Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
Facoltà di Economia
Corso di laurea in Economia Gestionale

LA DEFINIZIONE DEL BUSINESS IN UN'AZIENDA MANIFATTURIERA

Tesi di : **Relatore:**
Giorgio Giussani **Ch.mo Prof. Iginio Lagioni**
Matricola n° 2300839
Anno Accademico 1997 – 1998

SOMMARIO

Premessa metodologica **…..……..……I**

Considerazioni conclusive **..……..……..…IV**

CAPITOLO 1: RICHIAMI AL CONCETTO DI BUSINESS

1.1 Problemi di definizione del business ..……2

1.2 Richiami teorici ..…….……..……6

1.3 Struttura del modello ……..…..……8

1.4 Clienti …….…….……..…14

1.5 Funzioni e bisogni …….……...17

1.6 Know how ……...…..……...21

1.7 Differenti livelli di strategia e di tipologia ..…..….23

1.8 Cambiamenti nella definizione del business ..….30

1.9 Definizione del business e i confini del mercato..31

1.10 Implicazioni strategiche e organizzative ….....….34

1.11 Amplificazione al business marketing ...……..…38

CAPITOLO 2: L'AZIENDA CALIBERG srl

2.1 Background societario …...……..…..……44

2.2 Arena competitiva ……..……..……..…..51

2.3 Caratteristiche di un'attrezzeria ……..……52

2.4 Stato attuale del settore ……..……..……56

CAPITOLO 3: L'ANALISI PRESSO L'AZIENDA CALIBERG srl

3.1 Messa a punto del problema ……...60

3.2 Raccolta e analisi dei dati relativi alla CALIBERG srl ……...……..……64

3.2.1 Analisi portafoglio Cienti……64

3.2.2 Analisi dei costi ……..……...66

3.2.3 Risorse aziendali …… 69

3.2.4 Abilità della società ……...……..……75

3.3 Collocazione attuale del business ……77

CAPITOLO 4: PROPOSTA DI NUOVA DEFINIZIONE DEL BUSINESS

4.1 Perché è importante progettare il futuro della propria azienda ……...……99

4.2 Verifica delle condizioni attuali ……...102

4.3 Proposta di nuova definizione del business …110

4.4 Commento ……..…….……114

Bibliografia ……..……117

Premessa metodologica

Obiettivo della presente tesi è definire il business di un'azienda manifatturiera, attraverso una descrizione teorica generale basata su un modello di riferimento, con un approccio pratico attuato in un'azienda di attrezzeria per stampi: la CALIBERG srl di Curno (BG).

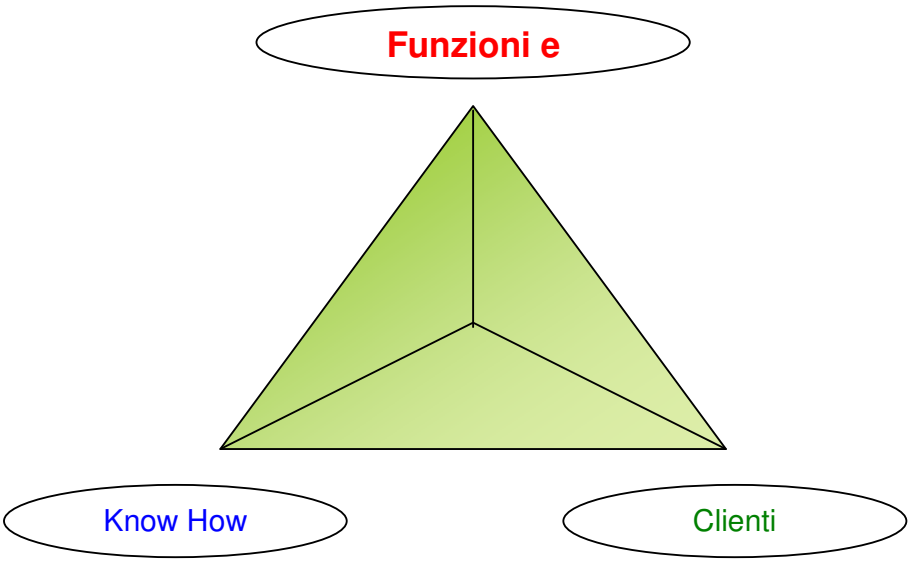
Il modello di riferimento si basa su tre dimensioni del business quali:

1- Funzioni e bisogni;

2- Clienti;

3- Know-how;

come rappresentato in figura:



La metodologia seguita per la realizzazione della tesi, trova il suo primo passo nello studio di due importanti testi di riferimento:

- "Business Marketing" di I. Lagioni, L. Battaglia e G. T. Savorgnani – Tecniche nuove;
- "Defining the business: the starting point of strategic planning" di D. F. Abell – Prantice-Hall.

Segue poi una fase di contatto con l'azienda produttrice di stampi, la CALIBERG srl di Curno (BG), per lo studio del caso concreto condotto con la collaborazione dell'amministratore Dott. A. Maggi.

Il lavoro si traduce nell'osservazione delle variabili principali che compongono la definizione del business ed il relativo simmetrico confronto con la teoria.

La tesi è un tentativo di combinazione di un approccio teorico applicato a una realtà concreta di tipo manifatturiero, fino a giungere, attraverso un'articolazione in fasi successive, a una proposta di nuova definizione del business.

Esso viene tradotto in chiave tridimensionale, secondo il nostro modello di partenza e collocato spazialmente lungo una o più dimensioni.

Più nel dettaglio l'articolazione è:

1. *Richiami al concetto di business:* passando attraverso le evoluzioni teoriche che si sono susseguite nel tempo, identifichiamo i diversi livelli

di strategia dello stesso, nonché la sua relazione con la definizione del confine di mercato. Il modello di riferimento è quello di D. F. Abell, del quale verranno esaminate in dettaglio le varie componenti, giungendo a una loro visione in uno schema multi livello.

Verranno identificati i fattori che influenzano il business e le corrispondenti implicazioni strategiche ed organizzative. Il modello sarà osservato in una chiave amplificata di business marketing nelle tre dimensioni, dove rientrano più soggetti interlocutori;

2. L'azienda CALIBERG srl: lo studio dell'azienda comincia con una descrizione del background societario e dell'arena competitiva in cui è inserita;

3. L'analisi presso l'azienda CALIBERG srl: si prosegue con lo studio delle principali variabili concorrenti la definizione del business, quali, l'analisi del portafoglio clienti, l'analisi dei costi, delle risorse aziendali, delle abilità societarie etc...; fino ad arrivare alla sua collocazione attuale;

4. Proposta di nuova definizione del business: in cui verrà esposta una proposta di nuova definizione del business dell'azienda, a conclusione del tentativo di apportare valore attraverso questo tipo di approccio.

Considerazioni conclusive

Il lavoro svolto presso la società CALIBERG srl è stato caratterizzato dalle seguenti situazioni:

- ricerca comune svolta assieme al Dott. Andrea Maggi titolare della CALIBERG srl sul concetto del business, coadiuvata da un approfondimento di carattere empirico partendo dalla teoria di Derek Abell relativa alla definizione del business;

- sforzo congiunto (studente e titolare d'azienda) per andare al di là della semplice lettura in chiave descrittiva del business, ma con un'attenzione verso possibili nuove "ridefinizioni" dello stesso;

- difficoltà a trovare nuove idee di sviluppo in settori consolidati e saturi per quanto riguarda l'offerta (quali gli aerosol, rasoi usa e getta etc…). Lo conferma il fatto che non sono avvenute di recente radicali innovazioni.

Sono emerse le seguenti esigenze in termini di approccio alla elaborazione della tesi, e cioè:

- impegno iniziale per stabilire il tipo di approccio che lo studente deve avere con l'azienda in questione. Il primo contatto con gli interlocutori aziendali è un passo fondamentale da preparare con massima attenzione;

- esigenza di una preparazione teorica approfondita ed esaustiva che vada ben oltre il singolo oggetto della tesi, ma fornisca al candidato una visione multidisciplinare dell'impresa.

  Nello svolgimento pratico sono stati esaminati aspetti non prettamente concernenti la sola definizione del business; a tale proposito è stato fondamentale il percorso didattico indicato dal testo sul *Business Marketing* (autori: Iginio Lagioni, Loretta Battaglia e Glauco T. Savorgnani);

- particolare cura nel mettere a punto la definizione del business dell'azienda presso la quale è stata effettuata la sperimentazione.

  La definizione del business risente infatti di un forte richiamo del pregresso storico aziendale e della presenza di vincoli esterni non trascurabili.

  I clienti con i quali si interloquisce costituiscono una "pietra miliare" sulla quale rimettere a punto il percorso del proprio business.

Il business può evolvere solo dialogando con i propri clienti. E' infatti dalla intuizione di nuovi bisogni dei clienti che possono emergere nuovi sviluppi dello stesso;

- l'azienda con cui si collabora deve essere un'azienda *open minded*, aperta al dialogo e disposta a colloquiare su suoi problemi intimi.

I risultati concreti emersi dalla elaborazione di questa tesi sperimentale presso la CALIBERG srl si possono così sintetizzare:

a. necessità di acquisire nuovi clienti nel breve periodo;

b. ulteriore sfruttamento delle opportunità derivanti dagli attuali mercati serviti;

c. possibilità di messa a punto del proprio know how integrando la catena del valore. In concreto questo si traduce con lo stampaggio conto terzi.

L'elaborazione di questa tesi di tipo sperimentale ha inoltre avuto implicazioni anche sul piano didattico.

Questa ricerca ha fornito strumenti ed elementi necessari per colloquiare con il mondo del lavoro in modo competente sulla definizione del business di una determinata azienda.

Vi è un ragionevole convincimento che questo metodo possa essere esteso ad altre realtà aziendali.

A integrazione di quanto detto sopra, si riportano di seguito alcune ulteriori considerazioni espresse direttamente dall'amministratore della CALIBERG srl. "Per quanto concerne l'azienda – sostiene il Dott. Andrea Maggi – il tema proposto da questa tesi ha costituito uno stimolo importante: la necessità di teorizzare e di rendere espliciti molti pensieri, anche inconsci.

E' stata una novità piacevole.

Si dà per scontato che un imprenditore conosca a fondo il suo mestiere: guai se così non fosse.

Quando invece si riflette che mestiere non è necessariamente sinonimo esatto di business, si scopre che la sua descrizione e ancor meno la sua definizione non sono così facili.

Allora è necessario andare indietro nella storia per rintracciarne le evoluzioni, le ragioni e le caratteristiche: si è così costretti a ripensare molte cose che si davano per note e si scoprono spiegazioni diverse, perché è diversa l'angolazione con la quale si osservano.

E' senz'altro vero dire che oggi non sono più così matematicamente valide e utili le pure estrapolazioni del passato; tuttavia conoscere e riconoscere quello che è già successo, può aiutare a capire, se non quello che sarà, almeno quello che non potrà più essere.

Il percorso di analisi delle condizioni delle varie fasi nelle quali si è evoluto il business della CALIBERG srl è stato quindi fondamentale per spiegare perché si dà oggi questa definizione e non un'altra.

E' stato molto utile, non senza qualche sorpresa, indagare quale sia stato il vero grado di libertà di alcune "scelte", più o meno strategiche: non è sempre piacevole, per un imprenditore, scoprire quanto vincolanti siano le condizioni ambientali.

In questo senso, grazie all'occasione per fermarsi a pensare, questa esperienza è stata certamente positiva".

CAPITOLO 1

RICHIAMI AL CONCETTO DI BUSINESS

1.1 – Problemi di definizione del business

I motivi per cui ci si pone il problema della definizione del business sono strettamente correlati con quelli strategici, organizzativi, di pianificazione e concettuali, al fine di poter concentrare le abilità dell'azienda su ciò che sa fare meglio.

La definizione del proprio business è dunque il primo passo da compiere prima di prendere decisioni riguardanti l'attività da svolgere e la relativa arena competitiva.

La definizione del business e del relativo mercato è un argomento con il quale ogni manager, pianificatore strategico, educatore di business ed organizzatore industriale si è confrontato almeno una volta nella propria carriera lavorativa.

Essa può essere usata dai vari soggetti interessati per risolvere i rispettivi problemi in questo campo.

La familiare bidimensionalità in termini di prodotto/mercato, antecedente agli anni '80, si è dimostrata inadeguata per una sua corretta definizione, lasciando spazio a nuove teorie, sviluppatesi intorno agli anni '80, che esamineremo più avanti.

I campi accademici di ricerca su cui trova fondamento la definizione del business porta a conclusioni che riguardano direttamente il mondo imprenditoriale.

Al processo più ampio di pianificazione appartengono:

- *l'insieme delle decisioni strategiche per le singole funzioni aziendali;*
- *il ruolo e gli obiettivi di ciascun affare in un'ottica globale;*
- *la definizione dei vari business ed arene competitive.*

La definizione del business presenta alcuni problemi:

- *problemi strategici*: strategicamente il problema della definizione del business è sollevato implicitamente quando la direzione aziendale introduce un nuovo prodotto, ne elimina uno vecchio, cambia abitudini di gestione, diversifica, vende, acquista etc...; quando si entra in un business completamente nuovo bisogna tenere conto della maturità o meno di quel settore.

  Una volta definito il business, sia esplicitamente sia implicitamente, sorgono problemi strategici: come le decisioni circa gli obiettivi aziendali (share e cash flow) devono coesistere con questa particolare definizione ? Come le funzioni aziendali devono essere definite ?

- *problemi organizzativi e di pianificazione*: le organizzazioni spesso cambiano strutturalmente in base alla definizione del proprio business.

Diventa fondamentale l'identificazione delle unità di business al fine di poterle programmare adeguatamente.

Queste possono rispondere alle strategie direzionali se le singole organizzazioni si adattano in tempo alla definizione, se invece si adeguano in ritardo, possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi fissati.

Esistono molti modelli di pianificazione strategica che vengono in aiuto alle grandi aziende ed anche alle medio/piccole.

La definizione del business può essere vista dunque come un passo indispensabile del processo di pianificazione.

Al manager spetta definire quando ed a quale livello organizzativo dovrebbe essere compiuta;

- *problemi concettuali*: la posizione presa dalla direzione aziendale è spesso oscura e la misura delle quote di mercato è spesso oggetto di discussione.

  Primo: come possiamo teorizzare la definizione del business?

  La questione è il cuore di quest'opera; sia la differenziazione della singola società sia la differenziazione dalla concorrenza sono parti importanti della definizione stessa. Ma come può essere misurata ?

  E' più importante la differenziazione dei prodotti o la segmentazione del mercato ?

Può bastare la misura bidimensionale prodotto/mercato ?

Che ruolo gioca la definizione in questi elementi ?

Secondo: come possiamo teorizzare il cambiamento nella definizione, quindi la nuova definizione del business ?

Quali sono le maggiori alternative ?

Terzo: quali fattori devono essere considerati quando scegliamo una particolare definizione del business ?

Quarto: in che relazione è la definizione con i vari livelli organizzativi ?

La linea tra la produzione strategica, strategia di business e pianificazione globale è spesso indistinta e condizionata dallo specifico carattere del business e dalla struttura organizzativa dell'azienda in questione.

Conseguentemente una comprensione del business spesso richiede la scelta di uno o più livelli di analisi.

Quinto: come la definizione individuale del business è relazionata con il confine di mercato ?

E' in genere assunto che le definizioni dei business dei concorrenti sono effettuate in modo simile e che quindi la definizione adottata da un singolo concorrente definisce anche il mercato stesso.

Il problema nasce quando dobbiamo misurare le quote di mercato tra concorrenti che non hanno il proprio business definito nello stesso modo.

L'idea è che la quota di mercato è legata all'indice di profittabilità. La misurazione delle quote di mercato viene in aiuto alla misura della concentrazione e alla definizione del mercato rilevante.

Sesto: i confini di mercato sono definiti in tutto l'arco temporale ?

1.2 – Richiami teorici

Le teorie degli anni '70, quando le fabbriche erano principalmente organizzate in differenti unità di business (divisioni), presupponevano che il punto di partenza di una pianificazione strategica, allora molto diffusa, fossero le decisioni da prendere o la costruzione della propria quota di mercato.

Una volta che le decisioni erano state prese, le singole funzioni dovevano seguire tutte il piano.

La prevalenza di questo punto di vista non è sorprendente. L'importanza delle quote di mercato come determinante della profittabilità è stata ampiamente pubblicizzata e riconosciuta dai manager e dai circoli accademici.

Vederla come il primo livello strategico è un facile passo.

Criticamente possiamo affermare che la formulazione strategica richiede un più alto livello creativo, la quota di mercato è il risultato di ciascun atto, non della strategia stessa.

La strategia del business si impernia sulla definizione del business stesso, nella direzione che porta a una superiorità competitiva agli occhi dei clienti.

Questo suggerisce innanzi tutto due cose:

1. di non dare eccessiva importanza alla quota di mercato di una società senza averne definito l'attività;

2. il business deve essere definito secondo il proprio scopo.

La letteratura esistente prima del decennio '80 suggeriva che due principali approcci teorici riguardavano la definizione del business.

Il primo teorizzava il business in termini di alcune chiavi di competenza distintiva o di abilità, ad esempio in termini di capacità di risorse.

Così, ad esempio, un manager di un'azienda produttrice di motori dovrebbe definire il proprio business come "un manufatto di alto valore, basso prezzo e di progettazione elettro - meccanica".

Il secondo presentava il concetto di business in termini di programmi di attività, convenzionalmente di prodotti offerti e mercati serviti.

Usando questo secondo metodo, lo stesso manager dovrebbe invece definire il proprio business come "la fornitura di motori per uso marino ed applicazioni oleodinamiche".

1.3 – Struttura del modello

Il modello di D. F. Abell si è sviluppato in risposta al secondo modo di teorizzare il business. Secondo l'autore la visione in termini di programmi, basata sulla dicotomia prodotto/mercato non era più sufficiente ed adeguata a dare una giusta definizione del business.

Egli quindi propose una visione tridimensionale contro quella bidimensionale.

