLC. A questo utilizzo di macchine mediamente avanzate corrisponde tuttavia un *lay out* produttivo non particolarmente razionale, che l'imprenditore definisce “ammassamento”, ritenendo tuttavia che sia non disfunzionale rispetto alle produzioni e alle dimensioni dell'azienda.

Il sapere degli imprenditori rappresenta il secondo fattore produttivo, significativamente determinante tra i canali d'acquisizione delle conoscenze tecniche, insieme al trasferimento, specie in fase progettuale, da parte dei committenti. La più importante via d'acquisizione di conoscenze è rappresentata dall'autoformazione sul lavoro.

La percentuale d'investimenti negli ultimi tre anni si è stabilizzata intorno al 15%, orientandosi soprattutto alla sostituzione di macchine e attrezzature, all'ampliamento del volume di produzione e all'innovazione di processo. Gli investimenti sul prodotto sono assenti, o limitati all'attività di contributo alla progettazione all'interno di una commessa.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

L'impresa è diretta da padre e figlio, che posseggono rispettivamente tre quarti e un quarto delle quote societarie. L'assetto societario è stabile e tale dovrebbe rimanere nei progetti degli imprenditori, non prevedendo, infatti, l'allargamento ad altri soci esterni alla famiglia. Tutte le attività interne all'impresa sono svolte dai due titolari, evidenziando un accentuato accentramento di responsabilità e ruoli funzionali. La suddivisione di ruoli tra i titolari mostra una prevalenza del titolare di

maggior esperienza nella progettazione e cura delle macchine per la produzione. L'attività dell'intervistato è equamente suddivisa tra attività produttiva, tecnico-amministrativa e commerciale (circa un terzo per ciascuna attività). L'attività commerciale è sbilanciata sul rapporto con i clienti già acquisiti, ma tuttavia presenta un buon 30% di iniziativa commerciale verso nuovi potenziali clienti.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

*“in futuro, non so neanche io... c'è tanta gente che sceglie di rimanere nel piccolo proprio per non aver fastidi, dipende da come uno vuole vivere... anche mio padre, finché era giovane, 30-40 anni, ha cercato l'espansione di fare sempre di più, ma poi è diventato troppo stressante, pesante...”*

*“ora dipenderà da me, se mi ha insegnato qualcosa mio padre in 26 anni... io credo che la strategia sarà di crescita, ma nell'equilibrio...”*

La crisi del 2001-02 ha avuto un effetto significativo sulla vita dell'impresa: domanda, ordini e fatturato diminuiti, raggiungendo il 30% di calo. Anche le macchine presenti in azienda sono state sottoutilizzate (intorno ai tre quarti della capacità standard) proprio in corrispondenza del rinnovamento di alcuni macchinari. Tuttavia, ad oggi, il numero di dipendenti è lo stesso del primo semestre 2002. La crisi dell'auto ha pertanto pesato abbastanza, ma non duramente sull'attività dell'impresa, anche in ragione di una diversificazione “equilibrata” che ha cominciato a toccare i settori confinanti con l'*automotive* (ad esempio il settore motociclistico, verso cui sono indirizzate alcune strategie di mercato dell'azienda), oppure ha riutilizzato i saperi dell'imprenditore *senior* nel campo delle macchine speciali, consentendo di penetrare nel mercato tessile o dei particolari per linee di montaggio.

Tra i fattori di forza dell'impresa sono evidenziati quelli già emergenti dalla storia imprenditoriale stessa: e cioè la qualità dei prodotti e la

capacità di adattarsi alle esigenze dei committenti e di essere flessibili specie per quanto riguarda tempi, quantità e intervento di qualità sulle specifiche dei prodotti. Tra i fattori di debolezza, vi sono il difficile reperimento di risorse finanziarie e la selezione di committenti affidabili, ovvero la ricerca di nuovi committenti. In questa prospettiva, va segnalato il rapporto instaurato con l'impresa di consulenza e mediazione B2B.

## CASO 03

### 1. Dati generali

#### Impresa

<u>n. addetti:</u>	4 (soci)
<u>fatturato 2002:</u>	413.000 €
<u>forma giuridica:</u>	s.r.l.
<u>anno di fondazione:</u>	1992
<u>attività economica principale:</u>	trading e commercio
<u>prodotto principale:</u>	-

#### Imprenditore

<u>Età:</u>	52
<u>Sesso:</u>	femmina
<u>Scolarità:</u>	diploma scuola media superiore

L'impresa – una torneria - nasce come ditta individuale nel 1937, fondata dal padre dell'attuale titolare. Fin dall'inizio opera in regime di subfornitura FIAT. Nel 1979, venuto a mancare l'imprenditore, moglie e figlia ne modificano la forma giuridica, dando vita ad una s.d.f. La figlia, dopo un'esperienza di lavoro come segretaria di direzione di una catena di supermercati, diviene amministratrice dell'impresa.

Nel 1992 dalla società esce la madre e subentrano il marito ed i due figli dell'imprenditrice. La forma giuridica viene modificata in s.r.l.

Dal 1995 l'impresa si occupa anche di *trading* e commercio. Per questa ragione l'azienda è siglabile, con uno statuto molto ampio, per rendere possibile sia la produzione sia la commercializzazione.

Il numero degli occupati è andato costantemente scemando. Per tutti gli anni '80 l'impresa ha avuto diciotto dipendenti, che sono scesi fino ad otto nel 1991, a quattro nel 1995, e ad uno nel 1997, per arrivare alla

situazione odierna, che vede impegnati esclusivamente i quattro soci. Tutti i soci hanno diploma di scuola media superiore.

Il fatturato dell'impresa è cresciuto notevolmente e costantemente a partire dal momento in cui l'impresa dà l'avvio alla propria diversificazione. La titolare non ricorda il fatturato dei primi anni '90, ma lo indica come molto più basso rispetto ad oggi. Nel 1997 il fatturato è pari a circa 260.000 €, mentre nel 2002 raggiunge i 413.000 €.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

L'attività economica prevalente svolta dalla azienda è attualmente *trading* e commercio.

Tale attività, cominciata nel 1995, ha ribaltato in breve tempo le percentuali di fatturato dell'impresa. Fino a quell'anno il 100% proveniva da lavorazioni meccaniche per il settore auto; in soli due anni questa percentuale è passata al 50%, per approdare all'attuale 20%.

L'impresa, nata come torneria in subfornitura FIAT, diviene nel 1948 fornitore di primo livello e mantiene tale posizione fino al 1992, quando la titolare decide di interrompere questo rapporto, ritenuto non più conveniente.

*“I prezzi erano troppo bassi, erano fermi dal 1985, e ti chiedevano ancora la riduzione... praticamente volevano venire a comandare a casa mia, senza darmi niente in cambio. Che poi loro la qualità non la fanno, e la dovevo fare io...”*

Nel 1991 la percentuale di fatturato relativa alla fornitura di primo livello era pari al 60%. L'impresa, in seguito all'interruzione del rapporto diretto con il produttore finale, l'impresa continua a lavorare in regime di

subfornitura con fornitori di moduli e sistemi (sempre destinati a FIAT), per la quasi totalità del proprio fatturato.

Limitatamente al settore auto l'azienda ha sempre prodotto, e continua a produrre, per il 100% particolari.

L'impresa si occupa anche di altri comparti produttivi oltre l'auto, ma in percentuale molto bassa, che la titolare non è in grado di quantificare.

Il numero di clienti afferenti al settore auto scende dai trenta del 1991 ad una ventina nel 1997 ed arriva, ad oggi, a circa dieci. Attualmente l'impresa lavora esclusivamente per fornitori di moduli e sistemi per produttori auto finali (FIAT). Si tratta di parti di motori e carrozzeria. Tra i clienti non ve n'è uno principale, il mercato è frammentato tra diversi committenti, tutte medie imprese di dimensioni comprese tra i 50 ed i 250 addetti. La stessa situazione la si ritrova nel 1997.

Diversa, invece, nel 1991, quando, come già ricordato più sopra, l'impresa aveva come cliente principale la FIAT (che incideva sul fatturato per il 60%) oltre ad una ventina di altri clienti, sempre del settore auto.

L'impresa vende i propri prodotti nel mercato locale (provincia) - che costituisce il mercato prevalente, assorbendo il 90% del fatturato relativo all'attività produttiva - ed in altre province della regione.

Gli stabilimenti dove vengono assemblati i prodotti dell'azienda sono quelli di Mirafiori, Melfi e Termoli; i particolari sono montati su modelli di auto quali la Punto ed alcuni modelli Lancia.

La penetrazione dell'impresa nel settore di *trading* e commercio si deve non tanto ad una precisa strategia, quanto a fattori casuali. L'incontro, presso una fiera della subfornitura, tra la titolare ed un ingegnere arabo (che prospetta all'imprenditrice le possibilità offerte dal mercato nord africano) dà l'avvio ad una prima collaborazione. L'imprenditore arabo si occupa di stazioni di pompaggio acqua e necessita di qualcuno che acquisisca tecnologia in Italia; viene aiutato dall'impresa alla costituzione di una carpenteria, per la creazione di flange, accessoristica e quant'altro possa esser utile alla propria attività. La collaborazione prosegue con l'invio di materiali (componentistica), che vengono assemblati e rivenduti direttamente dall'impresa nord africana sul mercato locale.

L'attività nel tempo si amplia, aumentano i clienti e la varietà di richieste di questi ultimi, che vanno dall'utensileria fino ai tessuti da arredamento. L'acquisizione di nuovi clienti all'estero risulta piuttosto difficoltosa, a causa delle diverse modalità che regolano il mercato.

*“Il modo principale per acquisire i nuovi clienti è stato quello di preparare la valigia e di andare giù. Anche perché con gli arabi bisogna fare così, se lei scrive non le risponderanno mai, bisogna vedersi, è ancora valido il contatto umano. Loro preferiscono avere qualcuno che sanno che è presente.”*

Inizialmente si tratta di stare per interi mesi in questi paesi, capire quali sono le grandi famiglie da contattare, farsi conoscere, fino a quando si stabilisce una certa fiducia. A quel punto può partire l'attività.

Attualmente il mercato dell'impresa copre il Magreb (dal Marocco alla Libia) e gli Emirati Arabi. Il numero di clienti in questo campo di attività è di una ventina, ma non c'è un cliente principale.

I fornitori italiani vengono scelti dall'impresa, in base a quello che le viene richiesto, tramite una prima selezione (in special modo attraverso Internet e nelle fiere), e lo studio del materiale documentario fornito dalle imprese contattate.

L'imprenditrice indica questo mercato come “sicuro”, nel senso che – a meno di gravi mancanze – una volta fidelizzati, i clienti difficilmente cambiano fornitore.

### **3. Relazioni di sub fornitura**

Per quanto riguarda il settore auto, alcuni committenti hanno adottato politiche di qualificazione, che si concretizzano con verifiche annuali sui pezzi lavorati dall'impresa. Nessun cliente ha richiesto all'impresa la certificazione di qualità, della quale l'impresa è, infatti, sprovvista. Nonostante l'avvio delle politiche di qualificazione, le vendite sono rimaste uguali.

Il rapporto con i committenti è di puro scambio commerciale, e non prevede nessun tipo di collaborazione, né sono attuate azioni di sostegno verso l'impresa.

La modalità di pagamento maggiormente diffusa è oltre 120 giorni.

Il vantaggio competitivo dell'azienda, per quanto concerne l'attività produttiva, risiede principalmente nel contenimento dei prezzi. I requisiti richiesti dai committenti sono la puntualità della consegna, il rispetto delle prescrizioni, la flessibilità.

I fattori di forza dell'impresa sono rinvenuti dall'imprenditrice nell'attività di *trading* e commercio e sono rappresentati dalla capacità di penetrazione di nuove nicchie di mercato e la capacità di relazione e rapporto con i committenti stranieri. Il principale fattore di debolezza è individuato nell'emersione di nuovi competitori internazionali.

#### **4. Risorse di rete**

La titolare ritiene che ci sia una grossa carenza di reti relazionali tra imprenditori.

*“Torino è una piazza particolare, la FIAT ha insegnato a tener bassa la testa. Magari avevi un concorrente vicino, guai, non ci si parla assolutamente! A mio avviso è stato un bel gioco della FIAT. C'era sempre il terrore che qualcuno ti portasse via il lavoro.”*

A parere dell'imprenditrice, se fosse esistita in passato una rete tra i fornitori, ci sarebbe probabilmente stata la possibilità di evitare tutte le riduzioni imposte dalla FIAT.

L'impresa non è tuttavia impegnata in accordi, consorzi, reti, cooperazioni di tipo formalizzato, né di tipo informale. L'imprenditore non partecipa ad alcuna rete extra imprenditoriale.

In relazione alle strategie di mercato l'impresa, negli ultimi cinque anni, ha contenuto i costi di produzione.

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Nel corso tempo le lavorazioni meccaniche dell'azienda sono rimaste invariate; si tratta esclusivamente di lavori di tornitura.

Le conoscenze tecniche sono acquisite dall'azienda prioritariamente attraverso l'autoformazione nel lavoro e secondariamente per acquisizione nelle fiere di settore. Le opportunità di mercato sono identificate ed analizzate dalla titolare.

Negli ultimi cinque anni non sono stati realizzati investimenti. L'età media delle attrezzature (torni) è di dieci anni ed il *lay out* degli impianti è sviluppato per aree funzionali.

L'impresa utilizza Internet ed ha un proprio sito dedicato all'attività di trading e commercio.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

Soci dell'impresa, con quote paritarie, sono, oltre la titolare, il marito ed i due figli. Non è previsto per il momento un ampliamento della compagine societaria.

Le funzioni strategiche dell'impresa, quelle facenti capo all'attività di trading e commercio, sono demandate alla titolare (commerciale e acquisti), mentre le altre funzioni sono ripartite tra i restanti soci (uno si occupa della direzione amministrativa, un altro è responsabile della qualità, il terzo è responsabile della sicurezza e della produzione).

La titolare ripartisce il proprio tempo interno all'azienda per il 70% sull'attività commerciale e il restante 30% sulle attività produttive e tecnico - amministrative.

L'attività commerciale dell'impresa è dedicata per il 50% a promozione e *marketing* indiretto, per il 25% al rapporto con i clienti acquisiti ed per il restante 25% alla ricerca di nuovi clienti, tutti riguardanti l'attività di trading e commercio.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

La crisi dell'automobile ha inciso molto sull'attività dell'impresa, che in seguito a questa situazione ha perso parecchi clienti.

Gli obiettivi strategici attuali rispetto al settore auto sono la riduzione dei costi di produzione ed il contenimento dei tempi di produzione.

L'imprenditrice non vede la possibilità di prospettive future per tale settore; per questa ragione la quasi totalità degli sforzi dell'impresa vanno nella direzione del *trading* e commercio. Tuttavia non vi è l'intenzione di abbandonare il settore delle lavorazioni meccaniche, a causa dei vantaggi che derivano, in termini di agevolazioni, dal campo della produzione rispetto a quello commerciale.

## CASO 04

### 1. Dati generali

#### Impresa

<u>n. addetti:</u>	1
<u>fatturato 2002:</u>	175.000 €
<u>forma giuridica:</u>	s.n.c.
<u>anno di fondazione:</u>	1952
<u>attività economica principale:</u>	lavorazioni meccaniche di torneria
<u>prodotto principale:</u>	Torneria particolari moto

#### Imprenditore

<u>Età:</u>	42 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	Diploma scuola media superiore

L'impresa è stata fondata nel 1922. Il padre dell'intervistato l'ha rilevata nel 1976, insieme alla moglie come socio della s.n.c. Negli anni successivi il figlio, attuale titolare, inizia a prestare servizio come dipendente (capo tecnico) per poi divenire socio. Negli ultimi anni, il padre è andato in pensione, lasciando al figlio la completa conduzione dell'impresa.

L'impresa al momento dell'acquisizione è, seppur piccola, solida: è fornitrice diretta di tre produttori finali di massimo rilievo, Fiat, Iveco e Piaggio. Il volume di produzione è ingente e soprattutto programmato, la collaborazione produttiva e costante: *“il clima di lavoro era piacevole”*. Al momento del passaggio di proprietà l'impresa realizzava circa 60.000 leve per la Vespa al mese, mentre oggi la produzione è scesa a 20.000 l'anno.

Gli attuali titolari vivono quindi, in prima persona le conseguenze dei nuovi assetti produttivi e di fornitura dell'industria meccanica già nei primi anni '80.

L'impresa era fornitrice indiretta di Fiat e fornitrice diretta per Iveco e Piaggio, in tutti i casi forniva particolari, senza una netta prevalenza di un prodotto su un altro; non c'è mai stato, in altre parole un prodotto principale.

L'inizio delle difficoltà, verso la prima metà degli anni '80, è stato percepito, ma non sono state trovate contromisure efficaci. Le difficoltà dell'impresa sono quindi precedenti alla crisi attuale e sono state percepite come difficoltà legate al processo di riconfigurazione della filiera di fornitura ed alla richiesta – contestuale – di certificazione di qualità. O meglio dall'impossibilità dell'impresa di adeguarvisi.

*"Certificarsi avrebbe richiesto costi annui insostenibili per una realtà come la nostra...soddisfare le loro esigenze significava assumere una persona fissa, a 90.000.000 l'anno...quando il mio fatturato è di 350.000.000! in più bisognava attrezzarsi con strumenti ottici e super sofisticati e super costosi!"*.

Le conseguenze sono state drastiche e drammatiche: verso la metà degli anni '80 Iveco è stata persa del tutto, non si è riusciti, cioè, a fornirla nemmeno in qualità di impresa subfornitrici di livello inferiore. Per quanto riguarda la Piaggio, verso la metà degli anni '90, questa ha raccomandato l'impresa presso la nuova ristretta cerchia di fornitori diretti e, per mezzo di due di questi, oggi l'azienda continua a servire Piaggio come subfornitore. Ma sono cambiati completamente i ritmi, i rapporti, i volumi.

Rispetto al 1991, i dipendenti sono passati da 3 ad 1 e i volumi di produzione si sono ridotti almeno del 60%. Il fatturato è diminuito lievemente dal 1991 al 1997, mentre è passato dai circa 200.000 € del 1997 ai 175.000 € del 2002. Il calo non è verticale, così come la descrizione della situazione generale potrebbe far intuire; in realtà si sono abbassati notevolmente i costi (licenziati due addetti, si utilizza in concreto una sola macchina) e la produzione dai clienti principali non è

fondamentalmente calata drasticamente negli anni. Ad essere precipitato è il rapporto con il committente, che non genera speranze di nessun tipo ed è a rischio giorno dopo giorno, con periodi in cui non l'azienda non lavora per niente e altri in è sottoposta ad una forte pressione.

*“Magari domani dobbiamo chiudere perché non abbiamo nulla da fare e poi ci chiamano perché dobbiamo finire in fretta una lavorazione, minacciandoci interruzione di rapporto e addebito del fermo linea”.*

È stato dunque un “gradino troppo alto” a fermare il processo di sviluppo di quest'impresa e a condurla ad una situazione attuale di passività e di impotenza tale per cui non è del tutto esclusa l'ipotesi di vendere o chiudere.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

Il mercato di riferimento attuale è principalmente quello nazionale, avendo come maggiore cliente la Piaggio, che ha sede a Pontedera, in provincia di Pisa. Il mercato nazionale è esclusivamente legato a questo cliente che è servito in maniera indiretta, attraverso 2 fornitori di primo livello, dei quali uno principale. Fatto 100 il fatturato derivante da Piaggio, più del 95% proviene da uno solo dei due clienti. Se si considera che la quota di fatturato proveniente dal settore motocicli rappresenta il 70% del totale, si può facilmente capire come sia fragile e instabile il mercato di riferimento dell'impresa: *“Se dovesse terminare il rapporto con il cliente principale, chiuderemmo immediatamente!”.*

La seconda notazione è che il restante 30% del mercato è relativo al territorio provinciale ed è legato principalmente alla filiera di produzione dell'auto. Per quanto riguarda i clienti operanti nella filiera auto, nella stragrande maggioranza dei casi, si tratta di imprese fornitrici di livello inferiore al secondo; spesso l'impresa è inconsapevole della destinazione finale del prodotto realizzato. Si tratta di un tipo di lavorazione molto semplice, spesso solo rifiniture o interventi con poco impatto sul particolare. È dunque difficile per i titolari spesso comprendere quale sia la destinazione del pezzo, a volte addirittura se sia destinato alla filiera

dell'auto o meno. Questo 30% di fatturato deriva da un insieme di piccole e piccolissime aziende, con volumi poco consistenti, incerti e sporadici.

Un portafoglio clienti, dunque, su cui è davvero difficile fare affidamento o da cui partire per iniziare a costruire una situazione d'indipendenza dal cliente principale.

Tali imprese si contraddistinguono per volumi di produzione bassissimi e per un valore aggiunto sulla produzione del singolo pezzo assolutamente insignificante: *“Non esiste un secondo cliente! In sostanza, se viene a mancare il primo cliente siamo spacciati. Gli altri clienti sono una miriade di piccole aziende. Tutto il resto del fatturato eccedente il 65% del primo cliente, lo vendiamo praticamente nel territorio provinciale, ma sono tutte piccolissime commesse, sporadiche e inaffidabili”*.

L'impresa reputa di agire sostanzialmente in regime di monocommittenza.

Le possibilità di diversificazione sono, secondo l'intervistato, inficcate sul nascere

*“Se sono andati via dei clienti, ne abbiamo solo trovati altri per cui fare la stessa cosa; non riusciamo a trovare settori diversi, siamo fuori dal giro, non conosciamo nessun altro...non riusciamo a inserirci, e comunque non c'è produzione per risollevarci...”, “non ci sono sbocchi, al momento quantomeno, rispetto alla filiera ...chi lavora in torneria fa pezzi metallici e questi volumi li da solo l'auto”*.

È un mercato, quello in cui opera l'impresa, in cui non è possibile programmare alcunché, in cui non si riesce a derivare una posizione all'interno della catena del processo. La produzione è sporadica, non programmata e imposta: *“Si vive alla giornata! [...] Se si riuscisse ad organizzare la produzione si potrebbe anche fare qualche scommessa sul futuro, ma così è proprio impossibile”*. L'impresa deve adeguarsi nei periodi di richiesta, raggiungendo istantaneamente volumi intensi di produzione, così come nei periodi di totale assenza di ordini, arrivando quasi a poter chiudere.

### **3. Relazioni di sub fornitura**

Le relazioni di subfornitura, così come era facile aspettarsi, rappresentano un nodo centrale nell'evoluzione di questa impresa. E' proprio il riassetto della catena di fornitura - ed i vincoli imposti da questi cambiamenti - ad aver fortemente tarpato le possibilità di quest'impresa, che a metà degli anni settanta era avviata e florida.

Il referente non era più il produttore finale, con il quale erano ormai consolidati rapporti più che trentennali, fondati sulla fiducia, sulla conoscenza e sulla stima. Tutto è stato ridisegnato, importanza e qualità del lavoro svolto, referenti commerciali, volumi di produzione, costi, responsabilità.

L'impresa si è trovata in completa balia del fornitore di primo livello. Una sudditanza frustrante secondo il titolare: *“Fornitori di primo livello senza certificazione è impossibile esserlo. Ma essendo fornitori di secondo livello il casino è che spesso ti minacciano con il fermo linea, che se avviene, ce lo addebitano. Io adesso sto lavorando, ma se mi capita un fermo linea io chiudo! Il fornitore di primo livello non si accolla nessuna responsabilità, se il produttore finale protesta e chiede i danni, lui poi li chiede a noi...ma noi non possiamo chiederli a nessuno...la catena finisce qui...e non è giusto! Di passaggio in passaggio ognuno dovrebbe assumersi le proprie responsabilità: «una volta controllato il pezzo che ti consegno, quel pezzo è tuo e ne sarai responsabile tu da lì in poi». In teoria dovremmo farci una assicurazione, ma non possiamo pagare anche questa assicurazione e quindi facciamo un po' di scorta...per tutelarci...il fermo linea costa 1.800 € / ora...con una giornata di fermo linea noi chiudiamo! Una volta per urgenza ci hanno mandato un corriere per dei pezzi necessari...e ci hanno addebitato un milione!”*

La situazione è dunque apparentemente senza sbocchi; una delle possibilità, infatti, sarebbe quella di investire in qualche macchinario evoluto (come ad esempio un'altra macchina a controllo numerico), ma, anche ignorando l'attuale mancanza di liquidità, le difficoltà consistono nel rischiare di investire centinaia di milioni, ammortizzabili in 5 o 10

anni, quando non si ha la certezza di essere aperti il mese successivo: *“Il problema più grosso che abbiamo è l'impossibilità di programmare. Non possiamo fare nessun investimento”*.

La distanza e l'indifferenza dei fornitori alle problematiche della propria realtà alimentano questo senso d'abbandono e sfiducia che accompagna le attività dell'impresa. La produzione e l'attività non è minimamente gratificata né stimolata dalla committenza, la quale si limita a pretendere: *“Siamo noi a telefonare per tentare di organizzare...gli diciamo «...senti sono finiti i pezzi, ti puoi informare se per settembre ne serviranno altri (in genere ne vanno 200/300 al mese)? Che così inizio a lavorarci?» Non si informano, ma poi a ottobre pretendono che i pezzi siano pronti in pochissimo tempo, mentre io avevo chiesto proprio perché i tempi di lavorazione per alcuni pezzi sono davvero lunghi...niente da fare...ci minacciano con il fermo linea e tiriamo avanti così”*.

I costi per mantenere una scorta sufficiente e quelli per il trasporto sono completamente a carico dei subfornitori.

La strategia che ha portato a questo stato di cose è quella del prezzo: non esiste altro parametro valutativo per il lavoro, considerando che la qualità è considerata *conditio sine qua non*.

Uno degli aspetti più difficili risulta essere il pagamento che, laddove alla fine effettuato (alcune piccole aziende sono spesso insolventi), è “per definizione” in ritardo. Esso, infatti, è da contratto a 120 gg, ma puntualmente il ritardo è protratto di altri mesi, sino ad arrivare al paradosso della Algat, per la quale *“è necessario spendere giornate intere di lavoro al telefono per cercare i responsabili e sollecitare i pagamenti, così da un anno, sempre per la stessa fattura di circa 500€! [...] Altro che aiuti da parte loro, siamo noi a dare una mano a loro dal punto di vista finanziario: siccome hanno avuto un calo di produzione, ora non ci pagano le fatture, così i nostri soldi li possono mettere da qualche altra parte, sicuramente più redditizia delle mie tasche”*.

#### 4. Risorse di rete

Le risorse di rete non hanno rappresentato per l'impresa una via d'uscita alle difficoltà incontrate e tuttora affrontate. Si tratta, innanzi tutto, di una rete completamente destrutturata, priva di qualsiasi formalismo o centro organizzativo. È fondamentalmente la rete sociale dei titolari, quel tessuto di conoscenze che molto di rado si allontana dalle stesse difficoltà vissute dall'intervistato. Piccoli imprenditori, artigiani, ma soprattutto compaesani (l'impresa è localizzata in un piccolo Comune della Val di Susa), persone che s'incontrano al bar, al circolo piuttosto che alla festa di paese. Nella maggior parte dei casi sono amici di vecchia data.

Un amico del volontariato realizza per l'azienda delle lavorazioni che l'impresa stessa non è in grado di effettuare; un parente, rappresentante di macchine industriali, li ha consigliati e indirizzati per l'acquisto della macchina a controllo numerico di cui si sono dotati da 2 anni: relazioni siffatte aiutano indubbiamente, ma per costruire una strategia capace di risollevarle le sorti di un'attività chiusa su se stessa ci vorrebbe forse qualcosa di maggiormente definito.

Consorzi o fusioni, ma soprattutto una forma istituzionale *super partes* che supervisioni, agevoli, finanzia: queste le soluzioni individuate dall'intervistato.

Per quanto concerne gli enti di rappresentanza, l'impresa fa riferimento all'Unione Artigiana, esclusivamente per una consulenza di tipo legale e amministrativo, mentre di nessun tipo è il contributo a livello di supporto formativo ovvero tecnologico, né tanto meno finanziario.

La formazione avviene esclusivamente per mezzo dei pochi rapporti fruttuosi con il committente e, ancor più di rado, con i fornitori. Ma è chiaramente una formazione episodica e incentrata sul dettaglio tecnologico o metodologico e giustificata esclusivamente dalle necessità produttive.

Per quanto concerne i finanziamenti, la situazione non è migliore. L'unica forma di finanziamento avuta in tutti questi anni, dice l'intervistato, *“sono i soldi risparmiati che mi ha prestato mio padre!”*.

In realtà, l'azienda ha usufruito delle agevolazioni offerte dalla legge Sabatini per l'acquisto della macchina a controllo numerico, anche se si tratta di cifre non particolarmente consistenti.

Dalla rete di aziende appartenenti al settore raramente giungono contatti fruttuosi, il più delle volte vige una concorrenza, con i più abbastanza serrata, ormai basata solo sul prezzo che spinge spesso, pur di mantenere il cliente, a lavorare a prezzo di costo, se non sottocosto. Le spinte al ribasso sono così duplici, provenendo dalla concorrenza e dal committente: *“Per mantenere i clienti spesso vendiamo i prodotti a prezzo di costo”* oppure *“C'è gente che rovina la piazza...pur di non far star ferme le macchine lavora sotto costo (invece di lavorare a 30 euro l'ora per una macchina controllo numerico, lavora a 20 euro l'ora)”*.

Per quanto riguarda i clienti – vecchi e nuovi – questi sono stati acquisiti per conoscenza dirette o grazie all'effetto passaparola.

L'attività commerciale/promozionale è, invece, del tutto carente. Parte delle difficoltà nel reperire nuovi clienti, o entrare in nuovi mercati, vanno certamente imputate a una carenza di competenze, ovvero, più semplicemente, a una scarsa e poco mirata attività di promozione.

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

L'argomento risulta quanto mai delicato all'interno di una realtà in difficoltà, impantanata in un immobilismo cronico causato da sfiducia, povertà di contatti e finanziamenti, impossibilità di investire e di crescere. Fondamentalmente, la realtà all'interno della quale l'impresa dovrebbe andare avanti, proseguire, è, per l'intervistato, *“una realtà senza futuro, senza possibilità”*.

L'attenzione ormai rivolta ai fattori produttivi e tecnologici è di tipo ormai meramente speculativo. *“Se riuscissimo ad acquistare un'altra macchina a controllo numerico, forse, dico forse, potremmo essere più spavaldi, meno passivi nella contrattazione, potremmo puntare sui tempi, sull'efficienza, sulla flessibilità. Ma non me la sento,*

*sinceramente, di rischiare una banca rotta per un settore che secondo me non ha più niente da dare a ditte come questa”.*

L'azienda non possiede un laboratorio di ricerca, non produce innovazione in nessun modo e di nessun tipo, realizza particolari su disegni terzi; è un'azienda orientata alla produzione: cicli, tempi, costi.

Nella situazione in cui si trova, l'azienda non può che investire in macchinari, al fine di ottimizzare il processo e ridurre i costi.

L'impresa si ritrova dunque con una media percentuale di investimenti negli ultimi tre anni pari al 5% del fatturato, con un parco macchine dall'età media intorno ai 20 anni, con una sola macchina recente (2 anni - quella a controllo numerico appunto) che sarà ammortizzata nei prossimi 3 anni, e con la metà delle macchine revisionate 3 anni fa.

Una sola macchina lavora al 100%, tutte le altre sono attestate ad un regime intorno al 20%, con picchi negativi che raggiungono percentuali inferiori al 10%.

D'altro canto, dei tre dipendenti che avevano anni fa, ormai ne è presente uno solo, a tempo parziale e in formazione. La produzione, l'amministrazione e l'attività commerciale sono condotte dal titolare; le attività sono distribuite per un 50% sulla produzione e per il restante 50% in maniera eguale su attività tecnico-amministrative e commerciale. Per quanto riguarda quest'ultima, invece, la distribuzione delle attività interne è assolutamente indicativa: il 99% dell'attività è rivolta alla cura dei clienti acquisiti, un “ironico” 1% è destinato alla ricerca di nuovi clienti, mentre non sono contemplate azioni di marketing indiretto o più generica promozione.

Se si disponesse di qualche risorsa finanziaria si potrebbero ancora fare investimenti finalizzati a procacciarsi commesse più grosse, ma soprattutto più regolari; in mancanza di ciò, la prospettiva della cessazione appare come quella più facilmente perseguibile. *“Ho appena partecipato al mio 5° concorso pubblico per cercare di entrare come impiegato nella pubblica amministrazione...ecco il mio investimento per il futuro...vorrei entrare e piantare lì tutto!”.*

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

L'impresa non ha mai cambiato forma societaria; i soci sono cambiati per ricambio generazionale e lungo la linea ereditaria. Al padre è quindi subentrato totalmente il figlio, mentre la madre, sempre presente come socio (40% attuale), non contribuisce produttivamente.

Non è mai stata presa in considerazione la possibilità di cambiare forma societaria, diventando una società di capitali, perché fundamentalmente non si è mai presentata l'occasione. In realtà, l'idea non sarebbe stata così lontana se fossero riusciti, nei pochi tentativi portati avanti durante la loro storia, a fondersi o comunque unirsi ad altre aziende in modo da risultare più forti sotto il punto di vista della contrattazione, da allargare il portafoglio clienti e da aumentare le capacità di crescita. *“Saremmo potuti sopravvivere, forse, se fossimo stati una società di capitali, avessimo avuto dei soci finanziatori o, in alternativa, un prodotto forte, unico, distintivo...non saprei, forse nemmeno così...”*.

Questi tentativi, rimasti in ogni modo idee abbozzate, non hanno trovato riscontro fra le ditte conoscenti e contattate, nemmeno in periodi più floridi.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

L'attuale aggravarsi della crisi Fiat non sembra aver influito particolarmente sul fatturato e sulla produzione dell'impresa. Fattori precedenti rispetto alla crisi attuale hanno indotto un indebolimento della struttura aziendale. La situazione attuale trova esclusiva motivazione, secondo l'intervistato, nell'impossibilità incontrata dall'impresa di adeguarsi e allinearsi con le certificazioni esatte dai produttori finali, a partire dalla seconda metà degli anni '80. Inoltre, per quanto concerne la situazione della fornitura auto attuale, è talmente vaga la percezione della destinazione dei prodotti realizzati, che difficilmente sarebbe possibile stimarne l'impatto: *“Per quanto riguarda*

*la crisi auto, fondamentale, non possiamo sapere nel dettaglio quanto abbia realmente influito, non sapendo dove vanno a finire i nostri pezzi...la nostra crisi è dovuta ai clienti che abbiamo perso per la certificazione che ci è stata chiesta”.*

## **CASO 05**

### **1. Dati generali**

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	19
<u>fatturato 2002:</u>	2.000.000 € circa
<u>forma giuridica:</u>	s.n.c.
<u>anno di fondazione:</u>	1962
<u>attività economica principale:</u>	Progettazione e costruzione stampi
<u>prodotto principale:</u>	Costruzione stampi per pressofusione e iniezione plastica

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	49 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma scuola media superiore

L'azienda è fondata nel 1962 dal suocero dell'attuale titolare come impresa familiare. Nel 1983 cambia l'assetto societario e l'azienda si trasforma in s.n.c., forma giuridica con la quale opera fino ad oggi e che vede presenti due soci, marito e moglie, rispettivamente detentori del 60 e del 40% delle quote societarie. L'attuale titolare, ovvero il socio di maggioranza, entra in azienda dopo aver conosciuto quella che diventerà sua moglie e svolge in essa una pluralità di attività: inizia come operaio e ne diventa infine socio di maggioranza.

L'attività svolta è quasi esclusivamente quella della costruzione di stampi per pressofusione e per iniezione plastica mentre solo il 5% c.a. del fatturato deriva da stampaggi e lavorazioni meccaniche varie. Nell'impresa sono oggi occupati 19 dipendenti a tempo indeterminato, cui aggiungere due apprendisti ed i due soci i quali operano all'interno dell'azienda con funzioni dirigenziali.

A partire dal 1991 si registra una costante crescita della forza lavoro occupata. Se infatti nel '91 erano 16, nel '97 si è saliti a 22. In quell'anno poi, per evitare di superare il limite occupazionale stabilito per le attività imprenditoriali di carattere artigianale, è stato operato lo scorporo di un ramo d'impresa ed è nata una società adibita esclusivamente alla progettazione degli stampi, così che al 31/12/2002 ai 19 dipendenti occupati dalla società principale sono da aggiungere 4 lavoratori della nuova realtà.

All'aumento della forza lavoro occupata corrisponde un aumento del fatturato che passa da 1 mld e 700 mln di lire del 1991 a 3mld e 340 mln di lire del 1997 per giungere a circa 2 mln di € a fine 2002. L'individuazione di questi tre come anni di riferimento nasconde le ricadute dovute alla crisi industriale degli ultimi anni. Infatti il fatturato della ditta oggetto di studio è in crescita fino al 2000 dopodiché si entra in una fase di riduzione. E' anche in calo l'utile netto tanto che nell'ultimo anno il bilancio è risultato in perdita. Il calo dell'utile netto a fronte dell'aumento del fatturato è dovuto da un lato a costi sostenuti dall'azienda in seguito all'acquisto di un nuovo capannone e ad altri investimenti, ma anche perché, come sostiene il titolare, "*gli alti livelli di fornitura implicano costi*"; l'impresa, infatti, ha focalizzato i suoi sforzi nel posizionarsi al secondo livello di fornitura, ma questo posizionamento richiede investimenti notevoli in qualità e certificazione.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

L'impresa si rivolge quasi esclusivamente al settore *Automotive* il quale rappresenta circa il 95% della produzione realizzata; il restante 5% deriva da lavorazioni varie non attribuibili a comparti specifici. La storia commerciale dell'azienda evidenzia come, relativamente alla diversificazione dei mercati, l'imprenditore abbia svolto un percorso di specializzazione nella fornitura stampi al settore dell'auto. Per tutti gli anni '80 infatti, il catalogo di fornitura comprendeva anche la telefonia e il bianco. Dopodiché, i cambiamenti intervenuti in questi mercati (la

produzione di elettrodomestici si è spostata nel Nord-Est, mentre la telefonia ha trovato nuove collocazioni in estremo oriente) ha spinto l'imprenditore a percorrere altre strade e a rafforzare la propria presenza nel settore *automotive*. L'individuazione di un unico mercato è dovuta quindi a ragioni oggettive, ma non solo. Esiste anche una specifica scelta imprenditoriale che ha individuato nella diversificazioni dei prodotti invece che del settore la propria linea di sviluppo strategico. E' infatti la specializzazione che secondo il titolare "ha contribuito alla crescita del fatturato".

A fronte di ciò, nel 2002 si sono contati 10 clienti appartenenti al settore *Automotive*, quantità rimasta costante negli ultimi dieci anni ma con un peso sul fatturato che a seguito della perdita delle commesse di telefonia e bianco è aumentato tra il '91 e il '97 per poi rimanere costante. Relativamente ai clienti del settore Auto, si tratta per lo più di aziende di I livello (75% del fatturato) fornitrici di moduli e sistemi a costruttori finali. La destinazione finale dei prodotti subforniti a queste imprese è rappresentata per il 10% da FIAT e per il restante da altre case automobilistiche; il 20% del fatturato deriva invece da commesse provenienti da imprese di II livello. Ad indicare la progressiva specializzazione e la politica di elevazione del livello di fornitura di cui si è precedentemente accennato, il peso dei fornitori di II livello, costante tra il '97 e il 2002, era sensibilmente più elevato nel 1991.

In tale contesto, il cliente principale produce il 35% del fatturato e appartiene al settore *Automotive*. Si tratta di un'impresa di I livello localizzata in Piemonte ed appartenente ad multinazionale che realizza moduli e sistemi; la stessa che risultava essere cliente principale sia nel '97 sia nel '91. Appartenente al settore *Automotive* è anche il secondo cliente (anch'esso produttore di moduli e sistemi) il quale incide sul fatturato nella misura del 25%.

Rispetto alla distribuzione territoriale, le scale di mercato prevalenti sono quelle provinciale e regionale, anche se alcuni clienti si trovano in paesi esteri, soprattutto in Francia ma anche in Gran Bretagna, Spagna e Argentina.

### **3. Relazioni di subfornitura**

I committenti dell'azienda richiedono, per il mantenimento delle commesse, la certificazione di qualità. Nel caso specifico questa è la Vision 2000, ovvero la nuova denominazione della ISO. A fronte di ciò, se le commesse sono rimaste non sono però aumentate. Inoltre, la divisione dei compiti tra committente e fornitore vede uno sbilanciamento delle responsabilità e dei costi sul secondo così che le politiche sul prodotto e sulle vendite, i programmi di R&D e la verifica e la valutazione sui requisiti qualitativi non sono condivisi e permangono funzioni totalmente di pertinenza del committente. Solo la progettazione, a causa del particolare bene realizzato, ovvero uno stampo, è sottoposta ad un rapporto di cooperazione. A totale carico del fornitore sono invece sia la formazione del personale, sia i costi legati al trasporto del prodotto. I tempi di pagamento, infine, sono fortemente dilazionati e superano i 120 giorni; fortunatamente per l'azienda, la costruzione di stampi non prevede la predisposizione di scorte di materia prima.

Il mix equilibrato tra prezzo, competenze e flessibilità è ritenuto il punto di forza in grado di mantenere una posizione di vantaggio rispetto alla concorrenza, anche se ultimamente (non è caratteristica costante) è presente da parte della committenza una maggior richiesta sul contenimento dei costi. Oltre a ciò, le richieste prevalenti da parte dei clienti sono in primo luogo la puntualità nella consegna a cui si aggiunge un mix tra interazione sistematica e precisione delle specifiche.

### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Dal punto di vista produttivo e di progettazione degli stampi, l'impresa in analisi presenta un elevato livello tecnologico. In essa è utilizzato internet ed è presente una rete interna, inoltre è stato realizzato un sito aziendale. Sono poi presenti macchine a CN, a logica PLC e la progettazione è

realizzata attraverso CAD/CAM con l'utilizzo di software Cimatron e Paramatric Technology.

Il *lay out* è di tipo tradizionale con le macchine disposte in aree funzionale e con un'età media di circa 4 anni. Ciò anche grazie ai significativi investimenti realizzati (il totale degli investimenti corrisponde al 10-15% su fatturato), parzialmente co-finanziati attraverso il ricorso a fondi pubblici provenienti da iniziative di agevolazione.

Più nel dettaglio, nel padiglione produttivo sono presenti 6 macchine nel reparto fresatrici (di cui 5 a banco fisso e una a mensola), 3 nel reparto erosioni, mentre il reparto aggiustaggio dispone di un ampio parco attrezzature (2 trapani radiali, 3 trapani a fresa, 2 rettifiche, 2 torni, 1 affilatrice, 4 banchi di lavoro speciali corredati per lucidatura, 1 pressa per la prova degli stampi, 1 misuratrice DEA, 1 durometro Rockwell, 1 piano di riscontro e 2 carrelli elettrici per la movimentazione interna del materiale).

La gestione delle attività è ripartita in due settori dotati di autonomia operativa: l'Amministrazione, coordinata dalla moglie del titolare, e l'Area tecnico-commerciale-organizzativa alla cui testa è presente il titolare. All'interno di questo schema, il titolare ha la responsabilità generale del settore commerciale ed è responsabile della sicurezza, gli acquisti e la qualità hanno responsabili specifici con autonomia esecutiva, che operano con la supervisione del titolare, mentre la direzione produttiva è prerogativa del Capo officina.

Il titolare svolge dunque una pluralità di funzioni, benché in azienda esistano attività in parte delegate, ed il suo tempo di lavoro si distribuisce per metà in attività commerciali, per circa il 40% in attività tecniche, il restante in attività produttive. A sua volta, le attività commerciali impegnano il titolare per il 60% nel rapporto con clienti già acquisiti, per il 30% nella ricerca di nuovi clienti, mentre il tempo residuo è utilizzato in attività di promozione e marketing indiretto. A fronte di tali azioni, nel passato recente l'acquisizione di nuovi clienti è avvenuta soprattutto grazie alla partecipazione a Fiere ed in misura minore tramite la rete di conoscenze personali.

A partire da quest'anno, all'attività di penetrazione del mercato svolta direttamente dall'azienda si è aggiunta l'attività di una apposita società con fini commerciali costituita da 12 imprenditori nella forma giuridica della s.r.l. in cui ogni socio detiene la quota di  $1/12$ . Ad oggi però, tale innovazione non ha prodotto alcun nuovo cliente. Utile in prospettiva imprenditoriale si è rivelata invece la partecipazione dell'imprenditore all'associazione di rappresentanza sindacale.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

Si è detto in precedenza che il 2002 è stato per l'azienda un anno particolarmente difficile. A fronte di ciò, gli indicatori produttivi ed economici del 2° semestre risultano essere migliori rispetto ai primi sei mesi dell'anno. Domanda, produzione e fatturato sono tutti in aumento mentre stazionario è il numero dei dipendenti. Così che il livello di saturazione degli impianti è compreso tra il 75 e il 99%. Un *trend* positivo che prosegue anche nella prima parte del 2003 e che fa presupporre, per quest'anno, la chiusura del bilancio in pareggio.

Benché la dipendenza da Fiat non sia elevata (solo il 10% dei prodotti realizzati dai committenti hanno destinazione finale la casa torinese), la crisi del settore si è sentita abbastanza anche nell'azienda oggetto di studio, per quanto non abbia provocato la perdita di clienti. In un contesto difficile, il titolare ritiene di potersi muovere sul mercato facendo forza innanzitutto sulla capacità di adattamento alle specifiche dei committenti e sulle capacità relazionali, a cui corrisponde un'altrettanto elevata qualità dei beni prodotti. Di contro, si prospettano difficoltà legate da un lato a fattori di competizione locale e, soprattutto, internazionale ma anche, ed in misura prevalente, alla difficoltà di selezionare committenti affidabili ovvero solvibili. Dunque, per il futuro, due sono le linee di politica imprenditoriale che si intendono approntare: una legata all'organizzazione interna orientata al contenimento dei tempi di produzione ed una di carattere commerciale con l'obiettivo di ampliare

l'export. A tale scopo, come detto in precedenza, è stata creata una società *ad hoc*.

E' questo un passo ritenuto importante, ma che non esaurisce le potenzialità di sviluppo che può avere la collaborazione con le altre imprese. La società commerciale infatti è una società di capitali che gestisce per conto dei soci la ricerca di nuovi clienti sul mercato internazionale, prevalentemente quello europeo. Ma ogni azienda permane nella sua individualità, raddoppiando così tutte le funzioni e facendo permanere una pluralità di centri di costo e di organizzazioni. La soluzione più razionale sarebbe, secondo il titolare, la fusione di più imprese in un'unica realtà che al suo interno operi per settori dotati di autonomia, gestiti dagli ex titolari delle imprese fuse. Questa sarebbe la via migliore per poter con più forza aggredire la concorrenza. Ma "ognuno ha la sua storia" ovvero c'è un legame fortemente soggettivo tra imprenditore e impresa che supera le considerazioni di carattere economico e di razionalità industriale. Con tutti i suoi limiti, tuttavia, si conta molto su questa esperienza anche se ad oggi i frutti non sono ancora visibili. La causa di ciò, oltre al poco tempo che si è avuto per operare, è individuata nelle difficoltà dei committenti, in una fase di non crescita, a cambiare i fornitori senza avere in cambio una forte riduzione dei costi.

Certo è che l'impressione data dall'imprenditore è che questo sia un tentativo di prospettiva elevata ma un tentativo ultimo. Traspare infatti in lui stanchezza, una latente volontà di cedere l'attività.

## CASO o 6

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	11
<u>fatturato 2002:</u>	700.000 € circa
<u>forma giuridica:</u>	s.r.l.
<u>anno di fondazione:</u>	1974
<u>attività economica principale:</u>	lavorazioni meccaniche
<u>prodotto principale:</u>	attrezzature meccaniche

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	62 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma scuola media superiore

L'impresa nasce nel 1974 ad opera dell'attuale socio di maggioranza il quale, nel periodo antecedente l'inizio di tale esperienza, ha svolto una prima attività lavorativa come sarto, dopodiché è stato impiegato tecnico metalmeccanico, inquadrato presso l'ufficio preventivi.

Dopo un inizio come ditta individuale, la forma giuridica è stata mutata in s.n.c. ed è rimasta tale per circa vent'anni; è stato quindi associato il nipote, nella prospettiva che ne diventasse il titolare, ma dopo circa un anno e mezzo questi ha riconosciuto come propria un'altra prospettiva di vita ed ha rinunciato al progetto dello zio. A questo punto, nella forma giuridica s.r.l., il fondatore è divenuto socio di maggioranza con una quota del 64% mentre il restante 36% è stato attribuito ad uno dei due fratelli.

L'impresa realizza, attualmente così come nel passato, lavorazioni meccaniche finalizzate alla realizzazione di attrezzature meccaniche che vanno "dal chiodo al particolare più complesso". In questo ambito di

attività però, non è identificabile un prodotto o una linea di prodotti prevalente in quanto “così come nelle *boite* di una volta, si fa quello che arriva”.

In essa sono oggi occupati 11 dipendenti, tutti a tempo indeterminato, ai quali si aggiungono il socio di maggioranza ed un'apprendista; tra loro, l'unica donna (che è anche, oltre al titolare, l'unica in possesso di diploma di scuola media superiore) svolge attività di segreteria, 4 sono operai diretti e qualificati mentre 5 sono operai diretti non specializzati. Tra gli occupati sono presenti due operai di nazionalità extracomunitaria. Il livello occupazionale nel corso dell'ultimo decennio ha subito costanti incrementi. Se infatti nel 1991 gli occupati risultavano essere 10, il loro numero è salito a 14 nel 1997 ed a 16 alla fine del 2002. Tra gli occupati al 31/12/2002 10 avevano un'età inferiore ai 35 anni e due erano le donne (oltre alla segretaria vi era anche un'operaia). Si registra però negli ultimi mesi un drastico ridimensionamento della forza lavoro occupata.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

Il mercato prevalente è quello dell'*Automotive* il quale rappresenta, oggi, circa l'80% del fatturato, mentre il restante 20% è distribuito in diversi altri settori per i quali il titolare, in virtù della logica della “boita”, non è in grado di definirne i contorni. Il tutto è realizzato su commessa. All'interno dell'*Automotive* poi, il 75% del fatturato deriva dalla produzione di particolari ed il resto da lavorazioni, trattamenti, finiture.

In merito alla provenienza delle commesse, nel settore *Automotive* come negli altri, è necessario sottolineare, in via preliminare, che il principale cliente dell'azienda oggetto di studio è un'impresa con funzione esclusivamente commerciale creata dagli stessi soci di questa, ovvero i due fratelli, ma con quote speculari, la quale incide sul fatturato per circa il 45%. Una realtà, quella dell'azienda commerciale, che è considerabile funzionalmente integrata con l'azienda in oggetto, sia in virtù della ragione della sua fondazione, sia per la sua dislocazione fisica negli stessi locali di questa, sia, infine, per il legame di parentela diretto dei due soci.

Se dunque è possibile rispetto ad alcuni indicatori distinguere le due realtà, ciò non risulta essere possibile in merito alla committenza.

A fronte di ciò e considerando solo il settore *Automotive*, le commesse non provengono, né sono mai provenute da un OEM, inteso come costruttore finale di autovetture. Esiste però una quota di fatturato, quantificabile nel 25%, proveniente da fornitori di primo livello (Comau, Marelli, Fata) che forniscono direttamente Fiat Auto, mentre la quota restante deriva da commesse provenienti da aziende di secondo livello, dislocate nel territorio provinciale, le quali hanno come destinazione finale sempre il costruttore torinese.

Sempre rispetto alla clientela, a fronte di una composizione costante avuta dal 1991 al 1997, a partire dal 1997 si nota una contrazione del loro numero. Si registra anche una diversa ripartizione del fatturato: diminuisce la quota proveniente da primi livelli, così come diminuisce il peso dei prodotti e delle lavorazioni sub-fornite a Fiat. Ma se il calo delle commesse *Automotive* si registra solo a partire dal 1997, il loro peso sul fatturato è in diminuzione già dal 1991. Ciò ha fatto sì che negli ultimi 12 anni aumentasse progressivamente il numero di clienti operanti in altri settori, benché come detto, ancor oggi il fatturato *Automotive* sia l'80% di quello complessivo.

Nel passato, l'impresa non ha mai operato nessun tentativo organico e strutturato di diversificazione; in verità il titolare non si è mai posto seriamente il problema, se non in occasione della recente crisi Fiat. Oggi, tuttavia, un percorso di diversificazione è considerato impossibile, a causa della forte specializzazione settoriale, dell'eccessivo "accanimento" sul settore auto.

### **3. Relazioni di subfornitura**

I mutamenti di mercato descritti non hanno inciso sulle relazioni tra committenza e fornitore, essendo i loro rapporti già da sempre basati da un lato sulla mera esecuzione di specifiche, dall'altro sullo scarico dei costi fissi sul fornitore. Ciò ha prodotto e produce una divisione del

lavoro che vede ricerca e sviluppo, progettazione e individuazione delle specifiche a carico del committente mentre macchinari, scorte, trasporto e formazione del personale a totale carico del fornitore. A ciò si aggiunge un'estrema dilazione dei pagamenti (che in alcuni casi hanno raggiunto l'anno) a fronte della necessità di pagare i propri fornitori (soprattutto quelli di materie prime) entro 60 giorni. Questo produce difficoltà soprattutto in termini di liquidità e quindi la necessità di ricorrere al credito. A tal proposito però il titolare sostiene che *“in questa fase le banche hanno un po' cambiato atteggiamento: fanno i loro soliti tassi alti ma danno soldi con più facilità”*.

Ai costi sono, infine, da aggiungere quelli relativi alla certificazione ISO 9001, necessaria per rimanere nel catalogo del committente; certificazione che, nel caso di studio, è iniziata ma non si è ancora conclusa. A quanto pare però, la richiesta di certificazione non si accompagna né con scambi di informazioni sulle politiche di prodotto e vendita, né su programmi di comuni di ricerca e sviluppo escludendo quindi qualsiasi forma di cooperazione. Unica richiesta, certa e costante, il rispetto rigido dei tempi di consegna e, soprattutto, l'abbattimento dei costi. Per garantirsi le commesse, e dunque in ultima analisi per garantire puntualità di consegna e costi bassi, l'impresa pone molta enfasi sulla flessibilità, intesa come estensione ampia dell'orario di lavoro. Inoltre taglia qualsiasi costo che non sia direttamente riconducibile alla produzione. Dunque, acquisizione delle conoscenze tecniche tramite auto formazione attraverso il lavoro, sia direttamente sia, per i nuovi assunti, per mezzo di affiancamento; introduzione di nuove attrezzature se finalizzate a trasformazioni di processo ma con incidenze sul fatturato tendenti a zero in virtù dell'utilizzo di fondi pubblici; netta divisione dei capitoli di spesa tra azienda in esame e azienda commerciale.

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Da un punto di vista della tecnologia produttiva, l'azienda presenta un profilo di buona qualità. Benché in essa non siano infatti presenti

tecnologie laser né macchine PLC, ampia è la diffusione di macchine a CNC e CAD/CAM così come l'età media degli impianti è di circa 6 anni. La necessità di razionalizzare le spese fa però sì che, ad esempio, in azienda non ci siano PC, o meglio, quelli presenti siano di proprietà della società commerciale. A fronte di ciò, il *lay out* è di tipo tradizionale, con una disposizione delle macchine in aree funzionali e senza la presenza di settori dotati di autonomia organizzativa. Tutto il processo è nelle mani del socio di maggioranza il quale svolge, contemporaneamente all'attività di produzione, funzioni di responsabile commerciale (divise con il fratello), di responsabile amministrativo e di responsabile della qualità. Unica funzione delegata, quella di responsabile della sicurezza, attribuita ad un terzo fratello. Questa sovrapposizione di incarichi determina una divisione del tempo di lavoro che vede attribuire il 25% della propria attività a funzioni commerciali (totalmente riconducibili al mantenimento dei rapporti con i clienti già acquisiti, negli ultimi 5 anni non essendo stato procurato nessun nuovo cliente), il 15% ad attività tecnico-amministrative, mentre la maggior parte dell'impegno ricade sull'attività produttiva.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

La crisi di produzione che si è descritta in precedenza e che, benché presente già a partire dal 1991 ha visto un'aggravarsi dopo il 1997, permane ed ha riflessi che sono misurabili anche nel confronto tra i semestri del 2002. Nel secondo semestre dello scorso anno, rispetto al primo, si registra infatti la diminuzione di tutti gli indicatori. La diminuzione della domanda ha prodotto la diminuzione del livello produttivo così che gli impianti sono utilizzati tra il 51 e il 74% della loro capacità e il fatturato è sceso del 23%; di conseguenza è diminuito il numero degli occupati (da 16 a 11).

All'interno di un mercato di riferimento che è quello *Automotive* il quale, benché in progressiva diminuzione, rimane la fonte di sussistenza

dell'attività, l'impresa ritiene di poter puntare innanzitutto sulla presenza in essa di forza lavoro specializzata, che riesce a garantire flessibilità e polivalenza e quindi il mantenimento di prezzi competitivi.

A fronte di ciò, la difficoltà che maggiormente si riscontra è l'impossibilità di reperire manodopera specializzata. *“A noi servono scuole che formino operai specializzati - dice il titolare -, ma non ce ne sono. In una sola ho trovato ragazzi ben preparati, ma è una e difficilmente me li danno. Sulle altre lasciamo perdere, soprattutto su quelle comunali”*. Non solo qualità della manodopera però; elementi di debolezza dell'attività sono anche la difficoltà di penetrare in settori diversi dall'*Automotive* e problemi di organizzazione del lavoro. Su quest'ultimo aspetto il titolare si assume la responsabilità in modo totale ma offre anche un'interpretazione che fa ricadere parte delle difficoltà al rapporto di committenza. *“Come si fa - si lamenta - ad organizzare bene se non c'è stabilità di committenza, se la gestione dei tempi da parte dei committenti è folle? E' capitato anche che ci chiamassero di notte per risolvere problemi”*.

Si è più volte detto dell'alto tasso di flessibilità, intesa come estensione dell'orario di lavoro. Bene, per il futuro questa *“non possiamo più aumentarla”*. Dunque gli obiettivi strategici dell'impresa saranno altri. Innanzitutto un'ulteriore tentativo di riduzione dei costi ma anche l'ampliamento del grado di autonomia operativa e la diversificazione. Questo dal punto di vista della volontà, ma le difficoltà sono chiare allo stesso titolare. Difficoltà di ordine generale e di carattere soggettivo che rendono problematica la realizzazione di obiettivi strategici diversi dalla riduzione dei costi. Da un lato infatti, considerando il tipo di rapporto che i clienti (in modo particolare i clienti principali di quest'azienda) storicamente hanno instaurato con i propri fornitori, è difficile immaginare un aumento di autonomia se non a condizione di rivolgersi ad altri settori o, rimanendo nell'*Automotive*, a mercati non dipendenti da Fiat (ipotesi esclusa dallo stesso titolare). Contemporaneamente, però, *“siamo fossilizzati sull'auto e non vediamo altro”*. Nella misura in cui fino ad oggi *“la questione relativa alla diversificazione in altri settori*

*non ce la siamo mai posta, questi sono per noi molto difficili perché richiedono specializzazioni che noi non abbiamo”.*

In ultima analisi, la situazione che emerge dallo studio è quella di un'attività produttiva che opera in una condizione di limite, che subisce in modo significativo la crisi della Fiat e che è in estrema difficoltà a penetrare in nuovi mercati; un'attività guidata da un titolare ormai stanco che però non cede. Non avendo figli né moglie, aveva puntato tutto sulla prospettiva di lasciare l'attività al nipote, mantenendo dunque una gestione strettamente familiare, ma l'ipotesi è sfumata. La guida continua ad essere lui ma senza una prospettiva di successione. Ha pensato anche di smettere ma non l'ha fatto. *“Non posso, per quei ragazzi che lavorano lì sotto”* ha detto; sicuramente è per questo ma non solo. *“Tutte queste cose che mi tocca fare, acquisti, amministrazione e tutto il resto, mi pesano molto e quando riesco a mettermi attaccato alla macchina a produrre un pezzo, in quel momento mi riesco a rilassare”.*

## CASO 07

### 1. Dati generali

#### Impresa

<u>n. addetti:</u>	6
<u>fatturato 2002:</u>	405.000 €
<u>forma giuridica:</u>	ditta individuale
<u>anno di fondazione:</u>	1922
<u>attività economica principale:</u>	costruzioni e lavorazioni meccaniche c/terzi;
<u>prodotto principale:</u>	Ricambi meccanici per autoveicoli pesanti

#### Imprenditore

<u>Età:</u>	44 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	Laurea

Sull'onda del primo sviluppo della Fiat, l'impresa nasce nel 1922 e diviene uno tra i tanti fornitori storici di Fiat.

