Università Politecnica delle Marche

Facoltà di Economia "Giorgio Fuà"

Corso di Economia Industriale Progredito

Prof. Marco Cucculelli

FONDAR SPA

Ostra Vetere (Ancona)

Via Barocco, 20

A CURA DI:

Luca Pasquini

10 MAGGIO 2017

Report finale

Fondar Spa

10/05/2017

A cura di:

- Luca Pasquini

INDICE

1. Introduzione **pag.4**

2. La storia dell'impresa **pag.5**

2.1. Avvio e fondatori *pag.5*

2.2. Le scelte imprenditoriali iniziali *pag.5*

2.3. Scelte recenti *pag.6*

3. Il successo sui mercati **pag.7**

3.1. Prodotto *pag.7*

3.2. Modello di business *pag.8*

3.3. Struttura ed evoluzione del mercato di riferimento *pag.8*

4. Gli aspetti economici e finanziari **pag.10**

4.1. Analisi per indici e commento al bilancio d'esercizio *pag.10*

5. Vantaggi competitivi **pag.12**

5.1. Tecnologia e impatto ambientale *pag.12*

5.2. Servizio al cliente *pag13*

6. Governante e organizzazione **pag.14**

6.1. Assetti organizzativi *4*

6.2. Organigramma *4*

6.3. Reclutamento *4*

7. Il futuro **pag.17**

7.1. Possibili competitors *4*

7.2. Investimenti *4*

8. Raccomandazioni strategiche **pag.19**

9. Appendice **pag.20**

1. INTRODUZIONE

L’azienda esaminata in questo lavoro è la FONDAR S.p.A., situata a Ostra Vetere (AN), la quale opera nel settore metallurgico ed è specializzata nella produzione di getti di ghisa.

Nel caso studio viene fatta una breve storia dell’azienda, analizzando quelli che sono stati i passaggi più importanti.

Dopo questa breve parentesi sulla storia, focalizzeremo l’analisi: sul prodotto realizzato da FONDAR; sul modello di business quindi le modalità con cui la stessa impresa si presenta e ha contatti con il cliente; e infine sulla struttura del mercato di riferimento, proponendo una breve analisi della sua evoluzione. Il lavoro prosegue analizzando i vantaggi competitivi dell’azienda che sono tecnologia e servizio al cliente. Si passareà poi ad analizzare la governance e la struttura aziendale senza trascurare le scelte che l’imprenditore attuerà nel futuro.

Alla fine di questo case study verranno proposte alcune raccomandazioni strategiche emerse dall’analisi effettuata in azienda.

Prima di iniziare con la trattazione del case study è necessaria una precisazione su quelle che possono essere le barriere all’entrata nel settore di riferimento. La presenza delle barriere all'entrata, o barriere all'ingresso, rendono più difficoltoso l'ingresso nel mercato alle nuove imprese entranti, al fine di garantire un profitto superiore alle imprese attive già operanti sul mercato. Nel caso del settore siderurgico le barriere all’entrata che si possono individuare sono riscontrabili sia a livello normativo, facciamo riferimento alle norme, alle leggi e ai permessi per avviare una nuova fonderia, sia a livello economico per quel che riguarda l’oneroso investimento iniziale che bisogna sostenere per avviare una simile attività.

2. STORIA DELL'IMPRESA

2.1. Avvio e fondatori

La FONDAR S.p.A. nasce nel 1955 come forma di decentramento di un'azienda metal meccanica storica. L'azienda era la Esperia Originale dei fratelli Lombardi, fabbrica di macchine agricole specializzata nella produzione di seminatrici e aratri. L'azienda nata a Ostra Vetere, agli inizi del '900, ebbe un grosso sviluppo durante il periodo tra le due guerre e soprattutto nel secondo dopoguerra. L'Esperia Originale aveva al suo interno, come per tutte le altre aziende meccaniche del momento, il reparto di fonderia totalmente integrato nel processo produttivo con la modelleria o falegnameria per realizzare gli stampi, la forgiatura, la lavorazione meccanica, la tempra, la verniciatura e il montaggio. Quindi entravano pani di ghisa e carbone ed uscivano seminatrici e aratri finiti. Negli anni '50 come solitamente accadeva in situazioni simili in altri distretti industriali, per gemmazione nascono altre aziende volte alla produzione di macchine agricole analoghe a quelle prodotte dall'Esperia Originale. Questo portò alla necessità delle stesse di approvvigionarsi di getti di ghisa per la loro produzione e non potendosi rivolgere alla fonderia interna di un loro competitor spinsero alcuni responsabili del reparto fonderia dell'Esperia Originale a mettersi in proprio. Nacque così la fonderia FONDAR artigiana s.n.c. nel 1955 dedicata inizialmente a rifornire un mercato locale e un settore specifico quello delle macchine agricole.