A sostegno di ciò, anche altri autori sostenevano che la visione basata sulla sola tipologia prodotto/mercato era inadeguata a questo scopo.

Dovrebbe essere data anche una misura di differenziazione intesa come differenza di offerta di una singola azienda (W. Smith e P. Kotler).

Il risultato di questa affermazione è una tricotomia di strategie: differenziata, indifferenziata o focalizzata.

Fino ad allora una definizione del business o un cambio strategico era visto in termini di queste due convenzionali dimensioni.

I. Ansoff sosteneva che un cambio nella strategia non fosse altro che un nuovo allineamento aziendale all'evoluzione delle dimensioni prodotto/mercato.

Ma un prodotto è definito attraverso la sua funzione, la sua prestazione, oppure attraverso la tecnologia su cui è basato?

Come può essere dunque descritto un prodotto?

Levitt ad esempio affermava che le aziende sono attratte da un mercato in cui sono presenti tecnologie avanzate; qui vorrebbero entrarci.

Ma fino ad allora non esistevano scritti in cui fosse presente la tridimensionalità del business, solo Ansoff le menzionava indirettamente quando parlava della distinzione tra linee di prodotti di fornitura attraverso le rispettive tecnologie.

Derek Abell, basandosi su una sintesi delle teorie esistenti, sia rispetto alla definizione sia rispetto alla nuova definizione del business, ha concepito questo modello tridimensionale di rappresentazione del business.

La sua trattazione prende avvio da alcune ipotesi e assume che il business può essere definito in termini di:

- *scopo;*
- *differenziazione dell'offerta, attraverso la segmentazione;*

- *differenziazione dalla concorrenza.*

Abell ipotizza inoltre che lo scopo e la differenziazione possono essere viste in tre dimensioni[1], in termini di:

- **GRUPPO DI CLIENTI SERVITI (CLIENTI);**

- **FUNZIONI DI CLIENTI SERVITI (FUNZIONI E BISOGNI);**

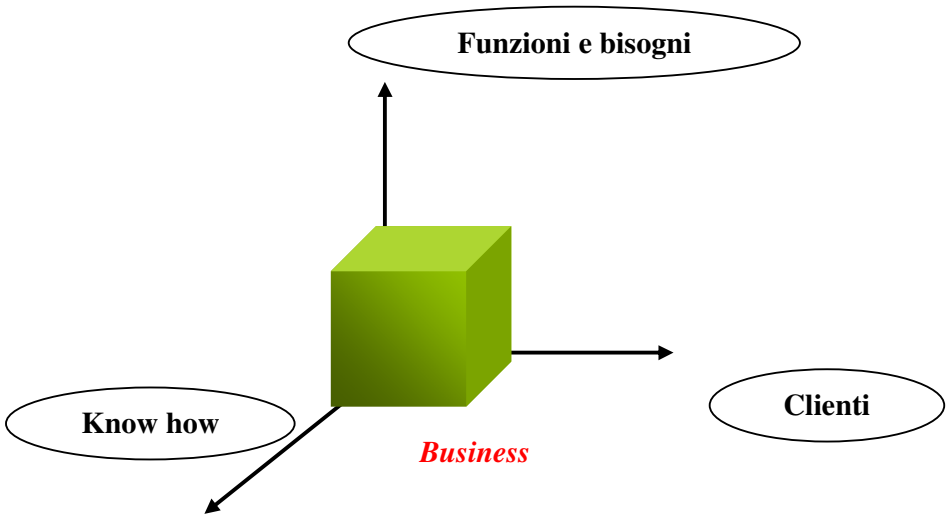
- **TECNOLOGIA UTILIZZATA (KNOW HOW).**

Il business può perciò essere focalizzato su una o più di queste dimensioni.

Inoltre la sua definizione è indipendente dalle strutture attuali societarie.

La rappresentazione grafica è la seguente:

[1] "Also, i shall assume that scope and differentiation should be viewed in three dimensions: in terms of 1.Costumer groups served 2.Customer functions served 3.Technologies utilized" , "DEFINING THE BUSINESS: the starting point of strategic planning" di Derek F. Abell, Prantice-Hall, 1980, pag.17.



L'importanza del tono dottrinale nella definizione del business può trovare opportune semplificazioni nel momento in cui il modello teorico viene applicato a una particolare azienda.

Le particolarità dell'azienda oggetto di studio possono indirizzare l'attenzione su particolari aspetti del concetto teorico, non precludendo la validità del modello stesso.

Nel suo libro, segue poi lo studio di quattro casi pratici in aziende di dimensioni elevate, nelle quali l'autore ricopre un ruolo di osservatore. Ogni azienda ha il proprio business focalizzato lungo una dimensione, tranne l'ultima in cui ricopre tutte le dimensioni, anche a vari livelli di business.

Egli trova così conferma di ciò che aveva teorizzato e nella seconda parte del libro cerca di formalizzare questo modello teorico.

Analizziamo ora a livello teorico ciò che è riportato nel capitolo settimo nel libro di Abell: un business dunque può essere definito in tre dimensioni.

Il gruppo di clienti descrive la categoria dei consumatori o *chi* deve essere soddisfatto.

La funzione clienti descrive i desideri dei clienti o *cosa* deve essere soddisfatto.

La tecnologia, o il know how, descrive la via o il *come* i desideri dei consumatori devono essere soddisfatti.

Il pericolo di definire il business in solo due dimensioni può nascere dal fatto che potrebbe essere percepito come una scelta in termini di prodotti da una parte, in termini di mercati dall'altra.

In questo modo il prodotto sarebbe considerato semplicemente come una manifestazione fisica di un'applicazione di una particolare tecnologia atta alla soddisfazione di una determinata funzione di un certo gruppo di clienti.

La scelta invece è in termini tecnologici, di funzione e di clienti serviti, non di prodotti offerti.

Il prodotto è il risultato di ciascuna scelta, non una decisione indipendente risultante in ciascuna scelta.

Lungo le tre dimensioni, lo scopo e la differenziazione definiscono il business.

Il business, inoltre, è influenzato da quattro principali gruppi di fattori:

1. *composizione dei clienti;*
2. *differenze nelle varie funzioni aziendali risultanti dalla segmentazione del mercato;*
3. *composizione e comportamento dei costi;*
4. *abilità e risorse della società;*

i quali vanno considerati per preferire un approccio al business piuttosto che un altro e che noi inseriremo all'interno delle tre dimensioni.

Analizziamo ora dettagliatamente ciascuna dimensione.

Noi chiameremo (come indicato tra parentesi precedentemente) le dimensioni come segue:

1. *Clienti;*
2. *Funzioni e bisogni;*

3. *Know how;*

per cercare di adattare il modello alle ultime evoluzioni in questo campo, come vedremo in seguito, parlando di business marketing.

1.4 – Clienti

I clienti solitamente sono divisi in gruppi in base alla loro identità. Alcuni elementi per descrivere la loro identità sono:

1. *geografici;*
2. *demografici;*
3. *socio – economici;*
4. *stile di vita;*
5. *caratteristiche personali;*
6. *settore di appartenenza;*
7. *dimensione etc.…*

Spesso gli elementi che possono essere rilevanti a un livello di business, non lo sono per un altro.

Vedremo in seguito che in questa dimensione possono rientrare anche altri interlocutori non acquirenti.

Vi sono alcune caratteristiche del gruppo clienti da tenere in considerazione:

- *sensitività al prezzo*: dove la clientela è sensibile al prezzo (price-oriented o price-sensitive) è preferibile un approccio di massa con un alto volume di beni prodotti e venduti, in modo che, attraverso le economie di scala, si possano ottenere dei prezzi - costo ridotti.

  Ciò può procurare un vantaggio di costo sulla concorrenza. Dove questo non accade si può imperniare la propria strategia su altre variabili strategiche, quali la qualità, l'assistenza, il servizio post–vendita etc….

  In questo caso il prezzo alto, se non accompagnato dalla qualità, potrebbe non essere una buona guida e causare una bassa soddisfazione del cliente (es. nei servizi);

- *vendita di un sistema completo o di una singola parte*: in certe circostanze il cliente può desiderare acquistare una linea completa di prodotti oppure prodotti complementari da un singolo fornitore; oppure ancora un sistema completo con tutte le funzioni incluse.

Questo ha diretta conseguenza sulla dimensione "funzione e bisogni". E' indice del rischio nel trattare in proprio tutta la gamma dei prodotti, oppure nel restringere quest'ultima.

Spesso le preferenze dei consumatori possono cambiare nel tempo: le funzioni multi prodotto sostituiscono prodotti che prima avevano più funzioni. Restringendo e differenziando la propria offerta è difficile sopravvivere nel mercato, a meno che i clienti ricevano molti benefici, reali o apparenti.

In molti casi i clienti preferiscono acquistare da chi offre un ampio ventaglio di tecnologie sostitutive che compiono la stessa funzione: la scelta ricadrà su una di esse (es. benzina o diesel).

L'ampiezza più o meno larga dello scopo dovrebbe essere fatta in funzione di altri fattori, come la similitudine o differenza nella richiesta di risorse e la compatibilità societaria.

Quando un'ampia linea di funzioni o di tecnologie danno benefici ai clienti, lo scopo ampio è associato con l'efficacia (misura di come l'offerta incontri i desideri dei consumatori) e con l'efficienza potenziale (misura la capacità di avere costi più bassi rispetto alla concorrenza);

- *differenziazione dei desideri dei consumatori*: possono differire sostanzialmente lungo la dimensione clienti, funzioni o know how, o possono essere simili tra loro.

Tanto più essi sono differenti, tanto più è richiesta strategia nella differenziazione, in termini sia di prodotto fisico sia di benefici apparenti. Questo significa implicitamente che più le richieste di risorse aziendali sono differenziate, più basso è il livello di efficienza nei costi.

1.5 – Funzioni e bisogni

I beni prodotti e/o serviti contengono importanti funzioni per il cliente. Le funzioni devono essere separate concettualmente dal modo in cui i prodotti che soddisfano tali funzioni vengono tecnologicamente a esistenza, nonché dai benefici o attributi che un cliente può percepire come importante criterio per una scelta.

Così ad esempio il trasporto è una funzione, il trasporto con il taxi è una via per soddisfare la funzione, prezzo, comfort, velocità e sicurezza sono attributi o benefici associati con questa scelta.

Una restrizione maggiore delle funzioni aiuta a fornire ciò di cui il cliente necessita.

A basso livello di aggregazione, desideri, funzioni, benefici ed attributi possono assomigliarsi.

Molte analisi di mercato prendono posto a un livello sufficientemente alto di aggregazione per permettere una non ambigua identificazione di funzioni e bisogni da soddisfare.

Ma come sono relazionate le funzioni ed i bisogni tra loro?

Possono essere:

1. *complementari*: Nel senso che una funzione ne implica un'altra come ad esempio la carica implica la scarica.

   Queste possono essere soddisfatte con un unico grande sistema. La produzione di macchinari per il taglio di foreste è complementare alla costruzione di macchine per il taglio di legname in generale;

2. *simili*: le funzioni possono essere similari nel senso che il risultato di una di esse è molto simile a quello di un'altra. In molti casi, un unico prodotto può essere utilizzato per soddisfare due o più funzioni similari. Trasportare i tronchi di legno dalla foresta alla strada è simile al trasporto dei tronchi dalla strada fino al centro di raccolta principale;

3. *non collegate*: questo accade quando un cliente ha un range di desideri da soddisfare, ciascuno dei quali è completamente separato e differente dagli altri.

Possono essere segmentati così in diverse funzioni; il che può portare a una più completa soddisfazione dei desideri del consumatore.

Un esempio di ciò è la vendita di un'ampia gamma di macchinari industriali capaci di svolgere molti lavori non correlati tra loro.

Per quanto concerne la funzione prodotti dobbiamo considerare la composizione o comportamento dei costi.

L'efficienza dei costi può essere ottenuta quando:

1. le risorse richieste lungo le dimensioni clienti, funzioni e know how sono relativamente simili, oppure quando;
2. un alto volume di beni prodotti e venduti inducono bassi costi.

Per efficienza dei costi intendiamo il modo in cui essi sono strutturati per ottenere un vantaggio critico di successo sulla concorrenza. Quindi come organizzare la propria produzione in funzione della strategia da seguire.

Grandi volumi di beni prodotti e venduti, a costi unitari bassi, implicano un'alta quota di mercato servito.

La presenza di similitudine nelle tre dimensioni è condizione necessaria ma non sufficiente a questo scopo. La sufficienza dipende dalla relazione costi/volumi risultante da ciascuna economia di scala o curva d'esperienza.

I mezzi che ci permettono un'analisi semplificata della struttura dei costi sono:

1. il break even point (b.e.p.) e relativo margine di sicurezza;
2. il conto economico riclassificato ai margini di contribuzione, che meglio mette in evidenza il valore aggiunto dalla manodopera ai puri costi iniziali.

Nella realtà la misura della relazione costi/volumi è estremamente complessa a causa della variabilità nel tempo dei costi fissi, della non costanza dell'offerta, della differente distribuzione dei costi nei differenti segmenti etc...; possiamo quindi ricorrere a questi strumenti semplificanti.
La superiorità in efficienza sarà incentrata nella competizione testa a testa con la concorrenza, quando si è in presenza di un totale vantaggio in volume prodotto e venduto.
Questo può significare che una ristretta definizione dei competitori con un'alta quota di mercato, può essere più efficiente rispetto a un'ampia composizione dei concorrenti con relative basse quote di mercato.

1.6 – Know how

Il modello di Abell trattava la pura tecnologia in senso materiale, probabilmente a causa delle molte innovazioni tecniche che si sono avute negli anni '70.

La tecnologia è dinamica e si evolve nel tempo; possono coesistere diversi livelli tecnologici contemporaneamente.

Oggi si includono in questa dimensione anche tutte le conoscenze tecniche, il così detto know how. Esso comprende tutte le conoscenze di processo, di progetto, di abilità e di esperienza accumulata.

Descriviamo dunque tutte le possibili alternative con le quali può essere adattata una particolare funzione richiesta dal cliente. E' sinonimo di soluzione dei desideri dei clienti.

Se la funzione è il trasporto, la tecnologia potrebbe essere vista come la strada, la ferrovia o il trasporto marittimo. Anche la suddivisione in automobili private, noleggiate, biciclette o trasporti di massa sarebbe possibile.

A bassi livelli gerarchici c'è possibilità di confusione tra benefici ed attributi per i consumatori.

Ad esempio una bicicletta a dieci cambi potrebbe essere una tecnologia alternativa a una con tre. Bisogna quindi restringere il campo per evitare ambiguità, come nel caso del gruppo clienti.

Le maggiori risorse richieste per implementare i programmi delle attività del business, provengono dalla produzione, dal marketing, dalla vendita, dalla distribuzione fisica, dalla ricerca e sviluppo (R&S) e dal servizio.

Sono tutte date in risposta ai differenti desideri della clientela. Ciascuna risorsa deve essere considerata a parte lungo le tre dimensioni. E' anche possibile avere alcune funzioni differenti ed altre simili lungo una singola dimensione.

Questo fatto è spesso, a giudizio del manager, relativo piuttosto che assoluto. Il problema sta dunque nello stabilire quali costi devono essere comuni e quali no.

Le grandi compagnie multinazionali spesso hanno una sufficiente gamma di abilità a disposizione che permette loro un'ampia definizione lungo le dimensioni clienti, funzioni e know how, anche in presenza di richieste di risorse differenziate.

Queste abilità si possono applicare a ciascuna di queste risorse quando la differenziazione in ciascuna dimensione esiste.

Le suddette compagnie possono essere in grado di avere differenti attività di vendita e di marketing per alcune tecnologie complesse, di ingaggiare un'ampia differenza di tipi di produzione in processi e di usare differenti canali di distribuzione di successo.

Le aziende più piccole operanti con elevate tecnologie possono essere portate a focalizzarsi lungo una sola dimensione del business.

A volte focalizzandosi su una dimensione si può incorrere nel rischio di non incontrare i desideri dei consumatori.

Dunque scopo e differenziazione possono essere diversi lungo ciascuna delle tre dimensioni, come vedremo in seguito.

1.7 – Differenti livelli di strategia e di tipologia

Scopo e differenziazione, lungo i segmenti di mercato ed a riguardo dei concorrenti nel settore, possono essere considerati a molti livelli di aggregazione.

Di solito il più alto livello di aggregazione sembra apparire focalizzato e differenziato, mentre il più basso ampio ed indifferenziato.

Una misura di come possa essere differenziato e focalizzato un business, può essere derivata da un assestamento del più basso livello al quale la definizione può essere ancora considerata focalizzata e differenziata. Infatti nell'evoluzione del mercato si nota come all'identificazione di nuovi business corrispondano la nascita di nuovi segmenti.

D. Abell afferma che il business può essere visto a tre differenti livelli strategici:

1- **A LIVELLO GLOBALE** (o di gruppo): dove l'azienda deve prendere le decisioni in termini di strategia di diversificazione. Un'attività può racchiudere diverse funzioni comuni a più settori. Interessano le tre dimensioni a livello generale o di divisione;

2- **A LIVELLO INDIVIDUALE DI BUSINESS:** come già detto il business non è più definito in termini di prodotto/mercato, ma come una tricotomia clienti, funzioni e bisogni e know how.

   I prodotti sono la manifestazione fisica di scelte in ciascuna delle tre dimensioni.

   A questo livello un manager deve decidere come definire un'attività individuale e quindi usiamo il termine *posizionamento* su un determinato segmento;

3- **A LIVELLO DI PROGRAMMA**: invece di gruppo di clienti noi possiamo dire segmenti di clienti, invece di funzioni noi possiamo dire desideri dei clienti.

   A questo livello l'approccio deve necessariamente essere di marketing-mix, si deve, infatti, fare riferimento alla combinazione prodotto, imballaggio, pubblicità, promozione, distribuzione e prezzo che sono usati per soddisfare i desideri.

A livello di programma la scelta di marketing-mix è una via per soddisfare un desiderio del cliente.

A livello di business invece la tecnologia è una via per soddisfare una funzione del cliente.