Il rapporto con Fiat dura sino alla metà degli anni '70: l'impresa fornisce ricambi per veicoli industriali, tuttavia - fino alla costituzione di Iveco come realtà distinta - la gestione dei ricambi è centralizzata e Fiat ne gestisce la produzione, lo stoccaggio, l'imballaggio e lo smistamento. Il rapporto con Iveco si consolida perciò, quando Fiat cambia bruscamente la strategia della fornitura (in pochissimi mesi), ormai la produzione è nettamente sbilanciata verso la fornitura di ricambi per veicoli pesanti e il rapporto con Iveco ancora solido; l'impresa decide quindi di non insistere sulla fornitura dell'auto, e di approfondire e irrobustire il rapporto con Iveco. La fornitura di ricambi per veicoli industriali, autobus e macchine movimento terra prosegue sino alla metà degli anni novanta, quando

Iveco ridisegna la sua filiera di fornitura, secondo il disegno già realizzato da Fiat Auto di riduzione/selezione dei fornitori. Intorno agli anni '94-'95 il rapporto diretto con Iveco termina; resta peraltro in piedi il rapporto di fornitura con IrisBus - la produzione autobus di Iveco - con sedi ad Avellino e Barcellona, in Spagna. Per IrisBus, inoltre, l'impresa è fornitore di primo impianto e di ricambi.

Nella fase di rapporto diretto con Fiat Auto, l'aspetto più difficile è quello dell'approvvigionamento, che comporta serie di produzione più grosse e gestione del magazzino; inoltre ai fornitori è richiesto l'acquisto delle materie prime, il cui costo e quantitativo è però concordato tra Fiat e gli stessi fornitori di materie prime. Spesso le partite di materiale sono molto ingenti, e se ne ricava un numero di particolari quasi sempre superiore al quantitativo degli ordini; è dunque necessario immagazzinarli, facendo incrementare così enormemente i costi. Il ricambio, infatti, non ha una produzione *just-in-time* ed è necessario gestire grosse scorte. Alla fine si arriva ad un magazzino di 130 tipi di particolari, per un centinaio di pezzi per tipo con mobilità assolutamente casuale e di bassa ciclicità. Un costo insostenibile.

Con la riorganizzazione della filiera auto, l'impresa non diventa fornitore di secondo livello perché ormai specializzata in ricambi per veicoli industriali, più grossi e con specifiche e necessità diverse. Attrezzarsi per competere nella filiera dell'auto - dove la concorrenza è più agguerrita - richiede uno sforzo enorme, a fronte di pochissime possibilità di successo.

Per Iveco il processo è simile, solo successivo. *“Ad oggi abbiamo ancora qualche fornitura diretta per Iveco di qualche vecchissimo particolare, ma si tratta di ordini più che sporadici, principalmente laddove c'è da rifare addirittura tutto ex novo”*. L'odierna fornitura per Iveco è di secondo livello ed è inferiore alla quota dell'attuale cliente principale (IrisBus).

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

Il mercato di riferimento è profondamente cambiato negli anni, sia per l'anzianità della ditta sia per le svolte che hanno interessato il mercato stesso.

Fino agli anni '70 il mercato di riferimento principale è quello della fornitura di ricambi auto e veicoli pesanti; dal '70 alla metà anni '90 il mercato di riferimento sono le forniture Iveco, autobus e macchine movimento terra. A metà anni '90 l'impresa perde il cliente principale – Iveco - rimanendo con la sola fornitura di primo livello e ricambi per IrisBus, che ad oggi rappresenta, con il 60% del fatturato, il primo cliente.

Il fatturato d'impresa (circa 405.000 € nel 2002) nel decennio '91-2002 è progressivamente sceso (seppure non in misura drastica): nel 1991 era più alto, mentre quello del 1997 era leggermente superiore (circa 970.000.000 £). La vera crisi per l'azienda è peraltro precedente al periodo oggetto di indagine.

Dalla perdita del rapporto con Iveco, l'impresa sente il bisogno di riconvertire, diversificare, cercare nuovi mercati. Ma, come afferma il titolare *“diversificare in questo settore è davvero molto complesso: le specifiche sono molto ristrette e le possibilità di diversificare secondo il prodotto sono molto scarse. Diversificare secondo il cliente per lo stesso prodotto è, infatti, pressoché impossibile: non sono, infatti, poi molti gli OEM al mondo e la prossimità territoriale svolge ancora un ruolo decisivo nella scelta del fornitore. Inoltre la nuova filosofia mondiale della fornitura contempla parametri di scelta molto severi che restringono il campo dei fornitori, in primis quello delle dimensioni aziendali.”*

Sono stati fatti tentativi di apertura verso i mercati esteri e verso prodotti differenti (tra le possibilità di acquisizione di nuovi clienti, solo le conoscenze personali del titolare e il marketing diretto hanno dato qualche risultato), ma le difficoltà incontrate sono tante, soprattutto per un'impresa di piccole dimensioni. Lo dimostra la composizione dell'attuale portafoglio clienti: il 75% del fatturato proviene dalla fornitura di “ricambi per veicoli industriali e autobus”, mentre il restante

25% proviene dalla “costruzione di attrezzature”. Di queste, peraltro, solo il 5% va ad un settore realmente diverso da quello dei ricambi, il restante 20% è una fornitura di attrezzature, ma sempre al comparto “veicoli industriali e autobus”, che sposta il peso reale di quest’ultimo sul fatturato al 95%.

I clienti che compongono il comparto dei “veicoli industriali e autobus” sono 5, di cui 3 produttori finali, ma di questi 5 il principale genera il 25% del fatturato (IrisBus); per quanto concerne il settore delle “costruzioni per attrezzature” vi è un solo cliente.

Secondo il titolare la difficoltà per la diversificazione è in parte da imputare alle dinamiche di mercato (concorrenza, filiere chiuse, ecc.), ma soprattutto *“è lampante l’inadeguatezza di una struttura come questa nel settore meccanico, quantomeno: l’officina meccanica, così come era concepita all’interno dell’indotto Fiat, la piccola impresa meccanica, ha fatto il suo tempo, non è più inseribile, se non cercando di assomigliare ad altro (o diventandolo proprio), in un contesto industriale di moderna concezione. Se un’officina meccanica come la nostra, fornitore storico Fiat e Iveco, non può continuare ad operare nella filiera auto, è altrettanto difficile che possa riuscirci presso altre filiere.”*

### **3. Relazioni di sub fornitura**

La normativa impone- per veicoli industriali o pesanti - che il ricambio sia prodotto per i vent’anni successivi al ritiro del veicolo dal commercio e spesso anche più a lungo, in modo da coprire il fabbisogno di mercati secondari, quali quelli del Nord Africa o del Sud America. Questo comporta modalità di relazione di sub fornitura diverse dal *iust-in-time*, tipico della fornitura del primo impianto.

Il rapporto di subfornitura ha in ogni caso visto diverse fasi.

In una prima fase – di rapporto di fornitura diretta - le produzioni erano programmate e il materiale prodotto veniva ritirato (e pagato) *in toto* e poi gestito e distribuito dal committente.

Dopo la riconfigurazione della filiera e l'introduzione della fornitura a livelli, il fornitore di primo livello soddisfa la produzione per il primo impianto e per i ricambi sino a quando il veicolo non esce di produzione. La produzione di ricambi per modelli non più in produzione è delegata a piccole imprese, così come a quella in questione, che opera direttamente con l'OEM, limitatamente alla produzione di questo tipo di ricambi e solo in relazione alle reali necessità.

Questa seconda fase, rispetto alla prima, presenta instabilità della produzione ed ordinativi sporadici, non programmati e sempre più piccoli.

La terza e ultima fase ha determinato lo slittamento dell'impresa a livelli di fornitura indiretti. I produttori finali hanno imposto ai fornitori di primo impianto la fornitura completa, compreso il ricambio del veicolo fuori produzione. Si tratta, in questo caso, di un prodotto con una produzione decrescente nel tempo, che impegna le linee in un regime di non efficienza e che quindi per un'azienda di grandi dimensioni e volumi consistenti rappresenta un problema. Da qui l'esigenza di esternalizzare questa produzione, ad imprese di piccole dimensioni. Tuttavia questa produzione è pressoché insostenibile per l'impresa, sia per la gestione dei pagamenti (in media a 120 gg), sia per la presenza di ordini con volumi ridottissimi, sia infine per le spese di magazzino. In definitiva, l'impresa ha vissuto il processo che scarica i costi, dal costruttore finale al fornitore di primo livello e che termina con i fornitori di livello inferiore.

*“Alla fine questo è un processo più costoso, ma hanno intrapreso un discorso di taglio dei costi per loro stessi, i quali sono stati scaricati sulla catena di fornitura e in definitiva sul costo al cliente finale del prodotto finito. Inoltre questo sistema complica la fornitura del ricambio stesso, spesso lo rende irreperibile, aspetto questo che favorisce lo sviluppo di mercati alternativi, paralleli, di contrabbando, anche perché le esigenze del veicolo industriale sono diverse da quelle dell'automobilista privato: non può esercitare il lusso di attendere che il ricambio arrivi”.*

Al momento rimane la fornitura destinata all'autobus; le dimensioni del settore sono nettamente inferiori. Se, infatti, non sono le amministrazioni

pubbliche ad acquistare (*“l’anno scorso la IrisBus mi pare abbia venduto circa 1000 veicoli all’ATAC di Roma”*), in genere i volumi di vendita sono nettamente inferiori sia all’auto, sia al veicolo pesante. Nonostante tutto è richiesta una fornitura completa (*“noi per IrisBus facciamo anche primo impianto”*), ma grazie ai volumi ridotti anche una realtà medio-piccola è in grado di sostenere lo sforzo richiesto da questo tipo di produzione.

#### **4. Risorse di rete**

Le debolezze palesate relative alle risorse e relazioni di rete possono essere annoverate tra le cause che rallentano l’attuale ripresa dell’impresa. Nel corso della vita d’impresa, l’eccessiva dipendenza dal produttore finale, il rapporto quasi personale con il committente ha costretto l’azienda ad una crescita cieca, guidata dal produttore finale e con la sola partecipazione obbligata della fornitura.

*“Ciò che cambia è anche l’elevato turnover all’interno delle grandi aziende...mio padre ha contrattato per trent’anni praticamente con le stesse persone in Fiat, mentre ormai i referenti rimangono 2 o 3 anni e poi si spostano. Fiat e Iveco a un certo punto ci hanno contattato con una anche vistosa convention per dirci che bisognava cambiare corso, fare il salto di qualità...ora non è che uno si spaventa anche a fare investimenti di un certo tipo, ma c’è bisogno di garanzie! Loro invece avevano invertito il processo «tu allineati, investi, ammodernati e poi noi ti valutiamo e decidiamo se darti il lavoro». Quindi noi abbiamo presentato diversi programmi di investimento, dettagliati e precisi, ma non siamo mai riusciti ad aprire con un discorso come questo...insomma loro ci dicevano ottimo, procedete...e poi vedremo...sicché noi abbiamo desistito”. Poter contrattare per trent’anni con le stesse persone, se da un lato facilita le contrattazioni, dall’altro può irrigidirle e lasciare che si chiudano su se stesse. La possibilità di stare relativamente tranquilli sulla commessa ha fatto sì che l’impresa non crescesse abbastanza da affrontare prontamente una crisi e un cambiamento di questa portata: “la fortuna/sfortuna è stata che per anni noi non ci siamo preoccupati del*

*mercato...andava avanti da solo e ci portava con lui; non avevamo nemmeno il nome sulle pagine gialle...questo volano ci trascinava...ma così facendo abbiamo perso tutti i treni, soprattutto siamo rimasti una realtà piccola e non allineata ai tempi e che se adesso volesse far il passo dovrebbe rischiare, spendere e cambiare moltissimo”.*

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

L'impresa – secondo la testimonianza del titolare – bene rappresenta l'idealtipo della ditta meccanica derivante dalla monocultura Fiat, che nell'attuale filiera dell'auto non può resistere, a meno di una radicale riconversione, soprattutto organizzativa.

Per quanto concerne le tecnologie e le difficoltà di diversificazione/riconversione sono ingenti, la riorganizzazione dopo il '95 con la chiusura pressoché totale del rapporto con Iveco è stata “traumatica”. La produzione, perdendo la regolarità, non permette la programmazione né della produzione stessa né degli investimenti (negli ultimi 3 anni si sono attestati intorno al 10% e hanno riguardato la semplice sostituzione di macchinari e attrezzature). L'impresa è stata costretta ad orientarsi verso “una fetta di lavorazioni conto terzi che ha significato però una drastica riduzione dei volumi per via dei clienti medio-piccoli che permetteva però di evitare le spese di magazzino e di gestione, ma anche in questo caso la programmazione non era possibile...il vantaggio con le grosse forniture è quello di avere dei minimi garantiti che assicuravano periodi di relativa tranquillità e la possibilità di organizzare degli investimenti...noi siamo 2 anni e mezzo che siamo fermi assoluti...non abbiamo più investito una lira...già tanto che vada avanti così...con la fortuna di avere già ammortizzato i macchinari e i locali di proprietà, altrimenti avremmo già chiuso”. Ripartire è dunque difficilissimo, perché riuscirci tramite il solo prodotto è pressoché impossibile: ormai ci sono moltissime aziende di questo tipo capaci di realizzare un prodotto pressoché identico e puntare sui progressi tecnologici è impossibile, sia perché non ci sono risorse da

investire in tal senso, sia perché il prodotto ha già raggiunto un massimo tecnologico.

Una delle poche soluzioni forse perseguibili è quella di ingrandirsi e riprovare a candidarsi nuovamente nella filiera (Fiat o Iveco), ma la competizione è spesso insormontabile, colossi internazionali e multinazionali, oppure quella opposta di ridurre le proprie esigenze e costi, ad essere un'officina artigiana, nel senso più classico del termine.

In alternativa, la fusione con altre realtà artigiane potrebbe rappresentare una delle più probabili soluzioni, almeno in linea teorica.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

L'assetto societario dell'impresa è rimasto lo stesso dal 1922: ditta individuale. È questo sicuramente indice del limitato progresso organizzativo condotto dall'azienda nell'arco della sua storia, nonostante abbia raggiunto, sin dall'inizio, posizioni importanti all'interno della fornitura di ricambi, rimanendo per settant'anni fornitore diretto di almeno un costruttore finale. Con l'ingresso in ditta del figlio, si è valutata la possibilità di costituire una srl. Con la scomparsa del padre è venuta meno anche la motivazione principale, il progetto di modifica dell'assetto proprietario è stato accantonato. Non paiono esserci, infatti, tangibili vantaggi per cambiare un assetto che di per sé non ha creato problemi nel corso degli anni.

L'organizzazione del lavoro anni non è mutata sensibilmente nel tempo. Un ristretto gruppo di operai (5 ad oggi) svolge le attività di produzione con la supervisione e la collaborazione del titolare. Negli anni della fornitura Iveco era superiore il numero di operai ed erano presenti impiegati amministrativi, con mansioni di amministrazione commerciale, fatturazione e gestione del personale, assenza questa che rende la misura della situazione produttiva attuale.

L'organizzazione dell'impresa e del lavoro è poi cambiata nella misura in cui, di fatto, *“siamo tornati a essere una vera e propria officina meccanica nel senso più tradizionale del termine, più una qualche fetta di produzione ricambio per i fornitori di fascia A di Iveco, anche se in*

*questo periodo, da fine 2001 ad oggi intendo, piuttosto che tenere le linee ferme e gli operai in cassa integrazione, i fornitori tendono a fare tutto al loro interno, anche quelle serie di ricambi in genere per loro non interessanti”.*

L’organizzazione del lavoro e dell’impresa, fortemente improntata allo “stile Fiat”, è rimasta tale anche diventando sub fornitori, non ha subito fondamentalmente nessun tipo di crescita: *“Noi gli risolviamo quella rognna che devono assolutamente gestire della produzione dei ricambi dei veicoli fuori produzione; questo solo quando lo ritengono opportuno, chiaramente”.*

Non si è mai nemmeno tentato di passare a fornitore di primo impianto, perché il mercato ricambi è stato vissuto come la conquista di un mercato di nicchia, relativamente sicuro e tranquillo, sino agli anni '90. Con l’avvento della crisi, poi, la scelta è stata un po’ indotta: le tecnologie e gli sforzi richiesti per entrare nel mercato della fornitura di primo impianto sono parecchi, soprattutto si è in ritardo rispetto ad un mercato che richiede una standardizzazione e una certificazione scrupolose; in ogni caso entrare nel mercato del primo impianto significherebbe entrare in una “giungla”, un mercato dalla concorrenza esasperata, in cui è ancora più difficile ritagliarsi il proprio spazio.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

*“La situazione contingente è pessima, priva di aspettative, si va avanti alla giornata, cosa che puoi fare per qualche mese, ma ormai è un anno e mezzo che si va avanti così...siamo alle ferie 2003 e dovrebbero già essere stati fatti i programmi per il dopo ferie e invece ancora non è stato fatto nulla. Noi, ma non solo noi, andiamo avanti su ordini chiusi, su commesse o su problematiche straordinarie per il committente, urgenze per coprire la piccola serie o il particolare introvabile e imprevedibili per noi”.* Come si evince dai dati (fatturato 2° semestre 2002: -30%; regime utilizzo macchinari 51% - 74%), la fiducia nella ripresa, ma anche nel mercato a disposizione di questo tipo di aziende, è

drammaticamente debole. Alcuni esempi, secondo il titolare, possono descrivere la situazione stagnante di tutto il settore che scavalca quello della componentistica per abbracciare l'intero settore della meccanica: *“Abbiamo un altro settore, diverso dall'auto e veicoli pesanti, in cui è iniziata una collaborazione di fornitura per una ditta di compressori, la Atlas Copco (tra l'altro all'estero, Belgio e Svezia, quindi in realtà diverse), che ci permetteva di programmare un po', non moltissimo, circa 500 pezzi al mese...ad oggi siamo scesi a 20/30 pezzi al mese”*. *“Un'altra esperienza critica è stata con una azienda che sicuramente non appartiene ad un mercato in crisi oltre ad esserne leader, la Ferrero di Alba, con la quale era iniziato un rapporto di fornitura di ricambi per la manutenzione dei macchinari di produzione. Ci spiegarono che fanno manutenzione solo prima e dopo i due periodi di punta, Natale e Pasqua, ordinarono 20 30 pezzi prima di Natale e poi non si sono più sentiti. Chiamando mi hanno detto che se il macchinario continua ad andare avanti, fino a che non si rompe del tutto, non intervengono: ciò a dire che se in una realtà non in crisi come la Ferrero fanno i conti così 'alla lira', ci si può immaginare cosa succeda nel nostro settore”*. Ma la difficile situazione, così come avallato dall'ultimo esempio, è supportata anche da drastici cali di produzione all'interno d'aziende non legate alla produzione auto. Il problema non è circoscritto al mercato, ma è inscindibile, al momento, da una forma aziendale arcaica e inadeguata per le moderne esigenze del sistema di fornitura.

È ancora più marcata forse la critica nei confronti della forma aziendale: *“Secondo me comunque la piccola azienda, l'officina meccanica è destinata a sparire...soprattutto in relazione alla saturazione del mercato e ai cambiamenti che ha subito il processo di fornitura...ad oggi ce ne sono talmente tante di queste aziende che sicuramente, inevitabilmente, ci sarà un accorpamento, una selezione, una morte naturale, imprenditori stanchi e demotivati, anziani che vanno in pensione e non passano l'impresa ai figli...noi speriamo di tenere però non è facile...e le soluzioni sono davvero misconosciute, io stesso se avessi dovuto pagare i macchinari e l'affitto non ce l'avrei mai fatta,*

*avrei già chiuso da 6 - 7 mesi...forse il mercato si riprenderà, sicuramente a livelli molto più bassi, ma comunque il discorso delle piccole officine meccaniche è destinato a scomparire. Potrebbe tenere il discorso dell'artigiano, con zero spese che, appoggiandosi a strutture esterne, potrebbe sopravvivere...ma quest'azienda "via di mezzo" non ha i mezzi per resistere".*

*Concludendo, "non c'è nulla che possa sostituire i numeri e i volumi della filiera torinese così com'era concepita prima e di cui la situazione attuale è figlia...anche riconvertendo non potrà sussistere nessun tipo di evoluzione che possa portare a una sostituzione...qualsiasi riconversione pagherà delle perdite...Una riconversione all'interno della meccanica è poi proprio impossibile, non esiste un altro prodotto meccanico che possa anche solo minimamente avvicinarsi ad una sostituzione con la filiera dell'auto".*

Se le prospettive per l'impresa non sono buone, in generale si ritiene che la crisi attuale non abbia ancora fatto misurare tutta la sua portata, che secondo l'imprenditore, investirà anche il settore v.i.c. Sebbene Iveco, stando ai numeri, non sembri in crisi, il titolare ritiene i numeri non attendibili, giacché tengono conto della grande espansione di Iveco su nuovi mercati (soprattutto Asia) dove alle concessionarie sono stati venduti moltissimi veicoli dei quali non si sa ancora quanti siano stati realmente immessi nel mercato, venduti al cliente finale. Ciò che realmente preoccupa è che il mercato del ricambio non ha mai avuto grosse stagnazioni o comunque, laddove sensibili, erano di gran lunga inferiori come intensità e con un grosso ritardo rispetto al mercato del nuovo. Per questo motivo è preoccupante il rallentamento che ha subito anche questo ramo del settore nell'ultimo periodo. Molti fornitori, infatti, stanno portando avanti in prima persona molta della fornitura di ricambi, normalmente esternalizzata, perché più conveniente piuttosto che lasciare le linee ferme e mettere in cassa integrazione gli operai.

## CASO 08

### 1. Dati generali

#### Impresa

<u>n. addetti:</u>	1 (solo la titolare)
<u>fatturato 2002:</u>	circa 100.000 €
<u>forma giuridica:</u>	s.a.s.
<u>anno di fondazione:</u>	1985
<u>attività economica principale:</u>	lavorazioni (assemblaggio)
<u>Prodotto principale:</u>	assemblaggio filtri autoveicoli

#### Imprenditore

<u>Età:</u>	50 anni
<u>Sesso:</u>	femminile
<u>Scolarità:</u>	diploma scuola professionale (3 anni)

La titolare, precedentemente impiegata amministrativa in un'impresa non afferente al settore auto, lascia il lavoro nei primi anni '80, in seguito alla nascita di un figlio.

Dopo alcuni anni d'inattività, nell'85 inizia un'attività a domicilio, più per incrementare e sostenere il reddito familiare, che per avviare una vera attività imprenditoriale.

Inizia dunque un lavoro d'assemblaggio a domicilio, acquisendo parti di lavorazioni (relative alla fase d'assemblaggio) da parte della ditta dell'ex marito, impresa che opera quasi in regime di monocommittenza, come sub fornitrice nella filiera per il mercato dei ricambi auto.

Successivamente, grazie ai buoni risultati raggiunti in termine di rapporto qualità-prezzo e puntualità della consegna, e grazie alla conoscenza diretta dei titolari, l'impresa riesce ad acquisire commesse direttamente dal committente dell'ex marito.

Questo spostamento nella catena del valore, tuttavia, non spinge l'impresa ad una crescita e/o evoluzione della società, né dal punto di vista tecnologico, né da quello organizzativo: la titolare resta per tutti gli anni '80 – '90 e fino ad oggi, l'unica addetta dell'impresa; di fatto si può parlare più di autoimpiego che di vera attività d'impresa.

Se il livello occupazionale rimane stabile ad un solo addetto, la titolare appunto, il fatturato ha un andamento discontinuo, con picchi e flessi, ma tendenzialmente in calo a partire dai primi anni '90 sino ad oggi. Pur non essendo in grado di fornire la cifra esatta, la titolare stima, infatti, che sia nel '91, sia nel '97 il fatturato fosse più alto rispetto a quello del 2002

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

L'impresa è attiva esclusivamente all'interno del comparto *automotive*, operando integralmente per il mercato dei ricambi.

L'impresa ha un unico committente, che fornisce ricambi originali ai concessionari Fiat e Iveco. La titolare non è in grado di dire se l'impresa committente fornisce direttamente o indirettamente i concessionari Fiat – Iveco e non è dunque possibile capire se ci si trova di fronte ad un fornitore di secondo livello o di livello inferiore. Ciononostante, il posizionamento nella filiera, per quanto incerto, non sembra aver vissuto significative evoluzioni nel corso degli anni '90. Parimenti, l'incidenza del settore auto – ed in specifico del settore After Market - sulla vita di impresa resta costante nel corso degli anni '90. Per quanto non si possa stimare quanto dei filtri montati dall'impresa abbiano come destinazione finale il mercato dei ricambi Fiat, ovvero Iveco, è certo che le forniture sono integralmente indirizzate a rifornire automobili e v.i.c. del Gruppo del Lingotto. Di conseguenza la “dipendenza” dell'impresa dal sistema Fiat è da valutarsi al 100% del fatturato. Sotto il profilo geografico, l'impresa opera esclusivamente nel mercato locale – provinciale.

## **3. Relazioni di sub fornitura**

Le relazioni tra committente e fornitore sono sempre state contrassegnate da un alto livello di informalità e di fiducia reciproca, pur nei limiti di un rapporto fortemente sbilanciato in favore del committente. La fonte del vantaggio competitivo dell'impresa è dato dall'affidabilità (puntualità della consegna) e dalla continuità del rapporto con il committente principale.

Nel corso degli anni '90, tuttavia, le procedure relative a fatturazione, invio e ricezione ordini sono state informatizzate e sono ora improntate ad una maggiore formalizzazione; a questo irrigidimento procedurale non ha fatto riscontro nessun cambiamento sostanziale nei rapporti committente – fornitore, né è stata avviata alcuna reale politica di qualificazione delle forniture da parte del committente.

Tutte le attività ad alto valore aggiunto (dalla rilevazione delle esigenze di mercato, alla progettazione del prodotto, passando per le attività di R&D) sono interamente in capo all'impresa committente, che fornisce persino le macchine per l'attività d'assemblaggio; nel caso dell'adozione di nuove macchine e/o nuove procedure, l'impresa committente fornisce un supporto tecnico, che tuttavia non è da intendersi come vera attività formativa. Il committente si fa carico delle spese di trasporto del prodotto, laddove al sub fornitore spetta l'onere dell'investimento in scorte.

I pagamenti sono piuttosto regolari e avvengono mediamente a 60 gg., oggi come nel passato.

In sostanza, l'impresa è assimilabile più ad un reparto produttivo esterno all'unico committente, che ad una vera attività dotata di autonomia. Tuttavia, in quanto realtà esterna, subisce i picchi e flessi del mercato, avendo come unica strategia per fronteggiarli la riduzione o l'aumento delle ore lavorate, aumento che nei periodi di "picco" raggiunge un'intensità notevole. Nondimeno, a causa dell'erraticità del mercato e della scarsa conoscenza che la titolare ha dello stesso, non è mai stata presa in considerazione l'ipotesi di assumere personale, o di cercare altre imprese cui demandare una parte del lavoro.

#### **4. Risorse di rete**

Con l'eccezione dell'associazione di rappresentanza (cui l'impresa aderisce per fare fronte agli adempimenti amministrativi e nella quale non ha mai cercato soluzioni per aprirsi a nuovi sbocchi di mercato od occasioni di socializzazione delle reti), la titolare non fa parte di nessuna rete o consorzio, direttamente o indirettamente legata alla propria attività imprenditoriale, né fa parte di reti extra familiari eccedenti l'ambito imprenditoriale.

La mancanza di reti relazionali non è vissuta come un deficit da parte di un'impresa che non ha mai avuto come obiettivo la crescita, né la diversificazione e l'ampliamento della committenza, né l'apertura di nuove relazioni all'interno o all'esterno della filiera *automotive*.

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Dal punto di vista produttivo e tecnologico, l'attività di impresa si caratterizza come prestazione a basso valore aggiunto, in quanto limitata alle fasi di montaggio di parti di ricambi.

Per tutti gli anni '80 e fino ai primi anni '90, l'impresa è impegnata nell'attività di montaggio di specchi retrovisori, laddove oggi (e già nel 1997), questa attività è stata integralmente sostituita dal montaggio di filtri per auto.

Il cambiamento nel tipo d'attività è indotto dallo spostamento del *core business* dell'impresa committente, ed è stato più subito che scelto da parte del fornitore.

Non si è tuttavia registrata nessuna difficoltà nell'adeguamento alla realizzazione dei nuovi prodotti, sia in virtù della scarsa specializzazione dell'attività d'assemblaggio, sia perché (operando su macchine fornite dal committente) l'adeguamento non ha reso necessari investimenti in attrezzature e tecnologie. Tali investimenti sono, ad oggi, di fatto inesistenti.

Dal punto di vista della dotazione tecnologica, l'impresa può contare esclusivamente su una serie di macchine a logica controlla PLC; la scarsa automazione dell'attività è imputabile alla natura stessa del lavoro, che prevede ancora una considerevole quota d'attività manuale.

Sotto il profilo delle dotazioni informatiche, l'impresa presenta un'estrema arretratezza: in azienda non è presente neppure un PC; compilazione, invio e ricezione di ordinativi e fatture sono, infatti, realizzati dallo studio di commercialisti cui l'impresa si affida; l'amministrazione è, di conseguenza, l'unica attività in parte "esternalizzata".

Per quanto concerne la formazione, l'imprenditrice acquisisce le conoscenze tecniche necessarie alla propria attività attraverso l'autoformazione nel lavoro; a volte, nel caso d'introduzione di nuovi macchinari, con il supporto tecnico del committente.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

L'organizzazione d'impresa coincide con l'organizzazione del tempo di lavoro della titolare, che si occupa di tutti gli aspetti della propria attività, con un evidentissimo sbilanciamento sulle mansioni produttive in senso stretto.

Le attività produttive d'assemblaggio assorbono, infatti, il 90% del tempo di lavoro complessivo. Il restante 10% è dedicato in misura pressoché paritaria alle attività di natura tecnico - amministrativa e commerciale.

Per quanto riguarda l'attività commerciale, questa è integralmente dedicata al rapporto con l'unico committente.

Non sono state realizzate, né sono in previsione per il prossimo futuro, attività di marketing diretto o indiretto, volte ad aumentare e/o diversificare la committenza. Oltre alle difficoltà oggettive legate alle piccolissime dimensioni, determinante in questo senso la volontà di mantenere l'attività di fatto a livello di lavoro autonomo, più che di reale attività d'impresa.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

La crisi del settore *automotive* ha avuto riflessi sulla vita d'impresa, che ha visto ridurre la propria attività. Tuttavia - forse in virtù del posizionamento nel mercato dei ricambi - la crisi ha avuto effetti meno prorompenti di quanto ci si potrebbe aspettare, vista l'assoluta dipendenza dal sistema Fiat.

Nell'ultimo semestre, infatti, il livello degli ordinativi, della produzione e del fatturato è rimasto sostanzialmente stabile.

In questo senso, va ricordato come l'impresa abbia spesso attraversato periodi di flessione e di crescita del lavoro, a prescindere dalla crisi Fiat ed apparentemente in relazione all'andamento discontinuo dell'attività del proprio committente.

Ad oggi la titolare sembra orientata a continuare nella "navigazione a vista", senza porsi obiettivi strategici di crescita e/o diversificazione, con l'intenzione di "sopravvivere" fino al raggiungimento della pensione. A breve termine, in ogni caso, l'orientamento è quello di ridurre i costi di produzione e di contenerne i tempi, in modo da recuperare sui margini di profitto, quanto mai ridotti.

## CASO 09

### 1. Dati generali

#### Impresa

<u>n. addetti:</u>	17
<u>fatturato 2002:</u>	980.000 euro
<u>forma giuridica:</u>	srl
<u>anno di fondazione:</u>	1972 (2003, come srl)
<u>attività economica principale:</u>	lavorazione ad asportazione di truciolo di minuteria metallica, con impiego di macchine tradizionali e a controllo numerico
<u>prodotto principale:</u>	torneria metalli (lavorazione metalli)

#### Imprenditore

<u>Età:</u>	55
<u>Sesso:</u>	maschile
<u>Scolarità:</u>	diploma scuola secondaria superiore
<u>Storia imprenditoriale:</u>	Chalmas d.i. nasce nel 1972; l'imprenditore ha riavviato a quel tempo una precedente iniziativa d'impresa realizzata dal padre, terminata all'inizio degli anni '50. I rapporti con alcuni soggetti operanti nel settore auto hanno poi permesso alla nuova azienda, all'inizio dei '70, di inserirsi nella filiera auto.

### 2. Posizionamento nella filiera auto e nel mercato

L'eredità di relazioni esistenti tra imprenditori del settore auto, datate dagli anni '50-'60, ha consentito all'impresa di posizionarsi da subito nel sistema di subfornitura a Fiat. All'epoca della fondazione – primi anni '70

– l'azienda forniva soprattutto particolari di minuteria metallica per carrozzerie (distanziali, viteria speciale, piastre delle serrature etc.), lavorando prevalentemente per Pininfarina e Bertone. Sempre all'interno del settore auto, l'impresa ha fornito particolari di minuteria destinati ad imprese di stampaggio, a loro volta fornitrici di Fiat. Successivamente è avvenuto il passaggio a carburatori, impianti di raffreddamento e raccordi per freni. In particolare quest'ultimo rapporto, sviluppato con la Tubiflex, ha portato l'azienda ad impegnarsi in produzioni parzialmente svincolate dall'auto; difatti, l'azienda ha prodotto raccorderia speciale per impianti idraulici montati su macchine movimento terra. La fase di lavoro per il settore auto, attraverso Pininfarina e Bertone, è durata circa dal 1972 al 1985; nel 1977 l'impresa ha cominciato ad orientarsi verso altri settori produttivi; alla metà degli anni '80 sono cessati i rapporti con Pininfarina e da allora l'impresa si è allontanata dalla produzione legata all'auto, se non fornendo ancora subfornitori di aziende automobilistiche (non solo Fiat, ma la percezione della destinazione finale dei prodotti non è chiara).

*“Subentrata la mentalità Fiat in Pininfarina abbiamo smesso...noi non abbiamo voluto lavorare direttamente per la Fiat perché le due occasioni che ho avuto volevano impostare la loro politica nella mia azienda, e l'azienda è mia e quindi non voglio imposizioni di quel genere e ho sempre preferito lavorare per altri... non c'era più assolutamente uno spirito di collaborazione, ma solo dovere del fornitore di comportarsi come loro desideravano dai tempi delle consegne a imporre prezzi...”*

Intorno alla metà degli anni '80, accanto ad una grande diversificazione dei clienti, sono emersi i due committenti principali, che ancora oggi incidono notevolmente sul fatturato. Attraverso il primo, l'impresa si impegna in una produzione di dadi speciali autobloccanti, resistenti a temperature elevate e a forti vibrazioni, impiegati dalle ferrovie ma anche nel settore auto; l'impresa forniva la parte tornita poi completata dal

cliente che commercializzava il prodotto; in particolare l'azienda si occupava - e si occupa ancora oggi - dei dadi di piccole dimensioni, mentre il cliente si dedica alla produzione di quelli di più grandi dimensioni. Il secondo cliente, oggi diventato il principale, è l'ex-Westinghouse, presente tra i committenti dell'impresa a partire dal '79-'80.

Nel corso degli anni il peso dell'auto è andato progressivamente a ridursi sul fatturato dell'impresa; oggi, l'unica produzione riferibile a questo settore è la raccorderia per tubi e impianti di raffreddamento degli impianti idraulici, una produzione che pesa per circa il 10% del fatturato. La facilitazione del passaggio ad altri settori è dovuta al rapporto con la Tubiflex, la quale nel corso dei primi anni '80 si era suddivisa in due settori di attività: una parte dedicata a prodotti per l'auto, l'altra a raccorderia speciale per gas ed altri impianti.

*“io personalmente sono convinto che essermi reso indipendente dall'auto molto presto sia stata una fortuna... ci sono stati anni nei quali forse la mia azienda andava meno bene di altri miei concorrenti più implicati nell'auto, perché avevo logicamente una quantità di clienti superiore ai miei concorrenti con una struttura analoga alla mia, ci sono stati momenti in cui loro avevano tre o quattro clienti e io ne avevo venti trenta all'anno, e quindi era più difficile per un'azienda come la nostra gestirsi così tanti clienti... anche noi abbiamo avuto delle difficoltà, però sempre limitata nel tempo e nell'entità perché di norma a un settore in crisi ne corrisponde uno in espansione e mediamente ci siamo bilanciati in questo modo...”*

Attualmente, dal punto di vista dei prodotti e delle lavorazioni, l'85% è rappresentato da attività di torneria metalli, mentre il restante 15% è suddiviso tra fresatura, lappatura e verifica. Questa proporzione è rimasta pressoché invariata a partire dai primi anni '90, con la differenza che oggi sono prevalenti le lavorazioni effettuate con macchine a controllo numerico rispetto a quelle meccaniche.

La produzione destinata al settore auto è attualmente valutabile intorno al 10-15% del fatturato, e si è mantenuta pressoché costante nel corso degli anni '90, pur registrando un continuo ma leggero calo.

Gli altri settori in cui è occupata l'azienda sono: ferroviario (38-40% del fatturato), la produzione di dadi speciali di sicurezza (18-20%), settore aeronautico e macchine movimento terra (circa 10%). Va tuttavia sottolineato che vi è ancora una commistione di vari settori con l'auto, e che non è determinabile con esattezza assoluta il peso percentuale dell'auto sul fatturato; ciò perché il cliente riferibile al settore automobilistico fornisce anche prodotti per impianti di condizionamento aria ad uso civile, mentre il cliente per il quale l'azienda produce dadi speciali a sua volta fornisce in parte aziende che operano nel settore auto. In ogni caso, negli ultimi cinque anni è cresciuto leggermente il settore ferroviario e sono lievemente diminuiti l'auto e la produzione di dadi speciali.

Per il settore auto, l'azienda produce soprattutto particolari (prodotti di raccorderia) e in misura minore effettua lavorazioni (lappatura, fresatura e verifica).

Per il settore ferroviario, l'azienda produce interamente su commessa. La produzione si suddivide in componenti per valvole idrauliche o pneumatiche per sistemi di frenatura (50-60% della produzione destinata al settore), cablaggi e assemblaggi (5-6%), lavorazioni stampaggi trattamenti e finiture (20-30%), attrezzature (15%).

Per il secondo settore di attività – dadi speciali – l'azienda produce quasi solo su commessa, eccetto una piccolissima percentuale di produzione destinata a magazzino. La produzione è composta di soli particolari – il dado stesso.

Nel 2002, il numero di clienti riferibili al settore auto era tre, non diverso dal 1997 e un po' più basso se confrontato con il 1991. Negli ultimi dieci anni, tra i clienti dell'impresa non vi sono mai stati produttori finali di auto. Dei tre clienti del settore auto, uno di essi è un fornitore di primo livello di componenti accessori e/o ricambi, e pesa sul fatturato per circa il 10%; nel 1997 e nel 1991 i fornitori di primo livello contavano

leggermente di più, mentre il peso di Fiat sui prodotti/lavorazioni fornite è difficile da stabilire, dal punto di osservazione dell'impresa, sebbene l'imprenditore è certo che nel 1997 tra i destinatari dei propri prodotti vi fossero anche OEM francesi.

I due clienti-fornitori di secondo livello nel sistema auto hanno un peso assai limitato che, sommato, raggiunge a stento il 5-6% del fatturato. Analogamente ai fornitori di primo livello, anche quelli di secondo avevano un peso simile nel 1997 e leggermente superiore nel 1991.

Per quanto riguarda il primo comparto di mercato – ferroviario – la clientela è assai concentrata su un grande cliente, produttore finale, che garantisce da solo quasi il 40% del fatturato; un'altra piccola percentuale si aggiunge grazie ad un altro cliente, a sua volta fornitore del primo cliente, con il quale sono effettuati più che altro scambi di produzione. Anche il secondo comparto di mercato – produzione di dadi speciali – è coperto interamente da un solo cliente, costantemente presente tra i committenti dell'azienda per tutti gli anni '90.

La struttura della clientela, pur non essendo sbilanciata sul settore auto, è comunque piuttosto accentrata. Assai diversificata nella fase d'uscita dalla filiera auto, probabilmente un periodo sperimentale di ricerca di nuovi sbocchi di mercato, oggi la clientela principale è raccolta intorno a quattro/cinque società di settori differenti, che raggiungono assieme circa l'80% del fatturato. Il principale cliente è un'impresa di dimensioni comprese tra i 250 e i 500 addetti, operante nel settore ferroviario, con sede in Piemonte, ma di proprietà multinazionale. Nel 1991 la situazione era leggermente diversa, con una presenza alla pari del cliente ferroviario e di quello attivo nella produzione di dadi speciali. Queste indicazioni mostrano una precoce uscita dal sistema auto, accanto ad una struttura della clientela piuttosto stabile nel corso di tutti gli anni '90.

L'impresa opera nel mercato locale e regionale; è a conoscenza delle sedi produttive nelle quali i propri prodotti vengono integrati in altre produzioni, ma non è a conoscenza della destinazione finale nei prodotti automobilistici. La produzione di dadi di sicurezza fa riferimento ad un sito produttivo a Forno Canavese, quella ferroviaria a Piossasco, quella

destinata all'auto a Nichelino, infine quella aeronautica e macchine movimento terra a Pinasca.

### **3. Relazioni di sub fornitura**

Le relazioni di subfornitura sono state piuttosto diversificate nel corso del tempo. Ad una prima fase, impostata su rapporti tendenzialmente informali, è seguito un irrigidimento e un indurimento delle relazioni, specie ad opera dei clienti operanti nel settore auto. Sempre secondo l'opinione dell'intervistato, il precoce confronto con altre condizioni di subfornitura ha sollecitato l'azienda a muoversi verso altri settori.

*“in altri settori, certo dipende da cliente a cliente, un cliente più piccolo è più gestibile sotto l'aspetto commerciale, perché anche lui non ha un grosso potere e le realtà sono simili, aziende più grosse società e gruppi, non è che non ci sia stato nessun problema, anche con questi si è cercato di ottimizzare le produzioni e sono delle riduzioni dei prezzi almeno non degli aumenti, e ci è stato anche utile per migliorare la nostra situazione, ottimizzare le risorse e ridurre i costi aziendali, anche il personale... e questo porta ad altre difficoltà, con il personale ad esempio è difficile far accettare che a fronte di un contenimento dei costi bisogna ottimizzare le risorse dell'azienda, sfalsando gli orari, spostando le ferie da agosto e così via... al di fuori di questo, anche con i clienti che non sono legati all'auto abbiamo dovuto ridurre i costi ma anche migliorare il servizio... c'era un dialogo, non c'è stata l'imposizione che ho notato nell'auto, tipo <o mi fai il 3% in meno o mi cerco un altro fornitore>, negli altri settori ci si basava sulla realtà, a volte si è potuto ridurre i costi anche al di sopra del 3%, quando era possibile, una cosa ponderata, vediamo dove si può ridurre e di quanto...”*

In media, tuttavia, le condizioni formali legate alla subfornitura non sono sensibilmente diverse da quelle ritrovate nel settore auto. I tempi medi di

pagamento si attestano sui 90 giorni; quasi tutti i clienti, negli scorsi anni, hanno adottato politiche di qualificazione e selezione dei committenti, ma ciò non pare aver influito, positivamente o negativamente, sulle commesse ottenute dall'azienda. Va inoltre sottolineato che la qualificazione richiesta dai clienti raramente si è declinata in richieste di certificazione. Mediamente, le politiche di qualificazione prevedono modalità partecipate solo per quanto concerne la condivisione di verifica e valutazione sui requisiti qualitativi. La suddivisione dei compiti tra committente e fornitore è netta: al primo spettano gli aspetti progettuali, quelli di ricerca e di marketing; al fornitore invece spettano soprattutto gli aspetti più strettamente produttivi, logistici e la formazione del personale. I principali committenti non adottano particolari azioni di sostegno nei confronti dell'azienda; ne apprezzano comunque particolarmente la puntualità nella consegna, la precisione delle specifiche e il rispetto delle prescrizioni.

#### **4. Risorse di rete**

L'imprenditore e la sua azienda non fanno parte di alcuna struttura, accordo o consorzio tra imprese, e non sono impegnati in alcun tipo di rapporto formalizzato, o di cooperazione informale con altre imprese – se si eccettuano i pochi scambi di lavoro effettuati con un altro fornitore del proprio cliente principale, nel campo ferroviario. L'imprenditore è associato ad un'associazione di categoria d'imprenditori e svolge attività in un'associazione locale di volontariato. L'attività nell'associazione di rappresentanza è valutata utile, ma nei termini più generali dell'azione associata, non per un immediato ritorno economico o politico per l'azienda stessa.

*L'orientamento strategico dell'impresa, negli ultimi anni, è stato centrato soprattutto sul contenimento dei costi. L'azione di penetrazione in settori alternativi all'auto è stata precoce e progressiva, sicché non ha influito negativamente sugli equilibri d'impresa. I problemi di*

*penetrazione in altri settori sono più da riferire alla mancanza di canali formali per la propria offerta e per il marketing d'impresa, che alla mancanza di relazioni sul terreno, ad esempio con altri imprenditori o con i propri clienti già acquisiti, che invece hanno rappresentato i canali principali per estendere il mercato dell'azienda.*

*“in alcuni casi sono stato contattato... anche solo così dalle pagine gialle... ma principalmente erano clienti inviati da clienti già acquisiti... abbiamo anche preparato opuscoli da lasciare nelle utensilerie, ma soprattutto erano clienti portati da altri clienti...”*

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Le fonti dell'innovazione sono soprattutto interne. Il titolare e il suo socio si occupano delle funzioni principali, sviluppando idee e progetti; le opportunità di mercato sono analizzate dall'intervistato, primo proprietario e socio di maggiore esperienza. Le vie di acquisizione delle conoscenze tecniche fanno riferimento principalmente all'elemento lavoro; difatti, tra le modalità di acquisizione delle conoscenze tecniche sono segnalate l'autoformazione, l'assunzione di lavoratori più preparati e istruiti, la organizzazione di corsi di formazione interni; solamente i corsi della CCIAA rappresentano una fonte esterna di conoscenze e di aggiornamento. Nonostante l'insistenza sulla formazione realizzata sul lavoro, l'imprenditore ha sottolineato l'attuale necessità di una buona formazione tecnica di base, e di un'altrettanto buona base culturale, oggi indispensabile specie in relazione all'evoluzione tecnologica delle macchine a controllo numerico.

La percentuale media d'investimenti negli ultimi tre anni è stata circa del 6-7%, concentrandosi sull'introduzione di nuove attrezzature e metodologie per il processo produttivo (circa il 90% degli investimenti), e in minima parte per la sostituzione di macchinari e attrezzature (10%). Per la tipologia più importante d'investimenti l'impresa ha goduto di

contributi provenienti da risorse pubbliche e leggi di sostegno all'imprenditoria.

Le tecnologie di rete utilizzate dall'impresa si limitano all'interno, mediante PC e rete interna; mentre non è ancora stato sviluppato un sito internet né un collegamento con i clienti. Le macchine utilizzate per la produzione comprendono macchine a controllo numerico, progettazione CAD/CAM, ed una macchina a logica controllata PLC. L'età media degli impianti varia a seconda della tecnologia impiegata: le macchine meccaniche hanno un'anzianità di 8-10 anni, mentre quelle a controllo numerico sono in media vecchie di tre anni. Il *lay out* produttivo è organizzato secondo aree funzionali.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

L'impresa può contare attualmente su 15 addetti, compresi i due titolari; raggiunge i 17 addetti se vengono considerati due lavoratori impiegati a tempo determinato. Queste dimensioni sono state raggiunte già nei tardi anni '80 e da allora sono state mantenute senza grosse variazioni. La figura media del dipendente è poco qualificata e scolarizzata, sebbene vi siano anche operai specializzati in produzione (3) e diplomati (4 diplomi di secondaria superiore, 2 diplomi professionali). L'assetto societario vede una divisione del capitale in due quote, la prima del 60%, per il titolare anziano, e del 40% per il nuovo socio. Il nuovo socio è stato attivo come imprenditore nelle medesime lavorazioni, ma in settori diversi da quelli occupati dall'intervistato. La trasformazione in srl ha sollecitato l'impresa a nuove ipotesi di sviluppo, anche per quanto riguarda l'assetto societario; difatti, l'imprenditore ritiene possibile l'apertura, al momento opportuno, ad uno dei dipendenti più esperti con il fine esplicito di preparare un passaggio di consegne prima del ritiro dall'attività. I ruoli interni sono suddivisi tra l'intervistato e il secondo socio, che svolgono rispettivamente funzioni di direzione amministrativa e di qualità, di direzione produttiva e di sicurezza; la responsabile acquisti e della funzione commerciale è una dipendente amministrativa. L'attività del

titolare non prevede più un ruolo diretto in produzione, nemmeno di direzione produttiva; l'attività si divide in un 70% dedicato ad aspetti tecnico-amministrativi ed un altro 30% per attività commerciali. L'attività commerciale dell'impresa è fortemente centrata sul rapporto con i clienti acquisiti (80%), ed i dati sulla longevità del rapporto con i principali clienti lo lasciano intendere con chiarezza; solamente il 20% dell'attività commerciale è rivolta a contattare nuovi potenziali clienti. I nuovi contatti trasformati in commesse sono acquisiti soprattutto per via informale, attraverso la presentazione dell'impresa e del suo lavoro da parte di clienti acquisiti, oppure grazie ai buoni uffici svolti da un'altra impresa artigiana.

*“abbiamo cominciato 13-14 anni fa con un sistema di qualità, però non è stato mai certificato, in parte perché i principali clienti non lo richiedevano e davano loro una certificazione, ad esempio Westinghouse e Sabacco certificavano loro stessi il prodotto con il loro cliente, in questo caso le Ferrovie.. altri due, tre clienti certificavano loro il fornitore, così che il sistema qualità era stato impostato secondo la norma, ed ancora adesso lo teniamo attivo così... mancano alcuni aspetti, tipo la revisione da parte della direzione, alcune norme di controllo in quanto nell'azienda le figure sono in paio, e soprattutto fino all'anno scorso ero solo io, e una persona addetta alla qualità e al collaudo, e all'inizio soprattutto sarebbe stato un peso per una piccola azienda, solamente un mare di carta da tenere senza un risultato pratico, per cui abbiamo attuato tutta la parte riguardante i controlli di processo, in accettazione, i certificati di qualità, dove richiesto la registrazione dei dati, teniamo l'archivio, abbiamo stabilito tempi di controllo delle produzioni, l'identificazione e rintracciabilità del prodotto, e abbiamo tralasciato tutta la parte di riesame da parte della produzione perché ora gestita da me e dall'addetto della qualità... all'inizio di quest'anno ci siamo trasformati in società, l'intenzione per l'anno prossimo è di chiedere la certificazione, anche se per ora non ci ha chiuso nessuna porta il fatto di non averla... noi non ci siamo mai*

*rivolti all'estero e quindi potrebbe servire, ma quello che ho potuto constatare anche con clienti nuovi, salvo quelli legati al settore auto, ma di solito basta una visita del loro ispettore qualità e trovano un sistema qualità non certificato ma efficiente e applicato va bene ugualmente..."*

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

*"non ho risentito degli ultimi anni, in cui nel settore auto si è preteso di tirare sui prezzi fino all'inverosimile, con riduzioni su riduzioni e sconti su sconti, ne ho patito solo in parte perché lavoravo per l'auto solo per il 15-20% e tutto sommato sono stato in grado di accettare o rifiutare delle offerte..."*

L'impresa non sembra aver accusato colpi pesanti a causa dell'ultima crisi che ha investito il settore auto. Domanda, produzione e fatturato sono stati costanti per tutto il 2002, così pure il numero di addetti; tra 2002 e 2003 si è registrata un lieve calo del numero di dipendenti, dovuto alla sopraggiunta età pensionabile di due addetti alla produzione. Di fatto, la crisi del settore auto ha inciso in maniera non significativa sull'attività dell'impresa, ed il numero di clienti riferibili al settore auto non ha subito cambiamenti. Gli impianti sono stati utilizzati appena sotto i massimi standard (tra 75% e 99% del potenziale).

Tra le valutazioni strategiche dell'impresa sono assenti riferimenti alla riduzione, magari forzata, dei costi su sollecitazione dei committenti; ciò su cui punta l'impresa è la qualità dei beni prodotti, il valore della manodopera e la capacità di adattamento alle specifiche dei clienti; quest'ultimo aspetto mostra in contropunto il desiderio di rapporti limpidi e proficui con i committenti, e per un altro verso conferma l'insofferenza verso forme coattive di relazione anche quando queste possano dimostrarsi remunerative nell'immediato. Gli orientamenti strategici di sviluppo comprendono un aumento di flessibilità della produzione, il raggiungimento di una certificazione di qualità in vista di un'eventuale apertura a mercati esteri e, ultimo, la riduzione dei costi; questo punto è

stato anche indicato come il più importante, ma all'interno di una strategia consapevole di miglioramento dell'offerta e di razionalizzazione della produzione, non tanto intesa come un'imposizione da parte dei clienti o del sistema di subfornitura. Tra i punti di debolezza sono stati sottolineati problemi nell'organizzazione della produzione, la diffusione di nuovi competitori locali e il difficile reperimento di risorse finanziarie – quest'ultimo punto è stato indicato come il meno importante. Attualmente, l'impresa non è impegnata in modo significativo nella ricerca di nuovi sbocchi di mercato in settori fino ad ora esterni al proprio raggio d'azione.

## CASO 10

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	6
<u>fatturato 2002:</u>	614.600 €
<u>forma giuridica:</u>	ditta individuale
<u>anno di fondazione:</u>	1986
<u>attività economica principale:</u>	pressofusione alluminio
<u>prodotto principale:</u>	varie

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	55 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma di scuola media superiore

L'impresa nasce nel 1986, fondata dall'attuale titolare, per il quale non è la prima esperienza in questo settore. Nel 1973, infatti, in società con un familiare, costituisce una fonderia. Dopo qualche anno, nel 1979, con l'abbandono della società da parte del cugino, rimane l'unico proprietario. Nel 1981 prende la decisione di chiudere l'impresa per brevettare, produrre e commercializzare un proprio prodotto. Nel giro di cinque anni anche tale attività, in assenza dei risultati sperati, viene chiusa. La passione per il lavoro di fonditore porta alla decisione di tornare a tale occupazione, dando l'avvio all'attuale impresa.

Inizialmente il titolare ha un solo dipendente e si occupa di fusione in conchiglia. Successivamente (sono i primi anni '90) sia la figlia che il (futuro) genero, propongono all'imprenditore di entrare anche loro a lavorare in azienda; per poter garantire una continuità di lavoro per figlia e genero, l'impresa è spinta ad aumentare la propria clientela. Questo

rende necessaria la trasformazione del processo produttivo: la pressofusione viene affiancata alla fusione in conchiglia che, dal 1995 viene definitivamente abbandonata. Inoltre, con l'acquisto dei nuovi macchinari e la necessità di spazi adeguati si rende necessario il trasferimento della sede.

La partecipazione familiare all'impresa aumenta con il passare del tempo: anche la seconda figlia ed il rispettivo marito entrano a far parte dell'azienda, così come la moglie del titolare.

Il numero di occupati negli ultimi dieci anni non ha avuto variazioni di rilievo, rimanendo attestato sui cinque dipendenti. Ad oggi, oltre al titolare, sono impiegati due familiari (i generi), come dipendenti a tempo pieno, la moglie (come coadiuvante al 49%), le due figlie (per ora senza contratto), due operai specializzati a tempo pieno ed operaio con contratto di formazione lavoro. Tra gli occupati, tre sono al di sotto dei 35 anni. Un dipendente ha il diploma di scuola media superiore e quattro sono in possesso di diplomi professionali.

Il fatturato dell'impresa, molto più basso nella fase iniziale (nel 1991 era pari a 128.000.000 di lire), cresce fino al 1996, quando l'impresa si trova ad affrontare una crisi, aggravata dai forti investimenti appena intrapresi. Le strategie di diversificazione della clientela (all'epoca prevalentemente afferente al settore dell'auto) verso altri comparti risollevarono le sorti ed il fatturato dell'azienda, che nel 1997 arriva a 418.330 €. Il fatturato nel 2002 è pari a 614.600 €. Dal marzo del 2003 l'impresa sta nuovamente risentendo di un calo del lavoro e conseguente calo del fatturato circa dell'8%, anche questa volta in concomitanza con i forti investimenti (l'aumento delle spese è stato pari al 20%) realizzati nel 2002.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

Come sopra ricordato, il momento di crisi maggiore è del 1996, a poco meno di un anno dal trasferimento della sede. L'ampliamento della

fonderia richiede un adeguamento del parco macchine; alla pressa già presente in azienda ne vengono aggiunte altre due, viene acquistato il forno ed alcuni impianti. In questa situazione di esposizione finanziaria, un periodo congiunturale critico pone l'impresa in seria crisi e la spinge a cercare lavoro al di fuori del settore auto che, in quegli anni, pesa per quasi il 90% del fatturato. Il titolare, tramite le proprie reti imprenditoriali ed una politica attiva di ricerca del cliente, riesce a diversificare di molto la propria committenza. Ad oggi, infatti, il settore auto rappresenta per l'impresa circa il 50% del fatturato.

L'impresa lavora, limitatamente a questo settore, per tre clienti (il numero, più o meno uguale nella seconda metà degli anni '90, è un po' meno alto rispetto all'inizio degli stessi anni).

Tra i clienti dell'impresa vi è, da circa tre anni, un produttore finale (Ferrari), per il quale l'impresa produce circa 2.000 pezzi l'anno (passacintura). La percentuale sul fatturato derivante da questo cliente è minima, ed il titolare non è in grado di quantificarla.

Tra il 1995 ed il 1999 l'impresa non ha tra i propri clienti produttori finali, laddove fino al 1995 lavora direttamente per Lancia, per la quale produce il mozzo del volante della Lancia Delta (nel 1995 tale modello viene messo fuori produzione).

L'azienda produce, per il settore auto, esclusivamente ricambi. Questa, secondo il titolare, è una delle principali ragioni per cui l'impresa non ha subito - né subisce - conseguenze di rilievo rispetto alla crisi del settore (e tanto meno dalla crisi della FIAT). Momenti critici sono stati avvertiti piuttosto in concomitanza con altri eventi, ad esempio la rottamazione, che ha comportato un calo degli ordinativi per una serie di particolari di ricambio.

Il secondo comparto, in ordine di importanza rispetto al fatturato (25% sul totale), è quello dei ricambi per le moto, con la produzione di ganasce

dei freni e leve. L'impresa lavora in questo comparto da circa cinque o sei anni, con due clienti, entrambi ricambisti di primo impianto.

Il terzo comparto (18% sul fatturato totale) è quello dei compressori, con un unico cliente al quale l'impresa fornisce sei differenti articoli.

L'impresa opera in questo comparto da meno di dieci anni; anche nel 1997 il numero di clienti era di uno ma era diverso rispetto all'attuale.

Il restante 7% del fatturato attiene a lavorazioni varie.

Per quanto riguarda l'evoluzione della composizione, nel 1997 era più o meno la stessa di oggi, mentre rispetto al 1991 è di molto diminuito il peso del settore auto, contestualmente alla crescita di moto e compressori.

Il numero complessivo di clienti è di una decina, cui sono forniti più articoli per ogni cliente. Il cliente principale dell'impresa acquista oltre 200 articoli, con un'incidenza sul totale del fatturato di circa il 40%. Si tratta di uno dei clienti del settore auto, che assembla pompe acqua e pompe benzina (ricambi), ed è un'impresa di dimensioni compresa tra i 50 e i 250 addetti, localizzata e con sede in Piemonte.

Il fatto di avere un cliente che, da solo, copre il 40% del fatturato dell'impresa, preoccupa il titolare:

*“...ed è già persino troppo, è molto pericoloso. Secondo me uno degli obiettivi deve essere quello di arrivare ad ottenere non oltre il 30%. Il 30% non mi compromette un'azienda, il 40% me la mette già in difficoltà. Per quello, a mio avviso, che oggi l'indotto FIAT può dire mea culpa, perché c'è stata gente che nel 1997 ha camminato già zoppo, poi FIAT si è ripresa e quello ha continuato a reinvestire lì sopra. Cioè, cerca di diversificarti...!”*

Il calo di fatturato dell'impresa è imputabile, in buona parte, proprio alla riduzione del numero di commesse di questo cliente, la cui attività è in crisi.

