Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

La riconfigurazione del business model nelle PMI

Relatore
Ch. Prof. Marco Vedovato

Laureando
Marco Tamai
Matricola 821623

Anno Accademico
2012/2013

Indice

INTRODUZIONE ..... **V**

CAPITOLO 1

I CAMBIAMENTI DELL'AMBIENTE E IL RUOLO DELLA STRATEGIA **1**
1.1 I PRINCIPALI CAMBIAMENTI DEL CONTESTO ECONOMICO: LA GLOBALIZZAZIONE, L'INTEGRAZIONE EUROPEA, LA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA E LE CONSEGUENZE DELLA CRISI ECONOMICA 2
1.2 IL CONTESTO PRODUTTIVO ITALIANO 13
1.3 IL RUOLO DELLA STRATEGIA 18

CAPITOLO 2

IL BUSINESS MODEL E LA SUA RICONFIGURAZIONE **27**
2.1 DEFINIZIONE DI BUSINESS MODEL 27
2.2 IL "BUSINESS MODEL CANVAS" 42
2.3 LA RICONFIGURAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS 65

CAPITOLO 3

IL CASO PAC SERVICE **71**
3.1 INQUADRAMENTO DELL'AZIENDA 71
3.2 IL MODELLO DI BUSINESS DI PAC SERVICE 79
3.3 ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA 85

CAPITOLO 4

ANALISI DEL SETTORE **97**
4.1 INQUADRAMENTO DEL SETTORE 97
4.2 ANDAMENTO ECONOMICO DEL SETTORE 101

CAPITOLO 5

ANALISI DELLA CONCORRENZA **109**
5.1 ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA CONCORRENZA 109
5.2 CONFRONTO TRA PAC SERVICE E I COMPETITORS DIRETTI 115

CAPITOLO 6

ANALISI DEI CLIENTI 127
6.1 ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA DEI CLIENTI 127
6.2 ANALISI DELLE IMPRESE INTERVISTATE 134
6.3 ANALISI DEI CLUSTER 168

CAPITOLO 7

LA RICONFIGURAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS DI PAC SERVICE 197
7.1 SWOT ANALYSIS 197
7.2 LE OPZIONI STRATEGICHE 212
7.3 LA RICONFIGURAZIONE DEL BUSINESS MODEL DI PAC SERVICE 226

BIBLIOGRAFIA 239

Introduzione

Tema centrale dell'elaborato è la riconfigurazione del modello di business nelle piccole e medie imprese, affrontato secondo una duplice prospettiva, dapprima, attraverso un approccio teorico e, in un secondo momento, attraverso un approccio empirico.

La scelta di questo argomento nasce dalla manifestazione di alcuni importanti mutamenti dell'ambiente economico complessivo, quali la globalizzazione, l'integrazione europea, lo sviluppo dell'ICT e gli effetti della recessione globale, che impongono alle imprese italiane cambiamenti sia a livello strategico che di business model, al fine di riuscire a vincere le sfide che una competizione su scala globale inevitabilmente comporta. L'esigenza di modificare alcuni paradigmi propri di alcune realtà aziendali diventati ormai obsoleti, viene esacerbata qualora le conseguenze di questi fattori esogeni vengono ad impattare sull'attuale tessuto produttivo italiano, costellato di piccole e medie imprese (la cui quota corrisponde al 99,9% sul totale dei soggetti economici presenti[1]), poiché, nel corso dell'ultimo decennio, le nostre PMI hanno evidenziato una progressiva perdita di competitività nei confronti alle PMI degli altri paesi europei. Ciò che emerge da questo situazione, dunque, è l'esigenza di modificare il modo di fare impresa dalle sue fondamenta, partendo, pertanto, dalla rivisitazione delle strategie che stanno alla base di ciascuna impresa (*capitolo 1*).

Successivamente, viene presentato il tema del business model secondo una prospettiva teorica, partendo dai più importanti contributi offerti dalla letteratura sull'argomento in questione, arrivando ad individuarne i principali tratti distintivi. In un secondo momento viene introdotto uno strumento particolarmente utile alla mappatura e alla modifica dei modelli di business, il "business model canvas",

[1] Unione Europea, "Scheda informativa SBA 2012 – ITALIA".

sviluppato da Osterwalder e Pigneur, due dei più autorevoli studiosi di tale materia. Alla fine del *capitolo 2*, viene effettuata una panoramica delle principali modalità tramite cui può avvenire la riconfigurazione del modello di business.
Dopo i primi due capitoli, in cui la riconfigurazione del modello di business viene presentata secondo un punto di vista teorico, si apre una parte empirica (costituita dai successivi 5 capitoli), in cui alcuni dei concetti esposti nella prima parte della tesi vengono applicati nello studio di un caso aziendale, che vede come protagonista Pac Service S.p.A., un'impresa veneta di medie dimensioni operante nella filiera del packaging in cartoncino teso in qualità di centro taglio, la quale, dovendo affrontare le numerose sfide che le dinamiche del suo settore le impongono (la maggior parte delle quali derivano proprio da quei cambiamenti del contesto citati in precedenza), si è trovata dover ripensare al proprio modello di business attuale, per poter così giungere ad una sua riconfigurazione. In una prima battuta, quindi, viene effettuata un'analisi interna dell'azienda, fornendone un inquadramento generale, mappando il modello di business utilizzato sino a questo momento ed effettuando un'analisi economico-finanziaria, con lo scopo di mettere in luce gli eventuali aspetti negativi (*capitolo 3*).
Nei successivi tre capitoli vengono effettuate delle analisi dell'ambiente esterno proprio di tale impresa, con l'obiettivo di far emergere delle potenziali opportunità presenti, di indentificare le possibili minacce e, più in generale, di cogliere indicazioni utili alla riconfigurazione vera e propria del suo business model. Nel *capitolo 4*, perciò, viene analizzato il settore in cui svolge la propria attività produttiva, ossia quello del packaging in cartone, fornendo, dapprima, un inquadramento generale sulla sua struttura e sugli attori coinvolti ed effettuando, in un secondo momento, un'analisi del suo andamento economico complessivo, tramite l'analisi aggregata di alcune voci ed indici di bilancio dei soggetti che lo compongono.
Nel *capitolo 5* viene analizzata la concorrenza di Pac Service. Anche in questo caso viene svolta un'analisi economico-finanziaria aggregata, che prevede lo studio di alcune delle principali voci ed indici di bilancio dei concorrenti. In secondo luogo viene effettuato un confronto diretto tra Pac Service e i suoi quattro competitors

principali, sempre sulla base dell'analisi di indicatori ed indici di bilancio, al fine di individuare eventuali gap di Pac Service a livello di performance economiche, potendo, in questo modo, comprendere quali aree aziendali necessitino maggiormente di interventi volti ad un recupero di competitività.

Nel *sesto capitolo*, invece, vengono analizzati i clienti di Pac Service e dei centri taglio, in generale. Analogamente a quanto fatto nel capitolo precedente, anche qui una prima fase prevede un'analisi economico-finanziaria aggregata, con l'ovvia differenza che i soggetti analizzati non sono i concorrenti, bensì i clienti (o potenziali clienti) di Pac Service. In un secondo step, invece, è stata condotta un'indagine del mondo delle cartotecniche[2], basata su un questionario telefonico sottoposto ad un campione di 120 cartotecniche. I dati raccolti sono stati utilizzati per effettuare, dapprima, un'analisi qualitativa dei clienti, dei loro comportamenti e delle loro esigenze, e, in un secondo momento, per svolgere una cluster analysis, volta ad identificare i gruppi strategici che compongono il panorama delle cartotecniche italiane, potendo così trarre importanti spunti per un'eventuale riformulazione della proposta di valore di Pac Service.

Nel capitolo conclusivo (*capitolo 7*) viene trattata la riconfigurazione del modello di business di Pac Service. All'inizio vengono riassunte la principali evidenze emerse dalle analisi interne ed esterne, giungendo così alla formulazione di una SWOT analysis, volta ad esplicitare i punti di forza e di debolezza dell'impresa, mettendoli in relazione con le opportunità e le minacce insite nell'ambiente in cui opera. Tale analisi rappresenta la base per la formulazione di un set di opzioni strategiche perseguibili da Pac Service per rinnovare il proprio modello di business, che vengono enucleate nel dettaglio all'interno del secondo paragrafo. Alcune di queste opzioni strategiche diventeranno, poi, le linee guida per la riconfigurazione vera e propria del business model di Pac Service, che viene illustrata in tutte le sue componenti nell'ultimo paragrafo del settimo capitolo.

[2] Le cartotecniche rappresentano la principale tipologia di clienti dei centri taglio. Entrambi questi tipi di imprese vengono presentati più dettagliatamente nei paragrafi 3.1 e 4.1.

Capitolo 1:

I cambiamenti dell'ambiente e il ruolo della strategia

Negli ultimi decenni l'economia italiana si è contraddistinta, dapprima, per ritmo di crescita piuttosto basso, inferiore alla media europea e, in un secondo momento, per una prolungata fase di debolezza del ciclo economico iniziata all'indomani della crisi finanziaria del 2008 che sta tuttora perdurando. Questo andamento negativo sembra da ricondursi a problemi strutturali irrisolti ed esacerbati da cambiamenti macroeconomici di portata globale, come "il cambiamento del paradigma tecnologico, portato dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione; la globalizzazione, ovvero l'integrazione mondiale dei mercati reali e finanziari; il processo di integrazione europea, culminato con l'introduzione della moneta unica. Questi tre cambiamenti hanno avuto una conseguenza comune: un forte e repentino aumento della pressione concorrenziale. Ciò è disceso sia dall'entrata massiccia sui mercati mondiali di beni e servizi a più basso costo provenienti dai paesi emergenti, che ha riguardato soprattutto le imprese dei settori tradizionali a più alta intensità di lavoro non qualificato, sia dalla necessità di tenere il passo delle imprese più pronte a sfruttare i guadagni di efficienza consentiti dalla rivoluzione tecnologica, sia, infine, dall'allargamento del mercato unico europeo e dall'impossibilità di recuperare competitività di prezzo attraverso deprezzamenti del cambio nominale" (Brandolini e Bugamelli, 2009).

1.1 I principali cambiamenti del contesto economico: la globalizzazione, l'integrazione europea, la rivoluzione tecnologica e le conseguenze della crisi economica

Definire i mutamenti di fondo del contesto esterno può permettere di comprendere meglio le ragioni delle poco brillanti performance del sistema produttivo italiano: non a caso sono spesso i settori tradizionali a tecnologia medio-bassa a segnare il passo, subendo maggiormente la pressione competitiva, per lo più di prezzo, esercitata dai paesi emergenti. La *globalizzazione* rappresenta, dunque, uno degli shock esogeni maggiormente influenti, alla cui integrazione dei mercati su scala globale si è aggiunto un processo di *integrazione a livello continentale*, che ha portato alla nascita di un mercato unico europeo nel corso degli anni novanta e all'introduzione dell'Euro negli anni seguenti, i quali hanno sia promosso un'ulteriore aumento della concorrenza nei mercati dei prodotti, sia causato una riconfigurazione degli assetti produttivi su scala europea. Parallelamente a questi cambiamenti internazionali si è manifestata la rivoluzione tecnologica scaturita dallo sviluppo e dalla penetrazione delle *tecnologie di informazione e comunicazione* (ICT), che hanno accelerato tali processi di integrazione, grazie ad una riduzione dei costi di trasporto e di comunicazione[3] e hanno evidenziato significative differenze di performance tra chi è stato in grado di coglierne le potenzialità e chi si è attardato[4]. Alle discontinuità generatesi in seguito a questi shock esogeni vanno sommati gli effetti prodotti dall'*attuale crisi economica*, come il crollo dei consumi e le tensioni nei mercati dei capitali, con susseguenti difficoltà di finanziamento, che necessariamente impongono (e imporranno) dei cambiamenti al tradizionale modo di fare impresa.

[3] WTO, 2008, "World Trade Report 2008, Trade in a Globalizing World".
OECD 2007, "Staying Competitive in the Global Economy: Moving Up the Value Chain".
[4] Brandolini A., Bugamelli M., 2009, "Rapporto sulle tendenze del sistema produttivo italiano", Questioni di economia e finanza, Banca d'Italia, 45.

La globalizzazione

La globalizzazione è un fenomeno economico, politico e culturale che pervade tutto il globo, e di cui è difficile darne un'univoca ed universalmente accettata, data la sua complessità intrinseca. Per il premio Nobel 2001, nonché ex Chief Economist della Banca Mondiale, Joseph E. Stiglitz "sostanzialmente, si tratta di una maggiore integrazione tra i paesi e i popoli del mondo, determinata dall'enorme riduzione dei costi dei trasporti e delle comunicazioni e dall'abbattimento delle barriere artificiali alla circolazione internazionale di beni, servizi, capitali, conoscenza e (in minore misura) delle persone"[5], il tutto affiancato dalla creazione di organismi internazionali volti a favorirne il coordinamento ed un equilibrato sviluppo.
Le cause del processo di globalizzazione sono da ricondurre soprattutto all'azione congiunta di tre forze[6]:

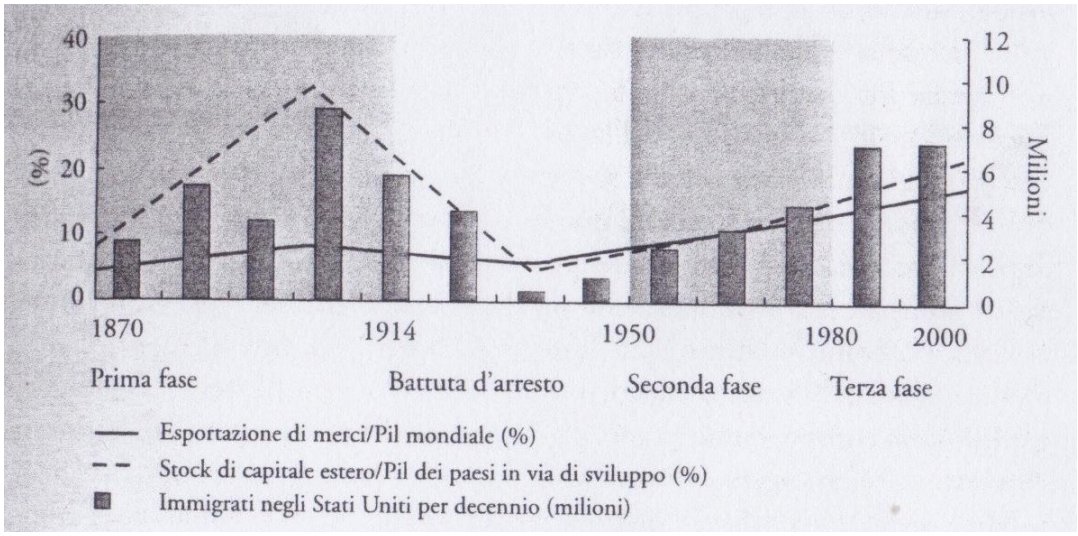
- *progresso tecnologico*: esso, unito all'innovazione dei processi produttivi, ha contribuito a diminuire fortemente i costi e i tempi di trasporto e di comunicazione (soprattutto grazie allo sviluppo delle ICT, vedi oltre), semplificando di fatto la circolazione di prodotti, servizi, persone e capitali tra i vari paesi. Lo sviluppo tecnologico ha favorito la nascita di imprese aventi strutture organizzative e produttive dislocate in diverse aree del pianeta;
- *interazione politico-economica tra i diversi Stati*: dal secondo dopoguerra in poi, con la caduta dei vari regimi nazionalistici occidentali, molti governi hanno intrapreso un'intensa fase di collaborazione e cooperazione economica a livello internazionale che ha portato alla nascita di organismi internazionali, quali il Fondo Monetario Internazionale (FMI), la Banca Mondiale (BM), e l'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC), volti a facilitare l'integrazione e l'interazione commerciale tra paesi;
- *movimenti internazionali di capitali*: il divario tra i capitali accumulati dai paesi occidentali e rispetto agli altri, ha fatto sì che questi venissero investiti al di

[5] Stiglitz J. E., 2002, "La globalizzazione e i suoi oppositori", Einaudi.
[6] Targetti F., Fracasso A., 2008, "Le sfide della globalizzazione: storia, politiche e istituzioni".

fuori dei confini nazionali. Questi scambi finanziari hanno conosciuto una notevole crescita negli ultimi trent'anni: nel 1980 il loro ammontare era pari a 1200 miliardi di dollari, mentre nel 2004 ha raggiunto quota 5800 miliardi di dollari, con un incremento medio annuo del 6,6%, che è stato superiore al tasso di crescita medio del PIL mondiale[7].

Da un punto di vista storico, si può notare come le prime arcaiche forme di globalizzazione risalgono già al medioevo con la nascita delle prime rotte commerciali, proseguite poi con la scoperta del continente americano e i successivi scambi di merci con il vecchio continente, giungendo a vere e proprie forme di colonialismo. In seguito alla rivoluzione industriale e al ridimensionamento del mercantilismo, la globalizzazione ha conosciuto a partire dalla fine del XIX secolo tre diverse fasi, intervallate da una "battuta d'arresto" tra la fine della prima guerra mondiale e la fine della seconda[8] (vedi figura 1.1.1).

Figura 1.1.1



Fonte: Collier P., Dollar D., 2003.

[7] Wei S.-J., 2006, "International capital flows", The New Palgrave Dictionary of Economics.
[8] Collier P., Dollar D., 2003, "Globalizzazione, crescita economica e povertà: rapporto della Banca Mondiale", Il Mulino.

Le basi per quest'ultima fase del processo d integrazione economica sono state gettate all'indomani della conclusione del secondo conflitto mondiale, quando nel luglio del 1944 si tenne la conferenza di Bretton Woods. Essa aveva molteplici obiettivi, volti soprattutto a scongiurare l'insorgere di nuovi conflitti bellici e a favorire la cooperazione ed il commercio internazionale. In seguito ai relativi accordi, furono istituiti il FMI e la Banca Mondiale nel 1945, mentre nel 1947 venne sancito il General Agreement on Tariffs and Trade (Accordo Generale sulle Tariffe e il Commercio, noto anche come GATT).

Per quanto riguarda il FMI, al quale vi aderiscono 188 paesi, esso ha come principali obiettivi "la promozione della cooperazione monetaria e finanziaria dei membri, la facilitazione della crescita del commercio internazionale (e quindi del reddito e dell'occupazione nei vari paesi), il rafforzamento del sistema di pagamenti multilaterali e il mantenimento dei tassi di cambio appropriati"[9].

La Banca Mondiale, comprende al suo interno due istituzioni internazionali, la Banca Internazionale per la Ricostruzione e lo Sviluppo (BIRS) e l'Agenzia Internazionale per lo Sviluppo (AID), e ha come finalità, invece, la lotta alla povertà e l'aiuto e il finanziamento degli stati in difficoltà.

L'accordo GATT definiva, prodotto per prodotto le regole commerciali generali cui i molteplici firmatari dell'accordo dovevano attenersi, vietando le contingentazioni e incoraggiando la riduzione dei dazi applicati alle importazioni. Nel 1995 esso venne sostituito con l'Organizzazione Mondiale del Commercio (detta anche WTO), una vera e propria istituzione internazionale, con sede a Ginevra, in grado di risolvere le ambiguità insite nel GATT derivanti dalla sua natura di negoziazione prodotto-per-prodotto. Al fine di perseguire la sua principale funzione di "assicurare che il commercio nel modo fluisca nel modo più fluido, prevedibile ed è libero possibile"[10], viene attribuiti al WTO anche il compito di dirimere le eventuali controversie commerciali tra i suoi membri, che sono attualmente 192.

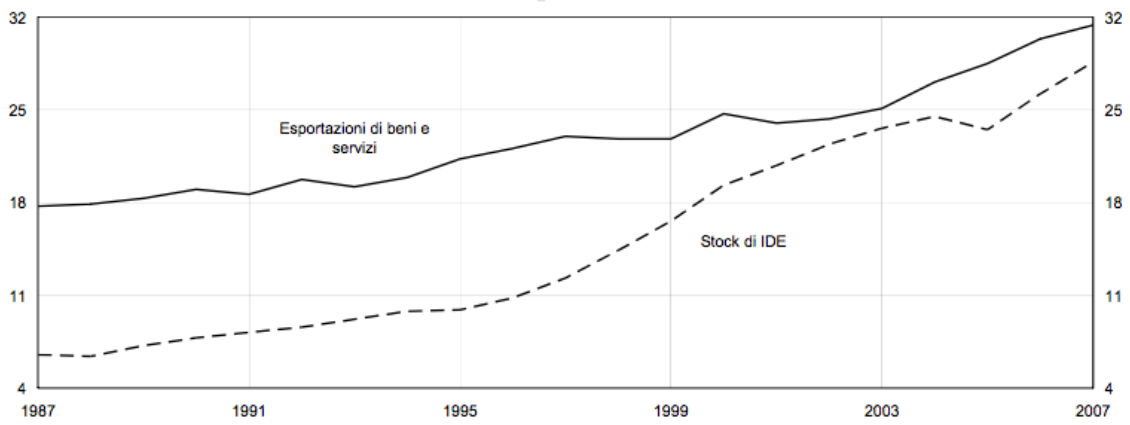
---

[9] Targetti F., Fracasso A., 2008, "Le sfide della globalizzazione: storia, politiche e istituzioni".

[10] Letteralmente: "*It's main function is to ensure that trade flows as smoothly, predictably and freely as possible*", www.wto.org.

Gli effetti di questo lungo processo di integrazione, ormai irreversibile[11], hanno prodotto un'impennata degli scambi internazionali di beni e servizi, il cui ritmo di crescita è ben superiore a quello del PIL mondiale: infatti l'incidenza delle esportazioni sul PIL mondiale è aumentata dal 18 al 31 percento tra il 1987 e il 2007, con un incremento ancor più vertiginoso degli investimenti diretti esteri (IDE) (vedi figura 1.1.2).

Fig. 1.1.2: **Esportazioni e stock di IDE in rapporto al PIL mondiale**
(valori percentuali)



Fonte: elaborazione della Banca d'Italia su dati dell'FMI

L'incremento ha riguardato principalmente le merci, le cui esportazioni sono aumentate dal 14 al 25 per cento del PIL, e ha visto come protagonisti i paesi in via di sviluppo, la cui quota sulle esportazioni mondiali di beni è aumentata dal 21 al 37 percento nello stesso arco temporale (Brandolini e Bugamelli, 2009).

L'ingresso nelle organizzazioni per lo scambio internazionale di alcuni paesi, tra cui Cina e India, dotati prevalentemente di un'enorme forza lavoro non qualificata ma di un basso stock di capitale, ha modificato in modo consistente la struttura dei vantaggi comparati, con conseguente aumento della pressione competitiva nelle produzioni a maggior intensità di lavoro non qualificato. Allo stesso modo, le imprese operanti in settori che richiedono una maggior intensità di capitale, di

[11] Beck U., 1997, "Che cos'è la globalizzazione? Rischi e prospettive della società planetaria", Carocci editore.

manodopera qualificata e di altri fattori scarsi, dovrebbero beneficiare di un mercato più ampio in cui collocare i propri prodotti (Brandolini e Bugamelli, 2009). Ciò dovrebbe spingere i paesi più sviluppati a rifondare profondamente la propria struttura produttiva, abbandonando i settori tradizionali labour intensive e abbracciando quelli che richiedono una maggior intensità di capitale e di lavoro qualificato (Bernard, Jensen e Schott, 2006). A ciò si aggiunge l'ulteriore conseguenza che, all'interno di ogni settore, la riduzione delle barriere all'entrata fa sì che le imprese meno efficienti siano costrette a uscire dallo stesso, determinando, pertanto, un incremento della produttività media del settore come[12]. Ciò comporta inevitabilmente una maggior ottimizzazione dei fattori produttivi impiegati, con un aumento di output a parità di input e una riduzione dei mark-up (Chen , Imbs e Scott, 2007).

