

emplus.egeaonline.it

Wireless, a chi? - Economia & Management

Carmine Tripodi

8-11 minuti

Guidata da un imprenditore di estrazione commerciale, l'azienda è riuscita a ritagliarsi uno spazio interessante nella produzione di cavi per automobili, con un fatturato annuo di oltre 30 milioni di euro e più di 400 dipendenti in Italia e all'estero

Produrre cavi per le automobili, in un mondo in cui il progresso tecnologico sembra destinato a supportare le connessioni senza fili, potrebbe apparire un'avventura rischiosa e non particolarmente stimolante. Tanto più se si tratta di un settore in cui il grande potere contrattuale delle case automobilistiche minaccia seriamente la profittabilità di molti fornitori «non strategici».

Invece, il contenuto tecnologico sempre più spinto delle automobili di nuova generazione sta facendo crescere il numero di punti massa presenti su una vettura, nonché i metri di fili necessari per i collegamenti elettrici e per il

trasferimento dei dati: alcune delle autovetture di recente immesse sul mercato hanno a bordo oltre 10 chilometri di cavi.

In questa dinamica, pur all'interno di un settore competitivo come quello dell'automotive, AEC è riuscita a ritagliarsi uno spazio interessante, realizzando un significativo percorso di crescita che ha portato il gruppo a superare i 30 milioni di euro di fatturato e a impiegare oltre 400 dipendenti, in Italia e all'estero. Allo sviluppo quantitativo si sono associate performance reddituali decisamente positive, con un reddito operativo superiore al 20 per cento, alimentato da investimenti che dal 2014 sono stabilmente superiori al milione di euro all'anno.

I brillanti risultati ottenuti dimostrano una spiccata «capacità di sintesi» dell'imprenditore rispetto a diverse dimensioni aziendali, evidenziando un costante adeguamento delle caratteristiche dell'azienda al mutevole contesto esterno in maniera originale e ambiziosa.

La visione di mercato unita alla conoscenza del prodotto





AEC (Application, Equipment and Components) nasce poco più di trent'anni fa a Torino, nel 1986, quando Alberto Folcarelli rinuncia al più comodo ruolo di responsabile vendite Italia per il settore automotive di una multinazionale nel settore dei connettori elettrici e, ottenuto un contratto di agenzia, intraprende un'avventura imprenditoriale nel medesimo settore. Fin da subito, Alberto riesce ad affiancare alla spiccata sensibilità di mercato, che gli deriva dalla sua estrazione commerciale, una grande passione per il prodotto, che alimenta costantemente nel corso del tempo. Due elementi che sono rimasti ancora oggi nel DNA dell'azienda e che, quando consentono di interpretare le evoluzioni del settore e dei bisogni dei clienti, sono forse l'unica strada per sottrarsi a una pericolosa concorrenza sul prezzo.

Questo connubio è alla base di un primo e significativo momento di svolta che AEC vive nel 2003 quando, a seguito di un'offerta conclusa positivamente con Fiat per fornire dei connettori che avrebbero migliorato le performance delle autovetture torinesi, si organizza per produrre direttamente i cavi oggetto del contratto. È l'occasione per avviare un processo di trasformazione

che porterà l'azienda a non limitarsi all'attività commerciale e a dare sempre maggiore centralità alla produzione, alla ricerca di margini più alti, di una più stabile qualità del prodotto, di stimoli continui in termini di innovazione.

La capacità di andare oltre i confini nazionali

Dalla conclusione del primo contratto con Fiat l'azienda torinese avvia un percorso di crescita che la conduce ad ampliare la propria capacità produttiva rilevando, nel 2009, uno stabilimento in Romania e in tempi più recenti, nel 2015, acquisendo un'azienda in provincia di Varese, che porta all'apertura di un nuovo stabilimento a Busto Arsizio.

A differenza di quanto accade a molti concorrenti, sono proprio gli anni della crisi finanziaria, che pure colpisce in maniera significativa il settore automotive, quelli che evidenziano la crescita più importante di AEC, con un volume di vendite complessivo che passa dai 4 milioni di euro del 2010 agli oltre 30 milioni del 2016. In questi anni si aprono interessanti opportunità di sviluppo internazionale, soprattutto a seguito delle operazioni tra Fiat e Chrysler che portano alla nascita del Gruppo FCA, nel quale AEC riesce a consolidare le proprie posizioni anche grazie all'apertura di un polo logistico a Detroit.

