

Faber Industrie S.p.A.

Sede: Cividale del Friuli (Ud) - Via dell'Industria, 23
www.faber-italy.com

A cura della Direzione di Faber Industrie S.p.A.

Faber Industrie S.p.A.

Anno fondazione: 1969

Inizio attività: 1972

Sede: Cividale del Friuli (Ud)

Attività: produzione e commercializzazione di bombole in acciaio per gas compressi ad alta pressione

Stabilimenti in Italia: tre unità a Cividale del Friuli (Ud), una a Castelfranco Veneto (Tv)

Azionariato: Fafin s.r.l. (50,2% - azionista di controllo), azionisti di minoranza (40,5%), azioni proprie (9,3%)

Fatturato: 151,4 milioni di euro nel 2008

Numero dipendenti: 450 nel 2008

Faber[®]
CYLINDERS

1. Le origini

1.1 Le origini e la scelta tecnologica

Sino all'anno 1969 il mercato italiano delle bombole per gas compressi era monopolizzato da un'unica azienda che non riusciva a soddisfare completamente la domanda. Renzo Toffolutti, ingegnere metallurgista di 31 anni, vi lavorava, seppure in un settore diverso, ed era indirettamente a conoscenza della situazione di mercato. Sapeva però che competere con questa azienda, utilizzando la stessa tecnologia, non era strategicamente opportuno poiché essa produceva anche la materia prima, ovvero i tubi senza saldatura.

Tuttavia le stesse bombole potevano essere prodotte da lamiera e una società tedesca era disponibile a cedere il *know-how*; egli divenne perciò l'animatore di un'iniziativa che aveva, giocoforza, obiettivi limitati. Il piano industriale originario può essere così riassunto:

– investimenti	600 milioni (lire 1970)
– fatturato previsto	560 milioni (lire 1970)
– dipendenti	37
– produzione	50/70 mila bombole
– superficie coperta	2.500 m ²

Le bombole producibili erano di piccole dimensioni, destinate al mercato dei gas industriali, medicali, degli estintori e degli autorespiratori subacquei.

Punto focale del progetto fu il reperimento dei 600 milioni necessari per l'investimento. Renzo Toffolutti disponeva solo di un decimo della somma e non aveva alle spalle un'esperienza imprenditoriale. Amici e parenti si convinsero della bontà dell'iniziativa e parteciparono al capitale, come pure la finanziaria della Regione Friuli Venezia Giulia. Ottenne inoltre un finanziamento agevolato del Mediocredito del Friuli Venezia Giulia ed un piccolo finanziamento dal Comune di Cividale del Friuli (Ud), interessato alla localizzazione della fabbrica.

Il mosaico finanziario così completato consentì l'avvio del progetto.

Nel luglio 1972 fu prodotta la prima bombola. L'inizio fu favorevole soprattutto nel settore delle attrezzature subacquee, che diverrà uno dei punti di forza della Faber Industrie (d'ora in avanti Faber).

1.2 Ingresso nel business del metano per autotrazione

Alla fine del 1973, con la crisi energetica, si creò una forte richiesta di bombole per metano ad uso autotrazione, quale alternativa ai carburanti liquidi. Le bombole Faber erano troppo piccole per il nuovo utilizzo, ma modificando una linea di produzione originariamente progettata per bombole fino a 14 litri, si riuscì a produrne fino ad una capacità doppia. Seguirono tre anni di intensa attività produttiva e progettuale che consentì elevati utili. La produzione salì a 100.000 bombole/anno, i dipendenti a circa 100 unità, l'area dello stabilimento si quadruplicò e furono iniziate le prime esportazioni (10-15% del fatturato).

Il mercato delle bombole per il metano ad uso autotrazione richiedeva un prodotto specifico: maggiori capacità, dimensione e leggerezza. Nessun produttore al mondo soddisfaceva queste esigenze. Fu deciso, nonostante il parere tecnico negativo del fornitore del *know-how*, di avviare la costruzione di una seconda linea produttiva di bombole, sempre avvalendosi della tecnologia dello stampaggio profondo di dischi da lamiera, ma, questa volta, per un prodotto di dimensione tre volte superiore. L'investimento fu realizzato con gli utili aziendali e il concorso di finanziamenti a medio termine.

Alla fine del 1976 il metano, che godeva di vantaggi fiscali se usato come carburante per autoveicoli, fu tassato pesantemente ed il ricco mercato delle bombole si dissolse rapidamente. I due anni che seguirono furono difficili. Si dovettero cercare settori alternativi ampliando la percentuale di esportazioni e contenendo i costi. Accanto a tali questioni emersero anche una serie di problemi interni: la messa a punto della nuova linea di produzione procedeva lentamente per cause tecniche e le acciaierie non riuscivano a fornire la materia prima della qualità richiesta; il personale, arrivato a 120 unità, richiedeva inoltre una riqualificazione. I bilanci si chiusero sempre in attivo, ma con utili non elevati.

1.3 Lo sviluppo dei mercati esteri

Il 1979, anno della seconda crisi energetica, fu un anno di svolta. I problemi tecnico-produttivi sulla nuova linea furono infine risolti ottenendo un prodotto adatto ad un mercato la cui domanda era tornata sostenuta. Si andava delineando un nuovo periodo favorevole al metano, come conseguenza della nuova crisi energetica, anche questa non limitata all'Italia, ma estesa anche ad altri Paesi, primo fra tutti la Nuova Zelanda.

Il fatturato salì rapidamente e gli utili con esso. Cominciò per la Faber l'era delle bombole per il metano ad uso autotrazione. Quando la domanda cominciò a declinare in Italia e in Nuova Zelanda la società ampliò le esportazioni in Canada,

Argentina ed altri Paesi. La Faber ebbe la costanza di seguire ogni progetto di metanizzazione avviato nel mondo.

Per stabilizzare ulteriormente la domanda fu aumentata la produzione di bombole per gas industriali, un mercato più vasto con prezzi meno remunerativi, ma stabile e diffuso in tutti i Paesi europei e del Nord America.

Gli anni dal 1980 al 1985 videro triplicarsi il fatturato; le esportazioni salirono dal 15% al 65% del fatturato complessivo; Stati Uniti e Germania divennero importanti mercati per le bombole dei gas industriali. Ancora una volta, però, il mercato cambiò rapidamente: il petrolio tornò a basso prezzo facendo svanire i programmi di metanizzazione; il calo del dollaro fece crollare le esportazioni negli Stati Uniti e l'eccessivo aumento dei costi interni penalizzò le vendite in Europa.

Gli anni '86 e '87 furono gli anni della cassa integrazione, della riduzione del personale, del calo produttivo e della riduzione della quota *export* al 40%.

Ma con la crisi venne una nuova reazione. Fu concepito un diverso modo di vendere le bombole. Il cliente doveva essere convinto che la qualità del prodotto era tale da non dover procedere ad ulteriori operazioni di controllo prima di utilizzare le bombole. Ciò richiese altri investimenti oltre che accordi sindacali per migliorare la produttività ed il controllo della qualità. Si cominciò ad introdurre incentivi che, ancor oggi, rappresentano una parte significativa della retribuzione.

1.4 La diversificazione produttiva

Per diversificare la materia prima di partenza nel processo produttivo si ritenne opportuno utilizzare anche i tubi. Queste lavorazioni vennero concentrate in un nuovo stabilimento a Villesse (Go), distante 35 km da Cividale del Friuli, in un'area che offriva interessanti agevolazioni per nuovi investimenti industriali.

Le produzioni furono avviate nel 1988 e anche questo stabilimento, nato piccolo, si ampliò con continui investimenti fino al 1998.

Per fronteggiare la concorrenza si dovette pensare anche all'innovazione tecnologica del prodotto mettendo a punto e omologando le più sofisticate bombole composite. Con l'anima in acciaio ed un avvolgimento in fibra, esse sono più leggere di quelle tradizionali e destinate soprattutto alla conversione a metano degli autobus.

Il 1989 ed i due anni successivi videro un rafforzamento della domanda sia nel settore dei gas industriali sia in quello delle bombole per il metano. Fu così possibile aumentarne i prezzi. In tre anni (dal 1989 al 1991) il fatturato crebbe del 90%. Le esportazioni salirono al 70% del totale.

Nel 1994, dopo un anno e mezzo di intenso lavoro preparatorio, fu ottenuta la certificazione di qualità secondo lo *standard* ISO 9001.

Seguirono due anni di assestamento produttivo e gestionale, ma con investimenti sempre elevati per il potenziamento e il miglioramento degli impianti.

Nel settore delle attrezzature subacquee e delle bombole per il metano, il marchio Faber divenne sinonimo del prodotto stesso. In 5 anni (dal 1994 al 1998) il fatturato passò da 41 a 96 miliardi di lire.

Tra i fatti più importanti di questo quinquennio, vi fu l'acquisizione, all'inizio del 1997, di uno stabilimento della Simmel Difesa (gruppo Fiat) a Castelfranco Veneto (Tv), dove venivano prodotte bombole e parti metalliche di proiettili con la tecnologia dell'estrusione a caldo da billetta. Con questa acquisizione Faber completava la gamma produttiva delle bombole per gas compressi (specie per uso industriale) e diventava l'unico produttore al mondo ad utilizzare le tre tecnologie disponibili per la produzione di bombole in acciaio per alta pressione.

L'acquisizione del ramo d'azienda della Simmel Difesa rappresentò un momento molto importante, non solo perché per la prima volta si cresceva per via esterna, ma soprattutto perché con questa acquisizione ci si confrontava con una struttura organizzativa più articolata e formalizzata rispetto a quella adottata fino ad allora, tipica di un'azienda di piccole-medie dimensioni.

Questo confronto ha portato la Faber, da un lato a dover mediare e ridimensionare la complessa organizzazione Simmel, dall'altro a crescere rapidamente permettendo di gettare le basi di quello che è l'attuale assetto organizzativo.