Il processo di globalizzazione, grazie alla diminuzione dei costi di trasporto e di comunicazione, ha portato a un'importante riorganizzazione della produzione su scala internazionale, mediante la quale molte imprese hanno localizzato alcune fasi produttive in differenti aree geografiche, in base alla convenienza relativa dei fattori[13]; basti pensare alle molte multinazionali statunitensi (quali Apple e Nike, solo per citarne alcune), e non solo, che hanno trasferito buona parte delle proprie fasi produttive nel sudest asiatico.

Da questo processo di iniziale delocalizzazione, si è gradualmente passati da una prospettiva di scambio internazionale di beni completi (trade-in-goods) a un commercio fra nazioni dei vari "compiti" necessari alla produzione di quei beni (trade-in-tasks), da cui discende la nascita di molteplici "catene produttive globali" (global supply chains), i cui estremi corrispondono alla concettualizzazione del prodotto e alla sua vendita finale, mentre gli anelli intermedi rappresentano i

---

[12] Melitz M. J., 2003, "The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity", Econometrica.
Bernard A. B., Eaton J., Jensen J. B., Kortum S., 2003, "Plants and Productivity in International Trade", The American Economic Review.
Melitz M.J., Ottaviano G., I., P., 2008, "Market Size, Trade and Productivity", Review of Economics Studies.

[13] Feenstra R.C., 1998, "Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy", Journal of Economic Perspectives.

diversi task e le diverse fasi produttive a cui le imprese di diversi paesi aggiungono mano a mano frammenti di valore (Grossman e Rossi-Hansberg, 2008). Questo cambiamento nel paradigma produttivo ha fatto nascere il termine di "nuova globalizzazione", che viene, di fatto, attribuito a questi processi di frammentazione produttiva (unbundling) in catene di compiti distribuiti a soggetti operanti in nazioni diverse (offshoring), rendendo tali catene di valore globali (global value chains)[14].

L'integrazione europea

In Europa, a partire dal 1951 con l'introduzione della CECA (Comunità Europea Carbone e Acciaio), si è assistito ad un progressivo processo di integrazione politica ed economica, passato attraverso la costituzione della Comunità Economica Europea nel 1957 per poi giungere all'attuale configurazione dell'Unione Europea a 27 Paesi. Altri importanti tappe furono la costituzione dell'Area Schengen (alla quale vi aderiscono, oltre ai 27 Paesi dell'UE, ad esclusione del Ragno Unito e dell'Irlanda, anche Svizzera, Norvegia e Islanda), avente l'obiettivo di facilitare la libera circolazione di persone e merci nel continente, e la costituzione dell'UEM (Unione Economica e Monetaria dell'UE). Tali accordi internazionali, se da un lato hanno favorito la cooperazione tra gli Stati aderenti, portando a un prolungato periodo di pace e stabilità, dall'altro hanno profondamente modificato gli equilibri economici, portando a una riconfigurazione e a una riallocazione della produttività a livello europeo. Infatti, "grazie alla libera circolazione dei fattori della produzione, la realizzazione di un mercato unico europeo dovrebbe aver sostenuto gli scambi commerciali, promosso la concorrenza, favorito la specializzazione nelle produzioni di vantaggio comparato. L'introduzione dell'euro nel gennaio 1999 ha rappresentato il culmine di tale processo. I benefici connessi con l'adozione di una valuta comune – la riduzione dei

[14] Accetturo A., Giunta A., Rossi S., 2011, "Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione", Questioni di economia e finanza, Banca d'Italia, 86.

costi di transazione, l'eliminazione del rischio di tasso di cambio all'interno dell'area, la maggiore trasparenza nei prezzi e nei costi – dovrebbero aver agito da ulteriore stimolo al commercio internazionale e agli investimenti diretti esteri. L'adozione dell'euro ha anche posto fine alla possibilità per i singoli paesi di ricorrere a svalutazioni per fronteggiare perdite di competitività. Anche la stabilizzazione macroeconomica, conseguita prima con gli sforzi compiuti dai paesi dell'UE per allinearsi ai criteri stabiliti dal Trattato di Maastricht e poi con la condotta della politica monetaria comune, dovrebbe aver creato un clima favorevole alle decisioni di investimento e di ingresso su nuovi mercati. […] La progressiva riduzione delle barriere agli scambi di beni e servizi e ai flussi di capitale intra-europei e l'impossibilità di ricorrere a "svalutazioni competitive" dovrebbero aver intensificato le pressioni concorrenziali e indotto guadagni di efficienza sia a livello di impresa sia a livello di settore" (Brandolini e Bugamelli, 2009).

Diversi autori hanno tentato di quantificare gli effetti derivanti dall'integrazione europea e il relativo impatto sul commercio dell'area considerata: mentre le prime stime indicavano un incremento compreso tra il 5 e il 15 percento[15], quelle più recenti riducono questo beneficio ad un aumento compreso tra il 2 e il 5 percento[16]. Per quanto riguarda le analisi a livello settoriale, pur essendo limitate e frammentate, esse sembrano evidenziare che l'eliminazione dell'incertezza sull'evoluzione del tasso di cambio abbia favorito i settori caratterizzati da prodotti differenziati e nei quali i costi d'accesso ai mercati esteri sono notevoli

---

[15] Micco A., E. Stein e G. Ordonez,2003, "The Currency Union Effect on Trade: Early Evidence from EMU", Economic Policy.
Flam H. e H. Nordström, 2003, "Trade Volume Effects of the Euro: Aggregate and Sector Estimates", IIES Seminar Paper.
Baldwin R.E., 2006, "The Euro's Trade Effects", European Central Bank Working Paper.
De Nardis S. e C. Vicarelli, 2003, "The Impact of the Euro on Trade: The (Early) Effect Is Not So Large", Economics Working Paper.

[16] Baldwin R.E., R.A. De Santis, V. Di Nino, L.G. Fontagné e D. Taglioni, 2008, "Study on the Impact of the Euro on Trade and Foreign Direct Investment", European Economic and Monetary Union Working Paper.
De Nardis S., C. Pappalardo e C. Vicarelli, 2008, "The Euro Adoption's Impact on Extensive and Intensive Margins of Trade: The Italian Case", ISAE Working Paper.

(Baldwin, Skudelny e Taglioni, 2005) o la cui produzione risulta internazionalmente frammentata (Flam e Nordström, 2003). L'introduzione della moneta unica, infatti, ha contribuito alla riduzione alcuni dei costi e dei rischi tipici legati alle oscillazioni dei tassi di cambio fra valute che un'impresa esportatrice si trova inevitabilmente ad affrontare, rendendo più agevole l'ingresso nei mercati degli altri Stati membri. A ciò va aggiunta anche la riduzione dei tassi di interessi reali che ha favorito il processo di internazionalizzazione di diverse società, dal momento che, qualora queste avessero dovuto indebitarsi per fronteggiare i relativi costi, lo avrebbero fatto ad un minor costo (Mancini-Griffoli, 2006).
Questi mutamenti hanno profondamente trasformato la situazione preesistente nelle varie realtà europee, aumentando per imprese sia le possibilità di guadagno, derivanti dalle maggiori opportunità di esportare i propri prodotti e servizi, sia le minacce di vedere erodere i propri margini e risultati sotto la spinta di una maggiore pressione competitiva esercitata dai competitors stranieri.

La rivoluzione tecnologica dell'ICT

Il possente sviluppo delle tecnologie di informazione e comunicazione, che ha a avuto i suoi albori negli anni sessanta con le prime reti di computer (vedi ARPANET), dalle quali nacque negli anni ottanta il ben più noto internet, ha raggiunto oggi un enorme livello di pervasività. Esso non ha solamente reso più interconnesso il mondo, ma ha mutato il modo stesso di fare impresa: grazie all'ICT è possibile sapere in tempo reale cosa succede in qualsiasi punto del mondo e gestire filiali e stabilimenti produttivi della propria società dislocati a migliaia di chilometri di distanza dalle sedi centrali, permettendo così di cogliere meglio i vantaggi derivanti da una maggiore internazionalizzazione.

Di particolare interesse risulta essere la classificazione fatta da Timmer e Van Ark[17] sugli effetti dall'evoluzione dell'ICT, raggruppandoli in tre categorie.

- *Produzione*: la presenza di produttori di ICT, grazie alla loro costante azione di ricerca e sviluppo in questo ambito, sembra avere un impatto positivo sull'intera produttività dell'economia di un Paese in modo direttamente proporzionale al numero dei produttori di ICT presenti;
- *Investimento*: il costante abbattimento dei prezzi, unito a un aumento della loro qualità, ha fatto sì che le imprese investano sempre più nell'ICT, abbandonando progressivamente le tradizionali produzioni labour intensive in favore di altre tipologie di produzione richiedenti sempre più una forza lavoro qualificata;
- *Innovazione stimolata dalle TIC*: date le loro caratteristiche di general purpose technologies (GPT)[18], ossia di tecnologie in grado di influenzare e trasformare molteplici aspetti di un'economia, le ICT consentono l'adozione di forme organizzative più efficienti ed un maggior investimento in capitale intangibile.

Questi effetti sarebbero dunque in grado di far aumentare la produttività di tutti gli altri fattori produttivi, in particolare i primi due, secondo Triplett e Bosworth (2004), furono alla base della straordinaria crescita di fine anni novanta degli Stati Uniti sono stati soprattutto i primi due fattori a sostenere la straordinaria crescita economica degli Stati Uniti della fine degli anni novanta, come affermato anche da numerosi altri studi[19].

---

[17] Timmer M.P. e B. Van Ark, 2005, "Does Information and Communication Technology Drive EU-US Productivity Growth Differentials?", Oxford Economic Papers.

[18] David P.A., 1990, "The Dynamo and the Computer: An Historical Perspective on the Modern Productivity Paradox", American Economic Review.
Basu S. e J. Fernald, 2008, "Information and Communications Technology as a General Purpose Technology: Evidence from US Industry Data", Federal Reserve Bank of San Francisco Economic Review.

[19] Jorgenson D.W. e K. Stiroh, 2000, "Raising the Speed Limit: US Economic Growth in the Information Age", Brooking Papers on Economic Activity.
Oliner S.D. e D.E. Sichel, 2000, "The Resurgence of Growth in the Late 1990s: Is Information Technology the Story?", Journal of Economic Perspectives.
OECD, 2003, "The Sources of Economic Growth in OECD Countries".
Visco I., 2004, "La crescita economica in Europa: ritardi e opportunità", L'Industria.

Pertanto, il settore dell'ICT, oltre a rappresentare un volano per la costante integrazione dell'economia mondiale, sta modificando costantemente i connotati dei modelli produttivi delle aziende, ormai sempre più legati a queste nuove tecnologie.

Gli effetti della recessione economica

La crisi finanziaria scoppiata nel settembre 2008 ha prodotto molteplici effetti, che in un secondo momento si sono riverberati sull'economia reale.
Lo scoppio della bolla immobiliare statunitense, aggravato dalla relativa speculazione finanziaria effettuata da molti istituti di credito (tramite soprattutto l'utilizzi di CDO e CDS [20]), con successivi interventi di salvataggio e nazionalizzazioni effettuati da numerosi governi occidentali, ha causato una crisi di fiducia a livello di mercato interbancario con susseguente stretta creditizia da parte delle banche. Ciò ha reso più difficoltoso l'accesso al credito per molte imprese. A ciò si è aggiunta una diminuzione della produzione a livello globale, che, a sua volta, ha dato il la a un progressivo aumento della disoccupazione con conseguente perdita di potere di acquisto e calo dei consumi, con impatti devastanti per alcuni settori (automotive e comparto edilizio in primis).
Un'ulteriore conseguenza riguarda la crisi del debito sovrano di alcuni Paesi (perlopiù europei), che ha costretto molti governi, tra cui quello italiano, ad adottare politiche di austerità ed un aumento della pressione fiscale, con un'ulteriore ricaduta sui consumi.
Credit crunch, disoccupazione, perdita del potere d'acquisto, calo dei consumi, debolezza dal lato della domanda e maggiore pressione fiscale sono dunque fattori che stanno esercitando una notevole pressione sul sistema produttivo italiano e che richiedono delle contromisure atte a fronteggiare questi effetti congiunturali.

[20] Stiglitz J. E., 2010, "Bancarotta: l'economia globale in caduta libera", Einaudi.

1.2 Il contesto produttivo italiano

L'odierna situazione economica italiana, che emerge dai dati macroeconomici stilati nel corso degli ultimi anni, può essere così sinteticamente descritta: "quasi stagnante, nel prodotto e nella produttività, dalla fine degli anni '90; solo sfiorata dalla crisi finanziaria globale del 2007-08, ma pesantemente colpita dalla conseguente recessione mondiale del 2008-2009, che ne ha risospinto indietro di dieci anni il livello della produzione; attualmente, in uscita dalla crisi con lo stesso passo lento con cui vi era entrata"[21]. In particolare, ciò che maggiormente colpisce è la composizione del tessuto produttivo italiano, costellato soprattutto da imprese piccole e micro[22] (vedi tabella 1.2.1).

Tabella 1.2.1

	Numero di imprese			Occupazione			Valore aggiunto		
	Italia		UE-27	Italia		UE-27	Italia		UE-27
	Numero di imprese	%	%	Numero	%	%	Miliardi €	%	%
Micro	3.610.090	94,6%	92,2%	7.087.214	46,6%	29,6%	180	29,4%	21,2%
Piccole	184.345	4,8%	6,5%	3.250.491	21,4%	20,6%	139	22,7%	18,5%
Medie	19.370	1,1%	1,1%	1.875.598	12,3%	17,2%	99	16,2%	18,4%
PMI	**3.813.805**	**99,9%**	**99,8%**	**12.213.303**	**80,3%**	**67,4%**	**418**	**68,3%**	**58,1%**
Grandi	3.253	0,1%	0,2%	2.998.619	19,7%	32,6%	194	31,7%	41,9%
Totale	**3.817.058**	**100,0%**	**100,0%**	**15.211.922**	**100,0%**	**100,0%**	**612**	**100,0%**	**100,0%**

Fonte: Unione Europea, "Scheda informativa SBA 2012 – ITALIA"; Dati Eurostat

[21] Accetturo A., Giunta A., Rossi S., 2011, "Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione", Questioni di economia e finanza, Banca d'Italia, 86.

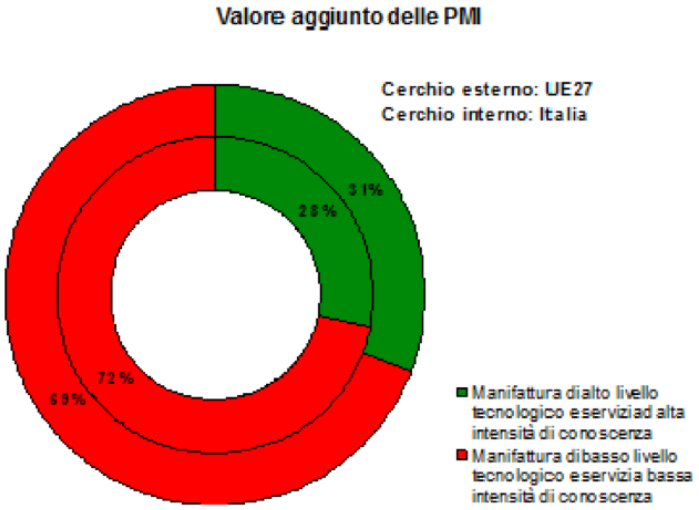
[22] L'Unione Europea, mediante la Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE del 6 maggio 2003, suddivide le imprese secondo le seguenti classi dimensionali:

- *media impresa*: impresa con un organico inferiore a 250 persone e con fatturato non superiore a 50 milioni di euro o con totale di bilancio inferiore a 43 milioni di euro;
- *piccola impresa*: impresa con un organico inferiore a 50 persone e con fatturato o totale di bilancio inferiore a 10 milioni di euro;
- *micro impresa*: impresa con un organico inferiore a 10 persone e con fatturato o totale di bilancio inferiore a 2 milioni di euro.

L'Italia è il paese con il più alto numero di PMI all'interno dell'Unione Europea con più di 3,8 milioni di unità (quasi il doppio rispetto alla Germania che ne conta quasi 2,1 milioni). Questo dato, in realtà, può risultare fuorviante alla luce dell'elevatissimo numero di microimprese (il 94,6% sul totale, mentre la media dell'UE a 27 paesi è del 92,2%), le quali occupano meno di 10 dipendenti (vedi nota 22), contribuendo, di fatto, relativamente poco all'occupazione e al valore aggiunto prodotto complessivamente a causa della modesta dimensione. Infatti, le PMI tedesche, pur essendo 1,7 milioni in meno, offrono 15,2 milioni di posti di lavoro (contro i 12,2 milioni di quelle italiane) e producono il 56% del valore aggiunto complessivo (mentre quelle italiane ne producono 68,3%)[23]. Inoltre, le PMI italiane tendono a essere maggiormente concentrate, forse anche in maniera spropositata, nel settore manifatturiero rispetto al resto d'Europa: le PMI operanti in questo settore rappresentano il 31% al valore aggiunto complessivamente prodotto (media UE-27: 21%) e il 25% dei posti di lavoro nelle PMI (media UE-27: 20%). Malgrado ciò, la quota di queste PMI che svolgono attività di livello tecnologico alto o medio-alto è uguale a quella dell'UE, anche se la quota di valore aggiunto da esse prodotto sul totale delle PMI è leggermente inferiore[24] (il 28% contro il 31% dell'UE-27, vedi figura 1.2.1).

[23] Unione Europea, "Scheda informativa SBA 2012 – ITALIA".
[24] Vedi nota 23.

Figura 1.2.1

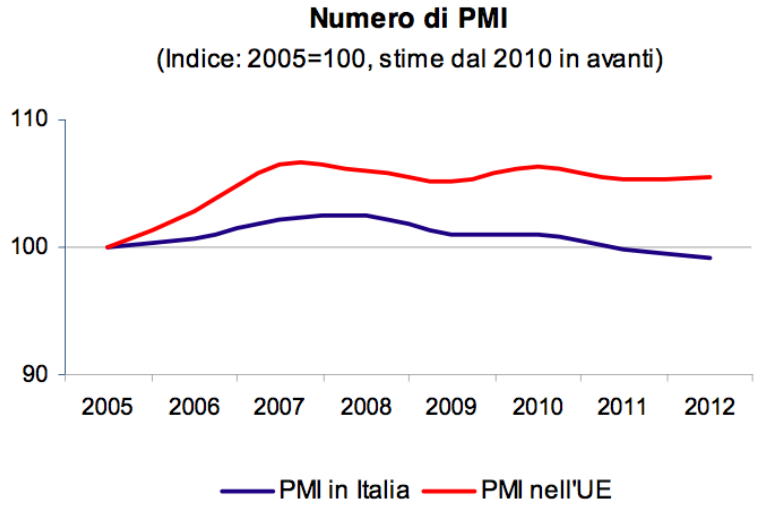


Fonte: Unione Europea, "Scheda informativa SBA 2012 – ITALIA"

Guardando più da vicino la realtà delle PMI italiane, si nota come, a partire dal 2008, esse abbiano iniziato a diminuire di numero, raggiungendo nel 2012 un livello inferiore a quello del 2005. Ma ciò che più preoccupa è che nello stesso arco temporale le PMI nell'UE sono aumentate di numero in misura decisamente superiore fino al 2007 per poi rimanere relativamente stabili fino al 2012. (Figura 1.2.2).

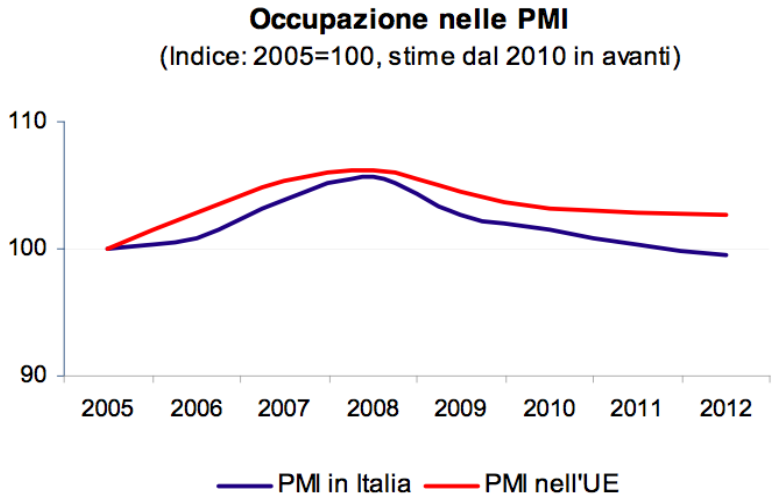
Per quanto concerne, invece, l'occupazione nelle PMI, l'Italia ha avuto un andamento piuttosto simile all'Unione Europea nella sua interezza; tuttavia la crescita occupazionale pre-crisi è stata meno forte e leggermente ritardata, mentre il successivo calo dell'occupazione è stato più repentino e accentuato ed è arrivato a toccare un livello inferiore a quello del 2005, mentre, in Europa tale diminuzione ha iniziato a frenare già a partire dal 2010, assestandosi a livelli comunque superiori rispetto al 2005 (Figura 1.2.3).

Figura 1.2.2



Fonte: Unione Europea, "Scheda informativa SBA 2012 – ITALIA"

Figura 1.2.3

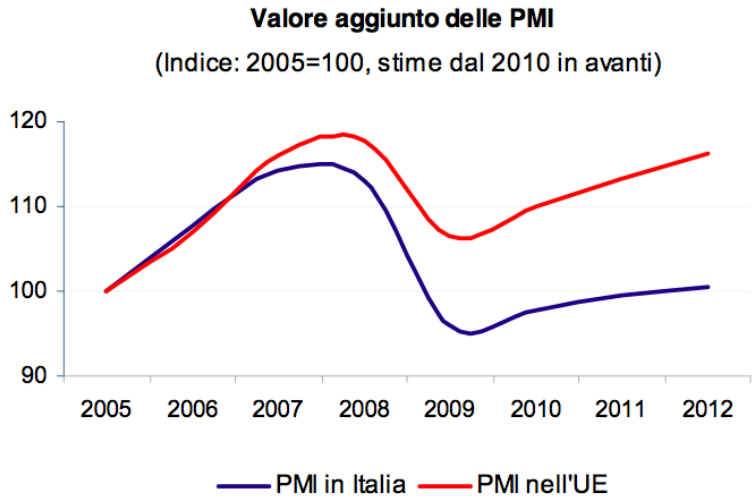


Fonte: Unione Europea, "Scheda informativa SBA 2012 – ITALIA"

L'andamento del valore aggiunto prodotto dalle PMI è un indicatore che fotografa in modo alquanto fedele l'attuale situazione di difficoltà. In riferimento all'Italia, esso è cresciuto fino all'inizio del 2007 con una velocità simile rispetto all'UE a 27 paesi, pur raggiungendo nel 2008 un picco inferiore. Ciò che più balza all'occhio è il

suo crollo iniziato a metà del 2008, che ha toccato il punto più basso a metà 2009 con una successiva lenta ripresa. Ma è il paragone con l'Unione Europea ad accentuare nuovamente le perplessità: anche in Europa c'è stato un calo del valore aggiunto prodotto dalle PMI, che però è stato meno rapido rispetto a quello italiano e che non ha raggiunto livelli inferiori a quelli del 2005; inoltre, il successivo aumento del valore aggiunto è stato ben più deciso, riportando la situazione quasi ai livelli pre-crisi (Figura 1.2.4).