2.2. Le scelte imprenditoriali iniziali

Negli anni 70 la fonderia, cresciuta di dimensioni, si rivolge a un mercato non più solo locale e non solo legato all'agricoltura, si rivolge anche al settore delle machcine per la lavorazione del legno del distretto industriale di Fano, Pesaro e Rimini. Quindi vi è una diversificazione di prodotto e una differenziazione di processi produttivi poiché venivano prodotti non soltanto getti di piccole dimensioni ma anche di dimensioni medio grandi. La svolta importante per la FONDAR si ha alla fine degli anni '70 quando si trasforma da società di persone a società di capitali. Contestualmente alla trasformazione in società per azioni nella compagine societaria viene coinvolto un importante cliente di Sorbolo, in provincia di Parma, la Battioni-Pagani pompe S.p.A.

azienda produttrice di pompe per l'agricoltura. L'entrata della Battioni-Pagani pompe permise di effettuare una politica di investimenti finalizzati all'ottimizzazione del processo e del prodotto. Agli inizi degli anni '80 si ha la delocalizzazione dalla prima cinta urbana del paese in un'area specificatamente dedicata in aperta campagna per ridurre il problema della compatibilità ambientale consentendo di conto un'adeguata politica di investimenti finalizzati all'aumento della capacità produttiva.

2.3. Le scelte recenti

Negli anni '90 e 2000 la FONDAR S.p.A. ha perseguito una politica di adeguamento impiantistico volto sia all'aumento della capacità con l'istallazione di nuovi impianti e macchinari sia all'adeguamento normativo ambientale con sistemi di filtraggio e abbattimento di fumi e polveri e soprattutto da un punto di vista energetico con il passaggio dal sistema fusorio a carbone tipico del cubilotto al sistema fusorio a ossi-combustione (ossigeno-metano) con il forno rotativo. Sistema molto meno inquinante e molto più performante dal punto di vista tecnico-metallurgico. Gli anni '90, con la caduta del muro di Berlino e l'affacciarsi dei nuovi mercati dell'Est europeo, pongono la FONDAR S.p.A. nella necessità di modificare le proprie politiche di mercato non più volte alla quantità e quindi al prezzo che l'avrebbe messa inevitabilmente in difficoltà rispetto alla maggiore competitività dei nuovi mercati emergenti ma rivolte alla qualità e al servizio. Scelta risultata vincente considerando che negli anni successivi si sarebbero rivolte al mercato dei getti di ghisa nazionale non solo le fonderie europee ma anche quelle cinesi, indiane e turche. Per il raggiungimento di una politica volta alla qualità e al servizio nei primi anni del nuovo millennio la FONDAR si è impegnata al perfezionamento di un sistema di imprese ad essa collegate.

3. IL SUCCESSO SUI MERCATI

3.1.Il prodotto

La FONDAR S.p.A. è una fonderia di ghisa di seconda fusione. Per seconda fusione si intende la realizzazione di manufatti in ghisa, detti getti, attraverso la trasformazione di pani di ghisa cioè lingotti prodotti dalle fonderie di prima fusione attraverso altiforni utilizzando minerale di ferro e carbone. Per la molteplicità di caratteristiche meccaniche e delle proprietà fisiche i getti in ghisa hanno una vasta applicazione. La ghisa per getti si divide in 4 tipi: ghisa bianca, ghisa grigia o lamellare, ghisa sferoidale e ghisa malleabile. FONDAR produce prevalentemente getti di ghisa sferoidale e lamellare. I getti sono ottenuti attraverso colata di metallo fuso a 1500°C su una forma di sabbia. La forma è realizzata attraverso l'utilizzo di uno stampo o modello che crea il negativo del getto da realizzare nella forma stessa.