Nel 1999 fu decisa l'introduzione del nuovo sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) prodotto dalla SAP A.G. per gestire al meglio i processi aziendali. L'operazione ebbe un successo tale da far divenire la Faber *testimonial* di SAP per lo sviluppo di sistemi analoghi nelle piccole-medie aziende.

Nello stesso anno venne decisa la costruzione di un secondo stabilimento a Cividale del Friuli per installare nuove linee di produzione. Nel piano globale fu definito anche il raddoppio delle linee produttive nello stabilimento di Villesse.

Fino al 2001 l'azienda riuscì a soddisfare la domanda e a presentare fatturati e utili in continua crescita. A seguito di questo positivo periodo, si decise di verticalizzare le prime fasi di lavorazione partendo dal *coil* di lamiera per migliorare la qualità del prodotto (con un diretto controllo sulle iniziali e più delicate operazioni del ciclo produttivo) e, nel contempo, ampliare il numero dei fornitori di materia prima.

Il legame con il settore automobilistico, impegnato nella realizzazione di mezzi ecologici, spinse la Faber a considerare anche l'impatto sull'ambiente delle sue produzioni e, nel 2002, fu ottenuta la certificazione ambientale ISO 14001.

Nel secondo semestre dell'anno 2003 il mercato delle bombole per gas industriali iniziò ad entrare in crisi in tutta Europa a causa di un eccesso di capacità produttiva, con una riduzione dei prezzi superiore al 30%. Si dovette attuare una profonda ristrutturazione dello stabilimento di Castelfranco Veneto, che scontava, tra l'altro, l'abbandono della produzione militare. Questo periodo fu uno dei più difficili per Faber che, nel 2004, presentò l'unico bilancio in rosso nella sua storia. Si trattò di una perdita molto modesta (706 mila euro) che, tuttavia, ebbe un forte impatto psicologico.

1.5 La storia recente

Il fondatore, nonché Presidente della società, ing. Renzo Toffolutti morì nell'ottobre del 2005 lasciando un'impresa con un ottimo prodotto, un adeguato programma produttivo, un'attitudine all'innovazione, una buona capacità commerciale ed una solida situazione finanziaria.

In questa fase fu fondamentale assicurare la continuità suddividendo compiti, ruoli e responsabilità come meglio descritto al successivo capitolo sulla *governance*. A tale scopo furono nominati un Presidente indipendente non azionista, già Consigliere di Amministrazione, con alle spalle una carriera in imprese multinazionali e due Amministratori Delegati, componenti della famiglia, che da diversi anni rivestivano importanti ruoli operativi all'interno della società.

La Faber, dopo aver superato anni di calo della domanda con importanti riduzioni di fatturato e di margini, a partire dal 2005 iniziò a beneficiare dell'inversione di tendenza dei mercati in tutti i settori di utilizzo delle bombole ad alta pressione. Contestualmente fu deciso di ottimizzare e razionalizzare l'organizzazione produttiva trasferendo, in particolare, la produzione di bombole da tubo da Villesse allo stabilimento di Cividale del Friuli. Fu così possibile ottimizzare l'efficienza e la produttività delle risorse impiantistiche. Nel dicembre 2005 il Consiglio di Amministrazione (d'ora in poi CdA) adottò il Codice Etico e il Modello Organizzativo conforme al D. Lgs. n. 231/01. Anche in questo caso l'adozione di tali strumenti e modelli organizzativi contribuì a perfezionare il *modus operandi* di tutti i dipendenti definendo chiaramente le responsabilità morali e sociali, ed una sostanziale etica delle attività aziendali, peraltro molto sollecitata dal contesto normativo e particolarmente voluta dal CdA.

Nel 2006 iniziò la forte espansione del mercato delle bombole destinate ad essere utilizzate come primo impianto nella produzione in serie di veicoli OEM

(*Original Equipment Manufacturer*) alimentati a metano. In questa favorevole situazione di mercato, l'azienda decise di intraprendere una politica di forti investimenti per incrementare la capacità produttiva e raggiungere una dimensione tale da poter far fronte alle richieste crescenti delle maggiori case automobilistiche. Gli investimenti rappresentarono nel 2007 il 21,6% del fatturato e, nel 2008, il 17,3%.

La crescita progressiva dell'azienda e l'accelerazione degli ultimi anni hanno portato ad una maggior distribuzione e delega delle responsabilità creando conseguentemente una struttura organizzata regolata da rapporti più articolati.

In modo quasi naturale, con questa evoluzione anche le relazioni sindacali si sono radicalmente modificate e si è superato un rapporto che nel passato veniva gestito a livello personale. Di conseguenza i rapporti sono stati formalizzati, circoscrivendoli ai soli argomenti di stretta pertinenza sindacale.

2. Il successo sui mercati

2.1 Il prodotto e l'evoluzione dei mercati

Il mercato di riferimento di Faber è quello delle bombole per il contenimento di gas compressi ad alta pressione.

Il materiale normalmente utilizzato per tali bombole è l'acciaio, con cui si producono circa l'80-85% dei volumi a livello mondiale, mentre, su applicazioni e geografie specifiche, l'alluminio continua a mantenere una propria presenza. Esistono inoltre produzioni di nicchia, dove l'elemento premiante è l'estrema leggerezza ottenuta con bombole in materiale composito; queste hanno un'anima in acciaio o alluminio, più sottile rispetto alle bombole *standard*, rinforzata da un rivestimento in materiale composito, tipicamente fibra di vetro o fibra di carbonio. Sono anche presenti sul mercato bombole con anima non in metallo (ad esempio polietilene) ed avvolgimento in carbonio.

Le bombole per gas compressi ad alta pressione fanno parte della nostra vita quotidiana più di quanto si pensi. La gran parte dei beni elettronici che usiamo, ma anche una parte considerevole del cibo che mangiamo, ha avuto bisogno di gas più o meno rari per essere prodotti o processati. Ogni birra o bibita alla spina ha bisogno dell'aggiunta di anidride carbonica per fare le bollicine. L'aria e l'ossigeno compressi sono indispensabili per ogni tipo di emergenza (ospedali, vigili del fuoco, ecc.).

Il mercato delle bombole ad alta pressione si articola in quattro segmenti principali, in base alla destinazione d'uso dei gas contenuti.

- i) Gas tecnici: le bombole sono qui utilizzate per il contenimento di gas per applicazioni industriali, medicali e alimentari. Si tratta di azoto, ossigeno, idrogeno, anidride carbonica, acetilene, elio ed altri gas di minor impiego. I clienti di riferimento sono i grandi produttori di gas ed, in alcuni Paesi, i distributori che normalmente operano su base regionale.
- ii) Veicoli a metano (NGV - *Natural Gas Vehicles*): le bombole sono utilizzate per il contenimento del gas naturale per autotrazione. Sono montate come serbatoi sui veicoli a motore (vetture, autobus e camion), oppure utilizzate come elementi fissi delle stazioni di servizio. Queste ultime sono costituite da un compressore che preleva il metano dalla rete di distribuzione e lo comprime dentro bombole ad alta capacità per poi essere erogato nei veicoli. Tre le categorie di clienti di riferimento: produttori di automobili, che offrono nei propri listini veicoli omologati per il funzionamento a metano (il cosiddetto canale del "primo equipaggiamento OEM"); i distributori/importatori, che

forniscono gli installatori, i quali trasformano i veicoli già in circolazione (normalmente autovetture) omologandoli anche al funzionamento a metano (il cosiddetto canale *after market*) e i produttori di impianti di rifornimento che acquistano le bombole per lo stoccaggio del metano. È necessario precisare che il settore dei veicoli a metano non ha nulla in comune con il settore dei veicoli a GPL (Gas di Petrolio Liquefatto).

- iii) Scuba (autorespiratori): bombole utilizzate per consentire la respirazione durante le immersioni subacquee. I clienti di riferimento sono normalmente i produttori di attrezzature subacquee e società indipendenti che si sono specializzate nella distribuzione dei soli autorespiratori.
- iv) Antincendio: bombole utilizzate per gli impianti antincendio, progettate per contenere prevalentemente CO₂ oltre alle miscele gassose che si stanno diffondendo a seguito delle nuove normative locali. I clienti di riferimento sono per lo più distributori di materiale antincendio e aziende che progettano e installano impianti antincendio.

Un'altra nicchia di mercato è rappresentata dal segmento degli accumulatori: bombole con entrambe le estremità aperte, utilizzate per contenere l'olio in pressione in impianti industriali dotati di sistemi oleodinamici.

Il settore di riferimento nel campo dell'alta pressione è certamente quello dei gas industriali e medicali, detti anche gas dell'aria in quanto prodotti separando i vari gas che compongono l'aria. Si tratta di un settore che, in più di cento anni di attività, ha sempre dovuto strutturarsi per convivere con il potenziale pericolo che deriva dalla sua stessa natura.

Quando i marchi e le normative sulla sicurezza dei prodotti erano ancora di là da venire, tutte le fasi della produzione, dello stoccaggio, del trasporto e dell'utilizzo dei gas e delle loro miscele venivano gestite per legge secondo rigorose procedure sviluppate dalle singole società e dalle associazioni di categoria a livello nazionale e internazionale.

I gas possono essere stoccati e trasportati in forma liquida o in forma compressa a bassa o ad alta pressione. I serbatoi saldati sono usualmente utilizzati per i gas liquidi e a bassa pressione (quale per esempio il GPL) mentre le bombole in acciaio o in alluminio non saldato sono impiegate per i gas ad alta pressione.

Quando più di trent'anni fa la Faber iniziò la produzione, il suo fondatore ebbe l'intuito di scegliere l'acciaio puntando soprattutto sulle nicchie di mercato che, a quel tempo, non venivano adeguatamente servite dai grandi produttori. Il settore era dominato da aziende che, di fatto, erano divisioni dei grandi produttori di tubi di acciaio non saldato.