Nel 1997 il principale cliente era differente: un'impresa appartenente al comparto dei compressori. Neppure nel 1991 il cliente principale era lo stesso, si trattava di un'impresa del comparto auto che commissionava cerchi in lega leggera. Il titolare non ricorda l'incidenza percentuale sul fatturato di nessuno di questi clienti.

L'impresa vende i propri prodotti prioritariamente all'interno della regione, ad eccezione di un cliente localizzato in Liguria ed uno in Lombardia.

### **3. Relazioni di sub fornitura**

Tutti i committenti dell'impresa hanno adottato, negli anni passati, politiche di selezione e qualificazione della subfornitura, portando l'impresa a dotarsi di certificazione di qualità ISO9002. A breve l'impresa intende ottenere anche la certificazione Vision 2000. In seguito alla certificazione di qualità non vi sono stati, tuttavia, aumenti dei volumi di vendita.

Il rapporto di collaborazione con la committenza si limita alla progettazione dello stampo, alla cui realizzazione l'azienda contribuisce con suggerimenti tecnici.

Per quanto concerne il trasporto, questo può essere a carico del committente oppure del fornitore, al variare del tipo di contratto stipulato. Quando il trasporto è a carico dell'impresa subfornitrice, l'attività viene affidata a corrieri esterni; visti i volumi di produzione, risulterebbe, infatti, troppo oneroso avere un proprio mezzo di trasporto ed una persona dedicata a questo compito.

I vantaggi competitivi dell'impresa risiedono nella flessibilità, nelle competenze acquisite, nella qualità di beni e servizi offerti e nel livello tecnologico della produzione. I requisiti più importanti richiesti dai committenti sono puntualità della consegna e qualità delle forniture.

Il titolare ritiene che i fattori di debolezza dell'impresa siano rinvenibili nella difficoltà di reperimento della manodopera comune e nella difficoltà di selezione di committenti affidabili.

La concorrenza non è per l'impresa un elemento di preoccupazione; quando c'è, è principalmente giocata sull'automazione e sulla qualità, ragione per cui risulta essenziale fornire prodotti di buon livello tecnologico. In generale, il settore sta iniziando a risentire la concorrenza di competitori internazionali (ad esempio la Cina) che a breve potranno raggiungere livelli di qualità del nostro paese. L'imprenditore, tuttavia, non si sente minacciato dalla concorrenza internazionale, essendo il proprio mercato di riferimento mercato di nicchia, con commesse di dimensioni tali per cui non sarebbe conveniente affidarle all'estero.

Gli obiettivi strategici sono individuati nello sviluppo della qualità del prodotto (intesa come riduzione della difettosità) e nell'allargamento della gamma dei prodotti, con l'obiettivo di diversificare anche i settori di penetrazione del prodotto.

In relazione alle strategie di mercato, negli ultimi cinque anni, l'orientamento principale dell'impresa ha riguardato il miglioramento della lavorazione immessa sul mercato

Il titolare segnala il problema della modalità di pagamento, normalmente a 120 giorni, quando ciò non avviene con tempi anche superiori. L'imprenditore ritiene che la causa di questi tempi - troppo lunghi ed onerosi per qualsiasi impresa - sia da attribuire alla stessa FIAT, che ha "abituato" i propri fornitori in questo senso, contrariamente a quanto succede in altre regioni più "commerciali", come ad esempio la Lombardia, dove generalmente i tempi di pagamento sono 60 giorni. Secondo l'imprenditore, si rendono necessari provvedimenti di legge a tutela del fornitore che, spesso, si ritrova a dover accettare importi decisamente inferiori rispetto a quanto stabilito.

*“Quando non ti pagano a volte non conviene neanche fare causa. È che a fare causa i tempi sono troppo lunghi, e quindi spesso i fornitori accettano di fare lo “sconto” pur di rientrare – almeno in parte – del danno subito.”*

#### **4. Risorse di rete**

L'impresa non è impegnata in accordi, consorzi, reti o forme di cooperazione formalizzate. La rete cui fa riferimento è invece di tipo informale e coinvolge altre imprese, sia fonderie che imprese di altro tipo. Uno dei vantaggi di questa cooperazione è individuato dal titolare nello "scambio" di commesse. Nel caso, infatti, in cui un cliente richieda ad una di queste fonderie una prestazione che questa non è in grado di fornirgli (questo accade in particolare nel caso in cui la commessa è "fuori misura" rispetto alla capacità della fonderia, ovvero una commessa troppo grande proposta ad una fonderia piccola e viceversa), viene rifiutato il lavoro e viene segnalato al cliente il nominativo di un altro fonditore. Questo modo di agire, oltre che per questioni di relazioni personali tra imprenditori, serve anche ad evitare che il cliente si sposti in un'altra zona, facendo perdere risorse al territorio.

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Gli articoli prodotti dall'impresa, interamente realizzati su commessa, sono molto vari, e spesso cambiano in relazione al cliente. La varietà dei prodotti è sempre stata alta negli anni. Un cambiamento importante della produzione si è avuto nel 1995, quando è stata definitivamente abbandonata la fusione in conchiglia, per passare integralmente allo stampaggio in pressocolata. Il passaggio a questo tipo di lavorazione ha comportato l'introduzione di macchinari più complessi, con un impiego di denaro piuttosto importante. Del resto la qualità dei macchinari è una regola che il titolare ha imposto alla propria impresa: negli ultimi tre anni la percentuale media degli investimenti è stata, infatti, del 50% sul fatturato, quasi interamente dedicati all'introduzione di nuove attrezzature inerenti il processo produttivo. L'azienda non ha peraltro mai utilizzato fondi pubblici provenienti da leggi e iniziative d'agevolazione.

Gli ultimi investimenti sono stati decisi anche per far fronte alla forte carenza di manodopera che affligge il settore delle fonderie. Il pensionamento, nel 2002, di un operaio, porta difatti alla decisione di acquistare il primo robot, essendo il titolare certo dell'impossibilità di trovare un dipendente con le competenze necessarie. .

I macchinari presenti in azienda hanno un'età media di dieci anni (la macchina più vecchia ne ha venti, la più recente è stata acquistata nel 2003).

Il parco macchine della fonderia (macchine a logica controllata PLC) è attualmente costituito da presse a differenti tonnellaggi. Sono presenti tre isole complete automatizzate e robotizzate a 170, 300 e 600 tonnellate ed una pressa automatizzata a 400 tonnellate, oltre ad un forno ed attrezzature varie.

Nel 2002 sono stati acquistati tre robot, un'isola completa (costituita da pressa, forno, caricatore, lubrificatore, trancia, robot), un forno, una pressa, con un investimento che ha superato i 500.000 €.

Per quanto riguarda le tecnologie di rete l'impresa utilizza Internet, ha una rete interna ed un proprio sito Web.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

Nella fonderia è impegnata tutta la famiglia dell'imprenditore. Uno dei due generi è direttore di produzione, una delle figlie è responsabile della qualità e l'altra si occupa del settore acquisti. Il titolare, oltre ad essere responsabile della sicurezza, si occupa del settore commerciale e della direzione amministrativa.

Attualmente le due figlie non hanno una posizione regolare all'interno dell'impresa. In quanto figlie del titolare non possono, infatti, essere assunte; inoltre la percentuale di coadiuvanza è già interamente coperta dalla moglie e dividere tale percentuale sulle tre donne risulterebbe troppo oneroso dal punto di vista dei contributi. L'intenzione è quella di

modificare la forma societaria e costituire una s.r.l., cui parteciperebbero in qualità di socie anche le figlie.

Sotto il profilo dell'attività commerciale, l'impresa ha intrapreso una politica attiva verso la ricerca di nuovi clienti, che si concretizza principalmente con strumenti di tipo informatico: invio di materiale, principalmente tramite mailing list, segnalazioni su motori di ricerca, iscrizione al sito di Infoimprese; è prevista inoltre l'attivazione di banner. La fonderia ha anche un proprio sito Internet, sul quale – oltre alla presentazione dell'azienda ed alla descrizione del parco macchine – sono presenti le statistiche di monitoraggio, relative ai pezzi venduti ed accettati ed a quelli resi di scarto. Viceversa, l'impresa ha deciso di non rinnovare il proprio spazio sulle Pagine Gialle (cartaceo) perché nessun cliente li contatta più attraverso questo mezzo.

Il principale canale attraverso il quale vengono reperiti nuovi clienti resta, in ogni caso, il "passaparola", sia tra clienti che tra imprese.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

La diversificazione della committenza attuata dall'impresa ha ridotto il rapporto con il settore auto, la cui crisi peraltro non incide sull'attività, esclusivamente dedicata al mercato dei ricambi.

Il titolare è certo che sul breve periodo vi sarà una ripresa ed anzi un aumento dell'attività. Per questa ragione ha in previsione il trasferimento della sede al fine di assicurarsi una maggiore disponibilità di spazio.

## CASO 11

### 1. Dati generali

#### Impresa

<u>n. addetti:</u>	3
<u>fatturato 2002:</u>	1.178.891 €
<u>forma giuridica:</u>	s.n.c.
<u>anno di fondazione:</u>	1946
<u>attività economica principale:</u>	produzione di leghe per saldatura a base stagno
<u>prodotto principale:</u>	vergella e filo per la saldatura “dolce”

#### Imprenditore

<u>Età:</u>	42 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma scuola media superiore

L'impresa nasce nel 1946, come ditta individuale, fondata dal padre dell'attuale titolare; l'assetto societario rimarrà stabile sino al 1985, anno del passaggio a s.n.c. L'idea del padre si appoggia sulla possibilità offerta dalla situazione degli anni post bellici di sfruttare l'abbondanza di materiale da recuperare. Tramite un processo di autoformazione e piccoli investimenti, quello che a tutti gli effetti era poco più che un laboratorio lentamente si trasforma in un'attività avviata e inizia a specializzarsi nella produzione di leghe bassofondenti. La ditta conta appena pochi addetti, generalmente apprendisti.

La prossimità territoriale con la Fiat e la stessa funzione di volano da quest'ultima svolta, portano l'azienda a prendere in considerazione la possibilità di inserirsi nella catena di fornitura auto. Dagli inizi degli anni '50 la ditta divenne fornitore diretto di Fiat.

Il rapporto crebbe negli anni e con esso anche le dimensioni della ditta che, pur rimanendo ditta individuale, arrivò a contare 40-50 addetti alla fine degli anni '70. Il dato è particolarmente significativo se confrontato con i 6-7 addetti attualmente impiegati.

La produzione andò progressivamente specializzandosi sulle specifiche Fiat. Il padre stesso passava giorni interi presso la fabbrica del Lingotto per comprendere al meglio le specifiche della commessa, ma anche per provare fisicamente soluzioni intermedie. La dipendenza dal Gruppo diventò marcata e, se numericamente sfiorò l'80% della produzione totale alla fine degli anni Settanta, dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro e della gestione del prodotto forse le influenze furono ancora maggiori. La produzione (i ritmi, i prodotti stessi e le decisioni aziendali) era totalmente destinata alla piena soddisfazione del cliente principale, fino al punto di rifiutare nuovi clienti. L'appartenenza alla filiera dell'auto era poi completata dalla fornitura prestata ad Alfa Romeo, Lancia e Autobianchi.

Per il settore *automotive* venivano prodotti svariati tipi di leghe che servivano, ciascuna differentemente, a saldare fra loro componenti diversi (carrozzeria e scocca – leghe a base rame, quindi gli ottoni, gli ottoni al nichel – o le leghe d'argento –, radiatori e marmitte – leghe basso fondenti come quelle odierne).

Verso i primi anni '80, il Lingotto, bruscamente, chiuse e l'azienda colta alla sprovvista per arginare il crollo di produzione ricorse ad un drastico ridimensionamento della struttura: cassa integrazione, prepensionamento, ma soprattutto licenziamenti. L'azienda passò dunque repentinamente da una quarantina di addetti agli attuali 6-7 e ad un ciclo produttivo significativamente ridotto. *“Venendo a mancare il cliente principale non abbiamo trovato subito delle alternative e dunque abbiamo dovuto ridimensionarci velocemente”*. Il successivo cambiamento dello scenario di fornitura del settore *automotive* ha condotto l'azienda a una necessaria diversificazione della produzione, che oggi vede limitata a percentuali ridottissime la produzione destinata alla filiera dell'auto, non più, chiaramente, come fornitore diretto: *“...il*

*contemporaneo cambiamento della strategia Fiat per la fornitura, decentrando la responsabilità della catena su pochi fornitori di primo livello, i quali quindi sceglievano poi autonomamente i propri...ha fatto sì che si siano persi alcuni fornitori per via del frazionamento in atto. In relazione a questa situazione frazionata, se da un lato facevamo parte del pacchetto degli ex-fornitori qualificati consigliati da Fiat ai superstiti fornitori di primo livello, dall'altro, la libera scelta operata da questi ultimi ci ha costretti ha una sofferta diversificazione”.*

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

L'impresa ha principalmente operato nel settore *automotive* come fornitore diretto di Fiat fino ai primi anni '80. Ciò ha portato l'azienda ad essere fortemente orientata alla produzione e alla flessibilità, decisamente adattata alle esigenze del primo cliente, piuttosto che alla ricerca o all'espansione del mercato e all'ampliamento del portafoglio clienti. In una situazione di forte dipendenza, rimasta pressoché immutata per anni, di fronte ad una brusca interruzione del rapporto, come è stata quella del Lingotto, l'impresa non è stata in grado di riconvertirsi in maniera efficace. A detta del proprietario stesso, *“si era impreparati a un evento simile, non lo si credeva possibile, o almeno non in questi termini”*.

Una volta ridimensionati il numero degli addetti e i volumi di produzione, per alcuni anni l'impresa ha ancora fornito Fiat (stabilimenti di Mirafiori e Rivalta) ma a cicli ridottissimi: era già in atto quella riconfigurazione del sistema di fornitura che li condurrà in pochissimo tempo a diventare fornitori di secondo e terzo livello e a considerare l'auto non più come cliente principale. Crollati, infatti, i volumi di produzione, una parte ancora importante della produzione aveva ugualmente come destinazione Fiat, ma come fornitori di Valeo. Il rapporto con il nuovo committente è fortemente formalizzato e decisamente meno gratificante dal lato umano, improntato su una riduzione estrema dei costi (si effettuava anche la scorta per i fornitori,

che potevano così ridurre i loro costi di stoccaggio, scaricati sui loro fornitori) e su una contrattazione pressoché nulla che arriva in taluni casi sino a “*veri e propri biechi ricatti commerciali*” per strappare il prezzo desiderato giocando sulla necessità di accettare in ogni caso le commesse da parte delle ditte monocommittente o fortemente sbilanciate.

Durante il primo periodo successivo alla chiusura di Lingotto, in cui è stata servita dapprima in misura ridotta Fiat, Mirafiori e Rivalta, e successivamente la Valeo, l'impresa è riuscita ad aprire parzialmente verso altri mercati (elettromeccanico e elettronica: al momento la produzione per riscaldatrici elettriche e per le lampade elettriche incidono sul fatturato rispettivamente per il 18% e l'11%), instaurando collaborazioni con imprese concorrenti e aumentando l'attenzione nei confronti di vecchi clienti, prima trascurati. Alcuni prodotti realizzati per la filiera dell'auto torinese erano posizionabili anche su altri mercati diversi dall'auto, anche se quello più promettente, quello dell'elettronica, si è poi rivelato particolarmente sterile. Le ragioni di questo insuccesso vanno ricercate nell’*“immobilismo”* di cui si è resa protagonista l'impresa durante la sua storia. Nel momento in cui hanno avuto la necessità di entrare in mercati più proficui, quale avrebbe dovuto essere, ad esempio, quello dell'elettronica, il *gap*, ormai presente con altre aziende già penetrate nel mercato e leader, sia come quote sia come tecnologie, era ormai incolmabile. Successivamente, lo stesso mercato dell'elettronica ha patito un grossa stagnazione, come dimostra in maniera lampante il caso del Canavese.

All'interno del mercato ritagliatosi, in definitiva, dopo i primi periodi di riassetamento, il numero dei clienti dal 1991 ad oggi è sostanzialmente invariato così come il fatturato: 1.178.891 euro nel 2002 contro i 2.400.000.000 di lire circa del 1997 e i 960.000.000 di lire circa del 1991. Il cliente principale invece è spesso cambiato dal 1991 ad oggi, si è sempre trattato di imprese afferenti a comparti altri rispetto a quello dell'auto. Attualmente il cliente maggiore influisce per il 15% del fatturato.

### **3. Relazioni di sub fornitura**

Le relazioni con il committente, per quanto concerne il periodo in cui l'auto rappresentava il fulcro della produzione, erano d'assoluta dipendenza, tanto contrattuale quanto tecnologica; tutte le decisioni interne erano sempre prese in accordo con Fiat, per quanto in un clima di informalità. Il passaggio ad una fornitura di secondo livello, oltre alla drastica riduzione della produzione, ha portato ad un irrigidimento del rapporto con il committente, di tipo decisamente più formalizzato. Ma ciò che in assoluto è stato patito maggiormente è la caduta in una condizione di totale sudditanza di tipo contrattuale: l'impresa non aveva più la possibilità di contrattare. L'unico aspetto positivo di questo passaggio obbligato è stato che laddove per Fiat la quasi totalità del materiale lavorato era fornita da Fiat stessa, con il subentro della condizione di fornitori di secondo livello questo passaggio della produzione è caduto completamente in mano all'impresa. Se in una prima fase questa nuova condizione ha generato non pochi problemi per il ridottissimo parco fornitori, per la scarsa esperienza nel gestire i rapporti con un numero elevato di fornitori e per quantità superiori e per la necessità di dover anche certificare il materiale e i fornitori, con il passare del tempo questa situazione si è rivelata fondamentale per iniziare il processo di progressivo distacco dalla filiera dell'auto: i rapporti con il committente erano sempre più sporadici e scarni, mentre s'infittivano quelli con i fornitori di materiale all'impresa. Era così possibile contrattare prezzi con i fornitori in relazione a nuove commesse che progressivamente andavano aumentando.

Lentamente, infine, si è aperta la terza fase, l'attuale, nella quale l'aumento del numero dei clienti, una dipendenza dal cliente principale che non supera il 20% e un'estesa rete di fornitori consentono una permanenza nei vari mercati di appartenenza decisamente più tranquilla, meno ansiosa e passibile di crolli dirompenti e una capacità di negoziazione nettamente superiore.

#### 4. Risorse di rete

Per quanto concerne le relazioni di rete è possibile individuare due fasi distinte. Un primo momento molto lungo durante il quale l'impresa ha coltivato e rafforzato il suo rapporto di fornitore Fiat. Durante questo periodo le relazioni che contavano erano quelle interne alla Fiat: i capireparto, i responsabili commerciali, ma non meno amici che avevano scelto la carriera all'interno dell'azienda torinese. Tutti gli sforzi e le possibilità dell'impresa sono rivolti alla soddisfazione del cliente principale, così come le relazioni imbastite all'interno della rete industriale torinese.

È altresì possibile cogliere un importante cambiamento a cavallo degli anni '80; un cambiamento di vedute che difficilmente si potrebbe definire strategico, ma che restituisce a pieno il peso sostenuto dalle imprese in quegli anni e la difficoltà strutturale palesata dalle aziende dell'indotto di cogliere le svolte e le tendenze del proprio settore.

Una "non-strategia", dunque, fondata sicuramente sulla reputazione che l'impresa ha saputo costruirsi durante gli anni, ma anche su uno spostamento del baricentro d'attenzione: come ha giustamente osservato l'attuale titolare, *"più attenzioni e risorse a quei clienti che prima trascuravamo"* hanno permesso di ampliare una rete di conoscenze e di passaparola che l'impresa non aveva mai coltivato attivamente, quantomeno non nell'ottica di procacciarsi nuovi clienti. Sono dunque state collaborazioni con concorrenti o "colleghi", ovvero commesse garantite dal *"consiglio di una ditta amica ad un'altra"*, piuttosto che più sporadici contatti spontanei da clienti nuovi derivanti dal "sentito dire" o frutto del raro marketing diretto effettuato, a permettere all'azienda di aprire nuove relazioni anche fuori dal settore automotive. Non va dimenticato che uno dei fattori assolutamente non trascurabili che hanno permesso all'impresa di non chiudere sia stata la repentinità con cui, all'impresa, si è presentata la crisi, il suo anticipo rispetto a quella più generalizzata e diffusa degli anni successivi.

Per quanto riguarda il *support system* (sia le categorie di rappresentanza sia il sistema pubblico) è forte il bisogno di un'assistenza più attenta, puntuale, capace di comprendere le esigenze delle piccole e piccolissime imprese e di assisterle. I tentativi ci sono stati, sicuramente, ma sporadici e disorganizzati. È auspicabile, in tal senso, che si riesca a costituire una struttura di riferimento che permetta consultazioni di tipo giuridico amministrativo e che conduca le piccole aziende attraverso l'intricato mondo dei finanziamenti europei, sempre ingenti e allettanti ma in definitiva sempre dirette alle aziende più grandi.

Un'altra funzione possibile che risulterebbe importantissima sarebbe quella di intermediare tra le esigenze delle piccole e piccolissime imprese di paesi europei differenti. Il problema maggiore, infatti, sembra proprio essere la ricerca di collaborazioni, il trovare fisicamente il contatto. Verrebbero così a crearsi reti di collaborazioni europee molto fruttuose che però stentano a partire spontaneamente.

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Tipico di questo particolare tipo di produzione è una ridotta attività di ricerca ed uno sviluppo quantomeno lento. Lo dimostra la qualità dei prodotti realizzati dall'impresa a fronte di un parco macchine di produzione non certamente giovane (età media dei macchinari sopra i 15 anni). La mortalità degli strumenti di produzione è parecchio in là negli anni: *“le leghe bassofondenti si realizzano oggi esattamente come 50 anni fa o più, se non per piccoli accorgimenti tecnici. Il principio rimane lo stesso, e così anche gli strumenti”*. La possibilità di non dover aggiornare di frequente le macchine di produzione va sicuramente annoverato, tra l'altro, tra i motivi che hanno permesso all'impresa, nel periodo di maggior crisi, quello di passaggio, di “aspettare” sopportando costi relativamente bassi.

Uno degli accorgimenti che hanno cambiato le leghe, ad esempio, è quello dei fili animati, che consistono in fili identici ai vecchi per quanto concerne i materiali, ma con un'anima cava che viene riempita con del

materiale ossidante caratterizzato da un punto di fusione più basso della lega che lo circonda; in questo modo, a contatto con il calore e la superficie da saldare, fuoriesce prima il materiale ossidante, che di fatto “pulisce” la superficie da saldare e ne permette la presa e poi si scioglie la lega: questo accorgimento permette di risparmiare il pretrattamento delle superfici da saldare. Negli ultimi anni, inoltre, ha preso piede la diffusione delle leghe ecologiche, che puntano all’eliminazione dei materiali potenzialmente nocivi per l’uomo: l’importante esperienza maturata in questo campo vorrebbe essere un buon biglietto da visita per l’impresa da presentare sul mercato *tout court*.

Va segnalato come questa “staticità” tecnologica del settore giustifichi anche la scarsa collaborazione tra cliente e produttore, che negli anni raramente ha portato progressi tecnologici significativi, né tanto meno a collaborazioni progettuali. Ne consegue che la quasi totalità dei miglioramenti, sia per quanto concerne il know-how sia per la scelta degli investimenti tecnologici da effettuare, dipendono esclusivamente dall’autoformazione del titolare o dall’interessamento dello stesso nel ricercare nuovi macchinari o tecnologie utilizzabili, e solo parzialmente dal trasferimento di conoscenza da committenti o fornitori. Stiamo parlando di un’impresa all’interno della quale il prodotto principale (vergella e filo per la “saldatura a dolce”) incide per il 65% sul fatturato ed è rimasto lo stesso, dal 1991 ad oggi.

L’informatica è entrata in azienda solo per quel tanto ritenuto necessario: non esiste un sito internet, così come un’intranet aziendale, né tanto meno una relazione di tipo informatizzato/automatizzato con i propri fornitori o clienti. Il motivo è da ricercarsi in parte nello scarso orientamento personale dell’imprenditore verso nuove tecnologie, in parte nelle limitate esigenze effettive del settore commerciale e in quelle pressoché inesistenti del settore produttivo.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell’impresa e del lavoro**

Sull'argomento non può che focalizzare le attenzioni l'incredibile durata di una forma societaria elementare come la ditta individuale (sino al 1985) all'interno di un contesto più moderno, complesso e articolato quale era diventato quello Fiat, soprattutto negli ultimi anni. Nonostante questa lontananza di statuto, il sodalizio di fatto è funzionato egregiamente per decine di anni, permettendo addirittura che il suo lento e prossimo declino non trapelasse e venisse percepito dall'impresa. Il cambiamento della forma giuridica è stato un mutamento quasi indotto, un po' dai tempi, un po' da Fiat. Possibili ulteriori passi in avanti non sono mai stati intrapresi perché *"mai se ne è sentita la necessità"*, per le dimensioni molto ridotte e perché non si intravedevano nel cambiamento possibilità migliori di quelle offerte dalla condizione attuale. A fronte del cambiamento della fonte giuridica, comunque, non è mai cambiato pressoché nulla per quanto concerne l'organizzazione del lavoro: una ristretta, laddove non ristrettissima, leadership portava avanti senza intermediari 40-50 dipendenti esattamente come al giorno d'oggi i 6-7 effettivi, collaborando anche spesso con loro alla produzione stessa.

Per quanto concerne l'organizzazione del lavoro, l'impresa si è sempre contraddistinta per uno stile da laboratorio, dove i giovani sono stati inseriti attraverso un percorso di apprendistato per i giovani. Solo negli ultimi anni va segnalata la presenza di figure specializzate addette alla qualità e alla sicurezza; in ogni caso, la loro integrazione non è di tipo strutturato e più che altro ha carattere episodico o necessario.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

Al momento, se si guarda ad un passato prossimo, l'impatto sull'impresa dell'attuale sviluppo della crisi del settore è poco rilevante: *"i danni ci sono già stati anni addietro, e ora non c'è più nulla da rompere"*. In realtà, infatti, se confrontiamo i dati del '97, ma anche quelli del '91, si può notare come ci siano relativamente poche differenze, eventualmente dovute a commesse temporanee con volumi ingenti (ad esempio dal 2000 al 2002 venivano prodotti alcuni particolari in piombo per una ditta

inglese che operava nel campo dei contenitori radioattivi che è arrivata a costituire il 40% della produzione di quel periodo).

Se si affronta, invece, un discorso di più ampio respiro, è innegabile come la crisi del settore abbia stravolto le politiche produttive dell'impresa, soprattutto per quanto riguarda i volumi e l'occupazione. Ciò che maggiormente è stato percepito come cambiamento è la nuova condizione di precarietà sul mercato che prima non era stata mai vissuta: *“La cognizione comune era che una volta diventati fornitori Fiat si poteva stare tranquilli; nessuno sospettava che potesse finire e dunque si lavorava alacramente, ma con serenità”*. Avere la consapevolezza che una commessa prima o poi finirà o che potrà essere *“soffiata”* da una proposta più vantaggiosa di un concorrente stravolge quella che era l'esperienza classica di un'impresa come questa, ma allo stesso tempo fornisce alcuni stimoli che prima non erano stati percepiti: la necessità di rinnovarsi, di presentarsi con nuovi prodotti in nuovi mercati, il bisogno di mantenere il cliente, anche il più piccolo, rappresentano sicuramente nuovi stimoli, anche a fronte di volumi di produzione decisamente ridotti. Moltissime sono le difficoltà derivanti dalla situazione attuale, ma una particolare apprensione e un'oggettiva impossibilità a lavorare correttamente è rappresentata dall'imposizione del pagamento a 180 giorni, cui normalmente si sommano giungerci altri 2-3 mesi di ritardo. Le aspettative sulla crisi non sono sicuramente incoraggianti: *“c'è un'inflazione di prodotto, i mercati sono saturi, le case automobilistiche coprono praticamente tutti i segmenti con più modelli, c'è competizione su ogni modello...la crisi l'hanno patita tutti, ma la nostra è peggiorata da quella interna di Fiat”*. Nonostante lo scetticismo nei confronti di un cambiamento, tanto dirigenziale quanto concreto, di produzione, capace di invertire la tendenza per il Gruppo Fiat, il titolare fa riferimento ad altri periodi di crisi attraversati dalla Fiat e dai quali la stessa era temporaneamente, ma brillantemente, uscita per mezzo di modelli e campagne azzeccate (Uno e Punto). In questo senso, l'imprenditore ritiene che, oltre all'evoluzione e all'esito dell'accordo con GM, sia necessario attendere il lancio di tutti i nuovi modelli in uscita, iniziando

proprio dalla nuova Punto ed osservare quale riscontro riscuotano, prima di decretare la fine del OEM Fiat. L'impresa non esiterebbe, laddove ve ne fossero le possibilità, a rientrare a pieno ritmo e titolo nella filiera dell'auto, tanto come fornitore diretto quanto come fornitore di secondo livello, puntualizzando però sull'esigenza di un rapporto più equilibrato, meno dipendente e probabilmente anche con garanzie contrattuali forti.

## CASO 12

### 1. Dati generali

#### Impresa

<u>n. addetti:</u>	5
<u>fatturato 2002:</u>	€ 500.000
<u>forma giuridica:</u>	S.n.c.
<u>anno di fondazione:</u>	1993
<u>attività economica principale:</u>	lavorazione materie plastiche.
<u>prodotto principale:</u>	produzione semilavorati in plexiglas

#### Imprenditore

<u>Età:</u>	37
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma di scuola superiore

L'impresa nasce nel 1993, fondata dai titolari attuali: un socio di maggioranza, che possiede il 70% del capitale sociale, ed un socio di minoranza.

Nei primi anni di vita la crescita dell'attività è favorita dal fatto che entrambe i soci avessero lavorato nel settore come dipendenti.

Inoltre il socio di maggioranza ha lavorato per quattro anni come coadiutore nell'impresa di famiglia, che svolgeva la stessa attività dell'attuale società; successivamente, dal 1989 al 1992, è stato socio nell'impresa dello zio. Questi anni si sono rivelati fondamentali *“non solo per capire come funzionava il settore e conoscere le persone, ma soprattutto per sviluppare la capacità di lavorare”*.

I capitali necessari per la fase di *star up* sono stati resi disponibili grazie all'intervento della famiglia, la quale ha fornito le garanzie richieste dal sistema bancario ed ha prestato direttamente una parte dei capitali necessari.

I primi clienti sono in parte fornitori della ditta paterna, in parte sono arrivati grazie al “passaparola” tra committenti. Altri, in numero minore, sono entrati in contatto con l’impresa attraverso le Pagine Gialle o altre attività promozionali a basso costo.

Durante i primissimi anni d’attività i due soci lavorano tendenzialmente da soli o, in alcuni casi, inserendo al lavoro degli apprendisti. Al crescere del fatturato crescono anche gli addetti che, nel 1997 sono sei.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

Fin dai primi anni di vita dell’impresa, il prodotto principale è la realizzazione di espositori in plexiglas, lavorazione che rappresenta il 70% del fatturato della ditta.

Il restante 30% è dato dalla lavorazione di lastre di policarbonati, destinati alla costruzione di ripari per l’antifortunistica industriale. In questo caso si tratta di semi – lavorati, che i clienti usano per la costruzione del prodotto finito.

L’impresa attualmente lavora – esclusivamente su commessa - per tre differenti comparti: cosmetica (50% dei ricavi), attrezzature per la sicurezza sul luogo di lavoro (40%) ed arredamento (10%).

Il primo settore è quello che è cresciuto di più negli ultimi anni, sia dal punto di vista del numero dei clienti – da uno a tre – sia per sotto il profilo del fatturato. Arredamento ed attrezzature per la sicurezza, invece, si sono mantenuti relativamente stabili.

Due dei tre clienti del settore cosmetica richiedono direttamente gli espositori finiti, limitandosi in alcuni casi ad apporre il proprio marchio, mentre il terzo generalmente richiede un semilavorato.

Per quanto concerne il secondo comparto in ordine d’importanza, si tratta d’imprese che utilizzano i semi – lavorati per assemblare il prodotto finito da montare sui macchinari industriali.

Solo il secondo settore è, presumibilmente, collegato con il comparto automobilistico torinese, giacché almeno quattro o cinque dei 10 clienti che l’impresa ha in questo campo vendono i propri prodotti soprattutto

alle piccole e medie imprese del Piemonte. Si tratterebbe in ogni caso di fornitori di secondo livello.

Secondo il giudizio del titolare la percentuale del fatturato connessa con la filiera dell'auto dovrebbe essere inferiore al 10%, probabilmente era maggiore nei primi due anni di vita dell'azienda.

Negli ultimi anni il mercato in cui opera l'impresa non ha vissuto grandi periodi di crisi, registrando solo le normali oscillazioni della domanda.

Gli ultimi mesi, al contrario, sono stati: “ [...] *il periodo più brutto della storia della mia azienda*”. C'è stato un calo complessivo degli ordinativi, inoltre clienti che non avevano mai avuto problemi hanno cominciato a ritardare i pagamenti.

Il titolare ha cominciato a pensare strategie di diversificazione, che tuttavia sono agite più come soluzione di ripiego che non come una concreta possibilità di rilancio:

*“Per ora aspettiamo che passi [ la crisi ], nel frattempo via internet, con depliant, con la documentazione pubblicitaria stiamo cercando di farci conoscere in modo un po' più capillare, magari anche solo tra le industrie che sono qui vicino...perché sovente ci accorgiamo che un'altra impresa nostra vicina non sa che cosa facciamo e, magari, si rivolge dall'altra parte di Torino... abbiamo iniziato con questa zona industriale, poi andremo verso Pianezza ...oltre al lavoro che faccio io quando ho un po' di tempo cerco via internet possibili clienti. La mia strategia...non so quale effetto potrà avere, è giusto per non rimanere fermo; sinceramente mi auguro che tutto ricominci a muoversi ”.*

Le attività di promozione sono state volutamente limitate alle grandi imprese che operano con i concorrenti; “*non ho il tempo né la capacità economica per andare io in prima persona o per o mandare qualcuno porta a porta a 360°*”. Diversificare in altri settori, in primo luogo, vuol dire dotarsi di una rete commerciale, il che vuol dire investire in costo del lavoro senza avere la certezza di un ritorno economico nel breve periodo.

*Dovremmo inserire una persona proprio per [gestire l'attività commerciale] o che magari mi dia una mano. È una cosa fattibile, bisogna solo trovare la persona giusta...è vero che c'è una crisi in atto, ma se non ti muovi di sicuro non trovi molti clienti, lavori male...come sto lavorando male adesso. Stiamo contattando moltissime aziende nuove, ma abbiamo difficoltà anche solo a farci mandare dei preventivi per vedere se siamo competitivi ... comunque anche le grosse aziende sembrano essere un po' disinteressate a trovare nuovi fornitori, anche loro sono un po' ferme”*

In secondo luogo vi è il problema connesso alla mancanza di un prodotto finito da vendere direttamente sul mercato finale.

*“[...] non abbiamo dei prodotti nostri, con il nostro marchio ...non è che facciamo qualcosa come Guzzini che ha la sua linea in metacrilato e la immette direttamente sul mercato. Stiamo cercando, in collaborazione con altre imprese che conosciamo, di creare una nostra linea di arredamento per l'esposizione. Siamo stati tirati dentro da un disegnatore che lavora per un nostro cliente, con lui c'è un buon rapporto professionale e personale, lui ha molta fantasia... ha creato e brevettato questa linea di scaffalature e ci crede molto. Alcune parti di questi scaffali potrebbero essere fatte in plexiglas, quindi abbiamo già fatto delle campionature, del materiale pubblicitario...che è stato spedito via internet tramite un altro conoscente...questa cosa è nata perché un parente del disegnatore fa il carpentiere e lavora molto per la Fiat. Allora vista la crisi, visti i pagamenti lunghi... la loro esigenza era di diversificare, trovare qualcosa di nuovo incassando il denaro in tempi brevi”*

Il cliente principale della ditta, dal 1998 circa, è una multinazionale della cosmetica localizzata anche in Provincia di Torino che copre circa il 40% dei ricavi.

Anche questa impresa committente, negli ultimi 2 mesi, non ha proposto nessuna commessa. In questo caso, però, probabilmente ha influito lo spostamento della sede legale del cliente a Milano

*“È vero che gli impianti produttivi resteranno a Torino, ma noi facciamo espositori per i loro prodotti, quindi non abbiamo niente a che fare con il reparto produzione... sono molto preoccupato”*

### **3. Relazioni di sub – fornitura**

Negli ultimi anni, il rapporto con i clienti non ha vissuto momenti di riorganizzazione, anche se è stata richiesta la certificazione ISO.

Le modalità di lavoro sono rimaste sostanzialmente invariate. Lavorare per una multinazionale vuol dire essere pronti a ricevere la commessa con preavvisi di 15 o al massimo 30 giorni. I fornitori più affidabili, in genere, riescono ad ottenere un minimo d’elasticità, seppure limitata; in ogni caso, non sono mai state pagate penali in caso di ritardi.

Per collocare nella giusta prospettiva le relazioni tra fornitore e committente, è necessario tenere in considerazione il fatto che l’impresa fornisce un prodotto/servizio “accessorio” (un prodotto utilizzato per la promozione dei cosmetici finiti). Il rapporto tra impresa multinazionale e fornitori direttamente inseriti nella filiera produttiva, viceversa, è molto rigido e formalizzato, le relazioni sono simili a quelle esperite nella filiera di fornitura *automotive*.

### **4. Risorse di rete**

Come indicato in precedenza, l’imprenditore partecipa al tentativo di utilizzare la rete di contatti informali esistenti tra piccole imprese e basata sulla fiducia reciproca, per entrare in forma aggregata sul mercato. Il tentativo non viene, peraltro, considerato quale modalità strategica per superare la crisi attuale: si fa un piccolo investimento in attesa che il mercato “tradizionale” ricominci a muoversi.

Con le altre imprese che operano nello stesso settore, le modalità di rapporto oscillano tra cooperazione e competizione:

*“Con i concorrenti c’è questo rapporto di amore ed odio, ad esempio io so che un concorrente ha il laser ed io sono pieno di lavoro allora magari mi appoggio a lui, e la cosa funziona nei due sensi, capita abbastanza spesso.*

*Le banche ci aiutano ben poco... per il resto non vedo altri soggetti sul territorio con cui ci rapportiamo. La pubblica amministrazione fa i controlli, o al massimo ripara le strade, niente di più”.*

Per quanto concerne la partecipazione associativa, la decisione di associarsi alla C.N.A. coincide con l’inizio dell’attività, la scelta però non è dovuta tanto al desiderio di allargare i propri contatti professionali, quanto alla necessità di ottenere dei servizi di buona qualità ad un prezzo inferiore rispetto ad uno studio di commercialista:

*“ [...] in più volevamo avere dei consigli da qualcuno più competente, oggi [l’associazione di rappresentanza] potrebbe essere un luogo dove conoscere altre imprese e magari aumentare il giro di affari, ma non c’è il tempo materiale di partecipare alle attività proposte dall’associazione di rappresentanza.*

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

L’impresa non è dotata di un ufficio specificatamente dedicato alla progettazione, i due soci analizzano i disegni inviati dai committenti, valutano la fattibilità del progetto ed adattano il processo produttivo.

La produzione è organizzata per aree funzionali, gli impianti sono stati rinnovati circa tre anni fa investendo, in media, circa il 20% del fatturato. I soci hanno deciso di rinnovare i macchinari per essere tra i primi a poter offrire tagli laser per le materie plastiche, un’attrezzatura che ancora oggi la maggior parte delle piccole imprese del settore non

possiede. Per affrontare l'investimento si è utilizzato l'autofinanziamento, il ricorso al credito bancario e la legge Sabatini.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

Il socio di maggioranza dedica il 40% del proprio tempo all'attività produttiva, un altro 40% al rapporto con la clientela ed il tempo restante ad attività tecnico amministrative. Il socio di minoranza si occupa prevalentemente della produzione.

L'attività commerciale, pur tenendo conto delle strategie attuate negli ultimi mesi, è ancora incentrata per lo più sul rapporto con i clienti acquisiti (60% del tempo), la ricerca di nuovi clienti occupa circa il 30% del tempo, mentre il restante 10% è impegnato nell'ideazione di attività di marketing (principalmente materiale informativo sull'impresa).

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

Se nel corso del 2002 livello della domanda, della produzione e del fatturato sono stati tendenzialmente stazionari, gli ultimi mesi sono stati particolarmente difficili. La situazione è resa ancora più grave dal fatto che l'azienda ha effettuato investimenti piuttosto ingenti per rinnovare tutti i macchinari. Le prospettive future sono piuttosto incerte, sia per la generale stagnazione della domanda sia per i problemi legati al cliente principale.

Sebbene non sia percepita direttamente, la crisi dell'auto ha avuto un impatto negativo sull'attività dell'impresa, che è andato ad aggravare una situazione congiunturale critica. L'impresa, nonostante operi in una filiera produttiva diverso dall'*automotive*, condivide con i subfornitori auto la situazione di incertezza e l'incapacità di fare previsioni nel breve periodo.

## CASO 13

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	3
<u>fatturato 2002:</u>	300.000 €
<u>fatturato 1997</u>	200.000 €
<u>fatturato 1993 (fondazione)</u>	130.000 €

<u>forma giuridica:</u>	Ditta individuale
<u>anno di fondazione:</u>	1993
<u>attività economica principale:</u>	Officina meccanica rettifica di particolari meccanici
<u>prodotto principale:</u>	rettifica rulli e rulliere

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	44
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma di scuola superiore

Il titolare ha rilevato nel 1993 la ditta del padre, ditta presso la quale ha lavorato per otto anni come coadiutore familiare.

Nei primi anni di vita dell'impresa, successivi al passaggio di proprietà, tutti gli investimenti hanno come obiettivo la messa a norma degli impianti:

*“Mio padre lavorava come si faceva una volta, quando lui ha cominciato c'era lo spazio per mettersi a lavorare in proprio, c'erano meno tasse e meno leggi...potevi crescere con una certa tranquillità. Oggi è tutto diverso”.*

Solo negli ultimi tre anni è stata sostituita una parte dei macchinari più vecchi (l'età media degli impianti è di 20 anni circa) e sono state introdotte attrezzature tecnologicamente più avanzate.

Dal 1993 al 1997, grazie alla crescita del fatturato, l'azienda è passata da 2 a 4 occupati per poi scendere a tre durante il 2002. In futuro non si prevede di aumentare il numero degli addetti, sia per la situazione di crisi di tutto il comparto torinese sia per la difficoltà di trovare apprendisti interessati.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

L'azienda lavora esclusivamente per conto terzi, la natura stessa dell'attività svolta rende talvolta difficile, per l'imprenditore, dire a quale particolare comparto fanno riferimento i lavori di rettifica eseguiti per i clienti.

Il fatturato dell'impresa, nel corso degli anni, è dipeso dal settore auto per una quota variabile dal 10 al 20% circa, quota che è stata realizzata lavorando con circa 10 fornitori di primo e, nella maggior parte dei casi, secondo livello.

In passato vi erano anche commesse *una tantum* provenienti da piccole o piccolissime imprese, oggi queste entrate sono sostanzialmente sparite.

Una parte consistente del fatturato, il 35% circa, dipende dal comparto meccanico oleodinamico (cinque clienti), un altro 25% da imprese che lavorano nella produzione di nastri trasportatori e rulli in gomma. Il settore delle macchine movimento terra (Fiat – Hitachi) rappresenta a sua volta il 15% del fatturato.

In tutti i casi si tratta di commesse provenienti da imprese classificabili tra i 50 ed i 250 addetti, fornitori sia di primo sia di secondo livello.

Dalla seconda metà degli anni '90, il cliente principale è la Vep Automation di Beinasco, un'azienda di medie dimensioni (più di 50 dipendenti) che rappresenta circa il 20% delle entrate della ditta. In precedenza, la quota di fatturato dipendente da quest'azienda veniva ottenuta lavorando con 4 o 5 clienti più piccoli.

La Vep Automation realizza diversi componenti per l'automazione industriale: produzioni di tipo particolare (cilindri ad azoto, piastre porta cilindri per lo stampaggio della lamiera) che sono utilizzate in quasi tutti i comparti dell'industria metalmeccanica.

Non è possibile parlare di una strategia di diversificazione: l'imprenditore è consapevole della necessità di trovare nuovi clienti, ma le risorse (di tempo e denaro) che può dedicare all'attività commerciale sono scarse. Appare difficile riuscire a trovare nuovi clienti senza la mediazione dei propri committenti.

*“Io ho fatto un po' di pubblicità e delle ricerche in rete, per cercare dei nuovi clienti nel resto del Piemonte e magari in Francia, ma non ho molto tempo. Gli imprenditori piemontesi, quelli grossi come alcuni miei clienti, non sanno promuoversi, non sanno venderli [...] potrebbero fare da traino per tutti, ma non lo fanno. In più ci sono i paesi emergenti che fanno prezzi bassi e una discreta qualità.*

*Forse a Torino manca più di tutto un terziario forte, indipendente, che possa spingere anche l'industria, le banche in particolare fanno solo i loro interessi...invece di aiutarti per lo sviluppo ti affossano [...]”.*

### **3. Relazioni di sub – fornitura**

Ad oggi non è stata ottenuta nessuna certificazione di qualità, né si ritiene si tratti di un investimento necessario. Solo alcuni clienti hanno inviato dei questionari “ [...] molto standardizzati per capire come organizziamo il lavoro”, ma non vi è stato nessun effetto diretto sulle vendite.

Sotto il profilo delle relazioni di fornitura, tutte le funzioni strategiche sono in capo ai committenti, i quali non attuano nessuna politica di sostegno verso il fornitore; attualmente il fornitore deve farsi carico della formazione del personale, ma non del trasporto del prodotto che è organizzato direttamente dai committenti più importanti.

I punti di forza dell'azienda consistono nel riuscire a garantire i tempi di consegna previsti ad un prezzo basso.

Trattandosi di un lavoro di rettifica, la precisione delle specifiche ed il rispetto delle prescrizioni è un aspetto fondamentale per mantenere rapporti d'affari con qualsiasi committente.

#### **4. Risorse di rete**

Nel momento in cui rileva l'attività, per l'imprenditore è fondamentale la rete di conoscenze costruita dal padre nel corso degli anni: i committenti già acquisiti non solo hanno garantito una quota significativa del fatturato, ma, nel corso degli anni, hanno segnalato la ditta ad altri possibili clienti che si sono poi rivelati fondamentali. Anche i fornitori sono rimasti del tutto invariati rispetto alla gestione precedente.

Pur sentendo di appartenere alla comunità professionale dei piccoli imprenditori artigiani, non vi sono relazioni orizzontali strutturate, ad esempio, attraverso la forma del consorzio né se ne sente la necessità.

Non vi è la sensazione che le piccole imprese siano troppo abituate a competere per cooperare fra loro, piuttosto si ritiene che gli altri imprenditori artigiani siano tutti pressappoco nelle stesse condizioni: per restare a galla devono dedicare più tempo possibile all'attività produttiva ed al rapporto con i clienti già acquisiti. Di conseguenza nessuno ha il tempo per cercare di crescere, da solo o con altri, molto oltre la soglia di sopravvivenza.

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

La lavorazione principale dell'azienda consiste nella rettifica di rulli e rulliere. Lo stabilimento dove vengono utilizzati maggiormente è quello di Beinasco della Vep Automation.

La maggior parte degli impianti è di tipo tradizionale, con un'età media piuttosto alta; gli investimenti realizzati negli ultimi tre anni - circa 18%

del fatturato - hanno permesso di sostituire solo una parte dei macchinari aumentando in ogni caso in modo considerevole la capacità produttiva.

La formazione avviene quasi interamente sul lavoro, in alcuni casi per trasferimento dai fornitori, ma solo se non è a pagamento. Le conoscenze tecniche sulle innovazioni del processo produttivo provengono nella maggior parte dei casi dai committenti, in altre occasioni si è verificato uno scambio di informazioni tra piccole imprese che svolgono la stessa attività.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

Il titolare si occupa in prima persona di tutti gli aspetti legati alla vita dell'azienda: le decisioni che esulano dall'attività produttiva vera e propria vengono prese in base ai consigli dei consulenti tradizionali, commercialista e consulente del lavoro.

L'imprenditore supervisiona da vicino l'attività produttiva, cui dedica il 70% del proprio tempo. Trattandosi di uno stabilimento relativamente piccolo è facile controllare costantemente la qualità del lavoro svolto dai dipendenti.

Il tempo restante è destinato al rapporto con i clienti (20%) ed alle attività amministrative (10%). Il 90% del tempo che l'imprenditore dedica alle attività commerciali e promozionali è destinato alla cura del rapporto con i committenti acquisiti, laddove solo il 10% del tempo è impiegato nella ricerca di nuovi clienti.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

Seppure il numero di clienti è rimasto invariato, tra il primo ed il secondo semestre del 2002 il fatturato è diminuito del 30% circa, parallelamente alla diminuzione del livello della domanda e, di conseguenza, della produzione.

*“Fino al 2001 il mercato è cresciuto, poi...in futuro le cose andranno anche peggio. Ci troviamo di fronte una crisi mondiale e anche la crisi della Fiat. Noi possiamo lavorare – e lo facciamo già – per tutta la meccanica in genere, ma il comparto locale ha le capacità per lavorare anche con altre case automobilistiche ... in futuro possiamo metterci a fare antifurti o elettrodomestici, ma nell’auto abbiamo accumulato un tale patrimonio di esperienze che non vanno buttate via. In un altro settore bisogna sempre ricominciare da zero”.*

Nel prossimo futuro le prospettive dell’impresa sono buone per quanto riguarda il cliente principale della ditta, che ha garantito lavoro per i prossimi mesi. Si tratta, però, di una prospettiva di breve periodo. Colpisce più di tutto l’impossibilità di segnali che indichino quali saranno le prospettive nel medio / lungo periodo.

## CASO 14

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	49
<u>fatturato 2002:</u>	€ 5.000.000
<u>fatturato 1997</u>	€ 3.500.000
<u>fatturato 1991</u>	Meno di 1.000.000 di €
<u>forma giuridica:</u>	S.r.l
<u>anno di fondazione:</u>	1953
<u>attività economica</u>	Stampaggio lamiera
<u>principale:</u>	
<u>prodotto principale:</u>	stampaggio lamiera per carrozzerie e particolari

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	59 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma di scuola superiore

L'impresa nasce nel 1953 come società in nome collettivo. Nel 1994 è trasformata in società di capitali, al fine di favorire lo sviluppo dell'azienda dando maggiori garanzie sia al sistema bancario sia alle imprese committenti.

Oggi ci sono quattro soci, uno dei fondatori e tre membri della sua famiglia. Tre dei quattro soci possiedono ognuno il 33% del capitale.

L'impresa cresce in modo significativo nella prima metà degli anni '90. Pur lavorando solo nel settore auto, nel giro di dieci anni si passa dai circa 5 clienti del 1991, ai 15 del 1997 fino ad arrivare ai 20 clienti di oggi.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

L'impresa lavora esclusivamente nel comparto *automotive*; la lavorazione principale è lo stampaggio di lamiera suddiviso tra carrozzerie auto (85%) e veicoli industriali (15%). Quest'ultima lavorazione ha cominciato a raggiungere livelli significativi solo negli ultimi 3 o 4 anni, in precedenza l'automobile rappresentava il 100% delle attività dell'impresa.

La maggior parte della clientela è composta da aziende medio – grandi tra i 250 ed i 500 addetti. Si tratta di grossi carrozzieri torinesi: Maggiore, Pininfarina, Gea Magneti. Questi dal 1997 ad oggi hanno rappresentato il 40% circa dei ricavi della ditta; la destinazione finale dei prodotti subforniti a queste imprese si ripartiscono a loro volta tra Fiat Auto (40%), veicoli commerciali ed industriali (20%) e altre case automobilistiche (40%).

L'impresa, quindi, pur essendo ancora fortemente legata al Gruppo Fiat è riuscita a diversificare sul mercato nazionale (Iveco) e ad entrare sui mercati esteri attraverso la mediazione dei propri clienti. In questo caso la scelta vincente coincide con la decisione di garantire standard di qualità certificati e riconosciuti a livello internazionale: l'impresa è certificata ISO 9000, ISO TS e Rina.

*“ [...] il momento di svolta è precedente al 1994, anche se da quell'anno siamo comunque cresciuti, siamo presenti sul mercato dal 1953, quindi lo conosciamo bene. Diciamo che abbiamo avuto la capacità di farci trovare pronti quando si è aperta la possibilità di crescere ... e siamo stati in grado di reggere gli investimenti necessari”.*

Il restante 60% del fatturato deriva da fornitori di primo livello, in questo caso le lavorazioni sono destinate per il 60% al Gruppo Fiat (Fiat Auto e Lancia) e per il 40% ad altre case automobilistiche.

Una quota variabile del fatturato, che in media negli ultimi anni si è attestata intorno al 2% circa, dipende da lavorazioni effettuate per conto di fornitori di secondo livello, presumibilmente il 90% di questa quota è collegato con Fiat Auto.

Il cliente principale dell'azienda – Gea Magneti – garantisce il 35% del fatturato.

Il committente principale è cliente dell'impresa da almeno 10 anni, ma ha acquisito questa rilevanza solo nel 1997. Fino ad allora, la maggior parte dei ricavi proveniva da Pininfarina, che oggi incide comunque per il 30%.

*“ [penetrare in altri settori merceologici] è difficile perché non hai dati previsionali basati sull'esperienza passata...non conosci il mercato ...quindi devi affrontare investimenti in macchinari tecnologici molto avanzati correndo un rischio doppio. Diciamo che dove non ci siamo è perché siamo noi a non volerlo... vi sono settori come l'arredamento, o gli elettrodomestici dove la lavorazione è tecnologicamente simile, ma ci sarebbe comunque bisogno di introdurre nuove funzioni”.*

### **3. Relazioni di sub – fornitura**

La riorganizzazione del sistema di fornitura vede l'impresa uscire vincente dal processo di selezione. I rapporti con i due clienti più significativi – Gea Magneti e Pininfarina – seguono procedure consolidate sia per quanto riguarda gli aspetti commerciali (pagamento a 120 giorni) sia dal punto di vista tecnico e produttivo: co – progettazione *ex ante* e verifica condivisa della qualità del prodotto *ex post* oggi sono modalità standard di lavoro.

L'impresa, quando ha avuto la possibilità di accompagnare i propri clienti nel processo di crescita ed internazionalizzazione, ha ricevuto un

sostegno limitato, sostegno che si è concretizzato nel distacco di tecnici presso la sede e in alcuni momenti di formazione per l'ufficio tecnico interno

Gli investimenti in scorte e macchinari sono stati affrontati grazie all'autofinanziamento, al sostegno delle banche ed al ricorso a provvedimenti di finanza agevolata. In particolare l'acquisto di attrezzature ad alto valore tecnologico – tra cui un'isola robotizzata – è stato realizzato grazie alla L.488 / 92.

Oggi le attività di ricerca e sviluppo, pur essendo in capo ai clienti, vedono in alcuni casi la partecipazione dell'azienda. La progettazione e la costruzione di specifiche richieste dal progetto, l'investimento in scorte, il trasporto del prodotto e la formazione del personale sono completamente a carico del fornitore.

I punti di forza dell'impresa nel rapporto con il committente consistono nella precisione del rispetto delle specifiche, nella capacità di adattarsi alle richieste dei clienti e nel garantire la puntualità delle consegne.

#### **4. Risorse di rete**

L'impresa può contare sulla fiducia e sui contatti si sono sviluppati in 50 anni di attività. L'impresa è orientata al mantenimento di reti verticali, piuttosto che quelle orizzontali tra imprese artigiane.

Questo ha permesso di interpretare non solo l'evoluzione del mercato ed i cambiamenti del settore *automotive* nel corso degli anni, ma anche di comprendere le strategie messe in atto dai propri clienti principali e, quindi, di attrezzarsi in modo da potervi partecipare.

Non è un caso se i nuovi rapporti d'affari siano stati instaurati grazie a conoscenze personali o a segnalazioni da committenti già acquisiti.

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

I modelli che utilizzano le lavorazioni dell'impresa sono la Lancia Thesis, la nuova Ford Ka Cabrio, la Peugeot Coupè, e la Mitsubishi Papero Pinin.

Da un punto di vista geografico il 50% dei prodotti sono inviati verso stabilimenti localizzati in Piemonte (Cascine Vica, Chivasso, Bairo Canavese), il resto – grazie soprattutto alla collaborazione con Pininfarina – è destinato ad impianti localizzati non solo in Italia, ma anche in Europa (Francia e Germania) ed in Giappone.

L'azienda possiede due sedi operative ed un magazzino, tutti localizzati in provincia di Torino.

La produzione è organizzata in quattro diversi reparti funzionali, ed è realizzata attraverso macchine robotizzate (età media inferiore ai 10 anni) e macchinari di tipo più tradizionale (età media 15 anni circa).

Negli ultimi tre anni sono stati realizzati investimenti pari al 10% del fatturato, incentrati soprattutto sull'introduzione di nuove attrezzature e l'ampliamento dei volumi di produzione.

Oggi l'impresa ha 49 addetti, di questi 10 sono lavoratori interinali e 5 hanno un contratto di lavoro a tempo determinato. Nel 1997 erano impiegate circa 30 persone, 7 nel 1991.

Oltre ad un dirigente vi sono 5 impiegati, 3 operai specializzati e 40 operai non specializzati. La maggioranza degli addetti ha meno di 35 anni, mentre vi sono 5 donne.

Tutti i dipendenti dell'impresa sono, volutamente, almeno diplomati.

L'introduzione di macchine robotizzate ha reso meno necessaria la presenza di operai specializzati rispetto ad altre aziende dello stesso settore; anche per questo i contratti a tempo determinato ed il lavoro interinale rispondono perfettamente alle esigenze dell'impresa.

L'azienda acquisisce nuove competenze agendo a 360°: corsi di formazione interni ed esterni, clienti e fornitori, trasferimento di competenze dai dipendenti più esperti e “ [...] *consulenze specifiche, che per noi sono le più importanti*”.

## **7. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

Il socio più anziano coordina e supervisiona tutte le funzioni dell'azienda, affiancato da uno *staff* composto dagli impiegati dell'impresa e dagli altri

tre soci ognuno dei quali si dedica ad una diversa funzione strategica (attività commerciale, direzione produttiva ed amministrativa).

I progetti, basati sulle specifiche concordate con la clientela, sono elaborati dall'ufficio tecnico interno.

L'80% dell'attività commerciale è dedicato al rapporto con i clienti già acquisiti, il 15% alla ricerca di nuovi clienti ed il restante 5% alla promozione ed al marketing indiretto.

L'assetto societario attuale risponde in modo adeguato alle esigenze dell'azienda, per cui non si prevede l'ingresso di nuovi soci nel breve/medio periodo.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

L'andamento dell'impresa nel 2001 / 2002 è stato stazionario, interrompendo la tendenza positiva verificatasi negli anni precedenti.

Alcuni dei clienti principali hanno tradito le aspettative dell'impresa sotto il profilo delle commesse attese. In particolare il Pajero Pinin non ha fatto registrare i tassi di vendita che ci si aspettava. La situazione è rimasta in ogni modo stabile, grazie all'introduzione di nuovi modelli di nicchia (coupet e cabrio) alla cui produzione l'impresa partecipa.

Pur essendo relativamente al riparo dalla crisi del settore auto, sul medio periodo le prospettive future – e l'ammortamento degli investimenti – dipendono molto dall'andamento europeo del comparto e dal successo dei nuovi modelli.

## CASO 15

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	10
<u>fatturato 2002:</u>	€ 1.500.000
<u>fatturato 1997</u>	€ 900.000
<u>fatturato</u> <u>1994</u>	€ 200.000
<u>(fondazione)</u>	

<u>forma giuridica:</u>	S.r.l. Unipersonale
<u>anno di fondazione:</u>	1994
<u>attività economica</u>	Progettazione e produzione d'attrezzature ed
<u>principale:</u>	elementi filtranti.
<u>prodotto principale:</u>	Filtri dell'aria per automobili.

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	27 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma di scuola media superiore

La storia dell'impresa coincide con quella personale ed imprenditoriale del padre del titolare attuale, il quale, pur non ricoprendo un ruolo ufficiale, è ancora fortemente presente nella vita dell'azienda, cui contribuisce in modo decisivo nella definizione ed attuazione delle strategie dell'impresa.

