

Il caso Coxa Srl

L'azienda e la sua storia

Coxa è una media azienda di Modena, certificata ISO 9000-Vision 2000, che impiega circa 50 addetti ed opera nel settore delle lavorazioni meccaniche conto terzi di piccola serie e prototipi. L'azienda è nata circa 20 anni fa seguendo un percorso molto tipico e simile a quello di tante altre aziende artigiane emiliano-romagnole, cioè partendo da lavoratori specializzati che si mettono in proprio facendo fruttare l'esperienza e il saper fare accumulati presso il datore di lavoro.

Dopo due decenni, Coxa è riuscita a distanziarsi e ad emergere rispetto alle altre aziende che seguirono lo stesso cammino: ora è la capofila di una rete di aziende che forniscono soluzioni complete alle esigenze del cliente e sta puntando sempre di più sul diventare un vero e proprio partner dei suoi clienti, orientandosi sempre di più al codesign e all'integrazione anche informatica nella catena del valore.

Andamento del fatturato negli ultimi 5 anni

Anno	Fatturato
2002	€10.984.000
2001	€ 7.919.000
2000	€ 8.884.000
1999	€ 6.451.000
1998	€ 6.301.000

Come si nota, l'andamento del fatturato è in crescita costante o quasi, sia pure "a gradini". Tipicamente dopo un anno di crescita limitata rispetto all'anno precedente, Coxa ha un incremento notevole cui segue un altro anno di crescita limitata. Solo nel 2001 c'è stata una lieve flessione, più che compensata dal notevole aumento del 2002.

L'impresa è stata fondata nel 1985 da 5 soci. Due dei soci fondatori, Brescancin e Pelleschi, sono tuttora nella compagine sociale e costituiscono i soci "storici" dell'azienda. Nel corso del tempo, 3 soci sono usciti.

Negli ultimi anni è entrato un terzo socio – senza un ruolo operativo in azienda – e di recente anche due dipendenti che hanno acquisito quote dell'azienda.

Attualmente Coxa occupa il capannone storico di Via Don Milani e altri due stabili che si sono aggiunti nel corso degli anni, per una superficie totale di 2250 mq.

Nel corso del 2004 è previsto il trasferimento in una nuova sede in costruzione che occuperà 4500 mq, con possibilità di espansione fino a 8000.

Il prodotto, il mercato, il contesto competitivo

L'azienda è specializzata nella lavorazione dell'acciaio, del titanio e delle leghe leggere e lavora in particolare per il settore automotive (macchine sportive e formula uno), per il settore del packaging (alimentare soprattutto, ultimamente anche altri settori) e per il settore della ricerca (lavora per importanti centri di ricerca internazionali, oltre che per l'aerospaziale).

I clienti

I clienti sono prevalentemente localizzati in Regione. Si tratta tipicamente di imprese grandi e molto conosciute, in alcuni casi multinazionali.

Questo aspetto, come vedremo in seguito, è stato molto importante per l'evoluzione strategica e organizzativa di Coxa proprio perché richieste specifiche di un cliente del settore packaging alimentare hanno richiesto all'impresa un notevole sforzo di riorganizzazione e ripensamento della sua strategia per poter continuare la collaborazione.

I lotti sono realizzati su specifiche del cliente in serie di dimensioni molto limitate, anche se caratterizzate da standard qualitativi elevatissimi, richiesti espressamente dai clienti. In alcuni casi Coxa realizza solamente i prototipi.

Coxa utilizza centri di lavoro a controllo numerico a 5-6 assi indipendenti e mandrini a medio-alta velocità (25.000 giri).

Per quanto riguarda la fase di test e collaudo, l'impresa utilizza macchine di misura a coordinate, per controllare misure anche nello spazio (quindi non solo solidi geometrici). In questo modo Coxa è in grado di certificare la conformità della propria produzione per quanto riguarda qualunque tipo di pezzo.