La *leadership* tecnologica del prodotto rappresenta non solo la ragione del successo della Faber, ma la sua stessa natura. Tutta l'attività aziendale è mirata al consolidamento della *leadership* tecnologica e all'applicazione di tale tecnologia alla produzione in modo da garantire all'azienda la competitività indispensabile per vincere su tutti i mercati.

In Faber comanda sempre il prodotto. Anche quando la competizione globale si fa più dura, la scelta è sempre quella di competere attraverso l'eccellenza del prodotto senza compromessi sulla qualità.

Faber è l'unica al mondo che utilizza le tre tecnologie produttive: da tubo, da billetta e da lamiera. Ciò le consente di produrre bombole di capacità da uno e duecento litri con pressioni di esercizio fino a 850 bar (in genere le pressioni di utilizzo della maggior parte dei gas varia da 100 a 300 bar, pressioni maggiori sono richieste per lo più nelle recenti applicazioni per idrogeno compresso).

A parità di caratteristiche tecniche le bombole Faber sono le più leggere al mondo fra le bombole in acciaio. Esistono tuttavia applicazioni per le quali la bombola in acciaio non è sufficientemente leggera o per l'altissima pressione di progetto o per la portabilità. In tali casi si rende necessario l'utilizzo di materiali compositi che possono variare a seconda del peso che si vuole raggiungere e del prezzo che il cliente e l'applicazione possono pagare. Le bombole composite prodotte hanno un *liner* (serbatoio da avvolgere) in acciaio non saldato di spessore molto sottile avvolto con fibra di vetro o fibra di carbonio a seconda delle applicazioni.

Vi è la tendenza a considerare le bombole in materiale composito più sofisticate tecnologicamente delle bombole in acciaio o in alluminio, ma ciò non è del tutto vero.

Esistono altri produttori di bombole composite che hanno la tecnologia per l'avvolgimento con fibre. Il *know-how* più delicato resta quello del *liner*.

Attualmente la produzione mondiale di bombole in materiale composito è del 5% al di sotto della produzione globale di bombole per gas ad alta pressione. Tale percentuale è stabile da anni, se non addirittura in calo.

Nel capitolo riservato ai vantaggi competitivi sarà descritta l'unicità del processo produttivo che ha permesso a Faber di raggiungere la *leadership* di prodotto.

2.2 *Struttura ed evoluzione dei mercati di riferimento*

I settori di utilizzo delle bombole ad alta pressione sono i gas industriali e medicali, l'antincendio, le bevande, gli autorespiratori di superficie e subacquei, il metano per autotrazione e l'idrogeno.

Oggi il settore dei gas tecnici e medicali assorbe circa il 65% della produzione mondiale di bombole ad alta pressione. Tale percentuale è gradualmente scesa negli ultimi anni in ragione dell'aumento della domanda e della produzione di bombole per il metano ad uso autotrazione, settore che oggi assorbe circa il 20% della produzione mondiale. La produzione restante è dedicata alle altre applicazioni sopra elencate.

Lo scorso anno Faber commissionò a Value Partners uno studio finalizzato a valutare la consistenza dei vari settori, il loro *trend* di sviluppo e la mappatura dei *competitor*. La ricerca ha evidenziato i diversi tassi di crescita che i due settori principali hanno avuto nel corso degli ultimi anni e le aspettative per il prossimo futuro.

L'attuale eccezionale situazione del mercato non induce a modificare le valutazioni operate lo scorso anno anche se vi è ancora incertezza su come e quando le multinazionali dei gas industriali riavvieranno gli investimenti.

Quando Faber iniziò la sua attività i produttori di bombole in Europa, Stati Uniti e Giappone erano più numerosi di oggi e il numero di clienti nel settore dei gas industriali era assai maggiore. Allora il settore del metano era a livello quasi pionieristico, nonostante l'Italia avesse iniziato gli usi per autotrazione negli anni Venti con alcune centinaia di stazioni di rifornimento (un numero enorme per quei tempi).

Il processo di fusione fra le maggiori società dei gas industriali ha considerevolmente ridotto il numero dei clienti. Oggi il settore è dominato a livello mondiale da quattro grandi gruppi anche se, in Italia e in Europa, negli ultimi anni hanno continuato a crescere i produttori indipendenti di gas.

Per quanto riguarda le bombole ad alta pressione, il settore dei gas industriali viene visto come maturo e cresce di circa il 3% all'anno. Nell'ultimo periodo la crescita è stata sostenuta soprattutto dalla nuova domanda asiatica.

La nascita di numerosi produttori di bombole soprattutto in Cina, India e Corea ha di fatto reso molto competitivo il mercato asiatico. Lo stesso si può dire per il Sud America dove si sono sviluppati negli anni alcuni piccoli produttori.

Il mercato nord americano ha aumentato le importazioni dalla Cina grazie anche ad una normativa tecnica USA poco aggiornata che, di fatto, non premia le bombole prodotte in Europa secondo *standard* tecnici europei e internazionali molto più attuali di quelli americani.

Negli ultimi anni i produttori cinesi di bombole sono stati commercialmente molto aggressivi in Europa anche grazie alle nuove normative tecniche e di sicurezza che la rendono un mercato molto più aperto all'*import* di quanto non lo siano Cina, India e Corea. I risultati di tale aggressiva attività commerciale

cinese sono stati tuttavia molto inferiori a quanto si è visto in altri settori di beni di consumo e di beni durevoli.

Nonostante la tendenza di alcuni uffici acquisti a trattare le bombole come una *commodity* (soprattutto quando erano molto in voga le *reverse auctions* in *internet*), in generale quelle ad alta pressione vengono ancora considerate come un componente complesso che per la sua intrinseca “responsabilità prodotto” deve rispondere alle caratteristiche e ai criteri di sicurezza e qualità dettati dai clienti.

A differenza del settore dei gas industriali che cresce moderatamente, ma costantemente (tralasciando ovviamente la situazione eccezionalmente negativa di questi ultimi mesi), l'utilizzo del metano nel settore automobilistico (CNG - *Compressed Natural Gas*) ha avuto sviluppi repentini con crescita medie del 12% negli ultimi cinque anni. Oltre a crescere per quantità, il settore del CNG è stato completamente rivoluzionato dall'ingresso delle case automobilistiche.

Fino a pochi anni fa chi voleva un'auto a metano doveva affidarsi a officine più o meno specializzate nella conversione di motori alimentati a benzina in motori in grado di funzionare alternativamente a benzina e a metano. Le prestazioni di questi motori erano tutt'altro che brillanti e in genere le bombole occupavano buona parte del bagagliaio. Il risparmio sul carburante era la principale motivazione che spingeva a convertire un veicolo a metano.

Oggi lo scenario è profondamente mutato e la scelta strategica di Faber di servire l'industria automobilistica si sta rivelando vincente soprattutto in questo periodo che vede consistenti vendite di veicoli OEM a metano.

Il risparmio sui costi di gestione è ancora la motivazione principale della domanda, ma dopo trent'anni di divulgazione (non sempre efficace), ci si sta rendendo conto che il metano rappresenta l'unica alternativa oggi prontamente disponibile se si vuole affrontare seriamente il problema delle emissioni inquinanti dei veicoli. I dati delle auto alimentate a metano prodotte negli ultimi due/tre anni testimoniano che la filiera è completa e oramai adeguata a vere produzioni di serie, a differenza di quanto avviene per la maggior parte delle auto ibride e soprattutto per le auto elettriche.

Italia e Germania rappresentano i due principali mercati europei per i veicoli a metano, ma l'Italia è certamente il più importante. Anche fuori dall'Europa le maggiori case automobilistiche (soprattutto giapponesi) hanno iniziato la produzione di veicoli OEM a metano.

In alcuni casi tali produzioni vengono ancora fatte a bordo linea o da terzisti; in altri casi i veicoli a metano sono prodotti direttamente in linea.

Se negli anni passati, il Sud America rappresentava il mercato più importante per il settore del metano per autotrazione, ora l'attenzione è rivolta all'Asia. In Paesi

quali Thailandia, Iran, Pakistan e Corea l'industria automobilistica ha avviato da anni produzioni in serie di veicoli OEM a metano. In altri Paesi quali Malesia, Indonesia, Cina, ma soprattutto India, i progetti stanno arrivando alla fase finale dello sviluppo.

Sia in Europa che in Asia le maggiori case automobilistiche hanno sviluppato motori specifici per metano con prestazioni del tutto simili a quelle dei motori a benzina e diesel di ultima generazione (solo a titolo di esempio, oggi è possibile acquistare vetture OEM a metano con motori 1,4 litri di cilindrata, bi-turbo con 150 cavalli di potenza).

Per Faber il settore delle bombole subacquee continua ad essere importante anche se non è ipotizzabile una crescita.

L'utilizzo di bombole in alluminio o acciaio varia a seconda dell'area geografica. In Europa non si usano quasi più bombole in alluminio, mentre negli Stati Uniti e in Asia tali bombole sono ancora impiegate dalla maggioranza dei subacquei.

Ovunque nel mondo, la bombola subacquea in acciaio è considerata adatta ad un uso più professionale e Faber detiene una *leadership* assoluta in tale settore. Il suo marchio ha una forte immagine non solo sui produttori di attrezzature subacquee, ma anche sul cliente finale, che acquista la bombola Faber a prescindere dai vari marchi commerciali attraverso i quali viene distribuita.

2.3 Crescita delle vendite e posizionamento attuale della Faber Industrie

L'azienda ha avuto uno sviluppo continuo, ma il metano non era fino ad ora un settore con una domanda stabilizzata. La diversificazione delle vendite in un grande numero di Paesi e in settori molto diversi permise all'azienda di crescere, pur con un notevole periodico *turnover* di clienti. La sua dinamicità e la capacità di reagire alle variazioni repentine dei mercati le consentirono di svilupparsi anche in periodi di domanda calante e di conquistare comunque quote di mercato a spese di *competitor* che non avevano la stessa capacità di reazione.