Dopo un periodo di lavoro come operaio specializzato, negli anni '60 fonda una propria società di persone nel settore della produzione di componenti di filtri dell'aria.

L'impresa attuale è "figlia", indirettamente, di questa prima esperienza imprenditoriale; se il prodotto è rimasto sostanzialmente invariato, le modalità d'approccio al mercato sono tuttavia profondamente cambiate.

Fino ai primi anni '80 l'azienda è cresciuta realizzando il 90% del fatturato nel comparto dell'automobile e basando le proprie prospettive su un unico cliente che garantiva, di anno in anno, una quota prevedibile di commesse.

Si trattava di un fornitore di primo livello della FIAT, con il quale i rapporti d'affari si fondavano sulla fiducia reciproca e sulla conoscenza personale maturata nel corso degli anni.

Nel momento in cui quest'azienda viene comprata da FIAT Auto le cose cambiano improvvisamente. FIAT, alla scadenza dei contratti, decide di non avvalersi più delle forniture dell'impresa, che in pochi mesi perde la principale fonte di entrate.

In conseguenza di ciò, il vecchio titolare decide di utilizzare il tempo prima della scadenza dei contratti in essere - ed il credito maturato con le banche nel corso di molti anni di attività - per entrare direttamente sul mercato dei filtri dell'aria con un proprio prodotto, un ricambio non originale dai costi contenuti. Nonostante le difficoltà dovute alla lingua ed alla mancanza di contatti preesistenti la ditta riesce a raggiungere un accordo con la francese Carrefour (al momento non ancora presente in Italia).

L'accordo con la catena francese della grande distribuzione comporta la necessità di effettuare ingenti investimenti sia per quanto riguarda le scorte sia per quanto riguarda la riorganizzazione delle modalità produttive.

La collaborazione con Carrefour - dopo un periodo iniziale positivo - rappresenta alla fine la causa ultima del fallimento dell'impresa. Nel momento in cui la catena entra in crisi il flusso di cassa diventa sempre più irregolare fino ad interrompersi. Lo Stato francese decide di avvalersi della normativa che - bloccando il fallimento delle grandi imprese - trasforma, di fatto, tutte le pendenze economiche con i fornitori in crediti inesigibili.

Il periodo precedente al fallimento dell'impresa è caratterizzato da una serie di difficoltà facilmente immaginabili: progressiva perdita di fiducia da parte del sistema bancario, riduzione del personale eccetera.

*“A questo punto...fine anni '80 inizio anni '90...abbiamo chiuso, e forse per inesperienza abbiamo aggravato una situazione già grave. Per riprenderci ci sono voluti molti anni e molte fatiche. Quell'esperienza ci ha insegnato che non avremmo mai più dovuto affidarci ad un solo cliente ...in più abbiamo deciso di lavorare anche su prodotti in vendita con un nostro marchio, per cercare di essere più indipendenti possibile”*

Attualmente - nello stabilimento in provincia di Torino - l'impresa occupa 10 addetti, di cui due sono donne. Oltre al titolare vi sono tre impiegati, quattro operai specializzati e tre apprendisti. Tutti hanno meno di 35 anni.

Anche gli altri familiari sembrano avere un ruolo attivo nella vita dell'azienda.

Nel 1994 – anno di fondazione – vi erano sei dipendenti che erano diventati otto nel 1997.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

La storia dell'impresa quindi “ricomincia” nel 1994, prima come S.n.c., quindi, nel 2000 come S.r.l. unipersonale.

La strategia imprenditoriale capitalizza l'esperienza passata, per cui anche sebbene il 100% del fatturato derivi dal settore *automotive* (90% autovetture e 10% veicoli industriali leggeri e pesanti, macchine agricole, macchine movimento terra), la composizione delle entrate è fortemente diversificata.

Il 30% dei ricavi è dovuto a produttori finali, nell'80% dei casi si tratta di casa automobilistiche straniere, un ulteriore 15% dipende da aziende del gruppo Fiat, mentre il restante 5% dovuto a Fiat Auto “ [...] e comunque sono stati loro a contattarci”.

Un altro 20% è legato a fornitori di moduli e sistemi (in questo caso la destinazione finale dei particolari sub forniti si suddivide al 50% tra Fiat Auto ed altri produttori), mentre il restante 50% delle entrate dipende dalla vendita di filtri di ricambio con un proprio marchio.

Il cliente principale, quindi, è un grossista internazionale di ricambi per auto (più di 1000 addetti) con sede in Piemonte che da solo copre circa il 15% del fatturato globale.

L'ingresso nell'*after market* è stato ottenuto contattando di persona i grossisti in tutta Italia, senza considerare né la dimensione né la localizzazione. La possibilità di contattare anche grossisti stranieri nasce, in modo abbastanza casuale, dal fatto che uno dei famigliari parla tedesco, per cui si è potuto presentare il proprio prodotto senza doversi preoccupare della lingua.

*“ [...] il rapporto con i grossisti lo abbiamo costruito negli anni, con molta fatica...andando a proporre il nostro prodotto di persona, prima in Italia e poi all'estero. C'è da dire che noi in fondo siamo una realtà piccola, siamo una piccola impresa che cerca di ragionare come una grande impresa. Proprio perché siamo piccoli sappiamo che possiamo entrare sui mercati forti – come la Francia e la Germania – ma sappiamo anche che la nostra quota di mercato lì non potrà mai andare oltre un 5%...oltre semplicemente non ti fanno andare, oltre ci sono i grandi produttori [...] In più bisogna sempre considerare che vendere con un proprio marchio vuol dire: saper fare promozione, saper diversificare il prodotto che vuoi vendere e poter fare investimenti in magazzino...e questo non tutte le piccole imprese italiane possono farlo, perché spesso non hanno né i capitali né una banca che le aiuta”*

Il secondo cliente dell'impresa fornisce ai produttori finali moduli e sistemi e pesa per circa il 10% del fatturato della NDR. Si tratta di un'azienda che vende i propri prodotti in tutto il mondo, per l'80% circa in Europa mentre il restante 20% in Nord America e America latina.

Per quanto riguarda l'*after market*, negli anni il principale cliente, presente fin dal 1994, ha progressivamente aumentato la sua importanza parallelamente alla crescita dell'impresa. Attualmente sono circa 20 i grossisti con cui si intrattengono rapporti commerciali stabili.

Il punto cardine della scelte imprenditoriali è incentrato sull'esperienza passata, e quindi *“rendersi il più indipendenti possibili da Fiat, ed in particolare da Fiat Auto”*. L'essere passati attraverso il fallimento ha insegnato quanto sia importante non dover dipendere completamente dalle decisioni prese da un'altra impresa.

La strategia dell'azienda si è concretizzata posizionandosi nei due segmenti del mercato dei filtri per auto (primo impianto e ricambi), cercando di diversificare il più possibile la clientela in entrambi i casi.

Il radicamento nel settore *automotive* è stato ottenuto investendo sempre di più sulla progettazione, sulla ricerca di materiali e fornitori migliori, sull'ottimizzazione e la “personalizzazione” del processo produttivo, adattando, ad esempio, i macchinari in modo da poter trovare soluzioni specifiche alle richieste dei clienti e /o del mercato.

La strategia dell'impresa attualmente procede anche attraverso l'apertura di impianti produttivi all'estero, presumibilmente in un paese dell'Europa dell'Est.

*“Il mercato ormai può cambiare del tutto, nel giro di tre o quattro anni, i paesi emergenti poi sono imbattibili per quanto riguarda il costo del lavoro...allora tutto quello che comporta una produzione semplice ad alta intensità di lavoro deve essere portato all'estero. Qui devono rimanere quelle produzioni che sappiamo fare solo noi perché negli anni abbiamo imparato ad innovare il modo in cui si produce...in più in Italia non si trova personale”*.

### **3. Relazioni di sub – fornitura**

La riorganizzazione del rapporto tra committenti e fornitori avvenuta nel corso degli anni '90 non ha coinvolto solo il mondo strettamente legato a Fiat, ma tutto il settore europeo dell'autotrazione.

L'impatto sull'azienda è stato probabilmente minore rispetto ad altre realtà locali, sia per le strategie di diversificazione citate in precedenza sia perché, a differenza di quello italiano, gli altri produttori europei sembrano aver individuato criteri basati non solo sul contenimento dei costi, ma anche sulla qualità.

*“Le quote di mercato sono scese a livello globale, ma Fiat Auto non riesce a difendere le sue perché in passato sono state sbagliate le strategie nei rapporti con i fornitori andando da un estremo all'altro ... non sono riusciti a selezionare sul serio i fornitori di qualità, bastava abbassare il prezzo e prendevano anche gli scarti. Noi siamo riusciti a diventare sub – fornitori [di altri produttori] garantendo una qualità medio – alta e prezzi bassi... bassi, ma ragionevoli”*

Attualmente, anche non considerando la quota del fatturato collegata con il mercato dei ricambi, l'impresa è in grado di gestire in prima persona le fasi di ricerca e sviluppo, la progettazione del prodotto e la modifica degli impianti produttivi secondo le necessità del committente e la formazione del personale che avviene quasi esclusivamente nel lavoro.

Oggi il rapporto con i committenti sembra essere estremamente standardizzato: dopo una prima fase in cui si determinano le esigenze del cliente, l'impresa gestisce direttamente la progettazione e la produzione.

#### **4. Risorse di rete**

L'impresa eredita i contatti e le relazioni che ha maturato in tutta la sua storia. Fino all'inizio degli anni '80, la fiducia personale tra imprenditore e cliente principale era l'aspetto fondamentale su cui si basavano i rapporti d'affari.

Il processo di trasformazione dell'azienda dopo la chiusura coincide con la lenta ricostruzione di una rete di relazioni, che oggi non si basa più solo sull'esperienza e le competenze professionali dell'imprenditore, ma anche sulla creazione di un marchio affidabile e riconosciuto tra gli addetti ai lavori.

Quest'aspetto è confermato dalle modalità con cui, negli ultimi cinque anni, sono stati acquisiti i nuovi clienti: segnalazione da parte di altri committenti, *mailing*, partecipazione a fiere internazionali.

Il rapporto con altre P.M.I. non è stato mai neppure preso in considerazione, giacché sembra esserci una sfiducia nella capacità di altre piccole imprese familiari italiane a seguire un percorso simile di crescita.

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

I filtri, sia quelli destinati al primo impianto sia quelli destinati all'after market, sono montati solo su macchine del segmento B. In azienda sono presenti sia macchine a controllo numerico, organizzate per linee di produzione, sia sistemi di progettazione CAD / CAM.

L'età media degli impianti è di tre anni, mentre gli investimenti in Italia rappresentano circa il 10% del fatturato. La percentuale collegata allo spostamento di una parte della produzione all'estero dovrebbe essere maggiore, ma non è stata quantificata con esattezza.

Per l'acquisizione di competenze tecniche relative, laddove non già presenti in azienda, si ritiene sufficiente il periodo di formazione messo a disposizione direttamente dai fornitori.

Sono, viceversa, utilizzati consulenti esterni – che lavorano sempre insieme al titolare o ad uno dei suoi familiari - per individuare specifiche nicchie di mercato che potrebbero essere interessanti, per sviluppare i nuovi prodotti o esaminare nuovi materiali.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

La famiglia sovrintende tutte le funzioni dell'impresa: l'imprenditore dirige in prima persona la parte commerciale ed amministrativa.

L'attività produttiva rappresenta solo il 5% del tempo del titolare: il resto si ripartisce tra attività tecnico - amministrative (25%) e commerciali (70%).

Il rapporto con i clienti acquisiti rappresenta il 60% dell'attività commerciale dell'azienda, il 30% è dedicato alla ricerca di nuovi clienti mentre il restante 10% è occupato dalle attività di promozione e marketing indiretto.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

L'impresa non sembra essere stata colpita dalla crisi del biennio 2001 / 2002, fatto probabilmente dovuto alla struttura diversificata della clientela e dalla presenza nel settore after market. Se la saturazione del mercato dell'auto ha effetti negativi sulle entrate derivanti dalla produzione per il 1°impianto, infatti, il mercato dei ricambi cresce parallelamente all'invecchiamento del parco auto circolante.

*“ [...] ormai bisogna capire che non esistono più settori in cui la concorrenza non è agguerrita, tutti i settori hanno pochi margini di guadagno. Il mercato [dell'auto] è in fermentazione continua. ogni tre o quattro anni può cambiare tutto [...] per questo sono necessarie le fiere, per capire dove va il mercato, conoscere i nuovi produttori”.*

L'impresa sembra avere gli strumenti finanziari e le competenze manageriali per accentuare il processo di diversificazione che, nel prossimo futuro, sarà incentrato sullo spostamento all'estero di una parte degli impianti produttivi al fine di poter competere sia sui costi di produzione sia sulla qualità del prodotto.

## CASO 16

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	11 + 2 soci
<u>fatturato 2002:</u>	€ 1.000.000
<u>fatturato 1997</u>	€ 1.250.000
<u>fatturato 1991</u>	Un po' più basso
<u>forma giuridica:</u>	S.n.c.
<u>anno di fondazione:</u>	1977
<u>attività economica</u>	Torneria automatica di precisione
<u>principale:</u>	
<u>prodotto principale:</u>	Minuteria metallica (inserti)

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	1948
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma scuola media superiore

L'impresa nasce nel 1977 come società di fatto tra i due titolari attuali. Entrambi hanno avuto esperienze come tornitori specializzati e disegnatori.

Nel 1984 l'impresa la società viene costituita formalmente come società in nome collettivo.

### 2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento

L'impresa attualmente opera in 4 diversi comparti: *automotive*, circa il 70% del fatturato, pompe idrauliche (7%), serrature di sicurezza (7/8% circa) e antifurti (7%).

Per quanto concerne il comparto dell'auto, il 90% dei ricavi viene realizzato grazie alle commesse della Valeo, mentre un altro 10% viene suddiviso tra 5 o 6 imprese di medie dimensioni, fornitrici di primo livello di Fiat Auto.

Fino al 93% dei particolari prodotti per conto dell'azienda multinazionale francese viene montata su vetture Fiat, un 4% viene utilizzato sui veicoli commerciali, mentre un'ultima percentuale (circa il 2 o il 3%) è utilizzata per alcuni modelli Renault.

*“Noi abbiamo sempre lavorato con la FIST, che era italiana... quando nel 1997 sono stati acquistati dalla Valeo noi siamo riusciti a rimanere loro fornitori. Gestire i rapporti con più clienti è un costo, ma almeno non si è più esposti con uno solo. I clienti [ degli altri comparti] sono arrivati in modi diversi, un po' magari perché hanno visto il nostro depliant, un altro magari ci ha usato una volta perché aveva un'emergenza e poi si è trovato bene”*

Tutti i settori in cui l'impresa è presente hanno fatto registrare un calo di commesse negli ultimi anni; per quanto riguarda l'auto questo è cominciato tra il 1997 ed il 1998, laddove per gli altri settori si tratta di una tendenza più recente, che può risalire alla fine del 2001.

Il peso Fiat è diminuito nel corso degli ultimi 10 o 15 anni, sia grazie ai nuovi comparti in cui si è riusciti a lavorare sia grazie alla possibilità di lavorare in maniera indiretta anche per altri costruttori. A questo proposito, però, è difficile ipotizzare che la quota di fatturato possa salire a livelli significativi:

*“Noi siamo un po' tutti nati da Fiat, e Fiat ha scelto strade diverse rispetto agli altri costruttori europei. [...] un pezzo può essere fatto al tornio, e la qualità dipende dal progetto del committente e dalla bravura del fornitore oppure può essere stampato, e qui la qualità dipende quasi tutta dalla fase di progettazione. Gli altri costruttori europei hanno tutti scelto questa seconda strada... ecco perché sui loro*

*modelli c'è sempre lo stesso tipo di maniglia, perché fai un investimento grosso in fase di progettazione e poi lo utilizzi il più possibile... quindi non ci sono molte possibilità di lavorare con loro, non hanno bisogno di tante tornerie come la Fiat. Non è un caso se noi siamo gli unici tornitori certificati VALEO 1000, evidentemente non gliene servono molti”*

### **3. Relazioni di sub – fornitura**

Nel momento in cui la FIST è stata acquisita dalla Valeo, la modalità di rapporto committente / fornitore è cambiata gradualmente, ma radicalmente. Non è stata richiesta la certificazione ISO 9000, ma sono state avviate le procedure per la certificazione interna VALEO1000.

*“Nel giro di un anno e mezzo [ i rappresentanti della Valeo] sono venuti circa tre volte per fare degli audit, per verificare le nostre modalità di lavoro, le procedure etc. Oggi nella loro classificazione siamo fornitori di classe A ...per loro la ISO 9000 è una cosa a parte, quello che gli interessa veramente è la loro certificazione”*

La certificazione ISO 9000 è sempre più richiesta dai clienti, per cui si è deciso di ottenerla non appena possibile.

Oggi il rapporto con la multinazionale francese segue una procedura standardizzata: il progetto è inviato al fornitore che realizza una prima pre – serie indicando eventuali difficoltà di realizzazione al committente. Quest’ultimo valuta quanto indicato dal fornitore e decide se modificare il progetto o dare direttamente il via alla produzione in serie.

Il processo di *feed – back*, per quanto previsto, non sembra tradursi in una reale possibilità di intervenire a livello progettuale; d'altronde le funzioni come ricerca e sviluppo, progettazione e rilevazione delle esigenze di mercato sono interamente sotto il controllo del committente.

Negli ultimi mesi vi è stato un cambiamento nell’organizzazione interna del cliente principale. Una serie di particolari che in precedenza era inviata direttamente allo stabilimento di Pianezza, oggi deve essere

venduta ad una terza impresa transalpina che ha spostato una parte dei propri impianti nell'Europa dell'Est. In questo modo il cliente riesce a contenere i costi, ma sul fornitore si scaricano tutta una serie di problemi come la lingua (lì si lavora in inglese) e l'organizzazione del trasporto.

#### **4. Risorse di rete**

La rete costruita dall'imprenditore nel corso degli anni verso altre imprese simili non è mai stata formalizzata in nessuna iniziativa, ma si è limitata allo scambio di informazioni utili per l'attività di impresa e, in alcuni casi, alla reciproca segnalazione verso i committenti. Le piccole imprese tendono a "fare rete" tra loro basandosi sulla conoscenza personale oppure, semplicemente, perché gli stabilimenti si trovano nella stessa area industriale. Per realizzare forme di cooperazione di più ampio respiro, utili per raggiungere obiettivi di lungo periodo, ci sarebbe bisogno di un soggetto forte, come ad esempio l'associazione di rappresentanza, che agisca da catalizzatore.

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Il prodotto principale dell'azienda sono le lavorazioni di precisione, al tornio automatico, di inserti metallici. Attualmente il cliente principale, che produce più di un sistema completo per i costruttori finali, utilizza le lavorazioni dell'azienda principalmente per le maniglie delle portiere.

La destinazione finale dei prodotti lavorati vede l'80% della produzione assemblata presso stabilimenti localizzati in provincia di Torino, il resto in Francia, Romania e Turchia.

I particolari forniti a Fiat sono utilizzati sulla Punto, la Panda (ancora per pochi mesi) e la Lancia Y. Per quanto riguarda i veicoli commerciali sono montati sul Ducato. I prodotti assemblati da Valeo per la Renault sono montati sulla Megane.

#### **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

Il canale principale attraverso cui sono acquisite le nuove conoscenze tecniche è l'autoformazione sul lavoro, seguito dai servizi offerti dai fornitori dei macchinari, che sono utilizzati solo in un breve periodo iniziale.

La produzione è organizzata in tre diverse aree funzionali, scelte in base alla tipologia del macchinario ed alla sua capacità produttiva. L'età media delle attrezzature è di 10 anni, negli ultimi tre anni la percentuale media di investimenti è stata del 20%.

Il titolare dedica il 65% del proprio tempo alla supervisione dell'attività produttiva. Il tempo restante si divide tra attività tecnico amministrative (20%) ed attività commerciali (15%), queste ultime sono incentrate soprattutto sul rapporto con i clienti già acquisiti.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

La situazione attuale, pur non essendo drammatica, desta qualche preoccupazione. Alla crisi dell'auto, che ha avuto un impatto tale da spingere a non effettuare nuovi investimenti nel breve periodo, si è aggiunto un calo generale dei consumi per cui gli altri settori in cui l'impresa è presente non hanno fatto registrare l'aumento delle commesse in cui si poteva sperare.

*“Non possiamo più competere sul costo del lavoro. Quindi circa 1 anno e mezzo fa abbiamo cominciato a guardarci attorno per lavorare in altri settori, ma con pessimi risultati. Si trovano solo clienti che nessuno vuole, che hanno perso i propri fornitori perché non riuscivano a pagarli. Noi non abbiamo un prodotto da proporre sul mercato, quindi siamo legati ai nostri clienti. Lavorare sull'estero... il problema principale è la lingua.*

*A questo punto per noi la soluzione è lavorare di più nei settori che già conosciamo, però c'è una crisi generale”.*

In sostanza, l'impresa è oggi in una situazione di “attesa”, il possibile rilancio è procrastinato nel tempo, ed è legato al successo dei tentativi di diversificazione attuati negli ultimi anni.

## CASO 17

### 1. Dati generali

#### Impresa

<u>n. addetti:</u>	6
<u>fatturato 2002:</u>	€ 1.000.000
<u>fatturato 1997</u>	Più o meno uguale
<u>fatturato 1991)</u>	Un po' più basso
<u>forma giuridica:</u>	Ditta individuale (s.n.c. dal 1973 al 1982)
<u>anno di fondazione:</u>	1973
<u>attività economica</u>	Progettazione costruzione e montaggio di
<u>principale:</u>	complessi meccanici.
<u>prodotto</u>	progettazione e costruzione macchinari per
<u>principale:</u>	la messa a punto degli utensili (70%)

#### Imprenditore

<u>Età:</u>	62
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma di scuola professionale

La ditta nasce nel 1973 come società in nome collettivo fondata da tre ex dipendenti di Fiat Auto.

L'idea imprenditoriale consiste nel fornire le attrezzature per il controllo e lo stoccaggio degli utensili che, in quegli anni, tutte le aziende del gruppo acquistavano direttamente negli Stati Uniti.

*“Io ho cominciato a lavorare in Fiat come apprendista ...in fabbrica...quindi operaio specializzato e alla fine disegnatore. Anche i*

*miei soci erano impiegati alla Fiat, quindi conoscevamo le persone e di che cosa avevano bisogno dal punto di vista tecnico”*

Le conoscenze acquisite come dipendenti si rivelano fondamentali per entrare nel mercato ed ottenere le prime commesse. Durante i primi 10 anni di vita dell'azienda fatturato e numero degli addetti crescono costantemente grazie, soprattutto, ad aziende del gruppo Fiat o a fornitori di primo livello.

Nel 1974 alcuni dei prodotti dell'impresa vengono esposti in Francia durante una fiera specializzata. Non è la ditta stessa che partecipa, ma uno dei suoi clienti che espone oltre ai propri utensili anche i banchi con cui sono immagazzinati.

Grazie a questa partecipazione “indiretta” l'impresa viene contattata da Renault per un primo ordine. Nel corso degli anni il rapporto con la Francia tende a stabilizzarsi rappresentando mediamente circa il 5% dei ricavi.

La Renault garantisce vantaggi in termini di “*serietà sul lavoro e puntualità nei pagamenti*” per cui si sono mantenuti buoni rapporti con il cliente, senza però dedicare tempo e denaro per ottenere un numero maggiore di commesse.

La strategia attuata dall'impresa, quindi, ha privilegiato il rapporto con il Gruppo Fiat piuttosto che effettuare investimenti –percepiti come rischio - volti ad aumentare la diversificazione della clientela.

Nel 1982, a causa di un calo delle vendite, due soci decidono di recedere vendendo le proprie quote al titolare attuale.

*“Fino a quel periodo avevamo anche 25 operai, poi c'è stata una crisi del mercato dell'auto ed un forte aumento delle spese per le piccole imprese, aumento del costo del lavoro, delle tasse e degli investimenti necessari per rispettare le leggi”.*

Attualmente, oltre al titolare, l'azienda ha 5 addetti, di cui 2 operai specializzati, 1 operaio non specializzato, 1 disegnatore ed un'impiegata

*part time* che si occupa della contabilità interna. Nel periodo 1991 / 1997 vi erano 12 addetti, nel corso degli ultimi anni alcuni di questi sono stati messi in mobilità. Tutti, in ogni modo, sono stati assunti da altre aziende che hanno usufruito di sgravi contributivi.

## **2. Mercato di riferimento**

Il prodotto principale della ditta consiste nella progettazione e costruzione di macchinari per la messa a punto degli utensili (70% del fatturato globale). A questo si affianca la progettazione e costruzione di strumenti di controllo e immagazzinaggio (banchi, carrelli) di elementi lavorati (20% c.a.). Il resto del fatturato dipende dalla realizzazione per conto terzi di particolari meccanici (generalmente sempre nell'ambito delle attrezzature per la gestione degli utensili).

Nel corso degli anni la ditta ha diminuito il peso degli ordini connessi direttamente con Fiat Auto.

Dalla seconda metà degli anni '80 si è deciso di cogliere tutte le opportunità per lavorare con altre aziende del Gruppo, anche insistendo con forza attraverso i propri contatti personali.

Il cliente principale dell'impresa è COMAU S.p.a., che rappresenta circa il 50% del fatturato; il secondo cliente in ordine di importanza è IVECO (20%). Fiat Auto copre circa il 10% dei ricavi, la stessa percentuale dipende dalla TEKSID.

Per quanto concerne il restante 10%, un 5% circa dipende da Renault mentre l'altro 5% è dovuto alle piccole lavorazioni per conto terzi citate in precedenza.

Iveco è cresciuta in modo significativo a partire dal 1991 circa; non si è trattato di un caso, ma di una precisa scelta imprenditoriale:

*“ [...] sono stato io che sono andato all'ufficio acquisti della Comau chiedendo di poter lavorare anche con Iveco...prima attraverso loro e poi direttamente”*

Negli ultimi 10 anni l'importanza di Fiat Auto e Comau è diminuita, sia perché l'azienda ha deciso di diversificare la clientela sia per un oggettivo calo degli ordini; Comau, in particolare *“negli ultimi anni ha perso il vantaggio che aveva sugli altri come tecnologia, quindi ha perso quote di mercato”*.

I prodotti realizzati per Comau oltre che negli stabilimenti dell'area urbana torinese, vengono utilizzati anche in Polonia ed in Turchia; per quanto riguarda Fiat Auto circa il 60% dei prodotti viene utilizzato nelle fabbriche torinesi, il resto negli stabilimenti di Termoli ed Avellino.

### **3. Relazioni di sub – fornitura**

Nel corso degli anni '90 il Gruppo Fiat ha attuato un processo di riorganizzazione dei rapporti con i fornitori, incentrato sulla richiesta di precisi standard di qualità e sulla formalizzazione dei rapporti. L'impresa ha subito questi cambiamenti solo in maniera marginale, giacché da un lato occupa da 20 anni una nicchia di mercato piuttosto specifica, dall'altro perché il titolare conosce perfettamente le esigenze dei clienti.

La certificazione di qualità ISO 9000 è stata ottenuta perché richiesta, senza avere però effetti tangibili sulle vendite.

La suddivisione delle funzioni riflette questa situazione particolarmente favorevole: la progettazione del prodotto e di specifiche particolari sono interamente in capo al fornitore. Inoltre, in alcuni casi il ruolo dell'azienda si spinge fino alla rilevazione delle esigenze dei clienti attraverso l'osservazione diretta delle modalità organizzative degli impianti:

*“ [ ] sono io che dico a Comau cosa gli serve ...poi [ ] siamo in grado di progettare e realizzare il pezzo”*.

### **4. Risorse di rete**

Nel periodo 1992 – 1994 l'azienda ha fatto parte di un consorzio costituito da sei imprese di piccole dimensioni con l'obiettivo di seguire il Gruppo Fiat nel processo di globalizzazione verso Argentina, Brasile ed India. Il consorzio, inoltre, avrebbe permesso il raggiungimento dimensioni e capacità operative tali da favorire la vendita dei propri prodotti anche a costruttori stranieri.

L'idea cardine del consorzio consisteva nella centralizzazione ed integrazione degli uffici tecnici delle sei aziende in un unico ufficio progettazione. In questo modo si ottimizzavano i costi, offrendo contemporaneamente un servizio integrato alla clientela.

Nel 1994 l'azienda che avrebbe dovuto svolgere questa funzione, è costretta a chiudere a causa di proprie difficoltà economiche e, progressivamente, tutte le imprese aderenti decidono di ritirarsi.

*“L'idea era buona ...le imprese erano state scelte con intelligenza... forse eravamo un po' in ritardo. Diciamo che bisognerebbe mettersi assieme prima che ci sia la crisi e non poco prima come in questo caso, se no capita quello che è successo a noi. Diciamo che nel momento in cui è venuta a mancare la persona che trainava un po' tutti gli altri il consorzio è morto lentamente. Oggi formalmente esiste ancora, ma in pratica c'è dentro solo un'impresa”.*

Se si esclude quest'unica esperienza formalizzata, il titolare ha instaurato rapporti informali di cooperazione con altre imprese artigiane dello stesso settore con cui si scambiano informazioni sulle innovazioni tecnologiche, sui clienti e fornitori, sull'andamento del mercato in generale.

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

L'attività produttiva è realizzata attraverso un ufficio tecnico, in grado di eseguire la progettazione in CAD, ed attraverso una struttura produttiva -

organizzata per aree funzionali - che è dotata di macchine a controllo numerico. L'età media degli impianti è di circa 10 anni

Le conoscenze tecniche sono acquisite attraverso lo scambio d'informazioni con i committenti più importanti, o per mezzo dell'autoformazione sul lavoro o ancora frequentando le fiere del settore.

Negli ultimi anni, gli investimenti in media hanno rappresentato circa il 10% del fatturato, e sono destinati soprattutto al rinnovo di alcuni macchinari troppo obsoleti e per l'acquisto di nuove attrezzature informatiche per l'ufficio tecnico (es. plotter).

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

Oggi il titolare svolge direttamente, o supervisiona, tutte le attività dell'impresa, dedicando la maggior parte del suo tempo alle attività produttive ed alla gestione del rapporto con i clienti acquisiti. Occorre sottolineare come al momento non venga attuata nessuna strategia per cercare nuovi clienti:

*"I miei figli [...] per vari motivi non vogliono lavorare qui con me, quindi io devo trovare uno o più soci nuovi, se no non ha senso investire... ed io posso anche smettere...e non è che non mi piacerebbe rimettere tutto a nuovo, qui.*

*Io vorrei restare prima come socio e poi come consulente ...dovrei restare anche perché nessuno metterebbe dei soldi qui dentro se io me ne andassi il giorno dopo".*

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

La crisi dell'auto ha causato, tra il primo ed il secondo semestre 2002, una diminuzione del fatturato del 25% che ha comportato la necessità di mettere in mobilità 2 dipendenti.

*“Una volta il mercato funzionava con una fase di crescita, una fase di stasi...magari anche lunga... e poi lentamente si ricominciava a crescere. Oggi dopo la stasi c’è la recessione e nessuno sa cosa capiterà in seguito. È vero che la meccanica è sempre la stessa e possiamo lavorare anche fuori dal settore auto, ma negli altri settori ci sono già altre imprese. Entrare in un nuovo settore ha dei costi di progettazione altissimi perché devi partire da zero... ed i rischi stanno tutti sulla piccola impresa. Se io devo fare un progetto in un mercato che non conosco rischio di perdere tempo e denaro, allora organizzazioni come la Camera di Commercio, o la CNA potrebbero aiutarci dandoci le informazioni che ci mancano, quelle che per averle devi o pagare o sbagliare.”*

Le commesse attuali sono sufficienti perché l’azienda riesca a sopravvivere. La mancanza di prospettive di lungo periodo è imputabile anche alla mancanza di eredi interessati all’attività ed alla conseguente necessità di trovare nuovi imprenditori che possano farsi carico dell’impresa negli anni futuri.

## CASO 18

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	16
<u>fatturato 2002:</u>	800.000 €
<u>forma giuridica:</u>	srl
<u>anno di fondazione:</u>	2000 (1983-1992, come COBA snc)
<u>attività economica principale:</u>	riparazione parti autoveicoli industriali e macchine agricole, revisione lamierati.
<u>prodotto principale:</u>	(attualmente in progettazione, non hanno ancora prodotti propri)

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	39
<u>Sesso:</u>	femmina
<u>Scolarità:</u>	diploma scuola media superiore
<u>Storia imprenditoriale:</u>	si tratta di un'impresa familiare, nata nel 1983 ed insediatasi nel settore riparazioni per veicoli industriali. Dopo un decennio di attività, l'impresa viene chiusa; a quel tempo, gli attuali imprenditori si sono impegnati nel lavoro dipendente fino alla fine dei '90 quando, nel 2000, viene rifondata l'impresa, su basi societarie più ampie e comprendenti diversi membri della famiglia, frattanto formati nell'esperienza di lavoro dipendente a ruoli diversi e complementari (qualità, logistica, amministrazione)

## **2. Posizionamento nella filiera auto e nel mercato**

Il mercato nel quale opera l'impresa è quello delle riparazioni dei lamierati per veicoli industriali e macchine agricole. Si tratta di una nicchia di mercato che, a parere dell'imprenditrice intervistata, non ha subito il duro colpo di altri settori meccanici legati all'automotive. Si tratta di un settore a lavoro qualificato, nel quale contano molto le capacità e le competenze professionali e dove, spesso, molti strumenti e attrezzi utilizzati sono gli stessi già adoperati in altri tempi della produzione meccanica:

*“se un operaio non sa usare un martello, non sa usare la lima, non sa usare un maglio, cioè, non può lavorare... il nostro lavoro è molto manuale, per noi l'uomo è il centro... cosa che oggi non ti ripaga”*

Tra l'altro, proprio l'evoluzione tecnologica dei trattamenti di verniciatura e della composizione chimica delle vernici – meno coprenti di un tempo – rende oggi necessaria una maggiore maestria dell'intervento di riparazione. Accanto a ciò, il settore, secondo l'opinione dell'intervistata, promette bene da un punto di vista dei volumi, perché i metodi produttivi odierni aumenterebbero la difettosità delle produzioni. L'attività in cui è impegnata l'azienda è oggi ancor più orientata sulle riparazioni che in passato, viceversa fino al 1991 comparivano anche significative attività di produzione (in particolare puntatura e assemblaggi, che determinavano il 50% del fatturato). Tuttavia, la direzione che intendono prendere gli imprenditori è quella della diversificazione, sia all'interno del settore auto sia verso altri settori produttivi. Le difficoltà incontrate – sebbene vada considerata la breve vita dell'azienda e i pochi passi finora compiuti verso la diversificazione – non ricadono sulle attività di ideazione, sviluppo o produzione, per i quali l'impresa ritiene di avere le carte in regola; si tratterebbe soprattutto di difficoltà di ordine finanziario e di marketing. Al momento, è in fase di incubazione lo sviluppo di un proprio prodotto, rivolto a un settore

differente da quello principalmente occupato dell'azienda, sviluppato grazie alle capacità di un nuovo collaboratore – anch'esso appartenente alla famiglia acquisita dell'intervistata – che si sta occupando della progettazione e del design.

Più in dettaglio, la produzione attualmente è suddivisa tra riparazioni in senso stretto (pari a 70% del fatturato, con commesse ottenute da New Holland, Pininfarina, Bertone), saldatura casse batteria per Iveco (pari a un ulteriore 20%), ed infine un nuovo mercato è stato individuato nella produzione di colonnine per distributori di benzina (quasi un prodotto finito, per il quale l'azienda fornisce assemblaggio, verniciatura e finiture; il cliente, la Nuovo Pignone, porta e termine solamente un'ultima fase dell'assemblaggio). Complessivamente, il settore automobilistico costituisce la base per il 90% circa del fatturato annuo.

Ad ogni modo, la tendenza – e la volontà – alla diversificazione appaiono chiare; nel 1991, ai tempi della precedente gestione, la percentuale di auto era 100% del fatturato, così come nel 2000, anno di riavvio dell'impresa; oggi, pur nel quadro di una congiuntura critica, l'impresa è riuscita a compiere alcuni passi sia all'interno del settore sia al suo esterno, avviando una fase progettuale verso l'immissione sul mercato di un proprio prodotto. Inoltre, il numero di clienti all'interno del il settore auto, è passato da uno a sei nel giro di tre anni; significativamente, il numero attuale di clienti è superiore, seppure di poco, a quello dei clienti dell'impresa precedente nel 1991, dopo quasi dieci anni di attività.

Tra i committenti attuali vi sono principalmente fornitori di primo livello di moduli e sistemi (ad esempio, cabina di guida di mezzi agricoli), che raggiungono quasi l'80% del fatturato riferibile all'auto; mentre un altro 20% è raccolto da fornitori di primo livello di componenti, accessori, ricambi. Anche confrontando questo dato con quelli del '91 emerge come la struttura della clientela sia oggi più diversificata – se non in assoluto, almeno in rapporto con i primi anni '90; il peso di Fiat è calato, mentre è aumentato quello dei fornitori di primo livello di altre OEM rispetto al peso dei fornitori di livello inferiore.

Il mercato extra - automobilistico cui ha accesso l'azienda pesa sul fatturato intorno al 7-10%. Diversamente che rispetto al settore auto, l'azienda lavora in questo caso per un produttore finale.

Sebbene la clientela sia più varia e diversificata di un tempo, il peso del committente principale è ancora molto significativo, raggiungendo il 50% del fatturato complessivo. Si tratta di una grande azienda, di dimensioni superiori a 1000 dipendenti, localizzata in Piemonte e con sede in Piemonte. Il secondo cliente pesa sul fatturato intorno al 20%, ed appartiene ugualmente al settore auto.

Il mercato in cui si muove l'azienda è interamente quello provinciale; gli stabilimenti che utilizzano le parti riparate sono collocate entro un raggio geografico assai breve: Volvera, Pinerolo, La Loggia, Chivasso.

### **3. Relazioni di sub fornitura**

Le relazioni di subfornitura rappresentano uno degli elementi di maggior cambiamento incontrato dopo il riavvio dell'attività:

*“la relazione è nettamente diversa... io mi ricordo, noi siamo andati avanti negli anni '80, dall'82-'83 fino al '92, i rapporti coi clienti erano molto lineari, con poca carta che girava, ma MOLTA fiducia... clienti che prima avevano 50 operai e oggi ne hanno 1500, oggi rapporti completamente cambiati, noi facevamo le notti per risolvere i problemi del cliente, ma nel momento in cui ti sedevi intorno a un tavolo per definire degli importi non c'era uno scontro come c'è adesso...”*

I processi di qualificazione e di certificazione, pertanto, hanno rappresentato solo una parte dei cambiamenti avvenuti nelle relazioni tra fornitori e committenti nella filiera auto. La sollecitazione ad una certificazione dell'azienda è arrivata da diversi committenti negli ultimi anni; fino ad ora, l'impresa non ha provveduto, anche a causa dell'impegno che una procedura del genere comporta per una piccola impresa. Riguardo alla qualità, tuttavia, l'imprenditrice intervistata

ritiene che la mancata certificazione non abbia fino ad ora pesato sul volume delle commesse e sulla fiducia dei clienti, che anzi riconoscono già oggi il valore del prodotto fornito e del processo produttivo utilizzato:

*“il nostro obiettivo è quello di produrre lavoro... e i nostri clienti inizialmente qualcuno c’ha fatto richiesta di certificazioni, perché oggi Fiat... io ho sempre detto non siete obbligati a venire a casa mia, qua comando ancora io, se vi va bene non ho avuto un pezzo di scarto quindi se vi va bene continuate a venire, nel momento in cui dobbiamo fare una crescita, anche sotto l’aspetto formale “di carta” siamo ben disposti, l’importante è che qualcuno riconosca i costi... perché troppo comodo venire a casa mia a dire devi certificarti, io devo mettere una persona in qualità che mi faccia carta e questa persona chi me la paga? Non devi dirmi che non è un problema tuo, perfetto, non è nemmeno mio...”*

Dal lato dei fornitori, le richieste di qualificazione rivolte all’azienda si traducono anche in azioni pratiche; ad esempio nella rilevazione sistematica da parte dell’impresa fornitrice delle parti difettose più frequenti, sulla base di schemi e disegni forniti dal cliente, che consentono di poter intervenire con più precisione in fase di produzione per eliminare la difettosità. La suddivisione dei compiti nelle relazioni di subfornitura varia tra cliente e cliente, e tra i vari settori forniti; l’azienda fornisce le macchine, le scorte, sostiene – a volte – l’onere del trasporto, cura la formazione specifica dei propri addetti, a volte partecipa alla progettazione e alla costruzione delle specifiche.

Il peso maggiore nella relazione di subfornitura è rappresentato dai pagamenti, che, in questo comparto produttivo, raggiungono e superano i 120 giorni. Nessuna azione è svolta dai committenti a favore dell’azienda, in particolar modo nel campo del sostegno finanziario, che rappresenta un punto debole e delicato della vita dell’impresa.

La caratteristica che invece i clienti ritengono determinante nella scelta della commessa è la flessibilità, ovvero la “rapidità di risposta” di cui è

capace l'azienda. I requisiti più importanti richiesti sono, inoltre, la puntualità della consegna, la precisione del lavoro e i costi contenuti.

#### **4. Risorse di rete**

Le forme di partecipazione inter-imprenditoriale sono sostanzialmente assenti, sia quelle formali sia quelle informali. Unica eccezione è il rapporto di competizione-interlocazione che è presente tra imprese operanti nello stesso campo, che può tradursi in passaggi di manodopera qualificata. A proposito di manodopera, le relazioni sviluppate nella passata gestione, dal precedente titolare, hanno consentito di portare in azienda lavoratori assai esperti, cresciuti negli anni '70 e '80 in imprese più grandi che allora avevano autonomi settori di riparazione (reparti lastratura di Fiat e Itca).

L'imprenditrice è inoltre iscritta all'Unione Industriale, ma ha dimostrato un certo scetticismo riguardo l'eventualità che questo rapporto associativo possa rappresentare un vantaggio o una tutela per l'azienda.

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Le fonti dell'innovazione del prodotto sono, in questa fase, soprattutto esterne; sebbene con ciò si intenda la collaborazione con un progettista *designer* – inserito nei legami di parentela dei titolari – al fine di sviluppare il primo prodotto originale dell'azienda. Se il processo di progettazione dovesse andare a buon fine, l'azienda provvederà alla brevettazione del prodotto.

La centralità del lavoro e del sapere nell'attività dell'azienda fanno sì che le conoscenze tecniche vengano acquisite fundamentalmente per queste vie; e cioè, anzitutto per autoformazione sul lavoro, corsi di formazione interni, ma anche mediante l'assunzione di lavoratori più qualificati (in particolare ex lavoratori Fiat e Itca, un tempo impiegati nei reparti di lastratura). La via più importante è certamente l'autoformazione sul lavoro.

*“manodopera qualificata, dove impieghiamo un anno, due anni a formare una persona... oggi ti scontri con una realtà che il lavoro umano non conta niente, quindi se tu tiri su un uomo sei già perdente in partenza, non è un investimento quello dell'uomo oggi, non lo è effettivamente perché tu investi in formazione e dopo un anno se ne va via, e hai perso tutto quello che hai investito, ma nonostante tutto nessuno ti motiva e ti incentiva a continuare a farlo”*

La tecnologia utilizzata in azienda, nonostante la rilevanza del lavoro vivo, è significativa. Vi è una rete informatica interna ed è in allestimento il collegamento in rete con i principali clienti. L'età media degli impianti è ovviamente piuttosto bassa – fino a tre anni - e la loro organizzazione in azienda avviene in “isole di lavoro”.

Il livello degli investimenti si è mantenuto mediamente alto negli ultimi tre anni, raggiungendo il 10% del fatturato. Anzitutto, gli investimenti sono andati a sostenere l'acquisto delle macchine e delle attrezzature (attraverso l'utilizzo della legge regionale a sostegno dell'imprenditoria giovanile), ma sono stati utilizzati anche per il ripristino e la ristrutturazione degli ambienti di lavoro, giacché l'azienda ha acquistato un capannone adibito alle necessità della produzione.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

L'impresa è nei fatti un'azienda familiare, nella quale i nuovi soci stanno sviluppando l'idea d'impresa e la professionalità paterna verso nuovi obiettivi. L'intervistata, il marito ed il fratello condividono la conduzione dell'azienda; di recente, una nuova figura si sta occupando dello sviluppo e della progettazione del nuovo prodotto; si tratta di un progettista *designer*, cognato dell'intervistata, che potrebbe in futuro allargare la compagine sociale.

L'attività dei soci è piuttosto diversificata; il fratello e il marito dell'intervistata sono responsabili – in esclusiva o in condivisione – della

sicurezza, della qualità e della produzione; mentre la titolare è responsabile commerciale, degli acquisti e della direzione amministrativa. Tuttavia, i ruoli tendono a sovrapporsi e, in caso di bisogno, si dà la necessità di sostituzioni e si richiede ai titolari una buona capacità di polivalenza. Ad esempio, all'avvio della nuova attività nel 2000, il responsabile della produzione era il padre degli attuali titolari; i figli avevano esperienze nella gestione qualità e della logistica, ma non direttamente nella produzione; a distanza di tre anni, il fratello della titolare è ormai un esperto operatore nel campo delle riparazioni, cresciuto attraverso l'esperienza e lo scambio con gli operai qualificati impegnati nell'azienda.

L'attività commerciale dell'azienda è fortemente orientata all'acquisizione di nuovi clienti; i canali principali per raggiungerli sono rappresentati dalle vie più o meno informali dell'attività imprenditoriale: la segnalazione da parte di clienti acquisiti, le conoscenze personali, la segnalazione da parte di altre imprese artigiane.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

La congiuntura del mercato dell'auto ha inciso relativamente poco sulla vita dell'azienda, sebbene la crisi dell'auto abbia conseguenze di vasto raggio, nel torinese, che è difficile non interessino anche l'attività dell'azienda. I dati economici sono stati tutti positivi, confrontando il secondo semestre 2002 con il primo semestre. Il problema principale è di natura finanziaria: il circolo vizioso tra i pagamenti tardivi da parte dei clienti e le difficoltà di accesso al credito, cui si somma l'esosità del credito stesso:

*“quello che stiamo pensando noi è la mancanza di liquidità, la congiuntura ha pesato non dal punto di vista della produzione e della crescita, ma dall'aspetto economico... il cliente che dieci anni fa, vent'anni fa pagava oggi non paga più, ma penso non perché si diverta...”*

L'orientamento strategico dell'azienda va verso il miglioramento delle lavorazioni e l'introduzione di un proprio prodotto sul mercato, con l'obiettivo di raggiungere una maggiore autonomia operativa. La ricerca di altri mercati occupa una parte significativa del tempo dedicato ai clienti; tale sollecitazione è venuta anche dalla congiuntura di crisi apertasi nel 2000 e fino ad ora ha prodotto buoni risultati, che tuttavia permettono all'azienda di sopravvivere senza la certezza di poter contare su prospettive di crescita di lunga durata. Le difficoltà dell'attività commerciale provengono anche dalla grande mole di tempo dedicata alle attività amministrative, e dalla difficoltà di dedicare impegno adeguato per un marketing esterno, da svolgersi presso gli stessi potenziali clienti.

## CASO 19

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	7
<u>fatturato 2002:</u>	circa 1.000.000 €
<u>forma giuridica:</u>	s.n.c.
<u>anno di fondazione:</u>	1980
<u>attività economica</u>	lavorazioni conto terzi
<u>principale:</u>	
<u>prodotto principale:</u>	guarnizioni (tranciatura)

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	64 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma scuola media superiore

La nascita dell'impresa risale al secondo dopoguerra. Il proprietario attuale, precedentemente titolare di una concessionaria Fiat, la acquista nel 1980, stimolato dal desiderio di maggiori gratificazioni professionali ed economiche.

Le capacità relazionali, assieme ad un buon "intuito" imprenditoriale del titolare, portano ad una crescita costante dell'azienda sia in termini di fatturato sia di produzione. Tale aumento della produzione rende insufficienti gli spazi originari, ragion per cui, nel giro di pochi anni, l'impresa cambia sede.

Il principale obiettivo del titolare è quello di conquistare clienti di una certa caratura (le attuali commesse provengono, infatti, da imprese importanti e di prestigio), arrivando a sostituire con queste ultime la quasi totalità di quelle acquisite, in principio, direttamente dalla precedente proprietà dell'impresa.

L'impresa non ha mai vissuto momenti di grossa crisi, se non qualche leggera flessione temporanea, come sta avvenendo in quest'ultimo periodo.

Da un paio di anni l'azienda sta vivendo una fase di regressione (valutata dal calo di fatturato: oggi questo è pari a circa un milione di euro, mentre fino a tre anni prima era di circa due miliardi e mezzo di lire) per la quale il titolare individua tre cause:

- la povertà del tipo di lavorazione: si tratta di una lavorazione che si avvale, infatti, sia di tecnologie sia di materiali poveri, per cui può essere realizzata da chiunque, senza grossi investimenti e senza che la qualità ne risenta. Questo porta naturalmente a fare del prezzo l'unica arma commerciale disponibile. *“In passato questo lavoro si fondava molto sulla fornitura, c'era più professionalità, in un campo in cui c'era poco. E questo ti dava una mano. Noi lavoriamo con grosse aziende, perché già allora avevamo un'alta professionalità, puntualità nelle consegne, un prodotto dignitoso, che non creato problemi. Adesso sono qualità che hanno un po' tutte le aziende.”*
- lo spostamento della produzione verso altri paesi: come conseguenza della povertà della lavorazione, molte imprese ritengono conveniente esportare parte della produzione (quella a minore valore aggiunto) in paesi dove i costi sono significativamente più contenuti rispetto al nostro paese (ad esempio la Cina). Se questa politica non ha portato alla perdita di clienti, ha indubbiamente determinato un calo delle commesse.
- il ricambio generazionale: si tratta di un momento particolare per l'impresa, dettato dall'ingresso del figlio del titolare in società e l'inizio del “passaggio di consegne”.

Oltre ai tre soci, di cui due occupati a tempo pieno ed uno (la moglie del titolare) a tempo parziale, l'impresa occupa un impiegato, un operaio specializzato e due operai non specializzati, tutti dipendenti a tempo indeterminato. Due di essi sono donne ed uno è un giovane al di sotto dei 35 anni. Il titolo di studio di tutti i dipendenti è la licenza media inferiore. Il numero degli occupati è anch'esso calato rispetto agli anni precedenti: per tutti gli anni '90 si è mantenuto più o meno stabile, con sei dipendenti, scesi attualmente a quattro.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

L'impresa, che produce esclusivamente guarnizioni, opera solo in minima parte nel settore *automotive*, che rappresenta il 10% del fatturato. Questa percentuale è peraltro cresciuta rispetto agli anni passati.

Relativamente al settore auto, l'azienda produce per il 70% componenti, per il 30% ricambi, composizione rimasta immutata almeno negli ultimi dieci anni, così come rimane immutato il numero di clienti. Tali clienti, due in tutto, sono un produttore finale (Ferrari) che pesa per la quasi totalità (98%) sulla percentuale di fatturato relativo al settore auto, ed un fornitore di secondo livello. Anche in questo caso non vi sono stati mutamenti nell'ultimo decennio.

La produzione si rivolge essenzialmente ad altri comparti: il 35% del fatturato attiene all'industria dei compressori, il 30% proviene dal settore dei filtri, mentre il 5% dal settore ferroviario.

Il cliente principale dell'impresa è un'industria costruttrice di compressori ed incide per il 40% sul totale del fatturato. Si tratta di un'impresa di dimensioni comprese tra il 50 e i 250 addetti, con sede in Piemonte. A causa del trasferimento di parte della produzione di questo cliente verso la Cina, il fatturato relativo a questo comparto ha però subito un calo negli ultimi cinque anni. È invece il comparto dei filtri ad essere in crescita.

Il secondo cliente incide sul fatturato dell'impresa per il 10% e non appartiene alla filiera dell'auto.

Nel 1997, così come nel 1991, il principale cliente era diverso dall'attuale, si trattava di un'impresa non appartenente al comparto auto, di dimensione compresa tra i 250 e i 500 addetti.

### **3. Relazioni di sub fornitura**

La maggior parte dei committenti ha adottato negli anni passati politiche di qualificazione della fornitura. Tali politiche prevedono rapporti di cooperazione nella progettazione e modalità condivise di verifica e valutazione sui requisiti qualitativi. All'impresa è stata inoltre chiesta la certificazione di qualità ISO, ma ad oggi tale richiesta non è ancora stata soddisfatta, senza peraltro compromettere né i rapporti commerciali, né i volumi di vendita.

Da parte di alcuni grossi committenti (Ferrari e Fiat Avio) è altresì pervenuta la richiesta di fornire anche materiali non direttamente prodotti dall'impresa, da acquistarsi presso fornitori indicati dai committenti stessi.

Non vi sono, da parte della committenza, azioni positive di sostegno all'impresa, ma vi è - anche se ciò avviene piuttosto raramente - una forma d'integrazione committente/fornitore per quanto riguarda la progettazione delle guarnizioni.

La competitività dell'impresa deriva principalmente dai prezzi che - in virtù dell'alta qualità e soprattutto dell'elevato grado di automazione dei macchinari - è in grado di proporre ai propri committenti. Il prezzo risulta essere un'arma a doppio taglio per l'impresa che, anche se non si è trovata nella condizione di dover abbassare i prezzi, da alcuni anni è costretta a mantenerli immutati.

Il vantaggio competitivo non risie tuttavia esclusivamente in fattori di tipo economico: anche le competenze dell'impresa, attiva nel settore da oltre vent'anni, e la fiducia da parte dei committenti, fiducia che ha saputo conquistarsi e mantenere, sono un notevole punto di forza. In ultimo, l'impresa è in grado di garantire ai propri clienti continuità, puntualità della consegna e flessibilità,

La modalità di pagamento maggiormente diffusa è a 90 giorni e l'impresa pare non avere grossi problemi di ritardi o insolvenza da parte dei committenti.

L'assenza di problemi di tipo economico consente all'impresa una certa contrattualità, che si concretizza nella possibilità di rifiutare lavori a basso margine di profitto.

#### **4. Risorse di rete**

Non è rintracciabile il disegno di una vera e propria rete orizzontale, sebbene l'impresa sia impegnata in accordi commerciali di fornitura delle materie prime ed alcuni committenti sono stati acquisiti tramite "passaparola" di altre imprese.

Viene piuttosto da individuare la costruzione di una rete di relazioni "verso l'alto", con i committenti, strategia messa in atto (in particolar modo all'inizio della propria attività), dal titolare. Attualmente questa rete ha perduto di "personalità", nel senso che i rapporti con i committenti, da diretti che erano, sono diventati impersonali, basati sullo scambio di fax e di e-mail.

*"A quel tempo le aziende erano molto personalizzate. Da qualche anno si lavora in modo molto impersonale, con fax, e-mail, le persone neanche si conoscono. Ad esempio noi lavoriamo da sempre per la Ferrari, ma io adesso le persone neanche le conosco, neanche di voce."*

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

L'impresa produce guarnizioni che sono, ad oggi, il suo unico prodotto. L'elevato e crescente numero di commesse che ha portato l'azienda al livello attuale, non ha mai spinto il titolare a considerare l'ipotesi di una diversificazione del prodotto. Solo in questi ultimi due o tre anni, con la fase di regresso che sta colpendo il settore e conseguentemente (per ora

non in maniera preoccupante) l'impresa, si è cominciata a vagliare la possibilità di affiancare, a quella tradizionale, un'altra attività.

Gli investimenti, non programmati ma decisi di volta in volta a seconda delle necessità, sono piuttosto ingenti (la percentuale media di investimenti negli ultimi tre anni è stata del 7% sul fatturato) e riguardano principalmente la sostituzione dei macchinari e delle attrezzature e, in second'ordine, l'introduzione di nuove attrezzature o di metodologie inerenti il processo produttivo. L'impresa ha utilizzato, per alcuni di questi investimenti, fondi pubblici provenienti da leggi e iniziative di agevolazione.

I macchinari vengono sostituiti frequentemente (l'età media delle attrezzature è di sei anni), in maniera da avere sempre a disposizione le tecnologie più avanzate. Vi sono inoltre macchinari "di scorta" (anche questi di ultima generazione), per poter affrontare eventuali problemi durante la lavorazione. Il titolare ritiene, infatti, fondamentale evitare di "*rimanere a terra*", soprattutto con i clienti di eccellenza.

In azienda viene utilizzata la progettazione CAD/CAM e sono presenti macchine a logica controllata PLC. Il lay out degli impianti è ad aree funzionali.

Le fonti di innovazione sono principalmente esterne all'azienda, che non dispone di un ufficio di progettazione. Può capitare, tuttavia, che collabori alla progettazione di particolari presso le sedi dei committenti.

È ancora il titolare che si occupa dell'identificazione e dell'analisi delle opportunità di mercato. Le conoscenze tecniche vengono acquisite dall'impresa per auto formazione nel lavoro e, in particolar modo, per acquisizione nelle fiere di settore.

L'impresa utilizza la rete Internet, mentre è sprovvista sia di una rete interna sia di un sito Internet sia di un collegamento in rete con i clienti.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

Soci dell'impresa (con quote non paritarie) sono, oltre al titolare, la moglie e, da circa tre anni, il figlio. Con l'ingresso del figlio nella società si

è avviato un processo di cambiamento dell'azienda (di concerto con il titolare, che guida e accompagna le scelte), ancora in via di definizione. L'impresa sta vivendo una fase d'analisi delle possibilità, che vanno dall'eventuale diversificazione della produzione, all'ipotesi di trasformarsi in società di capitali, o ampliare la compagine societaria aprendo a nuovi soci esterni alla famiglia. L'obiettivo è dare all'impresa nuova forza, la strada per raggiungerlo è l'individuazione di un nuovo assetto, diverso da quello tradizionale

*“Ho pensato ad una diversificazione, e da quando mio figlio è entrato in maniera definitiva in azienda, tre anni fa, (prima andava e veniva, si è laureato), gli ho detto di non fare assolutamente più quello che ho già fatto io, perché ho fondato la vecchia azienda su valori diversi da quelli che ci sono al giorno d'oggi.”*

Ad oggi l'impresa non è organizzata per settori dotati d'autonomia operativa. È ancora guidata completamente dal titolare, che svolge la maggior parte delle attività. Tali attività si ripartiscono principalmente tra attività produttiva ed attività tecnico amministrative; solo una minima parte viene dedicata all'attività commerciale, per la quasi totalità impiegata nel rapporto con i clienti acquisiti.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

Essendo l'impresa poco legata al mercato dell'auto (solo il 10% del fatturato fa capo a tale settore), e per quel poco legata ad una casa automobilistica - la Ferrari - che ha un proprio mercato, pressoché indipendente dal mercato “classico”, essa non ha subito, dalla crisi dell'auto, conseguenze di alcun tipo.

## CASO 20

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	14
<u>fatturato 2002:</u>	877.977€
<u>forma giuridica:</u>	s.n.c.
<u>anno di fondazione:</u>	primi anni '80
<u>attività economica</u>	costruzione stampi
<u>principale:</u>	
<u>prodotto principale:</u>	stampi in lamiera

#### **Imprenditore – Socio 1**

<u>Età:</u>	38
<u>Sesso:</u>	M
<u>Scolarità:</u>	licenza media

#### **Imprenditore – Socio 2**

<u>Età:</u>	36
<u>Sesso:</u>	F
<u>Scolarità:</u>	licenza media

L'impresa, da sempre attiva nel settore della progettazione e costruzione stampi in lamiera, nasce come d.i. nei primi anni '80, fondata dal padre di uno dei due titolari, nonché suocero dell'altra. Nel '92, la d.i. diviene s.n.c. e la compagine societaria è allargata alla moglie del vecchio titolare ed al figlio, che già vi lavorava come coadiuvante.

Nel '97 il fondatore lascia l'impresa, vi resta la moglie che però non vi presta opera, la società è di fatto nelle mani del figlio – attuale titolare; nel 2002 anche la madre lascia la sua partecipazione e subentra in qualità

di socia la moglie del titolare attuale, già dipendente della stessa impresa come impiegata amministrativa.