Figura 1.2.4



Fonte: Unione Europea, "Scheda informativa SBA 2012 – ITALIA"

Da questi dati emerge, dunque, un quadro a tinte fosche per il sistema produttivo italiano, così fortemente incentrato sulle PMI, le quali sembrano, allo stato attuale delle cose, non più idonee a trainare l'economia del paese come hanno fatto fino a qualche decennio fa, dato il crescente gap che queste stanno accumulando a livello internazionale. Al di là degli interventi di politica economica, volti soprattutto a estendere il grado di concorrenza, a facilitare la riallocazione delle risorse dalle imprese meno produttive verso quelle più produttive, a favorire gli incrementi di

efficienza a livello di impresa e a favorire la crescita dimensionale delle imprese[25], ciò che è più auspicabile è una presa di coscienza da parte delle imprese italiane, in particolar modo delle PMI, degli enormi cambiamenti che stanno trasformando radicalmente il mondo da più di vent'anni, rendendo obsoleti i precedenti paradigmi e sancendo l'inevitabile declino per tutti quei soggetti che non sono in grado di rinnovarsi (o non vogliono farlo). Per Brandolini e Bugamelli (2009) "il deficit di crescita dell'economia italiana nell'ultimo decennio è riconducibile a caratteristiche strutturali del sistema produttivo, per molti versi immutate da decenni, che sono risultate inadatte a fronteggiare le nuove pressioni competitive e a sfruttare appieno le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica e dall'integrazione economica europea e mondiale". Da qui nasce (o dovrebbe nascere) l'esigenza di rinnovamento che deve investire tutto il sistema produttivo italiano, con particolare riferimento il settore manifatturiero, che, salvo i pochi casi di eccellenze a livello globale, è caratterizzato da imprese (per lo più PMI) poco innovative e labour intensive, che competono in mercati in cui subiscono la forte pressione competitiva esercitata dai paesi in via di sviluppo e non solo. Tale rinnovamento, affinché possa essere realmente efficace, deve partire dalla formulazione di nuove strategie per poi poter riconfigurare in toto l'intero modello di business.

1.3 Il ruolo della strategia

Nel paragrafo precedente si è parlato dell'esigenza di rinnovamento da parte delle aziende a partire dalle loro strategie. Ma cosa si intende, in realtà, per strategia? qual è il suo ruolo all'interno di un'azienda? Sebbene la strategia abbia un'ovvia importanza nelle imprese e ci sia, in generale, un certo consenso riguardo al fatto che ognuna di esse ne debba avere una, non c'è, malgrado l'elevato numero di ricerche accademiche sull'argomento, altrettanto consenso nel definire in modo

[25] Brandolini A., Bugamelli M., 2009, "Rapporto sulle tendenze del sistema produttivo italiano", Questioni di economia e finanza, Banca d'Italia, 45.

univoco cosa essa sia e come debba essere sviluppata (Mintzberg, 1987; Camillus , 1996; Markides, 1999 e 2000; Kaplan e Norton, 2001; De Wit e Meyer R., 2004).

Il concetto di strategia e il suo ambito di riferimento hanno subito numerose evoluzioni del corso del tempo. Le prime definizioni risalgono agli anni '50, con l'importante contributo di Peter Drucker che in "Practice of Management" del 1954 parlò per primo di decisione strategica, focalizzandosi soprattutto su due classici interrogativi che riguardano ogni realtà aziendale: "dove siamo?" e "dove stiamo andando?". Da lì in poi, per quasi tre decenni, gli studi di strategia si focalizzarono soprattutto sulla *pianificazione strategica*, seppur seguendo due direttrici diverse: in prima battuta i temi dominanti riguardavano la pianificazione e il controllo finanziario, focalizzando l'attenzione prevalentemente sul budget d'impresa, che divenne l'elemento cardine attorno cui far ruotare le decisioni future, mentre, a partire dagli anni '60, l'attenzione si spostata sulla pianificazione aziendale, privilegiando le tematiche della crescita e della diversificazione del portafoglio di business con un'ottica di medio periodo. Tra gli anni settanta e novanta, invece, la problematica principale divenne la *direzione strategica*, con lo sviluppo di due diversi orientamenti denominati *market-based view* e *resource-based view*. Il primo nato negli anni '80, grazie soprattutto ai numerosi contributi di Michael Porter[26], pone al centro la scelta dei settori e il posizionamento di mercato, al fine di ottenere un vantaggio competitivo; il secondo, invece, stravolge la visione del primo, facendo discendere il vantaggio competitivo dalle risorse controllate e dalle competenze possedute dall'azienda[27]. Con gli anni duemila l'attenzione si è spostata sull'innovazione strategica - cercando di superare, per certi versi, la dicotomia tra leadership di costo e leadership di prodotto[28] -, sulla ricerca di nuovi modelli di business e sullo sviluppo di tecnologie dirompenti. Nel secondo decennio degli anni duemila la tecnologia continua ad avere un ruolo

[26] Porter M. E., 1985, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press.

[27] Grant R., 1991, "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation", California Management Review, 33 Spring: 114-135.

[28] Kim, W. C., Mauborgne R., 2005. "Strategia Oceano Blu. Vincere senza competere", Etas.

fondamentale; infatti, le tecnologie digitali sono associate a guerre fra standard alternativi[29], all'emergere dei mercati c.d. winner-take-all[30] (chi vince prende tutto) e al potenziale di innovazione strategica. Dato il contesto operativo in continuo mutamento e l'evoluzione continua della concorrenza, "la strategia ha abbandonato l'obiettivo di costruire posizioni in grado di garantire un prolungato vantaggio competitivo, concentrandosi maggiormente su quello di sviluppare la reattività e la flessibilità necessarie alla creazione di una serie di posizioni di forza temporanee. La riconfigurazione delle risorse e delle competenze richiesta da una reattività di questo tipo impone alle imprese di operare all'interno di reti di alleanze strategiche"[31]. Diventa, pertanto importante il concetto di resilienza[32], inteso come capacità di un'organizzazione di riconfigurarsi e riadattarsi agli shock esogeni, a cui si affianca una continua ricerca da parte delle imprese di "oceani blu", di spazi nel mercato privi di concorrenti, con la finalità di "vincere senza competere"[33]. (vedi figura 1.3.1).

La natura non unitaria del concetto di strategia viene evidenziata anche da Mintzber[34], il quale la definisce rispettivamente come:

- un "*piano intenzionale*" sviluppato in base agli obiettivi;
- una "*mossa* (*ploy*)" per battere in astuzia un competitore;
- un "*pattern*", inteso come un comportamento coerente nel tempo, più o meno programmato;
- una "*posizione*" definita sia rispetto ad un concorrente, nell'ambito di una serie di concorrenti, sia rispetto ai mercati;

---

[29] Shapiro C., Varian H. R., 1999, "Information rules: le regole dell'economia dell'informazione", Etas.

[30] Frank R. H., Cook P. J., 1997, "The Winner-Take-All Society", Penguin.

[31] Grant R., 2011, "L'analisi strategica per le decisioni aziendali", Il Mulino.

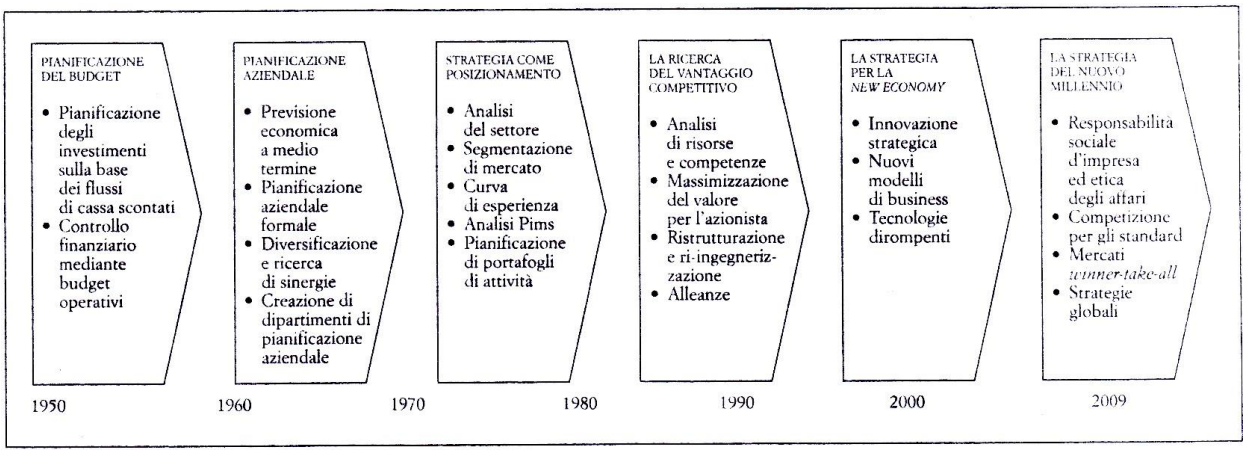
[32] Hamel, G., Välikangas L., 2003, "The Quest for Resilience", Harvard Business Review 81(9) September: 52-63.
Horne J. F., 1997, "The Coming Age of Organizational resilience", Business Forum, Spring-Fall: 24-28.

[33] Kim, W. C., Mauborgne R., 2005. "Strategia oceano blu. Vincere senza competere", Harvard Business Review Press.

[34] Mintzberg H., 1987. "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy." California Management Review, 30(1) Fall: 11-24.

- una "prospettiva", intesa come mentalità, come modo di percepire il mondo.

Figura 1.3.1



Fonte: Grant R., 2011, "L'analisi strategica per le decisioni aziendali"

La natura non unitaria del concetto di strategia viene evidenziata anche da Mintzber[35], il quale la definisce rispettivamente come:

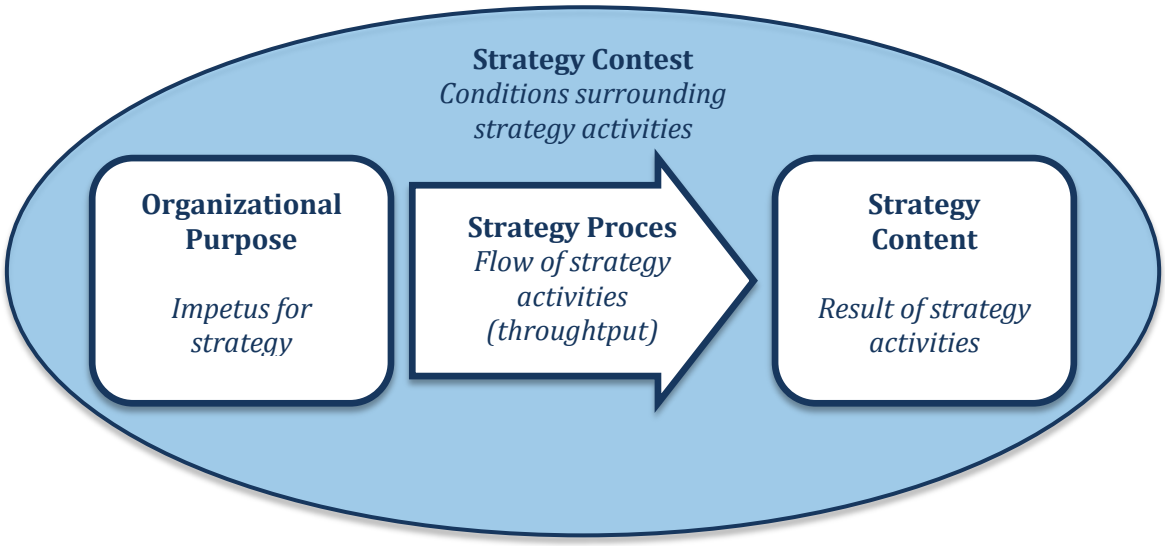
- un "*piano intenzionale*" sviluppato in base agli obiettivi;
- una "*mossa* (*ploy*)" per battere in astuzia un competitore;
- un "*pattern*", inteso come un comportamento coerente nel tempo, più o meno programmato;
- una "*posizione*" definita sia rispetto ad un concorrente, nell'ambito di una serie di concorrenti, sia rispetto ai mercati;
- una "prospettiva", intesa come mentalità, come modo di percepire il mondo.

Markides sostiene, invece, che la strategia possiede un'identità duale, legata alla "scelta del gioco a cui giocare" e al "modo in cui si decide di giocare", dove l'una non deve escludere l'altra[36]. Alla sua prospettiva "conciliante", si contrappongono De Wit e Meyer, i quali sostengono che i reali problemi strategici investono tre

[35] Mintzberg H., 1987. "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy." California Management Review, 30(1) Fall: 11-24.
[36] Markides C., 2001, "Strategy as Balance: From "Either-Or" to "And"", Business Strategy Review 12(3) Autumn: 1-10.

dimensioni, denominate *processo strategico*, *contenuto strategico* e *contesto strategico* (vedi figura 1.3.2), ognuna delle quali presenta diverse problematiche al suo interno, ciascuna, a sua volta, caratterizzata da tensioni e opposti punti di vista sia teorici che pratici, che non possono essere risolti e i cui contrasti e interazione sono alla base delle scelte strategiche[37] .

Figura 1.3.2: Il processo strategico, il contenuto strategico e il contesto strategico



Fonte: De Wit, Meyer B., 2010, "Strategy: Process, Content, Context".

Ognuna delle tre dimensioni citate in precedenza (vedi figura 1.3.2) presenta diverse problematiche al suo interno, ciascuna, a sua volta, caratterizzata da tensioni e opposti punti di vista sia teorici che pratici, che non possono essere risolti e i cui contrasti e interazione sono alla base delle scelte strategiche.

Per quanto attiene al *processo strategico* si individuano i seguenti tre livelli:

- *Pensiero strategico*, il quale vede la dicotomia tra *logica* o *creatività* nell'approccio alle questioni di strategia;
- *Formazione della strategia,* qui la tensione riguarda la scelta tra la formulazione di una strategia *deliberata* o *emergente*;

[37] De Wit, Meyer B., 2010, "Strategy: Process, Content, Context", South-Western CANAGE Learning.

- *Cambiamento strategico*, il quale può essere *rivoluzionario*, portando a una modifica radicale della situazione iniziale, oppure *evolutivo*, con cambiamenti incrementali.

Il *contenuto della strategia*, invece, può riferirsi ai seguenti ambiti:

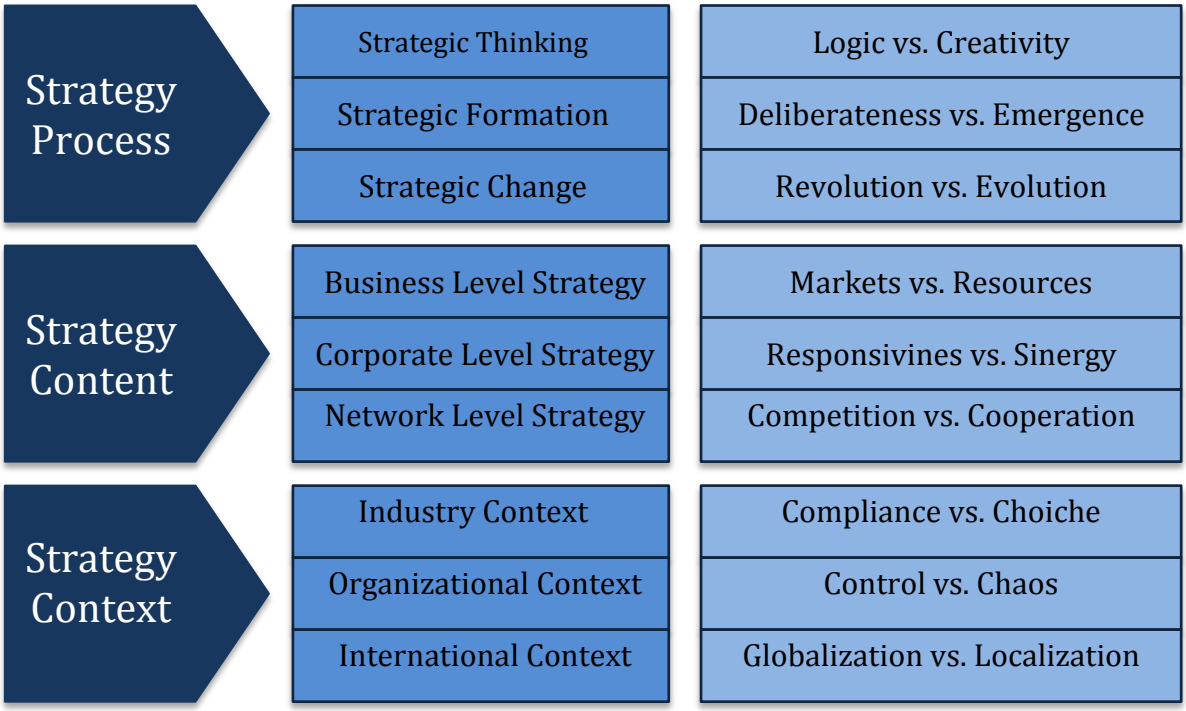
- *Strategia a livello di business*, la quale può essere focalizzata sulle *risorse* (resource-based-view) o sul *mercato* (market-based-view);
- *Strategia a livello corporate*, stabilendo se privilegiare la *reattività* o la ricerca di *sinergie* tra i diversi business aziendali;
- *Strategia a livello di network*, decidendo in sostanza se intrattenere un rapporto di *competizione* o di *collaborazione* nei confronti dei soggetti con cui si entra in contatto.

In riferimento al *contesto strategico*, si individuano, nei diversi ambiti, i seguenti paradossi:

- *Contesto industriale*: decidere se conformarsi agli altri player o sfidarli;
- *Contesto organizzativo*: scelta tra controllo o caos;
- *Contesto internazionale*: scelta se privilegiare la *globalizzazione* o la *localizzazione*.

Tali tensioni e opposizioni (vedi figura 1.3.3.) non necessariamente devono portare ad un aut-aut, ma possono, talvolta, risolversi anche con decisioni intermedie, purché la strategia nel suo insieme abbia un'elevata coerenza a livello delle varie componenti.

Figura 1.3.3: I paradossi a livello di processo strategico, di contenuto strategico e di contesto strategico



Fonte: De Wit B., Meyer R., 2010, "Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage".

Se da un lato appare evidente un certo disaccordo sulla natura intrinseca della strategia, dall'altro appare esserci un certo accordo nel definire che l'obiettivo principale della strategia debba essere la creazione di un *vantaggio competitivo*, sebbene tale concetto venga declinato in modo diverso dai vari autori in materia. Grant, per esempio, afferma che, "quando due o più imprese competono nello stesso mercato, una possiede un vantaggio competitivo nei confronti dei proprio rivali quando essa guadagna (o può potenzialmente guadagnare) un più alto tasso di profitto in maniera persistente"[38], collegando il vantaggio competitivo direttamente alle performance finanziarie e alla profittabilità di un'azienda, che lo

[38] Grant R. M., 2002, "Contemporary Strategy Analysis" ,Fourth Edition, Oxford, Blackwell Publishing.

stesso Porter considera essere il fine ultimo della strategia di un'azienda[39]. Altri autori, come Coyne e Buaron, fanno discendere il vantaggio competitivo, invece, dai motivi che stanno dietro alla scelta dei consumatori di acquistare qualcosa da una certa società piuttosto che da un qualsiasi altro competitor, facendo discendere, di fatto, il successo di un'impresa dalla capacità di differenziarsi dai concorrenti per alcuni fattori che diventano criteri chiave nella scelta di bene rispetto ad un altro[40].

La *differenziazione* diventa, quindi, un'altra prerogativa per ottenere performance migliori rispetto alla concorrenza, che diventa più grande più le capacità sviluppate permettono di occupare posizioni strategiche difficilmente replicabili dagli altri soggetti. E' di questo avviso Henderson, per il quale un'azienda non ha ragione di esistere, a meno che non possieda un vantaggio non emulabile. Egli sostiene, infatti, che due competitors troppo simili non possano coesistere nello stesso spazio, poiché ognuno deve possedere un vantaggio "unico" che lo differenzi dall'altro[41]. Tale unicità, in grado di garantire un vantaggio competitivo, può emergere da una varietà di fattori, come: un insieme di attività chiave che permettono a un'impresa di competere meglio degli altri; un distinto posizionamento nel mercato, andando ad agire sulla percezione dei consumatori riguardo all'azienda; una certa abilità organizzativa e manageriale di innovare e rinnovarsi in modo rapido ed efficace in funzione dei cambiamenti esogeni; una certa capacità di cogliere i cambiamenti normativi, sfruttando a pieno le possibilità derivanti.

Sebbene vi siano differenti posizioni sull'argomento, si può affermare, in ultima istanza, che alla strategia competa il ruolo di guida all'interno di un'impresa nella fissazione degli obiettivi di fondo e delle linee da seguire per raggiungerli al meglio. Inoltre, dal momento che la strategia permea, direttamente o

---

[39] Hammonds K. H., 2001, "Michael Porter's Big Ideas", Fast Company (44) March: 150.

[40] Coyne K. P., Buaron, R., Foster R. N., Bhide A., 2000, "Gaining advantage over competitors", McKinsey Quarterly,July 2005.

[41] Henderson B. D., 1989, "The Origin of Strategy", Harvard Business Review 67(6) November-December: 139-143.

indirettamente, tutte le compenti aziendali, essa diventa il punto di partenza da cui far discendere i cambiamenti di cui un'organizzazione necessita come risposta all'evoluzione del contesto in cui opera, portando, in taluni casi, all'intera riconfigurazione di business models.

Capitolo 2:

Il business model e la sua riconfigurazione

Questo capitolo si pone l'obiettivo di approfondire il tema del modello di business, affrontando le seguenti tematiche:

- cosa si intende per *modello di business*, quali sono le sue *funzioni*, le relative componenti e perché può essere utile nel processo di *adattamento strategico* ai cambiamenti dell'ambiente esterno;
- la presentazione di un framework utile per la definizione di un modello di business: il c.d. *business model canvas*;
- infine, vengono analizzate diverse modalità di riconfigurazione del modello di business.

2.1 Definizione di business model

Il business model può essere descritto, in generale, come uno strumento in grado di rappresentare il modo in cui un'impresa svolge le proprie attività (i business models "sono storie che spiegano come funzionano le imprese"[42]) al fine di generare flussi reddituali, mettendo in luce come diverse componenti dell'organizzazione vengano assemblate e come queste interagiscano tra loro per

[42] Magretta J., 2002, "Why Business Models Matter", Harvard Business Review 80(5) May: 86-92.

poter raggiungere gli obiettivi di fondo. E' di questo avviso Davemport, il quale afferma che "un business model è semplicemente il "modo di fare business" che un'impresa ha scelto: il suo intero sistema per creare e fornire un consistente valore per i consumatori e guadagnare un profitto da questa attività, in aggiunta ai benefici per i suoi vari stakeholders. Esso si riferisce al cuore dell'architettura o della configurazione dell'azienda, in particolar modo a come essa impegna tutte le risorse rilevanti (non solo quelle interne ai confini aziendali) per creare un valore differenziato per i consumatori unito ad un profitto"[43]. Il modello di business corrisponde, dunque, alla logica economica che sta alla base al modo in cui il valore viene ceduto dall'impresa ad un costo appropriato, rispondendo all'interrogativo di come essa possa ottenere performance interessanti all'interno di uno specifico business e di come le varie componenti del sistema impresa debbano essere assemblate assieme per raggiungere tali scopi[44].

Nel corso dell'ultimo decennio il tema del business model ha conosciuto un notevole interesse e molti autori si sono focalizzati su tale ambito. Secondo Perkmann e Spicer[45] i vari contributi forniti possono essere raggruppati in tre specifici concetti di modello di business, inteso rispettivamente come una *struttura transazionale*, un *meccanismo di estrazione del valore* oppure come uno *strumento di strutturazione organizzativa*.