La dinamicità commerciale fu sempre sostenuta da un'altrettanto dinamica capacità di adeguare velocemente il prodotto alle nuove richieste dei clienti. Il tutto sempre tenendo ferma la volontà di offrire il migliore prodotto possibile in termini di sicurezza e qualità.

Un'attività commerciale e produttiva molto dinamica richiedeva una grande efficienza nell'ottenere in tempi brevi le necessarie approvazioni per i nuovi prodotti nei nuovi Paesi. Ciò impose la necessità di sviluppare una grande capacità di

progettare nuove bombole e di ottenere le omologazioni da molti e diversi enti ministeriali in tutti i continenti. Ancora oggi la lista di omologazioni delle bombole Faber nel mondo rappresenta un concreto patrimonio della società. Altrettanto prezioso è il patrimonio delle relazioni che negli anni sono state intessute con le varie autorità nonché la reputazione che Faber si è guadagnata presso queste ultime.

Come accennato, descrivendo la storia della Faber, ci sono stati alcuni momenti delicati nella vita dell'azienda. Il periodo più difficile per la società fu il biennio 2002/2003 quando il prezzo delle bombole per gas industriali crollò a seguito delle *reverse auctions* introdotte dalle multinazionali dei gas industriali. La domanda del settore del metano non fu sufficiente a compensare la decisione di non partecipare alle aste *on-line* dei maggiori clienti dei gas industriali.

A distanza di pochi anni la politica di acquisti *on-line* si dimostrò disastrosa per tutti, produttori di gas e produttori di bombole, in quanto alcuni fabbricanti europei di bombole fallirono causando una diminuzione significativa della capacità produttiva e un aumento repentino dei prezzi che, solo parzialmente giustificato dal contemporaneo rincaro dell'acciaio, portò in pratica al raddoppio dei prezzi delle bombole e ad un periodo di nuova prosperità per i produttori di bombole superstiti.

Anche Faber ovviamente beneficiò di tale positiva congiuntura. Tuttavia volle tenere fede alla scelta fatta di seguire gli sviluppi dell'industria automobilistica anche quando i prezzi delle bombole per gas industriali avevano superato i prezzi delle bombole per metano.

Il perseguimento di tale strategia ha portato la Faber all'attuale *leadership* assoluta nel settore delle forniture di serbatoi (bombole) per veicoli CNG/OEM.

Nonostante i numerosi investimenti negli ultimi anni e nonostante la forte crescita del fatturato, tale scelta non ha consentito di seguire tutti i maggiori clienti in un periodo nel quale anche la domanda nel settore dei gas industriali era in forte espansione. Di conseguenza la quota di mercato della Faber in questo comparto è progressivamente scesa.

Ciò suggerì un paio d'anni or sono di valutare una possibile acquisizione per riacquistare quote di mercato nel settore dei gas industriali senza danneggiare le forniture, sempre crescenti, all'industria automobilistica.

Furono pertanto avviati progetti di valutazione di *competitor*. Si arrivò anche a presentare formali offerte di acquisto che tuttavia non sortirono effetti anche perché in quel periodo i multipli EBITDA che il settore dei gas industriali pagava non erano considerati da Faber sostenibili.

Si decise pertanto di potenziare la crescita organica con investimenti negli stabilimenti di Cividale del Friuli e di Castelfranco Veneto e progettando il primo investimento produttivo all'estero.

Recentemente il CdA ha deliberato la costruzione di una nuova fabbrica in Thailandia finalizzata a servire l'industria automobilistica locale e del Sud Est Asiatico che ha sviluppato importanti progetti di nuovi veicoli OEM a metano.

L'analisi di settore svolta insieme a Value Partners agli inizi del 2008 assegnava alla Faber la *leadership* mondiale nel settore delle bombole per CNG e una quota inferiore, ma di tutto rispetto se paragonata ai suoi pari, nel settore delle bombole per gas industriali.

La stessa analisi sottolinea la *leadership* che attualmente la società vanta nel settore dei veicoli OEM a metano: Faber è oggi fornitore di tutte le case automobilistiche che hanno in corso progetti di veicoli a metano o che ne hanno già avviato la produzione. Nella maggior parte dei casi, essa è fornitore unico.

A seguito della recente diminuzione del prezzo del petrolio e della non altrettanto veloce caduta del prezzo del gas metano (che ha movimenti ritardati sia in alto che in basso rispetto a quelli del petrolio) il settore delle conversioni post-vendita dei veicoli a metano e la relativa domanda di bombole si sono ridotti.

Parallelamente, soprattutto grazie agli incentivi governativi, è aumentata sensibilmente la vendita di automobili OEM a metano. Pertanto si può affermare che oggi la quota di mercato mondiale di Faber nel settore delle bombole per CNG è considerevolmente cresciuta rispetto alla stima fatta agli inizi del 2008.

Certamente sono lontani gli anni in cui Faber era in pratica monopolista, ma il settore si è espanso rapidamente in molti Paesi favorendo la crescita di altri produttori e la nascita di nuovi. Faber resta tuttavia ancora oggi fornitore di riferimento per quanto riguarda la tecnologia produttiva e le vendite all'industria automobilistica.

Per quanto concerne il settore dei gas industriali il giudizio resta in qualche modo sospeso in quanto i produttori multinazionali hanno in pratica azzerato gli investimenti a partire da fine 2008; ancora oggi non si vede alcun segno di ripresa, nonostante le bombole ad alta pressione costituiscano un anello fondamentale nella distribuzione al dettaglio dei gas.

Nel 2008 le esportazioni hanno rappresentato il 65% delle vendite. Tale valore è inferiore ai massimi raggiunti in passato in quanto la domanda dell'industria automobilistica italiana è sempre aumentata negli ultimi anni assorbendo una parte crescente delle vendite. Inoltre, mercati storici per la Faber, come ad esempio il Nord America, sono diventati marginali non solo a causa del rapporto di

cambio, ma anche a causa di prezzi che, soprattutto negli Stati Uniti, sono sensibilmente inferiori a quelli europei e anche inferiori ai prezzi delle bombole in molti Paesi asiatici.

Si assiste oggi a flussi di bombole da un continente all'altro che non sempre rispondono a logiche economiche. Il mercato USA è sempre più servito dai produttori cinesi che non hanno avuto altrettanto successo in Europa. Allo stesso tempo bombole ad alta pressione prodotte in Europa (molte prodotte da Faber) vengono esportate in Asia.

Anche il Sud America, che per molti anni ha rappresentato un mercato molto importante, è diventato ormai marginale poiché i dazi doganali che l'industria locale è riuscita ad imporre (soprattutto nell'area Mercosur) rendono di fatto impossibile la competizione. L'unica eccezione è rappresentata dal Venezuela che ha avviato un programma molto ambizioso di metanizzazione del parco veicoli imponendo per legge all'industria automobilistica la produzione di veicoli OEM/CNG.

L'Australia resta per la Faber un mercato importante perché molto sensibile alla qualità del prodotto. Il Pakistan è uno dei Paesi più dinamici nel settore del CNG e la Faber da anni è fornitore unico dell'industria automobilistica giapponese in quel Paese. L'India rappresenta la grande opzione del prossimo futuro così come la Thailandia dove l'industria automobilistica giapponese dopo anni di attesa ha avviato ambiziosi programmi di produzione in serie di auto e veicoli trasporto merci OEM a metano.

Quello dei gas industriali e medicali è un settore fortemente caratterizzato da normative che hanno valore di legge con precise prescrizioni tecniche. Si tratta tuttavia di regole che il settore si è dato autonomamente attraverso un'attività di normazione tecnica molto intensa che, seppure svolta nell'ambito di organismi ufficiali nazionali o internazionali, di fatto è generata dagli stessi produttori di gas e dai loro principali fornitori. In questo settore tutti parlano la stessa lingua tecnica. Spesso le trattative commerciali sono in effetti trattative tecniche e il confronto fra gli esperti dei clienti e dei fornitori è costante.

Diventare fornitori dell'industria automobilistica ha voluto dire imparare e accettare regole e stili di *business* diversi da quelli del settore dell'alta pressione in genere e dei gas tecnici in particolare.

Consegne *just-in-time*, tracciabilità del prodotto in ogni sua fase di produzione, flessibilità nell'accettare variazioni di quantità, attenta programmazione dell'acquisto dell'acciaio anche in momenti di grande domanda internazionale e continuo sviluppo di nuove bombole sono tutti aspetti che hanno sempre fatto parte

della cultura aziendale. Il passaggio dal settore dell'alta pressione al settore automobilistico ha richiesto, tuttavia, un grande sforzo di riorganizzazione di tutti i reparti.

Tre eventi in particolare hanno aiutato Faber in questo processo di trasformazione:

- l'omologazione delle bombole per il mercato giapponese: Faber fu il primo produttore non giapponese ad ottenerla per le bombole ad alta pressione in acciaio. Ciò volle dire iniziare a fornire l'industria automobilistica giapponese accettandone i severi criteri di qualità e di organizzazione. Il settore CNG in Giappone non si sviluppò come sperato, ma la qualifica di fornitori delle *motor company* in quel Paese è stata (ed è tuttora) di grande importanza per i progetti che esse realizzano all'estero;
- il progetto metano che l'industria automobilistica americana avviò negli Stati Uniti alla fine degli anni Novanta: anche in questo caso i risultati commerciali non furono quelli sperati e, dopo tre anni, il progetto fu chiuso. Tuttavia essere qualificati come fornitore di *motor company* americane in USA diede l'opportunità di apprendere tutte le regole del sistema di qualità dell'industria automobilistica di quel Paese;
- lo sviluppo del mercato dei veicoli OEM a metano in Italia: agli inizi si trattò di guadagnare la fiducia di case automobilistiche che temevano di dipendere da un fornitore unico; in seguito l'impegno di tutta l'azienda fu di seguire una crescita repentina che richiese di organizzare la produzione a ciclo continuo anche nei fine settimana e avviare in tempi molto ristretti importanti investimenti in nuove linee produttive.