Un programma di attività è quindi definito attraverso una scelta di segmento da servire, desideri di clienti da soddisfare e dal particolare marketing-mix da usare per soddisfare ciascun desiderio. Analogamente a livello di business i beni fisici prodotti, quindi l'offerta di marketing, sono semplicemente una manifestazione di questa più fondamentale scelta.

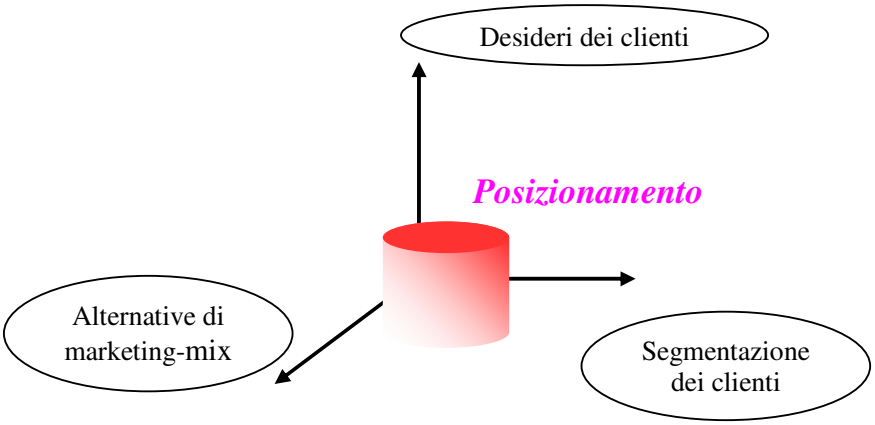
Questo nuovo concetto porta nuova luce sul significato reale di segmento di mercato e sul termine posizionamento.

Un mercato può essere segmentato in tre diverse dimensioni:

1. *in termini dei segmenti di clienti;*
2. *in termini di desideri dei clienti;*
3. *in termini di approccio di marketing.*

Il posizionamento è la scelta lungo queste tre direzioni.

La rappresentazione grafica di un programma di attività è:



Le decisioni inerenti al piano strategico da seguire comprendono tre classi di decisione:

1. *PRIMA CLASSE*: decisioni implicite o esplicite riguardo la definizione stessa del business;

2. *SECONDA CLASSE*: decisioni riguardanti gli obiettivi che il business implica nei risultati finanziari e di mercato, spesso definito come un ruolo di portafoglio di una certa unità di business.

   Una strategia dominante ha un cash-flow negativo, una strategia di mantenimento porta a basse quote di mercato, infine quella mini-dominante è un compromesso tra le due;

3. *TERZA CLASSE*: decisioni che devono essere prese a livello di funzione.

Queste decisioni possono essere prese a ciascun livello di business. Si può notare che nelle aziende di piccole dimensioni tutte le classi di decisioni fanno capo a un'unica persona, di solito il titolare.

Riassumendo in una tabella le diverse categorie ed i vari livelli di decisione, otteniamo:

	Definizioni delle Decisioni	***Decisioni degli Obiettivi***	***Decisioni funzionali strategiche***
Globale	Relativamente Diversificata	Decisioni di portafoglio	Politiche finanziarie e di controllo
Unità di business	Strategia prodotto/mercato	Decisioni portafoglio prodotti	Funzioni aziendali: produzione, R&S, etc.
Programma	Segmentazione e posizionamento strategico	Decisioni di allocazione di budget	Marketing-mix

Secondo l'autore la strategia del business è "un'animale sfuggente" [2] da descrivere.

La matrice sopra esposta rappresenta "il che cosa" ed "il come" deve essere reso concettuale a tutti i livelli nelle strategie di business.

[2] "Business strategy is an elusive animal to describe", D. Abell, *opera citata*, pag. 190.

Per quanto concerne invece la tipologia di definizione del business, facciamo riferimento a quello che l'autore dice riguardo le tre strategie alternative possibili per la definizione stessa.

Scopo e differenziazione sono correlate tra loro in vie complesse. Una via è adatta per teorizzare queste relazioni in termini di tipologia.

A tale proposito distinguiamo tre tipi di strategia:

1. **STRATEGIA FOCALIZZATA**: un business può scegliere di focalizzare un particolare gruppo di clienti, funzioni o know how.

   Il focus implica la base per differenziarsi lungo una o più delle tre dimensioni.

   La ristretta definizione involve in una o poche scelte di segmenti in cui applicare una differenziazione competitiva, offrendo di soddisfare un particolare desiderio dei clienti;

2. **STRATEGIA DIFFERENZIATA**: quando un business combina ampi scopi con la differenziazione lungo alcune o tutte e tre le dimensioni, si può affermare che segua una differenziazione strategica.

   Una differenziazione lungo i segmenti può anche essere relazionata a una differenziazione competitiva. Indirizzando la propria offerta a misura degli specifici desideri in ciascun segmento, la società

incrementa automaticamente la possibilità di competere maggiormente.

Se anche i propri concorrenti hanno adottato una strategia simile, questa competizione potrebbe risultare bassa.

E' il tipico caso di una fase di maturità all'interno del ciclo di vita di un prodotto;

3. **STRATEGIA INDIFFERENZIATA**: quando una società combina un ampio scopo lungo una o tutte e tre le dimensioni con un indifferenziato approccio al gruppo clienti, funzioni o know how si dice che essa segue una strategia indifferenziata.

Queste tre scelte esistono sia per i clienti, per le funzioni e per il know how. Ci sono così ventisette modi di classificare le strategie come mostrato in tabella:

	FOCALIZ-ZATA	***DIFFEREN-ZIATA***	***INDIFFERENZIATA***
CLIENTI	0,1	0,1	0,1
FUNZIONI E BISOGNI	0,1	0,1	0,1
KNOW-HOW	0,1	0,1	0,1

Questi ventisette modi si ottengono combinando opportunamente le strategie: 0= no, 1=si.

1.8 – Cambiamenti nella definizione del business

Per cambiamenti nella definizione del business intendiamo i possibili modi di proporre una nuova definizione, prendendo come punto di partenza la definizione iniziale, se esistente, oppure la presa di coscienza di quei trend di fondo e core competencies, caratteristiche di una certa azienda.

Nella realtà, in fase di definizione o di nuova definizione del proprio business, esistono sette differenti strategie.

Se indichiamo con "differente" un cambiamento nella definizione e con "uguale" un non cambiamento, otteniamo la seguente tabella:

	Scopo o	**Differenziazione dimensione:**	**lungo la**
Strategia:	**Clienti**	**Funzioni**	**Know how**
1	Uguale	Uguale	Differente
2	Uguale	Differente	Uguale
3	Differente	Uguale	Uguale
4	Uguale	Differente	Differente
5	Differente	Differente	Uguale
6	Differente	Uguale	Differente
7	Differente	Differente	Differente

E' importante ricordare in questa sede che la definizione o la nuova definizione del proprio business varia nel tempo. E' diversa ad esempio in fase di creazione di un nuovo mercato, rispetto alla situazione di un settore maturo.

La nuova definizione dunque deve avvenire in un momento opportuno per l'azienda, guardando attraverso la cosi detta "finestra strategica".

Il termine di Abell sottende il fatto che spesso ci sono limitati spazi di tempo durante i quali la linea tra le risorse chiave del mercato e le particolari competenze della società, che opera in quel settore, sono ottimali.

1.9 – Definizione del business e i confini di mercato

Nel suo libro D. Abell fa l'ipotesi che il confine del mercato, come il business, può essere definito in tre dimensioni anziché due: in termini di gruppo di clienti serviti, funzioni e bisogni serviti e know how utilizzato anziché in termini di prodotto/mercato[3].

La parte più consistente della letteratura, nel campo delle ricerche empiriche ed economiche, si fonda sul paradigma:

struttura → comportamento → performance,

non escludendo una sorta di retro azione tra le varie fasi.

[3]" I shall make the additional assumption that market boundaries as well as businesses can be defined in three dimensions instead of two: in terms of customer groups served, costumer functios served, and technologies utilized instead of in product/market terms", D. Abell, *opera citata*, pag. 24.

Il modo con cui i concorrenti definiscono il proprio business, fa si che essi determinino anche i confini di mercato.

Ad esempio, se consideriamo tutte e tre le dimensioni, possiamo avere per ciascuna di esse diverse situazioni, riguardanti la tipologia di strategia (visto in precedenza) adottata dai concorrenti, come da tabella (la denominazione mixed sta a indicare un approccio comprensivo di tutte e tre le strategie):

Tipo di mercato	***Clienti***	***Funzioni***	***Know how***
1	Focalizzata	Focalizzata	Focalizzata
2	Differenziata /indifferenziata	Focalizzata	Focalizzata
3	Focalizzata	Differenziata /indifferenziata	Focalizzata
4	Differenziata /indifferenziata	Differenziata /indifferenziata	Focalizzata
5	Mixed	Mixed	Focalizzata
6	Focalizzata	Focalizzata	Differenziata /indifferenziata
7	Differenziata /indifferenziata	Focalizzata	Differenziata /indifferenziata
8	Focalizzata	Differenziata /indifferenziata	Differenziata /indifferenziata
9	Differenziata /indifferenziata	Differenziata /indifferenziata	Differenziata /indifferenziata
10	Mixed	Mixed	Differenziata /indifferenziata o mixed

Abbiamo dunque dieci principali tipi di definizione di mercato.

Quando le strategie adottate dai concorrenti sono simili, non esiste alcun problema concernente la misura delle rispettive quote.

Nel caso più generale il mercato è definito dal risultato di certe funzioni servite, all'interno di gruppi di clienti, incluse tutte le tecnologie sostitutive, che permettono di soddisfare quella determinata funzione.

Le quote si ottengono suddividendo l'intero mercato per il numero dei concorrenti.

Il problema nasce quando i concorrenti non hanno definito il business tutti allo stesso modo e, quindi, non è identificabile un mercato omogeneo.

In questo caso, diversi indici percentuali di profittabilità, possono essere usati solo come misure relative di risultati, dato che la sommatoria delle diverse quote differisce da cento.

La misura di una veritiera quota di mercato è anche importante per poter determinare il mercato rilevante, utile all'autorità antitrust.

La definizione dei confini di mercato varia nel tempo, come abbiamo visto anche per la definizione del business.

Essa differisce in modo sostanziale a seconda dello stadio del ciclo di vita del prodotto in cui ci troviamo.

Durante la fase di sviluppo è importante differenziarsi in tutte e tre le dimensioni, mentre in uno stadio maturo è bene focalizzarsi lungo una dimensione.

Lo studio dei confini del mercato richiederebbe l'analisi di numerose altre variabili, che tralasciamo ai fini di quest'opera, in quanto è concentrata sulla definizione del business.

Analizzeremo di seguito anche altri aspetti direttamente correlati con la definizione del business, cercando di evidenziarne gli aspetti salienti.

1.10 – Implicazioni strategiche e organizzative

La definizione del business riguarda da vicino due tipi di implicazioni:

- ***implicazioni strategiche:*** la definizione del business riguarda di solito tutto il management.

  La questione della pianificazione è l'aspetto strategico più importante, considerato a tutti i livelli.

  Negli anni '80, quando l'autore ha scritto il suo libro, era vista come l'elemento centrale di tutto il piano strategico.

  La pianificazione strategica può essere attuata secondo diversi modelli, in voga negli anni '70: analisi di portafoglio, attrattive di mercato e posizionamento, P.I.M.S.: profit impact of market strategy.

Oggi giorno non è più pensabile pianificare l'attività gestionale per un periodo medio/lungo come accadeva circa venti anni fa[4].

Il contesto economico è mutato verso la globalizzazione dei mercati, la variabilità dei punti di riferimento è aumentata, le molte informazioni di cui disponiamo non sono sufficienti a garantire una previsione attendibile.

Le materie prettamente statistiche ed econometriche lasciano oggi spazio all'intuitività degli operatori di marketing e degli imprenditori stessi.

I dati statistici possono solo aiutarci aumentando i punti di vista e la casistica con cui confrontarsi.

Oggi la definizione del business non è più da considerare come un tassello del piano di pianificazione, ma come un punto di partenza su cui imperniare la propria strategia.

Una presa di coscienza su ciò che sono i trend di fondo e le core competencies aziendali possono indirizzare le risorse verso nuove prospettive di guadagno.

Sulla base di ciò che è stato precedentemente detto, le principali implicazioni strategiche si possono così riassumere:

[4] "L'arte della gestione non è altro che l'arte di prendere delle decisioni irrevocabili sulla base di informazioni inadeguate", D. W. B. Donham, tratto dal libro *Principi di contabilità aziendale*, R Anthony, Etas Libri, 1990, pag.15.

1. *bisogna definire il proprio business in modo esplicito, sia che ci si trovi in un mercato nuovo, in crescita o maturo;*

2. *occorre relazionare, all'interno del piano operativo di marketing, la definizione del business con gli altri elementi strategici quali: le funzioni strategiche, lo scopo aziendale (mission), la differenziazione;*

3. *si può usare questo metodo di definizione per valutare la concorrenza attuale nel settore ed anche quella potenziale;*

- ***implicazioni organizzative:*** in molti casi una nuova definizione del business implica una modifica della struttura organizzativa aziendale.

  La modifica può riguardare la forma del modello (funzionale, divisionale o a matrice) oppure il numero delle risorse umane impiegate.

  Secondo Abell una nuova definizione del business implica un aumento medio del 30% del management aziendale.

  La spiegazione la si può trovare se facciamo corrispondere ciascun manager a ciascuna unità di business definita.

  Una unità di business è un termine nuovo che può o no coincidere con il termine di divisione aziendale.

Questo è quello che succede soprattutto nelle grandi aziende.

Parlando di medie o piccole aziende la definizione del proprio business può fornire quegli strumenti che meglio focalizzano i possibili orientamenti al mercato senza provocare un radicale cambio nella struttura organizzativa.

La struttura aziendale solitamente segue la suddivisione stessa delle unità di business, le quali possono avere funzioni aziendali proprie.

La suddivisione del business può avvenire in numero variabile lungo una o più dimensioni dello stesso.

Le aziende medio piccole tendono a collocare il proprio business lungo la dimensione in cui sono specializzate: in questo caso il proprio business coincide con il core business.

E' utile osservare anche i motivi per cui deve avvenire un cambiamento organizzativo:

1. *per avere un'efficienza nelle risorse aziendali;*
2. *per definire quali sono i settori strategici;*
3. *per riconoscere quale sia il trade - off nelle tre dimensioni.*

In ogni caso, a ciascun livello gerarchico, una base per la suddivisione deve essere scelta quando produce la massima discriminazione strategica.

1.11 – Amplificazione al business marketing

Come anticipato precedentemente, per adattare meglio il modello di D. F. Abell alle esigenze attuali del business, abbiamo proposto alcune modifiche riguardanti le dimensioni dello stesso.

Facciamo riferimento all'altro testo fondamentale ai fini di questa tesi: *Business Marketing* di Iginio Lagioni, Loretta Battaglia e Glauco T. Savorgnani.

In una sua parte significativa, precisamente nel capitolo quinto, troviamo la definizione del proprio business all'interno del processo di business marketing.

In questa sede, non potendo trattare approfonditamente tutti gli aspetti inerenti a questo processo, faremo un doveroso accenno alle sue parti principali, dando risalto a ciò che direttamente interessa il nostro obiettivo iniziale.

Nella sua accezione più ampia il business marketing è quel processo di interazione tra più individui, mediante il quale si impostano nuove relazioni d'affari o si gestiscono relazioni d'affari esistenti con organizzazioni, sia acquirenti che non, favorendo la soluzione dei loro problemi e lo svolgimento dei loro ruoli, come modalità per raggiungere gli obiettivi della propria azienda.

Il business marketing è un modo diverso di proporre il proprio business a interlocutori che non sono direttamente interessati ai prodotti/servizi offerti dall'azienda, ma che spesso sono acquisitori di risorse intangibili quali lo stile aziendale, la solidità, l'immagine, la sicurezza, il prestigio direzionale etc….

Alcuni aspetti salienti del business marketing sono:

- *ridotto numero di consumatori;*
- *specifica conoscenza del cliente – "progetto cliente";*
- *relazione azienda / cliente – "approccio psico / antropologico";*
- *prodotto su misura;*
- *servizio come parte integrante del prodotto;*
- *importanza strategica della trattativa;*
- *rilievo delle referenze attive.*

Occorre che l'azienda tragga vantaggio dai rapporti d'affari utilizzando le leve di cui dispone e concentrandosi sul proprio core business, realizzando mix di prodotti, servizi, competenze, professionalità, vantaggi tangibili ed intangibili, attraverso rapporti d'affari personalizzati.

Il business marketing può essere inteso come la naturale evoluzione del marketing industriale.

In esso, l'informazione ricopre un importante ruolo: cambia l'approccio all'informazione, alla gestione ed alla sua implementazione.

L'operatività del business marketing avviene attraverso l'introduzione della figura del business marketer ovvero *colui che abbia relativa competenza nei rapporti d'affari tra aziende acquirenti, offerenti, utenti e non.*

Esso considera ogni azienda come un progetto permanente, attraverso il metodo "psico/antropologico" e il "progetto/cliente".

Il primo ribadisce che:

1. *la componente psicologica è utile per capire i caratteri dell'unicità;*
2. *la componente antropologica serve per spiegare i caratteri morfologici e fisiologici di ogni azienda target, nonché il loro divenire nel tempo*[5]*.*

Il "progetto/cliente" prende il significato delle *azioni che ogni business marketer programma e realizza nei confronti di ogni azienda prospect, presa una per una, allo scopo di stabilire una relazione d'affari su base di soddisfazione reciproca, che abbia come finalità la crescita di valore per entrambi e che duri nel tempo.*

Infine anche l'assetto organizzativo deve variare in riferimento a questo nuovo tipo di approccio.

---

[5] *Business Marketing*, Iginio Lagioni Loretta Battaglia e Glauco T. Savorgnani, Tecniche Nuove, 1998, pag. 332.