Un primo approccio, dunque, concettualizza i business models come *strutture di transazioni*. In questa prospettiva essi descrivono il modo in cui le imprese configurano le loro transazioni con i molteplici gruppi di stakeholders, includendo i consumatori, i fornitori e i venditori[46], diventando, di fatto, "il contenuto, la struttura e la governance delle operazioni progettati in modo da creare valore

[43] Davenport T. H., Leibold M., Voelpel S., 2006, "Strategic Management in the Innovation Economy", Publicis Wiley.
[44] Vedi nota 1 (Magretta).
[45] Perkmann M., Spicer A., 2010, "What are Business Models?: Developing a Theory of Performative Representations", AIM research working paper series, Vol. 79.
[46] Zott C., Amit R., 2008, "The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance", Strategic Management Journal 29 (1): 1-26.

attraverso lo sfruttamento delle opportunità di business"[47]. Per esempio, il modello di Google genera profitti dalla fornitura di ricerche in internet attraverso l'organizzazione di transazioni tra gli utilizzatori e gli inserzionisti. Le differenze tra le strutture di transazione hanno portato i ricercatori a teorizzare vari modelli e tassonomie aziendali. Zott e Amit sostengono che ci siano due tipi generici di modelli di business: l'*efficiency-centered business model*, che mira a ridurre i costi di transazione per tutti coloro che vi partecipano, e il *novelty-centered business model*, avente l'obiettivo di concettualizzare e adottare nuovi modi di scambi economici tra le parti della transazione[48]. Bienstock identifica, invece, ben 40 diversi possibili modelli di business basati sulle differenze nel numero di acquirenti e il numero di venditori, sul meccanismo di prezzo, sulla natura dell'offerta dei prodotti e sulla frequenza della loro sostituzione. Comune tra questi approcci è l'ipotesi che i modelli di business, come strutture di transazione, possano essere influenzati dalle imprese indipendentemente da altre variabili, quali le strategie generali, le strategie di prodotto o i modelli di alleanza[49].

Un secondo approccio enfatizza, invece, il ruolo di *meccanismo di creazione e di cattura del valore* proprio del business model[50]. Al centro della scena vengono, dunque, posti i processi e le strutture attraverso le quali una società crea e acquisisce valore da una determinata tecnologia o attività. Il modello di business è un "dispositivo di messa a fuoco" manipolabile, che funge da mediatore tra la tecnologia e la creazione di valore economico[51]. Poiché lo sviluppo della tecnologia richiede un'alta intensità di capitale e comporta un altrettanto alta incertezza sul successo futuro, il risultato finale si traduce spesso in output per i quali non ci sono applicazioni evidenti e immediate all'interno di un determinato contesto aziendale.

---

[47] Zott C., Amit R., 2001, "Value Creation in E-Business", Strategic Management Journal 22(2): 493-520.

[48] Vedi nota 46.

[49] Bienstock C. C., Gillenson M. L., Sanders T. C., 2002, "The Complete Taxonomy of Web Business Models", Quarterly Journal of Electronic Commerce, 3: 173-186.

[50] Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C., 2005, "The Power of Business Models", Business Horizons, 48 (3): 199-207.

[51] Chesbrough H., Rosenbloom R. S., 2002, "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies", Industrial & Corporate Change, 11 (3): 529-555.

In questa situazione, i modelli di business possono aiutare i manager a decidere come sfruttare al meglio e in maniera efficace gli ultimi ritrovati tecnologici. Ad esempio, IBM ha utilizzato i c.d. "open business models" per creare valore dalle sue tecnologie attraverso l'assorbimento degli input provenienti da innovatori esterni[52]. Concentrandosi su come il valore viene creato e sfruttato, i ricercatori sono riusciti a identificare vari modi con cui attingere a flussi di valore. Per esempio, Mahadevan, ha individuato quattro possibili flussi di valore in un business basato su internet: le comunità virtuali, i costi di transazione ridotti, lo sfruttamento delle eventuali asimmetrie informative e il valore aggiunto dei processi di market-making[53].

Un terzo approccio tratta i modelli di business come *dispositivi per la strutturazione e la progettazione delle organizzazioni*. I modelli di business sono visti come schemi per configurare i vari componenti all'interno di un'organizzazione[54]. Per esempio, per implementare il proprio modello "diretto", Dell ha dovuto intraprendere un significativo ridisegno dei propri processi interni e delle relazioni con la catena di distribuzione. Il modello di business è la manifestazione di come sono configurate alcune variabili organizzative e le conseguenze di tale configurazione sulle prestazioni aziendali[55] . Yip definisce i modelli di business come le configurazioni delle seguenti componenti organizzative: una proposta di valore, la natura dei fattori di produzione, come gli input vengono trasformati, la natura delle uscite, la portata verticale, la portata orizzontale, il raggio geografico, la natura dei clienti, eccetera[56]. L'intuizione centrale di questa prospettiva è che i modelli commerciali sono costituiti da una

[52] Vedi nota 51.

[53] Mahadevan B., 2000, "Business Models for Internet-based E-Commerce", California Management Review, 42 (4): 55-69.

[54] Winter S. G., Szulanski G., 2001, "Replication as Strategy", Organization Science, 12 (6): 730-743.

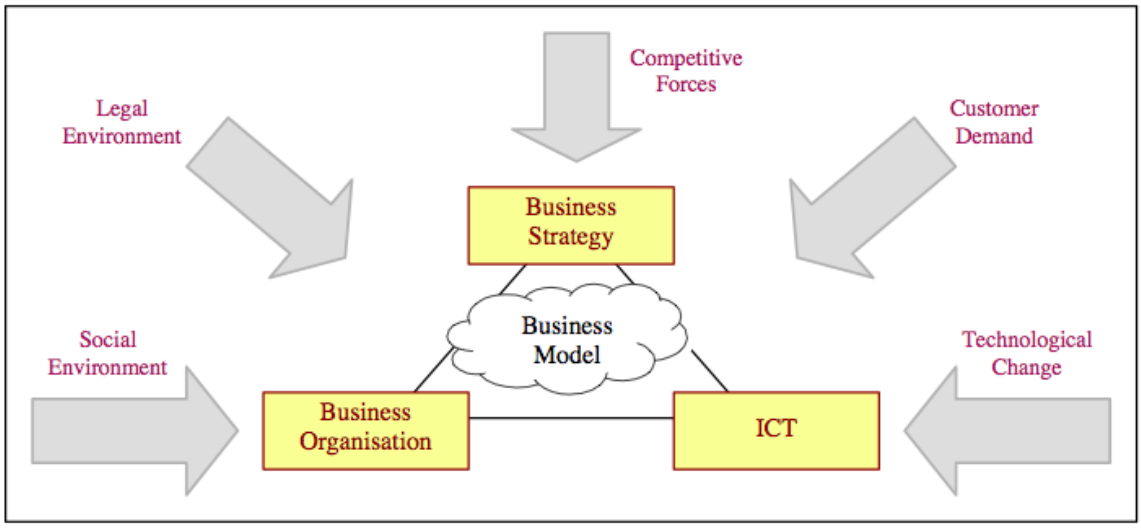
[55] Casadesus-Masanell R., Ricart J. E., 2009, " From Strategy to Business Models and to Tactics", Harvard Business School, Working Paper.

[56] Yip G. S., 2004, "Using Strategy to Change your Business Model", Business Strategy Review, 15 (2): 17-24.

serie di scelte gestionali di come organizzare i componenti di un'azienda attorno una particolare tecnologia.

Il business model di un'impresa diventa il risultato di alcuni fattori interni, quali la strategia, l'organizzazione e la tecnologia, sui quali agiscono alcune forze esterne legate all'ambiente sociale, all'ambiente legale, alle forze competitive, alla domanda dei clienti e al cambiamento tecnologico, andando ad impattare su alcuni profili specifici (vedi figura 2.1.1)

Figura 2.1.1: Fattori interni e forze esterne che influenzano il business model



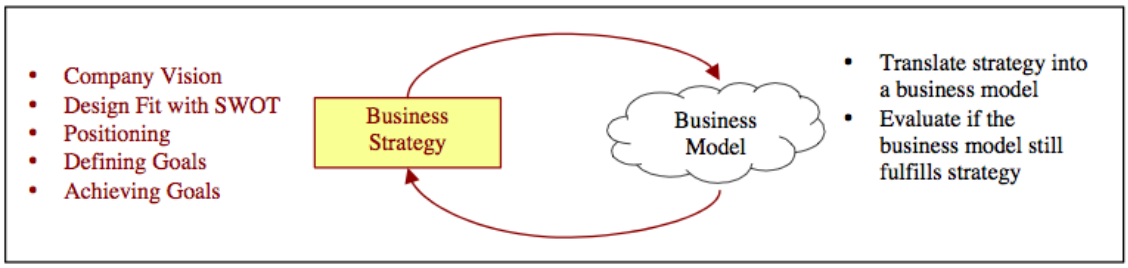
Fonte: Osterwalder A., 2004 "The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach".

Il primo elemento nel triangolo rappresentato nella figura 2.1.1 è la strategia aziendale. Mintzberg e Lampel la descrivono come un elefante di cui possiamo afferrare solo una certa parte o un'altra[57]. Questa è una metafora per descrive il fatto che la strategia di business è un enorme dominio in cui esiste poco consenso e

[57] Mintzberg H., Lampel J., 1999, "Reflecting on the Strategy Process", Sloan Management Review 40(3) Spring: 21-30.

in cui regna una grande varietà di scuole (vedi paragrafo 1.3). Diversi punti di vista sostengono che la strategia abbia il compito di fornire una visione aziendale, progettando un'organizzazione in grado di realizzare una risposta adeguata sulla base dei punti di forza e di debolezza interni e delle minacce e opportunità esterne[58], di posizionare l'azienda all'interno di un mercato[59], di definire una serie di scopi e obiettivi[60], le misure per raggiungerli e il modo per misurarli[61]. Spesso la strategia e il business model tendono a essere confusi tra di loro oppure a essere sovrapposti, tuttavia, come afferma Osterwalder, si occupano di questioni affini ma che si trovano a livelli diversi: il business model si colloca in una fase successiva alla strategia, essendo esso la traduzione della visione e della strategia dell'impresa in una articolata proposta di valore, frutto dell'interazione di più entità e componenti[62] (vedi figura 2.1.2).

Figura 2.1.2

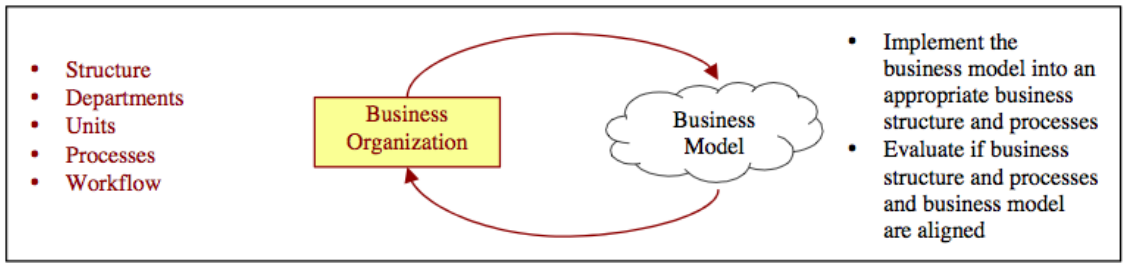


Fonte: Osterwalder A., 2004 "The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach".

[58] Learned E. P., Christensen C., Andrew K., Guth W., 1965, "Business Policy: Text and Cases", Richard Irwin.
[59] Porter M. E., 1985, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press.
[60] Drucker P., 1954, "The Practice of Management", Harper Business.
[61] Kaplan, R. S., Norton D. P., 1992, "The Balanced-Scorecard: Measures that Drive Performance", Harvard Business Review 70(1) January-February: 71-85.
[62] Osterwalder A., 2004 "The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach", Lausanne, Université de Lausanne: Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Il secondo elemento del triangolo che circonda il business model è il profilo organizzativo. Analogamente a quanto detto per la strategia, il modello di business e l'organizzazione di un'impresa trattano problemi simili (ad esempio la struttura), ma affrontandoli da una diversa angolazione. L'organizzazione aziendale si occupa prevalentemente della forma "materiale" delle varie unità di una società, quali reparti, unità, divisioni, ecc., che il modello di business tende a considerarli nel loro complesso e secondo una prospettiva più astratta. Tuttavia, i cambiamenti nel modello di business aprono inevitabilmente questioni organizzative, basti pensare alla rivoluzione organizzativa che comporterebbe la decisione di esternalizzare alcune fasi produttive, magari delocalizzandole in un altro continente, oppure alla riconfigurazione dell'intera area vendite derivante dalla scelta di abbandonare i canali di distribuzione tradizionali per abbracciare l'e-commerce, solo per citare due esempi. Inoltre, una chiara definizione delle caratteristiche distintive dell'infrastruttura organizzativa fornita in sede di formulazione del business model agevola la fase di disegno vero e proprio dell'organizzazione aziendale in tutte le sue parti (vedi figura 2.1.3).

Figura 2.1.3

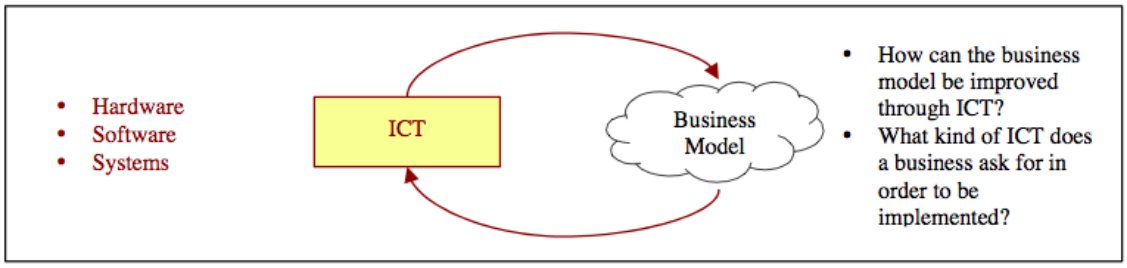


Fonte: Osterwalder A., 2004 "The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach".

L'ultimo vertice del triangolo presentato in precedenza riguarda le tecnologie di cui l'impresa può disporre, con particolare riferimento all'ICT, sotto la cui

espressione vengono comprese tutte le tecnologie dell'informazione e della comunicazione utilizzati in azienda (vedi figura 2.1.4). Ciò include componenti sia hardware, come ad esempio PC e server, che software, come i siti web, le applicazioni di customer relationship management, di gestione dei sistemi informativi e così via. Il legame tra ICT e modelli di business è particolarmente forte, dal momento che le tecnologie di informazione e comunicazione sono state un forte volano per una varietà di modelli di business innovativi. In alcuni casi come Amazon.com o eBay, il legame tra ICT e business models è particolarmente evidente, ma, in innumerevoli altri casi, esso potrebbe non essere così ovvio. Tuttavia, la progressiva diminuzione dei costi di comunicazione e di coordinamento ha fatto sì che venissero messi in atto nuovi meccanismi di estrazione di valore, uno su tutti, Google. Per giunta, è diventato molto più facile per le aziende lavorare in rete e offrire proposte di valore comuni o complementari, facendo nascere dei network, se non dei veri e propri ecosistemi di business[63].

Figura 2.1.4



Fonte: Osterwalder A., 2004 "The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach".

[63] Peltoniemi M., 2005, "Business Ecosystem: A Conceptual Model of an Organization Population from the Perspectives of Complexity and Evolution", e-Business Research Center Tampere University of Technology and University of Tampere.

Oltre agli elementi corrispondenti ai vertici del triangolo della figura 2.1.1, che sono legati a elementi interni di un'impresa, il modello di business di una società è continuamente soggetto a pressioni esogene che impongono una sua continua riconfigurazione in virtù dei ripetuti mutamenti dell'ambiente esterno con cui la società si trova a dover interagire.

Il primo di questi fattori esterni è il *cambiamento tecnologico*. Come detto in precedenza, l'evoluzione dell'ICT ha permesso alle società di strutturarsi secondo schemi produttivi impensabili fino a solo qualche decennio fa, ma, al contempo, ha inciso profondamente anche su alcuni dei comportamenti dei consumatori, come ad esempio il costante aumento degli acquisti tramite i canali web-based, rendendo, di fatto, alcuni business models obsoleti. Inoltre, la pervasività della tecnologia nel mondo globale, da cui è disceso un importante aumento dei consumi degli stessi articoli tecnologici a livello retail, ha fatto sì che alcune società operanti in tale settore, sulla base di business model innovativi e vincenti, abbiano saputo realizzare eclatanti performance economiche, vedi Google, Apple, Samsung, Amazon, e altri.

Le dinamiche delle *forze competitive* rappresentano un secondo elemento esogeno che esercita una certa influenza sul modello di business. In particolare, per gli operatori dei settori tradizionali adattarsi ai cambiamenti del contesto competitivo è divenuto fondamentale, soprattutto qualora si siano dovuti misurare con nuovi concorrenti particolarmente dinamici e pronti a contestare rapidamente la loro posizione sul mercato[64], forti di strategie e modelli di business particolarmente performanti; basti pensare al settore del mobile e al successo ottenuto da Ikea, ai risultati di Zara e H&M nell'abbigliamento, oppure all'enorme quota di mercato ottenuta da Ryan Air a scapito delle tradizionali compagnie aeree.

Anche i *cambiamenti della domanda* dei clienti (e non) spinge le imprese ad adattare il proprio modello di business. Cambiamenti nei modelli di consumo, variazioni del poter d'acquisto e le "evoluzioni della moda" sono solo alcuni dei

[64] Christensen C., Raynor M., 2003, "The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth", Boston, Harvard Business School Press.

possibili fattori che sanciscono il successo (o l'insuccesso) di una proposta di valore presso gli utilizzatori finali.

Talvolta, invece, è l'*ambiente sociale* a influenzare il modello di business di un'azienda. Questo tipo di pressione è particolarmente studiato nella teoria degli stakeholder, secondo la quale il management di un'azienda non deve preoccuparsi in modo quasi esclusivo del valore prodotto per gli azionisti (facendo, di fatto, coincidere il termine stakeholder con il termine shareholder), ma deve tenere in considerazione una platea ben più ampia di portatori di interessi[65], quali i consumatori, i lavoratori, il mercato dei capitali, ma anche gli stessi fornitori, i gruppi politici, le comunità e, più in generale, l'intera società civile, che potrebbe mobilitarsi contro un'impresa, rovinandone, di fatto, l'immagine. Per esempio, se un modello di business dell'azienda è incentrato su produzioni a basso costo nei paesi in via di sviluppo, esso potrebbe attirare l'attenzione di organizzazioni non governative militanti che potrebbe mobilitare l'opinione pubblica contro la stessa impresa. Ciò va oltre l'aspetto etico, in quanto le decisioni di acquisto sono sovente influenzate dai gruppi sociali a cui si appartiene.

Talvolta, anche alcuni *cambiamenti del contesto normativo* rendono necessario adattare i modelli di business. L'introduzione di nuove leggi sulla privacy, per esempio, può rendere l'utilizzo di alcuni business model addirittura illegale, se una società ha ampiamente fatto affidamento su informazioni dei clienti, senza esplicito accordo in merito. Inoltre, nuove imposte possono rendere una proposta di valore di una società troppo costosa e, quindi, poco interessante per i clienti, oppure impongono di rivedere i processi produttivi qualora fossero incentrati su alcuni fattori di produzione divenuti improvvisamente troppo costosi, erodendo i margini, come, per esempio, un aumento delle accise nel carburante.

Il business model di un'azienda, dunque, viene continuamente plasmato da alcune dinamiche interne alle quali si sommano delle forze provenienti dall'ambiente esterno, che possono essere in grado di sancire il successo o l'insuccesso di un'impresa.

---

[65] Friedman A. L., Miles S., 2002, "Developing th Stakeholder Theory", Journal of Mnagement Studies, 39: 1-21.

Addentrandosi nell'analisi del contenuto di un generico modello di business, nasce l'interrogativo su quali siano gli elementi che esso deve ricomprendere. Linder e Cantrell[66] propongono i seguenti elementi come componenti di un modello di business che sono rappresentati nella figura 2.1.5.

Figura 2.1.5

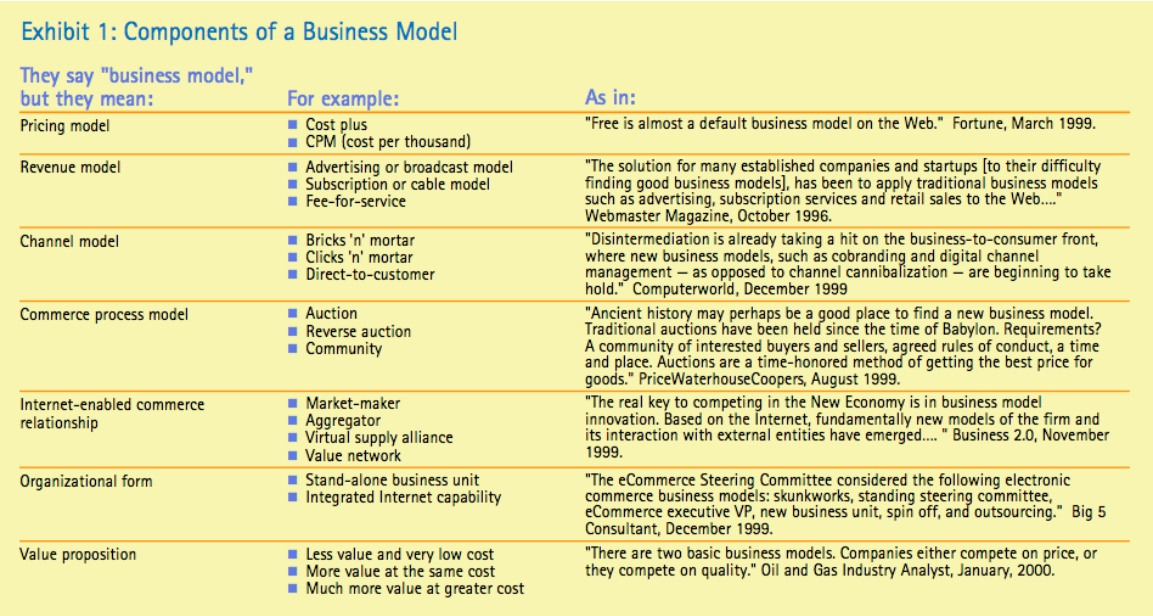


Exhibit 1: Components of a Business Model

They say "business model," but they mean:	For example:	As in:
Pricing model	■ Cost plus ■ CPM (cost per thousand)	"Free is almost a default business model on the Web." Fortune, March 1999.
Revenue model	■ Advertising or broadcast model ■ Subscription or cable model ■ Fee-for-service	"The solution for many established companies and startups [to their difficulty finding good business models], has been to apply traditional business models such as advertising, subscription services and retail sales to the Web...." Webmaster Magazine, October 1996.
Channel model	■ Bricks 'n' mortar ■ Clicks 'n' mortar ■ Direct-to-customer	"Disintermediation is already taking a hit on the business-to-consumer front, where new business models, such as cobranding and digital channel management — as opposed to channel cannibalization — are beginning to take hold." Computerworld, December 1999
Commerce process model	■ Auction ■ Reverse auction ■ Community	"Ancient history may perhaps be a good place to find a new business model. Traditional auctions have been held since the time of Babylon. Requirements? A community of interested buyers and sellers, agreed rules of conduct, a time and place. Auctions are a time-honored method of getting the best price for goods." PriceWaterhouseCoopers, August 1999.
Internet-enabled commerce relationship	■ Market-maker ■ Aggregator ■ Virtual supply alliance ■ Value network	"The real key to competing in the New Economy is in business model innovation. Based on the Internet, fundamentally new models of the firm and its interaction with external entities have emerged...." Business 2.0, November 1999.
Organizational form	■ Stand-alone business unit ■ Integrated Internet capability	"The eCommerce Steering Committee considered the following electronic commerce business models: skunkworks, standing steering committee, eCommerce executive VP, new business unit, spin off, and outsourcing." Big 5 Consultant, December 1999.
Value proposition	■ Less value and very low cost ■ More value at the same cost ■ Much more value at greater cost	"There are two basic business models. Companies either compete on price, or they compete on quality." Oil and Gas Industry Analyst, January, 2000.