Dal '91 al '97 l'impresa cresce in misura considerevole sotto il profilo del fatturato (indicato come “molto più basso” nel '91), nonché sotto quello occupazionale (7 addetti al '91, la metà rispetto ad oggi). Dal '97 al 2003 cresce ancora l'occupazione (che passa da 9 a 10 dipendenti al 2002, cresciuti a 12 nell'ultimo anno, tra i quali, oltre ai titolari, operano 2 impiegati tecnici, 9 operai specializzati, 1 operaia generica, addetta alle pulizie), mentre il fatturato rimane sostanzialmente stabile (oggi è pari a 877.977€, per quanto riguarda il '97 non è disponibile la cifra esatta, tuttavia il valore è descritto come “più o meno uguale”).

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

L'impresa opera da sempre esclusivamente nell'ambito del settore *automotive*, che rappresenta oggi, come in passato e sin dalla fondazione, il 100% del fatturato.

Ciò che è cambiato è il posizionamento di mercato dell'impresa, oggi meno dipendente rispetto al passato dal sistema Fiat.

La “dipendenza” da Fiat è ancora elevata: pur non essendo in grado di fornire una cifra esatta, la stima è che Fiat assorba circa il 70% delle proprie lavorazioni; i componenti stampati con gli stampi prodotti sono montati su modelli Fiat – ad es. la Punto - ed Alfa. Tuttavia nel passato recente, sia nel '97 sia nel '91, Fiat assorbiva il totale delle produzioni.

Il percorso di diversificazione interna al settore *automotive* è dovuto in parte al riposizionamento dei propri committenti, i quali, pur continuando a lavorare prevalentemente per Fiat, hanno aumentato la propria presenza su mercati esteri, trascinando l'attività dell'impresa verso altri OEM, seppure per quote al momento non ancora consistenti. In secondo luogo, l'impresa ha acquisito in prima persona un cliente estero (Francia), fornitore diretto di diverse case automobilistiche, tra le quali Audi (sui cui modelli sono montati componenti realizzati con gli stampi forniti dall'impresa).

La diversificazione non è stata peraltro attivamente perseguita. In parte, come visto, si tratta di un processo eterodiretto, indotto dalle dinamiche intrinseche alle imprese committenti; nel caso del cliente estero, l'acquisizione è piuttosto casuale, frutto del rapporto già esistente con un proprio committente locale e non di una ricerca attiva.

*“Abbiamo fatto un lavoro per un'azienda, loro hanno portato il cliente da noi e la volta successiva questi si sono fatti vivi loro direttamente da noi”.*

L'impresa non lavora – e non ha mai lavorato – direttamente per OEM; lavora invece integralmente (100% del fatturato) con fornitori diretti di componenti. L'impresa ha 8-10 clienti, il primo dei quali assorbe il 60-70% del fatturato.

Si tratta di un'impresa locale (con sede e localizzazione in Piemonte), di medie dimensioni (tra i 50 e i 250 addetti), che fornisce componenti direttamente all'OEM.

E' questo un cliente acquisito in tempi relativamente recenti, nel '97, infatti, il primo cliente è un altro (il medesimo rispetto al '91), che tuttavia presenta caratteristiche analoghe a quello attuale (un'impresa locale, di medie dimensioni, fornitrice diretta).

Il secondo cliente, sempre operante all'interno del settore auto, pesa per il 20%; si tratta di un'impresa straniera, operante come fornitrice di componenti agli OEM, acquisita, come sopra accennato, grazie al lavoro realizzato per altre imprese e valutato positivamente dall'impresa estera, che ha deciso di affidare direttamente del lavoro alla impresa.

Nel '91 il numero di clienti è decisamente più basso (2-3, tendenzialmente stabili); proprio nel corso degli anni '90, a fronte di un mercato sempre più turbolento a causa dei processi di riconfigurazione della filiera di fornitura, l'impresa tenta di aprire nuove relazioni, sempre operando all'interno del comparto *automotive*, in modo da arginare il possibile rischio derivante dall'operare in regime di committenza ristretta.

Da questo punto di vista, l'anno di svolta è proprio il '97; se il numero dei clienti è più o meno lo stesso di oggi, così come la tipologia (imprese per lo più locali, di piccole o medie dimensioni, operanti all'interno del settore *automotive* e fornitrici dirette di OEM), nel corso dell'anno (o meglio del biennio '96-'97) la struttura della clientela viene modificata, con l'acquisizione di nuovi clienti e la perdita di alcuni committenti "storici".

La strategia commerciale, infatti, è tesa ad acquisire o consolidare i rapporti (aumentando le quote di lavoro) con committenti ritenuti più affidabili per dimensioni, struttura, consolidamento sul mercato e per la capacità di garantire continuità di lavoro, solvibilità e (relativa) puntualità nei pagamenti.

C'è da segnalare come, pur crescendo in termini di addetti e fatturato, l'impresa abbia puntato a mantenere una struttura relativamente snella e, di conseguenza non abbia mirato ad ampliare eccessivamente il proprio portafoglio clienti, preferendo una sostituzione di committenti, piuttosto che un allargamento che avrebbe comportato una crescita della stessa impresa. *"Più o meno le ore che noi possiamo lavorare sono sempre le stesse, più di tanto non si possono avere altri clienti"*.

Sotto il profilo della diversificazione, c'è da segnalare come, pur in assenza d'ostacoli di natura tecnologica, l'impresa non abbia neppure tentato la penetrazione in settori merceologici alternativi all'auto. Il maggiore vincolo da questo punto di vista è visto nella richiesta di certificazione ISO, certificazione che l'impresa non ha raggiunto avendo, fino ad ora, privilegiato investimenti sostanziali (ad esempio l'acquisto di una nuova sede). L'assenza di un riconoscimento formale, al di fuori del settore ove l'impresa opera ed è conosciuta, rischia di essere un ostacolo insormontabile.

*"Vedremo se riusciremo ad uscire da questo brutto giro che è la Fiat ... però appena cerchi di uscire dall'auto e di entrare in queste cose, la prima cosa che ti chiedono è la certificazione."* All'interno del comparto *automotive*, lungo la filiera di fornitura il problema non si pone in questi termini: la conoscenza di un operatore, l'affidabilità di un "marchio", la

possibilità di instaurare nuove relazioni sulla base di quelle esistenti, ovviano alle carenze di certificazione. E' il caso del committente estero *“ci hanno cercato loro, sapevano che non siamo certificati, ma avevano avuto modo di vedere la qualità del nostro lavoro e a loro andava bene così, anche senza ISO”*.

### **3. Le relazioni di sub fornitura**

Negli anni passati, i committenti dell'impresa non hanno perseguito politiche di selezione/qualificazione dei fornitori, tuttavia, i rapporti di fornitura sono sempre più improntati alla formalizzazione, con capitolati stringenti (*“per la costruzione delle attrezzature hanno un capitolato e noi ci attendiamo a quello”*) e richieste di documentazione relativa ai singoli stampi forniti. *“Insieme alle campionature bisogna dargli tutti i certificati di controllo di qualità, noi non siamo certificati ISO, però i certificati di qualità li facciamo direttamente noi per i clienti”*

Alla maggiore richiesta di formalizzazione, non fa riscontro un'analogha attenzione per quanto riguarda la puntualità dei pagamenti; pagamenti che soprattutto nell'ultimo biennio, sono sempre a 120gg, se non oltre. E' questa una caratteristica che riguarda anche il cliente francese dell'impresa.

Sotto questo profilo - pur essendo la riscossione dei crediti un problema di vecchia data - la situazione è decisamente peggiorata dal 2001, provocando una crisi di liquidità, per certi versi, inedita.

*“Il piccolo fa da banca ai grandi, questo da sempre, però nel 2000 - 2001 c'era molto lavoro e liquidità, oggi il vero problema è la liquidità”*.

Dal punto di vista della divisione del lavoro, va segnalato come l'impresa abbia un ciclo di produzione pressoché completo: i committenti forniscono le matematiche relative al pezzo di cui si richiedo lo stampo, tutto il resto è in capo al fornitore: il disegno, la progettazione ed infine costruzione dello stampo. Tutto ciò in presenza di controlli costanti da parte dei committenti, che distaccano propri tecnici più con funzioni di controllo, che come vero supporto tecnico.

Gli investimenti in scorte (sebbene si tratti di scorte minime e relative solo al materiale necessario per la costruzione degli stampi) sono in capo al fornitore, così come il trasporto del prodotto; allo stesso modo la formazione del personale, per specifiche esigenze *“Loro ti dicono: il problema è tuo”*.

Il vantaggio competitivo dell'impresa è dato sostanzialmente dalla flessibilità e dalla capacità di risolvere i problemi *“Quando un cliente ha un problema alza la cornetta e ti chiama. E tu ci sei sempre. Quando alzano la cornetta e ti chiamano il problema smette di essere suo e diventa tuo”*.

#### **4. Risorse di rete**

La crescita dell'impresa è legata in misura decisiva alle relazioni informali sviluppate all'interno della filiera, in particolare verso i committenti acquisiti; pesano in misura minore le relazioni esistenti con altre PMI del settore. Tali relazioni - basate sul riconoscimento della qualità e affidabilità dell'impresa – hanno consentito, attraverso il fenomeno del “passaparola”, l'acquisizione di nuovi clienti (segnalati da clienti già acquisiti), pure in assenza di una funzione promozionale/commerciale.

L'impresa tuttavia non ha mai ritenuto utile formalizzare in qualche modo tali rapporti, non credendo nell'utilità delle reti di imprese e/o strutture consortili.

L'impresa aderisce ad un'associazione di rappresentanza, ma tale partecipazione non è valutata come utile in ottica imprenditoriale.

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Fin dalla nascita, l'impresa si occupa di progettazione e costruzione di stampi in alluminio. L'orientamento strategico negli ultimi anni è indirizzato all'aggiornamento tecnologico e all'innovazione incrementale del proprio prodotto.

La percentuale di investimenti relativa agli ultimi tre anni è difficilmente quantificabile, ma stimabile intorno al 10-15% del fatturato, considerando che tutti i macchinari sono acquistati in *leasing*; nell'ultimo anno è stato realizzato un grosso investimento relativo alla nuova sede (*acquistata più per lavorare meglio, che per aumentare la produzione*) che ha inibito innovazioni ulteriori rispetto ai macchinari. Tuttavia le macchine presenti in azienda hanno un'età media bassa (5-6 anni), ed il livello tecnologico è buono (presenza di macchine a controllo numerico e CAD/CAM, laddove sono ormai superate le macchine a logica controllata PLC), così come il livello d'informatizzazione (che dispone di un collegamento Internet, di una rete interna e di un proprio sito), laddove il raccordo in rete con i propri committenti non è ancora raggiunto.

L'azienda dispone di un proprio ufficio tecnico, che si occupa dello sviluppo progetti; l'analisi di mercato e la generazione di idee in relazione a nuovi prodotti/progetti da implementare, è invece affidata al titolare.

Le conoscenze tecniche sono acquisite sostanzialmente attraverso l'autoformazione nel lavoro, ad eccezione di alcuni corsi di formazione specialistica, ad es. sul software *Unigraphics*, recentemente adottato da Fiat (e, a cascata, da tutti i suoi fornitori), in sostituzione del sistema CATIA. Tale sostituzione, ha comportato per l'impresa un adeguamento oneroso, sotto il profilo dell'acquisto di *hardware* più potenti, di *software* dedicato e di formazione specifica.

L'impresa non ha raggiunto, al momento, la certificazione ISO, considerata non solo una pura formalità, che non garantisce la reale qualità delle lavorazioni offerte, ma anche un vincolo ed un ostacolo per quelle imprese che, pur operando con serietà, non sono certificate, sostanzialmente perché non possono affrontare i costi elevati.

“Bisognerebbe dare l'opportunità a chi lavora di dimostrare che è in grado di lavorare, è inutile questa cosa della certificazione, tanto le imprese prima di darti un lavoro ti fanno un audit, vengono qui e vedono le cose che sono prodotte”.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

Negli ultimi 5 anni, l'assetto societario è modificato, se fino al '97 i soci sono il vecchio titolare, la moglie ed il figlio, gradualmente, prima con l'uscita del padre e poi con quella della madre, si assiste ad un ricambio generazionale alla guida dell'impresa, oggi detenuta al 50% dal titolare e dalla moglie. La proprietà resta, in ogni caso, saldamente nelle mani della famiglia ristretta; anche l'eventuale trasformazione in società di capitali, ipotesi valutata e probabilmente da realizzarsi nel corso del prossimo anno, non prevede l'ingresso di nuovi soci, esterni al nucleo familiare.

La trasformazione in s.r.l. è, del resto, vista come soluzione in grado di garantire maggiore sicurezza, ma non è perseguita nell'ottica della crescita dell'impresa e/o dell'allargamento della compagine societaria.

I due soci attuali sono entrambi impiegati in azienda: il titolare si occupa della direzione produttiva (attività che occupa quasi totalmente il suo tempo di lavoro), e dell'attività commerciale (cui è dedicato appena il 20% del tempo).

La moglie è integralmente responsabile delle attività tecnico-amministrative.

L'attività commerciale è completamente dedicata al rapporto con i clienti acquisiti. L'impresa non fa attività di marketing diretto o indiretto, né partecipa a fiere del settore, considerate *“una perdita di tempo e denaro”*.

Negli ultimi anni, l'attività commerciale, da sempre schiacciata sulla gestione dell'esistente, è particolarmente ridotta; si registra un certo timore nella ricerca di nuovi clienti. Il dubbio, nel caso di clienti non segnalati da altri già acquisiti, e con i quali esista un rapporto di tipo fiduciario, è che possano essere insolventi.

## **7. Impatto della crisi e prospettive**

La crisi del settore auto ha inciso relativamente poco sulla vita di impresa, in termini di effettivo calo del lavoro. Si lamenta piuttosto la crescente difficoltà nell'incassare pagamenti, con il rischio di una crisi di

liquidità che può compromettere la struttura degli investimenti previsti per il prossimo futuro.

Sebbene la dipendenza dal sistema Fiat sia considerata un fattore di rischio (non si lavora con serenità), finora non è stata elaborata una coerente strategia, in grado di sopperire all'eventuale drastico ridimensionamento della produzione auto a Torino.

Obiettivo dell'impresa è diversificare la committenza all'interno del settore *automotive*, tentando di ampliare la quota di export.

A tale intenzione, tuttavia, non sembrano corrispondere scelte di natura commerciale adeguate.

## CASO 21

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	13
<u>fatturato 2002:</u>	1.000.000 €
<u>forma giuridica:</u>	s.n.c.
<u>anno di fondazione:</u>	1989
<u>attività economica principale:</u>	progettazione e costruzione stampi
<u>prodotto principale:</u>	stampi e attrezzature termoplastici, alluminio, gomma, plastica, lamiera

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	57 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma scuola media superiore

L'impresa nasce nel 1989, fondata dall'attuale titolare ed un altro socio, che poi lascia l'attività per motivi personali. A questo subentra la moglie del titolare, in qualità di amministratore.

Il titolare ha una lunga esperienza di lavoro nel settore progettazione e costruzione stampi, sia come dipendente, sia come imprenditore.

La carriera di dipendente inizia nell'ufficio tecnico di una media impresa. Giovanissimo, a 24 anni, gli viene proposto dal direttore dell'impresa di costituire un'azienda di costruzione stampi. La società così fondata dura 18 anni, senza mai raggiungere livelli di produzione e di fatturato soddisfacenti, sia per scarse capacità commerciali del socio – che si

occupa dell'amministrazione e del rapporto con i clienti – sia per il fallimento di numerosi committenti, che risultano insolventi.

Il titolare sceglie di abbandonare il lavoro in proprio e di ricominciare a lavorare come dipendente. Dopo due anni, un ex dipendente della prima attività in proprio gli propone di fondare una nuova impresa. Lui accetta ma, sulla base dell'esperienza precedente, cerca di mantenere nelle proprie mani le attività strategiche dell'impresa.

Dopo sei anni di attività, il socio deve lasciare il lavoro per motivi personali; subentra in qualità di socio al 40% un altro membro della famiglia ristretta – la moglie del titolare; in questo modo la famiglia si garantisce il diretto controllo sull'impresa.

L'impresa nasce come società di costruzione e progettazione stampi e tale rimane sino ad oggi, pur avendo diversificato l'attività dalla costruzione di stampi per lavorazioni meccaniche (tranciatura, ecc...) a quello di stampi per materie plastiche e pressofusione.

Dal '91 al 2002, l'impresa è costantemente cresciuta. Nel '91 il fatturato era pari a 530.000.000 Lit. (273.720 €), nel '97 1.200.000.000 (619.700€), nel 2002 2.000.000.000 (1.032.910 €); gli occupati erano 6 (7 compreso il titolare) nel '91 e 12 nel '97 e sono attualmente 13 (di questi, 10 sono giovani fino a 35 anni e due donne). Tuttavia la crescita dell'impresa – che ha visto il proprio culmine nel 1999 - 2000, quando l'occupazione è giunta a 16 addetti - ha subito una battuta d'arresto dal 2001; il personale volontariamente dimessosi non è stato sostituito, e sono forti oggi i rischi di un'inversione di tendenza ed una contrazione futura.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

L'impresa opera integralmente nel settore autoveicolare in senso allargato, giacché accanto all'Auto, lavora anche per il settore mezzi commerciali (sostanzialmente per Iveco). Il settore auto, in senso stretto, è ampiamente preponderante e incide per il 90% del fatturato.

L'incidenza del settore auto sulla vita di impresa resta sostanzialmente costante nel corso degli anni '90, cambia invece la composizione del fatturato entro la filiera.

Nel '91 il peso Fiat Gruppo, considerando anche le forniture Iveco – è pari al 100% del fatturato. Nel '97 è già sceso all'incirca al 60% ed oggi incide per il 50%.

Questa mutata composizione del fatturato – ed il progressivo “affrancarsi” dalla filiera Fiat – è dovuta a due fattori concomitanti. Da un lato l'impresa, con l'acquisizione di nuovi clienti nel corso degli anni '90, riesce a penetrare in filiere legate alla produzione auto, e tuttavia maggiormente diversificate rispetto all'OEM finale. L'acquisizione di nuovi clienti non è frutto di una scelta strategica di diversificazione, risponde bensì al bisogno di sostituire clienti persi, in seguito a loro difficoltà sul mercato (ad es. la SAIAG o un certo numero di fonderie che hanno fortemente ridotto la propria attività). Tra questi vi è anche la TRW Italia, società di un gruppo multinazionale americano, con sede in Italia (Toscana) e stabilimenti in diverse regioni italiane ed in Piemonte, che lavora – oltre che per Fiat - per tutte le maggiori case automobilistiche europee. L'impresa - oggi secondo committente con il 20% del fatturato - non è peraltro contattata, ed acquisita come cliente, sulla base di una precisa scelta strategica e delle volontà di aprirsi verso nuove filiere, ma piuttosto casualmente, giacché lì esiste la possibilità di lavorare, grazie alla segnalazione di un'altra impresa committente.

Dall'altro – ed è questo l'elemento che pesa maggiormente – il cliente principale, che assorbe oggi ed ancora più in passato, circa il 60% del fatturato dell'impresa, diversifica all'interno del settore, “trascinando”, in questo processo, i propri fornitori verso mercati esteri.

La diversificazione, in questo senso, assume un carattere adattativo.

Non manca, nell'imprenditore, la consapevolezza della necessità di aprire nuove relazioni, all'interno di filiere produttive differenziate (seppure all'interno del medesimo comparto); tuttavia manca un disegno organico e un atteggiamento proattivo nel senso della diversificazione.

Ciò è imputabile, sostanzialmente, alle modalità consolidate d'acquisizione dei clienti, legate a rapporti fiduciari tra imprese committenti e fornitore e basate sulla conoscenza diretta e sul "passaparola". Tali modalità, se da un lato consentono l'acquisizione di nuovi clienti, anche in presenza di un'attività commerciale ridotta – e spesso deficitaria – dall'altro hanno inibito ed inibiscono lo sviluppo di una funzione commerciale/promozionale strutturata.

Esemplificativo, in questo senso, il fatto che il primo cliente estero dell'impresa (TRW Francia) abbia preso l'iniziativa del contatto con il sub fornitore. Sicuramente il primo contatto (e di conseguenza la possibilità di accesso al mercato francese) è dovuto all'esistenza di un rapporto commerciale con la sede torinese della multinazionale. A fronte della richiesta di TRW Francia di trovare un costruttore stampi nell'area torinese, i responsabili della divisione italiana del Gruppo hanno segnalato l'impresa. Dopo una verifica dei requisiti di qualità (attraverso un *audit*) e di prezzo (attraverso la richiesta di preventivi), la TRW Francia ha dunque inserito l'impresa tra i propri fornitori.

Il mercato di riferimento dell'impresa è oggi sostanzialmente italiano (copre l'85%), con una preponderanza di quello locale (60%). La quota di export (verso Francia e Argentina), seppure ancora minoritaria, non è del tutto trascurabile (15%), ed è dovuta alle dinamiche sopra descritte.

Non sono neppure mancati tentativi di presentarsi su mercati esteri, attraverso un'attività marketing diretto (ricerca imprese ed invio cataloghi). Il paese nel quale sono stati avviati i contatti è la Francia, sostanzialmente per ragioni di prossimità geografica, più che in seguito ad una ricerca di mercato e/o per l'esistenza di contatti con imprese o strutture pubbliche transalpine.

La ricerca delle imprese ed i contatti con i diversi uffici acquisti sono stati curati personalmente dal titolare, ma senza una chiara conoscenza della struttura produttiva e del mercato locali, e senza una focalizzazione su specifici settori, segmenti produttivi o tipologie d'impresa. Sostanzialmente un "*marketing fai da te*" che non ha dato risultati

apprezzabili, in termini di acquisizione di nuovi clienti. L'imprenditore individua come ostacoli in questo percorso mancato:

- la mancanza di credito e fiducia verso la sua impresa, al di fuori del circuito torinese; a causa delle ridotte dimensioni non è mai stato fatto nessun investimento serio in promozione e immagine; per questa ragione l'impresa fa fatica a ritagliarsi una nicchia di mercato, al di fuori delle relazioni consolidate.
- la difficoltà a partecipare alle fiere di settore, che potrebbero consentire una maggiore visibilità. Si tratta di una difficoltà specifica, connessa all'attività di costruzione di stampi ed attrezzature: l'impresa, infatti, non ha un marchio, né un "prodotto"; per utilizzare – a titolo esemplificativo – i particolare realizzati attraverso i propri stampi dovrebbe chiedere l'autorizzazione alle case committenti, operazione non sempre possibile (per ragioni di riservatezza industriale) e quasi mai agevole.
- la mancanza di un supporto esterno efficace per le imprese che intendono accedere a mercati esteri. L'imprenditore non ha partecipato a progetti per l'internazionalizzazione (promossi da enti locali, quali la Provincia, o dall'associazione di rappresentanza di riferimento) a causa della scarsa fiducia in questo tipo d'iniziativa. Tali progetti, difatti, sembrano essere ritagliati sulle esigenze di realtà strutturate; in particolare, prevedono una serie d'attività promozionali difficili da controllare/monitorare, se non da parte di chi possa mettere a disposizione personale che segua i progetti stessi. A causa dell'inadeguatezza del sistema di supporto all'internazionalizzazione, chi – a livello di piccola e micro impresa – tenta di stabilire contatti con l'estero si muove tendenzialmente a proprie spese e spesso in maniera un po' dilettantesca *"ma non si può andare all'estero da straccioni e pensare di essere presi sul serio. Io ho provato a cercare clienti, soprattutto in Francia, sono andato a fare il "porta a porta", ho mandato il catalogo, ho preso appuntamenti, ma lì non ci prendono sul serio"*. A parte le

iniziative pubbliche esistono, inoltre, una serie di società private di dubbia serietà che si occupano di promozione/supporto all'export. All'inizio della propria attività, nei primi anni '90, l'impresa ha tentato questa via, affidandosi ad una società di consulenza per la ricerca di nuovi clienti all'estero; tale tentativo non ha dato alcun esito, dopo sei mesi di ricerca infruttuosa, l'impresa ha deciso di rimettere il mandato, rimettendoci il denaro anticipato.

Se queste sono le difficoltà incontrate nel tentativo d'internazionalizzazione, c'è da segnalare come l'impresa non abbia mai neppure preso in considerazione l'ipotesi di una diversificazione settoriale, nonostante l'attività specifica non presenti particolari ostacoli di natura produttiva/tecnologica. Premesso che l'esigenza di "uscire", almeno parzialmente, dal mercato auto si è presentata in tutta la sua urgenza solo dalle prime avvisaglie dell'ultima crisi (sostanzialmente nel 2001), un percorso di "fuoriuscita" non è stato neppure tentato, a causa della sopraccitata debolezza commerciale/promozionale dell'impresa.

L'impresa ha circa 10 clienti, tale numero è rimasto sostanzialmente invariato negli anni '90, sebbene ci sia stato un ricambio tra i committenti secondari. Si tratta di imprese fornitrici di 1° livello – sia fornitori di moduli e sistemi (coprono circa il 60% del fatturato), sia fornitori di componenti (circa il 40%). L'impresa, tendenzialmente, non lavora con imprese di 2° livello o livelli inferiori, se non in casi sporadici, che influiscono sul fatturato in termini minimi (tendenti a zero). Tale posizionamento è rimasto pressoché costante dal '91 ad oggi.

Il cliente principale è la Denso – ex Magneti Marelli Climatizzatori, ed è rimasto lo stesso nel corso del decennio trascorso, dal punto di vista sostanziale. Dal punto di vista formale, MM è stata prima scorporata da Fiat Auto e successivamente ceduta, cambiando ragione sociale e proprietà.

Nel 1991 MM assorbiva quasi la totalità della produzione; il titolare non è in grado di quantificarne esattamente il peso, ma certamente il Gruppo

Fiat assorbiva quasi il 100% del fatturato, una piccola quota proveniva da Iveco, il resto da MM; tra l'altro, MM non essendo ancora stata scorporata da Fiat Auto, il rapporto era diretto con Fiat, ed a questa erano intestate le fatture.

Nel '97, avendo aumentato il volume di produzione ed acquisito nuovi clienti, il peso di MM scende all'incirca al 60%, più o meno la stessa quota di oggi, anche se sotto una ragione sociale differente.

Nei primi anni '90 è aumentato il peso di clienti minori, in genere medie imprese piemontesi, fornitrici dirette di OEM. Una di queste, la SAIAG è stata per molti anni il secondo committente dell'impresa, e solo in tempi recenti, a causa della sua crisi e ristrutturazione, non è stata più in grado di assicurare lavoro.

Il secondo cliente oggi è TRW Italia, un fornitore diretto di OEM, parte di un Gruppo multinazionale americano. Acquisito in tempi recenti, pesa per il 20% del fatturato.

### **3. Relazioni di sub fornitura**

Dal punto di vista sostanziale, i rapporti di fornitura con il committente principale non sono cambiati tra il '91 ed il '97, ovvero nel passaggio tra Fiat Auto e MM come società autonoma.

Neppure il cambiamento di proprietà MM – Denso, per il momento, ha prodotto cambiamenti apprezzabili, dal punto di vista delle relazioni di fornitura, anche perché il personale di riferimento all'ufficio acquisti è rimasto lo stesso. Essere fornitore di un Gruppo che ha la "testa" all'estero suscita qualche timore, rispetto ai possibili cambiamenti nelle politiche di approvvigionamento, seppure autorizza la speranza di entrare a fare parte di una rete di approvvigionamento globale (una piccola percentuale del fatturato d'impresa deriva già oggi dalla divisione argentina di Denso).

Negli anni passati, il committente principale ha adottato politiche di qualificazione dei sub fornitori, che ha costretto l'impresa all'adozione delle certificazione ISO 9001. Secondo la testimonianza del titolare, la

certificazione ha avuto un carattere puramente formale e non ha inciso sulla reale qualità né dei processi, né del prodotto, distogliendo anzi energie preziose dall'attività produttiva, ed ha comportato malumore tra gli stessi impiegati, costretti ad un lavoro burocratico e fonte di poche gratificazioni (*"la produzione di carta"*). Tuttavia c'è da segnalare come, proprio grazie alla certificazione, l'impresa abbia dovuto strutturare in maniera più chiara compiti e funzioni, prima molto centralizzati sull'imprenditore e con ampie zone di sovrapposizione dei compiti (in parte ancora presenti). Il processo di riorganizzazione interna sollecitato dalla certificazione, ha richiesto la presenza di una funzione qualità specifica. Per due anni, tale funzione è stata delegata ad un tecnico. Oggi, con la fuoriuscita volontaria di questa persona, non sostituita a causa della congiuntura sfavorevole, la funzione "qualità", sebbene formalmente in capo alla segretaria dell'impresa, è spalmata tra diverse persone (la segretaria stessa, il titolare, la contitolare, l'ufficio tecnico) ed è agita con scarso rigore ed interesse, sia per mancanza di tempo, sia per sfiducia nella sua utilità.

La certificazione, infatti, è stata intesa quale condizione imprescindibile per rimanere nell'albo fornitori del committente, ma non ha comportato alcun aumento del livello delle commesse – anzi diminuite negli ultimi tre anni, a causa della fase di crisi settoriale.

Dal punto di vista dell'integrazione committente-fornitore, va segnalato come questa sia sempre esistita, a prescindere dalla sua formalizzazione.

In particolare, committente e sub fornitore cooperano alla progettazione degli stampi, mentre non vi sono politiche di informazione sul prodotto, né modalità condivise di verifica e valutazione, essendo queste demandate al committente.

Il committente mantiene le funzioni a maggiore valore aggiunto (R&D, progettazione prodotto ...), ma è il fornitore a determinare le "specifiche" relative al proprio prodotto (d'altra parte, ogni stampo è un pezzo unico). Il costo del trasporto viene imputato al fornitore nel caso di trasporti entro i confini nazionali, al committente, altrimenti.

Il vantaggio competitivo dell'impresa è costituito dall'alto livello di competenze tecniche e dalla flessibilità, più che dal prezzo.

Per quanto concerne i pagamenti, c'è da segnalare come i tempi siano sempre stati e siano tuttora insostenibilmente lunghi: le fatture sono pagate a 120 gg, se non oltre. Da questo punto di vista, il passaggio da Fiat – MM – Denso, non ha comportato nessun cambiamento per il fornitore.

#### **4. Risorse di rete**

La vita e la crescita dell'impresa sono dovute in misura determinante alle relazioni – informali – sviluppate all'interno della filiera, sia verso altre PMI del settore (altri costruttori di stampi, ma anche imprese di stampaggio), sia verso i committenti acquisiti. Tali relazioni - basate sul riconoscimento della qualità dell'impresa, nonché della professionalità dell'imprenditore – hanno consentito, attraverso il noto fenomeno del “passaparola”, l'acquisizione di nuovi clienti, pure in difetto di una reale funzione promozionale/commerciale dell'impresa.

L'informalità dell'ambiente nel quale si muove l'imprenditore è testimoniata dal fatto che relazioni personali, maturate in ambienti affatto diversi (quali un'associazione sportiva amatoriale), si sono rivelate utili ai fini dell'acquisizione di commesse. Molto meno utile – da questo punto di vista – l'adesione all'associazione di rappresentanza.

L'imprenditore non ha mai partecipato a strutture consortili, a reti di imprese o ad accordi di cooperazione di qualche natura, pur credendo che possano essere di una qualche utilità. Recentemente, in seguito alla costituzione del consorzio Muldex, finalizzato alla ricerca di clienti esteri, il titolare ha chiesto di entrarvi ed è attualmente in attesa di una risposta. L'impressione è che siano le altre imprese aderenti, mediamente più strutturate e di dimensioni maggiori, sebbene si tratti di piccole imprese ed imprese artigiane, a non avere interesse ad accogliere nel proprio consorzio l'impresa.

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Fin dalla nascita, l'impresa si occupa di progettazione e costruzione di stampi; nel '91 opera su stampi per pressofusione e lavorazione della gomma; con la perdita di alcuni clienti nel settore (perdita imputabile alla contrazione di mercato dei clienti stessi), l'impresa abbandona gradualmente il settore gomma, ed oggi si occupa di costruzione di stampi termoplastici per la lavorazione di plastica, alluminio e lamiera, Nel '97 la produzione è sostanzialmente identica a quella attuale.

L'impresa pone grossa attenzione nell'aggiornamento tecnologico e all'innovazione incrementale del proprio prodotto.

La percentuale di investimenti relativa agli ultimi tre anni è molto elevata (25% del fatturato) e le macchine presenti in azienda hanno un'età media molto bassa (5 anni). Gli investimenti realizzati hanno interessato in primo luogo la sostituzione di macchinari ed attrezzature (tipologia di investimento per la quale sono stati utilizzati anche fondi pubblici provenienti da leggi di agevolazione), ma anche l'introduzione di nuove attrezzature e tecniche inerenti il processo produttivo, e introduzione di ICT.

Il livello tecnologico presente in azienda è buono (presenza di macchine a controllo numerico e CAD/CAM, laddove sono ormai superate le macchine a logica controllata PLC), così come il livello di informatizzazione dell'impresa (che dispone di un collegamento di Internet, di una rete interna e di un proprio sito internet), mentre il raccordo in rete con i propri committenti non è ancora stato raggiunto.

L'azienda dispone di un proprio ufficio tecnico, che si occupa dello sviluppo progetti; l'analisi di mercato e la generazione di idee in relazione a nuovi prodotti/progetti da implementare, è invece affidata al titolare.

Per l'acquisizione delle conoscenze tecniche, l'impresa conta sul trasferimento sia da parte dei propri committenti, sia dai fornitori; tuttavia la via privilegiata per l'acquisizione di conoscenze tecniche è individuata nella partecipazione a corsi di formazione sia esterni, sia realizzati al proprio interno.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

L'impresa, nata come s.n.c. tra il titolare ed un altro socio non familiare (un ex dipendente della precedente attività), cambia assetto proprietario nel '95, quando al socio – ritiratosi per motivi personali – subentra la moglie del titolare, con una quota pari al 40%. In questo modo la proprietà e la gestione di impresa sono concentrate nell'ambito della famiglia ristretta.

Il titolare ha valutato in passato l'opportunità di trasformare l'impresa in una società di capitali, sostanzialmente per ridurre il rischio, più che come strategia di crescita; l'allargamento della compagine societaria a nuovi soci non è, infatti, stato compiuto, poiché i costi non sembrano essere bilanciati dai possibili vantaggi; oggi poi viene a sommarsi l'incertezza rispetto al futuro dell'impresa, incertezza che inibisce cambiamenti ed evoluzioni di qualsiasi natura.

Il titolare presidia le funzioni strategiche (commerciale, acquisti, direzione produzione); alla moglie è delegata la direzione amministrativa; la responsabile per la qualità è una dipendente, della sicurezza è responsabile il titolare.

L'attività del titolare è nettamente sbilanciata sull'attività commerciale (che occupa l'85% del suo tempo), laddove alla direzione produttiva è dedicato un 15% del tempo di lavoro.

L'attività commerciale è soprattutto dedicata al rapporto con i clienti acquisiti (70% del tempo), in misura inferiore e paritaria alla ricerca di nuovi clienti ed al marketing indiretto. Questo ha un inevitabile riflesso sulle modalità di acquisizione di nuovi clienti che, infatti, negli ultimi 5 anni sono stati acquisiti grazie a conoscenze personali ed alla segnalazione di altri committenti acquisiti.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

L'impresa, operando esclusivamente nel settore *automotive*, ha subito le conseguenze della crisi settoriale.

Tali conseguenze si sono fatte sentire più nella prima parte del 2002 (con calo di ordinativi, produzione e fatturato) che nella seconda, nell'ambito della quale si è registrato qualche timido segnale di ripresa (domanda e produzione in aumento, fatturato stazionario), seppure si è registrato una diminuzione degli addetti (per il blocco del turn-over).

Le prospettive future, tuttavia, restano incerte; l'impresa opera in un mercato in parte diversificato e tuttavia la dipendenza dal sistema-fiat è ancora in grado di condizionarne le sorti, facendo registrare flessioni nella domanda che, se pure non mettono a rischio l'esistenza dell'impresa, ne condizionano la crescita ed inibiscono l'adozione di strategie di lungo periodo (sostanzialmente "*si naviga a vista*"). Non a caso, negli ultimi 5 anni, l'orientamento strategico dell'impresa è stato indirizzato principalmente a strategie di contenimento dei costi di produzione, pure in presenza di forti investimenti, che sembrano rivelare strategie adattative, più che progetti di crescita e/o diversificazione.

## CASO 22

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	3
<u>fatturato 2002:</u>	200.000 €
<u>forma giuridica:</u>	ditta individuale
<u>anno di fondazione:</u>	1991
<u>attività economica principale:</u>	lavorazioni meccaniche conto terzi
<u>prodotto principale:</u>	lavorazioni meccaniche su pressofusi in alluminio per particolari del motore

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	42 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	licenza media inferiore

L'impresa nasce nel 1991, fondata dall'attuale titolare, che opera inizialmente senza dipendenti. Il titolare/fondatore ha un'esperienza di lavoro dipendente, come operaio qualificato (esperienza di lavoro al tornio, alla fresa e all'attrezzaggio) e come responsabile del reparto macchine per l'assemblaggio, in un'impresa appartenente al settore medicale.

I primi anni di vita dell'impresa paiono sospesi tra attività d'impresa e autoimpiego; spinto a mettersi in proprio alla ricerca di maggiori gratificazioni professionali ed economiche, nella fase iniziale dell'attività il titolare può mettere a valore sostanzialmente la propria capacità tecnica ed una rete di relazioni personali, legate alla precedente occupazione da dipendente, in imprese ed officine dell'area. Tuttavia le

risorse economiche iniziali sono piuttosto scarse – consentendo investimenti limitati, in macchinari di seconda mano e tendenzialmente di vecchia generazione - così come deficitarii appaiono sia la formazione imprenditoriale, sia l'orientamento al mercato. Gli esordi sono segnati, inoltre, dalla fase recessiva che caratterizza i primi anni '90, e che va a sommarsi alle difficoltà di *start up* tipiche di una piccola impresa.

L'idea originaria su cui nasce l'impresa è di realizzare attività d'attrezzaggio, mettendo a frutto l'esperienza del fondatore, a prescindere dai settori industriali di riferimento. Tuttavia, sul mercato locale non c'è sufficiente spazio per consentire la sopravvivenza ad un'impresa esclusivamente dedicata a tale attività. Dopo un esordio difficile – in cui il titolare si dedica anche ad attività di ripiego, quali la manutenzione di impianti idraulici industriali – matura la scelta di occuparsi di attività produttiva, che ha una maggiore richiesta sul mercato. Le lavorazioni meccaniche costituiscono tuttora l'attività prevalente dell'impresa.

Dal '91 al '97 il titolare opera tendenzialmente da solo, affiancato talvolta da apprendisti, che tuttavia non riesce a mantenere in azienda per l'impossibilità di garantire loro solide prospettive di lavoro. Nella seconda metà degli anni '90, grazie anche ai consistenti investimenti realizzati, l'attività cresce ed aumenta il numero di occupati che arriva a 4 alla fine del 2002, per poi tornare a 3 nel 2003, ma con prospettive di ulteriore ampliamento nel prossimo futuro.

Il fatturato dell'impresa, molto più basso nella fase iniziale, cresce nella seconda metà degli anni '90 (arrivando a circa 350 ML di lire nel '97) e si mantiene tendenzialmente stabile sino al 2002 (una performance migliore, legata alla favorevole congiuntura di mercato, si registra nel 2000).

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

L'impresa opera nel settore *automotive*, che rappresenta il 100% del proprio fatturato. Il peso del settore auto aumenta gradualmente nel corso degli anni '90 (nel '97 rappresenta già circa l'80% del fatturato),

sino a diventare esclusivo settore di riferimento. Nei primi anni di vita l'attività è dispersa tra molti clienti, tendenzialmente di piccole dimensioni, operanti in settori eterogenei, senza una netta prevalenza dell'uno rispetto all'altro. Nei primi anni '90 l'impresa opera per una piccola percentuale (che il titolare non è in grado oggi di quantificare) per imprese afferenti alla filiera *automotive*, ma anche nel settore medicale, del bianco, degli impianti industriali. Manca, nei primi anni di vita dell'impresa, una coerente strategia di mercato; sostanzialmente l'imprenditore cerca il lavoro laddove le sue conoscenze dirette o indirette glielo consentono, e non rifiuta nessuna commessa o nuovo cliente, a prescindere dal settore in cui operano.

L'ingresso nel mondo *automotive* è frutto di un mix di casualità e investimento strategico. Casualità perché gli sforzi per mantenere, consolidare e accrescere i rapporti con quello che diventerà poi il committente principale dell'impresa (e che opera nella filiera auto), acquisito inizialmente grazie al "passaparola" tra le imprese committenti, sono dovuti più alle caratteristiche ed alle garanzie di affidabilità che il cliente è in grado di offrire, piuttosto che alla sua appartenenza al settore auto.

Di scelta tuttavia si può parlare poiché, sulla spinta iniziale verso il consolidamento dei rapporti con il cliente principale, l'orientamento dell'impresa è quello di raggiungere un elevato grado di specializzazione settoriale, per operare, in via privilegiata, se non esclusiva, all'interno della filiera auto. La filiera legata all'*automotive* è vista per tutti gli anni '90 (ed ancora oggi, nonostante la crisi che l'ha investita) come settore di approdo, sia per l'elevato contenuto tecnologico connesso alla produzione auto, sia per la presenza nel settore d'impresе di dimensioni e complessità tali da poter garantire continuità di lavoro e correttezza nei rapporti con i fornitori.

L'impresa ha oggi 7-8 clienti, tra i quali uno principale (che copre circa il 60% del fatturato globale), uno secondario ma significativo (circa il 20%), gli altri minori. Si tratta, in tutti i casi, di imprese medie e medio - grandi (comprese tra i 50 e i 250 dipendenti); sono prevalentemente fornitori

diretti di OEM, ma non fornitori di moduli e sistemi. Il cliente principale è un'impresa piemontese, con sede e stabilimento in Piemonte, che fornisce a Powertrain particolari del motore. Il secondo cliente dell'impresa fornisce particolari per il mercato dei ricambi originali (After Market). Tra gli altri clienti vi sono anche, in piccola parte, fornitori di secondo livello, che pesano circa il 10% sul fatturato di impresa.

All'interno della filiera *automotive*, significativa è la quota di fatturato dipendente indirettamente da Fiat Auto; i particolari subforniti al cliente principale hanno come destinazione lo stabilimento Powertrain di Pratola Serra. Anche i clienti minori sono legati alla filiera Fiat; la dipendenza da Fiat è, pertanto, stimata dall'imprenditore intorno al 70% del proprio fatturato.

Il secondo cliente, fornitore nell'ambito del mercato dei ricambi, è un'impresa localizzata in Piemonte, ma che opera quasi esclusivamente con l'estero.

In questo senso, i prodotti subforniti attraverso tale cliente (che pesa per il 20%) hanno come destinazione finale mercati esteri (Unione Europea ed America Latina).

Se il peso del settore *automotive* aumenta nel corso degli anni '90, è meno semplice ricostruire quanto la dipendenza da Fiat sia cresciuta, ovvero diminuita, anche a causa della significativa evoluzione registrata nella struttura della committenza, nel corso degli anni '90.

Indubbiamente il peso di Fiat agli esordi della vita d'impresa è decisamente inferiore rispetto ad oggi: il destinatario finale dei prodotti subforniti è Fiat, ma il settore *automotive* pesa molto meno sull'attività dell'impresa. Nel '91, limitatamente al settore auto, i committenti sono fornitori di 2° livello o di livello inferiore; l'impresa tuttavia ha molti clienti, operanti in settori diversi: medicale, impianti idraulici, impiantistica in genere (anche attività di manutenzione).

Sono tutte imprese di piccole dimensioni, non in grado di assicurare continuità di lavoro, né regolarità dei pagamenti e che talvolta risultano insolventi.

Nel corso degli anni '90, la strategia commerciale dell'impresa è dedicata a selezionare committenti affidabili, riducendone il numero.

Già nel '97, il numero di clienti è ridotto, seppure più elevato di oggi; i fornitori di primo livello pesano meno e sono presenti in misura più consistente fornitori di secondo livello; il cliente principale è il medesimo, ma pesa meno sul fatturato globale (circa per il 50%); i particolari subforniti al cliente principale tuttavia hanno come destinazione Fiat. Considerando che il peso del settore automotive è ridotto rispetto ad oggi (circa 80%), ma che non è ancora acquisito l'attuale secondo cliente (che opera con l'estero), si può stimare che il peso di Fiat sia pressoché uguale a quello attuale.

Da questo punto di vista, non si può parlare di strategia di diversificazione, poiché l'orientamento dell'impresa è esattamente finalizzato al radicamento nel settore *automotive*; il tentativo è piuttosto quello di posizionarsi al secondo livello di fornitura. Gli sforzi, effettuati per mantenere ed incrementare le commesse derivanti dal cliente principale, sono realizzati nella piena consapevolezza che l'OEM finale di riferimento è Fiat.

Tuttavia, a partire dalla fine del 2000, è avvertita l'esigenza di diversificare entro il settore *automotive*. L'obiettivo non è quello di proporsi direttamente su mercati esteri; tale tentativo è considerato velleitario - a causa delle piccole dimensioni dell'impresa - e senza credibili sbocchi di mercato, in virtù delle caratteristiche intrinseche all'attività produttiva; l'impresa - specializzata in lavorazioni meccaniche - deve, difatti, anche alla localizzazione in prossimità del committente una parte del proprio vantaggio competitivo. Al medesimo tempo, cercare di penetrare in una filiera locale già differenziata dal punto di vista dello sbocco finale di mercato, appare problematico, soprattutto a causa della concorrenza, oggi più che mai giocata al ribasso, da parte della grande quantità di imprese che stanno tentando il medesimo percorso di diversificazione.

La soluzione adottata è quella di penetrare nella nicchia costituita dal mercato dei ricambi; tale mercato ha, infatti, uno sviluppo disomogeneo

rispetto a quello del 1° impianto ed è in grado di compensare, almeno parzialmente, l'andamento discontinuo del mercato auto.

*“Quando cala il primo impianto, parte il ricambio; quando cala il ricambio, parte il primo impianto. Per questo mi sono cercato due settori, invece di diversificare andando a cercare chissà cosa e chissà chi, avevo un amico che lavora nei ricambi e ho pensato che era vero che i due mercati hanno dinamiche diverse. Non ho inventato niente, né io, né altri, alle volte abbiamo le cose sotto gli occhi...”*

### **3. Relazioni di sub fornitura**

La riorganizzazione del sistema di fornitura locale degli anni '90 ha un impatto indiretto sulla vita d'impresa, che nasce proprio in corrispondenza di tale fase di riconfigurazione. Per avere accesso alla filiera auto, l'impresa deve fin dall'inizio adeguarsi a rispettare criteri di qualità ed operare in un ambiente caratterizzato da un'elevata formalizzazione dei rapporti committenti – fornitori.

Quasi tutti i committenti – ed in ogni caso quello principale – adottano negli anni '90 politiche di qualificazione della fornitura. Tali politiche si concretizzano nell'adozione di procedure standardizzate per l'affidamento delle commesse (con capitolati d'affidamento molto stringenti) ed in *audit* di verifica sui fornitori, rispetto alla qualità delle lavorazioni, del processo e dei macchinari utilizzati.

Allo stato attuale, tuttavia, nessuno dei committenti richiede la certificazione di qualità ISO, quale prerequisito per avere accesso al proprio “parco fornitori”.

L'impresa non è ancora certificata, ma prevede di farlo nel futuro prossimo, giacché la certificazione di qualità si sta imponendo come condizione imprescindibile per rimanere nel mercato auto (e nel mercato *tout court*).

A prescindere dall'acquisizione formale della certificazione, dalla metà degli anni '90, l'orientamento strategico dell'impresa è quello del

costante miglioramento del prodotto immesso sul mercato e sulla riduzione degli scarti.

Dopo l'avvio della politica di qualificazione, le vendite al committente principale aumentano, e sono destinate ad aumentare nel prossimo futuro.

Al maggior volume di produzione richiesto ed alla conquistata stabilità del rapporto, non corrispondono azioni positive di sostegno all'impresa, finalizzate ad un'ulteriore crescita e qualificazione del fornitore, né è stata raggiunta un'integrazione strategica committente - fornitore, volta a superare un rapporto meramente mercantile. E' tuttavia presente un certo grado d'integrazione operativa: la cooperazione riguarda la fase di realizzazione delle pre-serie, prodotte dal fornitore, che è anche in grado di dare suggerimenti, attivando un processo di *feed back* verso il cliente.

Le attività a più alto valore aggiunto (ricerca e sviluppo, progettazione, rilevazione delle esigenze di mercato) sono, tuttavia, saldamente in capo al committente, laddove sul fornitore vengono soprattutto scaricati i costi del trasporto e della formazione del proprio personale (ma non l'investimento in scorte).

Il vantaggio competitivo dell'impresa risiede soprattutto nella sua capacità di "risolvere i problemi" del committente, nell'affidabilità data dall'elevata qualità delle lavorazioni e la tendenziale assenza di scarti, oltre che dalla flessibilità garantita dalle piccole dimensioni e dalla puntualità nella consegna.

Questi elementi consentono una certa contrattualità all'impresa, rispetto alla definizione dei prezzi, ma non sono tali da consentire al fornitore di richiedere modalità di pagamento migliori.

Ad oggi, le fatture sono ordinariamente pagate a 120 giorni, e spesso, nell'ultimo anno, anche oltre.

#### **4. Risorse di rete**

L'imprenditore, all'avvio della propria attività, può contare sostanzialmente nelle reti personali - legate alla sua precedente attività

come dipendente - e sulla fiducia accordatagli, grazie alle competenze tecniche e professionali. Tale “fiducia”, basata sull’affidabilità del nome, rimarrà il cardine delle relazioni instaurate con i propri committenti. La segnalazione da parte di clienti acquisiti o di altre imprese artigiane, rappresentano lo strumento principe per l’acquisizione di nuovi committenti; il “passaparola” è garantito dall’essere riconosciuto come affidabile da parte della propria comunità professionale.

Al di là della generica appartenenza alla comunità professionale, l’imprenditore non cerca di ampliare, né tanto meno di formalizzare in qualche modo, reti di relazioni orizzontali con altri artigiani, ad esempio attraverso la partecipazione a forme consortili, più o meno strutturate. Sostanzialmente non ritiene possibile un rapporto di cooperazione con altre realtà, a causa della tendenza di molte imprese artigiane ad operare con dubbia serietà (forme di concorrenza al ribasso, scarsa attenzione alla qualità del prodotto), inquinando l’immagine di tutta la categoria. In queste circostanze non sussistono le condizioni per progetti di cooperazione tra imprese.

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Il prodotto principale dell’impresa sono le lavorazioni meccaniche realizzate su pressofusi in alluminio, per particolari del motore. I particolari forniti come primo impianto sono montati su una grande quantità di modelli Fiat: Punto (vecchia e nuova, punto 1.9), Small diesel, Alfa 147.

I particolari forniti per il mercato del ricambio sono montati su modelli Ford, Toyota, Suzuki, Mizubishi

L’attività produttiva è realizzata attraverso macchine a controllo numerico; la fase di attrezzaggio è effettuata internamente. L’attenzione al miglioramento del prodotto ed all’ottimizzazione del processo è costante, e si riflette negli ingenti investimenti realizzati nell’aggiornamento e sostituzione dei macchinari (la cui età media è di 5 anni).

Le nuove conoscenze tecniche sono acquisite sostanzialmente dai fornitori (rappresentanti di macchinari) ed in misura minore dai committenti; l'impresa stessa costruisce le attrezzature adeguate per lavorare sui macchinari acquisiti, con un forte elemento di autoformazione nel lavoro. Le attività di sviluppo nuovi prodotti e progettazione sono realizzate dal titolare stesso.

Sotto il profilo delle risorse umane, si registra la difficoltà a reperire e trattenere manodopera qualificata. Gli specializzati, dopo essere stati formati internamente, tendono a lasciare l'azienda, in cerca della sicurezza garantita da imprese di dimensioni maggiori.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

All'interno dell'impresa, tutte le funzioni strategiche - commerciale, acquisti, direzione produttiva e amministrativa - sono demandate al titolare. L'attività principale dell'imprenditore è tuttavia quella strettamente produttiva, che occupa circa l'80% del suo tempo: oltre alla supervisione cura, infatti, la programmazione delle macchine a controllo numerico e la fase di attrezzaggio. Gli operatori lavorano in regime di autocontrollo a bordo macchina, con un grado di autonomia ridotta a quella meramente operativa.

L'attività commerciale dell'impresa è pressoché esclusivamente dedicata al rapporto con i clienti acquisiti. Non viene realizzata attività di *marketing* e promozione, sia per mancanza di tempo e risorse da destinare a questo tipo di attività, sia per sfiducia nello strumento stesso.

*“I contatti avvengono per conoscenze personali, magari tra un imprenditore e l'altro, non attraverso cataloghi [...] “attività di marketing ne ho fatte, ma non hanno mai portato a nulla. Il discorso è quello, spendi solo dei soldi, ma non ti portano a niente. Per questo tipo di attività un cliente non va a cercare le pagine utili, soprattutto in questi ultimi anni, in cui o sei specializzato o non ti cerca nessuno.*

*[...] ricerca di nuovi clienti non ne faccio, soprattutto in questi ultimi tempi: se non sono ditte che conosco non mi fido. Nei momenti di crisi, cercare nuovi clienti è meglio lasciare perdere.”*

Sotto il profilo dell’assetto societario, l’impresa – attualmente ditta individuale, passerà in breve a società a responsabilità limitata. La trasformazione in società di capitali è vista come strumento utile per diminuire il rischio e consentire un più agevole accesso al credito; non è viceversa pensata nell’ottica di un ampliamento possibile della compagine societaria o come strumento di finanziamento dell’impresa.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

Nonostante la crisi che ha investito il settore auto, dopo la flessione del 2001 – 2002, seguita alle buone *performance* realizzate nel 2000, l’impresa ha acquisito nuove e più consistenti commesse – in grado di garantire lavoro per circa due anni - da parte del cliente principale, quello più strettamente legato alla filiera Fiat. In questa prospettiva, l’imprenditore ha realizzato forti investimenti in un nuovo capannone di dimensioni maggiori e, per fare fronte alla crescente produzione, incrementerà il numero dei dipendenti di una o due unità. L’impresa, pertanto, sembra per ora al riparo dalla crisi settoriale, anche se le prospettive a lungo termine appaiono incerte, giacché l’attività, per come oggi configurata, sembra non poter prescindere dalla presenza di un produttore finale sul territorio nazionale.

## CASO 23

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	10
<u>fatturato 2002:</u>	€ 300.000
<u>forma giuridica:</u>	S.r.l. Uninominale
<u>anno di fondazione:</u>	1984 (2001 come s.r.l.)
<u>attività economica</u>	progettazione e costruzione stampi.
<u>principale:</u>	
<u>prodotto principale:</u>	stampi per materie plastiche

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	46 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma di scuola professionale

Il titolare ha sempre lavorato nel settore degli stampi. Entrato in fabbrica negli anni '60 come apprendista, rimane nella stessa azienda fino a diventare responsabile d'officina.

Nei primi anni '80, grazie ai contatti maturati come dipendente, diventa socio della \*\* S.a.s., impresa attiva nel settore dello stampaggio dal 1968. La \*\* lavorava sia nell'indotto Fiat sia per alcuni fornitori Olivetti, ed il suo fatturato dipendeva per il 50% dall'auto e per il 50% dall'informatica e telecomunicazioni.

A partire dal 1984 i fondatori dell'impresa recedono gradualmente da soci venendo sostituiti dai figli dell'attuale titolare. Nel 2001 – a causa delle difficoltà del settore auto – nasce l'impresa attuale, una società a responsabilità limitata uninominale, al fine di separare completamente il patrimonio della famiglia da quello dell'impresa.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

Fino al biennio 88/89 il 50% del fatturato dell'impresa dipendeva da aziende collegate con Olivetti Computers.

Con la crisi del settore informatico piemontese, la quota di ricavi dipendente dall'auto sale costantemente fino a raggiungere il 98% circa del 2002. Il restante 2% dipende dagli ordini provenienti dalla Urmet Telecomunicazioni S.p.a. di Torino, un'impresa attiva nel settore della telefonia ex partner strategico dell'Olivetti.

Le prime commesse nel settore informatica e telecomunicazioni cominciano nuovamente ad arrivare nel 1997. Non si può parlare di strategia di diversificazione, le nuove commesse sono, infatti, frutto della rete di conoscenze mantenuta nel corso degli anni.

La quota di fatturato derivante al settore auto (98%) dipende per il 70% da Fiat Auto, per il 25% da altre aziende del gruppo torinese e per un restante 5% da BMW e Saab.

I due clienti dell'impresa non sono i produttori finali, ma fornitori di moduli e sistemi: la Key Plastis, un gruppo americano che ha assorbito la ditta italiana Foggini, e la Lucchesi - ITV Fastex.

La Key Plastis è il cliente principale non solo perché copre da solo il 60% del fatturato, ma anche perché ha accompagnato all'estero l'impresa, permettendole di lavorare, indirettamente, anche per altri produttori europei di automobili.

La Lucchesi – impresa di dimensioni comprese tra i 250 ed i 500 addetti - copre il 30% circa delle entrate.

La quota restante del fatturato è suddivisa tra numerose piccole commesse “una tantum”, spesso si tratta di lavori che altre imprese artigiane non riescono a portare a termine da sole per cui ricorrono ad una ditta che conoscono e di cui si fidano.

Recentemente, si è verificata l'opportunità di lavorare per un fornitore Maserati, l'acquisizione di questa commessa è peraltro troppo recente per valutare la sua consistenza ed impatto sulla vita d'impresa.

Nel 2002 l'impresa ha affiancato alla progettazione e costruzione degli stampi anche l'attività produttiva di stampaggio. La decisione nasce grazie al concorrere di diversi fattori:

*“Noi abbiamo sempre cercato di lavorare anche per altri, però finché c'era la Fiat non era un'esigenza vitale...poi l'anno scorso un'impresa vicina a noi ha dovuto chiudere lasciando libero il capannone. Noi abbiamo sempre fatto fare le prove all'esterno, quindi le due cose si sono combinate: potevamo cominciare a fare le prove all'interno – risparmiando - e potevamo espanderci senza spendere troppo. Forse può sembrare strano espandersi proprio in un periodo di crisi, ma l'idea era poter dare più servizi ai clienti...loro tendono ad internalizzare e a ridurre i fornitori allora noi - che siamo conosciuti per la progettazione e la costruzione degli stampi - possiamo fare anche lo stampaggio e loro risparmiano”.*

Al momento non è ancora possibile valutare appieno l'esito di questa iniziativa, sicuramente ci si è scontrati con due problemi:

*“ [...] in primo luogo la difficoltà nel trovare operai specializzati per lo stampaggio ...abbiamo messo anche un annuncio su internet ... e poi il fatto che questa è una crisi globale e tutti tendono a fare il più possibile all'interno. Forse Fiat è più in crisi degli altri, ma noi come progettazione siamo stati fermi per otto mesi! Eppure la Key Plastis è una multinazionale che ci ha già usato per l'estero, se non fosse una crisi globale riusciremmo a diversificare, a dipendere meno dalla Fiat.*

Oltre a queste difficoltà, bisogna considerare che la capacità produttiva nell'ambito dello stampaggio è, al momento, piuttosto limitata. I capitali a disposizione, e la prudenza del titolare, hanno permesso di acquistare le macchine sufficienti per coprire ampiamente le esigenze interne della ditta – le prove – ma non di realizzare gli alti volumi di produzione di cui i clienti hanno bisogno.

In seguito l'impresa ha cercato di rivolgersi direttamente al mercato progettando – e brevettando – piccoli articoli promozionali in plastica, in particolare portachiavi e portamonete, senza riscuotere, tuttavia, grande successo.

*“Abbiamo fatto cataloghi, partecipato a mostre ma sono tutti settori già occupati da chi ci lavora da anni e li conosce perfettamente. La difficoltà principale è stata la mancanza di una rete di vendita, qualcuno in grado di trattare con i grossisti...perché sono i grossisti che conoscono bene quel mercato in cui tu stai cercando di entrare.*

*Noi potevamo fare tutto in proprio ...dall'idea alla progettazione alla costruzione dello stampo fino allo stampaggio ... e con un tuo prodotto da vendere puoi andare su altri mercati a differenza di tante altre piccole imprese [dell'indotto] ... ma alla fine ci abbiamo rimesso, questa è una crisi mondiale non ci sono più mercati che crescono dove puoi entrare”.*

Oggi lo stampaggio rappresenta solo il 5% della produzione dell'impresa ed è interamente dipendente dal settore auto. La produzione di articoli in plastica, nonostante gli investimenti in promozione, non è quantificabile e sicuramente non ha contribuito alla composizione dei ricavi.