L'applicazione di questa teoria avviene attraverso la "ricetta" di business marketing-mix, le cui principali leve su cui imperniare la propria strategia sono:

1. *marketing-mix di prodotto (prodotto, prezzo, posizionamento, pubblicità);*
2. *risorse interne (personale e funzioni aziendali);*
3. *risorse esterne (organizzazioni acquirenti e non);*
4. *risorse intangibili (know how, abilità, informazione etc...).*

Dopo avere dato una panoramica di questo metodo, ecco gli aspetti del business marketing che ci interessano direttamente:

1. nella dimensione clienti rientrano anche le organizzazioni non acquirenti perché possono favorire indirettamente il raggiungimento dei nostri obiettivi (banche, scuole, A.S.L. etc...)[6];

2. la dimensione know how non comprende la pura tecnologia materiale, ma anche l'insieme delle abilità, esperienze, informazioni, necessarie all'azienda per differenziarsi strategicamente;

[6] Iginio Lagioni Loretta Battaglia e Glauco T. Savorgnani, *opera citata*, pag. 80.

3. non tutte le aziende possono essere aziende-clienti e solo con alcune aziende-clienti è possibile avviare relazioni d'affari: reciprocità e complementarità sono i requisiti di fondo necessari per instaurare rapporti.

CAPITOLO 2

L'AZIENDA CALIBERG srl

2.1 – Background societario

La CALIBERG srl nacque nel 1959, quando l'Ing. Ernesto Maggi, allora condirettore generale della Magrini spa, aveva ricevuto l'incarico di realizzare la Magrini Meridionale per la produzione di apparecchiature di media e bassa tensione.

Egli aveva rilevato una notevole difficoltà a fare costruire attrezzature, tipicamente stampi per la deformazione di lamiera e per la formatura di resine termoindurenti, di qualità adeguata ed in tempi ragionevoli.

In quegli anni di fervida ricostruzione e di grande sviluppo dell'industria manifatturiera Italiana, uscita provata dalla guerra, la domanda di attrezzature superava largamente l'offerta.

In questo contesto, l'Ing. E. Maggi decise di fondare la CALIBERG srl l'11 febbraio 1959.

Le prime vocazioni della neo società furono indirizzate verso gli stampi per deformazione della lamiera.

Gli anni '60 furono caratterizzati da un grosso cliente come l'Olivetti.

Essa si serviva di parti tranciate e piegate in lamiera, che costituivano parti essenziali delle allora macchine per scrivere e da calcolo.

L'Olivetti era all'avanguardia per i sistemi di progettazione e produzione in serie costituendo un'importante scuola per tutti i suoi fornitori attrezzisti, anche se operava imponendo propri standard.

Dopo un breve interessamento agli stampi per lamierini al silicio, soprattutto per le tecniche di precisione che essi implicano, si ebbe una prima vera specializzazione: gli stampi che integravano tranciature, piegatura e piccole imbottiture in progressione.

Questo avvenne in connessione con l'evoluzione tecnologica che implicava investimenti in nuovi macchinari (soprattutto rettifiche Moore, Jones & Shipman etc...) ed era guidata dalle esigenze sempre più affinate del mercato.

Si fece ricorso al leasing per la prima volta. Nel 1966 entrò nella gestione aziendale il figlio di Ernesto, Andrea Maggi dopo essersi laureato in giurisprudenza.

In quel periodo si ritenne necessario forzare l'evoluzione e abbandonare il rapporto con l'Olivetti: le calcolatrici da tavolo elettroniche giapponesi si diffondevano rapidamente e lasciavano intravedere un radicale mutamento tecnologico e di mercato. Si sviluppò nella CALIBERG srl la spinta verso l'intercambiabilità dei componenti degli stampi, che costituì la base delle sue capacità in termini di precisione.

La CALIBERG srl affrontò, quindi, mercati nuovi anche all'estero, esportando per la prima volta fino a un terzo degli stampi costruiti.

L'operazione non fu indolore, visto che nel '75 la CALIBERG srl attraversò una dura crisi, in coincidenza anche con una congiuntura avversa, in Italia e fuori.

Gli anni '70 furono caratterizzati da un contesto sociale di conflitto e di forti tensioni. Date le dimensioni ed una attenta gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali, fu tuttavia possibile mantenere un clima accettabile.

Negli anni '70, con lo sviluppo delle materie plastiche, iniziò ad assumere importanza la costruzione dei relativi stampi.

Il mercato allora non richiedeva ancora speciali competenze progettuali e costruttive: l'ingresso nel settore avvenne senza particolari sforzi, in collaborazione con i primi clienti (aerosol).

Per un decennio la produzione di stampi per lamiera e di stampi per materie plastiche convissero.

Si acquistò la prima macchina per elettroerosione, vera novità tecnologica del decennio. Con la diffusione delle materie plastiche, si poté assistere veramente a qualcosa di innovativo che si è riflettuto poi in tutto il sistema industriale mondiale.

L'essere stati flessibili ed aperti all'innovazione in quel momento ha procurato un vantaggio di sicuro successo rispetto ai propri concorrenti.

Una seconda importante opportunità di mercato, allora emergente, fu rappresentato dai semiconduttori, il cui sviluppo aveva creato un'interessante domanda di attrezzature per la produzione in massa di questi elementi (circuiti integrati etc...).

La CALIBERG srl seguì il loro sviluppo fin dagli albori, specializzandosi assieme ad altre poche aziende nel mondo.

L'improvvisa crisi di quel mercato (1984) provocò un'altra crisi per l'azienda, ma la sua ormai consolidata diversificazione consentì di uscirne senza danni irreparabili. Altri fornitori concorrenti, il cui mercato era costituito solo da quel settore, fallirono, sia in Europa che negli USA.

I semiconduttori avevano suggerito l'opportunità di creare un nuovo business con le macchine automatiche per la loro produzione: un vero nuovo mestiere, che prevedeva di costruire know-how nuovi.

Dopo 3-4 anni di applicazione, durante i quali si sono sviluppate soluzioni tecniche interessanti ed apprezzate, si decise tuttavia di non procedere oltre: l'impegno avrebbe richiesto di creare una vera e propria divisione, anche con strutture tecnico-commerciali adeguate ad assistere i clienti, che nel frattempo avevano spostato nel Far East quasi tutte le loro unità produttive.

Quel mercato fu giudicato troppo aleatorio e rischioso e non se ne fece nulla.

Ben presto però la produzione di stampi per plastica iniziò a sostituire quelli tradizionali per lamiera. Il panorama futuro era tutto all'insegna di nuove produzioni in massa tramite materiale plastico: telefonia, elettrodomestici etc.…

Questo compito, come detto prima, fu facilitato grazie alla collaborazione con un importante cliente, che segnò l'indirizzo di specializzazione che poi la CALIBERG srl seguì fino a oggi: la produzione di grandi quantità di pezzi in plastica.

La crisi dell'84-85 portò all'ingresso di un nuovo socio, che spinse l'azienda ad adottare criteri di gestione più razionali e moderni (contabilità industriale, costi standard, controllo di gestione etc...).

Questo fu anche un periodo di forte evoluzione tecnologica: fu introdotto il primo sistema CAD per il disegno assistito dal calcolatore, furono acquistate le prime macchine a controllo numerico (CN).

Nel 1985 iniziò il rapporto con Bic (che rilevò poi la quota del socio non "familiare") per la costruzione di stampi per componenti dei suoi rasoi usa e getta: la vocazione ormai consolidata per gli stampi multi impronta si sviluppò ancora e si trasferì a un mercato che esprimeva una domanda fortissima di oggetti in plastica di grande precisione.

Gli anni '90 fino a oggi sono caratterizzati da un elemento comune: la specializzazione.

La clientela ha assunto le connotazioni attuali, produzione di oggetti minuti plastici in massa, con alta precisione.

Questa produzione deve avvenire in tempi sempre più brevi, con adozione del metodo di magazzino just in time; questo comporta una sempre più spinta specializzazione anche nell'intercambiabilità dei moduli dello stesso stampo, dando origine al "sistema" stampo.

Il ricambio ed il numero dei clienti varia a seconda del periodo storico preso in considerazione e a diversi motivi che si possono così riassumere: cambi di strategia, di prodotto o di rapporti personali.

Le ragioni del successo attuale della CALIBERG srl si possono dunque far risalire alla recente specializzazione del business e alla varietà dei mercati a valle serviti.

Nel corso di questi anni la CALIBERG srl ha dimostrato flessibilità nell'adattare le proprie conoscenze ed attitudini all'andamento dei mercati conseguendo un notevole successo nonostante i brevi periodi di crisi interna e i periodi di crisi congiunturale economica.

Con il crescere della specializzazione il numero dei clienti serviti diminuisce.

Dai dati aziendali resi disponibili si nota che il primo cliente fornisce il 34/44 % del fatturato e bastano i primi quattro clienti per fornire il 75/90 % del fatturato.

Quindi pochi clienti da seguire con estrema cura, che si trovano però in settori diversi, in modo da evitare crisi settoriali parziali.

Il comportamento della CALIBERG srl fino a pochi anni fa sembra essere stato di reazione passiva a situazione di fatto, salvo alcune eccezioni, invece di un atteggiamento propositivo.

Elementi di marketing puro difficilmente si possono intravedere, per i motivi precedentemente citati.

Gli sforzi finora fatti di far conoscere la propria esistenza, anche con partecipazioni a fiere di settore, non hanno portato a nessun risultato commercialmente ed immediatamente utile.

E' ora possibile tentare di parlare di business marketing in una concezione di marketing più amplificata, ma ancora in fase d'incubazione.

2.2 – Arena competitiva

Il settore è caratterizzato da un mercato concorrenziale, con oltre 2.000 aziende in Italia.

Appartengono a questo settore aziende che producono stampi conto terzi o aziende che producono stampi per uso interno. Alcune aziende attrezziste svolgono al loro interno anche produzione propria o per conto terzi a compensare il basso margine di profitto.

La dimensione tipica di settore in Italia e nel resto del mondo è di circa 15-30 dipendenti.

Casi diversi si presentano in aziende che producono grossi stampi soprattutto per il settore dei trasporti, con numeri fino a 100/400 dipendenti.

Il bilancio tra domanda ed offerta è normalmente in equilibrio.

Al giorno d'oggi, in questo settore, è difficile pensare programmazioni di lungo periodo (pianificazione strategica) a causa del consistente livello di globalizzazione dei mercati e, soprattutto, della sostanziale volatilità dei riferimenti.

Sta tornando utile l'azione di sentimento piuttosto che quella basata su metodi statistici (econometria etc...) per quanto riguarda la programmazione a breve termine.

Oggi le molte informazioni a disposizione, paradossalmente, non forniscono elementi certi di pianificazione al contrario di ciò che avveniva vent'anni or sono.

L'Italia è il secondo paese in Europa come produttore di stampi e il quinto nel mondo.

2.3 – Caratteristiche di un'attrezzeria

I clienti di un'attrezzeria sono sempre grosse aziende, di dimensioni anche dieci volte superiori a quelle dei rispettivi fornitori.

Questo porterà a dimostrare che normalmente il numero di clienti è limitato a poche unità.

Il rivolgersi a un'attrezzeria nasce dal bisogno di produrre una quantità di oggetti che vanno dalle migliaia fino alle centinaia di milioni di pezzi.

Alcune caratteristiche comuni a tutte le attrezzerie sono:

1. richiesta di un **CONTINUO AGGIORNAMENTO TECNOLOGICO**;

2. **RAPPORTO CLIENTE-FORNITORE PRIVILEGIATO.** Infatti i clienti comprano molti stampi in un anno e di solito non vogliono tanti fornitori. Questo rapporto può sfociare in una partnership;

3. **TIME TO MARKET** sempre più breve. Difatti oggi esso assume un ruolo importante, nei termini di tempi di consegna. Non è possibile quindi avviare più commesse se non si riesce a evaderle in tempo.

   Quindi NON SI POSSONO SERVIRE MOLTI CLIENTI.

   La consegna è sempre più corta, in media 3 / 4 mesi, difficilmente riducibili a causa dei tempi tecnici legati alla progettazione.

   Si può notare che l'avere pochi clienti implica un processo di lavoro più governabile rispetto a un'azienda, p.e. di servizi, con molti clienti (es. trattamenti termici).

   Tuttavia l'equilibrio si stabilisce naturalmente.

Il rapporto con il cliente è di continua cura, rapporto molto definito (che sconfina nelle "coccole"), non è di partnership se non c'è iniziativa del cliente. E' un rapporto di stress, che impone certi comportamenti a entrambi.

Per quanto riguarda il know how, cioè la tecnologia utilizzata, c'è da sottolineare l'obbligatorietà di mantenersi all'avanguardia in termini di progettazione (CAD-CAM), produzione (fresatura veloce ed elettroerosione) e tempi di consegna.

***COS'E' LO STAMPO*:** Il termine "stampo" è onnicomprensivo e troppo generico per poter definire un mercato degli stampi.

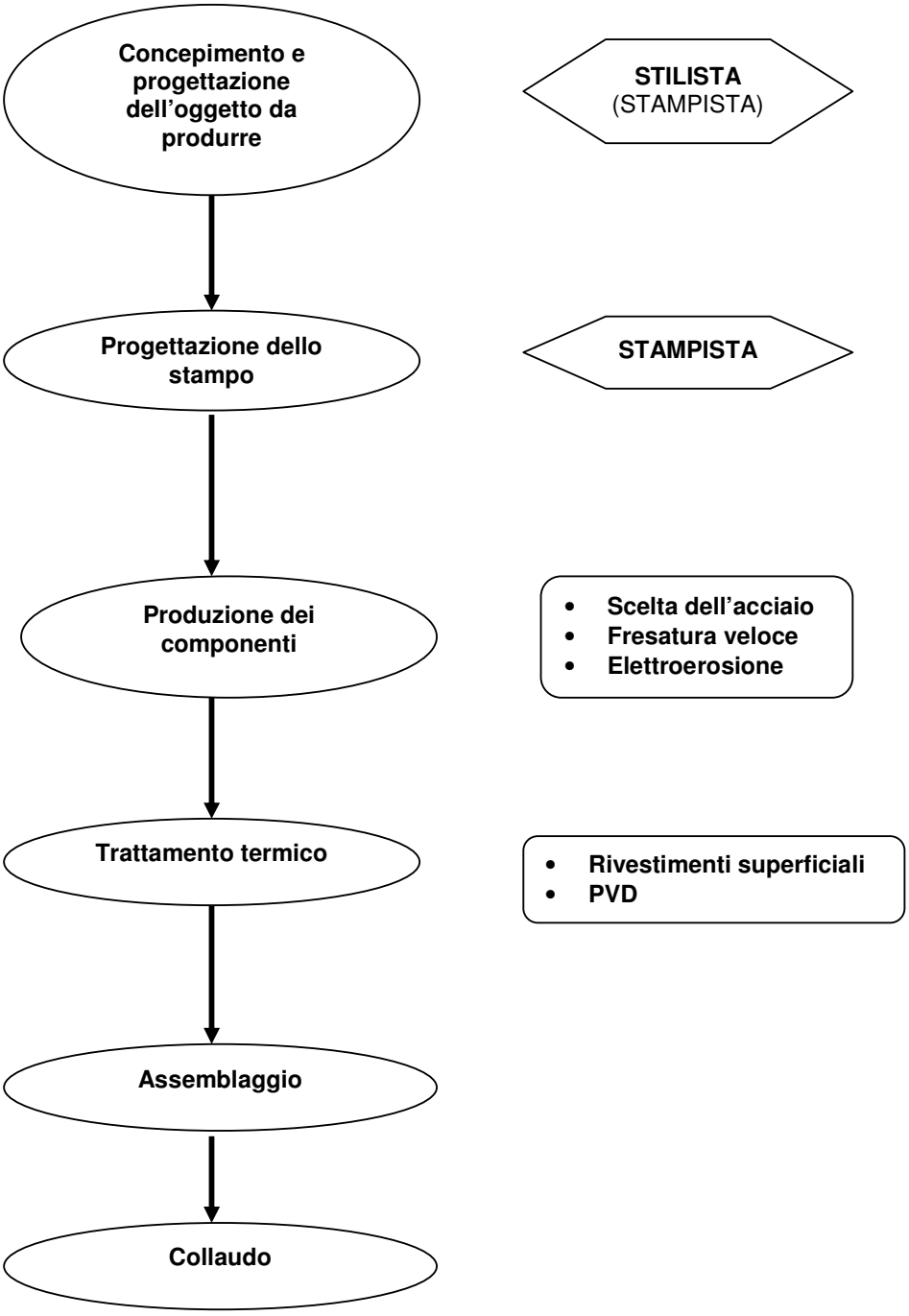
Lo stampo è un bene strumentale per eccellenza, contiene in sé tecnologie meccaniche molto avanzate e ha normalmente un valore economico elevato.

E' sempre uno stampo lo strumento per produrre una barca di tre metri o un ingranaggio di un orologio di pochi milligrammi.

All'interno di questa gamma abbiamo una serie infinita di possibilità.

Ci troviamo di fronte a una domanda enorme che comprende tutti gli oggetti che appaiono ai nostri occhi; di contro l'offerta è assai differenziata.

Le fasi di costruzione di uno stampo si possono trovare schematizzate nella pagina seguente:


Concepimento e progettazione dell'oggetto da produrre
STILISTA
(STAMPISTA)
Progettazione dello stampo
STAMPISTA
Produzione dei componenti
Scelta dell'acciaio
Fresatura veloce
Elettroerosione
Trattamento termico
Rivestimenti superficiali
PVD
Assemblaggio
Collaudo

2.4 – Stato attuale del settore

Le attrezzerie sono nate come reparti interni delle grosse aziende manifatturiere in quanto il mercato, nel dopo guerra, non offriva direttamente quanto necessario (macchine utensili, fonderie etc...).

Non c'erano aziende che costruivano utensili.

L'evoluzione del settore manifatturiero ha segnato la nascita delle aziende di servizio e lavorazione c/terzi (fonderie, attrezzerie etc...), in un mercato che cominciava a formarsi.

Gli anni '60 sono caratterizzati dagli stampi per tranciature di lamiere ed in genere metalli.