La filosofia di Coxa è di restare sempre un passo avanti rispetto alla concorrenza. Oggi l'impresa punta molto sul codesign e sul preassemblaggio di macchine e prototipi completi.

"Fino a qualche anno fa queste macchine erano all'avanguardia. Ora anche i nostri concorrenti ci stanno raggiungendo. La nostra forza è sempre stata quella di restare un passo avanti alla concorrenza. Oggi penso che il nostro punto di forza principale sia il codesign e l'assemblaggio di prototipi e macchine complete."

Fornitori

Coxa ha rapporti privilegiati con 5-6 fornitori strategici, soprattutto per quanto riguarda la lavorazione della lamiera o parti meccaniche non tecnologicamente evolute.

Con questi fornitori, l'impresa ha degli agreement non formalizzati più di tanto: si tratta di accordi di massima con i quali i fornitori sono impegnati per un certo numero di ore "teoriche", in modo da avere un quadro di riferimento cui adeguare ciò che accade nella pratica.

Concorrenti

Rispetto ai mercati serviti, non in tutti i mercati COXA si trova ad affrontare una concorrenza vera e propria. Per quanto riguarda i prototipi e l'automotive, i clienti utilizzano probabilmente diversi fornitori qualificati ma ognuno per certe tipologie di lavorazione, senza mettere i vari fornitori in concorrenza tra di loro.

Sul versante delle macchine per il packaging, viceversa, Coxa si trova a competere con altre imprese della zona (Reggio, Bologna, Mirandola, Vignola).

La chiave del successo: innovazioni organizzative e strategiche in un contesto di mercato mutato.

Oggi la capacità delle imprese di "tenere" il mercato, si basa fundamentalmente su esigenze come sicurezza, affidabilità, prestazioni e prezzo. Per soddisfarle

l'imprenditore deve essere in grado di anticipare i tempi prevedendo oggi ciò che accadrà domani. Una capacità che può essere raggiunta solo da imprese nuove, moderne, tecnologicamente progredite e ben organizzate da un punto di vista gestionale.

Un'importanza sempre maggiore è assunta da aspetti come il contenimento del "time to market", la riduzione del numero di fornitori da parte dei grandi clienti, la diversificazione del prodotto finito, la diminuzione del tempo di vita dei prodotti e dei tempi dall'ordine alla consegna, la qualità del prodotto, la flessibilità e velocità nella risposta al mercato, la necessità di avere minori costi.

Coxa è stata una delle prime imprese in regione a mettere in pratica il concetto di "impresa virtuale".

Una strada percorribile è quella di costituire una Impresa Virtuale, capace di competere sul mercato internazionale alla pari con imprese di maggiori dimensioni. Questa strada è stata intrapresa dalla Coxa, che anche da questo punto di vista può rappresentare un caso di studio paradigmatico per altre aziende metalmeccaniche che in regione si trovino nella stessa situazione.

L'impresa si è coordinata con due aziende da sempre sue collaboratrici: la prima, OMR s.n.c. di Nonantola, costruisce parti per macchine alimentari, oleodinamiche, per la lavorazione del legno e alluminio, per sistemi di marcatura; l'altra è la Nuova CAM s.r.l. di Modena che lavora lamiere e tubolari di acciaio inox.

Le motivazioni che inducono un pool d'aziende ad aggregarsi come Impresa Virtuale, possono essere diverse. Coxa è stata spinta a ricercare alleanze per realizzare questa unione da una specifica richiesta del suo cliente maggiore, una azienda leader mondiale nella produzione di sistemi di imballaggio.

Questa nuova organizzazione del lavoro ha comportato precise fasi da rispettare:

1. analisi della situazione lavorativa corrente della rete di imprese;
2. identificazione delle possibili aree di miglioramento;
3. identificazione delle soluzioni da apportare;
4. identificazione di una piattaforma ICT (Information & Communication Technology) come coordinamento della comunicazione all'interno dell'Impresa Virtuale;
5. sottoscrizione di una proposta contrattuale personalizzata, per la costituzione dell'Impresa Virtuale.