L'azienda realizza questi getti di ghisa per l'industria meccanica operando in subfornitura. Per subfornitura intendiamo la lavorazione di prodotti non destinati direttamente al mercato finale ma ad un'altra azienda che sottoponendoli ad ulteriori lavorazioni li trasforma in prodotti finiti. Nel caso della FONDAR S.p.A. i getti dopo altre lavorazioni meccaniche (tornitura, fresatura, foratura, verniciatura, alesatura) vengono inseriti in macchine più complesse.

Alcuni esempi degli impieghi dei getti di ghisa realizzati dalla fonderia analizzata sono:

- Pompe
- Riduttori
- Macchine per la lavorazione del legno
- Macchine per la lavorazione del vetro
- Macchine per la lavorazione del marmo
- Macchine edili e agricole
- Macchine per il movimento terra
- Macchine per il settore agroalimentare

3.2.Il modello di business

Essendo il getto un semilavorato specifico realizzato con un modello su commessa, si determina un rapporto particolare tra la fonderia e il suo cliente. Tale specificità, in letteratura, viene definita come monopolio bilaterale imperfetto in quanto sia la fonderia che l'utilizzatore dei getti non possono prescindere l'uno dall'altro. L'utilizzatore dei getti per trovare soluzioni alternative deve affrontare costi di modelleria e validazione del prodotto mentre la fonderia può realizzare prodotti solo su commessa con un determinato modello e non con prodotti generici sul mercato.

Nel caso osservato vi è una forte integrazione, una grande capacità di adattamento reciproco e la consapevolezza dell'importanza della reciprocità per la possibilità di raggiungere sinergie congiunte, quindi un modello simile a un sistema informale di imprese caratterizzato più che altro da una contrapposizione di interessi a una maggiore integrazione e coordinamento al fine di ottenere vantaggi per le controparti.

Non si ha un semplice scambio commerciale, tipico dei prodotti standardizzati, ma un rapporto di complementarietà produttiva con produzioni fortemente complementari e interdipendenti. Si crea quindi una forte interdipendenza funzionale, dovuta alla complessità produttiva, che spinge a forme di coordinamento fra imprese interessate allo scambio di semilavorati specifici nel nostro caso di getti di ghisa.

3.3.Struttura ed evoluzione del mercato di riferimento

Come evidenziato in precedenza, lo scambio crea forti legami tra la fonderia e i committenti, ma non per questo la politica dei prezzi non riveste un ruolo importante. Al contrario, la politica dei prezzi è uno strumento molto importante, soprattutto in una fase come quella attuale caratterizzata da un eccesso di offerta rispetto alla domanda tanto da definire il mercato dei getti di ghisa un mercato determinato dagli acquirenti.

Infatti il mercato italiano ha visto negli ultimi vent'anni la presenza di nuovi interlocutori sul fronte dell'offerta. Dopo la caduta dell'Unione sovietica sono entrati

nel mercato dapprima l'Ungheria in seguito Repubblica Ceca e Romania. Alcuni anni più tardi è entrata anche la Cina per arrivare ad oggi con l'ingresso nel mercato di Turchia e India. Questi paesi sono entrati nel mercato grazie a vantaggi legati a: manodopera a basso costo, bassissimi costi ambientali e contenuti costi energetici.

Le scelte strategiche adottate da FONDAR S.p.A. negli ultimi 25 anni, nei quali si sono presentati oltre ai competitor nazionali anche quelli internazionali sopra citati, hanno tenuto conto oltre che alle politiche dei prezzi le politiche volte alla qualità, affidabilità, regolarità e celerità nelle consegne. Il tutto si può sintetizzare con il passaggio dal getto-prodotto al getto-servizio.