Negli anni '70, con lo sviluppo delle materie plastiche, sono nati e si sono diffusi gli stampi per materie plastiche.

Abbiamo un'evoluzione antropologica che si può riscontrare in numerosissimi altri settori e che consiste nel passaggio dalla generalizzazione alla specializzazione: dal bravo in tutto, allo specialista.

Questo è stato dettato anche da una necessità di produrre secondo standard elevati.

Oggi nessuno si può permettere di produrre uno stampo in modo scorretto.

Tutto questo ha richiesto un sempre più elevato grado di specializzazione; esso identifica un primo grado di identificazione del business.

Oggi non è più tollerato saper produrre tutto in tutti i campi, non per incapacità ma per l'eccessivo grado di specializzazione che occorrerebbe nell'identificarsi in un altro campo di business.

I requisiti richiesti dalla clientela sono sempre più vincolanti.

La specializzazione è un capitolo importante dello sviluppo tecnologico e caratterizza i mercati occidentali più evoluti, *la loro segmentazione nell'offerta*.

Quelli meno evoluti sono caratterizzati ancora da un certo grado di generalità e bassa tecnologia.

La specializzazione implica due principali conseguenze:

1. COSTI UNITARI BASSI, producendo su larga scala (io mi specializzo ad es. sulla sola produzione di gambe delle sedie);

2. MASSIMA QUALITA' da garantire al cliente.

Visitando poi l'officina meccanica si riesce di più a capire cosa significhi specializzazione.

Questo in termini di investimenti, formazione, tecnologia, laboratorio etc….

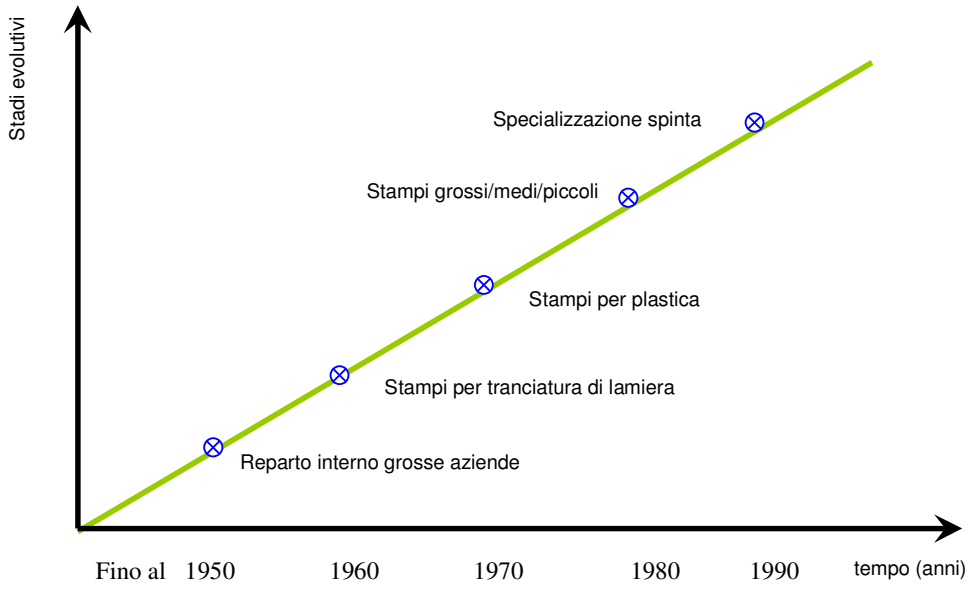
Le ultime tendenze nel settore sono lo sviluppo di tipi di rapporti d'affari con la denominazione di:

1. *CO-DESIGN*: la possibilità di progettare il manufatto e lo stampo assieme al cliente;

2. *CO-MAKER SHIP*: trasferire al fornitore una sempre più elevata responsabilità produttiva, fornendogli il know how necessario.

C'è uno studio tecnico per la progettazione anche in collaborazione con il cliente. La progettazione precede e cura la realizzazione dello stampo.

Graficamente l'evoluzione tecnologica riguardante il settore si può rappresentare nel seguente modo:



CAPITOLO 3

L'ANALISI PRESSO L'AZIENDA CALIBERG srl

3.1 – Messa a punto del problema

La messa a punto del problema è consistita nel chiarire quali erano gli scopi e le procedure necessarie per attuare una collaborazione tra l'Università Cattolica di Milano e l'azienda CALIBERG srl, nella persona del Dott. Andrea Maggi, al fine di poter applicare il modello teorico di Derek Abell a una concreta azienda.

La grande disponibilità del Dott. Maggi e l'assistenza accurata da parte del Prof. Lagioni, hanno fatto si che io potessi applicarmi a questo progetto.

Come primo passo ho presentato al Dott. Maggi un plico esemplificativo dei principali punti riguardanti la collaborazione. Essi sono:

1. ***PROMEMORIA:*** nel quale spiegavo che nel corso dell'anno accademico precedente, avevo seguito il corso di Marketing del Prof. I. Lagioni. La strutturazione del corso consente un approccio innovativo alla disciplina; esso è, infatti, costituito da una parte teorica ed una pratica, che permettono di apprendere e verificare le implicazioni di fondo della materia direttamente nel mondo del lavoro.

   Un esempio sono le ricerche parziali effettuate nel primo semestre in vari settori di volta in volta assegnati. La prova finale rappresenta l'evento topico del corso e consiste nella stesura del piano operativo di marketing direttamente in azienda.

Essa, oltre a costituire parte integrante della prova d'esame, è anche occasione d'incontro, per chiunque fosse interessato, nell'esposizione che si tiene ogni anno presso la Camera di Commercio di Milano. Spiegavo inoltre che la tesi ("La definizione del business in un'azienda manifatturiera") è stata concepita come conclusione della mia carriera universitaria. In base al mio curriculum, il Prof. Lagioni mi ha proposto un nuovo tipo di lavoro più coinvolgente dal punto di vista teorico e pratico. Il lavoro sarebbe consistito nell'identificare un metodo teorico ed applicarlo a un'azienda di tipo manifatturiero.

Le implicazioni che deriverebbero sarebbero almeno due:

- fornire all'azienda oggetto dello studio, un documento finale che descriva gli adattamenti messi in atto, affinché il metodo si adatti alla sua specificità;

- coinvolgere il sottoscritto in un lavoro applicativo e non semplicemente descrittivo.

L'argomento scelto è stato il seguente: *come definire il business in un'azienda di tipo manifatturiero.*

L'azienda assegnatami è stata:

CALIBERBG srl

Via Repubblica, 12

24035 Curno (BG)

tel. 035-612081 fax 035-618005

la persona dell'azienda con cui ho collaborato è stata l'amministratore ***Dott. Andrea Maggi***.

Illustravo anche la struttura della tesi:

1. *Richiami al concetto di business;*
2. *L'azienda CALIBERG srl;*
3. *L'analisi presso l'azienda CALIBARG srl;*
4. *Proposta di nuova definizione del business.*

Ribadivo inoltre il fatto che questo procedimento non avrebbe disturbato ne avrebbe teso a modificare la struttura organizzativa esistente.

I dati di cui sarei venuto a conoscenza sarebbero stati considerati riservati ed in nessun caso sarebbero stati divulgati a terze persone.

Presentavo in allegato anche il mio curriculum dal quale emergeva che il professore ha affidato a me questa tesi, dopo essere venuto a conoscenza di una mia precedente esperienza lavorativa in materia di stampi;

2. ***ANNOTAZIONI SUL METODO:*** dove spiegavo a grandi passi la teoria di D. Abell e gli adattamenti messi in atto attraverso il libro di *Business Marketing* di I. Lagioni, L. Battaglia e G. T. Savorgnani;

3. ***FASI D'INTERVENTO:*** qui schematizzavo le cinque fasi d'intervento come segue:

Operazione	n° contatti	Tempo stimato
1. Messa a punto del problema	2/3 volte	1 mese
2. Raccolta ed analisi dei dati relativi alla CALIBERG srl		
3. Collocazione attuale del business	1/2 volte	2 settimane
4. Elaborazione dei dati	1 volta	1 mese
5. Proposta di nuova definizione		1 mese

per un totale di n° 4/5 incontri ed una durata di ca. 3 e mezzo/4 mesi, con la possibilità di essere seguito da una persona interna all'azienda, nei limiti della disponibilità aziendale.

3.2 – Raccolta e analisi dei dati relativi alla CALIBERG srl

Dopo aver ricevuto risposta positiva e piena disponibilità da parte del Dott. Maggi ho iniziato la fase operativa.

La raccolta dei dati è stata strutturata come descritto nei paragrafi che seguono.

3.2.1 – Analisi portafoglio clienti

In una prima classificazione rientrano tutte quelle aziende con produzione in grandi numeri di componenti piccoli in materie plastiche.

La tiratura è di centinaia di milioni di pezzi, la qualità e la precisione sono elevate.

Un cliente medio/grande produce 1.5 miliardi di valvole aerosol all'anno; un medio cliente produce 2 milioni di rasoi al giorno.

I pezzi richiedono tutti una qualità elevata, non solo per la loro funzionalità, ma perché questi pezzi sono destinati ad assemblaggi automatici successivi.

Gli stampi sono multi impronta che consentono la produzione di quantità elevate. Per una singola sagoma, difficilmente un cliente si rivolge alla CALIBERG srl, in quanto ci sono moltissimi altri artigiani in grado di soddisfare questo bisogno.

La concorrenza esiste lo stesso, ma in numero molto minore e non molto agguerrita.

Il prezzo è elemento di scelta in termini di sensibilità, ma non è l'unico. Il prezzo varia dai duecento milioni in su. Vengono richieste in primo luogo, affidabilità, fiducia nella capacità di progettazione, nell'efficienza, nella serietà, nel rispetto dei tempi di consegna (anche se si assomigliano tutti).

I clienti della CALIBERG srl sono orientati alla fornitura di un ***sistema stampo***, cioè concepito con parti facilmente intercambiabili tra loro. La pressa per stampare, in alcuni casi, può essere richiesta assieme allo stampo; l'azienda CALIBERG srl non soddisfa questo genere di domanda.

La differenziazione dei desideri, non riguarda lo stampo in sé, ma si riferisce all'esplicita espressione del bisogno da parte del cliente.
In caso di clienti nuovi, è compito dall'attrezzista fare esprimere esplicitamente questi desideri, anche con visite ed assistenza sul posto.
Attualmente i clienti sono conosciuti a tutti i livelli.

3.2.2 – Analisi dei costi

In questo settore l'industria è caratterizzata da un basso margine di contribuzione causato dal rischio altissimo inerente l'attività: un errore costa moltissimo tanto da compromettere la copertura dei costi attraverso i prezzi/ricavo.

Le materie prime coprono il 5-6 % del totale dei costi; questo dato riguarda tutte le aziende che producono stampi di dimensione piccola.

Le aziende che producono stampi di grandi dimensioni hanno il 30- 40 % di costo della materia prima.

Ne consegue che la CALIBERG srl ha un valore aggiunto elevatissimo, inteso come il valore che si aggiunge al puro costo delle materie prime, con il proprio lavoro, la propria manodopera.

Nel nostro caso, con un margine di contribuzione non elevato, possiamo osservare tre principali caratteristiche:

1. **VALORE AGGIUNTO** in termini di lavoro elevatissimo, il costo delle materie prime si aggira intorno al 5-6 % delle vendite;

2. **FATTURATO PROCAPITE** non molto alto, attorno ai 150-200 milioni anno/dipendente;

3. **LA STRUTTURA DEI COSTI** è molto rigida, la manodopera è il fattore di produzione a più alta rigidità; l'incidenza della manodopera sui costi è alta. La gestione delle risorse è abbastanza delicata. Ad esempio per assumere tre nuovi dipendenti occorre un investimento di circa un miliardo di lire. Di conseguenza il Break even point (B.e.p.) è critico: le quote di scostamento hanno un range molto stretto, in termini di margine di sicurezza.

Dato il volume delle vendite in termini di fatturato (di 5 miliardi) pari a 100 possiamo suddividere i costi come segue:

Voce	***% Fatturato***	***Esempio Numerico (£lt.)***
Vendita (Fatturato)	*100 %*	*5.000.000.000*
Materie Prime	*6 %*	*300.000.000*
Lavorazioni esterne	*9 %*	*450.000.000*
Personale	*54 %*	*2.700.000.000*
Oneri finanziari	*4 %*	*200.000.000*
Ammortamenti	*8 %*	*400.000.000*
Altri costi	*14 %*	*700.000.000*
Risultato lordo	*5 %*	*250.000.000*
Imposizione fiscale	*2.5 %*	*125.000.000*
Utile netto	*2.5 %*	*125.000.000*

Confrontando i dati di diciassette paesi aderenti a un'associazione di categoria, si può avere una visione globale della composizione dei costi nelle differenti nazioni. Ad esempio la percentuale di profitto varia dal 2 al 13 %, con una media globale del 5%.

Possiamo quindi confrontare i dati della CALIBERG srl con la media Italiana e la media mondiale (dove sono reperibili).

Negli altri costi sono inclusi l'utile, le tasse e le altre voci mancanti.

Voce	***CALIBERG srl***	***ITALIA***	***MONDO***
Ricavi	*100 %*	*100 %*	*100 %*
Materie prime	*6 %*	*n.r.*	*n.r.*
Lavorazioni esterne	*9 %*	*11 %*	*10.6 %*
Personale	*54 %*	*41 %*	*43.6 %*
Ammortamenti	*8 %*	*n.r.*	*n.r.*
Oneri finanziari	*4 %*	*n.r.*	*n.r.*
Altri costi	*19 %*	*n.r.*	*n.r.*

Si possono altresì confrontare gli indici tipici di un'analisi settoriale, tra l'Italia ed il resto del mondo:

Indice	***Italia***	***Mondo***
Fatturato/dipendente	*200 milioni/anno*	*160 milioni/anno*
Valore aggiunto / dipendente	*106 milioni/anno*	*122 milioni/anno*
% investimenti / fatturato	*12.0 %*	*8.2 %*
% di profitto	*5.0 %*	*5.6 %*

La CALIBERG srl ha una percentuale di esportazione sul fatturato tra il 30 ed il 50%.

3.2.3 – Risorse aziendali

Passiamo in rassegna le differenti funzioni aziendali.

Produzione: è fondamentale la progettazione, la quale deve saper essere flessibile alle richieste del cliente, ma allo stesso tempo imporre il proprio metodo di concezione, deve sapere costruire lo stampo in termini tecnologici e strutturali.

La progettazione è collaterale all'ambito della funzione di *produzione*. Dopo il progetto c'è la produzione vera e propria in stretta relazione con l'ufficio tecnico. Le varie fasi di realizzo sono state esaminate nel paragrafo 2.3.

Marketing: è una realtà da discutere. Ci si muove su un terreno minato:

1. i pochi clienti che si trovano in rapporti privilegiati tendono a dare imposizioni di esclusiva, p.e. come nel caso dei rasoi usa e getta.

Quindi in questi casi non c'è una vera e propria possibilità di ricerca di nuovi clienti simili in modo permanente;

2. con alcuni clienti si possono stipulare accordi impliciti ed espliciti, scritti e non scritti, che consistono nel non rivolgersi ai concorrenti del cliente temporaneamente; questo comportamento può trovare il suo fondamento nel fatto che anche loro hanno investito capitali in nuove tecniche di produzione, p.e. lo stampo multi piano, stack mould.
   Lo stampista è disposto a rispettare un vantaggio competitivo del suo cliente.

Ricerche di mercato svolte presso la concorrenza dei propri clienti potrebbero essere interpretate negativamente da questi ultimi.
Produrre però certi particolari oggetti di plastica, p.e. rasoi, significa che si possono anche produrre altri particolari simili, dello stesso materiale, dimensioni e precisione.
Si è spesso, in questo campo, tra l'esclusiva imposta dal proprio cliente e la ricerca di nuove opportunità di produzione.
Il concedersi però troppo incondizionatamente al proprio cliente, in termini di esclusiva, comporta il rischio di dipendere da esso in termini di fatturato e di subire delle diminuzioni di ordini in periodi di crisi economica.

Cercare un cliente non è una cosa rapida, bisogna coltivarlo nel tempo, non contattarlo durante la crisi.

Ci vuole la flessibilità lungo tutto il periodo della storia societaria.

I contratti di solito sono verbali e non scritti, non prevedendo eventuali penali.

Nel marketing il vero vincolo, che viene dalla natura, è il rapporto tra la dimensione propria e quella dei clienti grandi e non numerosi.

Il rapporto si acquisisce solo nell'arco di anni e la durata media dei clienti è abbastanza lunga.

L'accordo di esclusiva riguarda solo un cliente mentre gli sporadici accordi di riservatezza durano 2-3 anni al massimo.

Il grado di libertà teorico e legale è ampio.

Bisogna riuscire a costruire una visibilità dell'azienda, costruendola lentamente nel tempo ed in modo chiaro.

Contribuisce a far questo anche la partecipazione a fiere di settore.

Ricerca e sviluppo: si viene a conoscenza delle nuove tecnologie attraverso le fiere, rappresentanti, associazione, scambio di informazioni con i colleghi, stampa tecnica, etc.…

Oggi l'evoluzione dell'automazione porta verso la lavorazione non assistita, nel senso di macchinari in grado di proseguire il lavoro una volta

programmati. Nel campo della costruzione di stampi la componente umana sul lavoro rimane sempre consistente.

Un altro aspetto è la variazione ed il grado di libertà attribuito alle forme dell'oggetto.

Oggi, grazie ai sistemi di progettazione e lavorazione computerizzati (CAD/CAM), il concepimento di forme complicate con forme geometriche complesse è alla portata di tutti.

Una volta c'era il modellista che mostrava un possibile prototipo; oggi esso lo si può vedere virtualmente sullo schermo tridimensionalmente, per passaggi matematici. Sono già sul mercato tecniche e tecnologie per la produzione "rapida" di prototipi fisici (rapid prototyping).

Esempi di ciò sono: l'automobile KA, i nuovi ferri da stiro etc….