L'azienda ha 9 addetti, 3 operai specializzati, 3 operai generici, 2 apprendisti ed un'impiegata con un contratto di formazione e lavoro.

Il mercato di riferimento è prevalentemente locale: il 90% della produzione è assemblata nella provincia di Torino, mentre il restante 10% si suddivide tra Piemonte, Italia, Francia e Germania.

Gli stampi progettati dall'impresa sono utilizzati per particolari di modelli Fiat: la Punto, la Bravo e la Stilo.

### **3. Relazioni di sub – fornitura**

Negli ultimi 5 / 10 anni tutte le grandi aziende dell'auto presenti in provincia hanno cercato di selezionare i propri fornitori in base al livello di fatturato. In questo modo si cerca di favorire quelle imprese con una maggiore capacità organizzativa:

*“ [...] l'obiettivo è ridurre i costi di gestione, no? Allora se voglio riorganizzarmi in modo che siano gli altri a farmi da magazzino devo essere sicuro che sia abbastanza grande per farcela e che sappia farlo bene, se no si ferma tutto”*

Quando uno dei maggiori committenti, la Foggini è stata assorbita dalla Key Plastis, il *management* di medio livello è rimasto lo stesso per cui i problemi legati al cambio di procedure sono stati assorbiti in modo relativamente morbido. L'impresa, inoltre, rispettava già la maggior parte degli *standard* di qualità della produzione e di tempi richiesti.

Viceversa, negli ultimi due anni il rapporto con il cliente principale è peggiorato drasticamente per quanto riguarda i tempi di pagamento ed i prezzi delle commesse:

*“... ti propongono un pagamento a 270 giorni, e magari vogliono pure lo sconto...e non è che puoi chiedere un acconto a chi ti paga a 270 giorni. Sanno benissimo che se ti rifiuti c'è un altro cliente pronto ad accettare. In più la mia banca comincia a non scontarmi più alcune fatture se vengono da certi clienti, altre me le scontano al massimo al 50%...ci sono dei miei colleghi che non riescono neanche più ad ottenere il fido”*

Il cliente si fida delle competenze possedute dal fornitore; apprezza sia la precisione nella progettazione di specifiche particolari sia la capacità di interagire con i propri tecnici. Tuttavia, gli uffici acquisti conoscono perfettamente i rapporti di forza e la situazione delle imprese artigiane torinesi, per cui tendono a scaricare sui fornitori una parte dei costi della crisi.

Sotto il profilo della divisione del lavoro, la progettazione è completamente demandata al fornitore, i due clienti maggiori si limitano a richiedere una prima valutazione del titolare precedente rispetto alla realizzazione delle pre – serie. In alcuni casi, introduzione di nuovi macchinari e di nuove tecnologie, alcuni tecnici della Key Plastis hanno distaccato dei tecnici presso l'azienda per brevi periodi.

#### **4. Risorse di rete**

L'impresa non fa parte di nessun consorzio, né ha mai preso in considerazione l'idea. La rete di cooperazione coincide con le altre imprese artigiane che si trovano fisicamente vicine o che lavorano con gli stessi clienti. In quest'ultimo caso, è normale affidare ad un concorrente che si conosce una lavorazione che da soli non si è in grado di portare a termine.

Non è mai stato realizzato il tentativo di formalizzare questa rete basata sulla fiducia reciproca per partecipare a fiere, iniziative promozionali o per presentarsi su nuovi mercati. Solo le grandi imprese, i clienti più importanti, possono favorire l'espansione e/o la diversificazione dell'attività di una piccola azienda. Anche se, attraverso un consorzio, si riuscisse a raggiungere la massa critica necessaria – ad esempio – per partecipare ad un grande evento promozionale, mancherebbero in ogni caso tutte quelle “conoscenze collaterali” che esulano dalla produzione, ma che sono fondamentali. La piccola impresa che vuole andare all'estero è in grado di capire l'importanza di un catalogo ben fatto, ma per loro il *marketing* è solo questo.

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Gli stampi realizzati dall'impresa sono utilizzati per particolari di modelli Fiat: Punto, Bravo e Stilo. L'attività è realizzata utilizzando, per la progettazione, tecnologie CAD / CAM ed una macchina per rilievi dimensionali MDM.

Per l'attività produttiva, si dispone sia di macchinari tradizionali sia di macchine a CNC. Gli impianti hanno un'età che varia dai 25 ai 2 anni.

Il *lay out* produttivo è organizzato per aree funzionali, l'area dello stampaggio dispone di macchine da 60 a 250 tonnellate per la fornitura di pre – serie o produzioni. Per organizzare questo settore negli ultimi anni sono stati realizzati investimenti complessivamente per 800.000 euro, anche grazie al ricorso alle leggi di agevolazione specifiche per l'artigianato.

Per quanto concerne la formazione e l'aggiornamento, questa viene realizzata completamente all'interno, come autoformazione nel lavoro; nel caso dello stampaggio si è utilizzato solo il tempo messo a disposizione dai tecnici dei fornitori.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

L'imprenditore presidia tutte le funzioni strategiche (elaborazione nuove strategie, ricerca opportunità di mercato etc), mantenendo un ruolo centrale anche per l'attività produttiva cui dedica circa il 50% del tempo passato in azienda.

Oggi, visti gli esiti incerti dei tentativi di diversificazione attuati, l'attività commerciale è quasi interamente dedicata al rapporto con i clienti acquisiti.

I nuovi clienti sono arrivati solo grazie a conoscenze personali; anche la ripresa del lavoro nel settore comunicazione è dipesa dalla volontà di mantenere vivi i contatti personali nel corso degli anni.

In futuro c'è la speranza di poter inserire nuovi soci, per ampliare maggiormente i volumi di produzione e completare il processo di rinnovamento delle attrezzature. L'ampliamento della compagine societaria viene considerato sia come un mezzo per finanziare l'impresa sia come una possibilità per gestire al meglio un mercato che è “*imprevedibile*”.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

Nel secondo semestre del 2002 il livello della domanda è aumentato, l'incertezza sul futuro comunque è confermata dalla diminuzione del numero degli occupati (da 10 a 9). La crisi dell'auto ha inciso fortemente sulla vita dell'azienda, causando una drastica riduzione dell'attività, al punto che gli impianti hanno lavorato solo al 50% della capacità installata.

La speranza è che il cliente principale, superato il periodo di crisi settoriale non solo italiano, possa dirottare sull'impresa una quota maggiore delle lavorazioni destinate a produttori d'auto stranieri.

C'è scarsa fiducia, viceversa per quanto concerne le sorti di Fiat Auto; sebbene si ritenga che una parte della produzione dovrebbe restare a Torino, si pensa che tale attività non sia tale da garantire la continuità di lavoro (ed in alcuni casi la sopravvivenza) a tutte le piccole imprese operanti nella filiera. In questo senso, l'obiettivo dell'impresa è quello di accedere a filiere interne al settore *automotive*, ma diversificate dal punto di vista della destinazione dell'OEM finale. A tale fine, tuttavia, l'impresa non ha una strategia proattiva di ricerca di nuovi clienti, quanto un atteggiamento adattativo rispetto all'evoluzione di mercato del committente maggiore.

## **CASO 24**

### **1. Dati generali**

#### **Impresa**

n. addetti:	5
fatturato 2002:	380 milioni di lire
forma giuridica:	ditta individuale
anno di fondazione:	1980
attività economica principale:	lavorazioni meccaniche di precisione
prodotto principale:	particolari per trattori

#### **Imprenditore**

Età:	51
Sesso:	maschio
Scolarità:	diploma di scuola professionale

L'azienda nasce nel 1980, fondata dal padre dell'attuale titolare, precedentemente occupato come operaio specializzato presso alcune piccole officine meccaniche del canavese. L'impresa sin dall'inizio si dedica al settore delle produzioni meccaniche di precisione, impegnandosi nella lavorazione, per conto di industrie di stampaggio, di particolari meccanici destinati ai trattori ed alle macchine per movimento terra.

Inizialmente, l'azienda si costituisce come SNC, trasformandosi in ditta individuale nel 1992, quando, dopo la scomparsa del padre e l'abbandono del fratello, che costituisce una nuova società operante nel medesimo comparto, l'attuale titolare ne diviene l'unico socio. Prima di cominciare a lavorare nell'azienda paterna, l'imprenditore è stato per un paio di anni dipendente dell'Olivetti, con la qualifica di operaio specializzato.

I primissimi clienti dell'azienda sono acquisiti grazie alle conoscenze personali risalenti alla precedente attività da dipendente del fondatore; successivamente, i nuovi clienti sono acquisiti grazie al passaparola effettuato dai committenti stessi. Attualmente, i principali committenti sono ancora quelli risalenti alla prima parte della vita dell'impresa, così come non vi sono state significative variazioni nella gamma dei prodotti; tuttavia, dal punto di vista produttivo, gli investimenti realizzati nella seconda metà degli anni novanta, hanno condotto a sensibili cambiamenti nel processo di produzione.

Nel corso degli anni novanta, il fatturato dell'impresa è andato crescendo. Più in particolare, dopo un picco negativo toccato nel 1991, vi è stata una continua crescita, culminata nel 2000, anno in cui l'azienda ha fatto registrare il miglior risultato della sua storia, con circa 420 milioni di lire. Nel corso del 2002, al contrario, si è avuta una riduzione di circa il 20 per cento del fatturato, *performance* negativa da imputarsi sia alla generale crisi economica internazionale, sia all'accresciuta concorrenza nel settore automotive, derivante dall'affacciarsi sul mercato di nuovi competitori, sia internazionali sia locali.

Nel corso del 2002, vi è stata anche la riduzione di un'unità nel numero degli addetti; tale perdita di manodopera, tuttavia, non è dovuta alla riduzione del fatturato e delle commesse, quanto ai raggiunti limiti di età di un vecchio dipendente dell'impresa.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

Il mercato di riferimento dell'impresa è costituito da quello delle macchine scavatrici e dei trattori, che determinano la quasi totalità del fatturato; minime percentuali, comunque mai superiori al 5 per cento del totale, possono essere ricondotte ad altri settori (sostanzialmente i camion e, ma solo nel corso dell'ultimo anno, le automobili), tuttavia si tratta di commesse non continuative e di piccola entità. Più precisamente, l'incidenza sul fatturato del settore trattori è pari a circa il

60-65%, mentre quello riconducibile al settore delle macchine scavatrici oscilla tra il 30 ed il 35%.

Nel corso del 2002, vi è stata anche una commessa riguardante il settore auto, la cui incidenza sul fatturato è stata però inferiore al 5%; va segnalato che precedentemente la società non è mai stata impegnata nella produzione riguardante direttamente il settore auto.

Nel corso degli anni novanta l'importanza percentuale dei vari settori non ha subito oscillazioni di rilievo e tali da poter essere considerate strutturali; tuttavia, durante il 2002, si è registrata una sensibile flessione nella produzione diretta al settore delle macchine scavatrici, con un calo pari a circa 10% del fatturato.

Sebbene il settore automobilistico rivesta un'importanza estremamente limitata, la dipendenza indiretta dalla FIAT dell'impresa intervistata è pari al 100 per cento. Infatti, tutti i clienti della ditta (sia i 3 maggiori, con i quali esiste un rapporto di clientela più stabile e continuativo, che i 4-5 minori, con i quali i rapporti sono più estemporanei) lavorano per aziende del gruppo torinese (New Holland, FIAT Kobelco, Iveco).

Tra il 1991 ed il 2002, il numero dei committenti è rimasto sostanzialmente stabile. Il principale cliente (un'azienda di livello inferiore al secondo, con circa 250 dipendenti che fornisce stampi per trattori della New Holland) pesa per quasi il 50 per cento del fatturato; il secondo committente (un'impresa che impiega meno di 50 addetti, anch'essa posizionata ad un livello inferiore al secondo nella catena della fornitura, ed impegnata nella fornitura di stampi per macchine scavatrici della FIAT Kobelco) influisce per circa il 20% del fatturato totale. La parte restante del fatturato deriva da commesse di clienti minori che, pur essendo anch'essi tradizionali clienti dell'impresa intervistata, garantiscono una minor continuità produttiva, con una maggiore variabilità della loro incidenza sul fatturato negli anni.

Tutti i clienti dell'impresa, sia i maggiori sia i minori sono società localizzate nella provincia, che, quindi, costituisce il 100 per cento del mercato in cui l'impresa vende i propri prodotti.

Per quanto concerne gli stabilimenti in cui i prodotti lavorati vengono assemblati, secondo l'imprenditore essi sarebbero localizzati: ad Aversa, per quanto concerne i trattori; a Settimo Torinese, con riferimento alle scavatrici; a Lecce la produzione destinata alle automobili.

Tra i principali cambiamenti riguardanti la riorganizzazione del sistema di sub-fornitura e le conseguenze di tali evoluzioni sul proprio settore, vanno segnalate principalmente: il restringersi dei tempi di consegna dei prodotti e la minore prevedibilità dell'andamento della domanda, nonché l'accrescersi delle spinte concorrenziali.

Più precisamente, l'imprenditore lamenta che nel corso degli anni novanta, soprattutto a causa della progressiva riduzione dell'importanza della produzione per il magazzino ed il ricorso alla "produzione snella" ed al *just in time*, si sia registrata una sensibile contrazione nei tempi concessi dal committente per svolgere la produzione. Inoltre, tale situazione, si è tradotta in una minore programmabilità della produzione; infatti, spesso le commesse derivanti dai diversi clienti si concentrano tutte in particolari periodi dell'anno, mentre, in altri momenti, l'attività dell'impresa è al di sotto della propria capacità produttiva.

Relativamente all'accrescersi della competizione, l'impresa segnala sia il presentarsi sul mercato di nuovi produttori internazionali (ad esempio, di quelli localizzati in Romania), sia l'entrata nel settore dei trattori e delle scavatrici di aziende nazionali precedentemente impegnate nella produzione automobilistica; società che, a causa della crisi che interessa la FIAT, tentano ora di diversificare la propria produzione ed il proprio mercato di riferimento. In entrambi i casi, sia con riguardo ai concorrenti nazionali sia relativamente a quelli esteri, si lamenta una concorrenza basata sostanzialmente sul livello dei prezzi, situazione che tende a comprimere i margini di profitto.

### **3. Relazioni di sub - fornitura**

L'azienda, che rifinisce particolari forniti in lavorazione dai propri committenti, non ha con essi alcun significativo rapporto di integrazione.

All'impresa fornitrice è delegata completamente la scelta del sistema di produzione; il committente fornisce i pezzi da lavorare ed il progetto da seguire, lasciando al sub-fornitore le decisioni inerenti i macchinari e le modalità di lavoro. Sono interamente a carico del sub-fornitore il costo dei macchinari e della formazione e riqualificazione della manodopera; al contrario, i costi di trasporto sono di competenza del committente.

I principali clienti dell'impresa, negli ultimi anni, hanno accresciuto le proprie esigenze riguardo alla qualità delle lavorazioni effettuate. Tuttavia, le politiche di qualificazione avviate dai maggiori committenti non impongono l'acquisizione di particolari certificazioni di qualità, traducendosi, più semplicemente, nella richiesta di una scheda del prodotto e nella stesura di una relazione di collaudo dello stesso, relazione effettuata e fornita dall'impresa stessa. Richiesta che, secondo il titolare, comporta un ulteriore aggravio dei propri tempi di lavoro.

L'imprenditore, in futuro, desidererebbe in ogni modo accedere alla qualificazione ISO, sebbene ritenga eccessivamente onerosi i costi necessari alla sua acquisizione, così come i tempi occorrenti all'espletamento di tutte le pratiche che tale certificazione comporterebbe.

Secondo l'imprenditore, i maggiori vantaggi competitivi sui propri concorrenti sono da ricercarsi nella qualità e nella flessibilità produttiva dell'azienda, sebbene le recenti evoluzioni del mercato tendano ad accrescere sempre più l'importanza dei costi di produzione. Tuttavia, allo stato attuale, l'intervistato ritiene che la qualità del prodotto costituisca ancora la principale variabile richiesta dai propri committenti.

La forza contrattuale dell'impresa appare piuttosto scarsa, soprattutto in rapporto ai tempi di pagamento, che mediamente sono di 120 giorni, sebbene, frequentemente, possano arrivare addirittura a 150.

#### **4. Risorse di rete**

L'impresa non è impegnata in alcun rapporto formalizzato con altre aziende. I rapporti di cooperazione con altre entità produttive si

traducono, al massimo, in sporadiche collaborazioni finalizzate a rispondere a picchi nella produzione. In sostanza, può occasionalmente concretizzarsi una situazione in cui, a fronte dell'impossibilità di effettuare l'intera produzione nei tempi richiesti dai committenti, ci si rivolga ad altre imprese della zona (o altre aziende ricorrano a quella intervistata), avvalendosi della loro collaborazione per riuscire a rispettare i tempi di consegna stabiliti dai committenti.

Le relazioni personali risultano, invece, decisive per quanto riguarda i rapporti con i committenti. Sin dalla fondazione dell'impresa, ovvero dai tempi in cui essa era gestita del padre dell'attuale titolare, la conoscenza diretta dei clienti è la principale modalità di acquisizione delle commesse. Anche attualmente, le relazioni personali costituiscono la variabile più importante nei rapporti di committenza, sebbene anche la segnalazione effettuata dai primi clienti acquisiti ad altre imprese del settore ha costituito, già nei primi anni di attività dell'impresa, un'altra importante fonte di commesse.

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

L'impresa effettua lavorazioni meccaniche di precisione per conto terzi. Più in particolare, le principali lavorazioni dell'impresa sono costituite dalla tornitura di flange e fondelli per i cilindri di trattori e scavatrici (particolari montati in prossimità dei bracci meccanici di tali macchine). Limitatamente alla piccola produzione effettuata, nel corso del 2000, per il settore auto, l'impresa provvede alla lamatura di ruote foniche (particolari meccanici dei quali l'imprenditore non è in grado di indicare l'utilizzo, non sapendo neanche ove essi siano montati).

Sebbene i principali prodotti dell'impresa siano i medesimi da sempre, nel corso dell'ultimo decennio, l'imprenditore ha percepito un aumento nella tipologia dei servizi richiesti dai propri committenti, che va nel senso della fornitura di un servizio completo, più che della mera attività di lavorazione; tuttavia, tali cambiamenti hanno riguardato prevalentemente i committenti di minori dimensioni.

La produzione è realizzata sia attraverso l'utilizzo di macchinari (frese e torni) piuttosto vecchi (la cui età media è di circa una quindicina d'anni), sia attraverso più moderne macchine a controllo numerico (acquistate più di recente e con un'età media di circa 5 anni). La scelta e l'acquisto dei macchinari necessari per la produzione è completamente delegata ed a carico dell'impresa intervistata. La formazione e l'addestramento necessari per farle funzionare sono svolte inizialmente dalle ditte che le forniscono, laddove la successiva formazione del personale ed il progressivo affinarsi delle capacità produttive deriva da processi di autoformazione nel lavoro.

Negli ultimi anni, l'impresa ha effettuato investimenti abbastanza importanti, pari a circa il 15 per cento del fatturato. Tali spese, sostenute in parte grazie al ricorso a finanziamenti agevolati erogati dalla Regione Piemonte, sono state finalizzate alla sostituzione di macchinari ed attrezzature ormai usurate; al contrario nell'azienda non è presente alcuna tecnologia informatica. Ulteriori investimenti, miranti all'ampliamento della capacità produttiva, non sono al momento previsti, sostanzialmente a causa della scarsa prevedibilità del futuro andamento mercato.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

Tutte le funzioni strategiche all'interno dell'azienda fanno capo al titolare, che, dal 1992, dopo l'uscita del fratello dalla società, è anche l'unico socio dell'impresa. La maggior parte del tempo di lavoro dell'imprenditore, circa il 60 per cento, è dedicato alla produzione, sebbene non immediatamente nella lavorazione dei pezzi, quanto piuttosto nella programmazione dei macchinari e nella gestione complessiva del lavoro. Il restante 40 per cento del lavoro del titolare si ripartisce equamente tra l'attività commerciale e quella amministrativa (secondo le parole dell'intervistato "la produzione di carta").

L'attività commerciale è limitata alla gestione dei rapporti con i clienti acquisiti. Un'attività a più ampio raggio, ad esempio la partecipazione a Fiere di settore, è giudicata eccessivamente gravosa, sia in termini di denaro (si lamenta il costo eccessivo degli spazi espositivi) sia, soprattutto, in termini di tempo (il titolare non può permettersi di abbandonare per giorni la propria azienda).

L'azienda, divenuta ditta individuale nel 1992 (precedentemente era una SNC), non prevede di effettuare cambiamenti nell'assetto societario. Il titolare, pur non mostrandosi a priori avverso all'ingresso di eventuali nuovi soci, ritiene che non sia possibile trovarne, percependo il proprio settore di attività come scarsamente appetibile per soggetti in cerca di profitti sicuri e appetibili.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

Pur non direttamente interessata dalla crisi che coinvolge il settore automobilistico, l'azienda, che, nel corso del 2002, ha visto il proprio fatturato contrarsi di circa il 20 per cento, ha subito indirettamente alcune ricadute negative ricollegabili a quanto avviene all'interno dell'indotto FIAT. Alcune imprese tradizionalmente operanti nel comparto automobilistico stanno, infatti, cercando di diversificare il proprio mercato di riferimento, affacciandosi su quello delle macchine agricole e scavatrici, accrescendo quindi le spinte competitive e saturando il mercato.

Tale situazione, unitamente all'affacciarsi di nuovi competitori internazionali operanti in paesi a basso costo del lavoro, è all'origine dei timori dell'imprenditore, che, al momento, ha deciso di rinviare eventuali investimenti (più precisamente la costruzione di un nuovo capannone), rimandandoli ad un momento in cui le prospettive di sviluppo appaiano meno instabili ed aleatorie.

## CASO 25

### 1. Dati generali

#### Impresa

n. addetti:	3
fatturato 2002:	300.000 euro
forma giuridica:	snc
anno di fondazione:	1992
attività economica principale:	lavorazione di particolari
prodotto principale:	confezionamento cristalli per specchietti retrovisori

#### Imprenditore

Età: 42 anni

Sesso: maschio

Scolarità: diploma di scuola media superiore

L'impresa si costituisce nel 1992 su iniziativa dell'attuale titolare, che inizialmente opera avvalendosi della collaborazione del padre (che è anche socio nell'azienda). Il titolare/fondatore, prima di creare la nuova ditta, è stato socio, insieme ad altri parenti, di un'altra impresa impegnata nella costruzione di specchietti retrovisori completi. Alla rottura della vecchia società, avvenuta a causa dell'insorgere di profonde divergenze tra i soci, l'imprenditore decide di limitare la propria produzione al solo confezionamento (etichettatura, imballaggio) di cristalli per specchietti retrovisori.

L'idea di restringere l'ambito di attività ai soli cristalli nasce dalla constatazione che essi siano più soggetti alla rottura rispetto allo specchietto completo, accrescendo quindi la possibilità di operare nel mercato dei ricambi auto, considerato meno soggetto alle oscillazioni della domanda di automobili nuove.

Sin dall'inizio, l'impresa si dedica ad una seconda lavorazione dei cristalli retrovisori (per auto ed veicoli industriali), delegando la prima parte della lavorazione (taglio, molatura) ad un'altra azienda, gestita da un collega imprenditore con il quale, da sempre, esiste uno strettissimo rapporto di collaborazione, rapporto tutt'ora esistente e, probabilmente, destinato a condurre alla creazione di un'unica società; in sostanza, gran parte del tempo di lavoro dell'imprenditore intervistato è dedicato all'attività commerciale ed alla ricerca di nuovi clienti, mentre una buona parte dell'attività produttiva vera e propria è effettuata da un'altra impresa.

Inizialmente, l'attività è svolta insieme al padre (che è anche socio nella ditta, sostituito, alla fine degli anni novanta, dalla moglie del titolare) con l'ausilio, tra il 1995 ed il 1998, di due dipendenti; successivamente trasferiti alla società con cui l'imprenditore collabora e che si occupa della prima parte della lavorazione del cristallo.

I primi clienti sono acquisiti tramite le conoscenze personali risalenti alla precedente attività imprenditoriale, ma, già a partire dalla metà degli anni novanta, va gradualmente crescendo l'importanza ed il numero dei committenti trovati grazie alla partecipazione a fiere di settore, che ormai costituiscono ampiamente la maggioranza del pacchetto clienti.

A partire dal 2000, vi è il tentativo di ampliare il proprio campo di operatività, estendendolo anche a quello della produzione di specchi per l'anti-infortunistica stradale (ovvero gli specchi posti in prossimità di incroci pericolosi). Tale settore, pur avendo fatto segnare un positivo trend nel corso dell'ultimo anno (crescendo di oltre il 10 per cento), rimane tuttavia marginale, pesando per non più del 5 per cento sul fatturato complessivo dell'impresa.

Il fatturato dell'impresa è sensibilmente cresciuto nel corso degli anni, passando dai 170.000 euro del 1997 ai circa 300.000 euro del 2002, facendo registrare sensibili incrementi ogni anno; aumento verificatosi anche nel corso del 2002, sebbene in modo meno vistoso che in precedenza.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

Il mercato di riferimento dell'impresa è costituito dal settore auto che rappresenta circa il 75-80 per cento del fatturato, seguito da quello dei veicoli industriali (un 15-20 per cento), mentre il restante è rappresentato dal nuovo comparto della costruzione di specchi per l'anti-infortunistica stradale (che, nell'ultimo anno, ha pesato per circa il 5 per cento).

L'importanza percentuale del settore automobilistico sul fatturato non ha subito variazioni di rilievo negli ultimi anni, facendo registrare oscillazioni piuttosto limitate; nel complesso l'impresa è riuscita, dalla sua fondazione in poi, a perseguire una continua crescita del fatturato, crescita che ha riguardato tanto il settore auto quanto quello dei veicoli industriali.

Sebbene circa la metà della produzione dell'azienda sia destinata a modelli prodotti dalla FIAT, l'imprenditore non appare particolarmente preoccupato per la crisi che ha investito la casa automobilistica torinese. Generalmente, alla riduzione delle vendite di cristalli per automobili di nuova produzione, corrisponde un aumento della domanda di ricambi per macchine usate; situazione che permette di affrontare con una certa tranquillità anche più generali crisi di tutto il settore automobilistico.

Inoltre, poiché i committenti dell'azienda sono grossisti e distributori che operano con una grande varietà di imprese automobilistiche e che agiscono a loro volta nel mercato dei ricambi, e data la capacità dell'azienda di rispondere con rapidità e flessibilità alle necessità dei clienti (fornendo cristalli per ogni tipo di automobile), le perdite di quote di mercato della FIAT non si ripercuotono in alcun modo sull'attività dell'azienda, che opera al 100 per cento della propria capacità produttiva attuale.

Al momento, l'azienda ha circa 24 committenti per quanto riguarda il settore auto e 5-6 operanti in quello degli autoveicoli industriali. Il numero dei clienti è andato gradualmente e progressivamente aumentando nel corso degli anni. Inizialmente, i primi clienti sono stati acquisiti grazie alle conoscenze personali derivate dalla precedente attività imprenditoriale del titolare e sono andate crescendo, sia in virtù del passaparola tra i clienti sia grazie alla partecipazione a fiere

internazionali di settore, che sono indicate come uno strumento molto importante per entrare in contatto con nuovi clienti, soprattutto di livello internazionale.

Attualmente, il principale cliente dell'impresa (che influisce per circa il 10-15 per cento del fatturato) è un grossista spagnolo, cliente acquisito verso la fine degli anni 90, proprio a seguito della partecipazione ad una fiera internazionale. In generale, l'azienda vende sia sul mercato regionale sia su quello nazionale ed internazionale (anche se direttamente nella sola Spagna). Tutti i committenti, sono imprese di piccole dimensioni (con meno di 50 addetti) che operano come fornitori di livello inferiore al secondo o attivi esclusivamente nel settore dei ricambi auto ed autoveicoli industriali.

L'imprenditore, pur dimostrando una buona conoscenza del mercato automobilistico, non è però in grado di indicare quali siano i principali mercati di sbocco dei propri clienti, non potendo quindi indicare gli stabilimenti in cui i cristalli prodotti sono effettivamente assemblati.

A partire dalla fine degli anni novanta, vi è il tentativo di entrare nel mercato dell'anti-infortunistica stradale, dedicandosi alla produzione di specchi da posizionarsi in corrispondenza di alcuni incroci particolarmente pericolosi. Attualmente, la nuova produzione rappresenta circa il 5 per cento del fatturato e l'imprenditore, pur interessato a sondare le opportunità di tale nicchia di mercato, non ritiene che essa possa soppiantare in futuro quella costituita dal comparto automobilistico. Nel settore dell'anti-infortunistica, gli unici committenti sono costituiti dalle amministrazioni comunali (meno di una decina) e le principali difficoltà incontrate dall'imprenditore sono di ordine burocratico.

### **3. Relazioni di sub-fornitura**

L'imprenditore non ritiene che nel corso della vita dell'azienda, a partire dal 1992, si siano verificati cambiamenti particolarmente significativi nei rapporti con i committenti.

Tuttavia, negli ultimi anni, un numero crescente di clienti richiede la certificazione ISO del prodotto. Va però segnalato che la certificazione richiesta non riguarda direttamente l'azienda intervistata, che svolge solo la parte finale del processo di produzione dei cristalli per automobili, quanto piuttosto la qualità del cristallo utilizzato, interessando quindi i sub-fornitori dell'impresa.

L'impresa, che produce quasi esclusivamente su commessa, non riceve alcun particolare sostegno dai clienti che ad essa delegano completamente la scelta delle modalità di produzione e la formazione del personale. Per quanto riguarda i costi di trasporto (che a causa della natura del prodotto, leggero e poco ingombrante, non risultano particolarmente significativi, incidendo sul prezzo per circa l'1 per cento), essi sono a carico del sub-fornitore quando il trasporto avviene in Italia, laddove gravano sul committente se l'invio è destinato all'estero.

L'imprenditore individua nell'economicità e nella qualità dei propri prodotti i principali vantaggi competitivi sui diretti concorrenti; sebbene, soprattutto per quanto concerne il rapporto con il maggiore cliente, quello estero, indichi anche rapidità, flessibilità (ovvero la capacità di produrre cristalli per qualsiasi tipo di auto) e capacità di interazione sistemica (grazie buona padronanza della lingua che permette di avere rapporti diretti e chiari con il committente), quali requisiti indispensabili per continuare ad agire sul mercato.

I committenti italiani, generalmente, effettuano pagamenti a 60-90 giorni, mentre con riferimento al cliente estero i tempi scendono a soli 30 giorni. Tali tempi, stabiliti dai committenti stessi, nel corso degli anni non hanno fatto registrare significativi cambiamenti.

#### **4. Risorse di rete**

La rete di relazioni riveste una notevole importanza nella vita dell'azienda, sia per quanto concerne il rapporto con i clienti, ovvero la parte commerciale dell'impresa, sia soprattutto, per quanto riguarda l'attività produttiva.

Con riferimento al lato commerciale dell'attività imprenditoriale, le conoscenze personali si sono rivelate utili per acquisire i primi committenti, che a loro volta, considerando l'imprenditore affidabile e competente, hanno segnalato l'impresa ad altre ditte.

Tuttavia, quella che può essere considerata la maggiore "risorsa di rete" dell'azienda (e che costituisce un tratto abbastanza peculiare del suo funzionamento) è da individuarsi nella stretta relazione esistente tra l'impresa intervistata ed un'altra ditta specializzata nella lavorazione del vetro; rapporto che sebbene molto stretto e continuativo, rimane tuttavia su un piano completamente informale. Più precisamente, esiste una significativa ripartizione dei compiti tra le due società, quella dell'imprenditore interpellato si occupa principalmente di reperire le commesse e di effettuare la seconda parte della lavorazione del prodotto (etichettatura ed imballaggio), mentre l'azienda cooperante (al cui titolare si riconosce una grande perizia produttiva) si occupa del taglio e della molatura dei cristalli per retrovisori.

Tra le due entità esiste una forte interazione che, nella seconda metà degli anni novanta, si è tradotta nel distacco di due addetti, precedentemente dipendenti dell'azienda intervistata, presso l'altra società, più direttamente impegnata nella lavorazione del prodotto e maggiormente bisognosa di manodopera.

Inoltre, a partire dal 2000, al fine di ridurre i costi del trasporto dei materiali ed i tempi di produzione e confezionamento del prodotto, l'imprenditore interpellato ha trasferito l'attività da Nichelino a Moncalieri, nelle immediate vicinanze dell'altra società.

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Il principale prodotto dell'impresa è costituito dai cristalli per specchietti retrovisori. Tuttavia, come visto in precedenza, l'azienda si limita alla seconda parte della lavorazione, quella immediatamente precedente alla commercializzazione del prodotto. In sostanza, sul versante produttivo, l'impresa si limita ad apporre degli adesivi sulla parte posteriore del

cristallo ed a provvedere al suo confezionamento ed imballaggio. Attività che è svolta manualmente dal titolare con la collaborazione della moglie.

Il maggior cambiamento che ha interessato il prodotto riguarda il proliferare di modelli e forme differenti: tuttavia, le novità hanno riguardato solo il disegno e le dimensioni del cristallo, non ripercuotendosi in maniera significativa sulle modalità di produzione dello stesso, attività che peraltro riguarda sostanzialmente non l'impresa intervistata bensì quella con cui la stessa collabora.

L'impresa produce cristalli per un grande numero di modelli automobilistici (FIAT, Ford, Alfa Romeo, SEAT) ed inoltre, data la grande importanza rivestita del mercato dei ricambi auto, mantiene nel proprio catalogo anche prodotti destinati ad automobili non più in produzione.

Per quanto concerne il livello degli investimenti effettuati nel corso degli ultimi anni dall'impresa, dato il limitato impegno nella produzione e lavorazione dei cristalli, in gran parte demandato all'altra impresa, gli investimenti effettuati direttamente dall'imprenditore interpellato sono piuttosto scarsi (circa il 5 per cento del fatturato e indirizzati prevalentemente all'acquisto di computer, alla predisposizione di un sito internet aziendale, alla pubblicazione del catalogo, alla partecipazione a fiere internazionali). Tuttavia, il titolare dell'impresa ha partecipato alle spese sostenute dall'azienda con cui collabora (e nella quale, negli ultimi anni, sono state introdotte macchine a controllo numerico).

Data la stretta relazione esistente tra le due imprese, l'intervistato è stato in grado di indicare quali siano le principali modalità di produzione e le maggiori difficoltà incontrate dall'azienda più direttamente impegnata nella lavorazione del prodotto. In relazione alle prime, ha indicato nell'autoformazione nel lavoro la principale e pressoché esclusiva via attraverso la quale l'azienda acquisisce le competenze tecniche; mentre tra le difficoltà incontrate vi è soprattutto quella relativa al reperimento di manodopera qualificata e, soprattutto motivata a continuare a lavorare presso l'azienda.

## **6. Assetti societari ed organizzazione dell'impresa e del lavoro**

All'interno dell'azienda, tutte le principali funzioni direttive, con l'eccezione di quella inerente la cura della contabilità aziendale, tenuta dalla moglie del titolare, fanno capo al titolare stesso. La società è formata dal titolare/fondatore (che ne detiene il 60 per cento) e dalla moglie, subentrata al padre del titolare alla fine degli anni novanta. L'attività imprenditoriale del titolare si divide al 50 per cento tra quella produttiva e quella commerciale. L'unica altra dipendente dell'impresa, un'impiegata *part-time*, è impegnata principalmente come segretaria, fornendo, in caso di necessità, un aiuto nell'imballaggio del prodotto.

Per quanto concerne la strategia commerciale dell'imprenditore, essa è a 360 gradi; puntando indifferentemente sul mantenimento dei rapporti con i clienti acquisiti, sulla ricerca di nuovi clienti, principalmente tramite la partecipazione a fiere e sulla promozione ed il marketing (attualmente tramite l'invio del catalogo dei prodotti e, in futuro, tramite il sito aziendale).

Sebbene i primi committenti, come visto precedentemente, siano giunti in virtù delle conoscenze personali del titolare e grazie alla segnalazione da parte dei clienti acquisiti, attualmente, la maggior parte dei rapporti di clientela deriva dalla partecipazione a eventi fieristici di settore: circa l'80 per cento dei nuovi clienti acquisiti dall'impresa negli ultimi 5 anni.

Nel futuro, pur non indicando con precisione le modalità ed i tempi dell'operazione, il titolare prevede di cambiare radicalmente l'assetto societario ed organizzativo della ditta. Più precisamente, è all'orizzonte una fusione tra la sua impresa e quella dell'imprenditore con cui collabora, formalizzando legalmente un rapporto, che seppure a livello completamente informale, è estremamente stretto e continuativo.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

L'imprenditore sembra piuttosto fiducioso riguardo alle prospettive di sviluppo dell'impresa, che, dalla sua fondazione in poi, ha visto crescere

in modo significativo il proprio fatturato; sebbene, nel corso del 2002, l'incremento sia stato piuttosto lieve ed inferiore a quello registratosi in passato. La possibilità di operare indifferentemente sul mercato del primo impianto e su quello dell'after market, infatti, sembra mettere al coperto l'impresa tanto dalla crisi della FIAT, quanto da quella del mercato automobilistico.

Attraverso la probabile fusione tra le due imprese e l'incremento degli investimenti, sia in macchinari sia in personale, inoltre, l'intervistato spera di riuscire ad accrescere l'efficienza dell'azienda, aumentando la produzione e riducendo parzialmente i costi, mostrandosi abbastanza ottimista riguardo alla possibilità di ampliare la propria quota di mercato.

## **CASO 26**

### **1. Dati generali**

#### **Impresa**

n.addetti:	3
fatturato 2002:	55.000 euro
forma giuridica:	ditta individuale
anno di fondazione:	1966
attività economica prevalente:	lavorazioni meccaniche per conto terzi (tornitura, fresatura, bordatura)
prodotto principale:	lavorazione tubi per filtri auto

#### **Imprenditore**

Età:	64 anni
Sesso:	maschio
Scolarità:	diploma di scuola professionale

L'impresa costituitasi sin dall'inizio come ditta individuale, nasce ufficialmente nel 1966, fondata dall'attuale titolare. L'imprenditore, prima di costituire l'azienda è stato dipendente di altre imprese del settore meccanico con la mansione di operaio specializzato e, tra il 1963 ed il 1966, contitolare (con un altro socio) di una società di fatto operante anch'essa nel settore delle lavorazioni meccaniche; la prima società, nata dalla volontà di mettere a frutto l'esperienza professionale acquisita come operaio specializzato si scioglie a causa dei contrasti nati con il socio, considerato inaffidabile.

Sin dalla sua fondazione, l'impresa è impegnata nella lavorazione di particolari meccanici per conto terzi e i primi clienti sono acquisiti grazie alle relazioni personali costruite ai tempi dell'attività come lavoratore dipendente. L'azienda, che si costituisce sin dalla fondazione come ditta

individuale, s'identifica completamente con la figura del titolare e con la famiglia ristretta: attualmente l'unico dipendente è il figlio e, in precedenza, l'unica altra addetta è stata la moglie.

I prodotti, i macchinari ed i processi produttivi sono pressoché gli stessi da molti anni, così come i clienti che, dopo un aumento registratosi negli anni immediatamente successivi alla fondazione della ditta, sono sostanzialmente invariati. Ovviamente, negli anni vi è stato qualche cambiamento, ma in gran parte l'impresa lavora con i propri tradizionali clienti. Nel corso dell'ultimo decennio, il principale cambiamento del mercato avvertito dal titolare è costituito dalla riduzione dei tempi concessi per la consegna dei prodotti, legata al fatto che tutti i suoi committenti agiscono su commessa, mentre è quasi del tutto assente il ricorso a produzioni per il magazzino.

Inoltre, il basso livello tecnologico dei macchinari e la riluttanza dell'imprenditore ad intraprendere un percorso di crescita (dettato dalla difficoltà a reperire risorse finanziarie ed alla diffidenza verso l'entrata di eventuali soci esterni), rende difficile un reale salto di qualità della produzione, che, allo stato attuale, probabilmente, può essere incrementata solo attraverso un forte autosfruttamento (in termini di carichi di lavoro) del titolare stesso.

Nell'ultimo decennio il fatturato dell'impresa non ha subito cambiamenti di rilievo, rimanendo sostanzialmente invariato, seppure con alcuni picchi di natura congiunturale (oscillando tra i 130 milioni, cifra raggiunta nel 2000, ed i 110 milioni di lire circa, valore registratosi nel 2002).

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

Il mercato di riferimento dell'azienda è quello automobilistico che pesa per circa l'80 per cento del fatturato totale, percentuale che non ha subito significativi cambiamenti nel corso del decennio trascorso. Relativamente al solo settore auto, l'azienda lavora per conto terzi tubi in metallo destinati ai filtri delle auto, attività che rappresenta il 100 per cento della

produzione destinata al comparto e che costituisce da sempre la principale produzione della ditta.

Il titolare non è in grado di valutare, né per il presente né per il passato, il grado di dipendenza da Fiat; in generale, non appare in grado di indicare con esattezza la posizione dell'impresa nella catena del valore (così come non conosce con certezza la posizione all'interno della filiera dell'auto dei propri committenti) e non è in grado di individuare la destinazione dei beni da essa lavorati (ignorando sia gli stabilimenti in cui sono assemblati sia i modelli sui quali sono montati).

L'imprenditore non sembra cercare nuovi clienti, accontentandosi di mantenere il rapporto con quelli acquisiti ormai da anni e conosciuti tramite le conoscenze personali risalenti alla fondazione dell'impresa o grazie al "passaparola" tra i committenti stessi. In sostanza, l'impresa non sembra avere una propria strategia di mercato, limitandosi a soddisfare le richieste dei clienti tradizionali: sotto certi aspetti il titolare sembra agire come un operaio specializzato che lavora a cottimo più che come un imprenditore.

Il numero dei clienti dell'impresa operanti nel settore automobilistico (4-5) non è sostanzialmente cambiato tra il 1991 ed il 2002, così come il principale cliente, che da solo incide per circa l'80 per cento del fatturato ricollegabile all'automobile, è rimasto lo stesso e costituisce il soggetto con cui esiste un rapporto più strutturato. Tutti i committenti sono imprese di piccole dimensioni (con meno di 50 addetti ed operanti come fornitori di componenti di livello inferiore al II). Il principale cliente è un'impresa localizzata in Piemonte e con sede nella regione. Anche gli altri committenti, la cui importanza è tuttavia poco significativa e variabile nel corso degli anni, sono piccole imprese localizzate nella regione; in generale i clienti minori, seppure quasi sempre gli stessi da molti anni, sembrano rivolgersi all'impresa per rispondere a picchi produttivi.

Il restante 20 per cento del fatturato deriva dalla lavorazione di particolari per macchine saldatrici, attività che è svolta sin dalla fondazione dell'impresa e che, quindi, non costituisce una strategia di

diversificazione della produzione elaborata a seguito della crisi del settore auto. Anche in questo caso non si registrano significativi cambiamenti nel corso degli anni. Sia le lavorazioni, tornitura e fresatura, sia i clienti sono sostanzialmente simili da oltre un decennio, così come l'importanza percentuale del comparto nella formazione del fatturato dell'impresa è rimasta pressoché invariata. Il principale cambiamento avvenuto nel rapporto con i committenti è costituito dalla maggior rapidità di consegna del prodotto richiesta dai clienti stessi, che, a loro volta, devono reagire con sempre maggiore prontezza e flessibilità agli erratici andamenti del mercato automobilistico.

Nel settore della lavorazione di particolari per macchine saldatrici l'azienda ha 2-3 clienti. Tuttavia, anche in questo settore, un solo committente svolge un ruolo assolutamente centrale e prioritario. Il principale committente appartenente a tale comparto pesa, infatti, per un 10-15 per cento sul fatturato totale (costituendo quindi il secondo più importante cliente dell'impresa). In questo settore il committente più importante è un produttore finale di macchine saldatrici, localizzato e con sede in Piemonte e con meno di 50 addetti. In generale, tutti i clienti diretti dell'impresa sono piccole aziende localizzate e con sede nella regione.

Così come verificatosi nel settore automobilistico, anche in quello delle macchine saldatrici non si sono registrati cambiamenti significativi nel corso nell'ultimo decennio, tanto le lavorazioni quanto i clienti sono sostanzialmente i medesimi, anche in questo settore l'imprenditore sembra accontentarsi di gestire e di mantenere i rapporti di clientela acquisiti.

### **3. Relazioni di sub-fornitura**

Negli ultimi anni, tutti i committenti dell'azienda hanno adottato politiche di selezione dei sub-fornitori accrescendo la richiesta di qualità del prodotto, senza che a ciò abbia fatto riscontro un aumento delle commesse. Tuttavia, tali strategie non si sono tradotte nella richiesta di

certificazioni vere e proprie, quanto piuttosto in un più puntuale ed esigente controllo della qualità del prodotto e della precisione delle lavorazioni, la cui progettazione è completamente affidata al committente.

Alla maggiore richiesta di qualità del prodotto ha fatto riscontro la disponibilità del principale committente a fornire l'attrezzatura per la lavorazione da eseguire, macchinario affidato in comodato d'uso. Dal punto di vista della divisione del lavoro, i committenti si occupano della progettazione del prodotto e dell'attività di R&S; il fornitore si occupa dell'attività produttiva e su esso ricadono invece i costi del trasporto del materiale e quelli legati alla formazione del personale. Inoltre, nel caso in cui i materiali da rifinire forniti in lavorazione risultino con qualche difetto o imprecisione, il costo degli scarti ricade interamente sul sub-fornitore.

Secondo l'imprenditore, il principale vantaggio competitivo dell'impresa rispetto ai concorrenti è la capacità di fornire un buon prodotto ad un prezzo estremamente contenuto. In secondo luogo, si segnala la capacità di rispondere con rapidità e puntualità alle richieste dei committenti.

L'impresa non sembra godere di una significativa forza contrattuale, dovendo sostanzialmente accettare le condizioni di prezzo ed i tempi di consegna stabiliti dai committenti. Tuttavia, i pagamenti, stabiliti dai committenti, rispettano generalmente i termini di legge, stabiliti a 60 giorni.

#### **4. Risorse di rete**

Nel corso di tutta la vita dell'azienda, le relazioni personali del titolare costituiscono, insieme alle capacità professionali dimostrate dallo stesso come operaio specializzato, il principale e quasi unico capitale a disposizione dell'imprenditore. I primi clienti, infatti, sono stati acquisiti tramite la buona reputazione goduta l'imprenditore nel periodo di lavoro dipendente; quelli acquisiti successivamente si sono rivolti all'impresa su indicazione dei primi.

Inoltre, seppure saltuariamente, alcuni clienti sono mandati da altri artigiani che svolgono la stessa attività dell'impresa intervistata e che, in particolari momenti, non sono in grado di soddisfare tutte le richieste ricevute.

L'imprenditore, che non partecipa ad alcuna forma di accordo o consorzio con altri artigiani, è invece piuttosto attivo all'interno della sua associazione di categoria, individuando in tale attività una buona occasione per creare relazioni con altri imprenditori.

Tuttavia, non sembra che negli ultimi anni vi siano stati dei tentativi di ampliare la propria clientela, atteggiamento probabilmente riconducibile all'età piuttosto avanzata dell'imprenditore che pare accontentarsi di gestire l'esistente.

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Il principale prodotto dell'impresa è la lavorazione e la rifinitura di particolari per i filtri dell'olio delle auto. L'imprenditore non è a conoscenza delle case e dei modelli automobilistici che utilizzano i prodotti da lui lavorati, non essendo neppure in grado di indicare se i prodotti siano utilizzati su modelli nuovi o come ricambi.

Non vi è stato alcun tentativo di diversificare la propria produzione; infatti, la lavorazione di particolari per macchine saldatrici, ovvero l'altra attività svolta dall'impresa, non costituisce una produzione nuova o un tentativo di diversificazione, bensì rappresenta da sempre un tradizionale campo d'attività dell'azienda. In effetti, l'unica strategia di mercato dell'azienda sembra quella mirante al contenimento dei costi di produzione, mentre sono assenti tentativi di sviluppo di nuovi prodotti o l'ingresso in nuovi mercati.

I macchinari utilizzati sono ancora limitati a frese e torni di vecchia generazione, l'età media degli impianti è di circa trenta anni; l'unico macchinario più recente, ma sempre a controllo e gestione manuale, è fornito in comodato d'uso dal principale committente. In conseguenza di questa situazione è piuttosto bassa la percentuale degli investimenti

effettuati negli ultimi tre anni, inferiori al 5 per cento del fatturato e finalizzati esclusivamente alla riparazione dei macchinari usurati, riparazione che in molti casi è effettuata dall'imprenditore stesso. Sono del tutto assenti le tecnologie informatiche, strumenti dei quali l'imprenditore non sente alcuna necessità.

Poiché l'impresa produce da sempre i medesimi prodotti e le lavorazioni sono effettuate utilizzando macchinari piuttosto vecchi, non vi è stata alcuna forma di innovazione tecnologica. L'azienda produce attenendosi fedelmente alle disposizioni dei committenti, che forniscono il prototipo del pezzo da lavorare, delegando completamente al sub-fornitore la scelta del modo di produrre.

## **6. Assetti societari ed organizzazione dell'impresa e del lavoro**

Il titolare è l'unico socio dell'impresa ed accentra in se tutte le principali funzioni strategiche. L'unica attività che non svolge in prima persona è quella della gestione della contabilità dell'impresa, demandata alla moglie, che pur non risultando più un'addetta dell'impresa (da circa un anno), continua a svolgere a livello informale tale attività. Tuttavia, la quasi totalità del tempo di lavoro del titolare è dedicata all'attività di produzione (oltre il 90 per cento), attività svolta insieme al figlio (unico dipendente dell'azienda).

L'attività commerciale dell'impresa è limitata semplicemente al rapporto con i clienti acquisiti, essendo completamente assente qualsiasi altra forma di ricerca di nuovi clienti. Possibilità preclusa dalle piccole dimensioni dell'azienda (che non sarebbe in grado di accrescere in modo significativo i propri livelli produttivi) e dalla mancanza di tempo del titolare, quasi del tutto assorbito dalle necessità della produzione.

Sebbene la piccola dimensione dell'impresa costituisca ormai un limite strutturale all'ampliamento ed alla diversificazione della produzione, il titolare non intende intraprendere un percorso di crescita.

I principali ostacoli indicati dall'imprenditore nel perseguire questa strada sono: l'eccessiva pressione fiscale sul lavoro; la difficoltà ad

accedere al credito bancario; e, infine, la diffidenza ad ampliare la compagine sociale con l'ingresso di nuovi soci (timori originati dai problemi avuti con il socio della precedente attività imprenditoriale del titolare).

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

Rispetto al primo semestre del 2002, la seconda parte dell'anno ha fatto registrare una diminuzione sia del livello della domanda sia di quello della produzione e del fatturato (circa il 10 per cento). Vi è stata anche una riduzione dell'occupazione, dettata però più da problemi di ordine fiscale che dalla crisi del settore auto e, inoltre, più formale che sostanziale (il "licenziamento" ha, infatti, riguardato la moglie del titolare stesso).

L'imprenditore, non conoscendo i destinatari finali dei prodotti da lui lavorati, non è in grado di indicare se le difficoltà incontrate dall'azienda siano ricollegabili alla crisi economica internazionale o piuttosto alla crisi della Fiat.

Per il futuro, il titolare, che non è in grado di valutare gli sviluppi del mercato, non intende effettuare cambiamenti significativi o pianificare investimenti, limitandosi a "navigare a vista". Inoltre, le priorità strategiche indicate dal titolare (sostanzialmente la riduzione dei prezzi dei prodotti) sembrano condannare l'impresa a concorrere in un mercato a basso valore aggiunto, nel quale, dato lo scarso livello tecnologico dei macchinari utilizzati, è probabile un forte incremento nel numero dei competitori internazionali attivi in paesi con un basso costo del lavoro.

## CASO 27

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	16 (altamente qualificati, non sono presenti in azienda operai generici non qualificati; la scolarità è alta, concentrata sui diplomi di scuola secondaria; la maggioranza degli addetti, escludendo il titolare è costituita da donne)
<u>fatturato 2002:</u>	3.600.000 €
<u>forma giuridica:</u>	srl
<u>anno di fondazione:</u>	1982
<u>attività economica principale:</u>	stampaggio ad iniezione di articoli termoplastici
<u>prodotto principale:</u>	articoli tecnici per la sicurezza (cinture e airbag)

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	57 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma scuola professionale
<u>Storia imprenditoriale:</u>	ex operaio della Lancia di Chivasso, addetto alla parte elettronica dell'assemblaggio auto, si licenzia nel 1982 iniziando un'attività in proprio di piccola stampa. Successivamente acquista macchine usate per lo stampaggio industriale, attraverso relazioni con personale degli uffici acquisti della Olivetti. A quel tempo produce essenzialmente targhette di marca e modello destinate alle automobili Lancia e FIAT. A seguito dei contatti con Olivetti, inizia una relazione di

fornitura al settore informatico che sarà dominante fino agli anni '90, e proseguirà fino ad oggi.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e nel mercato**

L'impresa comincia la propria storia a Chivasso, prima di trasferirsi nella zona industriale di Volpiano alla fine degli anni '80. Negli anni '90 la crescita dell'impresa ha corrisposto ad una ridefinizione del posizionamento di mercato, orientato verso una maggiore diversificazione ed apertura al settore automotive. Il settore automobilistico pesa attualmente intorno al 60% del fatturato, dato sostanzialmente uguale a quello del 1997, ma superiore a quello del 1991, quando il peso dell'altro settore presidiato dall'impresa – l'informatica – ha cominciato a incidere meno sul fatturato, perdendo la preminenza avuta fino ad allora. Il terzo mercato interessato dalla produzione dell'impresa è quello degli elettrodomestici, anch'esso in leggera diminuzione rispetto al 1997. Ricapitolando le percentuali: auto 60 % (articoli tecnici per cinture e airbag, interno auto), elettrodomestici 20%, informatica 20%.

I prodotti, più in dettaglio, sono: componenti arrotolatori cinture di sicurezza e fibbie; componenti air-bag; sensori interno auto; prese di corrente; accendisigari (automotive); componenti per pompe e motori (elettrodomestici); tastiere per registratori di cassa, ingranaggi, leverismi, parti estetiche, connettori, bobine (elettronica).

Da pochi mesi, l'impresa può contare sulla costituzione di un'azienda sorella: la \*\* tooling srl. Questa nuova impresa è il punto di arrivo di un percorso d'innovazione, di produzione e prodotto, avvenuta nel corso degli anni '90, attraverso l'introduzione di nuove tecnologie per l'automazione, e la certificazione di qualità (nel 1996, ISO 9002). La

nuova impresa è specializzata nella progettazione, codesign e costruzione stampi.

I prodotti relativi al settore auto sono piuttosto diversificati, essendo destinati a componenti, accessori, cablaggi, assemblaggi e attrezzature, in percentuali che vanno dal 40% per i componenti al 15% per cablaggi/assemblaggi. Nei settori informatico e del bianco, la diversificazione è inferiore: nel primo prevale la produzione di parti finite, nel secondo quella di componenti.

Nel corso degli anni '90, l'impresa si è indirizzata verso il perfezionamento del prodotto e delle tecnologie di produzione, da una parte, ma anche verso la ricerca di una maggiore stabilità nella filiera auto. Rispetto al '97, per quanto riguarda l'automotive, il numero di clienti è rimasto pressoché lo stesso (4 clienti), ma il posizionamento dell'impresa è cambiato, oggi escludendo fornitori di secondo livello e concentrandosi solo sulla fornitura al primo livello. Questo movimento dell'impresa si è affiancato ad un aumento del peso di FIAT riguardo ai prodotti/lavorazioni subforniti. Ciò è avvenuto tuttavia mantenendo una dipendenza percentuale da FIAT auto e da altre aziende del gruppo FIAT che non supera ad oggi un quarto del fatturato, ovvero un terzo dell'incidenza dell'auto sul fatturato dell'impresa.

Una prospettiva ed un'evoluzione differenti valgono invece per il secondo comparto principale dell'azienda: l'informatica. Nasce come primo mercato dell'impresa, evolve seguendo l'evoluzione della storia di Olivetti e dell'informatica italiana. Ad oggi tuttavia pesa ancora piuttosto significativamente, giacché l'80% del fatturato proveniente dall'informatica e più ampiamente dall'elettronica è tratto da relazioni con produttori finali, e il restante 20% da fornitori di primo livello. Il mercato dell'elettronica, quindi, pur essendosi contratto negli anni è rimasto un destinatario qualificato dei prodotti dell'impresa.

Il terzo comparto, infine, è decisamente più ristretto, ancorché significativo sul piano del fatturato: difatti, un solo cliente copre l'intero 20% di fatturato afferente al settore elettrodomestico.

Attualmente, il cliente principale pesa da solo per il 40% del fatturato, ed appartiene al settore auto. Si tratta di una grande azienda (oltre 1000 dipendenti) che fornisce al produttore finale moduli e sistemi, localizzata in Piemonte ma di altro paese europeo. Nel 1997, il cliente principale era sempre del settore auto, ma si trattava di una media impresa (intorno ai 200 dipendenti) fornitrice di primo livello di componenti e accessori. Nel 1991, il principale cliente era del settore informatico, e si trattava di un fornitore di secondo livello di componenti e accessori.

I clienti dell'azienda sono assai diversificati sul piano territoriale ed i mercati coperti vanno da quello locale a quello europeo (Germania, UK); prevalente è quello nazionale. I prodotti dell'azienda sono principalmente indirizzati agli stabilimenti presenti a Colleferro, Arzano, Alpignano, Moncalieri, Aglié. I prodotti dell'azienda sono utilizzati su diversi modelli di auto, italiane e straniere: Alfa 156, Nuova 838, BMPU, Peugeot 205 e 305, New Beetle Volkswagen.

### **3. Relazioni di sub fornitura**

Le relazioni di subfornitura, come già evidenziato, hanno portato l'azienda verso un migliore posizionamento verticale all'interno della catena di fornitura (nonostante le modalità di pagamento maggiormente diffuse prevedano i 120 giorni). Ciò si è affiancato ad una maggiore richiesta di qualificazione e certificazione di qualità di processi e prodotti da parte di tutti gli attuali committenti (IIP 9002, ISO 9002, ora anche QS9000). Le vendite ai maggiori committenti sono aumentate negli ultimi anni, ma la percezione dell'imprenditore è che ciò non vada direttamente riferito alla politica di qualificazione, ma alle autonome strategie d'innovazione e sviluppo dell'azienda. La politica di qualificazione stabilita con i committenti prevede essenzialmente scambi d'informazione su prodotto e vendite, nonché modalità condivise e

valutazione sui requisiti qualitativi. Nella divisione dei compiti tra fornitore e committente, la presenza dell'azienda è determinante in diversi campi e mansioni, fatta eccezione per la ricerca e sviluppo e per la rilevazione delle esigenze di mercato. Gli attuali committenti non attuano politiche di sostegno specifiche nei confronti dell'azienda; d'altra parte questa si mostra complessivamente indipendente nelle proprie scelte di qualificazione e innovazione; la decisione di avviare una nuova impresa ad alto contenuto tecnologico ne è un esempio.

#### **4. Risorse di rete**

Il posizionamento originario nel mercato informatico è stato frutto di relazioni personali con quadri e responsabili acquisti dell'Olivetti. Attraverso questi contatti l'impresa ha acquisito le sue prime macchine e ha sviluppato nel tempo anche relazioni commerciali. Il rapporto con Olivetti, nel momento in cui i contatti presenti nell'azienda informatica si sono dispersi in altre imprese del territorio, ha aperto la strada ad altre relazioni, in particolare a quelle che hanno indirizzato verso il settore auto. In qualche misura, proprio la "diaspora" dall'informatica ha indirettamente aperto all'impresa il mercato dell'auto. Secondo l'opinione dell'imprenditore, ancor oggi i nuovi clienti giungono sostanzialmente attraverso passaggi di relazioni personali e commerciali, ovvero attraverso segnalazione di un cliente/committente già acquisito; sebbene l'avanzamento tecnologico e di qualità sostanzialmente questo canale, in particolare nel momento in cui il mercato si allarga a clienti internazionali. Strettamente legata ad un indirizzo commerciale concreto e basato sui prodotti e sui risultati, l'attività commerciale dell'impresa è fortemente orientata al rapporto con i clienti acquisiti (circa 85% dell'attività commerciale), mentre il restante si suddivide tra ricerca nuovi clienti e promozione e marketing indiretto.