Alla base del successo di Faber nel settore automobilistico resta tuttavia la scelta determinante di essere parte attiva in tutte le fasi di stesura della normativa tecnica che regola le bombole per gas ad alta pressione e in particolare la loro applicazione ai serbatoi di veicoli CNG. Ancora oggi questa attività viene svolta dai tecnici e dal *management* della Faber con notevole assorbimento di risorse. È stato anche questo il motivo per cui Faber si è guadagnata la fiducia di tante case automobilistiche.

Oggi le incomprensioni del passato fra i due settori, quello dell'alta pressione e quello automobilistico, sembrano superate almeno per quanto riguarda l'utilizzo del metano compresso. Per i veicoli ad idrogeno compresso, invece, parte dell'industria automobilistica non sembra ancora accettare l'idea che l'idrogeno per la sua stessa natura richiede particolari cautele e fattori di sicurezza adeguati, specialmente alle altissime pressioni alle quali si vuole usarlo per garantire una sufficiente autonomia dei veicoli.

Oltre alla normale intensa attività di partecipazione a tutti i comitati tecnici internazionali dell'alta pressione (ISO - *International Organization for Standardization* e CEN - *European Committee for Standardization* in primo luogo), negli ultimi anni Faber ha dedicato molte risorse a progetti specifici nel settore dell'idrogeno. Tramite il progetto finanziato dal Ministero dell'Industria (Fondo per l'innovazione tecnologica) per lo sviluppo di bombole ad altissima pressione per idrogeno destinate al settore dell'autotrazione e con il progetto StorHy (*Hydrogen Storage Systems for Automotive Application*, progetto integrato nell'ambito del VI programma quadro dell'Unione Europea) Faber ha ottenuto importanti risultati tecnologici. Essi le permettono di offrire serbatoi per veicoli a idrogeno a 700 bar di pressione di esercizio (appena verranno superate le problematiche tecnologiche non ancora risolte per altri componenti di tali veicoli). Un altro importante risultato è stato il recente conseguimento dell'approvazione da parte della competente autorità giapponese delle bombole Faber per idrogeno per autoveicoli. Faber ha quindi la possibilità di collaborare con l'industria automobilistica giapponese sui progetti dei veicoli a idrogeno.

Si tratta ovviamente di progetti che devono risolvere ancora molte problematiche tecniche mentre la distribuzione dell'idrogeno non è ancora definita né in Giappone né altrove. Tuttavia la cooperazione con le maggiori *motor company* permetterà alla Faber di consolidare la sua immagine e la sua posizione di fornitore dell'industria automobilistica nel settore dei veicoli a gas compresso.

Altri importanti contratti di ricerca e sviluppo sono stati firmati con i maggiori produttori di gas industriali. Tali accordi sono finalizzati ad individuare insieme agli utilizzatori quali potranno essere le bombole del prossimo futuro nel settore dei gas industriali e medicali.

2.4 *Le nuove sfide*

Se la sfida di diventare fornitore dell'industria automobilistica si può dire vinta, ora tutti gli sforzi sono indirizzati al consolidamento della *leadership* in tale settore e al recupero di quote di mercato in quello dei gas industriali.

Si tratta di due obiettivi che fino ad ora non si è potuto perseguire contemporaneamente, ma che nel prossimo futuro saranno cercati con uguale determinazione.

Faber è nata e cresciuta sfruttando le nicchie che altri non servivano. La flessibilità fu l'arma vincente che permise la crescita immediata dell'azienda.

Ora la sfida è mantenere la stessa flessibilità progettuale, produttiva e commerciale, non più per soddisfare nicchie, bensì per dare il miglior prodotto a prezzi

compatibili con le esigenze dei maggiori clienti che richiedono produzioni di grande serie.

Concentrarsi su grandi clienti per grandi produzioni di serie rende di fatto impossibile seguire coloro che chiedono piccole forniture. Ciò significa fare scelte dolorose che in qualche modo vanno contro quella che è stata la storia dell'azienda e la ragione del suo successo.

Gli investimenti degli ultimi tre anni, oltre che finalizzati all'aumento della capacità produttiva, sono stati orientati all'automazione industriale con l'inserimento di molti *robot* e di sofisticate procedure informatiche.

Dal punto di vista produttivo la prossima sfida è già stata raccolta con la decisione di avviare uno stabilimento in Thailandia per servire l'industria automobilistica in Asia. È un progetto ambizioso e complesso per un'azienda delle dimensioni della Faber. Si tratta di svolgere per la prima volta all'estero una parte del ciclo produttivo, con criteri di automazione industriale, qualità ed efficienza che dovranno essere non inferiori a quelli ottenuti negli stabilimenti italiani.

Le procedure di controllo della qualità e della produttività sperimentate e definitivamente avviate negli ultimi due anni a Cividale del Friuli e a Castelfranco Veneto sono state progettate per essere replicate in Thailandia e negli altri Paesi che richiedessero la presenza diretta di Faber come produttore locale.

Non si tratta di un progetto di delocalizzazione produttiva per cercare minori costi. Produrre all'estero sarà sempre di più una necessità per essere vicini ad un cliente (industria automobilistica) che non può accettare il rischio di avere Faber come fornitore spesso unico a migliaia di chilometri di distanza.

La sfida di crescere contemporaneamente nel settore automobilistico e nel settore dei gas industriali non sarà giocata solo sul piano della capacità produttiva e dei costi di produzione. Una parte importante della partita sarà lo sviluppo di nuove bombole. Non è ancora chiaro se le future esigenze del settore automobilistico e in quello dei gas industriali richiederanno lo stesso tipo di bombole. La sfida sarà comprendere per tempo come evolveranno le applicazioni nei due settori e rispondere immediatamente con i nuovi prodotti che, se necessario, dovranno essere differenziati.

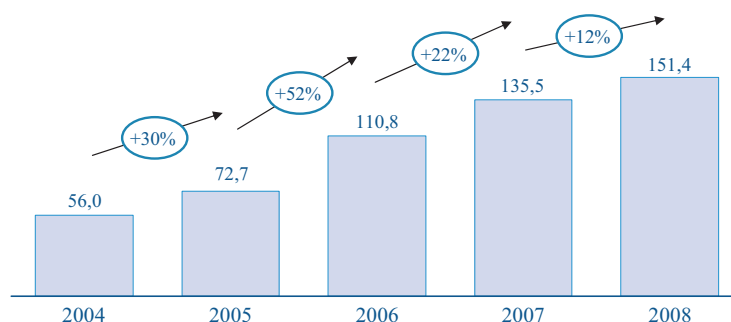
3. Gli aspetti economici e finanziari

3.1 Evoluzione ed articolazione del fatturato

Contestualmente alla crescita dei volumi, il fatturato è passato da 56 milioni nel 2004 a 151 milioni di euro nel 2008, con una crescita media annua, nel periodo considerato, del 29%. Nonostante il momento di crisi dei mercati, l'obiettivo per il 2009 è di mantenere il fatturato raggiunto nel 2008. Tale obiettivo sembra raggiungibile anche in virtù dell'andamento nell'ultimo trimestre 2008 e nella prima parte del 2009.

Evolutione fatturato

Milioni di Euro e % di variazioni annuali 2004-2008



Guardando al contributo dei diversi segmenti di mercato al fatturato di Faber, nell'ultimo biennio il segmento CNG ha rappresentato mediamente il 76% del totale, i Gas Tecnici il 14% e i restanti segmenti il 10%. Tali percentuali non sono proporzionali al numero di bombole vendute poiché le capacità medie variano notevolmente da settore a settore.

3.2 Redditività e confronto con i competitor

Il margine di Faber, al lordo di ammortamenti, accantonamenti, oneri/proventi finanziari e imposte (EBITDA), è stato mediamente pari al 28% del fatturato nel biennio 2006-2007 per scendere al 20% nel 2008 per effetto delle mutate condi-

zioni di mercato. Tale calo è dovuto soprattutto all'aumento del costo dell'acciaio che non si è potuto trasferire immediatamente sui prezzi in ragione di contratti di vendita di medio periodo.

Guardando al mercato, tali livelli di redditività sono di assoluta *leadership*. L'analisi condotta dalla società Value Partners sui bilanci 2007 dei principali *competitor* ha fatto emergere una redditività media del settore, valorizzata in termini di margine EBITDA, inferiore al 20%. Tale valore è peraltro probabilmente in sensibile calo a causa delle difficoltà che stanno incontrando alcuni dei *player* storici.

La redditività superiore alla media di mercato è dovuta alla posizione di *leadership* ricoperta dall'azienda sul segmento CNG, in particolare sul canale del primo equipaggiamento costituito dalle bombole vendute direttamente ai produttori automobilistici. A tale risultato contribuisce inoltre l'attenzione riposta nel gestire la crescita, mantenendo un forte controllo sui costi e ottimizzando le risorse.

	2008		2007		2006		2005		2004	
	mln di euro	%	mln di euro	%	mln di euro	%	mln di euro	%	mln di euro	%
Ricavi netti	151,4	100,0	135,5	100,0	110,8	100,0	72,7	100,0	56,0	100,0
<i>Crescita</i>	12%		22%		52%		30%		10%	
EBITDA (*)	30,1	19,9	38,9	28,7	29,7	26,8	14,1	19,4	8,0	14,3
EBIT (*)	20,3	13,4	32,0	23,6	23,0	20,8	7,2	9,9	1,6	2,9
Risultato netto	15,1	10,0	20,3	15,0	16,2	14,6	5,0	6,9	-0,7	-1,3
<i>Tax rate</i>	30%		38%		37%		46%		n.c.	

(*) EBITDA: risultato operativo al lordo di ammortamenti e svalutazioni; EBIT: risultato operativo.

3.3 Recente programma di investimenti

Faber ha ultimato un ciclo di investimenti per un importo complessivo di circa 67 milioni di euro nel triennio 2006-2008. Le spese sono state concentrate soprattutto sul sito produttivo di Cividale del Friuli e hanno riguardato in particolare:

- l'installazione di una nuova linea di presse, in aggiunta alle tre esistenti;
- il miglioramento della flessibilità e della produttività complessiva degli impianti per rispondere alla continua evoluzione delle esigenze del mercato OEM (nuovi formati di bombole e livello di servizio sempre più in ottica *just-in-time*).