L'integrazione CAD/CAM è più forte là dove ci sono forme molto complesse da realizzare.

La fresatura veloce è da intendersi come nuova tecnologia. Queste sono macchine appositamente costruite con utensili che lavorano da 40.000 a 100.000 giri/minuto.

Per quanto riguarda la ricerca sui prodotti, essa può portare ad applicazioni innovative che nascono dalla richiesta di bisogni più o meno espliciti, da parte del cliente.

Nascono da una cultura non soddisfatta ed in collaborazione con la disponibilità del cliente. Ad esempio la CALIBERG srl ha un brevetto su un tipo particolare di stampo.

Finanza: l'aspetto storico voleva che l'origine artigiana della produzione si avvicinasse a un sistema labour - intensive. L'evoluzione attuale l'ha portata ad avere un aspetto più capital - intensive. Un macchinario non tanto sofisticato costa 500 milioni. Una volta il problema era di coprire i costi correnti, oggi l'aspetto è molto più delicato.

Due metodi di finanziamento si sono sviluppati ed hanno rivestito un ruolo importante:

1- *leasing*: un sistema innovativo che, negli anni '70 nelle prime fasi del suo sviluppo, faceva allontanare le aziende dal vincolo gravoso delle banche. E' vantaggioso per chi ha profitti elevati in quanto i canoni leasing vanno a costi.

   Si ammortizza la macchina in 5 anni contro i 10-15 anni dell'ammortamento normale. Non bisogna però abusarne, per evitare uno squilibrio patrimoniale in termini di immobilizzazioni materiali oppure eccessive uscite, nei primi anni, nel conto economico;

2- *legge Sabatini '65*: ancora oggi in vigore, riguarda l'acquisto di beni strumentali attraverso tassi agevolati. Il riservato dominio del bene rimane al venditore, garantendolo da un'eventuale inadempimento da parte dell'acquirente. Le figure in gioco sono tre: la banca (Mediocredito), il venditore e l'acquirente.

   Per mezzo delle cambiali girate tra i soggetti, la diminuzione del rischio, fa abbassare i tassi d'interesse.

Altri mezzi di reperimento finanziario come emissione di obbligazioni, apporto di soci, non sono presenti in questo tipo di azienda a conduzione familiare.

Vendita e distribuzione: la vendita avviene solo direttamente al cliente ed è prettamente un tipo di vendita tecnica. Poco spazio hanno figure intermedie quali rappresentanti, agenti etc….

La figura di riferimento in azienda è direttamente il titolare.

Servizio ed assistenza post–vendita: sono continue nel tempo e rivolte ai clienti che si mantengono nel tempo. Difficilmente un cliente si rivolge all'azienda per un singolo rapporto d'affari. Se un cliente non torna più, evidentemente, qualcuno ha sbagliato qualcosa.

3.2.4 – Abilità della società

Si può parlare di abilità societarie solo dopo aver identificato tutti gli elementi a disposizione, con un metodo scientifico.

Non si possono avere dei pregiudizi a priori, altrimenti si trovano spiegazioni errate.

Non bisogna neanche farsi prendere da eccessivo entusiasmo nel definire una strategia, in quanto una stessa scelta applicata a una realtà aziendale diversa, può rivelarsi un fallimento.

Parlando del livello delle unità di business, possiamo individuare ulteriori specializzazioni.

Dallo stampo per la plastica, usando il criterio della dimensione, possiamo distinguere:

1. stampi per pezzi grandi (> 1 / 2 m. es.: trasporti, elettrodomestici etc...);
2. stampi per pezzi medi (da 1 m. a 10 cm. es.: elettrodomestici bianchi e bruni, piccoli e medi, componentistica etc...);
3. **stampi per piccoli pezzi** (< 10 cm. es.: elettromeccanica etc...).

Ai tre tipi di stampi sottendono diverse tipologie di clienti a valle, ma anche diverse tecnologie.

La CALIBERG srl produce stampi per plastica per oggetti di dimensioni piccole/piccolissime.

Essa produce stampi multi impronte e multi piano (stack moulds) adatti alla produzione di particolari minuti, con una tiratura di milioni di esemplari.

Ecco che emerge un ulteriore elemento di definizione: l'azienda è complementare con clienti che producono oggetti minuti di plastica in grandi quantità, con un elevato grado di precisione.

Andando più nel dettaglio, a livello di programma, possiamo scoprire nuovi elementi che ci torneranno poi utili nella definizione del business.

Più in particolare l'azienda è specializzata, anche per motivi di collaborazione con i propri clienti, in stampi per la produzione di:

1. componenti per valvole aerosol;
2. componenti per irrigazione;
3. usa e getta (rasoi);
4. connettori elettronici (una volta anche componentistica e semiconduttori);
5. fasteners (clip, pinzette, tasselli a espansione etc... tutto ciò che serve per bloccare);

……..

n. in genere prodotti e componenti in plastica di largo consumo.

Nell'evolversi del tempo la CALIBERG srl ha acquisito una speciale competenza a rispondere ai bisogni di clienti che devono produrre piccoli pezzi in plastica, con un'elevata precisione, in grandi quantità (centinaia di milioni di pezzi) a un costo unitario molto basso.

Il business quindi si focalizza verso la dimensione funzioni e bisogni serviti, non solo dal punto di vista tecnico, ma anche dall'abilità di capire i bisogni della clientela.

3.3 – Collocazione attuale del business

Schematizziamo ora i diversi livelli del business inerenti alla CALIBERG srl, che useremo come punto di partenza per la definizione del business. Distinguiamo a tale proposito tre livelli di business che riguardano:

LIVELLI	IMPLICAZIONI	SCELTE
GLOBALE	*Diversificazione strategica*	*Stampi per materie plastiche*
DI BUSINESS	*Strategia prodotto / mercato*	*Stampi per piccoli particolari precisi*
DI PROGRAMMA	*Segmentazione del gruppo clienti*	*Per tirature elevate:* *1. Aerosol* *2. Rasoi* *3. Innesti….* *n. minuterie*

Cercando di applicare il modello di D. F. Abell all'azienda CALIBERG srl, riproduciamo spazialmente le tre dimensioni del business in termini di:

- **CLIENTI SERVITI**: sono clienti con i quali l'azienda intrattiene rapporti continuativi (da almeno dieci anni) e che costituiscono l'80% del suo mercato (abbiamo visto in precedenza le ragioni per le quali non possono essere più numerosi di 3/5). Quelli stranieri incidono sul fatturato per il 40%. Sono tutte aziende con fatturati superiori ai 150 miliardi e che producono grandissime quantità di prodotti che contengono o sono costituiti da piccoli componenti precisi in materie plastiche;

- **FUNZIONI E BISOGNI**: sono gli stampi che l'azienda produce su specifica richiesta dei clienti per soddisfare i loro bisogni produttivi. Sono quindi eseguiti su commessa, non fungibili e non destinati a nessun altro che non sia il cliente che li ha ordinati;

- **KNOW HOW**: sono le caratteristiche che distinguono l'azienda sia sul piano imprenditoriale che tecnico. Le prime sono quelle classiche e le seconde sono sostanzialmente le specifiche competenze progettuali e costruttive che, in un ambiente di tecnologie impiegate abbastanza livellate, distinguono la CALIBERG srl dalla concorrenza. Tra queste è

importante il grado di accuratezza dei componenti degli stampi costruiti ("precisione naturale").

Queste abilità si sono sviluppate nel tempo con l'azione premente delle richieste di certi clienti sulla vocazione naturale, ma fortemente coltivata, alla meccanica di precisione.

Le scelte aziendali hanno ovviamente peso, ma si confrontano, e talvolta si scontrano, con realtà che difficilmente si dominano.

Un esempio: la scelta di dedicarsi alle materie plastiche era dovuta a un fortuito incontro con un'azienda con un certo bisogno. La successiva specializzazione nel settore dei componenti aerosol dipendeva dal settore di attività di quel cliente.

I componenti di una valvola o di una pompa per aerosol sono circa sette: CALIBERG srl si occupò di tutti per un certo tempo (7/10 anni).

Nel frattempo crescevano aziende concorrenti capaci di occuparsi dei pezzi più semplici. Con il tempo alla CALIBERG srl rimasero i 2/3 più complessi, sui quali si sviluppò una vera specializzazione, oggi difficilmente attaccabile in Italia.

E' chiaro che la CALIBERG srl aveva mostrato particolare predisposizione a fare certe cose in un certo modo; tuttavia quel cliente ha impresso una forte spinta in una certa direzione, scegliendo cosa far fare alla

CALIBERG srl e cosa ad altri, contribuendo in modo sostanziale a definire nel tempo il proprio CORE BUSINESS.

Lo stesso fenomeno si è riprodotto numerose volte con caratteristiche simili nella storia della CALIBERG srl (es.: i semiconduttori nel '70, i rasoi negli anni '80).

Sembra potersene ricavare quasi una regola: la definizione del proprio business dipende in modo importante dai clienti che si scelgono (o dai quali si viene scelti).

Naturalmente, visto che in questo mestiere il rapporto con i clienti stabili si fonda su collaborazione e fiducia reciproca, questa evoluzione non ha caratteristiche conflittuali: sono in sostanza interazioni costruttive, dalle quali entrambe le parti ricavano vantaggi.

Il cliente ha disperato bisogno di fornitori competenti e affidabili e lo stampista ha grande interesse ad avere clienti stabili con i quali costruire relazioni durevoli dalle quali creare ed affinare abilità specifiche.

Nascono così le singole specializzazioni.

Le abilità così sviluppate sono messe a disposizione di altri clienti ed altri settori con bisogni ed attitudini simili, con i quali il ciclo continua a riprodursi, in una serie di anelli di retroazione.

Il risultato della sommatoria delle esperienze ("learning by doing") finisce per costituire il proprio CORE BUSINESS.

Mentre negli esempi di Abell si poteva identificare un momento iniziale tecnologico, nel nostro caso è difficile trovare o identificare il momento iniziale della produzione degli stampi.

Dobbiamo premettere che risulta difficile applicare alla definizione generica del business un modello univoco di riferimento.

Se invece studiamo i singoli elementi che la compongono, si possono analizzare nel tempo e nel contenuto, in rapporto alla loro evoluzione. Infatti nella descrizione della tabella che seguirà, si vede chiaramente che i singoli elementi non hanno avuto comportamenti assimilabili.

Ad esempio la scelta di produrre stampi è stata immodificabile, in quanto scelta dello scopo sociale.

Quest'ultima essendo una scelta ampia ha come contorno gli altri elementi, che servono a precisare e chiarire come si comporta la CALIBERG srl.

Se utilizziamo la definizione (in ordine canonico) che la CALIBERG srl dà del proprio mestiere, abbiamo:

1 **Stampi**

6 - multi impronte

2 - per manufatti in **plastica**

3 - di **piccola** dimensione

4 - con elevata **precisione** 4a - elevatissima precisione

5 - in **grandi quantità** 5a - grandissime quantità

possiamo vedere come questa sia anche la *definizione del business* e come e perché sia evoluta nel tempo fino alla forma attuale.

Nella tabella seguente abbiamo cercato di sintetizzare e di rappresentare gli elementi che l'hanno maggiormente influenzata seguendo un ordine cronologico.

Riferimento	**Elementi della definizione**	**Condizioni ambientali favorevoli**	**Influenza fattori interni**	**Influenza fattori esterni**	**Modello di riferimento**	**Periodo (t)**
1	*STAMPI*	• *Scopo sociale alla fondazione*	*FF*	*0*	*A*	*1959*
2	*PER PLASTICA*	• *Occasione sfruttata* • *Diversificazione* • *Strategia/evoluzione*	*B* *F* *FF*	*F* *F* *F*	*B* *C* *A*	*1969* *'70* *t →*
3	*PER PARTICOLARI PICCOLI*	• *Cultura consolidata del piccolo* • *Attrazione dal "difficile"* • *Ambiente (plant)*	*FF*	*0*	*A*	*t →*
4	*PRECISIONE ELEVATA*	• *Vocazione naturale* • *Abilità coltivata* • *Conseguenza del n°3 e 5*	*FF*	*F*	*A*	*t →*
4 a	*ELEVATISSIMA*	• *Abilità consolidata*	*FF*	*FF*	*C*	*'90*
5	*GRANDI QUANTITA'*	• *Incontro con un "certo" cliente* • *Conseguenza del n°3*	*B*	*F*	*B*	*1975*
5 a	*GRANDISSIME*	• *Abilità sviluppata* • *Domanda crescente*	*F*	*F*	*C*	*'90*
6	*MULTI IMPRONTE*	• *Conseguenza del n°5*	*F*	*F*	*C*	*'80*

Legenda

La terza colonna riporta le condizioni (interne, esterne, ambientali) che maggiormente hanno influito sui singoli elementi nel periodo di riferimento.

La quarta colonna riporta il peso di influenza stimato dei fattori interni.

La quinta colonna riporta il peso di influenza stimato dei fattori esterni.

Il valore "peso" è così espresso:

0= Nulla

B= Bassa

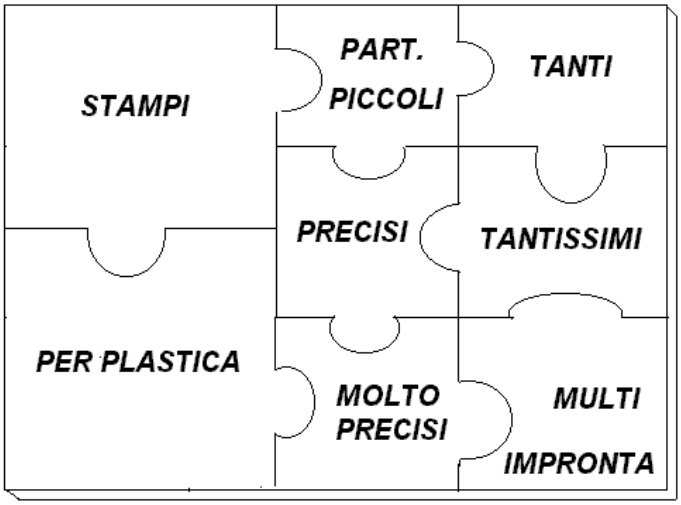
F= Forte

FF= Fortissima

La sesta colonna fa riferimento ai grafici, che si trovano più avanti (pagg. 90/91), per mostrare la corrispondenza di ogni singola situazione a uno dei modelli espressi tridimensionalmente.

La settima colonna indica il momento storico nel quale una certa situazione si è presentata.

La definizione attuale del business deriva da sviluppi successivi susseguitesi lungo la storia dell'azienda. Gli elementi qui riportati fanno parte di un "puzzle" che rappresenta il business attuale dell'impresa:



Cercheremo ora di analizzare i singoli elementi, in base alla loro posizione nella storia dell'evoluzione del business ed alla loro influenza su di essa:

1. **STAMPI** (senza specificazioni): è la scelta dell'imprenditore (situazione A) che ha fondato l'azienda e che ne costituiva l'oggetto sociale.

   Nella prima parte della storia si trattava di stampi per deformazione di lamiera (esclusivamente fino alla fine degli anni '60 e poi per altri dieci anni);

2. **STAMPI PER PLASTICA**: un produttore di plastica cercava senza successo uno stampista di qualità adeguata ai suoi bisogni futuri (allora gli stampi per plastica erano ancora poco evoluti).

   Si è rivolto alla CALIBERG srl, nota per la sua precisione, sia pure in altro settore, proponendo di mettere le capacità meccaniche dello stampista a disposizione della propria competenza nella plastica.

   L'opportunità fu colta (situazione B) e vi si è poi fondata una nuova strategia di diversificazione (situazione A), con la costruzione di una capacità di progettazione autonoma;

3. **PARTICOLARI PICCOLI**: nelle lavorazioni meccaniche, le elevate precisioni vanno necessariamente d'accordo con le piccole dimensioni; la vera attitudine della CALIBERG srl era già allora la meccanica di precisione, settore nel quale peraltro la concorrenza era meno attiva.

   E' stata una scelta di campo per tre motivi:

   - la cultura del "piccolo" era ormai consolidata poiché era stata sviluppata, con i propri clienti, un'attitudine a produrre stampi per oggetti di dimensioni piccole;
   - i particolari minuti hanno suscitato attrazione nella progettazione: più un particolare da produrre è di dimensioni ridotte, più alto sarà il livello tecnologico necessario in ambito progettuale.

I tecnici della CALIBERG srl hanno sempre sviluppato un naturale talento in questa direzione;

- i condizionamenti d'ambiente hanno influito su tale scelta in quanto l'azienda, trovandosi in posizione centrale nel paese di Curno (BG), era facilitata nella produzione di stampi non di grossissime dimensioni, i quali non richiedono infrastrutture tipiche da zona industriale.

La scelta è stata orientata da un mix di forte volontarietà e di elementi esterni (situazione A);

4. **STAMPI PER PRODURRE PARTICOLARI PRECISI**: all'inizio si trattava di una precisa scelta di campo (situazione A) perché allora gli oggetti di plastica che richiedessero precisioni spinte erano pochi, soprattutto a causa delle resine e degli stampi disponibili.

   In tempi recenti lo sviluppo dei tecnopolimeri, il miglioramento della qualità degli stampi, i nuovi criteri della produzione di massa (automazione degli assemblaggi) e in genere l'elevamento dei livelli di qualità richiesti dal mercato, hanno spinto molto in alto la precisione anche nei pezzi in plastica (situazione C).

Per mantenere la distanza dalla concorrenza che cresceva in qualità, la CALIBERG srl sviluppava le proprie consolidate attitudini alla precisione verso la produzione di stampi per:

4.a **PARTICOLARI MOLTO PRECISI**: si tratta dimensionalmente di una "nicchia", ma ricca e prestigiosa e soprattutto poco frequentata dalla concorrenza.

I componenti (per esempio i rasoi) stampati in plastica vengono assemblati su linee automatiche a ritmi di frazioni di secondo, le specifiche (tolleranze di centesimi di mm e stabilità dimensionale) sono severissime; gli stampi devono essere accuratissimi (tolleranze di pochi micron).