4. GLI ASPETTI ECONOMICI E FINANZIARI

4.1. Analisi per indici e commento al bilancio d'esercizio

		31-dic-13	31-dic-14	31-dic-15
Indicatori di finanziamento delle immobilizzazioni				
margine primario di struttura	Mp-Af	2.905.493	3.653.886	3.571.471
quoziente primario di struttura	Mp/Af	1,75	1,99	1,72
margine secondario di struttura	(Mp+Pml)-Af	3.813.343	4.483.858	4.391.704
quoziente secondario di struttura	(Mp+Pml)/Af	1,99	2,22	1,89
Indici sulla struttura dei finanziamenti		**31-dic-13**	**31-dic-14**	**31-dic-15**
quoziente di indebitamento complessivo	(Pml+Pc)/Mp	0,40	0,36	0,34
quoziente di indebitamento finanziario	pass.finanz./Mp	0,07	0,05	0,10
incidenza oneri finanziari sul fatturato	oneri fin/ricavi vend	0,09%	0,08%	0,08%
Indici di redditività		**31-dic-13**	**31-dic-14**	**31-dic-15**
ROE netto	redd.n./Mp	9,76%	14,74%	16,10%
ROE lordo	redd.l./Mp	14,92%	22,06%	23,44%
ROI	ris.op./cap.invest.	9,20%	14,53%	16,52%
ROS	ris.op./ricavi Vend	8,90%	12,51%	17,04%
Rotazione capitale investito	ricavi vend/cap.inv.	1,03	1,16	0,97
Indicatori di solvibilità				
margine di disponibilità	Ac - Pc	3.813.343	4.483.858	4.391.704
quoziente di disponibilità	Ac/Pc	3,12	3,52	3,11
margine di tesoreria	(Ld+Li) - Pc	3.198.974	4.064.719	3.717.058
quoziente di tesoreria	(Ld+Li) /Pc	2,78	3,29	2,79
Indici di gestione del capitale circolante				
durata dilazione clienti	cred com/(vend/365)	128	125	116
durata dilazione fornitori	deb comm/(acq./365)	98	93	92

Tra gli allegati sarà disponibile il bilancio riclassificato utilizzato per l'analisi per indici.

5. VANTAGGI COMPETITIVI

In questo capitolo si tratterà dei due vantaggi competitivi chiaramente identificabili in FONDAR S.p.A. che sono: la tecnologia applicata nei processi produttivi e l'attenzione dedicata allo sviluppo del servizio al cliente.

5.1.Tecnologia e impatto ambientale

Per innovazione tecnologica l'azienda ha significativamente investito in impianti altamente produttivi e allo stesso tempo caratterizzati da grande flessibilità. In FONDAR S.p.A. notiamo una grande capacità di adeguarsi alle esigenze tecnico-produttive dei propri clienti sia in termini di qualità di prodotto, fornendo vari tipi di ghisa con getti di diverse dimensioni da quelle più piccole a quelle medio-grandi, sia in termini di quantità (lotti d'ordine modesti con serie ridotte).

Un altro aspetto, legato alla tecnologia adottata in azienda, è quello rivolto all'attenuazione dell'impatto ambientale attraverso specifiche politiche di investimento. L'impegno nei confronti dell'ambiente si è concretizzato nel tempo attraverso scelte impiantistiche e tecnologiche migliorative come ad esempio il passaggio, come già detto, nel sistema fusorio, dall'utilizzo del carbone a quello del metano; la completa captazione e filtrazione delle emissioni in atmosfera prodotte e monitorate in continuo; lo sviluppo di attente politiche di economia circolare per quanto riguarda la gestione di rifiuti, in particolare le terre e sabbie di fonderia, sia attraverso il riutilizzo interno sia attraverso la continua ricerca di interlocutori esterni in grado di garantirne l'ottimale recupero. Riguardo al recupero di sabbie di fonderia esauste, è importante citare l'accordo preso con un cementificio di Gubbio per il riutilizzo delle stesse. Molta attenzione è stata rivolta alla ricerca di processi produttivi in cui vengono utilizzate materie prime sempre meno pericolose per gli operatori e per l'ambiente, come per esempio, le vernici a soluzione acquosa nell'impianto di verniciatura. Inoltre, l'azienda ha effettuato importanti investimenti sul fronte delle energie rinnovabili con l'installazione di un impianto fotovoltaico di ca. 200 kw e con interventi di recupero energetico del calore prodotto nella fusione. Infine, l'attenzione verso l'ambiente si è concretizzata con interventi volti a promuovere l'efficienza energetica attraverso

l’utilizzo di inverter, mortori elettrici ad alta efficienza e impianti di illuminazione a LED.