Consistenti investimenti sono stati portati a termine anche nello stabilimento di Castelfranco Veneto.

Cash-flow	2008	2007	2006	2005	2004
	mln di euro				
Cash-flow dell'attività operativa	21,9	26,1	20,5	11,3	5,3
Investimenti (*)	26,2	29,3	11,8	3,7	2,7
Free cash-flow	-4,3	-3,2	8,7	7,6	2,6

(*) In immobilizzazioni materiali e immateriali.

3.4 Struttura patrimoniale e solidità finanziaria

In un contesto di mercato complessivamente difficile, Faber è riuscita a mantenere la propria solidità finanziaria dopo un 2008 caratterizzato da:

- tendenza ad allungare i tempi di pagamento dei clienti;
- presenza di controparti commerciali in Paesi con livelli di rischio sempre più elevati, dove è diventato più difficile ottenere le necessarie garanzie all'*export*.

Nel 2008 vi è stata una flessione dei principali indici economico-finanziari. Il *roi* (rendimento del capitale investito) resta elevato, anche se in calo rispetto al biennio 2006-2007.

La situazione patrimoniale di Faber è solida e l'azienda si appresta ad affrontare le prossime sfide di mercato partendo da una situazione di pressoché totale assenza di debiti, con una posizione finanziaria netta a fine 2008 sostanzialmente pari a zero. Ciò è stato possibile grazie all'elevata capacità di autofinanziamento che ha permesso di reperire internamente le risorse per sostenere sia l'importante piano d'investimento dell'ultimo triennio, sia l'aumento del capitale circolante indotto dalle mutate condizioni di mercato.

Struttura finanziaria	2008	2007	2006	2005	2004
	mln di euro				
Cassa e valori equivalenti	3,8	18,1	24,4	14,4	16,0
Debiti finanziari:					
a breve	0,1	0,5	0,7	1,4	8,0
a m/l termine	6,6	1,0	1,2	1,5	1,2
Totale	6,7	1,5	1,9	2,9	9,2
Attivi finanziari netti (*)	-0,1	19,3	25,1	14,0	9,2
Patrimonio netto	105,5	93,5	74,2	60,3	54,9

(*) Saldo tra attivi e passivi di natura finanziaria, correnti e non correnti.

4. I vantaggi competitivi

4.1 La tecnologia produttiva differenziante

Parlando della storia dell'azienda si è detto di come negli anni si sia sviluppata la tecnologia produttiva che oggi costituisce il maggiore vantaggio competitivo di Faber.

Le bombole in acciaio non saldate per gas compressi ad alta pressione si producono partendo da tre possibili materie prime: tubo, billetta e lamiera. Nessuno di questi metodi produttivi è brevettato e tutti e tre sono conosciuti e usati da alcuni decenni.

La tecnologia da tubo è la più semplice. Usando un tubo di alta qualità si possono ottenere bombole di buona qualità. Si può comprendere che una buona parte del *know-how* sta nella capacità del produttore di tubi in acciaio non saldati.

La tecnologia da billetta utilizza come materia prima grosse barre di acciaio che vengono tagliate in blocchetti poi sottoposti ad un procedimento di estrusione a caldo. Ciò permette di ottenere bombole di alta qualità se si sa governare un processo produttivo instabile e complesso, soprattutto se lo scopo è di ottenere bombole leggere. Tale processo produttivo è comune a molti altri tipi di prodotti che tuttavia in genere sono soggetti a successiva tornitura. Per le bombole la trafilatura a caldo deve già dare il livello di qualità richiesto.

La tecnologia da lamiera prevede successivi imbutimenti a freddo di dischi di grossi spessori. Prima di ogni passaggio in pressa è necessario lubrificare il pezzo. Dopo ogni imbutimento è necessario trattarlo termicamente, sabbiarlo e lubrificarlo.

Il vero vantaggio competitivo di Faber è la tecnologia da lamiera (*coil*). Oggi possiamo parlare di tecnologia da *coil* in quanto negli ultimi anni il processo produttivo si è sviluppato a monte con i nuovi impianti per il trattamento termico dei *coil* e per la loro trasformazione in dischi.

Come detto, si tratta di una tecnologia conosciuta e usata da tempo. Eppure oggi Faber è l'unico produttore al mondo che la utilizza con successo producendo bombole che altri non riescono a produrre, di qualità superiore alle bombole prodotte, soprattutto da tubo, dalla quasi totalità dei suoi *competitor*. Tale risultato è stato possibile grazie a continui affinamenti e a rilevanti investimenti.

La maggior parte dei produttori di bombole in acciaio che utilizzavano la tecnologia da lamiera sono scomparsi o hanno abbandonato tale produzione scegliendo di produrre da tubo non saldato. La ragione di tali scelte è dovuta al fatto che la produzione da lamiera è complessa e costosa se non gestita in modo efficiente. Essa richiede, inoltre, un investimento in capitale più che doppio rispetto alla tecnologia da tubo.

Oggi Faber è in grado di offrire bombole che posso arrivare ad essere il 20-30% più leggere delle bombole dei *competitor* più qualificati, con un livello di qualità che viene riconosciuto come il più alto al mondo. Tale leggerezza, unita alla capacità di produrre bombole di dimensioni personalizzate all'applicazione di ogni cliente, è molto apprezzata dall'industria automobilistica che punta sui veicoli OEM a metano. Spesso è apprezzata anche dall'industria dei gas industriali, ma in questo settore la standardizzazione delle dimensioni e del litraggio può diminuire in parte il vantaggio competitivo di Faber derivante dal suo specifico prodotto.

4.2 Organizzazione, qualità, prezzo e consegne

Molti sono i dettagli che conducono al successo del prodotto Faber nei mercati:

- i) la scelta e il controllo costante dei fornitori di acciaio;
- ii) la scelta e il controllo costante dell'acciaio stesso;
- iii) la capacità di progettare i macchinari per la produzione;
- iv) l'approfondita conoscenza dei criteri di progettazione e di collaudo delle bombole;
- v) un'attenta disciplina nei reparti produttivi.

Ovviamente il successo non sarebbe possibile senza maestranze di alto livello che negli anni si sono evolute con i progressi dell'automazione industriale nella consapevolezza della grande responsabilità che tutta l'azienda ha nel mettere sul mercato prodotti con i più elevati margini di sicurezza.

Si è detto che il progetto di trasformare la Faber da produttore di bombole ad alta pressione anche in fornitore di serbatoi (bombole) per l'industria automobilistica è stato completato con successo. Il vantaggio competitivo risultante dal prodotto e dalla tecnologia produttiva non sarebbe stato sufficiente ad ottenere tale risultato. È stato necessario costruire un ulteriore vantaggio competitivo dettato da una mentalità nuova rispetto a quella originaria, compatibile con le necessità e gli stili di *business* dell'industria automobilistica, ma allo stesso tempo saldamente aggrappata ai valori e ai principi che continuano dopo decenni a regolare il settore dei gas ad alta pressione. Si è trattato di una trasformazione lunga che ha investito tutti i livelli delle maestranze e tutti i reparti e le funzioni.

Per governare questa trasformazione si decise dieci anni or sono di progettare in SAP tutte le nuove procedure gestionali. Fu una scelta radicale che segnò lo sviluppo successivo dell'azienda. Oggi Faber è totalmente integrata in SAP. Non si tratta di una scelta soltanto informatica; si è trattato soprattutto di una

scelta organizzativa sia per quanto concerne il personale in generale che per quanto concerne la produzione in particolare.

La successiva decisione di usare la piattaforma SAP anche in *internet* significò gran parte delle procedure interne aziendali trasparenti e visibili ai maggiori clienti, obbligando di fatto tutti in azienda a lavorare con ancora maggiore attenzione.

Oggi tutte le fabbriche della Faber sono coperte da sistemi di trasmissione senza fili per permettere a tutti gli addetti alla produzione di recepire dal sistema informatico centralizzato, e di trasferire a quest'ultimo, tutti i dati tecnici e amministrativi inerenti al prodotto che stanno realizzando.

Tutto è finalizzato alla completa tracciabilità del prodotto, che rappresenta un elemento essenziale del vantaggio competitivo della Faber.

In un settore con un'alta *product liability* essere in grado di avere tutti i dati che riguardano ogni fase della produzione di ogni lotto e di ogni pezzo all'interno del lotto stesso rappresenta anche per il cliente la possibilità di gestire nel modo più efficiente possibile le eventuali problematiche di qualità che si verificassero durante la vita ultraventennale di una bombola.

Negli anni la Faber è stata un pioniere nell'utilizzo di sistemi di verifica della qualità che successivamente, a distanza di molti anni, sono diventati obbligatori all'interno degli *standard* tecnici nazionali e internazionali. Questa attitudine è oggi più che mai presente e le bombole Faber sono sottoposte a prove e collaudi che eccedono le già severe prescrizioni degli *standard*. Anche questo aspetto rappresenta un importante contributo al vantaggio competitivo di Faber, apprezzato soprattutto dall'industria automobilistica.

Tutto ciò ha ovviamente un effetto sul costo finale del prodotto che non tutti i potenziali clienti sono disposti a pagare.

Le bombole Faber sono in generale più costose di quelle della concorrenza. La variabilità dei prezzi delle bombole Faber è sempre legata ai costi di produzione mentre altri produttori sono molto più sensibili all'andamento della domanda del mercato. Vi sono stati periodi, anche recenti, nei quali le bombole Faber costavano meno di bombole prodotte da tubo in Paesi emergenti, ma si trattava di situazioni abbastanza eccezionali.

In alcuni casi anche il prezzo può costituire un vantaggio competitivo. Accade soprattutto per le bombole in materiale composito che l'azienda può produrre a costi inferiori rispetto a quelli di molti *competitor* che non beneficiano delle stesse economie di scala.