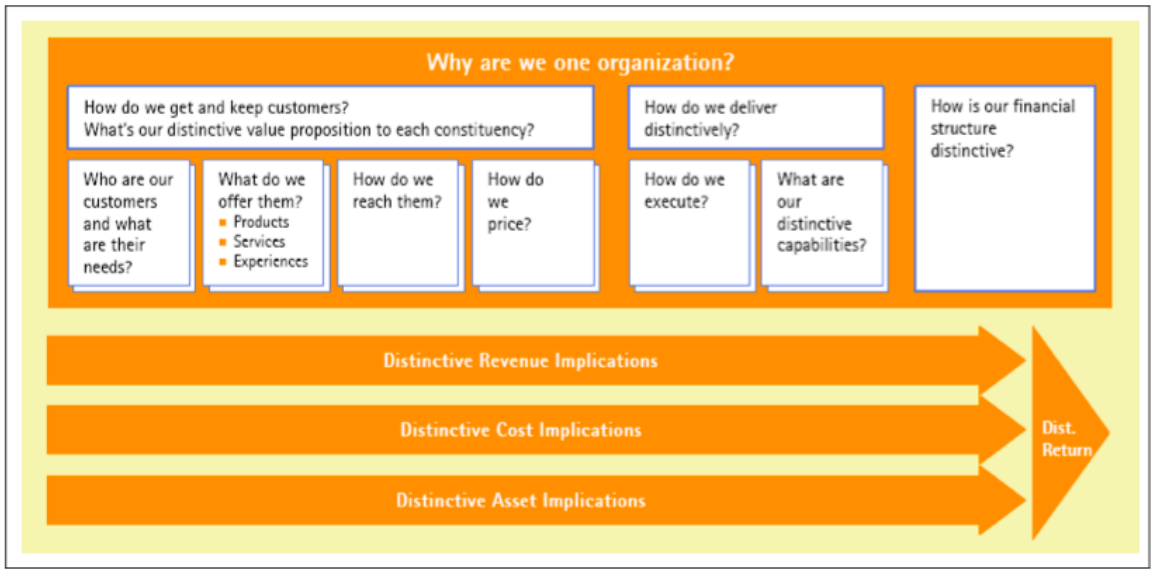
Fonte: Linder J., Cantrell S., 2000, "Changing Business Models: Surveying the Landscape".

Il primo elemento riguarda il modello di pricing, ossia il modo con cui vengono fissati i prezzi dei prodotti/servizi offerti, al quale si unisce il modello dei ricavi, che indica quale sia la fonte dei ricavi per un'azienda. Ulteriori componenti del business model sono, dunque, i canale distributivo, il processo di commercializzazione e le relazioni che si intrattengono con i clienti. Altri punti topici, fondamentali per l'architettura di un buon business model sono la forma organizzativa, che l'azienda deve assumere al fine di svolgere al meglio le proprie

[66] Linder J., Cantrell S., 2000, "Changing Business Models: Surveying the Landscape", Working Paper from the Accenture Institute for Strategic Change May.

attività, e la proposta di valore, intesa soprattutto come combinazione di offerta e costo. Tali elementi vengono ricompresi, collegati e organizzati tra loro tramite il seguente framework (vedi fiugura 2.1.6):

Figura 2.1.6



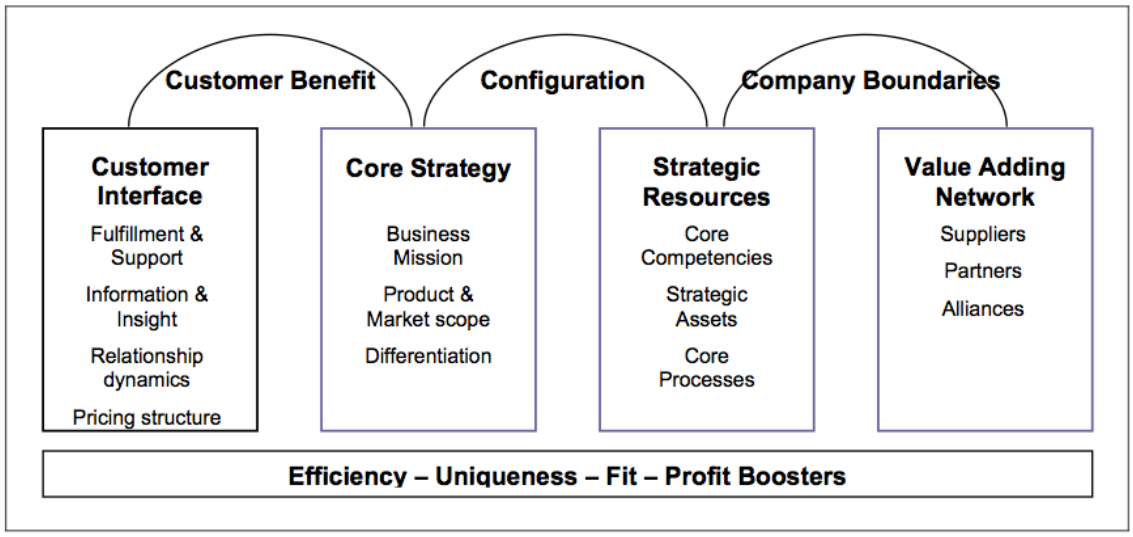
Fonte: Linder J., Cantrell S., 2000, "Changing Business Models: Surveying the Landscape".

Come si può notare, le due autrici pongono notevole attenzione all'aspetto finanziario del modello di business, dando molta rilevanza ai ricavi, ai costi e agli asset che esso comporta e ai profitti che ne derivano.

Hamel, invece, sembra dare meno importanza alla prospettiva più strettamente economica del business model. Infatti, egli considera soprattutto quattro elementi (l'interfaccia con i consumatori, la strategia core, le risorse strategiche e la rete del valore aggiunto), ognuno dei quali prevede delle sotto componenti, collegandoli a due a due tramite tre distinte interconnessioni, che mettono in risalto tre dimensioni del business model, che sono: i *benefici per i consumatori*, derivanti dalle sinergie tra la strategia core e l'interfaccia con i consumatori, la

configurazione, intesa come il risultato dell'interazione tra la strategia core e le risorse strategiche necessarie, e i *confini aziendali*, derivanti dall'incrocio tra le risorse strategiche e la rete del valore aggiunto (vedi figura 2.1.7). Vengono presentati, inoltre, anche altri quattro aspetti fondamentali che uniscono in modo trasversale i quattro elementi principali del business model, che sono: l'efficienza, l'unicità, la capacità di adattamento e gli "amplificatori di profitto", intesi come aspetti in grado di far ottenere all'azienda dei plus a livello di redditività.

Figura 2.1.7



Fonte: (adattamento da) Hamel G., 2001, " Das revolutionäre Unternehmen: Wer Regeln bricht gewinnt".

Il contributo più importante, forse, in tema di determinazione del contenuto del business model, è stato fornito da Osterwalder e Pigneur, i quali individuano, all'interno di quattro macro aree, dette pilastri (pillars), nove elementi, da essi

definiti "building blocks", da cui un modello di business non può prescindere[67] (vedi figura 2.1.8).

Figura 2.1.8

Pillar	Business Model Building Block	Description
Product	Value Proposition	Gives an overall view of a company's bundle of products and services.
Customer Interface	Target Customer	Describes the segments of customers a company wants to offer value to.
	Distribution Channel	Describes the various means of the company to get in touch with its customers.
	Relationship	Explains the kind of links a company establishes between itself and its different customer segments.
Infrastructure Management	Value Configuration	Describes the arrangement of activities and resources.
	Core Competency	Outlines the competencies necessary to execute the company's business model.
	Partner Network	Portrays the network of cooperative agreements with other companies necessary to efficiently offer and commercialize value.
Financial Aspects	Cost Structure	Sums up the monetary consequences of the means employed in the business model.
	Revenue Model	Describes the way a company makes money through a variety of revenue flows.

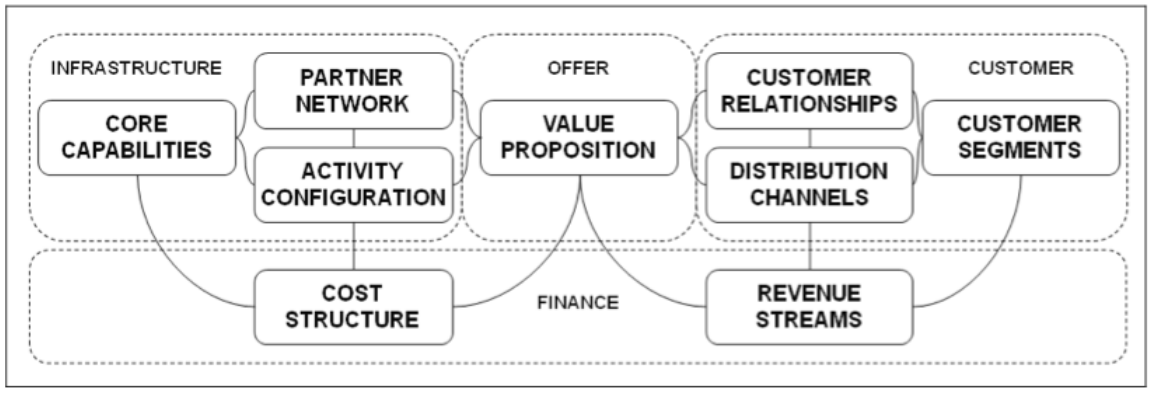
Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L., 2005, "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept.

Il primo pilastro riguarda il *prodotto* offerto, cui si collega l'elemento della proposta di valore, intesa come una panoramica dei prodotti e servizi dell'azienda. Il secondo pilastro riguarda il *rapporto dell'impresa con i propri clienti* e alla relativa interfaccia, da cui discendono le decisioni in merito agli acquirenti-obiettivo, ai canali distributivi tramite cui raggiungerli e al tipo di relazione che si desidera intrattenere con questi. La terza macro-area presa in considerazione, denominata *infrastructure management*, si occupa maggiormente dell'operatività dell'azienda, a cui si ricollegano le scelte legate alla configurazione di valore (ossia il raccordo tra attività e risorse), alle competenze chiave da sviluppare e alla rete

[67] Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L., 2005, "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept", Communications of the Association for Information Systems, 16: 1-25.

dei fornitori/partner. Il business model, però, non deve dimenticare la dimensione finanziaria, la quale deve permettere all'intero meccanismo di funzionarie, pertanto il quarto pilastro, che prende il nome di *aspetti finanziari*, vede coinvolti la struttura dei costi derivanti dall'attività d'impresa nei suoi molteplici aspetti e i modelli di ricavo, che descrivono il modo attraverso cui la società genera ricavi attraverso una varietà di flussi di reddito. I due autori presentano anche uno schema esplicativo delle relazioni che vengono necessariamente a instaurarsi tra loro (vedi figura 2.1.9), che sarà poi alla base del business model canvas da essi proposto[68] e che verrà trattato nel prossimo paragrafo (paragrafo 2.2).

Figura 2.1.9



Fonte: Osterwalder A., 2004 "The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach".

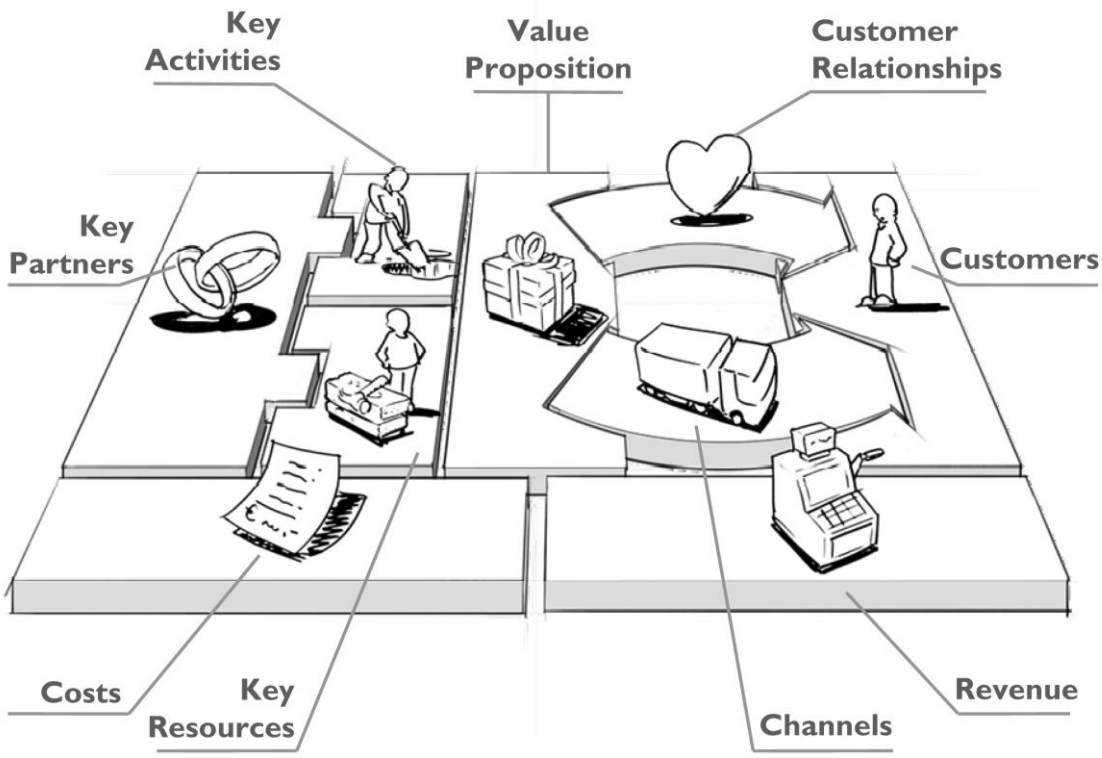
Da quanto detto sin qui emerge il ruolo importante che il business model svolge all'interno di un'impresa quando si tratta di tradurre una visione strategica in una proposta di valore strutturata e definita nei vari elementi necessariamente coinvolti, che potrà poi essere più facilmente compresa e implementata dall'organizzazione nel suo complesso.

[68] Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers", John Wiley & Sons Inc.

2.2 Il "business model canvas"

Osterwalder e Pigneur, due autori che si sono particolarmente distinti nello studio dei business model, ritengono che esso svolga principalmente il compito di "descrivere il fondamento logico di come un'organizzazione crea, trasferisce e acquisisce valore"[69]. A tal proposito essi hanno ideato uno strumento, chiamato *business model canvas* (o, più semplicemente, canvas) (vedi figura 2.2.1), avente lo scopo fondamentale di aiutare il management a mappare e strutturare il modello di business a cui l'intera impresa si riferisce.

Figura 2.2.1: Il busines model canvas

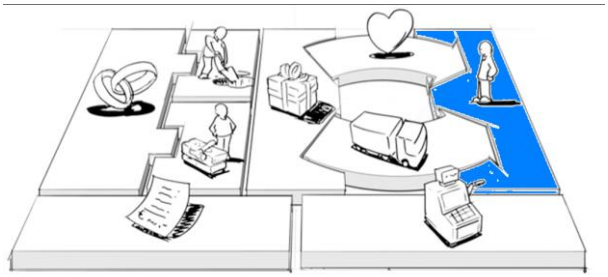


Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers"

[69] Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers", John Wiley & Sons Inc.

Il canvas si presenta come un quadro organico costituito da nove blocchi, ognuno dei quali identifica un aspetto della realtà aziendale e la cui interconnessione permette al business model nel suo complesso di espletare la sua funzione. Di seguito vengono presentati nel dettaglio tutti i nove elementi del canvas.

Blocco 1: i clienti



Il primo blocco riguarda i clienti e si focalizza sui differenti gruppi di persone o imprese a cui ci si intende rivolgere. Essi corrispondono un po' al cuore di ogni modello di business, poiché, senza clienti (redditizi), nessuna azienda può sopravvivere a lungo. Al fine di soddisfarli al meglio, una società può raggrupparli in segmenti distinti di grandi o piccole dimensioni contenenti soggetti con esigenze comuni, comportamenti comuni, o altri attributi analoghi. Un'organizzazione deve compiere una decisione consapevole su quali segmenti indirizzarsi e quali ignorare. Una volta che questa decisione è stata presa, un modello di business può essere attentamente progettato intorno ad una profonda comprensione delle esigenze specifiche del cliente, al fine di soddisfarlo al meglio. Vi sono ovviamente più modelli di segmentazione del mercato[70], la maggior parte dei quali afferma che i gruppi di clienti rappresentano separati segmenti quando, alternativamente o congiuntamente:

- i loro bisogno richiedono e giustificano un'offerta differente;
- vengono raggiunti attraverso diversi canali di distribuzione;
- richiedono diverse tipologie di relazione;
- presentano profili di redditività sostanzialmente diversi;
- sono disposti a pagare per alcuni aspetti distintivi dell'offerta.

[70] Baines P., Fill C., Page K., 2008, "Marketing", Oxford University Press.

Una volta individuati i diversi segmenti di un mercato bisogna scegliere quali segmenti andare a colpire, adottando diversi obiettivi strategici legati all'offerta come:

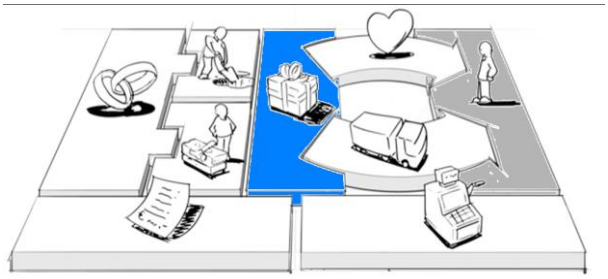
- la copertura totale del mercato (*mercato di massa*): i modelli di business focalizzati su mercati di massa non fanno distinzione tra segmenti di clienti differenti. Le proposte di valore, i canali di distribuzione e le relazioni con i clienti sono tutti incentrati su un unico grande gruppo di soggetti con esigenze e problematiche molto simili. Questo tipo di modello di business si trova spesso nei settori di consumo su larga scala (esempio l'elettronica di consumo, come le lampadine, batterie, ecc.).
- la copertura di un solo segmento (*mercato di nicchia*): i relativi modelli di business si rivolgono a specifici segmenti di clienti specializzati. Le proposte di valore, canali di distribuzione, e le relazioni con i clienti sono tutti su misura per le specifiche esigenze di un mercato di nicchia.
- copertura di più segmenti correlati (*mercato segmentato*): in questo caso si decide di distinguere diversi segmenti di mercato sebbene le relative esigenze e problematiche sono leggermente differenti. Tale tipo di scelta viene presa nei settori in cui le decisioni dei clienti sono fortemente influenzate da queste "leggere" differenze: è il caso delle banche (dove la diversa disponibilità di fondi dei correntisti comporta necessariamente l'esigenza di una diversa gamma di servizi: vedi chi, a fronte di un conto corrente esiguo, ha bisogno di un prestito, o chi, al contrario, avendo una certa disponibilità di denaro, richiede servizi di investimento), ma è anche il caso del settore alimentare (vedi il caso della bevande gassate a cui vengono affiancate bevande con un minor quantitativo di zuccheri o con un minor apporto di caffeina) e di molti altri mercati.
- copertura di più segmenti non correlati (*mercato diversificato*): al contrario di quanto detto al punto precedente, in questo caso si mira a servire due segmenti di clientela non correlati a causa di esigenze e problematiche molto differenti tra loro. Ad esempio, Amazon.com ha deciso di diversificare la propria attività

di vendita al dettaglio affiancando un servizio di "cloud computing" (spazio di archiviazione on-line e l'utilizzo del server on-demand).

- piattaforme multi-sided (*mercati multi-sided*): alcune imprese mirano a servire due o più segmenti di clientela tra loro interdipendenti. Una società di carte di credito, per esempio, ha bisogno di una grande base di titolari di carte di credito e di una grande base di commercianti che accettino le carte di credito. Analogamente, un'impresa che offre un quotidiano gratuito ha bisogno di una grande base di lettore per attirare gli inserzionisti. D'altro canto, ha anche bisogno degli inserzionisti per finanziare la sua produzione e distribuzione. Entrambi i segmenti sono necessari per far funzionare il modello di business.

Dunque, la scelta del segmento (o dei segmenti) di clientela che si intende intercettare ricopre un ruolo cruciale nella configurazione di un modello di business. Tale decisione ha riflessi diretti su un altro importantissimo blocco del business model, che corrisponde alla value proposition.

Blocco 2: la proposta di valore



Essa corrisponde all'"insieme dei prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clienti"[71]. La proposta di valore è il motivo per cui i clienti si rivolgono a una società piuttosto che a un'altra. Essa deve essere in grado di risolvere i problemi dei cliente o di soddisfare un loro bisogno. Ogni proposta di valore è costituita da un set selezionato di prodotti e/o servizi che si rivolge alle esigenze di uno specifico segmento e che deve incorporare tutti i benefici che l'impresa decide di offrire.

Alcune value propositions possono essere particolarmente innovative e presentarsi, addirittura, come dirompenti, mentre altre possono essere simili a

[71] Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers", John Wiley & Sons Inc.

quelle già esistenti, ma con l'aggiunta di alcuni attributi e caratteristiche, tali da renderle preferite a quella già offerte nel mercato. Questa decisione risulta particolarmente cruciale, poiché rappresenta il fattore maggiormente critico quando ci si affaccia al pubblico, il quale ne sancisce il successo o l'insuccesso in base al valore percepito, che, a sua volta, discende sia da elementi oggettivi (quali il prezzo, la velocità della consegna, ecc.), sia da elementi qualitativi (come il design o l'esperienza d'acquisto).