5.2. Servizio al cliente

Per quanto attiene ai servizi offerti al cliente la FONDAR S.p.A. ha effettuato una serie di politiche di verticalizzazione con l’acquisizioni di partecipazioni in società operanti a valle e a monte del proprio processo produttivo. Tale politica di verticalizzazione, realizzata tramite questa rete di imprese tutte riconducibili a FONDAR da un punto di vista funzionale e societario, permette di garantire un servizio ai clienti non facilmente ottenibile sul mercato.

Infatti la FONDAR, unica nel suo genere, è l’unica fonderia italiana in grado di garantire la realizzazione di un getto finito di lavorazione partendo dal disegno potendo contare su una modelleria capace di realizzare gli stampi (GR S.r.l.) ad un’animisteria (VIMA S.r.l.) capace di creare manufatti in sabbia per creare il vuoto all’interno dei getti, alla stessa FONDAR capace di realizzare il getto in ghisa, alla finitura dello stesso (smerigliatura e verniciatura) attraverso la GS S.r.l. e per finire la lavorazione meccanica con la SENAMEK S.r.l.

6. GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE

La FONDAR S.p.A. attualmente mantiene inalterata la stessa compagine societaria della sua costituzione e quindi attualmente i soci sono gli eredi dei vecchi soci fondatori della società per azioni. Si può quindi definire una compagine a capitale sociale diffuso in cui il socio di maggioranza relativa ha il 30% delle quote sociali mentre il rimanente 70% è diviso tra sette soci. Il socio di riferimento svolge attualmente anche la funzione di direttore generale essendo subentrato nella stessa funzione e nelle quote di possesso dal proprio genitore pertanto si può definire una società a "conduzione familiare" in cui già è avvenuto circa 25 anni fa il primo passaggio generazionale. Altra specificità individuata nella governante della società è la presenza nel consiglio di amministrazione di rappresentanti di tutta la proprietà e quindi con una gestione collegiale e condivisa. Aspetto interessante legato alla partecipazione della FONDAR nelle aziende verticalizzate è la presenza come amministratore delle stesse del proprio direttore generale.

6.1. Aspetti organizzativi

La FONDAR da un punto di vista organizzativo oltre a un direttore generale, dal quale dipendono i vari responsabili amministrativi, ha un direttore tecnico dal quale dipendono il responsabile del collaudo e qualità, delle manutenzioni e i capi reparto (reparto formatura automatica, reparto formatura a resina, reparto forni, reparto magazzino). Rispondono alla direzione generale il responsabile RSPP, RSL, RSGA e l'energy manager.

6.2.Reclutamento e formazione

Per quanto attiene al reclutamento di nuove figure professionali l'azienda ha dichiarato di avvalersi esclusivamente di agenzie di somministrazione di lavoro. Le quali si occupano della ricerca, selezione ed individuazione di figure professionali che vengono prima utilizzate attraverso l'agenzia stessa per poi passare alla diretta dipendenza dell'azienda prima con contratti di lavoro a tempo determinato successivamente

trasformati in contratti di lavoro a tempo indeterminato. Nessuna forma di collaborazione è stata segnalata con gli uffici pubblici (job center).

L'azienda ha segnalato forme di collaborazione con Università sia di indirizzo economico che tecnico quale l'Università degli studi di San Marino e l'Università degli studi di Urbino con l'organizzazione di visite in azienda, corsi e percorsi formativi e didattici.

Per quanto riguarda la formazione professionale interna, sia con l'utilizzo di fondi interni sia di fondimpresa, si organizzano corsi di riqualificazione professionale con cadenza ricorrente di natura principalmente tecnico-metallurgica.