Ogni cliente valuta a suo modo i differenziali di prezzo delle bombole Faber rispetto a quelle di altri produttori e valuta il rapporto qualità/prezzo in base

all'uso che deve farne. Pertanto, la valutazione del prezzo del prodotto è variabile da cliente a cliente. Varia ugualmente, la percezione dell'adeguatezza dei tempi di consegna di Faber, che, in taluni casi e in taluni mercati, possono non essere compatibili con le politiche di acquisto dei singoli clienti e con le loro necessità operative. Tale aspetto si accentua ovviamente nei periodi di forte domanda.

Nonostante i notevoli investimenti fatti negli ultimi anni, la struttura produttiva dell'azienda è utilizzata al massimo della sua capacità con molti turni di lavoro anche durante i fine settimana. Dato che i lunghi tempi di consegna possono avere gravi conseguenze per la sua immagine, Faber ha cercato di rimediare con un sensibile aumento della propria capacità produttiva e con un'intensa attività da parte dell'ufficio commerciale finalizzata a trovare soluzioni compatibili alle necessità dei clienti in genere e soprattutto dei produttori di gas tecnici e medicali. Il blocco degli investimenti da parte di questi ultimi, a partire dall'autunno dello scorso anno, non ha permesso di valutare se le azioni intraprese abbiano avuto un positivo riscontro nel settore.

È opportuno citare un ultimo aspetto che contribuisce in maniera determinante al vantaggio competitivo della Faber collegato al tema dei tempi di consegna. L'acciaio necessario per la produzione delle bombole Faber richiede tempi molto lunghi di consegna e un grande numero di formati di *coil* e di billetta. Tali tempi possono diventare lunghissimi nei periodi di grande domanda di acciaio, ma restano comunque lunghi anche quando tale domanda non è alta. Ciò è dovuto al fatto che si tratta di produzioni molto specializzate che necessitano di una gestione complessa all'interno di un'acciaieria. Inoltre, il numero di fornitori in grado di produrre l'acciaio usato da Faber è molto limitato.

Faber può parzialmente ovviare al problema dei lunghi tempi di consegna dell'acciaio grazie alla dimensione raggiunta dalla sua produzione comprando le colate con largo anticipo sugli ordini dei clienti e tramite un colloquio continuo con le acciaierie per la definizione dei formati subito prima della laminazione.

Senza tale esperienza maturata in quarant'anni di acquisti dalle migliori acciaierie europee i tempi di consegna delle bombole Faber prodotte da *coil* sarebbero ben superiori e certamente incompatibili con le necessità della maggior parte dei clienti.

4.3 Omologazioni di prodotto, collaudi e certificazioni

Le omologazioni che le bombole ad alta pressione devono ottenere dalle autorità competenti in ogni Stato hanno rappresentato per decenni una formidabile barriera alle importazioni in tutto il mondo. Tuttavia, prima gli Stati Uniti e poi

L'Unione Europea hanno adottato normative tecniche e procedimenti amministrativi di omologazione che di fatto hanno reso possibile l'importazione delle bombole da qualsiasi Paese. La maggior parte degli altri Paesi ha invece mantenuto in vigore procedure che rendono molto costoso e molto lungo ottenere le omologazioni che permettono la vendita delle bombole.

Pertanto il portafoglio di omologazioni che la Faber ha ottenuto da parte delle autorità di più di 20 Paesi rappresenta un grande vantaggio competitivo.

La Faber è praticamente l'unico produttore che grazie alle sue omologazioni è in grado di competere in Europa, negli Stati Uniti, in Sud America, in Corea, in India, in Cina e in Giappone con i rispettivi produttori locali.

Le omologazioni rappresentano un considerevole investimento anche di tipo economico. Omologare una bombola vuol dire produrre campionature e numerosi *test* per la qualifica del prodotto. Significa altresì avere relazioni con le autorità competenti nei vari Paesi che basano il loro giudizio sui risultati delle prove di qualifica del prodotto e anche sulla generale valutazione, a volte soggettiva, del produttore.

In Faber la responsabilità di tale attività è affidata all'ufficio qualità e rappresenta un centro di costo che assorbe notevoli risorse. Essa rappresenta tuttavia anche un notevole vantaggio competitivo in quanto l'esperienza e l'organizzazione di tale ufficio, unitamente ai buoni rapporti con le autorità nei vari Paesi, permettono di reagire tempestivamente a tutte le richieste di nuovi prodotti.

Soprattutto l'industria automobilistica richiede continuamente bombole personalizzate per ogni specifico veicolo CNG. Tale personalizzazione è resa possibile dal vantaggio che Faber ha nel suo ciclo produttivo, ma anche dalla sua capacità di realizzare in tempi molto brevi la progettazione, la prototipazione e l'omologazione delle nuove bombole.

Se si tiene conto che, non solo ogni Stato ha le sue norme tecniche, ma che queste variano anche per tipologie di bombole, per ciclo produttivo (come detto Faber usa le tre tecnologie produttive) e per settore di utilizzo, si può immaginare la mole di lavoro necessaria per mettere l'azienda nella condizione di poter fornire ad ogni cliente la bombola che più risponde alle sue esigenze tecniche.

Tutte le bombole prodotte sono collaudate con numerosi *test*. Il collaudo di una bombola si compone delle prove non distruttive fatte sul 100% della produzione e delle prove distruttive fatte sui campioni di ogni lotto (massimo 200 pezzi). Tutte le prove vengono fatte in presenza dei collaudatori mandati dall'autorità competente per ogni Paese o per ogni settore di utilizzo. Si tratta, pertanto, di intrattenere rapporti con numerosi tecnici stranieri e di gestire la presenza all'interno degli stabilimenti e dei laboratori dell'azienda.

Tutti i risultati delle prove di collaudo devono essere registrati e inseriti insieme ai dati della produzione nei certificati di collaudo per ogni lotto e per ogni singola bombola.

Tale attività rappresenta una componente significativa del costo totale della bombola e, se gestita in maniera non efficiente, può seriamente compromettere la competitività del prodotto. Anche in questo caso la scelta fatta anni or sono fu di gestire in SAP tutte le informazioni e le procedure relative ai collaudi e ai certificati. Ciò rese necessario rendersi autonomi nella capacità di personalizzare il sistema SAP dell'azienda nonostante la sua grande rigidità.

L'organizzazione di tutta l'attività che ruota intorno al collaudo delle bombole e alla relativa certificazione rappresenta oggi un grande vantaggio competitivo di Faber. Il risultato di tutta questa attività è reso disponibile nel CRM (*Customer Relationship Management*) Faber in *internet* dove i clienti autorizzati trovano, fra i tanti servizi disponibili, copia di tutta la documentazione tecnica riferita alle specifiche bombole da loro acquistate.

4.4 *Il vantaggio competitivo della leadership*

Si è più volte fatto riferimento alla *leadership* che la Faber può vantare nel suo settore di attività. Il settore dei gas compressi ad alta pressione è molto specializzato. Persino i maggiori *player* non hanno una grandissima visibilità se non all'interno del settore stesso. Le bombole non sono notoriamente beni di consumo. Un'eccezione è rappresentata da quelle subacquee e infatti, in questo settore, il marchio Faber è conosciuto dagli utilizzatori finali. Esiste tuttavia la *leadership* del nome anche nel campo della componentistica.

Una volta acquisita, tale *leadership*, se adeguatamente gestita, può diventare un grande vantaggio competitivo. Nel caso della Faber, la difesa della *leadership* è diventata la *mission* per tutti coloro che vi lavorano.

Il vantaggio competitivo di avere una *mission* è enorme e la difesa e il consolidamento della *leadership* in un settore così tecnico come quello dei gas e per un prodotto così specializzato come le bombole ad alta pressione rappresenta una fortissima motivazione per tutti coloro che considerano il lavoro come una parte importante della loro vita.

Alla società spetta il compito di dare a tutti i suoi dipendenti gli strumenti necessari per sfruttare al meglio le loro capacità per assicurare la *leadership* dell'azienda.

5. Governance ed organizzazione

5.1 Azionariato e Consiglio di Amministrazione

Per comprendere più agevolmente l'attuale struttura consiliare, manageriale e organizzativa giova ricordare due pietre miliari (*milestones*) che hanno influito sia sugli assetti propriamente azionari ed organizzativi sia sull'evoluzione culturale dell'azienda:

- 1) 2000: il Presidente e fondatore Renzo Toffolutti si convince della necessità di assecondare un'evoluzione generazionale, manageriale e culturale che possa traghettare Faber da una prima fase di crescita con *governance* sostanzialmente di benevola autarchia ad una fase di *management* condiviso, in particolare attraverso una maggiore collegialità informativa e decisionale. Per facilitare questo processo apre il CdA ad un nuovo Amministratore non azionista ed indipendente: il suo compagno di scuola e di sport Lucio Lussu che ha da poco concluso una carriera all'interno di Eni e General Electric. Nel 2004 Lussu viene nominato Vice Presidente e, alla morte di Renzo Toffolutti nel 2005, Presidente della società.
- 2) 2002: viene creata la Fafin s.r.l., una *holding* che detiene la maggioranza assoluta del capitale della Faber. Non tutti gli azionisti storici di Faber vi aderiscono. Oggi esiste quindi una situazione di controllo azionario di maggioranza di Fafin su Faber.

Nell'ambito del passaggio generazionale (punto 1), si compiono i primi tentativi di un più diretto coinvolgimento delle principali funzioni aziendali di vertice nella gestione della società. Viene creato un comitato che mensilmente si riunisce per un esame strutturato della situazione e delle principali problematiche correnti. È un tentativo di simulare l'inevitabile futuro traghettamento della società nel dopo Renzo Toffolutti. In pratica, però, l'orchestra non è in grado di suonare una musica nuova; tutti fanno fatica a immedesimarsi in ruoli nuovi. Il fondatore non riesce a non esternare la sua naturale, convinta (e spesso convincente) autorità mentre gli altri dirigenti in presenza del "principale" fanno difficoltà ad esprimere le loro convinzioni con sufficiente autonomia ed energia.