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Negli ultimi anni, e in particolare con l'apertura all'inizio del 2003 di \*\*tooling, gli investimenti dell'azienda sono stati significativi (intorno al 15% del fatturato) e principalmente rivolti a macchine e metodologie per l'innovazione di processo, in secondo luogo anche per l'introduzione di ICT e innovazione di prodotto.

Le tecnologie utilizzate in azienda si sono giovate dall'apertura della nuova impresa di costruzione stampi, intensamente dotata di nuove tecnologie.

Complessivamente l'impresa può contare su:

- 15 presse ad iniezione automatiche da 25 a 250 tonn., con controllo dei parametri di processo ad anello chiuso (anno di fabbricazione dal 1999 al 2002). Tutte le presse sono dotate di robot e manipolatori e sono asservite da un impianto centralizzato di essiccazione e distribuzione della materia prima. Tutte le presse sono collegate in rete per la gestione centralizzata in tempo reale di produttività, stato di avanzamento, efficienza, *set-up*; raccolta dati statistici dei parametri di processi in tempo reale su sistema client-server; strumenti di misura interfacciati alla rete informatica per la raccolta e analisi dei dati di processo in tempo reale.
- Sistema gestionale in rete su sistema informatico *client-server* per la gestione in tempo reale di produzione, qualità, logistica, magazzino, approvvigionamenti e amministrazione.
- Sala metrologica attrezzata con strumenti certificati SIT e con macchine di misura ottiche ed a contatto a CNC.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

Il titolare – unico – dell'impresa è cotitolare dalla \*\* tooling, la nuova impresa di costruzione stampi frutto di uno *spin-off* dell'impresa stessa. L'altro socio della \*\*tooling è un attuale collaboratore dell'impresa, responsabile commerciale dell'azienda. Le altre funzioni aziendali sono ripartite ampiamente, nonostante le piccole dimensioni dell'impresa;

difatti, le funzioni commerciale, acquisti, direzione produttiva, amministrativa, responsabile qualità e sicurezza sono ricoperte ciascuna da una persona diversa. L'orientamento societario dell'impresa, dopo anni di centralità della figura dell'imprenditore fondatore, si è aperta anche formalmente alla collaborazione con un'altra figura, peraltro cresciuta nell'azienda madre. L'intenzione dell'imprenditore è comunque quella di allargare in futuro, qualora se ne presentassero l'occasione e l'opportunità, la compagine societaria aprendola a soci esterni o finanziatori.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

Secondo l'opinione dell'imprenditore, la crisi dell'auto ha inciso poco sulla stabilità e sulle prospettive dell'azienda. Sia la produzione sia il fatturato sono aumentati nel secondo semestre 2002 rispetto al primo; in aumento sono stati anche i dipendenti.

Le valutazioni strategiche dell'azienda sottolineano - come d'altra parte la sua evoluzione nel tempo - l'importanza del livello tecnologico, da una parte, e l'alta qualificazione dei dipendenti dall'altra. Quelli di debolezza si concentrano sulla difficoltà di reperimento della manodopera specializzata di cui l'azienda deve dotarsi, ma anche sull'emersione di nuovi competitori internazionali, specie al momento di un affacciarsi dell'azienda al mercato internazionale.

## CASO 28

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	10
<u>fatturato 2002:</u>	300.000 €
<u>forma giuridica:</u>	ditta individuale
<u>anno di fondazione:</u>	1990
<u>attività economica</u>	stampaggio a freddo lamiera e derivati
<u>principale:</u>	
<u>prodotto principale:</u>	componenti stampati per auto e informatica

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	49 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	Diploma di scuola professionale

L'impresa viene fondata nel 1990 dall'attuale titolare e inizia ad operare con un totale di 5 addetti. La scelta del titolare di iniziare una propria attività è maturata nel tempo, dopo aver lavorato come dipendente in un'azienda simile alla sua in qualità di operatore alle macchine utensili. Attualmente quell'azienda, che contava inizialmente una decina d'addetti, ne impiega oggi un centinaio e rappresenta il maggiore di cliente dell'impresa

Non sentendosi più a proprio agio nei panni di dipendente, il titolare ha voluto tentare l'avventura imprenditoriale convinto di poter ottenere maggiori gratificazioni economiche. L'avvio è avvenuto in un periodo non proprio favorevole, in cui il flusso delle commesse era, al pari di oggi, estremamente irregolare: [...] *c'erano già momenti alti e bassi...come*

*adesso...abbiamo sei mesi da morire e sei mesi da fare niente...ci sono delle punte da fare dieci ore al giorno e poi dopo...”.*

Tuttavia, grazie ad una buona rete relazionale ed un'interessante collaborazione con l'azienda di cui era dipendente, l'imprenditore non ha vissuto particolari difficoltà nell'avvio della propria attività.

Così come la maggior parte delle piccole imprese nate in Canavese, l'azienda aveva come principale riferimento l'Olivetti e quindi tutto ciò che aveva attinenza con il settore informatico. Inoltre, tutto l'indotto primario dell'azienda eporediese era gestito da ex dipendenti Olivetti e ciò consentiva a fornitori e subfornitori di godere di condizioni economiche sicuramente più vantaggiose rispetto al settore auto.

Il primo cliente dell'impresa era, infatti, fornitore diretto di Olivetti, che realizzava il 100% del proprio fatturato grazie a quell'unico committente.

Sin dagli esordi l'impresa si occupa di stampaggio lamiera e derivati e di varie attività connesse quali tranciatura, piegatura, filettatura, ribattitura e, saltuariamente, piccoli assemblaggi.

Dal '91 al '97 gli occupati passano da 5 a 11 per poi stabilizzarsi sulle 10 unità nel 2003. E' questa una situazione dimensionale che il titolare definisce ottimale per sé dal momento che, con il passare degli anni, ha acquisito nella gestione una certa sicurezza che verrebbe invece a mancargli con un maggior numero di addetti.

Il fatturato dell'impresa, molto più basso nel '91 trattandosi del secondo anno di attività, cresce nel corso della metà degli anni '90, raggiunge i 650 milioni di vecchie lire nel 1997 per poi subire una leggera flessione e stabilizzarsi attualmente sui 300.000 euro.

Il titolare, che si definisce ottimista per natura, dichiara di avere sempre agito in controtendenza rispetto agli altri piccoli imprenditori del settore, rischiando e investendo in nuovi macchinari anche nei momenti di crisi profonda: *“Tra l'anno scorso e quest'anno ho già speso 300 milioni di macchine senza sapere cosa fargli fare. Stanno cominciando a lavorare adesso, è bene che ci siano. Però bisogna sempre rischiare e il fatto di dover rischiare frena. Uno lo fa se può anche permettersi di rischiare. È chiaro che se lo perdo non sono contento ma non muoio di fame.”*

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

Se nel 1991 l'attività dell'impresa è orientata al 100% nella produzione di componenti per il settore informatico (piccole parti delle tastiere ma anche struttura esterna delle stampanti), già nel '97 il trend è mutato e circa il 50% del fatturato deriva dal settore auto. Negli ultimi cinque anni poi il peso del settore auto è cresciuto sino a rappresentare oggi l'80% del fatturato mentre rimane legato al settore dell'informatica il residuo 20%. Questa inversione di tendenza è chiaramente conseguenza del declino di Olivetti, azienda dall'importanza storica per il Canavese, che ha spinto le aziende dell'indotto a riorganizzarsi per reperire nuovi committenti.

Il maggiore cliente dell'impresa, che determina attualmente il 60% del fatturato, lavorava quasi esclusivamente con Olivetti ma, iniziata la crisi, si è orientato verso il settore auto: *"[...] hanno cominciato, avendone, la possibilità, la struttura, i personaggi, la dimensione, a guardarsi intorno e sono andati in Germania [...] si è indirizzato su altri settori che però non sono la Fiat di Torino, fortunatamente."* Si tratta di un fornitore di componenti per la Bmw e questa è la ragione per cui, secondo il commento del titolare, la sua impresa gode di ottima salute. Vi è solo una leggera preoccupazione per il rapporto di dipendenza che lega l'azienda a questo cliente dal momento che una eventuale "rottura" avrebbe pesanti conseguenze per la prima. La preoccupazione pare tuttavia ingiustificata dal momento che il rapporto professionale si protrae senza particolari inconvenienti dal 1990.

Questo cliente, localizzato in Piemonte con sede in Piemonte, non ha tuttavia abbandonato del tutto il settore informatica che costituisce il 50% della propria attività.

Attualmente l'impresa può contare su sei clienti stabili, presenti già nel '97, mentre nel '91 il loro numero era più basso ma comprendeva il principale cliente di oggi.

Se il primo cliente determina il 60% del fatturato dell'azienda, il secondo incide per circa un 20%, opera esclusivamente nel comparto *automotive* e fornisce componenti al produttore finale.

Si tratta, in entrambe i casi, di imprese di medie dimensioni, 100 addetti circa la prima, una settantina la seconda, localizzate nella zona.

Per quanto concerne il settore *automotive*, tra i clienti dell'azienda non vi sono, né vi sono mai stati produttori finali né fornitori di moduli e sistemi ma esclusivamente fornitori diretti di componenti.

Per quanto riguarda la ripartizione dei prodotti forniti nei confronti dei differenti produttori finali, emerge che il 10% circa viene destinato a Fiat Auto, il 30% ad altre aziende del Gruppo Fiat – veicoli commerciali mentre ben il 60% viene convogliato verso altre case automobilistiche, in particolare Bmw.

Nel corso degli anni '90 è dunque cresciuta in modo rilevante l'incidenza del settore *automotive* e dunque anche i prodotti subforniti a Fiat sono sensibilmente aumentati anche se, com'è stato evidenziato, la percentuale è attualmente minima.

Se vi è stato un mutamento radicale per quanto attiene il settore di riferimento, non vi sono state variazioni di rilievo nel numero e nella tipologia di clienti soprattutto dal '97 ad oggi. Le stesse aziende, inizialmente afferenti al settore dell'informatica, hanno dovuto, pena la scomparsa dal mercato, riconvertirsi e orientarsi verso settori differenti, nella fattispecie quello dell'auto.

La risposta dell'impresa alle rinnovate esigenze della committenza si è tradotta in un importante investimento in macchinari ed attrezzature: *“Il mio rinnovamento principale sono state le macchine utensili nel senso che Olivetti faceva dei particolari molto piccoli quindi diciamo che serviva una potenza di macchina inferiore rispetto a quello che serve per fare pezzi dell'automobile che sono più spessi, più pesanti, più grandi”*.

Non c'è stato quindi un cambiamento nella tipologia di macchine utensili utilizzate, che rimangono sempre le presse, ma nella potenza sviluppata da queste ultime. Il titolare tuttavia precisa di non aver dovuto sostituire

un ampio parco macchinari, ma di averlo incrementato con strumentazione *ad hoc*. Ad essere eliminate sono state soltanto un paio di vecchie presse risalenti agli esordi dell'azienda.

In tal senso si può parlare di una crescita della A.S. Stratta sostenuta, da quanto emerge, dalla solidità dei rapporti con i propri clienti caratterizzati da *“rispetto reciproco e collaborazione”*.

L'azienda ha da sempre garantito standard qualitativi elevati e ciò consente al titolare di godere di una certa credibilità e fiducia da parte dei propri committenti che si rivolgono all'impresa soprattutto per la flessibilità e le competenze presenti. Nonostante sul territorio sia presente una concorrenza che il titolare definisce *“spietata”*, l'azienda gode di un buon potere contrattuale mantenendo, in linea generale, prezzi leggermente superiori alla media: *“Prezzi competitivi no...io sono un po' fuori mercato [...] il costo che conta non è il costo iniziale ma il costo finale. Quindi io posso essere più a buon prezzo di un altro chiedendo 50 lire in più però io ti consegno il materiale a tempo e ora. Ti consegno il materiale buono, non ti rompo le scatole, faccio quello che devo fare. C'è quello che per farti consegnare la roba gli devi telefonare 30 volte, te la consegna in ritardo, ti fa pagare le penali, te lo fa male, quindi ti rovina anche il materiale, te lo butta via. Quindi alla fine non hai risparmiato dieci lire, ne hai spese 30 in più. È chiaro che nel momento in cui tu vuoi far breccia in un'azienda non lo puoi fare questo ragionamento però con il cliente consolidato lo puoi fare. Infatti qui da me io ho una scaletta di scadenze, mi arrivano i camion a prendere la roba e mai una volta che telefonino per chiedere se è pronto. Ormai sanno che se dovevo farlo per oggi, per oggi c'è e vengono a prenderlo.”*

### **3. Relazioni di sub fornitura**

L'azienda non è in possesso della certificazione di qualità ISO né, al momento, questa viene richiesta dai committenti principali che, tuttavia, hanno adottato negli anni '90 politiche di qualificazione della fornitura

che si sono tradotte in “modalità condivise di verifica e valutazione sui requisiti qualitativi dei prodotti”.

Al titolare è stato assegnato da parte dei propri clienti più importanti un manuale di qualità, in cui si prescrivono verifiche periodiche di specifiche parti del prodotto. L'azienda dunque esegue il controllo e produce una certificazione così come richiesto.

In seguito all'avvio di tale politica di qualificazione, nulla si è modificato nel rapporto con i committenti e sostanzialmente le vendite si sono mantenute costanti.

L'impresa cura la formazione del personale per specifiche esigenze mentre la gestione di ogni altra attività, sia quelle a maggiore valore aggiunto che il trasporto del prodotto, rimane a carico dei committenti.

Sono inoltre i clienti a fornire all'azienda stampi ed attrezzature in prestito d'uso, nonché materiale in conto vendita, ogni qual volta venga commissionato un nuovo prodotto. È da segnalare però, in alcuni casi, l'intervento del titolare nell'apportare modifiche negli stampi assegnati al fine di poter migliorare il prodotto o semplicemente velocizzare i tempi di lavorazione: *“Diciamo che quando uno prende un prodotto nuovo cerca di creare un qualcosa per snellire, per sveltire...però io non è che faccio più di tanto. A me le attrezzature, gli stampi, me li danno. Poi è chiaro che magari quello stampo lì quando lo metto in macchina magari vedo che se gli faccio una piccola modifica, che deve essere piccola perché non è roba mia...delle volte è anche successo che sono andato dai clienti e gli ho detto che volevo fare delle modifiche e allora me l'hanno fatto loro.”*

Il vantaggio competitivo dell'impresa risiede soprattutto nell'affidabilità data dall'elevata qualità delle lavorazioni, oltre che dalla flessibilità garantita dalle piccole dimensioni e dalla puntualità nella consegna.

Questi elementi, come già evidenziato, conferiscono all'azienda un discreto potere contrattuale nella definizione dei prezzi dei prodotti ma non sono in grado di garantire una riduzione dei tempi di pagamento.

La modalità di pagamento attualmente più diffusa è, infatti, rappresentata da fatture a 120 giorni che sempre più spesso vengono saldate dopo 150, 180 e anche oltre.

#### **4. Risorse di rete**

Determinanti per l'avvio dell'attività dell'azienda si sono rivelate le reti relazionali personali, in particolare la collaborazione con l'impresa dove il titolare aveva lavorato in qualità di dipendente. Tale impresa rimane, dall'anno di fondazione, il principale cliente, grazie ad un rapporto di fiducia e rispetto consolidatosi negli anni quale riconoscimento di valide competenze tecniche e professionali.

L'impresa non ha attivato forme di cooperazione formali verso altre imprese anche se, qualche tempo fa, il titolare aveva proposto ad altri artigiani della zona una collaborazione di tipo informale per l'assunzione di un addetto cui affidare lo sviluppo di una rete commerciale: *“Il mio ragionamento era che noi piccoli siamo penalizzati perché non abbiamo la possibilità di avere una rete commerciale. Rete commerciale io intendo qualcuno che va in giro a cercare del lavoro. Perché io con nove persone che lavorano non posso pagare uno che gira con la 24 ore e che mi costa l'ira di Dio. L'idea era di metterci assieme, dieci aziende e, tutti insieme assumiamo uno. Ne assumiamo uno e paghiamo in dieci.”*

Questa azione avrebbe potuto aiutare le aziende ad ampliare il proprio parco clienti ma anche consentire la presa in carico di lavorazioni più complesse, da realizzare cooperando operativamente e utilizzando le singole specificità. L'idea non ha avuto successo a causa della scarsa vocazione cooperativa degli imprenditori e quindi della tendenza a “fare tutto da soli”.

Negli ultimi cinque anni l'orientamento principale dell'impresa, in relazione alle strategie di mercato, è consistito nel miglioramento del prodotto immesso sul mercato, cioè una sempre maggiore attenzione alla qualità, diventata ormai tradizione consolidata in azienda.

Il titolare ha cercato in alcune circostanze di diversificarsi all'interno del settore, in particolare di aumentare il proprio numero di clienti ma il tentativo non ha avuto buon fine dal momento che, nei momenti di crisi, i clienti non hanno commesse da assegnare nemmeno ai propri fornitori

abituale, mentre nei momenti di punta diventa difficile per l'azienda poter gestire eventuali commesse aggiuntive. Anche per questo motivo il titolare è fermamente deciso a non crescere dimensionalmente, ma a consolidare la posizione raggiunta.

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

L'impresa realizza stampaggio a freddo di lamiera e derivati. Per quanto riguarda il settore *automotive*, si tratta di particolari di cui molto spesso il titolare non conosce l'utilizzo anche se è al corrente che la maggior parte di questi verranno montati su modelli Bmw e solo in misura minore, 10% circa, su modelli Fiat.

In merito al comparto dell'informatica invece, i particolari stampati verranno utilizzati nell'assemblaggio di stampanti e tastiere per PC per la Canon di Agliè (TO).

L'attività produttiva è realizzata attraverso presse di cui numero e potenza sono sensibilmente cresciuti rispetto ai primi anni di vita dell'azienda per poter così affrontare le nuove richieste dei committenti. I maggiori investimenti realizzati dall'azienda negli ultimi tre anni, 30% del fatturato, si sono infatti concentrati proprio su macchinari ed attrezzature che globalmente hanno un'età media di 5 anni.

Gli stampi e le attrezzature, come già segnalato, sono concesse in prestito d'uso dal cliente ed è poi il titolare a realizzare eventualmente delle modifiche o a suggerirle al cliente stesso.

Le nuove conoscenze tecniche sono acquisite esclusivamente, secondo quanto affermato dal titolare, per autoformazione nel lavoro.

La tipologia di lavorazione realizzata dall'impresa non richiede la presenza di manodopera specializzata per l'uso delle presse e dunque l'azienda non si è mai trovata in difficoltà nel reperimento di addetti.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

E' sostanzialmente il titolare a seguire tutte le funzioni strategiche dell'azienda ed egli impiega il 70% del proprio tempo in attività tecnico-amministrative, 20% in attività commerciali e 10% per l'attività produttiva.

L'attività commerciale, stando a quanto affermato dal titolare, si ripartisce in un 50% per la gestione del rapporto con i clienti acquisiti e 50% per ricerca nuovi clienti. Questo dato risulta però in contrasto con quanto affermato in precedenza, cioè che l'azienda non è alla ricerca di nuovi clienti.

Negli ultimi 5 anni non sono stati acquisiti nuovi committenti ma negli anni si sono adottate alcune politiche di marketing diretto, quali ad esempio l'invio di cataloghi, che non hanno comunque prodotto alcun esito.

L'impresa è una ditta individuale ed il titolare non ha mai considerato l'ipotesi di trasformarla in società a responsabilità limitata: *“Non ho mai considerato l'ipotesi perché è un'azienda troppo piccola. L'unica cosa che avevo sentito quando era uscito il discorso che anche un titolare da solo poteva fare un'srl però mi costava troppo e comunque io non avevo nessun giovamento. Poi io non ho dei fornitori, nel senso che io non acquisto materiali quindi non ho neanche della gente a cui devo dei soldi...”*

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

In seguito alla crisi del settore automobilistico l'impresa non ha perso clienti né ridotto la propria attività nel settore auto. In sostanza dunque non ha subito conseguenze di rilievo e anzi, stando ad una precisa affermazione del titolare, l'azienda gode di buona salute in virtù del fatto che il maggiore committente non è un fornitore Fiat ma opera sul mercato estero.

Il titolare non è al momento in grado di ipotizzare quali potrebbero essere i settori di attività o i segmenti di mercato che potrebbero

rappresentare dei possibili sbocchi alternativi al comparto dell'automobile.

## CASO 29

### 1. Dati generali

#### Impresa

<u>n. addetti:</u>	10
<u>fatturato 2002:</u>	500.000 €
<u>forma giuridica:</u>	s.r.l.
<u>anno di fondazione:</u>	1976
<u>attività economica principale:</u>	Stampaggio a caldo acciaio
<u>prodotto principale:</u>	Particolari stampati per gruppo differenziale, semiassi, alberi di trasmissione, aste, mozzi soprattutto per macchine movimento terra.

#### Imprenditore

<u>Età:</u>	60 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma scuola professionale

L'impresa nasce nel 1976 come società di fatto tra l'attuale titolare ed un socio oggi non più presente in azienda. Il titolare può contare su un'esperienza più che decennale come dipendente in una ditta di stampaggio e rifinitura della zona, da principio come disegnatore tecnico e poi in qualità di responsabile del reparto produzione.

L'idea imprenditoriale è sin dagli esordi orientata verso lo stampaggio a caldo dell'acciaio ma i costi di avvio di tali impianti risultano particolarmente onerosi e dunque, durante i primi quattro anni, l'azienda ripiega su attività di carpenteria per poter accumulare il capitale necessario per futuri investimenti.

Nel 1980 l'azienda, seguendo la propria vocazione, abbandona la precedente attività per dedicarsi allo stampaggio. Il socio decide di non proseguire l'impresa e viene così sostituito dalla moglie del titolare, figura a tutt'oggi determinante per la vita dell'azienda.

Con un pesante sforzo economico, l'impresa, in cui sono impegnati titolare, moglie ed un unico dipendente, viene dotata di una prima linea di stampaggio. Gli impianti non sono tuttavia tra più avanzati, si tratta in buona parte di macchinari usati ma, grazie alla competenza tecnica maturata, il titolare è in grado di garantire in ogni modo un prodotto di qualità. L'inizio dell'attività non presenta tuttavia poche difficoltà, soprattutto per ottenere le prime commesse da parte di clienti contattati utilizzando le conoscenze maturate dal titolare nel corso dell'esperienza di lavoro dipendente. E' necessario conquistare fiducia e credibilità investendo energie ed ingegno per la consegna di prodotti spesso rifiutati da altri fornitori: *“All'inizio non ti danno credibilità subito e allora...la base è stata suonare il campanello porta per porta, prendere le cose più brutte che c'erano...All'inizio ci hanno dato da fare dei pezzi che nessuno voleva fare, che invece di guadagnare ci abbiamo rimesso dei soldi ma è stato un investimento...La prima ditta era la Taskforce che abbiamo ancora...la prima volta ci hanno detto che avevano sei disegni che nessuno voleva fare...”*.

Nell'88 la società di fatto diventa una s.a.s, i committenti ed il conseguente giro d'affari aumentano, l'azienda si è conquistata un nome nel mercato. Cresce così il numero degli addetti che diventano otto nel '91, si mantengono costanti nel '97 per arrivare attualmente a dieci.

Dieci anni fa, in seguito ad un grave problema di salute del titolare, entra in azienda il figlio maggiore, oggi trentunenne. Proprio la sua presenza diventa stimolo per nuovi investimenti in strumentazione e, in particolare, nel rinnovamento di una linea di stampaggio e nella costruzione di un capannone inizialmente destinato a nuova sede dell'azienda ma in seguito dato in locazione a causa dell'onerosità del trasferimento.

Nel 2001 ancora un cambio di forma giuridica e l'azienda da s.a.s. diventa s.r.l.: la s.a.s. esiste ancora ed è la società che gestisce gli immobili dell'impresa mentre alla s.r.l. compete l'attività produttiva.

Il fatturato dell'azienda si è sostanzialmente stabilizzato sul miliardo di lire già dal 1986, con un'impennata al miliardo e 200 milioni nel 1989. Gli anni compresi tra l'86 ed il '91 vengono ricordati come i migliori per la vita dell'impresa tanto da ipotizzare una crescita dimensionale in seguito ad un'interessante proposta della Metalcastello. L'idea viene tuttavia subito accantonata a causa delle difficoltà organizzative che tale scelta avrebbe comportato.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

L'impresa opera principalmente nel settore delle macchine movimento terra, quindi trattori ed escavatori, che rappresenta oggi il 70% del proprio fatturato ma che nel '97 sfiorava il 90%. Realizza stampaggio a caldo di particolari per il gruppo differenziale, albero di distribuzione, semiassi, ecc. Uno dei principali clienti per questo settore, e più in generale per l'azienda, è la Metalcastello di Casio in provincia di Bologna, società di progettazione e distribuzione di ingranaggi in acciaio di alta precisione destinati ai veicoli per agricoltura.

Una minima percentuale del fatturato, non più del 5% oggi e poco di più negli anni '90, deriva dal settore auto con la realizzazione di un particolare per il cambio venduto ad una azienda emiliana e commercializzato dalla Hilman in Paesi extraeuropei quali il Pakistan, l'Iran e l'Iraq. Si tratta in questo caso non di primo montaggio ma di pezzi di ricambio montati senza distinzione sia su auto che veicoli industriali: *“Facciamo pezzi di ricambio che qua magari sono fuori commercio da vent'anni e invece laggiù ci sono ancora. In Iran hanno fatto in fretta...non cambi specifici per auto e camion...un unico cambio che monti su tutto, un po' più veloce, un po' più lento ma loro montano sempre quello...”*

La percentuale residua di fatturato è legata allo stampaggio di particolari per pompe idrauliche e riduttori, settore in crescita negli ultimi cinque anni. Per finire, l'azienda realizza una quantità molto limitata, dai 200 ai 300 pezzi l'anno, di particolari montati sugli "attracchi" utilizzati per il sollevamento dei container. Il "twist look", questo il nome del particolare, è l'unico prodotto che l'impresa tiene a magazzino per poi vendere ad una piccola ditta di Genova che lo commercializza nei porti. Per un certo periodo, il particolare è stato fornito anche ad un'azienda olandese ma il rapporto si è interrotto quando all'impresa è stato richiesto il prodotto finito e quest'ultima non è stata in grado di realizzarlo.

Nei primi anni d'attività, esclusi i primi quattro dedicati alla carpenteria, l'azienda si è impegnata nella ricerca di clienti, massimamente sul territorio emiliano perché proprio lì il titolare poteva contare su una discreta rete relazionale maturata nel corso dell'esperienza professionale precedente. Attualmente il 90% dei clienti sono localizzati in Emilia Romagna, il resto in Piemonte.

L'azienda può contare su un parco di circa dieci clienti, dei quali tre "storici", presenti sin dagli esordi, e in grado di determinare circa il 70% del fatturato. Due i clienti principali - 30% di incidenza sul fatturato ciascuno - la Metalcastello, fornitore di componenti e ricambi per Fiat e Ford e inoltre presente con una forte rete commerciale in Canada e Australia, e la Taskforce, cronologicamente primo cliente dell'azienda, proiettata sul mercato tedesco. Si tratta di imprese medio-grandi, dai 50 ai 250 addetti, localizzate in Emilia Romagna. L'importanza di tali committenti si è mantenuta costante nel corso degli anni anche sebbene si è assistito ad una generale flessione del settore macchine movimento terra.

Sono presenti inoltre clienti minori, dall'incidenza discontinua, quale ad esempio un fornitore di ricambi per Volvo in grado di portare commesse per 200, 250 milioni nel corso di un anno, 30 in quello successivo e più nulla per i successivi tre o quattro.

L'azienda, dopo aver stabilito i primi contatti in Emilia Romagna, ha scelto di sviluppare quasi esclusivamente lì il proprio mercato confidando nella maggiore disponibilità, credibilità e affidabilità degli imprenditori della zona rispetto a quelli piemontesi: *“C'è una cosa fondamentale per noi. Il fatto di aver scelto clienti in cui si possa avere fiducia. Qualunque cosa succeda bisogna parlarne insieme. Gli emiliani sono così. C'è la serietà della persona. Si va avanti a ordini scritti però se hanno bisogno di qualcosa telefonano e la parola è quella che conta. Invece qua in Piemonte...”*.

Nel 1987 la scelta di rinunciare a diventare fornitore Fiat da cui l'impresa era stata contattata direttamente per la realizzazione d'alcuni particolari. E' il titolare che decide di non avviare il rapporto in seguito ad un colloquio, a suo dire, *“per nulla convincente”*.

Quello delle macchine movimento terra rappresenta il principale settore di riferimento sin dalla nascita dell'azienda, soprattutto per la solidità dei rapporti con i primi committenti che hanno indotto l'impresa a specializzarsi in tal senso.

Attualmente, tuttavia, l'azienda guarda con attenzione al proprio secondo settore di riferimento, pompe e riduttori, cresciuto di un buon 20% nel corso degli ultimi cinque anni e si mostra aperta ad eventuali settori alternativi.

Non mancano, infatti, quotidiane richieste di preventivi per la realizzazione di particolari anche per nuovi committenti ma, a prescindere dalla difficoltà di selezione di interlocutori affidabili, risulta pressoché impossibile poter soddisfare i requisiti di qualità e precisione richiesti a fronte dei compensi proposti: *“Ne arrivano tutti i giorni di lavori. C'è solo una questione fondamentale: il prezzo e la qualità. Ci sono lavori complicatissimi da fare che noi siamo in grado di fare ma ci mancano gli strumenti. Però quando parli con il cliente e gli dici che glieli fai però gli dici di pagarti questo e quell'altro e l'altro ti dice che può solo spendere tot e quindi io non posso comperarmi gli strumenti e io non posso investire milioni in attrezzature per poi guadagnare due*

*lire sui pezzi. Arrivano pezzi semplici come questi qua che mi servono quattro ferri per farli, sì gli faccio un buon prezzo. Qua dentro ci sto.”*

Per l'impresa non è possibile parlare di dipendenza dal settore *automotive* in senso stretto ma da quello delle macchine in senso lato. Difficile stabilire anche l'incidenza indiretta di Fiat di cui la Metalcastello è fornitore di primo livello, sempre nell'ambito della componentistica per le macchine movimento terra.

### **3. Relazioni di sub fornitura**

La maggior parte dei clienti ha adottato negli ultimi anni politiche di qualificazione e selezione della fornitura, che si concretizzano principalmente nella verifica del possesso e della corretta archiviazione dei certificati di analisi che accompagnano l'acciaio, nonché dell'idonea conservazione del materiale.

Da parte di alcuni clienti è pervenuta inoltre la richiesta della certificazione di qualità ISO. Tra questi anche la Metalcastello, a sua volta sollecitata da Fiat a presentare le certificazioni di tutti i subfornitori. Sebbene allo stato attuale è risultata sufficiente una garanzia fornita dalla Metalcastello stessa, l'azienda è consapevole di doversi certificare nel prossimo futuro, pena l'inevitabile fuoriuscita dal mercato.

Dopo l'avvio della politica di qualificazione le vendite ai committenti più importanti sono sostanzialmente rimaste invariate.

Se le attività di ricerca e sviluppo, rilevazione delle esigenze di mercato e progettazione sono di pertinenza del committente, all'azienda fornitrice compete la costruzione degli stampi necessari alla realizzazione degli specifici particolari e l'eventuale formazione del personale. Scarsi, ma in aumento, gli investimenti in scorte per l'azienda che fino ad oggi ha prodotto per un 70% in conto lavorazione ma che nel prossimo futuro prevede di incrementare la produzione in conto vendita.

I vantaggi competitivi dell'azienda consistono, oltre che nella flessibilità e nella puntualità di consegna, nella notevole competenza tecnica maturata

dal titolare tale da rendere competitiva l'azienda anche rispetto ad altre dotate di strumentazione più evoluta e sofisticata.

L'azienda tuttavia non possiede grande contrattualità nella definizione dei prezzi, tanto che questi rimangono costanti da circa sette anni, e soffre da qualche tempo la concorrenza di competitori internazionali, provenienti soprattutto da India e Cina.

La modalità di pagamento maggiormente diffusa è a 90 giorni che diventano 120 per la Metalcastello.

#### **4. Risorse di rete**

Per l'avvio dell'attività della propria azienda il titolare si è affidato alle conoscenze maturate nel corso dell'esperienza come dipendente. Trattandosi, per altro, di conoscenze indirette, non si è rivelato semplice ottenere le prime commesse. Conquistata fiducia e credibilità e consolidato il rapporto con alcuni clienti emiliani, è stato possibile estendere la rete relazionale ad ulteriori committenti grazie a segnalazioni ed effetto "passaparola".

L'impresa non è impegnata in accordi, consorzi o altre forme di cooperazione sia formali sia informali perché ritiene che in Canavese non ci siano ancora i presupposti per poter utilmente collaborare. Esiste una certa diffidenza da parte dell'azienda che vive con timore, più che come opportunità, l'eventualità di aprirsi e relazionarsi con altre imprese: *"...noi poi dobbiamo fare attenzione perché molti magari si avvicinano per copiare il modo in cui lavori. Perché questo lavoro qua non ce n'è molti che lo fanno. Perché si fa con molti meno investimenti...e allora molti vogliono copiare..."*

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

I prodotti principali dell'impresa sono particolari in acciaio stampati a caldo per la realizzazione di gruppi differenziali, alberi di trasmissione, semiassi, cambio, destinati primariamente alle macchine movimento

terra sia come primo impianto sia come ricambio. I particolari vengono montati, tra l'altro, su modelli Fiat, Ford, Caterpillar, Volvo e Mercedes.

Al settore *automotive* viene destinato un unico prodotto, un cambio montato come ricambio su modelli Hilman.

L'attività produttiva è realizzata con macchine a controllo numerico e a logica controllata (PLC) e la costruzione degli stampi è realizzata internamente. Negli ultimi tre anni l'azienda ha investito circa due miliardi per la costruzione di un nuovo capannone, il rinnovamento di una linea di stampaggio e l'aggiornamento dei macchinari in genere la cui età media è, per un 50%, di 2 anni e per il restante 50% di 30.

Le nuove conoscenze tecniche sono acquisite soprattutto per autoformazione nel lavoro e in parte per trasferimento dai committenti. E' l'impresa stessa che realizza gli stampi per i particolari secondo le indicazioni della committenza. Sempre più spesso i clienti richiedono il disegno del particolare ultimato per poter poi calcolare le ore di lavorazione impiegate. È il titolare stesso ad occuparsene data la sua particolare predisposizione e precisione, senza l'utilizzo di tecnologie CAD-CAM.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

All'interno dell'impresa i compiti sono distribuiti tra il titolare, la moglie ed il figlio oggi trentunenne. Se la moglie cura l'area amministrativa, a titolare e figlio competono le funzioni commerciali e l'attività produttiva con la programmazione dei macchinari e costruzione stampi.

L'attività commerciale è quasi esclusivamente dedicata al rapporto con i clienti acquisiti. Non vengono realizzate attività di promozione e tutti i clienti, sia i primi che quelli più recenti, sono stati acquisiti tramite segnalazione da altri committenti o grazie a conoscenze personali.

Sotto il profilo dell'assetto societario, l'impresa, ha modificato nel tempo la propria forma giuridica passando da società di fatto a s.a.s per diventare s.r.l nel 2001. La s.a.s. comunque è tuttora esistente, gestisce

gli immobili dell'azienda e conta quattro soci cioè tutti i membri della famiglia.

La trasformazione in società di capitali è avvenuta principalmente per ridurre il rischio e consentire un più agevole accesso al credito: *“Adesso anche le banche sono diventate molto restrittive in questo settore e ci impediscono molto movimento. Danno meno fiducia...è per quello che siamo passati s.r.l. due anni fa, quindi società di gestione che gestisce l'immobiliare.”*

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

L'azienda non ha subito conseguenze di rilievo in seguito alla crisi del settore auto in particolare, ma avverte il peso di una crisi generalizzata. Si è abbassata di circa un 20% negli ultimi 5 anni la percentuale di fatturato determinata dalle macchine movimento terra. Tale contrazione è stata comunque compensata dall'incremento del secondo settore di riferimento, quello legato alla produzione di pompe e riduttori.

L'impresa lamenta in particolare la difficoltà, o meglio l'impossibilità, di programmare l'attività produttiva oltre i 30 giorni. Manca insomma un piano di lungo periodo che consenta di lavorare con serenità e, di conseguenza, dia l'opportunità di progettare futuri investimenti. Nonostante questo, l'azienda si è impegnata nel rinnovo di una linea di stampaggio e nella costruzione di un capannone e non sembra troppo intimorita dall'idea di esplorare settori alternativi.

## CASO 30

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	10
<u>fatturato 2002:</u>	870.000,00 €
<u>forma giuridica:</u>	s.n.c
<u>anno _____ di</u>	1985
<u>fondazione:</u>	
<u>attività economica</u>	lavorazioni meccaniche di alta precisione
<u>principale:</u>	
<u>prodotto</u>	Realizzazione di parti di stampi di piccole e
<u>principale:</u>	medie dimensioni, sia plastica sia trancia, per articoli altamente tecnici quali connettori elettrici, decodificatori, stampanti.

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	55 anni
<u>Sesso:</u>	maschio
<u>Scolarità:</u>	diploma di laurea

L'impresa nasce il 1° gennaio del 1985 come società tra l'attuale titolare, che ha maturato una lunga esperienza professionale come responsabile tecnico-commerciale presso la "Enrietti", grande azienda valdostana specializzata nel settore degli stampi termoplastici, ed un secondo socio ritiratosi nel 1996.

L'attività si focalizza sin dall'inizio sulla valorizzazione del bagaglio di esperienza del titolare che, insieme a tre operai specializzati, introduce l'impresa nel settore della meccanica di precisione garantendo da subito lavorazioni di qualità.

L'esordio non presenta dunque difficoltà, l'azienda può anzi contare sulle commesse di 3, 4 clienti selezionati ed importanti quali ad esempio la Gillette France di Annecy in Savoia per la quale realizza attrezzature per termoplastica cioè stampi completi o parti di essi. L'azienda, infatti, si specializza nella fornitura dei componenti più sofisticati degli stampi dove massimo è il grado di precisione richiesto e spesso bassissima, sui 5 micron circa, la tolleranza d'errore.

Tra i clienti iniziali anche l'Olivetti cui fornisce sia le matrici dei caratteri delle macchine da scrivere sia decodificatori. Con una certa lungimiranza, il titolare limita la dipendenza dall'azienda eporediese che non arriva mai a superare un 15, 20% di incidenza sul fatturato: *“A quei tempi là l'Olivetti aveva cercato di fagocitarci un po' e noi ci siamo tenuti a debita distanza da questo perché intuitivo già che le cose non potevano andare per un buon verso. Loro volevano venire qui e che noi facessimo tutto, subito e in fretta...”*

Con il passare degli anni l'azienda si evolve e cresce sia dimensionalmente, aumentando il numero degli addetti e dei committenti, sia tecnologicamente con l'investimento in nuovi macchinari ma soprattutto affrontando nuove sfide il cui positivo superamento incrementa il *know how* e apre la possibilità d'ulteriori collaborazioni. Nel corso di questa evoluzione l'azienda crea intorno a sé una rete di piccole aziende, una sorta di indotto, cui affidare tutte quelle lavorazioni che risulterebbe impossibile, soprattutto eccessivamente dispendioso, svolgere internamente. L'impresa diventa il luogo deputato per le rifiniture e le lavorazioni di precisione su prodotti che, dalla grossatura al trattamento termico, vengono presi in carico da ditte esterne. Le aziende che afferiscono alla rete vengono selezionate con il tempo per arrivare attualmente ad un sistema perfettamente sincronizzato in cui ogni elemento è in grado di assolvere ai propri compiti nei tempi e modi convenuti.

Alla produzione di stampi termoplastici l'azienda, sollecitata da alcuni clienti che ne intravedono le potenzialità, integra la costruzione di utensili e attrezzature per il settore della tranciatura metallica.

E ancora, su richiesta di altri committenti operanti nel settore dei connettori elettrici, l'impresa si dedica alla realizzazione e fornitura di componenti per apparecchiature robotizzate utilizzate nei sistemi di sicurezza, satelliti e per uso medicale dove cioè il contatto elettrico deve essere garantito in maniera continua.

Anche il quarto ed ultimo macrosettore di riferimento, costruzione di calibri di controllo, è stato esplorato su sollecitazione di un cliente già acquisito ed afferente questa volta al settore *automotive*. Per questa azienda dunque sono realizzati sia attrezzature per la produzione (trancia e piega metallo) sia calibri per controllare l'esattezza delle quote dei prodotti.

L'azienda ha quindi diversificato i propri settori di riferimento cogliendo i suggerimenti provenienti dalla propria committenza e partendo dal presupposto che ovunque vi sia esigenza di particolari metallici di alta precisione, vi sono potenziali clienti. L'impresa ha seguito un percorso coerente di crescita con l'obiettivo di perfezionare le proprie competenze tecniche e di servizio, senza escludere a priori nuove opportunità ma talvolta selezionando ed eliminando clienti con esigenze economicamente non remunerative: *“Per esempio, un settore che ci ha coinvolti, abbiamo avuto degli agganci abbastanza grossi, è il campo medicale dove per una ditta grossa qui della zona avevamo fatto tutte le matrici per stampare il palloncino per l'angioplastica, cateteri che vengono poi usati per dilatare la vena. Lo spessore di questa guaina che viene dilatata sono 3 centesimi di millimetro quindi i vari componenti devono essere tra loro perfettamente centrati, devono essere lucidati in maniera pazzesca quindi sono delle cose quasi al limite della lavorabilità e lo abbiamo fatto un po' e poi abbiamo desistito perché avevano dei costi stratosferici. Ci siamo fatti una tecnologia però per noi non era pagante alla fine”*.

Tra le scelte strategiche dell'azienda, oltre alla diversificazione dei settori di riferimento e la predilezione per lavorazioni con un elevato coefficiente di difficoltà ma maggiormente appaganti, è da evidenziare anche il progressivo spostamento del mercato di riferimento verso alcune

province lombarde, Bergamo e Lecco su tutte, zona nevralgica dell'industria ad alta tecnologia.

Mai trascurati, anzi seguiti sempre con grande interesse, i rapporti diretti con l'estero dapprima con la Gillette France e poi con un paio di committenti svizzeri operanti nel campo dei connettori elettrici.

Nel 1996 uno dei soci decide, per motivi personali e abbastanza improvvisamente, di lasciare l'azienda e dunque l'attuale titolare, con uno sforzo economico non indifferente, si accolla l'acquisto del restante 50% della società. Per non modificare forma giuridica e mantenere quindi l's.n.c., una piccola quota societaria, circa il 3%, viene assegnata alla figlia del titolare.

Se l'attività ha inizio con quattro addetti, nel '91 questi diventano otto, due soci e sei dipendenti, per poi stabilizzarsi a 10 dal '97 ad oggi.

Un miliardo e 700 milioni netti il fatturato dell'azienda nel 2002; un po' più basso nel '97, un miliardo e 400 milioni, e decisamente inferiore nel '91, 900 milioni circa.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

L'impresa ha cercato nel corso della sua evoluzione di non legarsi ad un settore specifico, e conseguentemente a pochi e specifici clienti, facendo di questa scelta il proprio punto di forza.

L'attività produttiva dell'impresa può essere ripartita in quattro aree - stampi per termoplastica, stampi per tranciatura, componenti per macchine robotizzate e calibri di controllo - ciascuna delle quali contribuisce alla determinazione del 25% circa del fatturato.

È possibile affermare che i settori di riferimento dell'azienda si pongono trasversalmente rispetto a tali aree. Per l'*automotive* ad esempio, che rappresenta circa il 30, 35% del fatturato, vengono realizzati stampi termoplastici per connettori elettrici ma anche attrezzature per trancia per il gruppo freno, nonché calibri di controllo.

L'azienda può contare attualmente su un vastissimo parco clienti, circa un centinaio, di cui 3 contribuiscono a determinare il 60% del fatturato.

Il cliente principale, 20, 25% di incidenza, opera nel campo dei connettori per apparecchiature elettroniche di bassa potenza quali prese scart, cinescopi, video e computer ed è un'azienda di circa 500 addetti localizzata in Lombardia.

Fino a qualche anno fa, l'impresa annoverava tra i propri principali clienti la Amp, colosso americano nel campo dei connettori elettrici e quindi ottima credenziale anche per l'acquisizione di nuove commesse. Nel 1999, avvertendo qualche "scricchiolio" nella filiale italiana, il titolare ha preferito orientarsi altrove ed, infatti, nemmeno un anno dopo, la Amp Italia è stata assorbita da un'altra azienda.

Il secondo cliente in ordine di importanza afferisce al settore *automotive* ed incide sul fatturato per circa un 19, 20%, cioè solo in misura lievemente inferiore al principale. Si tratta di un fornitore di primo livello di cerniere per portiere, gruppo freno e freno manuale per il quale vengono realizzati sia utensili ed attrezzatura per trancia e piega del metallo sia calibri di controllo. Tra i suoi committenti figura Fiat (30% circa) ma principalmente altre case automobilistiche: *"Quindi diciamo che stiamo lavorando parecchio per questa ditta qua che è fornitore diretto Fiat e non solamente perché, nonostante i tempi che viviamo, se la stanno passando piuttosto bene perché hanno tenuto anche loro Fiat in un certo contesto e hanno sviluppato anche tutta una fase di export quindi lavorano per Germania, per Ford, per l'Inghilterra...anche Renault..."*

Il terzo committente è specializzato nella realizzazione di manufatti metallici, ricavati da trancia e piega ed opera in svariati settori tra cui *automotive* ed industria elettrica.

L'incidenza del settore *automotive* è stata sempre mantenuta costante nel corso degli anni, intorno al 30-35%, per una precisa scelta del titolare che non ha mai voluto vincolare la propria attività né a singoli contesti, né a singoli clienti ma che anzi ha fatto della versatilità il punto di forza dell'azienda.

Nel '97 e nel '91 tuttavia il cliente principale, a differenza di oggi, apparteneva al settore *automotive*.

Il titolare non è in grado di stimare con precisione la percentuale di prodotti che arrivano a Fiat, forse non più di un 15%, ma è convinto che dal '91 ad oggi questa quota abbia subito una contrazione. Stilo e Punto i modelli d'auto della casa automobilistica torinese per cui l'azienda ha realizzato i propri prodotti.

Per quanto riguarda i clienti minori ed il settore *automotive*, è da segnalare che due anni fa e lo scorso anno l'impresa ha realizzato, in collaborazione con una azienda della zona, una buona quantità di attrezzatura per lo stampaggio di connettori elettrici per la Delphy, fornitore di General Motors.

Nel 1996-97, inoltre, l'azienda ha partecipato alla realizzazione di alcuni prototipi direttamente per Renault, ma si è trattato comunque di un'esperienza limitata nel tempo e con commesse che non hanno inciso più del 4-5% sul fatturato.

Attualmente l'impresa è impegnata con un paio di importanti commesse per due nuovi clienti che potrebbero rappresentare ottime opportunità per il futuro. In collaborazione con un partner locale sta preparando gli stampi per la realizzazione di un nuovo attacco di sci per un'azienda di articoli sportivi francese. Si tratta di un cliente stagionale, data la tipologia di prodotto trattato, che l'azienda ha acquisito recentemente e per il quale sta lavorando a ritmi serrati giacché l'attacco, dopo essere stato collaudato sui ghiacciai, dovrà entrare in produzione per essere immesso sul mercato ad ottobre.

Il secondo committente appartiene invece al settore medicale ed ha affidato all'impresa uno studio per la realizzazione di protesi.

### **3. Relazioni di sub fornitura**

Praticamente tutti i clienti hanno adottato politiche di qualificazione della fornitura e ciò risulta inevitabile soprattutto nel campo delle lavorazioni meccaniche di precisione dove gli standard di qualità richiesti sono elevatissimi. Per iniziare, ma soprattutto continuare ad operare in questo settore, l'azienda ha, infatti, concordato con la propria

committenza un sistema di regole per il controllo della qualità del prodotto fornito: *“Noi abbiamo instaurato sin dall’inizio della nostra attività il self control. L’operatore che esegue un’operazione per dire che una quota è a posto deve prima di tutto rilevarla e poi la rilevazione che fa la deve certificare sul disegno; quindi lui mette a fianco del disegno il valore rilevato. Se fosse fuori tolleranza di mezzo centesimo noi dovremmo chiedere l’accordo con il nostro cliente e lui ci deve dare l’ok cioè l’autorizzazione a procedere con quei valori lì”*.

Se negli anni passati le certificazioni richieste dai committenti avevano comunque più carattere sostanziale che formale, negli ultimi 3, 4 anni è cresciuto il numero di coloro che pongono la certificazione ISO come condizione imprescindibile per poter continuare ad operare in questo settore.

Una prima certificazione era stata realizzata dalla Amp quando ancora l’impresa rientrava nel suo parco fornitori. L’azienda americana, infatti, proponeva e curava con costi decisamente contenuti una sorta d’omologazione che prevedeva il controllo di strutture, attrezzature e sistema di lavorazione. Ottenere questo riconoscimento da parte di Amp rappresentava un’ottima credenziale sul mercato e consentiva di ovviare alla mancanza della certificazione ISO. Attualmente però la situazione si è modificata dal momento che la Amp non rientra più nel parco clienti dal 1999.

Le garanzie di qualità fornite hanno consentito all’azienda di acquisire nuovi committenti, ma soprattutto di stabilizzare i rapporti con quelli già esistenti conquistando la fama di fornitore affidabile. Nonostante ciò, non sono riscontrabili né particolari azioni positive di sostegno all’impresa finalizzate ad un’ulteriore crescita e qualificazione del fornitore, né riconoscimenti di carattere economico giacché i prezzi dei prodotti rimangono invariati da circa un paio d’anni.

Se le attività di ricerca e sviluppo, progettazione e rilevazione delle esigenze di mercato vengono normalmente svolte dal committente, l’azienda partecipa a livello di ingegnerizzazione del prodotto cioè suggerisce, avvalendosi della propria esperienza, le modalità migliori per

sua realizzazione: *“consigliamo il modo di farlo in modo che sia più facile da utilizzare, si spacchi di meno, per esempio consigliamo di farlo in più parti uno stampo”*.

Il trasporto del prodotto rientra normalmente nei servizi che l'azienda fornisce ai propri clienti. Trattandosi poi spesso di attrezzature particolarmente delicate, è il titolare stesso che svolge questo compito per poter fornire anche la propria consulenza tecnica in caso di necessità.

Il vantaggio competitivo dell'impresa risiede soprattutto nell'elevato grado di competenza tecnica maturato nel corso degli anni, oltre che nell'affidabilità e puntualità delle consegne. Nonostante questo, l'azienda non possiede una rilevante contrattualità rispetto alla definizione dei prezzi che, come già accennato, rimangono invariati da un paio di anni. Le fatture sono emesse a 90 giorni ma pagate quasi sempre dopo 120 se non oltre.

#### **4. Risorse di rete**

All'avvio della propria attività il titolare può da subito contare su un parco di 3, 4 clienti scelti, grazie alle reti relazionali sviluppate nel corso della sua attività come responsabile tecnico-commerciale alla Enrietti. Competenze tecniche ed affidabilità rappresentano la carta vincente per il consolidamento dei rapporti esistenti e per l'apertura verso altri committenti.

L'acquisizione di nuovi clienti avviene dunque per segnalazione da parte di clienti acquisiti, per effetto “passaparola” ma anche grazie ad un'intensa attività promozionale e di marketing proiettata soprattutto verso il mercato estero.

Fino a qualche anno fa, infatti, era frequente la partecipazione a fiere in Paesi quali Svizzera e Francia dove, non di rado, era possibile “agganciare” clienti italiani.

L'azienda è iscritta all'Associazione Industriali ed alla C.N.A. e proprio con quest'ultima ha di recente partecipato ad una missione in Ungheria.

Come già evidenziato precedentemente, l'impresa ha stretto accordi di collaborazione con alcune aziende della zona, per acquisire commesse che risulterebbe oneroso gestire singolarmente. Il rapporto di fiducia e l'accordo su modalità e tempi di lavorazione devono risultare sempre massimi per lavorare insieme e garantire la puntualità delle consegne.

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

L'azienda si è specializzata nella realizzazione di particolari per stampi di piccole e medie dimensioni, sia per plastica sia per trancia, per articoli altamente tecnici quali connettori elettrici, decodificatori e stampanti.

Per il settore *automotive* l'impresa fornisce attrezzature per termoplastica per componenti elettronici ma anche stampi per la produzione di componenti metallici.

L'attività produttiva è realizzata con l'utilizzo di macchine a controllo numerico, PLC ed il supporto CAD - CAM. Non è fisicamente presente in azienda la tecnologia laser di cui l'azienda può disporre perché adottata da una delle piccole imprese del proprio "indotto".

L'azienda dispone di un parco macchine relativamente recente, età media 5, 6 anni, che viene periodicamente aggiornato e rinnovato con investimenti medi annui del 15, 20% rispetto al fatturato.

Le nuove conoscenze tecniche sono acquisite per trasferimento da parte dei committenti ma anche grazie a corsi di formazione sia esterni sia interni, per autoformazione nel lavoro e, non raramente, durante le fiere di settore.

Per quanto riguarda le risorse umane, il titolare lamenta un'assoluta difficoltà nel reperimento di personale qualificato. In azienda sono presenti, infatti, esclusivamente operai specializzati, tutti diplomati e con competenze molteplici che spaziano dalla capacità di lettura del disegno, quindi conoscenze geometriche e trigonometriche, alla programmazione delle macchine. Il periodo richiesto, per una formazione di questo tipo, è di circa un paio d'anni e non molti sono disposti ad investire in un lavoro così impegnativo.

All'inizio della propria attività l'impresa ha potuto contare su un ristretto numero di addetti dotati di ottima preparazione perché provenienti dalla scuola Olivetti ma, con l'andare del tempo, questa funzione formativa è andata perdendosi e tutti i giovani dipendenti assunti sono cresciuti professionalmente in azienda.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

All'interno dell'impresa le attività commerciali e amministrative sono di competenza del titolare, un dipendente anziano è a capo dell'ufficio tecnico mentre l'ex socio, oggi collaboratore dell'azienda, è il responsabile dell'attrezzatura.

Il titolare dedica circa il 70% del proprio tempo all'attività commerciale che viene ripartita fra rapporto con i clienti acquisiti e partecipazione a fiere di settore: *“Noi anche se siamo piccoli ogni anno facciamo una fiera o due all'estero. Quindi ci siamo fatti conoscere anche attraverso le fiere. Adesso ho visto che rispetto ad alcuni anni fa le fiere hanno una rispondenza più bassa rispetto a quello che ti costano. Sono circa un anno e mezzo, due anni che il ritorno che il ritorno che arriva dalle fiere è più basso quindi la tendenza è a farne qualcuna per mantenerci in vetrina però magari tendo ad andare più io se so che c'è un contatto da qualche parte. Parto io e vado su cose mirate”*.

Per quanto riguarda l'assetto societario, l'impresa è sempre rimasta una s.n.c anche dopo la fuoriuscita di uno dei due soci nel 1996. L'attuale titolare ha, infatti, acquisito tutta la quota societaria per poi assegnarne il 3% alla figlia.

È stata presa in considerazione la trasformazione in società di capitali soprattutto per ottenere maggiore credibilità da parte degli istituti bancari e per migliorare la propria immagine nei confronti della committenza.

Circa tre anni fa uno dei maggiori clienti aveva avanzato una proposta di acquisto dell'azienda garantendo al titolare la possibilità di mantenere il proprio ruolo di gestione. Nonostante i presupposti allettanti, è stata fatta la scelta di continuare in modo indipendente senza però escludere nessuna eventualità: *“Abbiamo fatto la scelta di libertà cioè di continuare a lavorare insieme e basta anche se questa libertà la paghiamo cara perché è tutto sulle nostre spalle. Diciamo che ho rifiutato questa opportunità però al giorno d'oggi non è mai da scartare la possibilità di accorparsi perché vivere in solitudine è durissima”*.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

L'azienda avverte a livello generale l'impatto della crisi dell'auto essendo questo un settore trainante per l'economia, ma non sarebbe corretto sostenere che ne subisce gli influssi in maniera pesante e diretta. L'incidenza dell'automotive sul fatturato è sempre stata volontariamente mantenuta intorno al 30% e, a tutt'oggi, non è scesa anche se si è ridotta la percentuale di prodotti subforniti a Fiat.

Durante il secondo semestre del 2002 il livello della domanda si è mantenuto costante rispetto al primo mentre la produzione ha subito un leggero rallentamento, circa il 10%, dovuto all'improvvisa fuoriuscita dall'azienda di un paio di addetti, uno dei quali particolarmente competente. È stato dunque il titolare a scegliere di rinunciare ad alcune commesse a causa della situazione di momentanea instabilità venutasi a creare.

Come già evidenziato, l'impresa si è recentemente impegnata in un paio di nuovi settori di riferimento, protesi e attrezzatura sciistica, che, a detta del titolare, paiono promettenti e che hanno già garantito per il prossimo futuro una serie di importanti commesse. Anche per queste ragioni l'azienda sembra poter prescindere dal settore automobilistico.

## CASO 31

### 1. Dati generali

#### Impresa

<u>n. addetti:</u>	30 (in due imprese)
<u>fatturato 2002:</u>	3.000.000
<u>forma giuridica:</u>	d. i.
<u>anno di fondazione:</u>	1981
<u>attività economica principale:</u>	progettazione e produzione stampi
<u>prodotto principale:</u>	stampi progressivi

#### Imprenditore

<u>Età:</u>	50
<u>Sesso:</u>	uomo
<u>Scolarità:</u>	diploma media inferiore
<u>Storia imprenditoriale:</u>	attivo dal 1981, avvia un'impresa che si posiziona da subito nella filiera auto, passando dalla produzione stampi ad un mix di produzione stampi e stampaggio. Nel corso dei '90 ha avviato un forte processo di internazionalizzazione attiva, distaccandosi per gran parte dalla dipendenza da FIAT

### 2. Posizionamento nella filiera auto e nel mercato

L'impresa è attiva dai primi anni '80 nel settore della progettazione e produzione stampi e dello stampaggio di particolari, destinati soprattutto alla filiera dell'auto: "progettiamo e costruiamo stampi progressivi, per deformazione e tranciate delle lamiere, è una specializzazione molto richiesta e non abbiamo, fortunatamente, alcun problema di lavoro".

L'idea di business iniziale dell'impresa è quella della progettazione e costruzione stampi. Nell'ambito di questa attività, viene selezionata agli esordi una clientela essenzialmente locale. Su sollecitazione del committente principale iniziale, l'impresa inizia un'attività produttiva (stampaggio), che per molti anni diventerà preponderante nella vita d'impresa. Ad oggi le attività di progettazione e costruzione stampi stanno ricominciando ad acquisire un peso importante rispetto alla composizione del fatturato.

In seguito all'ampliamento della tipologia di attività (costruzione stampi e produzione), viene avvertita l'esigenza di allargare il mercato di riferimento a quello estero, in modo da massimizzare il proprio vantaggio competitivo, costituito da qualità elevata, flessibilità, costo relativamente contenuto.

A questo scopo, l'impresa partecipa ad una prima fiera di settore, più per verificare quali siano le richieste del mercato estero nel quale si intende penetrare (nello specifico, tedesco), che per proporsi con un proprio prodotto. L'investimento iniziale è quindi di carattere squisitamente commerciale.

In seguito a questa prima esperienza, avendo compreso quali sono i prerequisiti richiesti all'estero ed essendosi attrezzata di conseguenza, l'impresa stringe rapporti con committenti tedeschi, presso i quali si propone con l'offerta di preventivi.

Selezionata sulla base di un *audit* molto rigido (che verrà poi costantemente ripetuto nel tempo), l'impresa diventa fornitore diretto di un OEM tedesco.

Ad oggi, l'azienda esporta l'80% della produzione, che va principalmente sul mercato tedesco (70% della produzione) e per il resto su quello olandese, svizzero, argentino, ceco, statunitense, messicano.