Aspetto interessante colto dall'analisi della situazione attuale e della storia è l'importanza per la stessa della sua funzione sociale che non si limita quindi solo al conseguimento del profitto ma si prefigge di far crescere l'uomo attraverso l'istruzione, la cultura, la formazione professionale continua, l'educazione al bello e all'equilibrio tra natura industria e uomo. Significative le esperienze fatte dalle maestranze con gite sociali a sfondo culturale, l'organizzazione di mostre, la realizzazione di opere artistiche fusorie, pubblicazioni e iniziative culturali di vario genere.

7. IL FUTURO

Per quanto attiene le scelte del futuro prossimo parte sono già incardinate. Da una parte il completamento e il perfezionamento di scelte impiantistiche volte a una maggiore automazione con una interconnessione delle funzioni aziendali in sintonia con le direttrici di industria 4.0. Nello specifico l'impresa ha provveduto alla istallazione di un sistema di gestione automatica degli impianti di formatura con la possibilità del controllo a distanza, dell'autodiagnostica, della diagnostica da remoto e per la manutenzione predittiva. A breve verrà istallato un sistema che consentirà di connettere le funzioni produttive con il gestionale aziendale. Il processo di digitalizzazione della produzione permetterà di sfruttare le sinergie fra le diverse fasi del processo produttivo consentendo vantaggi in termini di flessibilità, velocità, produttività, qualità, competitività.

Dall'altra scelte di natura logistica volte ad una maggiore integrazione funzionale tra le società in rete collegate attraverso la realizzazione di nuovi stabilimenti contigui finalizzati alla riduzione dei costi di trasporto e collegamento. Anche nel collegamento informatico con le aziende partecipate sono previsti investimenti nell'interconnessione, attraverso lo sviluppo di un sistema di gestione interconnesso al fine di ottenere una "produzione intelligente" mediante uno scambio dei dati di processo in tempo reale per garantire una maggiore efficienza ed individuare eventuali "colli di bottiglia" nelle capacità delle linee di produzione interne ed esterne. Tutto questo per giungere a una logistica adattiva nella quale sistemi di produzione complessi riescono a controllare in tempo reale i semilavorati durante le varie fasi puntando a controllare in modo efficiente la catena di produzione attraverso sistemi flessibili e modulari.

8. RACCOMANDAZIONI STRATEGICHE

L’uomo: la sua formazione, preparazione e coinvolgimento nell’ambiente lavorativo.

L’ambiente come risorsa.

Schema di riclassificazione del conto economico

	31-dic-13		**31-dic-14**		**31-dic-15**	*variazione*
Ricavi delle vendite	9.784.474		11.550.078		11.063.947	*-486.131*
Produzione interna	-24.722		-63.829		184.243	*248.072*
VALORE DELLA PRODUZ. OPERAT.	9.759.752		11.486.249	17,69%	11.248.190	*-238.059*
Costi esterni operativi	6.910.437		7.919.549		7.288.802	*-630.747*
VALORE AGGIUNTO	2.849.315	29,19%	3.566.700	31,05%	3.959.388	*392.688*
Costi del personale	1.454.937	14,91%	1.630.380	14,19%	1.626.132	*-4.248*
MARGINE OPERAT. LORDO (MOL)	1.394.378	14,29%	1.936.320	16,86%	2.333.256	*396.936*
Ammortamenti e accantonamenti	523.930		490.968		448.200	*-42.768*
RISULTATO OPERATIVO	870.448	8,92%	1.445.352	12,58%	1.885.056	*439.704*
Risultato dell'area accessoria	100.161		109.475		44.617	*-64.858*
Risultato area finanz.(al netto oneri fin.)	49.687		63.292		73.986	*10.694*
EBIT NORMALIZZATO	1.020.296	10,45%	1.618.119	14,09%	2.003.659	*385.540*
Risultato dell'area straordinaria	-3.859		10.060		2	*-10.058*
EBIT INTEGRALE	1.016.437		1.628.179		2.003.661	*375.482*
Oneri finanziari	8.603	0,09%	9.427	0,08%	9.256	*-171*
RISULTATO LORDO	1.007.834		1.618.752		1.994.405	*375.653*
Imposte sul reddito	348.237		537.338		624.533	*87.195*
RISULTATO NETTO	659.597	6,76%	1.081.414	9,41%	1.369.872	*288.458*