Dunque, quando si formula una proposta di valore, bisogna necessariamente riflettere sull'insieme degli attributi e caratteristiche che esso deve ricomprendere, facendo leva su alcuni aspetti, quali:

- la *novità*: alcune proposte di valore soddisfano una serie completamente nuova di esigenze che i clienti precedentemente non avevano neppure percepito perché non c'era offerta simile. Ciò molto spesso, ma non sempre, deriva dalla tecnologia correlata. I telefoni cellulari, per esempio, hanno creato una nuova industria attorno alle telecomunicazioni mobili. D'altra parte, prodotti come i fondi etici hanno poco a che fare con le nuove tecnologie, ma al contempo sono in grado di cogliere alcuni mutamenti nei comportamenti di consumo (vedi l'attenzione per il sociale, per la tutela dell'ambiente, lo sviluppo di certe aree del mondo, ecc.);
- le *performance* offerte: migliorare le prestazioni del prodotto o del servizio è stato tradizionalmente un modo comune per creare valore. Il settore dei computer ha sempre fatto affidamento su questo fattore, portando calcolatori sempre più potenti sul mercato. Ma il miglioramento delle prestazioni ha i suoi limiti, poiché lo sviluppo delle tecnologie di produzione ha fatto sì che in molti settori, come quello dei pc, appunto, diventasse relativamente facile per ogni azienda aggiungere delle componenti a più alte prestazioni (vedi i microprocessori, le ram, i dispositivi di archiviazione, ecc.), con il successivo effetto che, all'aumento delle performance del prodotto, non corrispondesse un altrettanto significativo aumento delle vendite;
- la *personalizzazione*: la realizzazione di prodotti e servizi tagliati su misura per le esigenze specifiche dei singoli clienti o segmenti di clientela crea

storicamente valore. Negli ultimi anni, i concetti di personalizzazione di massa e della co-creazione con il cliente hanno acquisito moltissima importanza, rendendo possibile offrire prodotti e servizi personalizzati, pur sfruttando delle economie di scala;

- "*getting the job done*": il valore in questo caso può essere creato semplicemente aiutando un cliente a ottenere alcuni "lavori già fatti". E' il caso di Rolls-Royce, la quale ha compreso molto bene la criticità che i motori a reazione ricoprono presso le compagnie aeree e di come risulti particolarmente oneroso e impegnativo per loro strutturarsi in modo da gestire internamente tale fattore. Allora, Rolls-Royce offre ai suoi clienti un servizio di fornitura di motori che comprende tutti i servizi accessori (quali la manutenzione) che essa richiede, permettendo alle compagnie aeree di investire energie e risorse su altri aspetti del loro business, e facendosi pagare una certa quota per ogni ora di utilizzo degli stessi motori;
- il *design*: le caratteristiche estetiche sono un elemento importante all'interno di una proposta di valore, sebbene una loro misurazione è di difficile attuazione. Un prodotto può essere preferito a quello della concorrenza anche in virtù di un design superiore, che va a incidere sull'appeal emozionale. Nelle industrie della moda e dell'elettronica di consumo, il design può essere una parte molto importante della value proposition, come testimoniato da Apple, la quale cerca di arginare la competizione sulle performance tecniche dei computer, caratterizzando i propri prodotti anche per un'importante cura dell'aspetto estetico;
- il *brand/status*: i clienti possono trovare valore nel semplice atto di utilizzo e la visualizzazione di una determinata marca. Ne sono un esempio glia acquisti di prodotti di certi brand, cui la collettività è solita attribuire un significato di ricchezza/opulenza, per soddisfare un bisogno di status;
- il *prezzo*: l'offerta di prodotti con caratteristiche simili, ma con un prezzo inferiore è un modo comune per soddisfare le esigenze di prezzo di clienti sensibili a questa variabile. Ma offerte a basso costo comportano importanti implicazioni su tutte le altre componenti del modello di business, dal momento

i flussi finanziari generati difficilmente saranno molto consistenti, limitando, di fatto, il potere di spesa dell'azienda per le altre componenti del business model. Tuttavia, tale tipologia di offerta può rivelarsi particolarmente vincente, come evidenziato da Southwest Airlines, EasyJet e Ryanair nel trasporto aereo, da Tata nell'industria dell'automobile, da Ikea nel settore del mobile, e da H&M e Zara nell'abbigliamento;

- l'*accessibilità*: la disponibilità e la facilità nel reperire un determinato articolo, può generare valore trattenibile per l'azienda, che, se non altro, può aumentare il proprio potere di penetrazione sul territorio. La maggior accessibilità può derivare da un innovazione del modello di business, da un'innovazione a livello tecnologico, oppure da una loro combinazione; questo è il caso di Amazon.com che fonda la sua proposta di valore proprio sul fatto di rendere particolarmente accessibili alcuni articoli, sfruttando appieno le potenzialità fornite da internet.

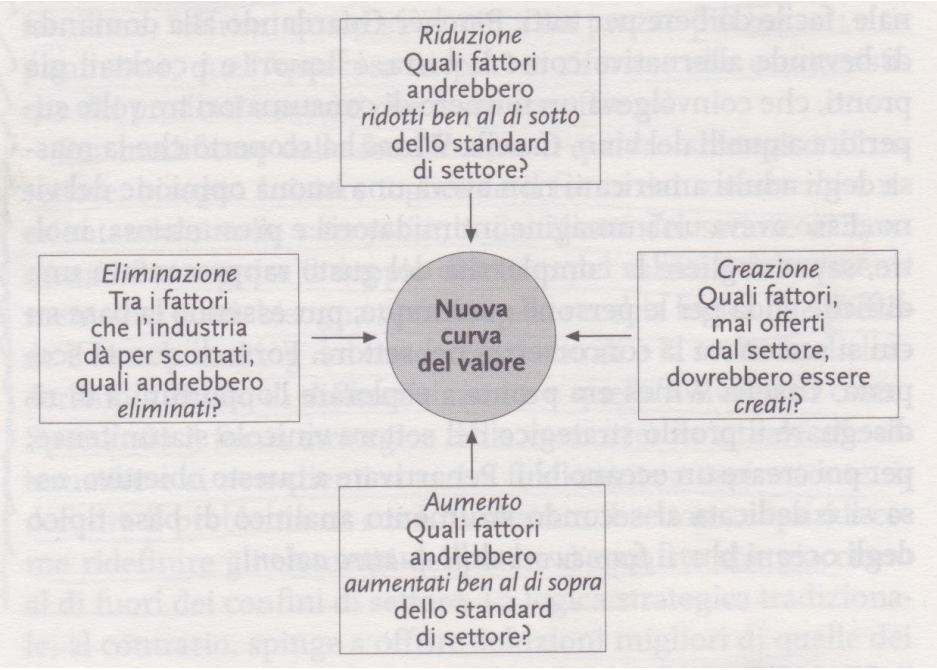
L'elenco fornito mette in luce solo alcuni degli attributi che oggigiorno stanno acquisendo sempre più importanza. Al fine di individuare una proposta di valore vincente, risulta di particolare interesse il già citato lavoro di Kim e Mauborgne[72], all'interno del quale i due autori offrono un insieme di indicazioni e strumenti utili per presentarsi al mercato con un'offerta innovativa, cercando di superare la canonica dicotomia tra leadership di costo, che prende solitamente il la da una maggiore efficienza operativa rispetto ai concorrenti, e leadership di prodotto, derivante, invece, dalla capacità di differenziare la propria offerta per alcuni attributi grazie ai quali viene giustificato un prezzo più alto. A tal proposito viene proposto un tool operativo che prende il nome di "*framework delle quattro azioni*" (vedi figura 2.2.2). Esso contempla, per l'appunto, quattro azioni, che sono:

- l'*eliminazione* di alcuni fattori dati ormai per scontati all'interno del settore che non garantiscono un maggior valore riconosciuto dai clienti, ma che, in taluni casi, possono addirittura "distruggere valore", poiché comportano una serie di costi per l'azienda per i quali gli acquirenti non riconoscono un relativo aumento di prezzo;

[72] Kim, W. C., Mauborgne R., 2005. "Strategia oceano blu. Vincere senza competere", Harvard Business Review Press.

- la *riduzione* di certi fattori al di sotto degli standard medi di mercato, contrastando la tendenza a emulare la concorrenza fornendo prestazioni o servizi "eccessivi", finendo con l'aumentare i costi senza ottenere nulla in cambio;
- l'aumento della presenza di certi attributi ben al di sopra degli standard di mercato, eliminando alcuni "compromessi" che il mercato è solito imporre agli acquirenti;
- la *creazione* di nuovi attributi, individuando quali caratteristiche, al momento non presenti, potrebbero essere inserite nel prodotto/servizio al fine di accrescerne il valore per il cliente, da cui si genera una nuova domanda e grazie al quale si può "spostare" il pricing strategico del settore.

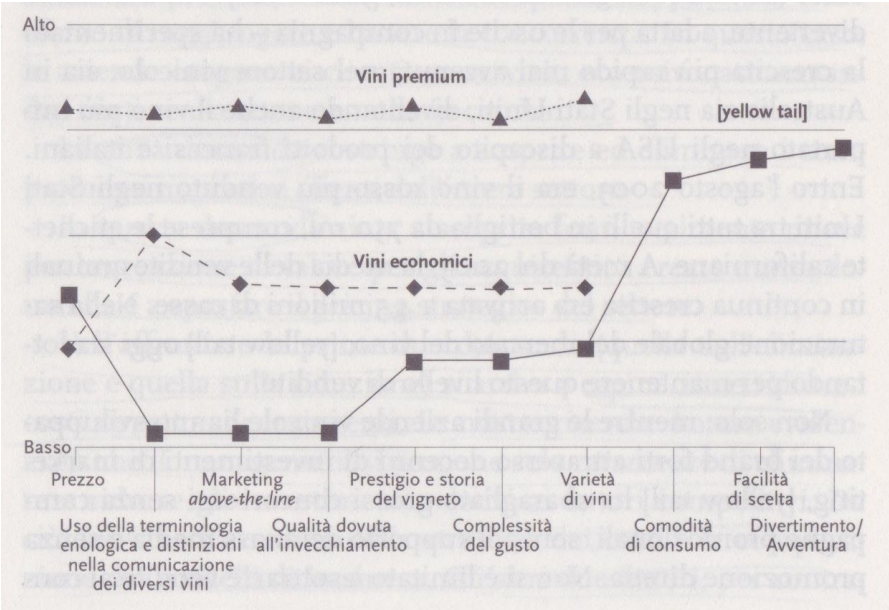
Figura 2.2.2, Il "framework delle quattro azioni"



Fonte: Kim, W. C., Mauborgne R., 2005. "Strategia Oceano Blu: Vincere senza competere".

Tale strumento si avvale del c.d. "*quadro strategico*" (vedi figura 2.2.3), un altro framework, proposto all'interno di Strategia Oceano Blu, avente il duplice scopo di individuare lo stato attuale dello spazio conosciuto dal mercato e di comprendere su quali aspetti si focalizza la concorrenza, permettendo, di fatto, l'individuazione di nuove potenziali fonti di valore. Esso si presenta come un grafico, il cui asse orizzontale indica la gamma di fattori su cui si concentrano i concorrenti, mentre l'asse verticale corrisponde al livello di offerta percepito dagli acquirenti in merito a tale gamma di fattori competitivi, che viene espresso mediante un giudizio numerico su una scala di valori (per esempio un giudizio da 1, livello molto basso, a 5, livello molto alto). Unendo per ciascuna azienda o per un gruppo di aziende affini i relativi punti ottenuti dal giudizio espresso su una determinata caratteristica dell'offerta, si ottiene la c.d. "*curva del valore*", ossia una rappresentazione grafica delle performance riconosciute ad un'impresa (o gruppo di imprese). Il quadro strategico diventa, pertanto, particolarmente funzionale all'esplicitazione delle quattro "mosse" contemplate dal framework delle quattro azioni.

Figura 2.2.3, Esempio di "quadro strategico"



Fonte: Kim, W. C., Mauborgne R., 2005. "Strategia Oceano Blu: Vincere senza competere".

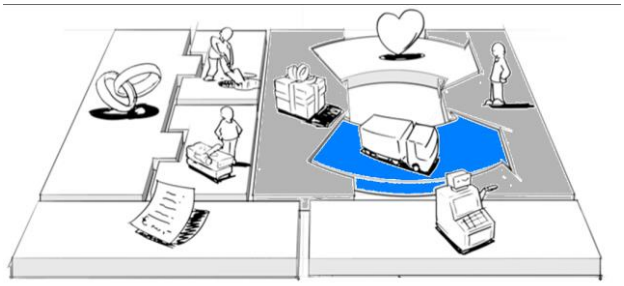
Ulteriori elementi che caratterizzano una proposta di valore vincente, sono:

- il *focus*: l'offerta deve concentrare la propria curva di valore su pochi fattori competitivi, in modo da caratterizzare in modo deciso la propria value proposition, che, qualora puntasse su molti tratti distintivi, rischierebbe di risultare dispersiva e priva di focalizzazione (la curva di valore risultante deve prevedere solo alcuni picchi distintivi);
- la *divergenza*: la proposta di valore deve essere ben identificabile e distinguibile da quella dei concorrenti, ma per raggiungere tale obiettivo differenziarsi per alcuni fattori competitivi non presidiati dai clienti (vedi il framework delle quattro azioni). Se al contrario, quando un'azienda adotta una strategia reattiva, cercando di "tenere dietro" la concorrenza attraverso la competizione diretta sugli stessi attributi, rischierebbe di perdere la propria unicità (la curva del valore in sostanza deve differenziarsi in modo netto da quelle dei competitors);
- una *tagline avvincente*: cioè uno slogan in grado di riassumere in modo coinciso e con grande impatto la nuova proposta di valore.

Queste sono solo alcune indicazioni (di certo non le uniche) per costruire una value proposition in grado di ottenere un certo successo presso la platea dei clienti (e di attuali non clienti). La proposta di valore rappresenta, dunque, il punto nevralgico del business model, data la sua natura di fulcro tra la realtà interna all'impresa e il mercato di sbocco, comportando costi per la sua realizzazione, ma, al contempo, generando ricavi (non a caso questo blocco è posto al centro del canvas e interagisce, in modo più o meno diretto, con tutti gli altri elementi). Pertanto, la sua formulazione diventa una fase cruciale per l'impresa.

Blocco 3: i canali di distribuzione

Esso descrive come un'impresa comunica con i clienti e come li raggiunge per consegnare loro la propria proposta di valore. La comunicazione, la diffusione e i canali di vendita costituiscono l'interfaccia di una società con i clienti,



rappresentando un punto di contatto e svolgendo un ruolo importante nella esperienza del cliente. I canali distributivi espletano diverse funzioni, tra cui:

- aumentare la consapevolezza dell'azienda e dei suoi prodotti e servizi;
- aiutare il consumatore nel valutare e percepire il valore offerto dall'impresa;
- permettere l'acquisto di specifici prodotti e servizi;
- far recapitare la propria offerta ai clienti;
- fornire assistenza post-vendita agli acquirenti.

I canali distributivi si distinguono tra *canali diretti*, quali la forza vendita e le vendite via web, e *canali indiretti*, quali negozi propri, negozi partner e negozi all'ingrosso. Un'ulteriore distinzione riguarda la proprietà dei canali, che possono essere propri dell'impresa oppure appartenere ad altri soggetti (c.d. partner) (vedi figura 2.2.4)

Figura 2.2.4: I tipi e le fasi dei canali distributivi

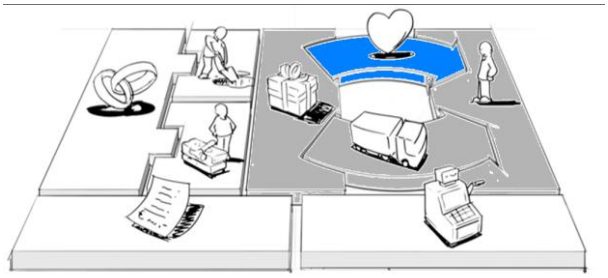
Channel Types			Channel Phases				
Own	Direct	*Sales force*	**1. Awareness** How do we raise awareness about our company's products and services?	**2. Evaluation** How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	**3. Purchase** How do we allow customers to purchase specific products and services?	**4. Delivery** How do we deliver a Value Proposition to customers?	**5. After sales** How do we provide post-purchase customer support?
		Web sales					
	Indirect	*Own stores*					
Partner		*Partner stores*					
		Wholesaler					

Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers"

Inoltre, per ciascun canale si individuano cinque fasi distinte (*channel phases*) (vedi figura 2.2.4), che sono, nell'ordine, la *consapevolezza* del prodotto e/o del

servizio offerto dall'azienda, la *valutazione* della proposta di valore, l'*acquisto* vero e proprio del bene, la sua *consegna* e, in fine, tutta la fase di *post-vendita*, tramite la quale si offrono soprattutto servizi di assistenza ai clienti.
La giusta scelta nel mix di canali da utilizzare risulta particolarmente importante, non solo al fine di rendere una proposta di valore accessibile e fruibile, ma anche perché produce ripercussioni sulla struttura dei costi della società. Ad esempio, i canali partner portano a margini inferiori, ma consentono a un'organizzazione di espandere la sua diffusione e di beneficiare dei punti di forza partner, nonché del loro eventuale portafoglio clienti, mentre i canali di proprietà e quelli diretti consentono di ottenere margini più elevati, ma il loro allestimento comporta, solitamente, elevati costi fissi iniziali.

Blocco 4: la customer relationship



In questa fase bisogna stabilire che tipo di relazione si intenda instaurare con i propri clienti, la quale può essere spinta da diverse motivazioni, come il desiderio di acquisire nuovi clienti, di mantenere quelli già esistenti, di "amplificare" i ricavi (up-selling), di migliorare la propria immagine presso il pubblico, ecc.
Si distinguono diverse tipologie di customer relationship con i clienti, dove non è esclusa la coesistenza di più fattispecie:

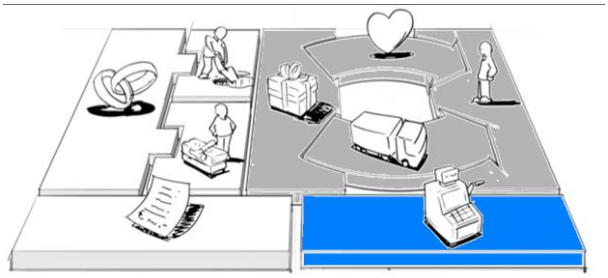
- *assistenza personale*: questo rapporto è basato sulla interazione umana. Il cliente può comunicare direttamente con il venditore per ottenere aiuto durante il processo di vendita o dopo l'acquisto. Ciò può accadere in loco presso il punto di vendita, attraverso i call center, e-mail, o tramite altri mezzi;
- *assistenza di personale dedicato*: questa relazione implica la decisione di dedicare del personale da affiancare al cliente nella fase di acquisto. Essa rappresenta il tipo di rapporto più profondo e più intimo, e normalmente si

sviluppa su un lungo periodo di tempo. E' il caso dei dipendenti delle banche che si occupano dei servizi di investimento;

- *self-service*: in questo tipo di relazione, l'impresa non mantiene un rapporto diretto con i clienti, ma si limita a fornire tutti i mezzi necessari affinché i clienti possano compiere il processo di acquisto in totale autonomia;
- *servizi automatizzati*: questo tipo di relazione mescola una più sofisticata forma di self-service dei clienti con processi automatizzati. Ad esempio, profili personali online offrono ai clienti l'accesso ai servizi personalizzati. Altri servizi automatizzati, invece, sono in grado di riconoscere i singoli clienti e le loro caratteristiche, dando loro le informazioni relative agli ordini o alle transazioni;
- *comunità*: sempre più spesso, le aziende stanno utilizzando le comunità di utenti al fine di accrescere la propria proposta di valore e il livello di coinvolgimento, cercando, inoltre, di agevolare le connessioni tra i membri della community, abbracciando, di fatto, il cosiddetto marketing tribale[73]. Molte aziende sostengono le comunità on-line che consentono agli utenti di scambiare conoscenze e risolvere i reciproci problemi, le quali, al contempo, rappresentano per le stesse imprese un canale diretto per comprendere meglio i loro clienti, i loro bisogni e le tendenze in atto;
- *co-creazione*: sempre più aziende stanno andando oltre il tradizionale rapporto cliente-fornitore, mettendo in atto processi di co-creazione di valore con i clienti. Amazon.com, per esempio, invita i clienti a scrivere recensioni e creare così valore per gli altri amanti del libro. Alcune compagnie cercano di coinvolgere i clienti ad assistere alla progettazione di prodotti nuovi e innovativi. Altri soggetti, come YouTube.com, invece, sollecitano i clienti a creare contenuti per il consumo pubblico.

[73] Cova B., 2010, "Il Marketing Tribale. Legame, Comunità, Autenticità come Valori del Marketing Mediterraneo", Il Sole 24 Ore.

Blocco 5: i flussi d'entrate



Se i clienti costituiscono il cuore di un modello di business, i flussi di reddito sono le sue arterie. Una società deve chiedersi, per quale valore ogni segmento di clientela è veramente disposto a pagare? Rispondere con successo a questa domanda permette all'azienda di generare uno o più flussi di reddito per ciascun segmento di clientela. Ogni flusso di entrate può avere differenti meccanismi di prezzo. Ne è un esempio la *fissazione di prezzi predefiniti* che variano in relazione ad un listino prezzi, alle particolari caratteristiche del prodotto (in termini solitamente di qualità), al segmento di mercato per cui un prodotto viene realizzato o al volume richiesto. Ai prezzi fissi si contrappongono i *meccanismi dinamici di pricing*, quali la negoziazione, la tariffazione in tempo reale (yield management), le quotazioni in tempo reale o la vendita all'asta (vedi figura 2.2.5).

Figura 2.2.5: I meccanismi di pricing

Pricing Mechanisms

Fixed Menu Pricing Predefined prices are based on static variables		**Dynamic Pricing** Prices change based on market conditions	
List price	Fixed prices for individual products, services, or other Value Propositions	*Negotiation (bargaining)*	Price negotiated between two or more partners depending on negotiation power and/or negotiation skills
Product feature dependent	Price depends on the number or quality of Value Proposition features	*Yield management*	Price depends on inventory and time of purchase (normally used for perishable resources such as hotel rooms or airline seats)
Customer segment dependent	Price depends on the type and characteristic of a Customer Segment	*Real-time-market*	Price is established dynamically based on supply and demand
Volume dependent	Price as a function of the quantity purchased	*Auctions*	Price determined by outcome of competitive bidding

Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers"

I ricavi, inoltre, possono essere il frutto di transazioni "spot" o di acquisti ripetuti nel tempo, dai quali possono eventualmente derivare anche ulteriori ricavi legati ai servizi post-vendita.

Ci sono svariati modi di generare flussi di reddito, tra cui:

- *vendita del bene*: è il flusso di entrate più ampiamente diffuso e deriva dalla vendita di diritti di proprietà di un prodotto fisico;
- *tariffa di utilizzo*: questo flusso di entrate è generato, in linea di massima, dall'utilizzo di un particolare servizio o di un bene. Più un servizio viene utilizzato, più il cliente paga, come nel caso dei ricavi delle compagnie telefoniche o di alcuni internet provider, che fanno pagare i propri clienti in relazione al tempo di utilizzo del servizio offerto, o come nel caso delle autostrade, dove viene fatto pagare un importo legato ai chilometri percorsi;

- *commissione di sottoscrizione*: si generano ricavi dalla vendita di un accesso continuo a un servizio. E' il caso di una palestra che vende ai suoi membri abbonamenti mensili o annuali in cambio di un accesso ai suoi impianti sportivi, oppure degli internet provider che, a fronte di canone fisso mensile, offrono un accesso illimitato alla rete internet, o, ancora, come le pay tv, che, sempre a fronte della corresponsione di un canone mensile, consentono ai propri clienti di poter vedere l'intera programmazione trasmessa inclusa nel pacchetto acquistato;
- *prestito/noleggio/leasing*: in questo caso le entrate sono connesse alla concessione temporanea a un soggetto del diritto esclusivo di utilizzare una particolare attività per un periodo determinato in cambio di un canone. Per chi cede il bene in prestito si manifesta il vantaggio di ricavi ricorrenti, mentre, d'altro canto, per gli affittuari o locatari vi è la possibilità di godere dei benefici di incorrere in spese solo per un tempo limitato, piuttosto che sostenere i costi pieni di proprietà di un bene che verrebbe utilizzato solo per un breve arco temporale. E' il caso tipico dell'autonoleggio o del noleggio degli sci nelle località montane;
- *lincensing*: questo flusso di entrate è generato dalla concessione ai clienti del permesso di utilizzare una proprietà intellettuale protetta in cambio di diritti di licenza (royalty). Il licensing permette ai detentori dei diritti di generare ricavi dalla loro proprietà senza dover fabbricare un prodotto o commercializzare un servizio. E' più facile vedere questa fonte di ricavi nei settori che richiedono un'elevata attività di ricerca, come il comparto tecnologico o quello farmaceutico, dove alcuni "patentholders" (titolari del brevetto) concedono altre società il diritto di utilizzare una tecnologia brevettata in cambio di un canone: è il caso della GlaxoSmithKline, che , in quanto proprietaria di un pool di brevetti farmaceutici, cede ad altre società il diritto di produrre i relativi medicinali (ovviamente facendosi pagare delle royalties), concentrando la propria attenzione e le proprie risorse nella ricerca dei principi attivi;
- *commissioni per l'intermediazione*: le entrate derivano da servizi di intermediazione svolta per conto di due o più parti. Ne sono un esempio i

broker e gli agenti immobiliari, che guadagnano una commissione ogni volta che riescano a realizzare con successo un matching tra acquirente e venditore;

- *pubblicità*: i ricavi derivano da delle quote pagate per pubblicizzare un particolare prodotto, un servizio o un marchio. Tradizionalmente, le industrie dell'intrattenimento e dei media hanno fatto affidamento su ricavi da pubblicità. Negli ultimi anni altri settori, tra cui la programmazione di software e l'offerta di servizi, hanno iniziato a fare più pesantemente affidamento proprio sui ricavi pubblicitari (vedi Google).