*La specializzazione è stata uno dei fattori determinanti che hanno consentito all'azienda di orientarsi su mercati internazionali. Per rimanervi, l'impresa ha dovuto porre un'attenzione elevata (e non "formale") alla qualità, che ha comportato certamente investimenti nel miglioramento del processo e prodotto, ma che ha anche portato ad*

*un'articolazione più stretta dei rapporti con altre aziende del territorio:*  
“C'è anche il problema della qualità, perché se parlo di progetti di stampi di plastica, gomma e altro è un conto, ma possono essere anche progetti di una serratura, mi riferisco all'azienda vicina, che è strutturata e che sa rispondere alle richieste. Necessitano di servizi appropriati, ci sono società che si occupano di apprestare tali servizi, ma sono inaccessibili, a livello di costi, di tempi, di comodità”

### **3. Relazioni di sub fornitura**

Le relazioni di subfornitura sono improntate ad una significativa correttezza reciproca tra cliente e fornitore, specialmente nei confronti dei clienti operanti sul mercato tedesco. L'impresa ha dovuto procedere a certificazioni di qualità, e viene sottoposta ad *audit* periodici, per poter rimanere nell'albo fornitori dell'O.E.M. tedesco. A fronte di ciò, i tempi di pagamento sono abitualmente rispettati e tollerabili (con i clienti tedeschi i pagamenti sono a 30 giorni) considerato il basso e articolato livello di esposizione dell'impresa con le banche.

Dal punto di vista della divisione del lavoro, in riferimento al cliente principale, è stata realizzata una buona integrazione funzionale, con un processo di *feed back* tra committente e fornitore, e di collaborazione nella determinazione delle specifiche, se pure non si può parlare di attività di co-progettazione.

Per lo scambio di specifiche e progetti, il fornitore ha accesso alla rete intranet del committente, unico caso tra quelli esaminati di utilizzo della rete informatica per attività lavorative, che vanno oltre l'utilizzo della mail come mezzo di comunicazione telematico.

### **4. Risorse di rete**

All'apertura di relazioni verso l'estero, corrisponde anche uno spiccato orientamento alla cooperazione con altre realtà artigiane. L'impresa fa parte di un consorzio di imprese di costruzione stampi e stampaggio, nato

con la finalità di aggredire il mercato estero, dotandosi di figure professionali in grado di accompagnare il processo – figure che rappresentano una risorsa scarsa sul mercato –superando il “nanismo” che caratterizza le artigiane italiane. Sempre secondo il titolare:

In una fase recessiva, i contatti orizzontali tra imprenditori dello stesso territorio e di settori confinanti, possono risultare un elemento centrale in una strategia di risposta alla crisi, ad esempio, sviluppando sinergie o puri e semplici interventi d'aiuto informale tra imprese: *“un problema molto forte che si sente, sul mercato nazionale, è la recessione, noi non sappiamo come fare il lavoro, c'è gente che non sa come sbarcare la giornata, noi abbiamo dirottato il lavoro all'esterno, in sostegno di amici e conoscenti, che hanno già contatti con l'estero, malgrado non siano strutturati per gestire tali rapporti”*; più strategicamente, il futuro della piccola impresa che si rivolge alla crescita e alla internazionalizzazione dei propri mercati è intravisto nella cooperazione: *“Per le piccole imprese di piccole e medie dimensioni il futuro è nella cooperazione, dato che scarseggiano figure professionali di valore; il futuro è nei consorzi o nella fusione di parte di imprese al fine di unire le forze per affrontare il mercato”*

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

*“Col tempo si è raggiunto un buon livello tecnologico, fino ad arrivare a fare progetti di grande livello, per arrivare ai giorni d'oggi, dove abbiamo una produzione che altre aziende non sono in grado di fare.”*

La tecnologia è considerata un elemento centrale della strategia innovativa, le macchine presenti in azienda hanno un'età che non supera mediamente i cinque anni, e attraverso lo sviluppo di un settore di progettazione sempre più importante e autonomo dal punto di vista degli assetti societari, l'azienda ha dovuto dotarsi di tecnologie informatiche e di rete all'avanguardia.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

La natura di realtà artigiana dell'impresa è ancora riscontrabile nelle dimensioni ma soprattutto nella grande specializzazione della produzione. Sotto il profilo dell'organizzazione del lavoro, tuttavia, l'internazionalizzazione, la crescita di qualità e l'elevata cooperazione con altre imprese hanno reso necessaria un'articolazione più complessa. L'azienda si è così duplicata: da una parte la società originaria, che si occupa di produzione (con un ufficio tecnico, che presidia le funzioni di qualità e di sicurezza) commercializzazione, dall'altro una società dedicata alle attività di progettazione; ciò comporta una forte richiesta di personale amministrativo o non direttamente utilizzabile in produzione: *“In ufficio ho sette persone, che mi controllano l'estero, alcuni mi controllano l'aspetto commerciale, altri seguono il comparto italiano e l'acquisizione delle materie prime, ho chi si occupa del controllo della qualità. L'impresa progetta, costruisce gli stampi e stampa lamiera ed, inoltre, abbiamo tutta una serie di lavorazioni eseguite all'esterno che bisogna seguire. Questo per dire che noi con poco meno di cinquanta particolari, che non sono molti, anche se si tratta di produzione di grandi serie, abbiamo sette addetti all'ufficio, due magazzinieri, un capo officina stampi, un capo officina stampaggio e altri magazzinieri, cioè in tutto quattordici persone, oltre a quelli impegnati in produzione.”*

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

L'impatto della crisi FIAT sulla produzione e sul volume di fatturato dell'azienda è stato scarso o nullo. Difatti, la produzione è orientata da circa dieci anni in maniera sensibile e crescente verso l'estero, che ormai rappresenta circa l'80% del fatturato complessivo – del quale quasi il 70% è destinato al mercato tedesco -.

Grazie alle scelte commerciali ed alla strutturazione interna, che consente un'ulteriore aggressione del mercato straniero, l'impresa è sempre cresciuta e gode oggi di ottima salute. Secondo le parole del titolare *“Abbiamo attivato questi rapporti, abbiamo dato risposta alle domande*

*di questo mercato ed oggi abbiamo un parco clienti di prim'ordine. L'obiettivo attuale è raggiungere il 25% in più rispetto al fatturato dell'anno precedente.”*

## CASO 32

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	3
<u>fatturato 2002:</u>	150.000 euro
<u>forma giuridica:</u>	d.i.
<u>anno di fondazione:</u>	1981
<u>attività economica principale:</u>	torneria automatica metalli
<u>prodotto principale:</u>	produzione di particolari di bulloneria e raccorderia

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	57
<u>Sesso:</u>	uomo
<u>Scolarità:</u>	scuole professionali
<u>Storia imprenditoriale:</u>	prima apprendista in torneria per sette anni, fino alla fine degli anni '60, poi operaio specializzato alla Microtecnica per altri quindici anni. Nel 1981 sceglie di avviare un'attività di lavoro autonomo, sempre nel campo della torneria metalli. In un periodo di transizione ha continuato a lavorare in Microtecnica mentre avviava la nuova attività, sostenuto dal cognato – anch'esso attivo nel settore – e grazie all'acquisto di alcune macchine vendute da Microtecnica stessa.

## 2. Posizionamento nella filiera auto e nel mercato

L'impresa fornisce particolari torniti di bulloneria e raccorderia. Una parte minima, inferiore alla metà e in costante discesa dopo la metà dei '90, è destinata al ciclo dell'auto. L'impresa è stata in grado di diversificare tra auto e altri settori meccanici, anche se si è orientata naturalmente in settori non-auto grazie alla precedente esperienza dell'imprenditore come lavoratore dipendente. Negli anni '90, al momento di dover certificare la qualità dei propri prodotti e processi produttivi, l'impresa ha subito una scossa considerevole. Non essendo stata in grado di produrre certificazioni di qualità ha dovuto abbandonare una quota significativa del proprio mercato, fino al '90 concentrato su un paio di clienti rilevanti e costantemente presenti nel corso dell'anno, passando ad un mercato molto più aleatorio, disperso tra molti committenti, nel quale a momenti di picco fanno seguito momenti di quasi inattività, a fronte tuttavia di una scarsa capacità propositiva dell'azienda verso l'esterno: *“Allora prendo clienti saltuari, magari anche la ditta seria che viene qui perché ha proprio necessità e non c'è nessun altro che le possa fare il lavoro. Io non ho una produttività programmata mese per mese, vivo alla giornata, oggi ho tanto lavoro e devo mettermi lì a farlo, domani non ho niente da fare e devo stare ad aspettare che mi cada la manna dal cielo.”*

L'impresa ha scelto consapevolmente la diversificazione, ma non ne ha tratto conseguenze strategiche, piuttosto l'ha subita come un ostacolo alla crescita e un impedimento a stabilire relazioni forti e continuative con committenti di rilievo:

*“Io non ho un fornitore maggiore, ho un'azienda che fa serrature che mi dà delle cose da fare, me ne ha sempre date e devo ringraziare anche loro se sono riuscito a rimanere a galla nel momento in cui il settore dell'auto è andato fortemente in crisi. Io non avendo un legame fisso con un solo settore ho sempre fatto fatica, non mi sono mai arricchito, ma sono sempre rimasto a galla. A differenza di altri che magari in certi momenti si sono arricchiti, ma poi sono falliti perché erano troppo*

*legati al settore dell'auto, al rimorchio Fiat, io grazie a questa diversificazione della clientela me la sono sempre cavata.”*

### **3. Relazioni di sub fornitura**

L'impresa in una fase iniziale della propria attività poteva contare su un paio di grossi e cospicui committenti; al momento la situazione è più frammentata, con committenti vari e “saltuari”. Questo passaggio è imputabile soprattutto all'accresciuta richiesta di certificazioni di qualità da parte dei committenti maggiori e dalla determinazione dell'imprenditore a richiedere l'applicazione delle norme sui tempi di pagamento da parte dei clienti; la conseguenza di questo passaggio è stato un mercato più fluttuante e frammentato. Tale diversificazione è chiaramente percepita nei termini dell'incertezza e non di una maggiore opportunità di crescita. Questo passaggio nella struttura del mercato ha avuto conseguenze anche sul posizionamento nelle relazioni di subfornitura; difatti, se prima, con una clientela più concentrata, l'azienda raggiungeva coi propri prodotti alcuni fornitori di primo livello del mercato auto, oggi, con un mercato più frammentato, essa riesce a collocare prodotti tra il terzo e quarto livello di fornitura: *“Il resto è tutto passamano, lavoro per carpenterie che lavorano per altri, diventa un giro di terzo o quarto livello della fornitura alle aziende meccaniche.”*

Tuttavia, questa marginalità ha anche significato il mantenimento di un sistema spesso informale di gestione dei rapporti di subfornitura, che sebbene ponga dei limiti alla crescita dell'azienda, d'altra parte ne garantisce la sopravvivenza attraverso relazioni di mutuo aiuto e comprensione tra aziende di piccole dimensioni che condividono un comune spazio economico e territoriale:

*“Poi se c'è un rapporto di conoscenza e di fiducia con chi ti dà il lavoro può anche darsi che si riesce a trattare e ad avere qualcosa in più, io ho preso anche dei lavori pagati meglio di quanto avessero chiesto altri miei concorrenti, ma allo stesso modo loro avranno preso dei lavori pagati meglio dei miei. Dipende molto dai rapporti, alle volte con alcuni*

*clienti cerchi di venirgli incontro sui tempi di consegna, gli fai il lavoro più in fretta, magari fai aspettare un altro che ha meno urgenza, e magari lavori anche al sabato o la domenica, così crei un meccanismo, e sai che poi potrai avere dei lavori anche se chiedi un po' di più di un altro fornitore, si fanno dei favori reciproci.”*

#### **4. Risorse di rete**

Le più significative risorse di rete provengono dalla sfera dei rapporti più prossimi di parentela, amicizia e professione, spesso mischiati tra loro in misure varie e diverse. L'impresa, al suo avvio, ha goduto di buone relazioni con la società dalla quale il titolare proveniva e dalla quale ha acquistato i primi macchinari. Ha inoltre utilizzato la relazione con il proprio cognato, attivo nel settore carpenteria, nonché le relazioni di questo con altri imprenditori. Durante gli anni di attività successivi all'avvio, l'impresa ha attivato relazioni di scambio di clienti e commesse con imprese amiche, ma anche scambi più impegnativi di macchinari, prestiti o *leasing* divenuti poi acquisti definitivi. Tutto ciò è stato a lungo, ed è tuttora in parte, regolato da relazioni informali.

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

L'impresa possiede macchine a controllo numerico, della cui programmazione si occupa il titolare. I prodotti sono disegnati e progettati dai committenti, il titolare dell'impresa è comunque in grado di leggere i progetti e riconoscere eventuali problemi nel passaggio alla fase di produzione, ciò grazie all'esperienza imprenditoriale accumulata ma anche per via di quella appresa come lavoratore specializzato.

Negli anni è stata pressoché inesistente l'innovazione di prodotto e assai limitata quella di processo, dal momento che il settore nel quale è collocata l'impresa vede non è tra quelli a più alto valore aggiunto e i molti competitori concorrono su fattori quali, tipicamente, i costi. Un problema che ha ostacolato l'innovazione è la scarsa disponibilità

finanziaria, essendo i capitali dell'impresa per la gran parte concentrati "nelle macchine". Un altro problema finanziario è stato determinato dall'insolvibilità di alcuni committenti, soprattutto negli ultimi cinque anni.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

L'organizzazione dell'impresa è incentrata sulla figura dell'imprenditore, che dedica la maggioranza del proprio tempo (circa l'80%) alle attività produttive, ma che è direttamente responsabile anche dell'attività commerciale, concentrata prevalentemente sulla gestione dei contatti con i clienti già acquisiti. L'impresa è di tipo familiare, con un apporto marginale proveniente dagli apprendisti e dai familiari dello stesso imprenditore. Le funzioni amministrative sono assunte dal titolare, con il supporto della moglie, alla quale si affiancano i servizi offerti dalla confederazione artigiana di cui è membro il titolare dell'impresa.

Rispetto al fattore lavoro, l'imprenditore lamenta la difficoltà a trattenere i lavoratori oltre il periodo di apprendistato (non essendo in grado di garantire loro prospettive adeguate sotto il profilo professionale e del reddito), con la conseguenza di dover ricominciare ad ogni nuovo contratto con le attività formative.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

L'impatto dell'ultima crisi FIAT non è stato particolarmente sensibile, e sicuramente non si è abbattuto direttamente sull'azienda. Tuttavia, la piccola dimensione e il mercato poco qualificato in cui è collocata l'azienda risente della crisi dell'auto non solo perché essa deprime il mercato più ampio, ma anche perché i principali omologhi dell'azienda attivi nell'auto, anch'essi poco specializzati, sono orientati a cercare nuovi sbocchi proprio in settori già occupati: *"Certo senti la crisi, perché quando c'è poco lavoro i tuoi concorrenti vengono anche a fare le cose*

*che fai tu e ti fanno concorrenza con le tue stesse aziende, però sono riuscito lo stesso a sopravvivere.”*

## CASO 33

### 1. Dati generali

#### Impresa

<u>n. addetti:</u>	1
<u>fatturato 2002:</u>	150.000
<u>forma giuridica:</u>	s.a.s.
<u>anno di fondazione:</u>	1997
<u>attività economica principale:</u>	progettazione CAD - CAM per stampi
<u>prodotto principale:</u>	software CAD - CAM per stampi destinati all'industria meccanica, l'industria del legno, le incisioni, per la ceramica

#### Imprenditore

<u>Età:</u>	49
<u>Sesso:</u>	uomo
<u>Scolarità:</u>	laurea in fisica
<u>Storia imprenditoriale:</u>	comincia l'attività professionale come consulente softwarista per macchine a controllo numerico, da Comau fino in imprese informatiche del canavese. Dal 1997 ha avviato un'attività in proprio, collocandosi nel bacino di <i>outsourcing</i> dell'ultima impresa per cui ha lavorato, come dirigente.

### 2. Posizionamento nella filiera auto e nel mercato

L'imprenditore, dopo un lungo periodo di lavoro dipendente ad alto livello dirigenziale e progettuale, ha deciso di avviare una carriera imprenditoriale autonoma, nella forma di impresa artigiana. Il percorso da dipendente l'ha portato da imprese legate alla filiera auto fino ad aziende informatiche e di progettazione *software*. L'attenzione sul mercato ha anche orientato la fase di progettazione del primo proprio prodotto, una macchina CAD - CAM che dovrebbe essere particolarmente versatile ed andare a coprire diversi settori industriali: auto, ceramica, rubinetteria, legno.

*“Tradizionalmente io opero nel mercato delle macchine a controllo numerico dove chi fa la parte del leone come acquirente è l'industria automobilistica mondiale, quindi anche la FIAT, e lo scopo è fare stampi, nel modo più veloce, più facile, più preciso possibile. Per fare stampi ci vogliono CAD - CAM e controlli numerici. Il controllo numerico è nato grazie all'industria automobilistica che ha fatto grossi investimenti. Naturalmente poi si è esteso a industrie non meno importanti ma più distribuite come l'industria del legno, della ceramica, rubinetti, ecc.”*

Attualmente, l'industria legata alla filiera dell'auto pesa significativamente sull'attività dell'imprenditore, ancora attivo come consulente e softwarista; in prospettiva, la produzione di un macchinario proprio dovrebbe consentire una diversificazione che le relazioni acquisite nell'ambito della carriera di progettista hanno preparato nel corso degli anni '90.

### **3. Relazioni di sub fornitura**

Al momento, il posizionamento dell'impresa in un segmento alto della consulenza ha consentito di poter ottenere condizioni favorevoli di mercato, ma comunque limitate nello spazio del mercato locale, provinciale, con una maggioranza di clienti limitati all'ambito più ristretto del territorio. La commercializzazione della macchina che è in stato di realizzazione dovrebbe cambiare ulteriormente questo rapporto,

ponendo l'azienda come produttore di prodotti completi ad alta tecnologia e quindi collocata su un mercato potenzialmente ampio e diversificato.

#### **4. Risorse di rete**

L'imprenditore può giovare delle relazioni stabilite negli anni di attività di consulenza e progettazione, svolta presso medie e grandi aziende meccaniche ed informatiche. L'impresa, da questo punto di vista, può mettere a valore il fatto di operare in un territorio, quello canavesano, ancora denso di relazioni, per lo meno tra la classe dirigenziale ed imprenditoriale che ha vissuto la stagione legata allo sviluppo poi alla crisi Olivetti, con la conseguente dispersione sul territorio di competenze, saperi, relazioni.

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

La dotazione tecnologica dell'impresa è considerevole, ma suscettibile di interventi costanti e nuovi investimenti, dovuti all'obsolescenza cui sono sottoposte le macchine ed i calcolatori. Gli investimenti, in questa fase, devono tenere in considerazione anche la partecipazione a fiere di settore, indispensabili per la promozione della macchina in produzione, dal momento che il mercato locale, sebbene ben penetrato dalle relazioni dell'imprenditore, sta versando in una crisi che già da oggi si riflette sugli investimenti delle aziende in nuovi macchinari, soprattutto quelli ad elevata tecnologia.

*“Questo progetto che sto cercando di portare avanti è molto grosso, inevitabilmente, quindi ci vuole tempo, avrò bisogno di fare degli investimenti, non enormi però abbastanza rilevanti perché per esempio partecipare ad una fiera costa sui sei, sette milioni; ho bisogno di altri computer perché i computer diventano obsoleti in fretta. Io faccio progettazione 3D che è l'applicazione che richiede più potenza di calcolo quindi i computer non sono mai adeguati. Quindi dovrò fare un certo*

*numero di investimenti e come sempre dovrò autofinanziarmi nel senso che forse mi sono mosso male alla ricerca di finanziamenti agevolati per l'artigianato”*

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

L'imprenditore è al centro dell'impresa; nei fatti si tratta di una ditta individuale in trasformazione verso una struttura più articolata. Il percorso del titolare è ancora a metà del guado tra il lavoro indipendente, in qualità di consulente e progettista, e l'attività d'impresa vera e propria, finalizzata a un'offerta complessa di servizi e prodotti nel campo delle macchine a controllo numerico.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

La crisi dell'auto non ha ancora inciso significativamente sull'attività d'impresa; al momento l'imprenditore è orientato principalmente alla fase esecutiva del progetto di macchinario. In questa situazione, i contratti di consulenza sulle macchine, costruite dall'impresa per la quale l'intervistato ha lavorato a lungo, garantiscono ancora un mercato – pur rivolto all'esaurimento – per attività di verifica e controllo dei vecchi macchinari. Sul medio e lungo termine, una serie di interrogativi sono tutt'ora aperti.

## CASO 34

### 1. Dati generali

#### Impresa

<u>n. addetti:</u>	8
<u>fatturato 2002:</u>	450.000 euro
<u>forma giuridica:</u>	s.n.c.
<u>anno di fondazione:</u>	1960
<u>attività economica</u>	prodotti normalizzati
<u>principale:</u>	
<u>prodotto principale:</u>	cilindri aerodinamici

#### Imprenditore

<u>Età:</u>	32
<u>Sesso:</u>	donna
<u>Scolarità:</u>	perito aziendale corrispondente lingue estere
<u>Storia</u>	dopo il conseguimento del diploma di
<u>imprenditoriale:</u>	maturità affianca il padre nella gestione dell'impresa di cui egli era ed è tuttora titolare, diventandone socia

### 2. Posizionamento nella filiera auto e nel mercato

L'impresa è attiva in tre mercati principali. Quello meno rilevante è il mercato alimentare, poi segue quello della produzione nautica ed infine, il mercato più significativo è quello dell'auto. Per il mercato auto l'azienda produce cilindri aerodinamici destinati alle macchine di stampaggio plastica o metallo, che fornisce ad aziende per la gran parte collocate al secondo livello di fornitura FIAT.

Riguardo al fatturato, circa il 50% è ancora oggi proveniente dalla filiera auto, mentre la restante metà è suddivisa tra settore nautico (25%) e altri settori; il 25% del fatturato deriva da esportazioni. L'impresa conosce la relazione di fornitura che vi è tra FIAT e i propri clienti, ma sa anche che alcuni di essi hanno rapporti con Volkswagen; tuttavia, non è conosciuta la destinazione esatta dei propri prodotti, né la ripartizione tra i produttori finali.

L'azienda ha deciso di procedere autonomamente alla certificazione di qualità, anche in assenza – “per ora”, segnala l'imprenditrice – di una sollecitazione formale da parte dei propri clienti. Questo orientamento è stato dettato da una volontà di miglioramento e innovazione di prodotto/processo, ma anche da considerazioni di mercato, di duplice natura: il mercato auto, che potrebbe richiedere certificazioni di qualità sempre più in profondità nella filiera, e quello estero – principalmente auto, ma non solo – che già la richiede.

La clientela ha raggiunto alti valori di fidelizzazione, che arrivano, per alcuni clienti, anche i 15/20 anni di rapporto.

### **3. Relazioni di sub fornitura**

Le relazioni di subfornitura sono un nervo scoperto, specie nella condizione attuale dell'azienda: impresa artigiana di piccole, ma non piccolissime dimensioni, orientata su un volume discreto di fatturato. In questa situazione, i tempi di pagamento delle merci acquistate (intorno ai 60 giorni) e quelli dei propri clienti (intorno ai 120 giorni) rappresentano un peso significativo per via degli interessi passivi accumulati, specie negli anni '90, quando l'azienda ha compiuto la scelta di passare da un più pronunciato autofinanziamento all'utilizzo consistente del credito bancario: *“Quando si parla invece di acquisti a 60 giorni con incassi a 120 bisogna iniziare a lavorare sui giorni, perché quando si ha un differenziale così alto può capitare un periodo in cui gli incassi sono pochi perché magari c'è stato agosto, in cui siamo chiusi, arrivano 2-3 insoluti grossi si fa fretta a non avere da pagare le cose indispensabili,*

*si viaggia molto di più sul filo del rasoio, soprattutto con questo evolversi delle dilazioni di pagamento in questo senso. perché FIAT fa 120.”*

L'azienda ricorre a diversi fornitori, più o meno delle sue stesse dimensioni, ai quali affida particolari lavorazioni (ad esempio trattamenti termici) o delega una parte della produzione in momenti di picco.

#### **4. Risorse di rete**

I servizi di contabilità e paghe sono dati in esterno, anche servendosi di quelli offerti dalle associazioni artigiane. Da questi, l'imprenditrice ha raccolto l'opportunità di seguire corsi di formazione in software aziendali, valutatore di sistemi qualità, presso enti di formazione privati o delle stesse associazioni artigiane (BIT, ECIPA, CIFA). L'impresa è associata a una associazione artigiana e ad una della piccola industria, entrambe utilizzate principalmente per corsi di formazione in diverse materie (qualità, nuove normative) e servizi contabili.

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

L'impresa è proprietaria di circa una quindicina di torni a controlli numerico. Tra l'88 e il '90 l'azienda ha sostituito il 95% delle macchine, acquistando torni automatici; quel periodo, in corrispondenza con una crisi del mercato dell'auto, ha comportato difficoltà finanziarie considerata l'esposizione dell'azienda con le banche.

#### **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

Al momento dell'entrata dell'intervistata nella compagine aziendale è iniziato un percorso di miglioramento della qualità del prodotto e di conseguimento dei requisiti di qualità finalizzati alla certificazione. L'azienda ha in organico un assicuratore qualità, il cui ruolo è stato assunto da un paio di anni dall'intervistata stessa. Questa organizzazione

dell'impresa è stata realizzata seguendo i cambiamenti di mercato e anticipando, per quanto possibile, i momenti di pressione irrevocabile dovuti a passaggi di crisi; questo orientamento viene generalizzato ad un bisogno dell'intero settore artigiano manifatturiero, con conseguenze di rilievo per l'indipendenza e l'apertura a mercati diversificati: *“gli artigiani forse rischiano meno di fallire rispetto agli artigiani di 20 anni fa perché, essendo aziende più strutturate, per potersi strutturare dovrebbero avere una gestione un pochino più strategica della propria impresa, quindi il lato positivo può essere individuato in quello, il fatto che, essendo più strutturate, possono magari togliersi da una situazione monocliente che anni fa era molto presente.”*

Il coinvolgimento dell'imprenditrice nelle attività dell'azienda è stato progressivo: dalla contabilità – campo per il quale era stata preparata scolasticamente – alla gestione degli acquisti, all'organizzazione parziale della produzione fino all'assicurazione della qualità. L'orientamento alla qualità e la condizione di piccola impresa hanno favorito il posizionamento dell'azienda come produttrice di piccoli lotti di prodotto, particolarmente versatile quindi per particolari esigenze e tempi stretti dei committenti.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

La crisi FIAT ha inciso non troppo sensibilmente, fino ad ora, sulle attività e produzioni dell'azienda; probabilmente, verrà percepita in differita rispetto ad altri settori della filiera auto, nel momento in cui gli investimenti in nuove macchine o per la sostituzione o l'adeguamento di quelle vecchie dovessero subire degli spostamenti in là nel tempo.

## CASO 35

### 1. Dati generali

#### **Impresa**

<u>n. addetti:</u>	2
<u>fatturato 2002:</u>	circa 120.000 euro
<u>forma giuridica:</u>	s.a.s.
<u>anno di fondazione:</u>	1990
<u>attività economica principale:</u>	torneria metalli
<u>prodotto principale:</u>	particolari torniti di bulloneria, raccorderia, viti

#### **Imprenditore**

<u>Età:</u>	45
<u>Sesso:</u>	uomo
<u>Scolarità:</u>	licenza media inferiore
<u>Storia imprenditoriale:</u>	dapprima apprendista e poi dipendente in diverse officine meccaniche di Torino, operanti soprattutto nella filiera dell'auto. Nel 1990 decide di avviare un'attività autonoma, utilizzando macchine in prestito d'uso dall'azienda da cui proveniva l'imprenditore.

### 2. Posizionamento nella filiera auto e nel mercato

L'impresa lavora quasi totalmente per la filiera dell'auto. La gran parte dei propri prodotti torniti, soprattutto viti e staffe, sono realizzati per

un'azienda che è fornitrice diretta di FIAT, e che a sua volta ha gran parte del suo mercato in FIAT stessa. Prima di stabilire un rapporto con l'azienda, il committente si serviva di una grande torneria, oggi abbandonata per la ricerca di fornitori che offrirono costi più bassi. Intorno alla metà degli anni '90 il mercato dell'impresa era in crescita; l'officina arrivò ad avere fino a tre dipendenti, e i clienti erano in crescita. Poi, la combinazione d'una perdita di fiducia in clienti non solvibili o che allungavano i tempi di pagamento e la perdita di quote di mercato del principale cliente hanno costretto l'impresa a ripiegare sia per quanto riguarda il numero di dipendenti – oggi, solamente uno – sia per il numero di clienti, ridotto ad uno, significativo e costante, più altri saltuari e di minore incidenza sul totale del fatturato.

### **3. Relazioni di sub fornitura**

L'impresa lavora in regime di sostanziale monocommittenza; il cliente principale, oltre a rappresentare la maggiore fonte di commesse e di fatturato è anche quello con il quale vi è un rapporto continuativo: le macchine sono programmate mensilmente o anche trimestralmente per la produzione dei particolari richiesti dal committente, e l'impresa ha sempre due/tre macchine costantemente al lavoro per questo cliente. Non vi sono rigidità sui tempi o richieste insostenibili in quanto alla qualità dei prodotti; ed anche sui prezzi, nonostante la potenziale situazione di rischio per un rapporto di monocommittenza, l'impresa considera proficuo lo scambio tra prezzi bassi e continuità delle commesse:

*“E’ naturale che con questo cliente qui, quello principale, non posso discutere i prezzi più di tanto. Con altri è diverso, con questo qui quando ci sono dei particolari nuovi...si, discuti, ma alla fine comunque il prezzo lo fanno loro.”*

Sui tempi di pagamento, in particolare, l'azienda cliente riesce a garantire frequentemente pagamenti mensili, o comunque puntuali e rispettosi dei tempi concordati con l'impresa fornitrice.

Il principale cliente non ha mai richiesto certificazioni formali di qualità al proprio fornitore; a sua volta, con i propri clienti, esso è tenuto a produrre una certificazione di qualità, che fino ad ora non è ricaduta sulle spalle dei fornitori: *“oggi se non hai le carte, il foglio di carta che dice che un pezzo è fatto così, con tot misure e poi lo dai al cliente, se non hai l'ente che dice che sei in grado di fare certe cose...non subito...ma tra qualche anno sarai tagliato fuori. Il mio lavoro adesso lo certifica il cliente, però se il lavoro che faccio il cliente lo certifica vuol dire che è fatto bene. Sicuramente oggi non lavorerei neanche più per quel cliente, se non consegnassi cose fatte bene...loro cosa fanno: prendono i pezzi, li controllano e fanno il foglio di carta.”* Naturalmente, la scelta di non seguire la strada delle certificazioni di qualità comporta una selezione del mercato a cui ci si può rivolgere, limitando le possibilità di crescita dell'azienda: *“Io non vado neanche a cercare lavoro in certi posti dove so che richiedono queste cose, non vado neanche a farmi la figura di cercare lavoro quando so benissimo che la prima cosa che mi chiedono è il foglio di carta.”*

#### **4. Risorse di rete**

Le risorse relazionali dell'azienda sono piuttosto deboli, ma tuttavia sufficienti a consentire un equilibrio sia pure di basso profilo. Dal punto di vista del mercato, la rete è fortemente accentrata sull'unica azienda che da sola copre la grande maggioranza delle commesse. Gli altri clienti, invece, provengono dal bacino di conoscenze dello stesso committente principale o da “amici e conoscenti” dell'imprenditore stesso.

Per quanto riguarda le risorse associative, l'imprenditore è socio di una associazione artigiana, utilizzata un tempo per i servizi di commercialista e per le paghe, oggi solamente per le paghe.

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

I prodotti dell'azienda sono realizzati su progetto del committente, il quale fornisce anche i materiali, essendo materiali speciali che, a detta dell'imprenditore, sarebbero di difficile reperimento per la sua impresa. In questo senso, l'azienda si configura quasi come reparto produttivo distaccato dall'impresa committente. L'impresa è proprietaria di tre torni meccanici, mentre ad altri due ha dovuto rinunciare in corrispondenza della crisi attraversata nel 1996.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

La responsabilità gestionale e produttiva dell'impresa è accentrata sull'imprenditore. Negli ultimi anni, dopo aver abbandonato una parte dei servizi gestionali offerti dall'associazione artigiana, i rapporti con il commercialista e i compiti amministrativi di pagamento delle imposte sono seguiti informalmente, ma continuativamente, dalla moglie del titolare.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

L'impresa ha subito in maniera fino ad ora lieve l'impatto della crisi FIAT; sebbene l'imprenditore resti in attesa dei probabili contraccolpi dovuti alla forte dipendenza dal committente principale, fornitore diretto di FIAT.

## CASO 36

### 1. Dati generali

#### Impresa

N. addetti:	7
fatturato 2002:	300.000 €
forma giuridica:	Società in accomandita semplice
anno di fondazione:	1994
attività economica principale:	Assemblaggio e montaggio di particolari in conto terzi
prodotto principale:	Assemblaggio schede

#### Imprenditore

Età dell'imprenditore:	53 anni
Sesso:	maschio
Scolarità:	Licenza media inferiore

La \*\* è nata nel 1994 come società a responsabilità limitata; il titolare, che è il fondatore dell'impresa, ha deciso di intraprendere un'attività autonoma dopo aver lavorato per molti anni come vice caporeparto in un'azienda appartenente ad un altro settore.

La decisione di aprire un'impresa propria nasce dalla considerazione, maturata attraverso l'esperienza come dipendente, che le aziende operanti nell'elettronica – clienti o fornitrici dell'impresa presso la quale lavorava – sembravano operare su un mercato in fase di espansione

Nel 1996 si decide di cambiare la forma giuridica da S.r.l. a società in accomandita semplice, ritenendo che una società di persone comportasse minori costi di gestione e fosse sottoposta ad un sistema di tassazione meno complicato.

Nonostante questa trasformazione comporti un rischio maggiore per il patrimonio del titolare si è ritenuto che, nella realtà, la situazione sarebbe

cambiata relativamente poco giacché le banche chiedono garanzie personali anche alle società di capitali.

Tra il 1997 ed il 2002 il fatturato è diminuito in modo sostanziale passando da 550 a 300 mila euro. Il numero dei dipendenti ha seguito questa tendenza: nel 1997 vi erano 15 addetti mentre oggi ve ne sono 7.

Di questi, cinque sono operai non specializzati mentre gli altri 2 sono impiegati. Sei addetti sono donne, con meno di 35 anni.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

L'impresa si occupa sin dalla fondazione di assemblaggio di schede elettroniche e di montaggio di particolari; il fatturato si divide al 50% tra queste due attività. Entrambe le attività sono interamente realizzate su commessa.

Sotto il profilo dei settori di riferimento, l'auto rappresenta il 40% delle entrate dell'azienda, mentre il restante 60% è suddiviso tra telefonia (20%), segnaletica elettronica (20%, si tratta di prodotti utilizzati principalmente nelle fabbriche) e cablaggi di videogiochi "da Bar" (20%).

La flessione del fatturato – circa il 45% - cui si è accennato in precedenza è imputabile alla perdita di un importante settore di riferimento – quello della costruzione di apparecchi televisivi, per il quale l'azienda ha operato fino al 1998, realizzando bobine di smagnetizzazione per apparecchi televisivi.

La crisi dei costruttori nazionali di televisori ha comportato, secondo una dinamica "a cascata", la drastica riduzione degli ordinativi e – di conseguenza – l'impossibilità da parte della \*\* di continuare ad operare nel settore: "[...] *alcuni nostri clienti hanno chiuso, altri hanno preferito la concorrenza*".

In seguito alla recente crisi dell'auto, si sta valutando la possibilità di rientrare nel settore dei televisori con un prodotto proprio (bobina), sfruttando le competenze professionali presenti in azienda. Il titolare, però, deve affrontare almeno due problemi tipici delle piccole imprese: la

scarsità delle risorse da destinare alla costruzione di una rete commerciale e la difficoltà nel selezionare clienti affidabili.

Per quanto riguarda la telefonia vi sono 4 o 5 clienti - fornitori diretti di produttori finali – localizzati in provincia di Torino; nella segnaletica elettronica vi è un solo cliente.

Limitatamente al settore auto sono stati indicati 3 clienti, tutti sono fornitori di secondo livello del Gruppo Fiat.

Dal 1998 il cliente principale è la \*\*\*\*\* che incide per circa il 45% dei ricavi dell'azienda. Si tratta di una realtà imprenditoriale con sede e stabilimento in provincia di Torino, che impiega circa 50 persone.

Anche il secondo cliente, che genera il 20% del fatturato complessivo, opera nella filiera dell'auto.

Nell'ambito della fornitura auto, il 70% delle lavorazioni della \*\* viene utilizzato nell'ambito della produzione di Fiat Auto. Il titolare non è stato in grado di indicare con sicurezza presso quali stabilimenti vengono assemblati i propri prodotti, che vengono generalmente montati su autovetture del segmento medio (es. Punto, Stilo). La quota restante di produzione è destinata prevalentemente alle altre aziende del Gruppo del Lingotto, mentre una quota minore, che il titolare non è in grado di quantificare con esattezza, ha come destinazione finale altre case automobilistiche.

Sotto il profilo geografico il mercato prevalente è rappresentato dalla provincia di Torino (80% delle entrate).

### **3. Relazioni di sub - fornitura**

Nell'ambito delle relazioni di sub fornitura, tutte le funzioni strategiche sono controllate dai committenti (ricerca e sviluppo, progettazione, rilevazione delle esigenze di mercato e progettazione del prodotto). Il trasporto dei prodotti e la formazione del personale sono gestite ed organizzate direttamente dall'azienda. In una sola occasione, uno dei clienti ha partecipato all'acquisto di un macchinario specifico che, in seguito, è stato dato in comodato d'uso alla \*\*

Attualmente, su richiesta dei committenti più importanti l'azienda sta acquisendo la certificazione ISO9002, “[...] *non tanto per affidarci più lavoro, almeno non mi sembra, quanto per far rimanere le cose come sono, [...] sicuramente se riusciremo a produrre le nostre bobine l'esserci certificati ci aiuterà a venderle sul mercato*”.

Il punto di forza dell'impresa, nel rapporto con i clienti, è rappresentato dal prezzo; la puntualità nelle consegne ed il rispetto delle prescrizioni sono considerati requisiti sottintesi se si vuole restare sul mercato.

Facendo una media tra i diversi settori in cui opera la \*\*, la modalità di pagamento più diffusa è a 90 giorni, in alcuni casi – in genere riconducibili all'auto – si toccano punte di 120 giorni ed oltre.

#### **4. Risorse di rete**

All'inizio dell'attività imprenditoriale il titolare può mettere a valore i contatti creati grazie all'esperienza come dipendente.

I clienti vengono successivamente acquisiti soprattutto grazie al “passaparola” tra committenti. Il rapporto con le altre imprese artigiane – che lavorano nello stesso settore o che sono fisicamente vicine allo stabilimento della \*\* - è particolarmente importante non solo perché in alcuni casi permette di venire in contatto con nuovi possibili clienti, ma anche per conoscere l'andamento del mercato:

*“[...] le piccole imprese sanno sempre cosa succede, il problema è che non riescono ad influire più di tanto [...] la piccola impresa è diversa dalle altre, quando la situazione si fa difficile tutti cominciano a comportarsi verso di noi come le banche, mentre noi abbiamo bisogno di un contatto diretto, di servizi individualizzati”*

#### **5. Fattori produttivi e tecnologici**

L'attività produttiva è organizzata per aree funzionali; il parco macchine è costituito da macchine a controllo numerico, che hanno un'età media di 4 o 5 anni.

Tra il 1999 ed il 2002, si è deciso di destinare agli investimenti circa il 10% del fatturato, per sostituire parte dei macchinari ed ottenere la certificazione di qualità.

Pur non avendo depositato marchi o brevetti, l'azienda ha iniziato le procedure per ottenere il marchio europeo di conformità IMQ per la bobina di smagnetizzazione che intende produrre direttamente.

Tutti gli investimenti sono stati realizzati ricorrendo all'autofinanziamento ovvero al credito bancario.

I fornitori rappresentano il canale principale per l'acquisizione di nuove conoscenze tecniche, a questo si affiancano, in ordine d'importanza, l'autoformazione sul lavoro ed il trasferimento da parte dei clienti.

## **6. Assetti societari e organizzativi**

Il titolare possiede l'80% del capitale sociale, il restante 20% è suddiviso fra tre membri della famiglia ristretta.

In qualità di socio di maggioranza, si occupa direttamente dell'attività commerciale (30% del tempo) e produttiva (60%). Uno dei soci di minoranza si occupa, come impiegato, della gestione amministrativa della società, lavorando in ogni caso sotto la supervisione del titolare.

Il 60% circa del tempo destinato all'attività commerciale è dedicato al rapporto con i committenti esistenti, il restante 40% è equamente suddiviso tra la ricerca di nuovi clienti e la promozione pubblicitaria dell'azienda.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

Il periodo tra il primo ed il secondo semestre del 2002 ha comportato una diminuzione del fatturato quantificabile intorno al 20%;

analogamente sono diminuite domanda e produzione, al punto che il titolare sta valutando la possibilità di chiudere.

*“le prospettive sono negative, nel medio periodo [...], ci sono troppe aziende che si spostano o che vanno all'estero. Altre sembrano non volere piccole aziende tra i loro fornitori [...] Diciamo che, se ne avessi la possibilità, forse chiuderei. Oggi lavorare non ha più senso, la torta è sempre più piccola e poi richiedono sempre più qualità senza aumentare i pagamenti”*

D'altra parte, la possibilità di entrare sul mercato con un proprio prodotto (bobina) risponde alla necessità di diversificare il mercato di riferimento. Diversificazione che però non è facilmente perseguibile, a causa della scarsa capitalizzazione e dell'insufficienza della funzione commerciale, che dovrebbe essere potenziata per potersi proporre sul mercato finale, al di fuori delle relazioni consolidate e delle prassi tipiche di chi opera in regime di sub fornitura.

## CASO 37

### 1. Dati generali

#### Impresa

N. addetti:	08
fatturato 2002:	690.000 €
forma giuridica:	Società in nome collettivo
anno di fondazione:	1971
attività economica principale:	costruzione stampi conto terzi
prodotto principale:	costruzione stampi e componentistica plastica e lamiera

#### Imprenditore

Età dell'imprenditore:	57 anni
Sesso:	maschio
Scolarità:	Diploma di scuola professionale

Il titolare decide, dopo aver lavorato per circa 10 anni in un'altra impresa dello stesso settore come impiegato tecnico, di entrare nella \*\*\*\*\* come socio di minoranza.

La decisione, maturata nella seconda metà degli anni '70, dipende dalla conoscenza del settore e dalla convinzione di trovarsi in una fase in cui il mercato era *“più aperto di quanto non sia oggi”*.

Tra la fine degli anni ottanta e l'inizio degli anni novanta, i due soci fondatori dell'azienda, decidono di recedere dalla società sia per ragioni economiche sia per ragioni personali. M.G., ritenendo che una ditta individuale avrebbe dato meno garanzie ai clienti, ai fornitori e – soprattutto – alle banche, sceglie di aumentare la propria quota del capitale sociale al 50%, mentre il restante 50% viene rilevato da un membro della famiglia ristretta.

Tra il 1997 ed il 2002 il fatturato è aumentato del 20% circa, mentre nel 1991 viene indicato come “[...] decisamente più basso”

Alla data del 31 dicembre 2002 l’impresa ha 8 addetti: oltre ai 2 soci lavorano 1 impiegato e 5 operai specializzati. Tutti i dipendenti sono assunti a tempo indeterminato. Il titolo di studio degli occupati è il diploma professionale.

Nel 1997 gli occupati erano sette, così come nel 1991.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

Il fatturato dell’azienda è egualmente suddiviso tra costruzione stampi e la produzione di componenti in plastica e lamiera. In entrambi i casi, la modalità di lavoro è realizzata solo su commessa.

Nel corso degli anni questa composizione del lavoro è rimasta sostanzialmente invariata.

Sotto il profilo del posizionamento di mercato, la dipendenza dall’automotive è elevata, giacché il settore auto rappresenta, da solo, circa il 70% del fatturato.

La quota restante delle entrate si distribuisce tra la costruzione di componenti in ferro, destinati al settore degli elettrodomestici (15%) e la produzione di componenti in plastica per il comparto dell’elettromeccanica, principalmente *relais* (15%).

Attualmente sono cinque i clienti “stabili” con i quali la \*\*\*\* opera da diversi anni. Si tratta, in tutti i casi, di fornitori di primo livello di FIAT Auto S.p.A.

*“Ad occhio posso dire che il 90% delle produzioni dipendono dalla FIAT, forse un 10% è dovuto ad altre case automobilistiche, comunque non notiamo una grande differenza quando lavoriamo per altre case automobilistiche. Diciamo che tempi e modi di lavoro con i clienti sono gli stessi”*

Il cliente principale – fornitore di primo livello nella filiera di produzione auto - incide per circa il 40% del fatturato.

Si tratta di un'impresa tra i 50 ed i 250 addetti, che ha sede ed è localizzata in Piemonte.

Nel 1997 il cliente principale era diverso: un'impresa produttrice di componenti elettronici che lavorava – e lavora – oltre che nel del settore automotive, anche nella filiera Olivetti, come fornitore di secondo livello.

Con la crisi dell'azienda eporediese la quota di fatturato della \*\*\*\*\* collegata all'elettronica passa dal 50% degli anni ottanta all'attuale 25-30%.

*“[...] con il calo [degli ordini] abbiamo aumentato il lavoro nell'auto. Oggi lavoriamo ancora nell'elettronica, ma nella maggior parte dei casi si tratta di elettronica per auto. So che alcune commesse vanno anche in altri settori ma non li conosco”.*

La crisi non è stata affrontata con una strategia di diversificazione: potendo, si è deciso concentrarsi su un settore che si conosceva e dove si era già presenti:

*“Il problema è che, [per penetrare in settori merceologici alternativi] bisogna aggiornare i macchinari e le strutture. Non abbiamo fatto più di tanto per diversificare, o meglio [...] non abbiamo una strategia particolare, si cerca di farlo anche quando l'auto non è in crisi, i nuovi clienti arrivano attraverso il passaparola e la pubblicità”.*

Ai cinque clienti si aggiungono le commesse “una tantum” provenienti da piccole imprese metalmeccaniche della provincia di Torino. In quest'ultimo caso si tratta in genere di realizzare componenti in lamiera. Il titolare – vista la tipologia dei prodotti e le dimensione delle aziende – ipotizza che si tratti “[...] quasi sempre di ordini collegati all'auto o al gruppo FIAT”

L'impresa vende le proprie lavorazioni principalmente in provincia di Torino ed in Piemonte (85% del fatturato); il titolare non è in grado di indicare né gli stabilimenti né i modelli su cui vengono assemblati i prodotti della sua azienda.

### **3. Relazioni di sub - fornitura**

Nell'ambito del rapporto di fornitura, il committente presidia le attività a maggiore valore aggiunto, ricerca e sviluppo, della rilevazione delle esigenze di mercato e della progettazione del prodotto da fornire.

Tuttavia, la progettazione di specifiche si suddivide tra cliente e fornitore. Alla \*\*\*\*\* spettano interamente gli investimenti relativi ai macchinari, al trasporto del prodotto ed alla formazione del personale per specifiche esigenze.

I committenti principali non hanno realizzato azioni particolari di sostegno verso i propri fornitori, i quali peraltro non sono stati oggetto di precise strategie di selezione ed ai quali non è stata richiesta la certificazione di qualità.

Il vantaggio competitivo dell'impresa è costituito in primo luogo dalla flessibilità e dalle competenze, cui devono affiancarsi un prezzo in linea con gli *standard* di mercato, il rispetto delle prescrizioni e la puntualità nella consegna.

La modalità di pagamento più diffusa è quella a 120 giorni, modalità prima tipica del settore auto che, negli ultimi anni, sembra essersi "espansa" agli altri settori.

### **4. Risorse di rete**

L'impresa non partecipa a consorzi, né ha attivato accordi di cooperazione con altre imprese del settore. Il titolare, tuttavia, ritiene che il "distretto dell'auto" torinese sia in grado di garantire elevati *standard* di qualità, e per questo sarebbe interessato a sperimentare forme di collaborazione con altre aziende.

L'imprenditore non partecipa ad associazioni o istituzioni particolari, fatta eccezione per quella di rappresentanza.

Nell'ambito dell'attività d'impresa, le reti che si rivelano più utili sono quelle informali esistenti tra imprenditori artigiani, reti che in alcuni casi sono nate - o si sono rafforzate - grazie alla particolare localizzazione, giacché lo stabilimento è ubicato in un'area destinata ad insediamento produttivo, stata progettata per favorire la localizzazione delle piccole imprese.

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Se le fonti dell'innovazione sono principalmente esterne all'azienda, la formazione si configura come autoformazione nel lavoro.

Negli ultimi tre anni l'impresa ha investito una quota pari al 50% circa del fatturato, avendo deciso di spostare lo stabilimento e costruire un nuovo e di rinnovare parte dei macchinari e delle attrezzature.

Questi investimenti sono stati realizzati grazie al sostegno del sistema bancario, alla partecipazione al Patto Territoriale ed alla Legge Tremonti *"[...] che è la legge perfetta per le piccole imprese: non c'è bisogno di pagare consulenti, non bisogna aspettare che arrivi il finanziamento: è automatica ed i vantaggi si vedono subito"*.

In azienda sono presenti sia macchine a controllo numerico sia impianti basati su tecnologia CAD/CAM, i *personal computer* sono tutti collegati in rete tra loro e hanno accesso ad *internet*.

## **6. Assetti societari e organizzativi**

Il titolare si occupa direttamente della parte commerciale, degli acquisti e della direzione amministrativa. La direzione produttiva è ripartita in modo eguale tra il titolare ed il socio - un membro della famiglia ristretta - che è anche il responsabile della sicurezza. Non esiste la funzione di responsabile qualità.

L'80% del tempo del titolare intervistato è dedicato all'attività produttiva, il restante 20% si suddivide tra attività tecnico amministrative ed attività commerciale. Quest'ultima è – per il 70% - incentrata sul rapporto con i clienti acquisiti, laddove la ricerca dei nuovi clienti e la promozione rappresentano rispettivamente il 20 ed il 10%.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

La crisi dell'automobile ha inciso in modo significativo sull'attività dell'azienda: pur non avendo perso clienti, non solo si è drasticamente ridotta l'attività ma il livello di utilizzo degli impianti si attesta intorno al 75-80%.

*“ [...] la crisi ha cominciato a farsi sentire nel 2001, un 20% della capacità degli impianti che non utilizzato dipende dalla crisi FIAT. Due o tre dei miei concorrenti sono falliti, noi ora facciamo anche lavori un po' diversi rispetto al solito, ma non vedo settori che oggi possano sostituire la FIAT e su cui valga la pena buttarsi. Le cose ora mi sembrano andare un po' meglio, diciamo che c'è un barlume di speranza, però se si ferma la FIAT si fermano tutti gli altri. [...] Gli enti pubblici dovrebbero aiutarci intervenendo sulla crisi di liquidità delle piccole medie imprese, però come [è stato fatto] con la Tremonti, cioè con semplicità e sicurezza”.*

## CASO 38

### 1. Dati generali

#### Impresa

<u>n. addetti:</u>	9
<u>fatturato 2002:</u>	€ 2.000.000
<u>fatturato 1998</u>	€ 30.000
<u>forma giuridica:</u>	S.r.l
<u>anno di fondazione:</u>	1998 come D.I. – S.r.l. dal 2003
<u>attività economica principale:</u>	Montaggi meccanici e costruzione di particolari
<u>prodotto principale:</u>	Montaggi meccanici e manutenzione impianti industriali

#### Imprenditore

<u>Età:</u>	42 anni
<u>Sesso:</u>	femmina
<u>Scolarità:</u>	diploma di scuola superiore

L'impresa nasce nel 1998 come ditta individuale; nel 2003 l'aumento del fatturato e la diversificazione della clientela rendono necessaria la trasformazione in società di capitali.

La titolare della ditta ha lavorato per circa 20 anni nell'impresa di famiglia, prima in officina, poi come impiegata amministrativa e quindi come addetta commerciale. L'esperienza come dipendente in un'azienda fornitrice di primo livello di Fiat Auto è stata fondamentale per conoscere a 360 gradi i punti di forza e di debolezza del comparto auto a Torino, esperienza che, in seguito, ha orientato la scelta di mettersi in proprio:

*"[...] quando ho messo su la mia attività ho deciso per un'azienda più piccola – e quindi più flessibile – rispetto a quella dove avevo lavorato e che facesse una cosa sola [...]. Mio padre faceva la*

*costruzione ed il montaggio degli impianti...tra le altre cose... e la manutenzione, io ho deciso di fare solo montaggio e manutenzione perché mi sembrava un'attività che dava delle prospettive maggiori [...]"*

La titolare possiede il 90% del capitale sociale, mentre il restante 10% è del marito.

## **2. Posizionamento nella filiera auto e mercato di riferimento**

Nel 1998 il cliente principale era la COMECAR, un'impresa fornitrice di primo livello del comparto auto che garantiva più del 70% del fatturato.

Il restante 30% circa dipendeva, invece, dalla Danieli S.r.l., ditta veneta di costruzione macchine utensili per la lavorazione del ferro. In entrambi i casi, le prime commesse sono state ottenute grazie alla rete di conoscenze sviluppata lavorando presso l'azienda di famiglia.

Ancora oggi questi sono i due clienti principali, tuttavia attualmente l'impresa lavora anche in altri due comparti: il montaggio e la manutenzione degli impianti connessi con le centrali ENEL ed il montaggio degli impianti oleodinamici negli ospedali.

Si tratta di lavori ottenuti in sub-appalto, sfruttando tutte le possibilità – anche piccole - di lavorare in altri settori in modo da costruirsi una reputazione di affidabilità anche al di fuori del comparto auto:

*"[...] abbiamo cominciato a diversificare perché conosco la gente della Fiat da 20 anni e so come lavorano; mi hanno anche proposto di diventare loro fornitrice diretta, ma non mi danno nessuna sicurezza nei tempi di pagamento...è meglio che siano gli altri a dover trattare con loro [...] poi la Fiat da anni non fa altro che smontare e rimontare sempre gli stessi impianti da una fabbrica all'altra mentre quando ho lavorato ...sempre indirettamente...per la Ford, sembrava un altro pianeta, le linee erano nuove, pulite, progettate per la sicurezza [...]."*

*Diciamo che puoi diversificare se hai scelto bene il personale, se hai delle persone in grado di fare tutto [...] è vero che noi siamo avvantaggiati dal tipo di attività, perché il montaggio di un impianto non si fa solo nell'auto, però devi anche essere disposta a girare molto per l'Italia, a fare cose nuove, a farti conoscere”.*

La COMECAR – azienda di medie dimensioni localizzata in Piemonte - è ancora il cliente principale, e determina circa il 50% del fatturato. Il 70% di questa quota dipende da Fiat Auto, mentre il restante 30% si suddivide tra IVECO, GEICO – COMAU ed altri costruttori di autoveicoli.

Un altro 10% circa delle entrate dipende da commesse *una tantum* affidate da piccole imprese del comparto auto, generalmente fornitori di secondo livello.

La percentuale del fatturato dipendente dalla Danieli S.r.l. è scesa dal 30% circa del 1998 al 20% di oggi.

I due settori “nuovi”, centrali ENEL e impianti negli ospedali, costituiscono il restante 20% delle entrate.

Tra il 2000 ed il 2001, la titolare ha avuto la possibilità di lavorare in un settore completamente nuovo, quello delle grandi costruzioni navali. L'opportunità si è concretizzata grazie all'ingresso nella compagine sociale di un nuovo socio – esterno alla famiglia – che aveva già lavorato nel settore.

*“Da un punto di vista delle commesse è andato tutto bene, abbiamo lavorato molto, facendo anche delle assunzioni... io per un anno ho girato moltissimo tutto il nord Italia. Il problema non è stato né con i clienti, né con i dipendenti, ma abbiamo avuto dei problemi con il socio nuovo... diciamo che non ci ha garantito quello che mi aspettavo. Quando è andato via lui, in quel settore abbiamo un po' sospeso, però con l'intenzione di riprendere appena possibile. Quello della cantieristica è un buon settore, c'è lavoro ed è garantito per un buon periodo di tempo...perché le navi non si fanno in un anno!”*

### **3. Relazioni di sub – fornitura**

L'impresa ha lavorato principalmente presso gli impianti Fiat di Rivalta e Mirafiori, raramente a Termini Imerese e Cassino, gli impianti del Gruppo Fiat tecnologicamente più avanzati. La tipologia di attività svolta, il montaggio di impianti realizzati da altre ditte, comporta la necessità di un *feed back* costante tra cliente e fornitore al fine di garantire il rispetto dei tempi di montaggio e la qualità del prodotto finale. Nel corso degli anni sono stati selezionati committenti affidabili che, svolgendo le funzioni di progettazione del prodotto e di R&S, garantiscono comunque *“che non ci sono sorprese una volta che noi dobbiamo montare il tutto”*.

I punti di forza dell'impresa nel rapporto con i committenti consistono nella continuità, nella flessibilità della manodopera e nella precisione con cui vengono portati a termine i lavori assegnati.

### **4. Risorse di rete**

Il tentativo di diversificare è stato facilitato dall'aver sempre lavorato con un'impresa, la Danieli S.r.l., esterna al settore dell'auto.

È comunque da sottolineare come il lavoro negli ospedali, che operano seguendo le modalità tipiche della pubblica amministrazione, non sarebbe stato possibile se non operando come sub appaltatori:

*“[...] la logica è quella del servizio completo, per cui le gare di appalto vengono fatte per servizi connessi, quindi noi non possiamo di certo partecipare da soli, inoltre fare una gara vuol dire averne il tempo saperlo fare [...]*

Partendo da queste considerazioni, negli ultimi mesi la titolare ha cominciato a verificare la possibilità di costituire un consorzio con le altre piccole imprese che lavorano negli stessi impianti ospedalieri. In questo modo si potrebbe offrire un pacchetto di servizi (montaggio e manutenzione impianti, lavori edili,

apparecchiature elettriche ecc.) fidelizzando la clientela ed ampliando il giro di affari.

## **5. Fattori produttivi e tecnologici**

Nel corso degli anni la titolare ha investito soprattutto nella selezione e fidelizzazione della manodopera reputando che, in base al tipo di attività svolta, fosse il fattore produttivo fondamentale per mantenere i clienti acquisiti e trovarne di nuovi.

Negli ultimi mesi sono stati effettuati alcuni investimenti in macchinari, al fine di effettuare all'interno le piccole lavorazioni e la costruzione di particolari, che spesso si rendono necessari nel corso del montaggio e della manutenzione degli impianti.

Almeno nel breve periodo, quindi, non si tratta di un tentativo di diversificare entrando in un nuovo settore di mercato. Al contrario, questi investimenti sono stati effettuati con lo scopo di garantire un servizio migliore – e soprattutto più rapido – alla clientela.

## **6. Assetti societari e organizzazione dell'impresa e del lavoro**

Oggi, dopo il tentativo non andato a buon fine di ampliare la compagine sociale, la titolare ricopre in prima persona tutte le funzioni strategiche dell'azienda.

L'attività produttiva assorbe circa il 50% del tempo dell'imprenditrice, mentre un altro 40% è impegnato nel rapporto con i clienti acquisiti e nella ricerca di nuovi, aspetto questo cui viene però dedicato solo il poco tempo lasciato libero dalle esigenze più immediate.

L'attività amministrativa occupa l'ultimo 10% del tempo, giacché viene affidata il più possibile al commercialista e ad altri consulenti esterni.

## **7. Impatto della crisi auto e prospettive per il futuro**

La crisi dell'auto ha avuto un impatto significativo nel corso degli ultimi anni: sono stati persi alcuni clienti mentre altri hanno ridotto le commesse.

*“Negli ultimi due anni ho visto chiudere una decina di concorrenti, noi siamo sopravvissuti perché ho diversificato ed ho gestito il personale in modo flessibile, poi scegliere il cliente giusto è fondamentale.”*

La strategia di diversificazione messa in atto ha garantito di diminuire la quota di fatturato dipendente dall'auto ed al momento l'impresa sembra aver raggiunto una situazione di equilibrio, che le dovrebbe permettere di mantenere invariato il livello di fatturato ed il numero degli addetti. Le prospettive di sviluppo sono legate alla possibilità di radicarsi nei settori nuovi in forma consortile con altre imprese e, soprattutto, nella capacità della titolare di rientrare nelle costruzioni navali.

*“La Fiat ricicla le linee...per contenere i costi fanno di tutto e noi lo vediamo in prima persona. So che la situazione è difficile, quindi so che devo cercare di ampliare il più possibile il tipo di clienti”.*