Tutte le aziende facenti parte della rete continuano a mantenere la propria natura giuridica, il proprio pacchetto clienti e le proprie commesse; esse però collaborano assieme all'interno delle rispettive imprese virtuali.

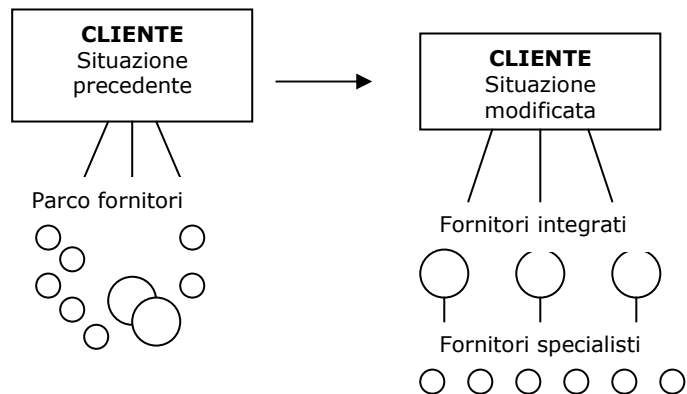
L'impresa virtuale, in questi casi esaminati, ha pertanto vita propria, con proprie commesse e propri clienti ed ha il vantaggio, rispetto alle singole imprese che la compongono, di poter vantare una maggiore forza dimensionale e giuridica, una produzione più ampia, completa e integrata, essendo il frutto dell'unione di più competenze ed esperienze, una maggiore puntualità nelle consegne e complessivamente una migliore affidabilità per il cliente.

Creare una Virtual Enterprise è un nuovo modo di fare impresa che non prevede quindi necessariamente la fusione delle aziende che vi partecipano.

Oggi infatti le variabili strategiche da presidiare per le imprese meccaniche sono **la ricerca, la finanza, il mercato/cliente**; non è più strategica, come nel passato, la produzione.

Tutte le ricerche, portano a dire che nella ricomposizione dei ruoli all'interno delle filiere produttive, le aziende finali stanno decentrando all'esterno parti sempre più consistenti del processo produttivo, comprese parti di progettazione esecutiva atta ad industrializzare il prodotto. Tutto questo per creare maggiore efficienza del sistema, con quindi maggiore capacità di reggere i mercati. Si sta dunque passando da un decentramento di lavorazioni, pur complesse, su singoli pezzi, gestite direttamente dall'azienda finale, a un decentramento di prodotti completi o parti importanti, preassemblate, collaudate e garantite, tramite le quali l'azienda subfornitrice passa da semplice esecutrice di lavorazioni a gestore di un prodotto complesso comprensivo dell'acquisto di parte di esso e dell'assistenza che ne consegue. Questo significa la drastica riduzione dei fornitori diretti dell'azienda finale e la necessità da parte delle imprese più strutturate di definire il loro posizionamento nei confronti di clienti e fornitori.

Questo è ciò che è accaduto a Coxa nel momento in cui, nel 1996, il suo cliente principale (una multinazionale del settore packaging alimentare) ha illustrato ai suoi fornitori come vedeva l'evoluzione del rapporto di partnership con loro. In sostanza si richiedeva ai fornitori di primo livello di riorganizzarsi in questa maniera:

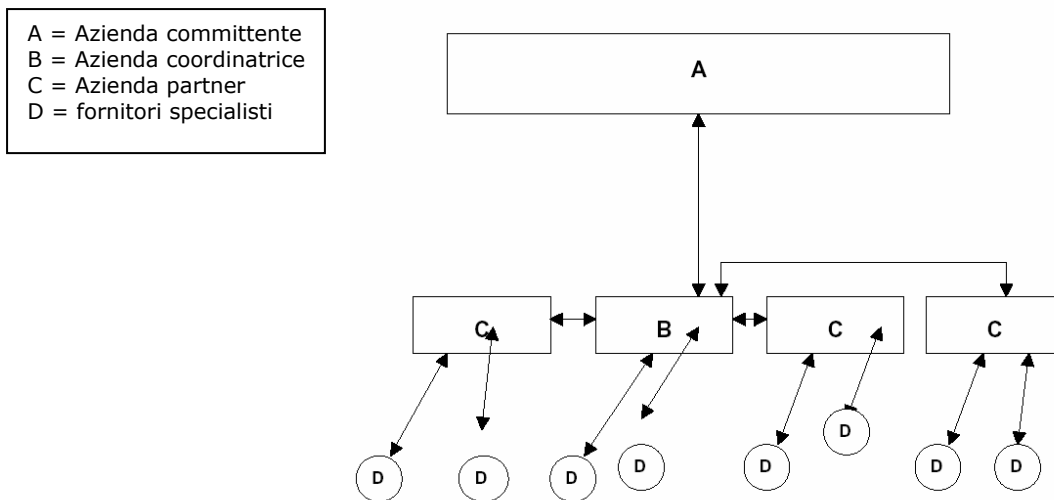


Le caratteristiche di questa nuova organizzazione del lavoro sono:

- A) Riduzione drastica dei fornitori che lavorano direttamente per il cliente finale
- b) Capacità di gestire acquisti sul mercato e di gestione delle lavorazioni esterne
- c) Capacità di fare progettazione
- d) Dimensioni adeguate per rispondere ai volumi richiesti
- e) Capacità di assorbire le oscillazioni del mercato (anche in discesa, quindi non lavorare per più del 30% per un unico committente)
- f) Capacità di gestire contratti a medio/lungo termine
- g) Un sistema informativo compatibile con il committente
- h) Capacità di rendere evidente al cliente tutto questo, al di là del rapporto consolidato

Per rendere possibile tutto questo, la soluzione utilizzata da Coxa, grazie anche a un intervento organizzativo coordinato da CNA e da una società di consulenza, è stata quella di un'aggregazione tra imprese di subfornitura regolata da rapporti commerciali.

Si tratta di un'evoluzione in chiave moderna dell'azienda capocommessa che assume ruoli e compiti diversi dal passato assumendo in sé parte delle funzioni e quindi della struttura dell'azienda finale .



Il network è costituito dalle aziende B e C

Le condizioni perché il network funzioni sono che :

- 1) Il rapporto con l'azienda committente sia tenuto esclusivamente da B
- 2) L'azienda B deve avere capacità organizzative gestionali oltre che produttive e le metta indirettamente a disposizione del network
- 3) L'azienda B contratti , prima di acquisire la commessa, con le altre aziende del network chi fa e a che prezzo le varie parti, confrontandosi con l'esterno e rivedendo anche per sé stessa i costi se superiori ad altre aziende. Raggiunto un accordo, il contratto con il committente è la base per contratti all'interno del network garantiti all'occorrenza da fidejussioni
- 4) Il sistema informativo/gestionale sia compatibile tra le aziende del network
- 5) La collaborazione, con vincoli tra le parti, sia trasparente sia all'interno che all'esterno
- 6) Ci sia una leadership riconosciuta nei confronti dell'azienda B
- 7) Le aziende riescano a non fare investimenti ripetitivi
- 8) Le aziende del network abbiano la convinzione di maggiori opportunità per competere sul mercato di riferimento, rispetto alle singole imprese.

Il percorso di crescita manageriale. L'approccio alla certificazione di qualità e al lavoro per processi.

Coxa è stata una delle prime aziende in regione a certificarsi (1990) e si è trovata a dover adattare delle modalità di certificazione adatte alle grandi imprese e difficili da calare in un contesto di PMI. Inoltre, all'epoca, si dava molta importanza agli aspetti formali e procedurali.