Nel corso degli ultimi anni si sono diffusi anche numerosi *modelli di pricing fondati sul concetto di gratis* (vedi tabella 2.2.1), come:

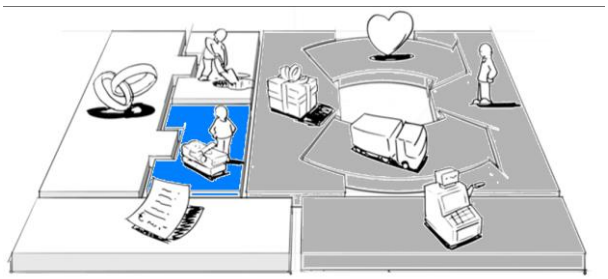
- *sovvenzionamenti incrociati diretti*: vengono offerti gratuitamente dei prodotti che spingono il cliente a pagare per qualcos'altro: è il caso dei rasoi da barba che vengono talvolta venduti gratuitamente dal momento che il loro utilizzo comporta una successiva spesa per le lamette che si rinnova nel tempo, data la loro usura;
- *mercati a tre vie*: la proposta di valore, che consiste in contenuti, servizi, software o altro, viene offerta gratuitamente nella misura in cui atri soggetti, diversi dagli utilizzatori finali, sono disposti a pagare per la loro distribuzione. Esempi in merito vengono dalle televisioni commerciali, dai giornali gratuiti, da alcuni servizi e software disponibili o scaricabili direttamente da internet;
- *"freemium"*: esso consiste nella cessione gratuita (*free*) di alcuni contenuti, servizi o prodotti "base", che vengono affiancati da versioni *premium* a pagamento (da qui il nome di *free-mium*). Gli esempi più emblematici sono le applicazioni per smartphone e tablet;
- *mercati non monetari*: fornitura di prodotti o servizi per i quali gli offerenti non si attendono nessun pagamento (per esempio alcuni blog in internet o il volontariato).

Tabella 2.2.1: Modelli di pricing fondati sul "gratis"

	Sovvenzionamenti incrociati diretti	**Mercati a tre vie**	***Freemium***	**Mercati non monetari**
Cosa è gratis?	Qualsiasi prodotto che spinga a pagare per qualcos'altro	Contenuti, servizi, software e altro	Qualsiasi prodotto (base) che sia abbinato a una versione *premium* a pagamento	Qualsiasi prodotto che le persone decidono di distribuire senza attendersi un pagamento
Per chi è gratis?	Per chiunque sia disposto a pagare alla fine, in un modo o nell'altro	Per tutti	Per gli utenti della versione base	Per tutti
Esempi	Omaggi, campioni, articoli civetta, cellulari ceduti gratuitamente in cambio di un abbonamento con il gestore, ingrassi gratuiti per certi soggetti (esmpio bambini)	Televisione commerciale, giornali gratuiti, software, servizi e applicazioni offerti gratuitamente	Applicazioni per smartphone e tablet, alcuni servizi bancari	Economia del dono, scambio di manodopera, pirateria

Fonte: Dispensa del corso di Strategia Aziendale e Sistemi di Programmazione e Controllo, A.A. 2011-'12, (Professore C. Bagnoli).

Blocco 6: le risorse chiave



Ogni modello di business richiede l'utilizzo di alcune key resources necessarie per creare una proposta di valore, per raggiungere certi mercati, per mantenere le relazioni con alcuni segmenti di clienti e per

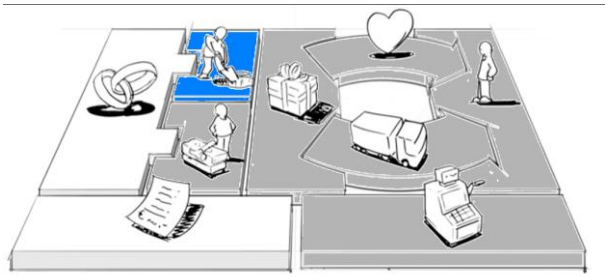
ottenere dei ricavi. Inevitabilmente la tipologia di risorse chiave varia in relazione alle caratteristiche dell'offerta che un'impresa ha deciso di realizzare e dal tipo di attività ad essa collegate.

Le risorse chiave - che possono essere di proprietà, possono essere noleggiate oppure possono appartenere a un partner chiave ma che possono essere comunque utilizzate dall'impresa – si suddividono principalmente in:

- *risorse fisiche*: esse ricomprendono gli asset materiali impiegati nella realizzazione della proposta di valore come impianti di produzione, edifici, veicoli, macchine, sistemi, sistemi POS, reti di distribuzione, ecc.;
- *risorse intellettuali*: questa tipologia, che comprende marchi, conoscenze proprietarie, brevetti, diritti d'autore, partnership, banche dati dei clienti, sta acquisendo sempre più rilevanza all'interno di un forte modello di business. Questo tipo di key resources sta acquisendo sempre più importanza come dimostrato dalle quotazione di mercato di alcune società, il cui prezzo azionario riflette anche una consistente quota di valore riconducibile ai c.d. *intangibles*, sebbene il loro sviluppo e accrescimento non sia di facile realizzazione;
- *risorse umane*: ogni impresa necessita di risorse umane, ma la componente umana diventa particolarmente cruciale in alcuni modelli di business, come quelli delle industrie ad alta intensità di conoscenza e creatività (vedi il settore tecnologico e quello farmaceutico);
- *risorse finanziarie*: certi modelli di business richiedono risorse finanziarie e/o di garanzia finanziaria, come liquidità, linee di credito, o di un insieme di stock option per l'assunzione e l'incentivazione di alcuni dipendenti chiave.

In diversi business models la disponibilità per un'azienda di alcune risorse chiave può rappresentare, di per sé, un elemento su cui fare leva per riuscire a formulare una proposta di valore vincente e per riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo difendibile nel lungo periodo, come affermato dalla resource-based view (vedi paragrafo 1.3).

Blooco 7: le attività chiave

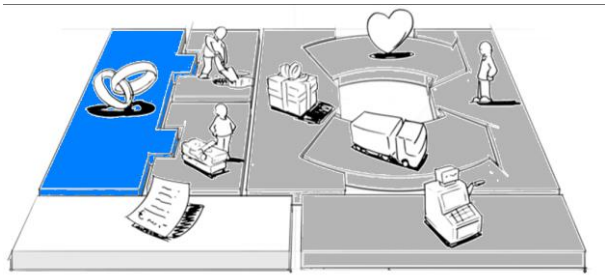


Questo blocco descrive le cose più importanti che una società deve fare affinché il proprio modello di business funzioni, dal momento che esso richiede una serie di attività chiave, le quali corrispondono alle azioni più importanti che un azienda deve adottare per operare con successo. Analogamente a quanto detto per le risorse chiave, anche le key activities mirano a creare e offrire una proposta di valore, a raggiungere i mercati, a mantenere relazioni con i clienti e a generare i ricavi. E come per le risorse chiave, anche le attività chiave differiscono in relazione al tipo di modello di business che si intende mettere in atto.

Le key activities possono essere categorizzate nel seguente modo:

- *attività produttive*: esse si riferiscono alla progettazione, produzione e distribuzione di un prodotto in quantità rilevanti e/o di qualità superiore. L'attività produttiva domina, generalmente, i modelli di business delle imprese manifatturiere e di trasformazione;
- *attività di "problem solving"*: tali attività si riferiscono alla ricerca di nuove soluzioni da offrire ai clienti. Le società di consulenza, gli ospedali e le altre organizzazioni di servizio sono generalmente dominate da attività di problem solving. I loro modelli di business richiedono attività come la gestione della conoscenza e la formazione continua, finalizzata all'accrescimento del capitale umano;
- *attivtà di piattaforma/networking*: i modelli di business che fanno perno su una piattaforma multi-sided, richiedono un elevato numero di attività volte alla creazione di reti, di piattaforme di "matchmaking" e di software (vedi eBay, Facebook, Visa), cui si aggiungono le relative attività di fornitura di servizi e di gestione e promozione della piattaforma.

Blocco 8: le key partnership



Questo blocco descrive la rete di fornitori e partner che consentono il funzionamento del modello di business. Le società decidono di stringere rapporti di cooperazione per molti motivi e le partnership stanno diventando una pietra angolare di molti modelli di business, in quanto fattori determinanti per ottenere certi beni e servizi di elevata qualità, tali da sostenere una proposta di valore che possa incontrare il consenso dei clienti (vedi il tema del supply-chain management e delle catene del valore globali).

Nella realtà esistono molti tipi di partnership, tra cui:

- alleanze strategiche tra non competitors;
- alleanze strategiche tra competitors (la c.c. *coopetition*);
- jont-ventures per sviluppare nuovi business;
- relazioni acquirente-fornitore per garantirsi forniture affidabili.

Le aziende creano, dunque, alleanze per:

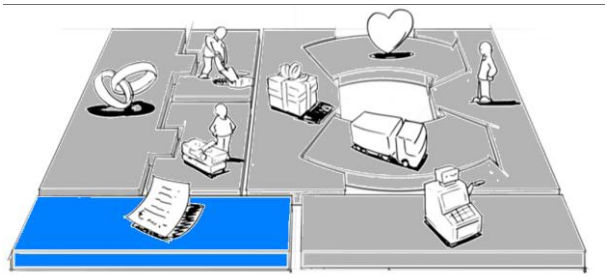
- *ottimizzare i propri modelli di business e ottenere economie di* scala: la forma più elementare di relationship o di rapporto committente-fornitore viene realizzata con l'intento di ottimizzare l'allocazione delle risorse e delle attività. E' illogico per una società cercare di possedere tutte le risorse o svolgere ogni attività da sola, specie se esistono altri soggetti esterni in grado di offrire tali risorse o alcune attività intermedie a un costo inferiore e, talvolta, con una qualità superiore, data la loro focalizzazione su quello specifico bene o servizio; ciò, inoltre, permette di concentrarsi sulle attività core, quelle che possono garantire un maggior valore aggiunto trattenibile dall'impresa;
- *riduzione del rischio e dell'incertezza*: le partnership possono contribuire a ridurre il rischio in un contesto competitivo caratterizzato da incertezza. Non è insolito per i concorrenti formare un'alleanza strategica in un settore, mentre si compete in un altro. Inoltre, la decisione di stringere alcune alleanze per farsi

fornire dei beni o servizi, invece di prodursi internamente, riduce gli investimenti, quindi i costi fissi e le risorse finanziarie impegnate/immobilizzate, riducendo, di fatto, alcune fonti di rischio dell'impresa (tra cui il grado di leva operativa) che potrebbero accentuarsi qualora si operasse in settori pro-ciclici e molto volatili;

- *acquisire particolari risorse e attività*: poche aziende possiedono tutte le risorse o svolgono tutte le attività richieste dai loro modelli di business, decidendo, piuttosto, di estendere le proprie capacità facendo affidamento su altre aziende per le forniture di particolari risorse o attività. Tali partenariati possono essere motivati da necessità di acquisire conoscenze, licenze o l'accesso ad alcuni clienti: tutti fattori che possono garantire un certo vantaggio competitivo.

Il recente sviluppo di partnerships aziendali, anche su scala globale, è stato fortemente sostenuto dallo sviluppo dell'ICT e dall'apertura dei mercati mondiali (vedi paragrafo 1.1).

Blocco 9: la struttura dei costi



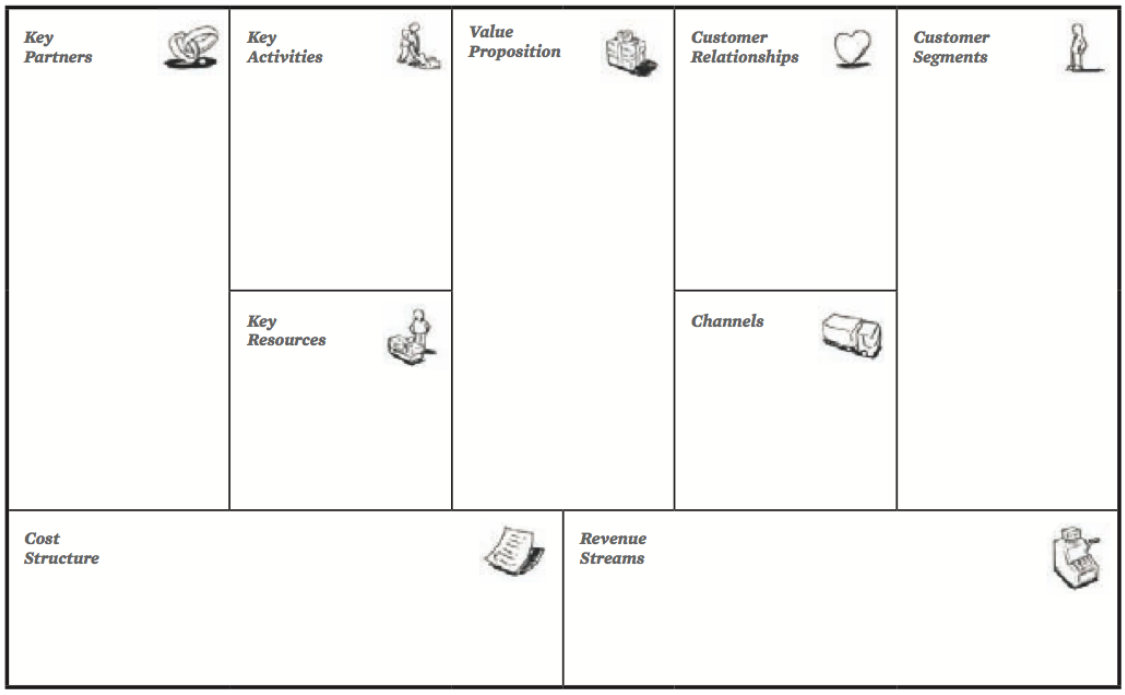
Questo elemento descrive le spese più importanti sostenute operando nell'ambito di un particolare modello di business, come la creazione e distribuzione di valore, il mantenimento di relazioni con i clienti e generazione di entrate. Tali costi possono essere calcolati in modo relativamente semplice dopo aver definito le risorse critiche, le attività chiavi e le partnership strategiche. In alcuni modelli di business la struttura dei costi ricopre un ruolo più importante rispetto ad altri, come nel caso dei business model cost-driven. Ne sono un esempio le compagnie aeree "no frills" (letteralmente, "senza fronzoli"), le quali hanno costruito modelli di business interamente attorno a basse strutture di costo.

Naturalmente i costi devono essere ridotti al minimo in ogni modello di business, al fine di evitare inutili inefficienze e sprechi di risorse finanziarie altrimenti sfruttabili, ma, come appena detto, le basse strutture di costo diventano il vero vantaggio competitivo di talune aziende. Infatti, si distinguono, agli estremi di un continuum dalle svariate configurazioni intermedie, due importanti orientamenti di business model, tra loro agli antipodi:

- *business model cost-driven*: essi si concentrano soprattutto sulla dimensione operativa dell'impresa e su una costante ricerca di riduzione dei costi, ove possibile. Questo approccio mira a creare e mantenere la struttura dei costi più snella possibile, offrendo proposte di valore che fanno leva su un bassissimo prezzo, rendendo necessaria un'elevata automazione e un ampio ricorso all'outsourcing;
- *business model value-driven*: alcune aziende sono meno interessate alle implicazioni della struttura dei costi e, invece, si concentrano maggiormente sulla creazione di valore, orientandosi prevalentemente su proposte di valore premium e su un elevato grado di servizio personalizzato.

Del modello presentato in figura 2.2.1, Osterwalder e Pigneur hanno fornito un ulteriore schema semplificato sostituito dai nove blocchi sopra descritti, che può essere direttamente utilizzato come strumento per la definizione di un modello di business: il *business model canvas template* (vedi figura 2.2.6).

Figura 2.2.6: il "business model canvas template"



Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers"

2.3 La riconfigurazione del modello di business

Il business model rappresenta, come detto in precedenza (vedi paragrafo 2.1), una raffigurazione organica del modo di operare di un'impresa che mette in luce, soprattutto, le modalità con cui viene creato valore per i clienti e ne viene trattenuta una parte, permettendo anche di darne una prima quantificazione a livello economico, tramite l'individuazione delle strutture dei costi e dei flussi di ricavi. Tuttavia, la mappatura del proprio modello di business può fungere anche da base di partenza per riflettere su una sua possibile riconfigurazione. Rivedere il proprio modello di business può costituire, per un'impresa, un'opportunità per sfruttare delle potenzialità latenti, migliorando così i propri risultati, ma può anche

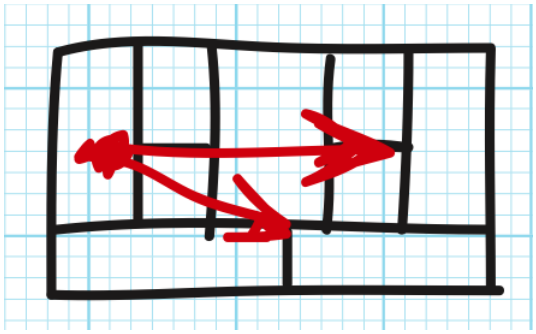
diventare una necessità, qualora l'ambiente esterno venga a modificarsi in modo consistente rendendo l'attuale modello di business inadeguato. Questa sembra essere la situazione di molte imprese italiane, in particolar modo di quelle di piccole e medie dimensioni, che in molti casi appaiono inadatte ad affrontare le recenti sfide scaturite da alcuni shock esogeni, come la globalizzazione, l'integrazione europea, lo sviluppo dell'ICT e gli effetti della recessione globale (vedi paragrafo 1.1).
La riconfigurazione parte da una fase "creativa", dove vengono generate delle idee alternative allo status quo, che viene seguita da una fase di "sintesi", dove le idee emerse nella precedente fase di "divergenza", vengono discusse, fuse e ridotte di numero fino a ottenere un set più o meno ristretto di opzioni praticabili, le quali non devono obbligatoriamente portare a modelli di business dirompenti, ma possono anche "limitarsi" a espandere i confini attuali, andando oltre i limiti presenti, per accrescere ugualmente la competitività. Queste fasi possono essere affiancate da un processo di analisi strategica, volto a far luce su alcune dinamiche non ancora percepite dall'azienda, divenendo, pertanto, un valido supporto all'intero processo di riconfigurazione. A tal proposito l'analisi SWOT può giocare un ruolo molto importante, poiché esplicita quelli che sono i punti di forza dell'attuale modello, ma al contempo ne sottolinea anche i punti di debolezza, offrendo, inoltre, delle preziose prospettive sia sulle minacce, siano esse attuali o potenziali, sia sulle potenziali opportunità.
Il cambiamento del modello di business può derivare da diversi "epicentri" per poi diffondersi a tutti gli altri elementi che lo compongono.

Le idee per l'innovazione o il rinnovamento del business model possono provenire da qualsiasi parte del cavas e ciascuno dei nove blocchi costituenti può diventare il punto di partenza. In riferimento a ciò, si possono distinguere quattro epicentri di innovazione del modello di business: *resource-driven*, *offer-driven*, *costumer-driven* e *finance-driven*. Ognuno dei quattro epicentri può servire come punto di partenza per un cambiamento importante modello di business, e ognuno può avere un forte

impatto sugli altri otto elementi. A volte, tuttavia, l'innovazione del modello di business può emergere da diversi epicentri (c.d. *multiple epicenter-driven*).

a) *Riconfigurazione resource-driven*: il cambiamento deriva dal lato sinistro del canvas e in particolar modo dal blocco delle *risorse chiave*, qualora l'impresa riuscisse ad entrare direttamente in possesso di alcune nuove risorse critiche, oppure dalle *key partnership*, quando l'azienda entra in possesso di queste risorse in modo indiretto, tramite le forniture ad alto valore di alcuni soggetti esterni (vedi figura 2.3.1).

Figura 2.3.1: Riconfigurazione resource-driven



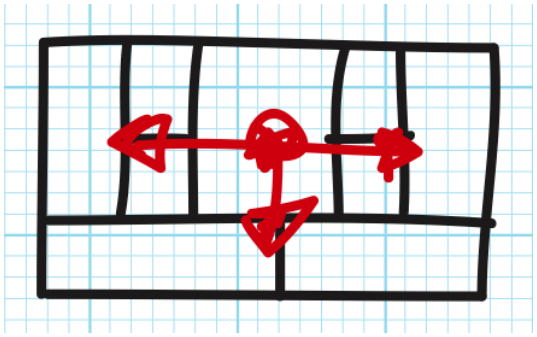
Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers".

Successivamente, il cambiamento si propaga soprattutto verso la proposta di valore, per poi raggiungere i clienti, generando effetti anche sui ricavi. Anche la struttura dei costi potrebbe subire delle modifiche: vi potrebbero essere maggiori esborsi per garantirsi l'utilizzo di queste risorse critiche, oppure vi potrebbe essere una riduzione dei costi, se queste nuove risorse portassero a una maggiore efficienza produttiva.

b) *Riconfigurazione offer-driven*: la riconfigurazione in questo caso parte da un'innovazione della proposta di valore, per investire, in un secondo momento, l'intera struttura produttiva dell'azienda, con un logico coinvolgimento delle risorse chiave, delle key partnership e delle attività chiave, andando ad

impattare, positivamente o negativamente, anche sulla struttura dei costi. Dall'altro lato, la nuova value proposition si riflette anche su i canali distributivi, sulla customer relationship e sui clienti/segmenti per i quali essa è stata concepita, generando un variazione nei flussi di ricavi (vedi figura 2.3.2).

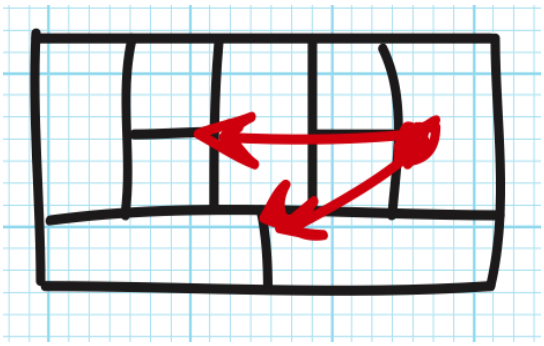
Figura 2.3.2: Riconfigurazione offer-driven



Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers".

c) *Riconfigurazione customer-driven*: essa si basa sulle esigenze dei clienti e sulla loro evoluzione, e comporta una modifica degli altri building blocks del canvas, con particolare riferimento ai canali di distribuzione, alla customer relationship e alla proposta di valore, la cui eventuale modifica può richiedere dei cambiamenti anche degli altri blocchi situati più a sinistra (vedi figura 2.3.3).

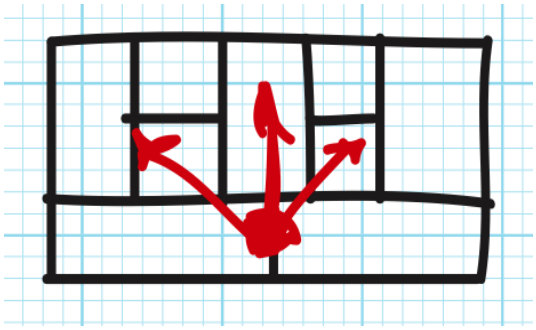
Figura 2.3.3: Riconfigurazione customer-driven



Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers".

d) *Riconfigurazione finance-driven*: essa prende il la da innovazioni guidate da nuovi flussi di entrate, da innovazioni nei meccanismi di prezzi o da ridotte strutture di costo, che colpiscono altri building blocks del modello di business (vedi figura 2.3.4). Questo tipo di cambiamento parte, dunque, da una variazione dei flussi finanziari, con l'intento principale di accrescere i flussi in entrata, generando risorse da dirigere verso gli altri blocchi del modello di business.