L'eccellenza del prodotto a servizio dei clienti

Lo spazio che AEC è riuscito a ritagliarsi nel settore, in

modo particolare all'interno del Gruppo FCA, è frutto di una costante attenzione alla qualità e allo sviluppo dei prodotti. Soltanto la continua ricerca di soluzioni innovative, capaci di portare significativi risparmi di costo ai clienti finali, può consentire alle aziende di sottrarsi almeno in parte a una competizione feroce che porta a dare massima importanza ai prezzi nei processi di acquisto. In questa direzione AEC si è finora mostrata piuttosto vivace, riuscendo per esempio a proporre dei cavi in alluminio che, riducendo notevolmente il peso rispetto ai cavi in rame, comprimono sensibilmente i costi complessivi per le case automobilistiche. Un risultato che è stato possibile ottenere solo approfondendo le competenze specifiche e sviluppando un particolare processo di saldatura del rame con l'alluminio, che rappresenta oggi un tratto distintivo rispetto ai concorrenti.

Se la profonda conoscenza del mercato insieme alla grande esperienza di prodotto sono gli ingredienti principali di molte felici intuizioni di questi anni, appare evidente l'importanza della scelta effettuata da AEC nel 2003 di occuparsi direttamente della produzione. La capacità di progettare i prodotti in prima persona, i numerosi brevetti realizzati, i continui investimenti sono stati alla base di molte innovazioni. Inoltre, avere il controllo della filiera e poter disporre di prodotti con marchio proprio, a volte coperti da brevetti, ha consentito

di proporsi ai clienti come interlocutore indipendente e rafforzare la propria capacità negoziale.

Lo sviluppo manageriale guidato dalla proprietà



La crescita di questi ultimi anni ha reso inevitabile l'inserimento in azienda di figure manageriali nelle principali funzioni, parallelamente a una ridefinizione dei ruoli all'interno della nuova organizzazione. Il rafforzamento della struttura è avvenuto soprattutto con riferimento all'area commerciale, in virtù degli ambiziosi progetti che l'azienda si pone in termini di sviluppo di nuovi mercati, anche per sottrarsi al rischio di avere un solo grande cliente rappresentato dal Gruppo FCA. Per questo motivo sono stati inseriti un responsabile commerciale per il Brasile e uno per la Germania, ma soprattutto un direttore commerciale proveniente da una grande azienda concorrente, che dovrebbe avere un

ruolo propulsivo in questo processo di sviluppo.

L'esperienza di questi mesi ha insegnato come l'inserimento di figure manageriali provenienti da grandi aziende in realtà di piccole e medie dimensioni non sia un processo «automatico», ma richieda una grande attenzione da parte dell'imprenditore e dei suoi diretti collaboratori nell'affiancare i nuovi arrivati, in modo che possano comprendere e fare propri i valori dell'azienda, da interpretare in un efficace approccio al mercato.

Pensare sempre un po' fuori dagli schemi e con uno sguardo al futuro

In occasione della celebrazione dei primi trent'anni di storia dell'azienda organizzata al Museo del Risorgimento di Torino, la presenza dello chef Antonino Cannavacciuolo, protagonista di un cooking show, è stata fondamentale per ricevere un'attenzione diversa dal solito da parte dei principali clienti e di tutti gli altri soggetti che costituiscono oggi il network dell'azienda. La serata è stata l'occasione per condividere con i numerosi presenti gli interessanti risultati ottenuti in questi anni, contribuendo ulteriormente in questo modo a rafforzare la reputazione dell'azienda.

Altrettanto interessanti sembrano le prospettive per il futuro, con AEC che ha avviato contatti commerciali con altre case automobilistiche, che potrebbero sfociare a breve in ulteriori contratti di fornitura. Parallelamente,

l'azienda torinese è impegnata a studiare forme di partnership in grado di farla crescere più rapidamente, in un mercato in cui le dimensioni sembrano avere un ruolo significativo nel raggiungimento di buoni risultati.

(Carminè Tripodi è SDA Professor di Strategia e Imprenditorialità presso la SDA Bocconi School of Management; è professore di Strategia Aziendale presso l'Università della Valle d'Aosta)