L'azienda dal canto suo era abituata ad operare in qualità ma non a dare evidenza, se non indiretta, del proprio modo di gestire ed assicurare la qualità ed il miglioramento.

Ciononostante, l'impresa è riuscita a crescere di pari passo con le successive versioni delle norme ed è riuscita infine ad implementare un sistema di qualità orientato ai risultati e non solo al mero rispetto delle norme.

Anche i vincoli relativi alle documentazioni e registrazioni sono molto meno rigidi e lasciano maggiore autonomia nello stabilire la consistenza ed il dettaglio della documentazione aziendale.

" Siccome nella nostra realtà, la documentazione aziendale diventa rapidamente obsoleta, abbiamo deciso di ridurla al minimo tracciando soltanto le linee guida essenziali puntando molto più pesantemente sulla formazione e sull'addestramento sul campo."

Gli aspetti principali su cui l'impresa sta investendo sono:

- La gestione dei processi
- La formazione e motivazione del personale
- Il Benchmarking di processo
- La misurazione della soddisfazione del cliente
- Gli indicatori

La gestione per processi sta procedendo bene grazie, probabilmente, alla struttura organizzativa abbastanza piatta in cui, tra l'altro, più mansioni sono svolte dalla stessa persona.

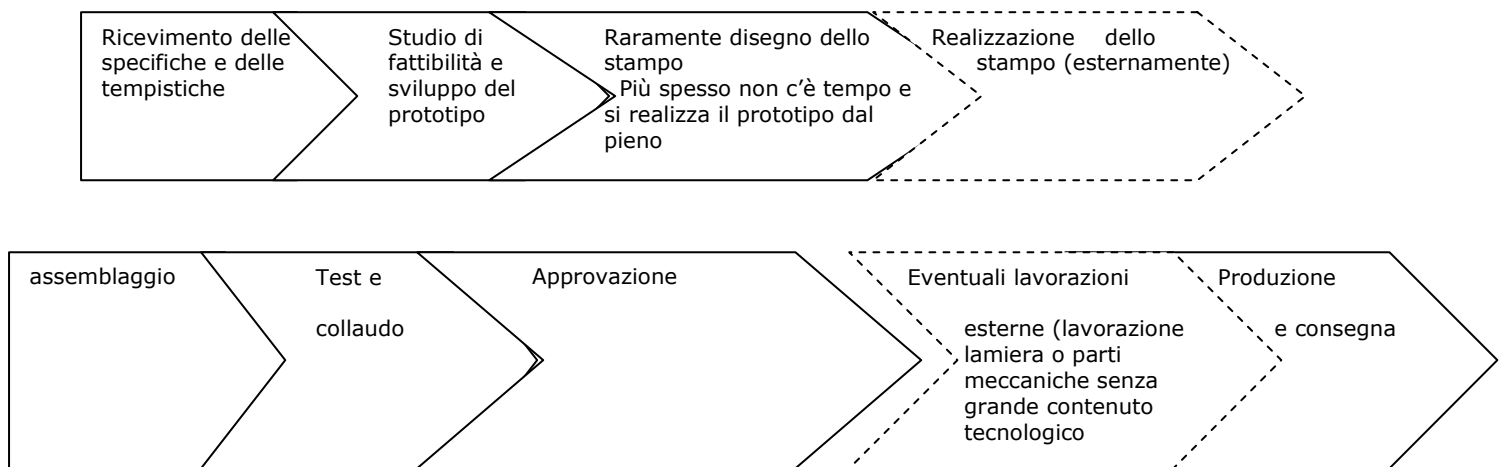
Sulla formazione, Coxa ha organizzato un seminario interno sul cambiamento introdotto dalla Vision 2000 a cui hanno partecipato tutti i dipendenti ed in cui si è rafforzata la condivisione della mission aziendale.