Questa scelta, sia pure su sollecitazione di una parte dei clienti, (situazione C) è stata fortemente voluta e perseguita per ragioni strategiche di definizione del business;

5. **QUANTITA' ELEVATE:** Gli stampi di CALIBERG srl, per le loro caratteristiche tecniche, sono molto costosi. Il loro valore di investimento è giustificato solo quando vi siano da produrre grandi quantità di pezzi (milioni all'anno).

   I clienti con i quali sono state sviluppate le capacità dell'azienda avevano queste caratteristiche (situazione B).

Per ragioni analoghe a quelle che hanno portato dal n° 4 al n° 4a, la tendenza va verso:

5a. **QUANTITA' MOLTO ELEVATE**: è uno sviluppo naturale del punto precedente, dovuto anche all'espansione ed alla globalizzazione dei mercati (situazione C). E' comunque diventata una caratteristica distintiva della CALIBERG srl;

6. **STAMPI MULTI IMPRONTA**: si tratta di un elemento di definizione accessorio; per produrre grandi quantità gli stampi devono avere molte impronte (nel range tra 32 e 300) su uno o più piani di stampaggio (stack moulds).

Con l'aiuto della dimensione temporale, si capisce meglio che l'evoluzione del mestiere è un "continuum" sul quale interagiscono elementi interni, propri dell'azienda e della sua cultura e altri esterni che vengono dal mercato.

Insieme al contenuto del mestiere evolve anche la definizione del business.

Graficamente la definizione del business è variata lungo la storia della CALIBERG srl, lungo tre modelli:

1. **MODELLO A**: è un modello che privilegia la dimensione dei prodotti assieme a quella delle abilità della società che l'accompagnano pari passo.

   In questo caso è la società che decide cosa produrre e come produrre, anche in base a collaborazioni con i propri clienti. E' una diversificazione strategica accompagnata da un costante alto livello di know how;

2. **MODELLO B**: si sviluppa lungo la dimensione clienti a significare una forte influenza da parte degli stessi verso le decisioni della CALIBERG srl.

   Le scelte di produzione sono indirizzate principalmente per soddisfare i bisogni espliciti e latenti dei propri clienti;

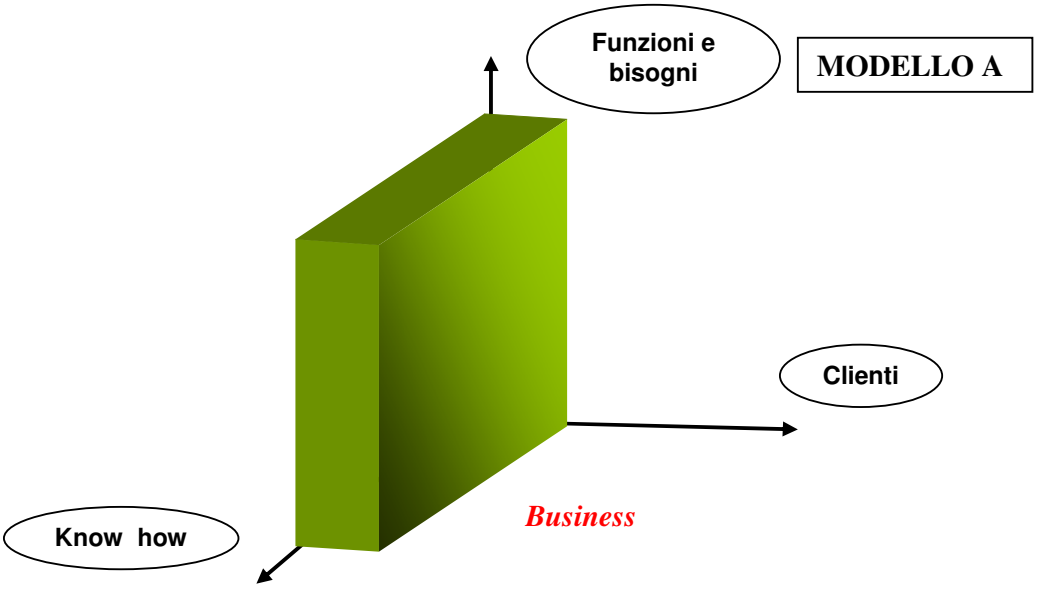
3. **MODELLO C**: E' una situazione nella quale tutte e tre le dimensioni concorrono nella definizione del business.

   Ci possono essere forti o fortissime spinte sia da parte della società, in seguito a raffinazioni di comportamento, sia da parte della clientela, in termini di propri bisogni.

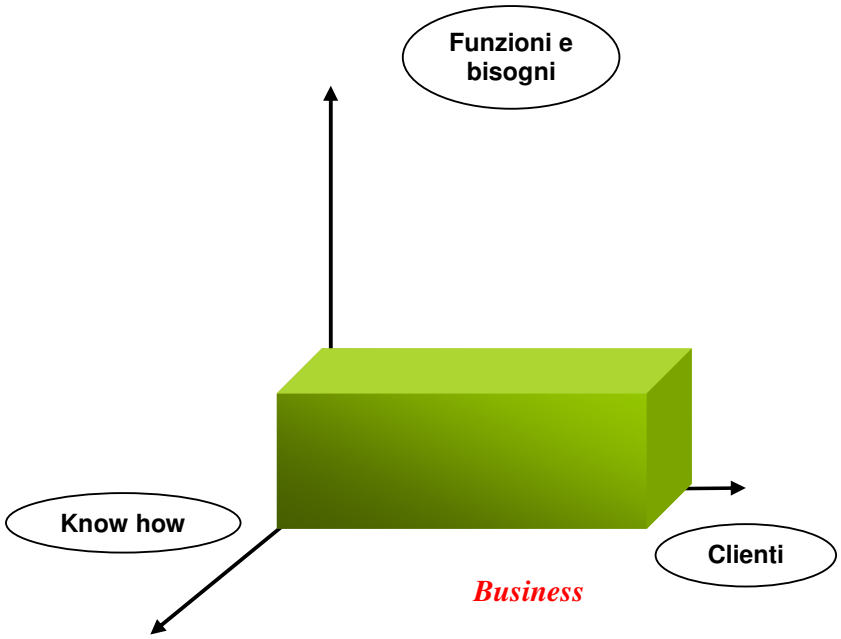
La definizione attuale del business non è dunque rappresentabile da un unico univoco modello, ma dalla evoluzione di tre modelli susseguitesi nel tempo.

Un importante impatto visivo risulta dal raffronto tra i diversi periodi presi in considerazione; con una spinta sempre più verso la specializzazione, si ha un maggiore indirizzamento verso l'una o l'altra dimensione e una dissolvenza del business stesso.

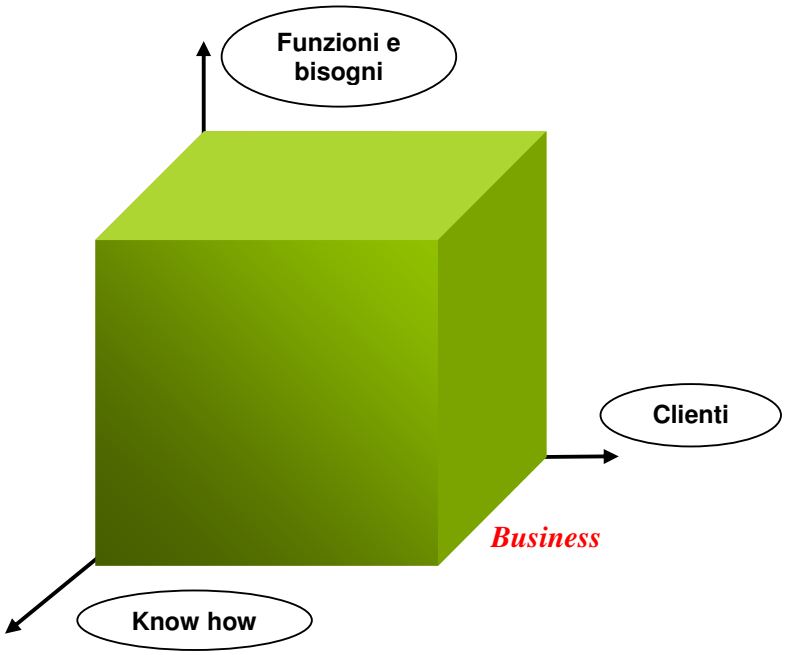
Questo significa che possiamo anche fornire una "misura" del business stesso in termini grafici legati alla rappresentazione del modello, adattato al nostro caso.



MODELLO B



MODELLO C



Analizziamo praticamente anche gli aspetti che sono direttamente relazionati alla definizione del business.

QUOTE DI MERCATO: in questo settore non si può parlare di misurazione delle quote di mercato in quanto esistono in Italia oltre 2.000 aziende operanti; di conseguenza il mercato è di tipo concorrenziale.

La competizione inoltre non è così agguerrita come in altri settori e ci sono scambi di lavorazioni tra i produttori di stampi.

Cercando di definire il confine di mercato, seguendo la teoria del libro di Abell, il quale afferma che il perimetro del mercato rispecchia teoricamente quello della definizione del business, abbiamo il seguente risultato: in Italia nel mercato tipico di produzione di stampi multi impronta, ci sono 10 concorrenti, che teoricamente si contendono uno share del 10% ciascuno.

Possiamo quindi affermare che in questo mercato, la maggior parte dei competitori si focalizza sulla dimensione funzioni e beni prodotti; le industrie servono una singola o una ristretta gamma di funzioni in un'ampia scala di categoria, in questo caso degli stampi in generale.

IMPLICAZIONI STRATEGICHE: parlando di pianificazione strategica, ribadiamo, come menzionato precedentemente, l'impossibilità di pianificazioni di lungo periodo, in un clima di globalizzazione dei mercati.

Essa e' una forzatura in quanto nella CALIBERG srl è un'attività che non ha luogo. Anche se nello sviluppo della sua storia si intravedesse una linea logica, questo non significa che ci sia stata una precedente pianificazione.

La definizione del business rappresenta l'esplicitazione di una presa di coscienza del paradigma: chi siamo (who), cosa facciamo (what) e come lo facciamo (how).

Le decisioni strategiche di breve periodo sono prese dall'imprenditore riguardo gli oggetti da produrre e gli obiettivi da raggiungere, cioè in base alla definizione attuale del business.

Parliamo di breve periodo in quanto elementi di incertezza, anche in presenza di maggiori informazioni, non consentono previsioni certe nel medio/lungo periodo.

Questo invece non accadeva 10-20 anni or sono, quando erano frequentemente usati metodi statistici, econometrici, matematici, etc... in aiuto alle decisioni da prendere.

Oggi non sono del tutto scomparsi, ma si possono ancora trovare nei grandi aggregati aziendali che hanno aree dedicate a tali scopi.

Parlando di una realtà media nazionale di imprese medio/piccole, che costituiscono il fiore all'occhiello della nostra economia, possiamo affermare che sta tornando di moda anche l'intuizione imprenditoriale in merito a tali scelte.

Possiamo raggruppare tutti gli episodi che riguardano le scelte aziendali in quattro principali gruppi:

1. cosa ha fatto senza successo:

1.1 campagna di ricerca: ha avuto contatti nel settore medicale (area contigua all'aerosol dove erano presenti molte similitudini e buone possibilità di utilizzare le abilità presenti e consolidate).

Ha fatto un'esplorazione in un settore esterno all'azienda, fortemente concentrato nell'area intorno a Carpi - Mirandola.

Ha proceduto come segue: raccolta di indirizzi ragionati (20 aziende e relativi responsabili) e successivo screening. Richieste di appuntamento (fax e telefono) conseguendo quattro successi.

Visite seguenti da parte della CALIBERG srl alle quattro aziende. Intrattenimento di conversazioni di qualche interesse con due di esse. Richieste d'offerta seguenti uguale a zero, anche dopo sollecitazioni ulteriori;

1.2 esposizione specializzata: sui superconduttori a Zurigo dove, in seguito a una forte competenza consolidata con un cliente Italiano (ma multinazionale), fornivano una buona possibilità di offrire abilità molto ricercate (due/tre produttori in Europa).

Fortissima curiosità suscitata durante la fiera per l'outsider ed un forte interesse raccolto apparente. Seguente raccolta di indirizzi di aziende responsabili e relativa visita in vari paesi (Svizzera, Germania, Francia ed Olanda). Anche qui si nota una grande cortesia ma nessuna richiesta d'offerta;

1.3 numerose fiere: partecipazione alle fiere di sub - fornitura in Francia e Germania tra l'81 ed il '90, della plastica in Germania nel '92 e nel '95. Non si è ottenuto nessun risultato diretto immediato, ma il nominativo è stato conservato e riscoperto anche dopo anni;

1.4 rappresentanti: ci sono stati due o tre tentativi senza molta convinzione, male organizzati e poco seguiti. L'attività tuttavia si presta poco a rapporti del genere;

2. cosa ha fatto con successo:

2.1 conquista della libertà: dopo un duro e costante lavoro per liberarsi dalle "esclusive" che molti clienti tendono a imporre, ottenendo la possibilità di offrire le proprie abilità non solo a terzi ma anche ai loro concorrenti;

3. **cosa non ha fatto:**

   3.1 funzione di vendita: non è mai stata sviluppata una funzione aziendale dedicata alla vendita;

   3.2 rappresentanti - agenti: un lavoro serio in quest'area;

4. **cosa farà ?** Questo anche in base a esperienze precedenti:

   4.1 soprattutto farà in modo di essere o rendersi visibile, cercando di "farsi trovare" dai clienti "giusti".

IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE: partendo dall'opinione di Abell che una nuova definizione del business comporta un aumento medio del menagement del 30%, affermiamo che la struttura organizzativa della CALIBERG srl non è frutto di una pianificazione strategica di gesti coerenti, ma frutto della sua storia.

Essendo la definizione del business utile all'imprenditore per decidere quali azioni di marketing intraprendere, dobbiamo fare riferimento alle diverse interpretazioni che si possono dare riguardo al marketing. Secondo il Dott. A. Maggi le attrezzerie per stampi non possono fare marketing tradizionale o industriale.

Occorre invece essere visibili in alcuni posti giusti, al momento giusto, in modo da essere scoperti dai clienti.

Nella CALIBERG srl non è prevista una funzione vendite o una funzione marketing perché esse fanno capo all'imprenditore stesso.

La vendita è una vendita di tipo tecnico e non commerciale.

Secondo il Prof. I. Lagioni invece questo modo di comportarsi è lo stesso che fare marketing.

La conferma di questo pensiero, che anch'io condivido, la troviamo nel libro *Business Marketing*, dove il professore prospetta una concezione di business marketing amplificata ad altri interlocutori, ad esempio, in questo caso, la partecipazione a una fiera.

CAPITOLO 4

PROPOSTA DI NUOVA DEFINIZIONE DEL BUSINESS

4.1 – Perché è importante progettare il futuro della propria azienda

Dare una nuova definizione del proprio business, o meglio "ridefinirlo", può essere un'azione utile in vista di un possibile cambiamento della propria gestione oppure di una nuova interpretazione del modo di condurre affari.

Mai come al giorno d'oggi è importante riuscire a interpretare il proprio business definendolo oppure "ridefinendolo".

Questo passo è visto come la costruzione del futuro della propria azienda, qualsiasi essa sia, dal negozio commerciale all'industria manifatturiera.

Siamo in un contesto di incertezza e di continuo cambiamento dove la caduta dei metodi previsionali standard ha amplificato la precarietà della sopravvivenza nel medio-lungo termine.

Non si tratta più di reagire alle condizioni del mercato, ma di anticipare i clienti attraverso azioni propositive al fine di attuare una differenziazione competitiva.

Allora domandiamoci quali sono i motivi per cui è utile riflettere sulla costruzione del proprio futuro aziendale.

Dal seminario che ho potuto seguire lo scorso maggio, relativo all'argomento in questione, tenutosi in questa Università, sono emerse le seguente motivazioni:

1. *ipercompetitività*: al giorno d'oggi l'offerta copre nettamente la domanda di mercato; le aziende spesso finiscono con l'esercitare la loro competitività nei confronti della concorrenza anziché nei confronti del mercato stesso;

2. *evoluzione tecnologica più veloce della reazione delle aziende*: le aziende si trovano oggi a seguire sempre più nuove tecnologie senza avere appreso o finito di ammortizzare quelle precedenti; vi è uno sfasamento tecnologico-temporale;

3. *globalizzazione dei mercati*: riguarda oramai tutte le aziende sia di grandi dimensioni sia di piccole dimensioni con ruolo di sub-fornitura. La produzione a bassi costi ottenuta nei paesi in via di sviluppo fa richiedere le stesse condizioni a quelle ubicate in nazioni con il costo del lavoro elevato, per cui l'unica arma è la lavorazione non assistita.

Emergono anche altri aspetti relazionati ai precedenti:

- *caduta dei metodi previsionali*: come abbiamo ribadito più volte i metodi di pianificazione a lungo termine non sono più, come una ventina d'anni or sono, strumenti affidabili per tale scopo. Oggi tornano di moda le intuizioni e le abilità legate al management aziendale;

- *continuità e sviluppo*: sono due elementi che non devono mai mancare in ogni azienda che intenda sopravvivere; il primo è sinonimo di costanza nel tempo, il secondo è uno strumento utile per soddisfare le sempre più sofisticate esigenze da parte della clientela;

- *necessità di progettazione del proprio sviluppo:* consiste nell'ideare ed elaborare soluzioni che ne assicurino l'adeguamento alle prospettive dell'ambiente nel quale l'azienda vive[7]. Deve avere tre caratteristiche:

  - deve essere permanente;

  - potrà avvalersi di tecniche proprie della pianificazione (come abbiamo visto a proposito della definizione del business);

  - la nostra azienda deve essere considerata come un soggetto psico-antropologico (rinvio al business marketing).

[7] *Progettare il futuro della propria azienda*, seminario breve a cura di I. Lagioni - Università Cattolica di Milano, 09.05.1998.