Nella situazione creatasi dopo la costituzione della finanziaria (punto 2), i processi amministrativi e decisionali da un punto di vista sostanziale non sembrano essersi modificati rispetto alla situazione preesistente. Ciò avviene perché di fatto, almeno fino ad ora, si è trattato di un controllo più potenziale che reale in quanto l'azionariato Faber continua a rivelare una grande coesione e concordanza di intenti. Comunque ora la Fafin c'è e detiene formalmente e sostanzialmente i poteri per l'esercizio del controllo su Faber.

Ciò premesso, la struttura dell'attuale *governance* è quella di una tipica Società per Azioni con i consueti ruoli dell'Assemblea, del CdA e del Collegio Sindacale. L'Assemblea Faber comprende la Fafin (50,2% del capitale sociale) e 17 altri soci per lo più individuali che rappresentano gli azionisti originari e i loro discendenti. La Faber possiede anche azioni proprie entro un limite di poco inferiore al 10%. Il CdA è costituito da cinque componenti (in parentesi l'anno di nascita):

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| – Lucio Lussu (1937) | <i>Presidente</i> |
| – Gian Luigi Cola (1961) | <i>Amministratore Delegato</i> |
| – Massimo Toffolutti (1957) | <i>Amministratore Delegato</i> |
| – Biagio Cinquetti (1922) (*) | <i>Amministratore</i> |
| – Giovanni Toffolutti (1979) (**) | <i>Amministratore</i> |

(*) Socio fondatore di Faber Industrie e fin dagli albori componente del CdA.

(**) Unico figlio del fondatore, al quale è subentrato nel CdA nel 2005.

Il Collegio Sindacale è costituito da tre sindaci effettivi (Alberto Borrelli, Presidente, Franco Asquini e Luca Lunelli) e due supplenti.

Per la revisione contabile la società attualmente si affida a KPMG S.p.A.

Fin dal 2005 la società ha adottato Codice Etico e Modello Organizzativo congruo con il D. Lgs. n. 231/2001. Il Comitato di Vigilanza si compone di tre membri.

5.2 *Governance ed assetto organizzativo*

Nel 2005 con l'insediamento del nuovo CdA sono stati attuati alcuni provvedimenti che hanno mutato sostanzialmente la struttura di governo aziendale.

Oltre al nuovo Presidente, sono stati nominati due Amministratori Delegati. Le deleghe specifiche sono separate, ma in pratica viene incoraggiata la sovrapposizione e la collegialità della decisione che a tutti gli effetti diventa comune e condivisa. Ogni importante situazione o decisione viene discussa e concordata. La concordia, che fino ad ora è stata elevata, è probabilmente agevolata dalla condivisione di interessi comuni dei due A.D. nell'azionariato Fafin. In ogni caso, mentre gli A.D. sono incoraggiati a prendere le loro decisioni ed a sentirsi completamente *empowered* in tal senso, è altresì perfettamente inteso che, se si creassero situazioni di disaccordo o di stallo, interverrebbe il Presidente e la sua decisione sarebbe definitiva.

La scelta di due Amministratori Delegati con ruoli distinti, ma sovrapposti, se da un lato potrebbe giustamente ritenersi non adatta in molte situazioni, è tuttavia

risultata efficace nell'affrontare in Faber una transizione generazionale delicata e obiettivamente problematica, come tutte le transizioni; in particolare quella da una situazione che ha visto il potere mantenuto lungamente da una stessa persona.

Nella situazione Faber non era solo necessario che i nuovi Amministratori Delegati si guadagnassero la fiducia degli azionisti (ovviamente preoccupati che la successione potesse determinare la fine di una storia di successo con conseguente rischio per il loro patrimonio investito in azienda). Ancor più delicata era la necessità di ricostituire il governo della nave e di varare uno stile di comando che salvasse la cultura e la vocazione di prodotto tipica di Faber e al tempo stesso aprisse la porta all'innovazione di sistema e a nuove opportunità di sviluppo.

Una descrizione generale della *governance* non sarebbe completa senza una menzione del ruolo di mediazione, equilibrio e sintesi svolto dal giovane Consigliere Giovanni Toffolutti, soprattutto nei confronti degli altri azionisti. Egli è attualmente impegnato in un periodo di ulteriore formazione professionale al di fuori dell'azienda, ma ciò non impedisce la sua consapevolezza e il suo continuo coinvolgimento negli affari societari.

L'attuale *governance* sembra un abito su misura che certamente non va previsto per tutte le situazioni, ma nel caso Faber, ha dato un risultato pregevole come dimostrano i numeri degli ultimi tre anni, pur restando ancora molto da fare.

A partire dal 2005 a livello di Consiglio e, ove necessario o opportuno anche di Assemblea, sono stati introdotti provvedimenti per la responsabilizzazione delle funzioni di vertice aziendale e per il riconoscimento del merito attraverso premi economici a risultato. Questi provvedimenti sono stati monetariamente significativi e rapportati alla crescita del fatturato, dell'utile e del valore dell'azienda negli ultimi tre anni.

In pratica, sono state introdotte tre categorie di incentivazione a risultato:

- 1) un premio annuale ai componenti del CdA sulla base del risultato prima delle imposte se superiore a certe soglie minime;
- 2) un premio specifico agli Amministratori Delegati da corrisondersi *una tantum* e di regola alla conclusione del rapporto con l'azienda, legato all'aumento di valore dell'azienda opportunamente misurato;
- 3) un premio annuale alla squadra di vertice – attualmente 15 persone – in relazione al valore EBITDA realizzato al di sopra di una certa soglia minima.

5.3 Rapporti con il territorio

Nelle relazioni con il territorio e con le sue istituzioni Faber ha una tradizione di riservatezza e di modesta visibilità. Ciò nonostante, i rapporti con i Comuni di Cividale del Friuli e Castelfranco Veneto sono concreti e proficui. Essi si articolano sia a motivo della relativamente elevata presenza occupazionale nei due centri produttivi, sia in relazione alla necessità e complessità degli investimenti che, quando realizzati propriamente e nei tempi prestabiliti, migliorano la competitività aziendale. A livello regionale, in particolare con la Regione Friuli Venezia Giulia, esiste un rapporto costruttivo che si evidenzia anche nella disponibilità di finanziamenti regionali particolarmente flessibili ed adatti ai fabbisogni aziendali.

Con l'Università di Udine esistono collaborazioni sul piano della ricerca scientifica. Presso questa Università Faber ha istituito borse di studio per studenti di eccellenza.

5.4 Il personale: una risorsa per lo sviluppo

In ogni organizzazione di successo le risorse umane sono considerate fattore primario per il conseguimento degli obiettivi in virtù del contributo professionale che apportano e nell'ambito di un rapporto basato su lealtà, correttezza e fiducia reciproca.

Faber, da sempre, dedica costante attenzione al coinvolgimento dei collaboratori nella realizzazione dei suoi obiettivi di sviluppo per mezzo della responsabilizzazione e valorizzazione delle competenze.

Nel Codice Etico adottato dalla società è scritto che:

“Le risorse umane costituiscono un indispensabile elemento per l’esistenza, lo sviluppo ed il successo dell’impresa. La professionalità e la dedizione dei dipendenti sono valori fondamentali per il conseguimento degli obiettivi aziendali. La Società è impegnata a sviluppare le competenze e stimolare le capacità e le potenzialità dei propri dipendenti affinché trovino piena realizzazione nel raggiungimento degli obiettivi. La selezione, la formazione, la gestione e lo sviluppo del personale dipendente sono effettuate senza discriminazione alcuna, secondo criteri di merito, di competenza, di professionalità e nel pieno rispetto dei diritti della persona e delle leggi e dei regolamenti in vigore.”

ed inoltre

“Le funzioni competenti monitorano affinché l’ambiente di lavoro sia, oltre che adeguato dal punto di vista della sicurezza e della salute personale, privo di

pregiudizi e che ogni individuo sia trattato con rispetto, senza alcuna intimidazione e nel rispetto della sua personalità morale, evitandone illeciti condizionamenti e indebiti disagi.”

Nel corso degli ultimi anni molto si è investito per accrescere il potenziale di sviluppo dell'azienda. Ciò al fine di consolidarne la *leadership* nel suo settore e per sostenere il *trend* di crescita intrapreso.

Per questo sono stati inseriti a diversi livelli e in diverse funzioni numerosi laureati, specialmente ingegneri, vista la natura metalmeccanica dell'azienda. Inoltre, per permettere un proficuo inserimento lavorativo dei neolaureati, l'azienda ha organizzato un contratto *part-time* che prevede orari di lavoro il sabato e la domenica in modo da non interferire con gli studi. Questa tipologia di contratto, definito *week-end*, ha permesso di aumentare la capacità produttiva dell'azienda, compensando così i picchi di domanda tipici del settore in cui Faber opera e di assumere tali giovani prima della laurea in ingegneria in modo da consentire loro di acquisire sul campo, come operatori diretti di produzione, specifiche competenze tecniche e produttive. Una volta conseguita la laurea sono stati integrati nei quadri aziendali come impiegati tecnici già parzialmente formati e dotati di una competenza specifica altrimenti impossibile da reperire sul mercato del lavoro.

Inoltre, Faber dedica molta attenzione ai rapporti di collaborazione con gli Istituti Professionali della zona con cui organizza *stage* attraverso i quali permette agli studenti di verificare in azienda quanto appreso nelle aule scolastiche dando loro la possibilità di capire e di confrontarsi con le proprie vocazioni professionali. Si tratta, per tali giovani leve, di un primo approccio con il mondo del lavoro in vista di future scelte occupazionali. Per l'azienda questi *stage* rappresentano un'opportunità per testare e formare professionalmente maestranze qualificate per lo specifico ambito in cui operano.