Per motivare il personale si è operato molto sulla comunicazione, sul lavoro di gruppo, e sull'orientamento al cliente, interno ed esterno, col supporto di specialisti.

Per meglio misurare la soddisfazione del cliente abbiamo sperimentato, oltre ai soliti questionari, anche una rilevazione condotta da personale esterno all'azienda. La preparazione delle interviste e la successiva valutazione, hanno messo in evidenza che, non sempre, quelli che per l'impresa erano considerati punti di forza lo erano anche per il cliente e viceversa.

Le pratiche e le prestazioni oggi

Le principali qualità e specificità di Coxa risiedono nella forte **integrazione dei processi produttivi e logistici interni e della filiera produttiva**, nella **creazione di una rete di imprese** capace di fornire soluzioni complete alle esigenze del committente, nella gestione e sviluppo delle **Risorse Umane** e nel forte **Orientamento al cliente e alla qualità totale**: Coxa si è certificata nel 1990 e il suo **certificato Cermet è il n°1**.



Processo produttivo di COXA Srl

(linee continue: attività interna. Linee tratteggiate: lavorazioni esterne)

Un'importante innovazione dal punto di vista dell'utilizzo delle risorse umane introdotta da Coxa nel 2000 è stata l'inserimento in azienda di 8-10 progettisti CAD-CAM che – pur essendo dipendenti di una società di progettazione ed ingegneria di Bologna – operano fisicamente a tempo pieno in una sala progettazione presso Coxa. Anche in questo caso, si tratta di una soluzione che l'impresa ha dovuto trovare per fare fronte ad un'esigenza del cliente. Il cliente principale di Coxa infatti intendeva esternalizzare ulteriormente la progettazione e coprogettazione dei suoi prodotti, ma Coxa non aveva abbastanza personale già sufficientemente esperto e formato a far fronte a questa nuova esigenza.

Data la carenza di questo tipo di professionalità sul mercato e i tempi non brevi per formare delle professionalità interne, Coxa ha stipulato un accordo triennale (già esteso per altro due anni) per l'utilizzo di 8-10 progettisti (la **metà** dei dipendenti dello studio di progettazione).

In prospettiva, Coxa prevede di affiancare i suoi dipendenti ai progettisti esterni per formare delle risorse interne.

Conclusioni

Coxa si sta orientando sempre di più verso il partenariato con i suoi clienti: negli ultimi anni ha implementato un sistema informatico di gestione delle commesse integrato con i suoi clienti e lo sta gradualmente introducendo anche verso i suoi subfornitori, alcuni dei quali sono strategici dato il contesto di mercato in cui l'azienda opera, nel quale la flessibilità e la velocità estrema delle consegne sono fondamentali.

In quest'ottica, Coxa sta in alcuni casi portando all'interno dell'azienda "pezzi" sempre maggiori del processo produttivo dei suoi clienti: oltre al controllo di qualità e ai certificati di conformità, anche il preassemblaggio e il test di funzionalità di alcuni macchinari parzialmente completi vengono svolti all'interno dell'impresa.

"Il codesign si estenderà probabilmente sempre di più e verrà esteso anche agli altri clienti, almeno questa è la nostra scommessa. Il rischio – o se vogliamo il limite di questa evoluzione – è che fornendo un servizio sempre più completo non si possono avere molti clienti ma pochi coi quali instaurare una forte integrazione."

"Coxa – da impresa conto terzi e solo di produzione com'era all'inizio – si sta trasformando sempre di più in un'impresa tecnico-commerciale nella quale la produzione conserva il suo peso ma le componenti di servizio al cliente ne acquistano sempre di più."

Nel futuro di Coxa, probabilmente ci sono sviluppi sulle tecnologie della prototipazione rapida e la volontà di continuare a integrarsi con i propri clienti, ampliando nel contempo il suo raggio d'azione a pochi, selezionati clienti eccellenti.