4.2 – Verifica delle condizioni attuali

Prima di procedere a una proposta di nuova definizione del business è utile verificare tutti quegli elementi che attualmente lo definiscono non più in un'ottica descrittiva, ma secondo un aspetto critico riguardante la possibilità della validità futura degli stessi.

La verifica riguarderà anche i trend di fondo dei settori attualmente serviti o potenziali.

Che cosa c'è nella descrizione precedente suscettibile di evoluzione, cambiamento o di correzione?

Emergono subito due considerazioni:

1. la specializzazione ha causato e provocato un numero basso di clienti: troppo pochi, bisogna ritornare almeno agli otto di un tempo;

2. bisogna provocare le aziende a guardare avanti, non solo adattarsi, ma a progettare il proprio futuro, verificando le condizioni attuali del business.

Se la CALIBERG srl produce stampi non può che farli così, a causa dell'elevata specializzazione caratterizzante l'economia occidentale.

L'unica strada possibile è quella di cercare di esportare le proprie *core competencies* verso settori simili, omogenei e complementari a quelli già serviti.

Bisogna cercare di capire ciò di cui il cliente potenziale necessita, anticipandolo con propositività.

E' una cosa che si fa attualmente, ma può essere intensificata al fine di aumentare il proprio numero di clienti.

Occorrerebbe portare il numero attuale di quattro clienti a un numero di sicurezza di otto, per riuscire a ottenere un margine contributivo più consistente.

Alcuni contatti sono in atto dopo una partecipazione a una fiera internazionale.

Altri contatti potenziali riguardano la fiera di Eurostampi che si terrà a Milano nel marzo '99.

Se si dovesse mettere in discussione il primo elemento della definizione del business aziendale, che è la produzione di stampi, allora potrebbero essere rivisti tutti gli altri elementi correlati. Ad esempio la specialità di produrre stampi multi impronta per plastica perderebbe di significato se l'azienda decidesse di produrre beni diversi.

Facendo una critica costruttiva riguardante gli elementi sopra citati, otteniamo:

- *stampi*: la produzione di soli stampi può essere sufficiente?
  Può durare per i prossimi trenta anni?
  Oppure è ipotizzabile l'affiancamento di una produzione di stampaggio conto terzi ?
  Attualmente la produzione di stampi rimane l'unico oggetto aziendale anche a causa del tipo di clientela;

- *stampi per plastica*: questa direzione rimane l'unica, in quanto una produzione di stampi per altre materie richiederebbe una elevata specializzazione nelle rispettive conoscenze.
  La specializzazione in questo campo ha fatto sviluppare capacità tali da renderla competitiva in questo settore;

- *per particolari piccoli*: questa cultura rappresenta un'evoluzione susseguitasi nel tempo ed ormai consolidata. Esiste anche una nicchia del micro piccolo, ad esempio nel campo della nano-oggettistica per applicazioni medicali. Cambiano però le tecnologie e quindi usciamo dal campo della CALIBERG srl. Non siamo più di fronte a stampi

tradizionali meccanici, ma in ambienti di plasma di accrescimenti molecolari, che sfruttano alcuni principi della fisica.

E' un trend da tenere sotto osservazione;

- *per produrre particolari precisi*: è sempre un corollario dei punti precedenti, quindi strettamente collegato;

- *per quantità elevate e multi impronta*: sono tutti elementi di qualificazione del primo, appartenenti allo stesso business. Sono elementi immodificabili di differenziazione strategica. Cambiando il primo cambiano automaticamente anche tutti gli altri.

Lo studio dei trend di fondo non riguarda direttamente la nostra azienda, ma costituisce un orizzonte di riferimento da tenere sotto costante osservazione. Per quanto concerne i trend di fondo dei settori di sbocco possiamo individuare alcuni elementi:

- *settore aerosol*: anche se ci sono in previsione applicazioni per aerosol concernenti i nuovi vaccini anti influenzali (scoperti negli U.S.A.), il mercato globale degli stessi è di 5 miliardi di pezzi/anno. Se si dovessero produrre questi vaccini in aerosol si è calcolato che

verrebbero utilizzati nei paesi più sviluppati per un ammontare di circa 300 milioni di pezzi.

Questa cifra non è significativa per poter intravedere nuovi sviluppi produttivi. Infatti è possibile che altri prodotti in pari misura vengano eliminati.

Un segnale di arresto lo si è avuto in seguito alla scoperta della dannosità dei clorofluorocarburi (CFC), per il buco dell'ozono, quando era stata emanata una legge che ne impediva l'utilizzo.

Quando tutti pensavano che l'aerosol andasse scomparendo, uno studio iniziato anni prima dalle grosse multinazionali, fornì tecnologie alternative per assolvere la stessa funzione.

Gli aerosol si dividono in due categorie:

1. con le pompette a mano azionate dall'uomo;
2. con pompette azionate da gas propellente.

La modifica ha riguardato le seconde con l'invenzione di gas propellenti ecologici, molti anni prima dell'entrata in vigore della legge.

Comunque in Italia ricerche di mercato lasciano intravedere ulteriori sviluppi di vendita di bombolette aerosol, in quanto non è ancora stato raggiunto l'allineamento con gli altri mercati Europei;

- *settore dei rasoi*: questo settore viene identificato come riguardante il benessere dell'uomo. E' difficile però credere che i cinque minuti con cui si sta a contatto ogni giorno forniscano un benessere reale.

  L'azienda leader del settore ha creato tutta una gamma di prodotti complementari intorno all'azione della rasatura. Questa però, come introiti, non ha nessuna somiglianza con quella dei rasoi, che costituiscono il core del business. Un'azienda deve avere una dimensione finanziaria rilevante per poter avviare campagne pubblicitarie in questo senso.

  La focalizzazione quindi rimane solo sulla produzione dei rasoi, che assolvono la funzione della rasatura. Anche qui siamo in presenza di condizioni di stabilità, come in quello dell'aerosol.

  Situazioni sfavorevoli, che possono ripetersi, sono legate a fenomeni di moda. Un esempio è stato il '68 e tutto ciò che ha suscitato. La moda di tenere la barba lunga influì globalmente sulla discesa della vendita di rasoi;

- *settore componenti per irrigazione*: fanno parte della più ampia categoria della raccorderia idraulica. Comprendono innesti, valvole, raccordi vari etc….

  Sono costituiti per il 90% in materiale plastico, mentre il 10% in metallo, che viene utilizzato con funzione estetica.

Si suddividono in:

1. uso agricolo;
2. uso non agricolo, che spazia dall'impianto per balcone fino al campo da golf.

L'evoluzione tecnica in questo settore è a un livello ottimo e la gamma di vendita è molto ampia;

- *settore dei fasteners*: comprende il settore merceologico di molti oggetti con funzione di chiusura rapida, come pinzette, tasselli ad espansione, fascette etc...; anche questo è un settore stabile.

Nel passato lo studio dei trend di fondo ha avuto conseguenze non trascurabili:

- *macchine calcolatori*: l'abbandono del cliente Olivetti ha portato risultati positivi, in quanto i prodotti Giapponesi ed Americani hanno soppiantato tutti gli altri. L'Olivetti aveva continuato la produzione di macchine tradizionali perché presupponeva che i paesi in via di sviluppo costituissero dei mercati di sbocco. Questo però non è accaduto;

- *semiconduttori*: le previsioni positive in questo settore hanno provocato il fallimento e la crisi di numerose aziende, in seguito all'adeguamento alla domanda reale. Anche CALIBERG srl ne ha risentito, avendo acquisito ordini per tre anni.

I possibili settori potenziali possono essere vari, riguardano tutti i prodotti in plastica, di dimensioni minute, molto precisi e destinati a produzioni di massa.

Osservando il mondo che ci circonda, notiamo la presenza di numerosi oggetti potenzialmente producibili.

Se dovessimo immaginare tre tipologie ideali di tre categorie di uomini (ragazzo, adulto, anziano) considerando l'arco della giornata troveremmo potenziali idee da applicare a tale proposito (es. portacenere incorporato nel pacchetto delle sigarette); bisogna vedere poi se l'idea è suscettibile di innovazione, come sosteneva Shumpeter, o invece se rimanga solamente un'invenzione sulla carta, come succede a molte di esse.

Una caratteristica comune a tutti questi settori è che la produzione di particolari è sempre concernente alla componentistica, non al prodotto finito.

Anche una pallina da ping-pong o un porta-sorpresa dell'ovetto kinder devono essere successivamente assemblati. Quindi, in termini produttivi,

non è pensabile una suddivisione tra produzione di prodotti finiti o di prodotti per componentistica (ad es. per auto).

4.3 – Proposta di nuova definizione del business

Solo dopo avere descritto il business attuale della CALIBERG srl, attraverso l'analisi degli elementi che ne caratterizzano il mestiere ed aver svolto un'analisi critica sulla sussistenza degli stessi, per mezzo di una verifica costruttiva, possiamo tentare di dare una proposta di nuova definizione del business, ovvero una possibile "ridefinizione".

In quali direzioni, un'azienda così descritta, può "ridefinire" il proprio business ?

Una nuova definizione del business dell'azienda oggetto del nostro studio può essere ottenuta con

l'aggiunta di un nuovo business, che nella sua naturale evoluzione è la produzione conto terzi di particolari in plastica.

Esso consiste nell'affiancare alla produzione degli stampi un'altra area d'affari.

La naturale evoluzione in questo senso è la produzione di particolari in plastica conto terzi. Questo (come visto in precedenza) a compensare i bassi margini di contribuzione presenti in questo settore.

Chi offre lo stampaggio offre al cliente una fortissima garanzia perché nella catena del valore il vero segreto non è lo stampaggio, ma è lo stampo.

Se una azienda non commette errori offre subito una forte garanzia. Uno stampatore puro invece è fortemente dipendente del proprio committente.

In Italia è molto diffuso lo stampaggio interno, appunto per compensare il basso margine di profitto, al contrario della Francia, dove questo non accade.

Sono stati fatti degli studi a tal proposito ed è emerso che vere ragioni non ce ne sono.

Per quanto riguarda il discorso dei costi fissi, rappresentati soprattutto dalle spese per il personale, dobbiamo dire alcune cose.

Una loro riduzione non porterebbe vantaggi grossissimi.

I costi fissi per "ridefinire" il proprio business non sono determinanti, in quanto costituiscono la remunerazione di risorse necessarie per lo svolgimento del business attuale.

Si tratta solo di calcolare se la loro struttura è tale da sopportare il nuovo business in oggetto. Ad esempio la produzione conto terzi, con una sempre più diffusa lavorazione meno assistita, non è influenzata dal suo posizionamento nel territorio Italiano verso uno in via di sviluppo, dove il costo del lavoro è più basso.

Nel nostro caso, prendendo come esempio la produzione di rasoi usa e getta, non è possibile un discorso di questo tipo, in quanto l'azienda committente vuole avere un controllo completo e centralizzato della plastica.

Nel passato era stato fatto uno studio, poi abbandonato, per la produzione delle carcasse degli aerosol.

Per il tipo di grossi clienti che la CALIBERG srl ha, non è attualmente ipotizzabile un discorso di produzione conto terzi.

Un altro fattore da tenere in considerazione, prima di cimentarsi in tale opera, è la numerosa concorrenza rappresentata da artigiani locati nelle cantine che offrono gli stessi prodotti a prezzi concorrenziali.

Per poter iniziare una produzione conto terzi bisogna posizionarsi su una precisa e richiesta nicchia di mercato.

Un'aggiunta di un altro business, diverso dalla naturale evoluzione del settore, è soggetto all'esame di alcuni precisi punti:

1. *valutazione delle proprie risorse*: esse devono essere in grado di assorbire questo nuovo business non solo strutturalmente, ma anche sviluppando il know-how necessario per raggiungere gli obiettivi o le richieste. Ad esempio la CALIBERG srl ha un ottimo laboratorio di progettazione formato da quattro elementi più il responsabile che tiene i contatti con i rispettivi uffici tecnici dei clienti. Un'attività di prototipazione è da escludersi perché richiederebbe tecnologie complicate;

2. *scegliere una nicchia di mercato adeguata*: bisogna proporre un nuovo prodotto che soddisfi bisogni nuovi, attuali ma rivisti o latenti;

3. *alta competitività*: che consente di trovare gli stessi nostri prodotti, se dovessero essere omogenei, a prezzi nettamente inferiori. Quindi bisogna scegliere una nicchia non ancora servita.

Per individuare altri possibili sbocchi, dobbiamo prima verificarne le possibilità.

4.4 – Commento

Allo stato attuale delle cose non è in previsione una nuova definizione del business.

Esso è l'espressione attuale di un'evoluzione lungo la storia della CALIBERG srl.

Attualmente è in corso lo sfruttamento dell'attuale business, supportato anche da previsioni di mercato che fanno intravedere ulteriori sviluppi dei relativi settori.

L'attuale business non è ancora esaurito del tutto.

Il passo più immediato credo che sia l'acquisizione di nuovi clienti a compensare il loro numero esiguo attuale.

Credo che questo lavoro abbia aiutato a chiarire e descrivere il business nei termini attuali.

Una presa di coscienza di ciò che sono le proprie *core competencies*, con uno sguardo ai trend specifici di fondo, possono aiutare l'azienda a presentarsi nel mercato non più in modo reattivo, ma secondo un'ottica propositiva.

Essa implica, oltre all'identificazione delle proprie abilità (skill):

1. la presenza di un metodo di osservazione;

2. un'insaziabile curiosità verso l'ambiente che ci circonda.

La definizione o nuova definizione del business è un tassello che fa parte del più ampio quadro di come progettare il futuro per gli stampisti.
In questa sede è stato sviluppato uno dei primi passi da compiere per raggiungere questo scopo.
Riassumiamo in uno schema le riflessioni di fondo (viste in questa tesi) da tenere presente, in modo globale o singolo, per il futuro della propria azienda[8]:

1. *esigenza di progettare il proprio futuro;*

2. *sfruttare i trend specifici di scenari tecnologici;*

3. *interessarsi di più all'innovazione tecnologica;*

4. *definire meglio il proprio business;*

5. *evolvere da aziende padronali ad aziende manageriali;*

[8] *Quale futuro per gli stampisti*, di I. Lagioni – Stampi, ottobre 1998 – ed. Tecniche Nuove.

6. *saper identificare le competenze distintive che contano;*

7. *fare aumentare il valore della propria azienda;*

8. *decidere quale debba essere la propria vision e la propria mission.*

Bibliografia

Testi di riferimento

- D. F. Abell – "DEFINING THE BUSINESS : The starting point of strategic planning" – Prentice-Hall, 1980.
- I. Lagioni , L. Battaglia, G. T. Savorgnani – "Business Marketing" – Tecniche Nuove, 1998.
- I. Lagioni, L. Battaglia, G. T. Savorgnani – "Corso di marketing" II ediz. – ISU, 1997.

Testi consultati

- D. F. Abell – "STRATEGIA DUALE: dominare il presente anticipare il futuro" – Il Sole 24 ore, 1993 trad.1994.
- R. N. Anthony – "PRINCIPI DI CONTABILITA' AZIENDALE" – ETASLIBRI, 1990.
- S. Castaldo, C. Mauri – "PROMOZIONI – fedeltà della distribuzione moderna – un'indagine empirica" – EGEA, 1993.
- G. Corigliano – "MARKETING strategie e tecniche" – ETASLIBRI, 1969 rist. 1996.
- P. Kotler, W. G. Scott – "MARKETING MANAGEMENT" – 7° ed. Italiana, ISEDI Prentice-Hall International, 1997.

- R. Martina – "QUALITA' NEL BUSINESS MARKETING: UN APPROCCIO PROCEDURALE" – Università Cattolica di Milano, tesi di laurea a.a. 1997/98.
- C. Mauri – "PROMUOVERE LA FEDELTA': strumenti, tecniche, concetti" – EGEA, 1997.
- G. C. Pacenti – "Business Marketing" – Il Sole 24 ore, 1998.
- A. Penati, A. Sassaro (a cura di) – "PROGETTO PROCESSO PRODOTTO variabili di innovazione" – Guerini studio, 1998.
- B. Stone – "DIRECT MARKETING i metodi e le tecniche vincenti" – Il Sole 24 ore, 1996 rist. 1997.
- E. Valdani – "MARKETING STRATEGICO un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore" – ETASLIBRI, 1968 rist. 1996.

Riviste / articoli / seminari / interviste

- *Anticipare il cliente* – seminario breve a cura di Igino Lagioni – Università Cattolica di Milano, 16.05.1998.
- *CALIBERG* di Andrea Maggi, bozza autobiografica sulla storia dell'azienda, 1996.
- *Il marketing su misura conquista il cliente* di I. Lagioni, articolo in Manager & Impresa su Il Sole 24 Ore, Lun. 21 Dic. 1998.
- *INTERVISTA Sig. Silvestri* – libreria specializzata de Il Sole 24 Ore – Milano 22.10.1998.
- *INTERVISTA Sig. Enzo Guaglione* – direttore rivista specializzata STAMPI – Milano 27.10.1998.
- *La conquista del cliente-azienda* e *Nella strategia dei "terzisti" vince la capacità di relazione* di I. Lagioni, articolo in Manager & Impresa su Il Sole 24 Ore, Lun. 09 Nov. 1998.
- *Progettare il futuro della propria azienda* – seminario breve a cura di I. Lagioni – Università Cattolica di Milano, 09.05.1998.
- *Propositività, anticipare il cliente*, Stampi n°3, marzo, di I. Lagioni Ed. Tecniche Nuove, 1998.
- *Quale futuro per gli stampisti*, Stampi n°9, ottobre, di I. Lagioni Ed. Tecniche Nuove, 1998.
- *STAMPI, Moulds buyers' guide '99*, Ed. Tecniche Nuove, 1999.
- *Stampista e committente* tavola rotonda, Stampi n° 9, ottobre, Ed.

Tecniche Nuove, 1998.

- *Stampisti in autoformazione*, Stampi n°1, gennaio, di I. Lagioni Ed. Tecniche Nuove, 1999.
- *UCISAP REPERTORIO SOCI*, Unione costruttori Italiani stampi e attrezzature di precisione, Ed. Tecniche Nuove, 1996.