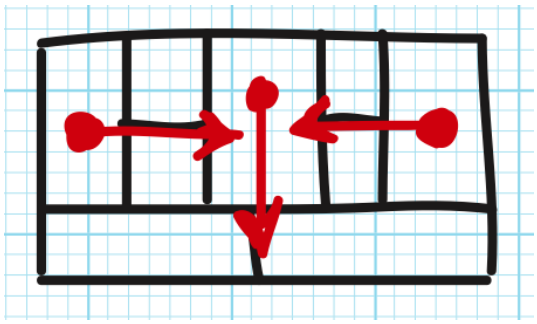
Figura 2.3.4: Riconfigurazione finance-driven



Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers".

e) *Riconfigurazioni multiple epicenter-driven*: il cambiamento di un modello di business può non avere un'origine puntiforme ma derivare da più aree del canvas contemporaneamente coinvolte, per poi dirigersi verso tutti gli altri blocchi dello stesso (vedi figura 2.3.5). Le combinazioni, in questo caso, possono essere le più disparate.

Figura 2.3.5: Riconfigurazioni multiple epicenter-driven



Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers".

Emerge, dunque, da questa presentazione, tutta la duttilità e la flessibilità del business model canvas quale strumento per la comprensione del modo di fare impresa di una società, facilitando l'individuazione delle sue debolezze e degli spazi di miglioramento presenti. Esso, inoltre, può aiutare un'azienda a rinnovarsi e a trasformare in modo ben più radicale il suo modo di agire, senza perdere di vista tutti gli aspetti fondamentali, data la sua facilità di utilizzo.

Capitolo 3:

Il caso Pac Service

In questo capitolo viene presentata Pac Service S.p.A., l'azienda che sarà oggetto di studio in questa seconda parte dell'elaborato. All'inizio viene fornito un inquadramento dell'impresa, procedendo a una mappatura dell'attuale modello di business e a un'analisi economico-finanziaria della stessa.

3.1 Inquadramento dell'azienda

Pac Service S.p.A. è un'impresa fondata nel 1979 a Perarolo di Vigonza, in provincia di Padova. Essa opera nella filiera dell'imballaggio primario e, soprattutto, secondario in cartone, nonché degli espositori sempre realizzati in cartoncino. A livello di packaging, infatti, si distinguono:

- *imballaggio primario*: esso rappresenta il contenitore che trattiene prodotto e ne consente la conservazione. Esso, dunque, combina finalità funzionali a finalità estetiche e di promozione dell'articolo. L'imballaggio primario in senso stretto, essendo legato all'esigenza di conservare il bene nel tempo e dovendo essere funzionale al suo utilizzo, viene solitamente realizzato in materiali diversi dal cartone, come plastica, vetro o metallo, come testimoniato da bottiglie, vasetti, tubetti, ecc., che sono i principali esempi di imballaggio primario, in quanto imprescindibili per l'utilizzo di alcuni prodotti allo stato liquido o aeriforme (vedi bevande, bagnoschiuma, shampoo, profumi, spray di vario genere, alimenti, ecc). Tuttavia, non sono così infrequenti i casi in cui

l'imballaggio primario possa essere realizzato in cartoncino (vedi gli astucci per chewingum o caramelle, i blister per compresse, le scatole della pasta, i pacchetti di sigarette, ecc.).

- *imballaggio secondario*: esso corrisponde a contenitori "addizionali" inseriti a scopo protettivo o per esigenze di marketing e di comunicazione. In questo caso l'aspetto prettamente funzionali del packaging viene meno, in quanto viene utilizzato non tanto per proteggere il contenuto, sebbene in taluni casi esso può espletare anche questo compito, ma con la funzione principale di confezione di un articolo, al fine di accrescerne l'appetibilità, la riconoscibilità, l'estetica e tutti gli altri attributi che un'azienda vuole trasmettere ai propri clienti. In questo senso, l'imballaggio secondario ricopre un ruolo strettamente legato al marketing e alla comunicazione, più che di supporto tecnico e di protezione. Ne sono esempi tutte quelle scatole e astucci che al loro interno conservano altri contenitori di varia natura (vedi le scatole dei profumi, le confezioni delle bottiglie di vino o di liquori, le scatole dei medicinali, ecc.), o quegli imballaggi che contengono all'interno prodotti che non di per sé potrebbero essere venduti anche sprovvisti di confezione. Il confine tra imballaggio primario e imballaggio secondario talvolta risulta particolarmente labile, ma fatto sta che entrambi contemplano tra i vari materiali utilizzabili anche il cartone e il cartoncino.
- *confezione display*: corrisponde la packaging necessario per esporre il prodotto presso il punto vendita. Essi, dunque, non svolgono nessuna funzione di protezione del prodotto, ma ricoprono il ruolo di far accrescere la visibilità e la desiderabilità del bene verso i consumatori. I materiali utilizzati nella realizzazione degli espositori sono i più disparati, ma tra questi la maggior parte è contempla l'utilizzo del cartoncino.
- *confezione di stoccaggio*: che corrisponde al tipo di imballo più esterno, avente il compito di evitare che un prodotto si rovini durante il suo trasporto e di facilitarne lo stoccaggio, contendo al suo interno più prodotti, ciascuno

all'interno degli eventuali imballaggi primari o secondari che lo racchiudono (ne sono un esempio i classici scatoloni in cartone ondulato)[74].

La filiera in cui opera l'azienda esaminata in questo lavoro riguarda, quindi, l'imballaggio primario, l'imballaggio secondario e gli espositori realizzati in cartone e cartoncino teso. Ne sono esclusi, pertanto gli imballaggi di stoccaggio in cartone, in quanto comportano l'utilizzo del cosiddetto cartone ondulato, che richiede altri tipi di lavorazioni ed è presidiato da altre società specializzate nella sua produzione.

La struttura della filiera in cui opera Pac Service presenta a monte le *cartiere*, che sono imprese che si occupano della produzione di cartoncino di diverse tipologie per quanto riguarda la composizione dei materiali, lo spessore e le caratteristiche fisico-tecniche, che variano in base agli impieghi che gli utilizzatori finali ne dovranno fare. A valle di questa filiera vi sono le *cartotecniche*, aziende che si sono specializzate soprattutto nella creazione di imballaggi e/o di espositori in cartoncino, attraverso processi di stampa e successiva fresatura dei fogli di cartone, al fine di ottenere il packaging desiderato dai loro *committenti*; infatti, le cartotecniche non producono articoli che collocheranno in prima persona nel mercato, ma realizzano delle commesse sulla base di specifiche indicazioni fornite dagli utilizzatori finali, che sono, soprattutto, imprese manifatturiere che necessitano di packaging in cartone per i propri prodotti, le quali si collocano, quindi, alla fine della filiera. Tuttavia, non sempre le cartotecniche si approvvigionano direttamente da cartiera, ma acquistano il cartoncino da alcuni soggetti intermedi quali i *distributori* e i centri taglio. I primi sono delle specie di intermediari specializzati nella commercializzazione all'ingrosso di carta e, in parte, di cartone che questi acquistano dalle cartiere per poi rivendere alle cartotecniche, le quali si rivolgono a essi, seppur il loro prezzo sia superiore rispetto ai produttori di cartoncino, dal momento che sono in grado di fornire anche quantitativi ben più piccoli rispetto ai lotti minimi richiesti dalle cartiere, che richiedono almeno qualche quintale di fogli. I *centri taglio*, invece, sono degli

[74] Classificazione dei tipi di packaging tratta da: Colesei U., 2006, "Marketing", quarta edizione, Cedam.

intermediari specializzati nella fornitura esclusiva di cartone e cartoncino, che questi acquistano in bobina direttamente da cartiera (mentre i distributori acquistano fogli già tagliati), per poi tagliarlo nei vari formati richiesti dalle cartotecniche, che ricorrono a loro qualora necessitino di:

- quantitativi inferiori a quelli minimi offerti dalle cartiere;
- formati particolari (in termini di dimensioni) al fine di aumentare la "resa" dei fogli, diminuendo di conseguenza gli sfridi, che rappresentano un'importante voce di costo per le cartotecniche, vista l'elevata incidenza delle materie prime utilizzate;
- tempi di fornitura molto rapidi, nell'odine di alcuni giorni lavorativi, poiché le cartiere richiedono almeno qualche settimana per poter evadere l'ordine.

Dunque, i centri taglio, come Pac Service, operano all'interno di una nicchia che non è presidiata dalle cartiere, in quanto i loro vincoli operativi e le rigidità strutturali che inevitabilmente la produzione su larga scala comporta, non permettono loro di fornire piccoli quantitativi di cartoncino, con formati particolari e con tempi ridotti, o rendono tale tipo di fornitura poco redditizia, tanto che, allo stato attuale, non viene nemmeno presa in considerazione. Questi sono i principali motivi che spingono le cartotecniche a rivolgersi ai centri taglio, sebbene il prezzo delle relative forniture risulti essere più alto, a cui, però, va aggiunta una maggior ampiezza a livello di prodotti: infatti, mentre le cartiere commercializzano, ovviamente, solo i propri cartoni e cartoncini, i centri taglio possono acquistare le bobine da più soggetti diversi, potendo offrire, pertanto, una più grande varietà di prodotti, ciascuno avente delle particolari caratteristiche tecniche.

In particolare, Pac Service offre la seguente gamma di cartoncini:

- *Cartoncini altospessori*: ottenuti sovrapponendo strati di pasta meccanica e strati di pasta chimica. La pasta chimica viene prodotta cuocendo il legno opportunamente frammentato (chips) con componenti chimiche. La pasta meccanica, invece, si ottiene sfibrando il legno esclusivamente per via meccanica quindi attraverso processi di macinatura e raffinazione. Lo strato superiore del cartoncino alto spessore è sbiancato e patinato, mentre il retro

dello stesso può essere sbianchito e patinato (GC1) o non sbianchito e di color leggermente manilla (GC2). Questo cartone si contraddistingue per l'elevata presenza di aria tra le sue fibre, garantendone un alto spessore unito a una bassa grammatura. Tutto ciò non compromette comunque le caratteristiche di rigidità e durezza del materiale. Il suo utilizzo risulta particolarmente indicato nei settori: farmaceutico, parafarmaceutico, food surgelato e non, grafico, editoriale e in molti altri impieghi.

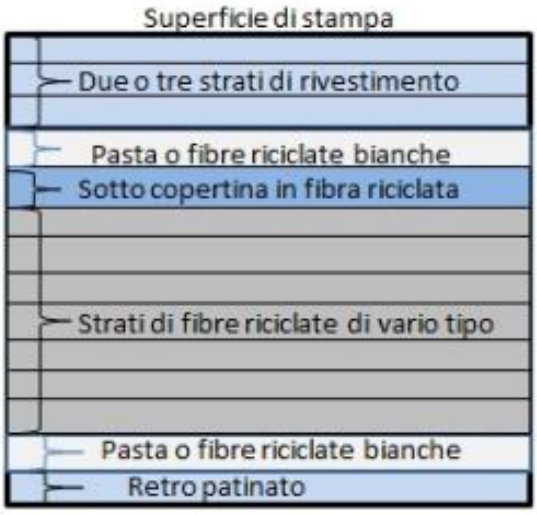
Tale categoria comprende questi articoli:

- Solida: cartoncino patinato interamente composto da CTMP[75] bianchita con retro bianco, riciclabile, che può essere impiegato anche nel settore alimentare e farmaceutico;
- Zenith: cartoncino completamente composto da pasta CTMP con retro bianco leggermente patinato, anch'esso riciclabile e impiegabile in nel settore alimentare e farmaceutico;

[75] CTMP chemithermomechanical pulping: processo di produzione della pasta di cellulosa "ibrido", tramite cui in una prima fase la lignina viene sfibrata chimicamente, tramite l'utilizzo di soda caustica e solfuro di sodio, per poi essere sminuzzata tramite vapore e movimenti meccanici.

- Arktika: cartoncino completamente composto da pasta ctmp con retro bianco leggermente patinato, che, a differenza dello Zenith, non può essere utilizzato nel settore farmaceutico;
- Proxima: cartoncino completamente composto da pasta di legno con retro manilla;
- Performa Bright: cartoncino patinato interamente composto da pasta ctmp con retro bianco non patinato, utilizzabile in ambito anche in ambito farmaceutico e alimentare.

- *Cartoncini riciclati*: questi vengono ricavati attraverso il recupero del macero opportunamente selezionato. Sono composti, dunque, da strati di materiale riciclato e per questo al loro interno il colore è tipicamente grigio. Tale tipologia viene resoa stampabile dall'utilizzo di uno o più strati di rivestimento sulla copertina, mentre il retro può essere lasciato grigio oppure può essere leggermente bianchito. Questi cartoncini vengono utilizzati in un ampia gamma di applicazioni, soprattutto nel packaging generico.

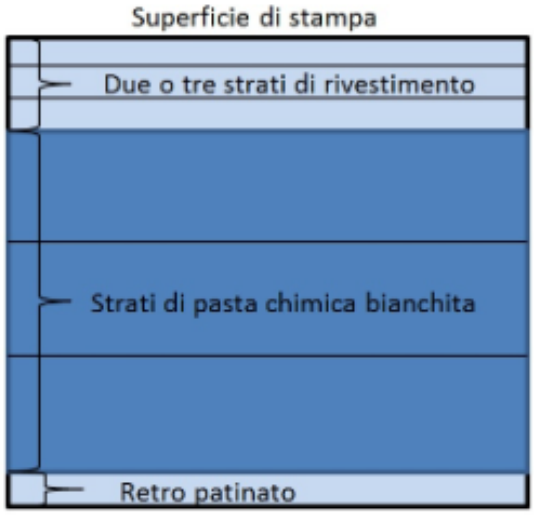


Tale categoria comprende i seguenti articoli:

- 115 vinciliner;
- 112 vinvicoat;
- 113 vincibright.

Questi sono tutti cartoncini fini con retro grigio, non utilizzabili nel settore farmaceutico o alimentare, e che possono essere a loro volta riciclati.

- *Cartoncini di pura cellulosa bianchita*: essi sono realizzati esclusivamente con pasta chimica sbianchita. Esistono diversi tipi cartoni di pura cellulosa, i quali possono provenire da conifere e avere, pertanto, una "fibra lunga", o provenire da latifoglia e avere una "fibra corta". Nella produzione di pure cellulose il legno, scortecciato e ridotto in piccoli pezzetti (chips), viene sottoposto ad un attacco di sostanze chimiche, al fine di ottenere un cartone di media densità, perfettamente idoneo alle esigenze dell'industria grafica e dell'imballaggio. Questi cartoncini abbinano alle ottime caratteristiche qualitative, anche eccellenti proprietà tecniche, sia sotto l'aspetto della resistenza meccanica che come grado di purezza. I cartoncini di pura cellulosa presentano un'elevata durevolezza nel tempo e ingialliscono in modo trascurabile, poiché non contengono lignina. Essi trovano maggior impiego nel settore cosmetico, grafico, farmaceutico, del tabacco, e in ogni tipologia di packaging di lusso.



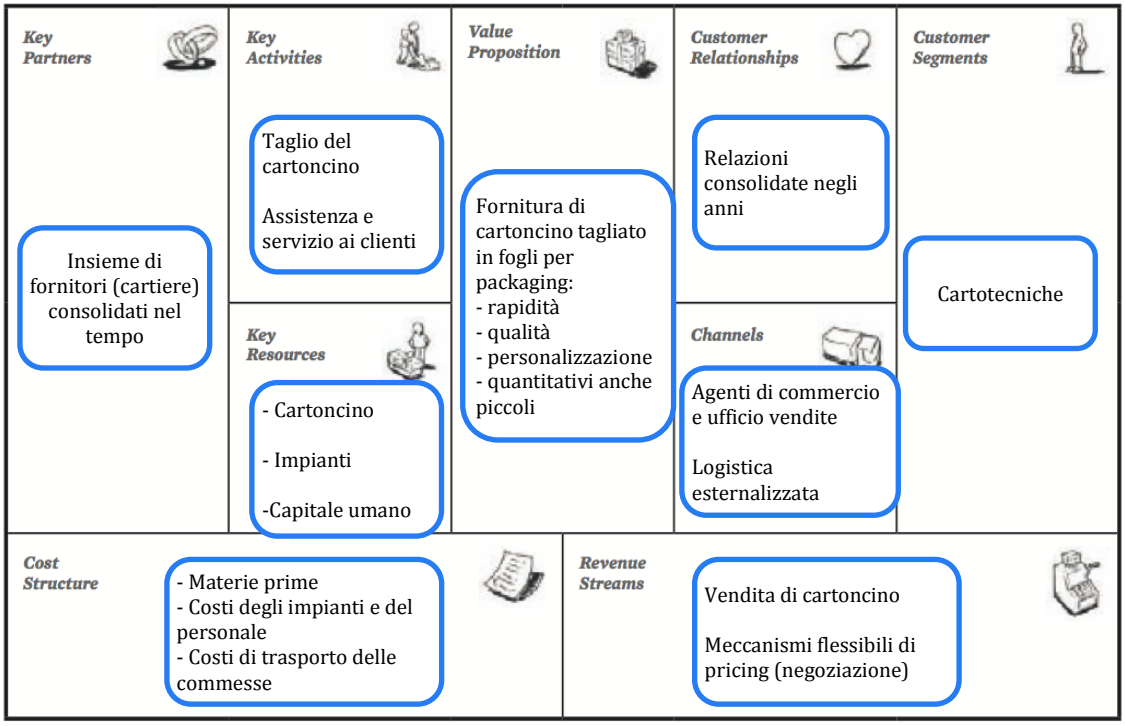
Trai cartoncini in pura cellulosa vi sono i seguenti prodotti:

- Ensocoat: cartoncino monopatinato di pura cellulosa;
- Korsnas White: cartoncino di fibra vergine patinato con il retro leggermente patinato;

- Korsnas Artisan: cartoncino di fibra vergine leggermente patinato con il retro non patinato;
- Korsnas Light: cartoncino di fibra vergine patinato con il retro kraft;
- Korsnas Carry: cartoncino di fibra vergine patinato con il retro kraft;
- Kraftpack: cartoncino in fibra vergine non bianchito, non patinato;
- White Top Kraftliner: cartoncino non patinato composto da due strati: copertina di pasta CTMP bianchita e retro di pasta CTMP kraft;
- SAPPI Fusion: carta speciale di pura cellulosa, bianca, lucida con entrambi i lati patinata.

Pac Service, dunque, opera nella filiera del packaging in cartone in qualità di centro taglio che offre un'ampia gamma di tipologie di cartoncino, facendo della rapidità, della personalizzazione dei formati di taglio e delle dimensioni dei lotti minimi, i perni attorno cui far ruotare la propria proposta di valora, che verrà analizzata nel dettaglio nel prossimo capitolo, in cui viene presentato il modello di business.

3.2 Il modello di business di Pac Service



I clienti

I clienti di Pac Service sono cartotecniche operanti nell'Italia settentrionale, con particolare riferimento a triveneto, e centrale, Toscana ed Emilia-Romagna in primis. Andando nello specifico l'azienda offre i propri prodotti al oltre 300 imprese, cha vanno da aziende di modeste dimensioni a imprese molto grandi con fatturati superiori ai 100 milioni di Euro.

L'azienda oggetto d'analisi, ricopre una nicchia di mercato non presidiata dalle cartiere, i principali fornitori delle cartotecniche, poiché i produttori di cartoncino presentano delle rigidità strutturali e dei tempi di produzione tali per cui non risultano idonei fornire cartoncino in tempi ristretti (infatti, il tempo minimo richiesto da una cartiera per evadere un ordine è di almeno due settimane), in piccole quantità (gli ordinativi minimi si aggirano su diversi quintali) e in formati specifici (i quali necessiterebbero di ulteriore tempo).

La proposta di valore

La value proposition di Pac Service è incentrata sull'offerta di diverse tipologie di cartoncino per composizione e per proprietà fisiche e tecniche. In particolare, l'azienda punta su un'offerta:

- *rapida*, con tempi di consegna inferiori a tre giorni lavorativi dalla ricevuta dell'ordinazione;
- *di qualità*, proponendo sempre prodotti dalle elevate caratteristiche tecniche;
- *personalizzata*, con cartoncini tagliati su misura in base alle specifiche dimensioni richieste dai clienti;
- *flessibile in termini di quantità fornite*, infatti, l'impresa è strutturata per realizzare commesse che vanno dalle poche migliaia di fogli, a ordinativi ben più grandi.

A ciò, l'azienda offre anche servizi di consulenza sulle proprietà dei cartoncini e sui loro possibili impieghi, fornendo assistenza ai clienti nella scelta dei prodotti.

I canali di distribuzione

Pac Service si avvale di sette agenti di commercio, che operano coprono le seguenti regioni: Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia, Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Toscana, Marche e Umbria. A essi viene affidato il compito di promuovere l'offerta dell'azienda presso le cartotecniche e di intrattenere con esse rapporti di lungo periodo. Nella loro attività gli agenti di commercio vengono affiancati dall'ufficio vendite interno all'impresa, che raccoglie gli ordini per poi girarli alla funzione operativa.

Pac Service, partecipa anche, nel corso dell'anno, a delle importanti fiere di settore, sempre al fine di promuovere i propri articoli.

Per quanto riguarda la rete distributiva, Pac Service si affida ad una società esterna specializzata in servizi di logistica e di trasporto sul territorio nazionale tramite camion e bilici.

La customer relationship

Le relazioni coni clienti vengono interamente affidate agli agenti di commercio e all'ufficio vendite, senza prevedere delle vere e proprie attività di customer relationship: infatti, esse sono frutto, soprattutto, dei rapporti di fornitura maturati nel corso degli anni, che hanno fatto sì che venisse a crearsi un rapporto di reciproca fiducia con i clienti.

I flussi d'entrate

L'unica fonte di ricavo per l'azienda deriva dalla vendita dei cartoncini alle cartotecniche.
Si evidenzia, tuttavia, una sostanziale assenza di un modello di pricing definito da applicare alle varie commesse: manca, in sostanza, un vero e proprio listino prezzi, ma questi vengono stabiliti di volta in volta su base negoziale in relazione anche a quale cliente si sta rivolgendo a Pac Service e al suo livello di fidelizzazione. Manca, inoltre, un modello di calcolo della marginalità associata a ciascuna commessa, che potrebbe supportare l'attuale strategia "fluida" di costruzione del prezzo per il cliente e che permetterebbe all'impresa di effettuare scelte più consapevoli per quanto concerne la decisione di accettare o meno delle commesse aventi margini molto ridotti.
Una caratteristica fondamentale dell'offerta di Pac Service, similmente a quanto avviene anche per gli altri centri taglio, è il prezzo che solitamente è superiore in media del 10% rispetto a quello praticato dalle cartiere. Questo 10% è giustificato dagli attributi della proposta di valore di Pac Service, che sono la maggior rapidità, il maggior livello di personalizzazione nei formati dei fogli e l'elevata flessibilità in termini di quantitativi minimi di cartoncino che l'impresa è disposta a fornire e che i suoi clienti le riconoscono.

Le risorse chiave

La risorsa maggiormente critica per la società in esame è, senza ombra di dubbio, il cartoncino che essa riceve in bobina per successivamente vendere già tagliato in fogli di specifiche dimensioni. In particolare, il cartoncino deve essere un prodotto di elevata qualità e affidabilità, poiché, qualora non possedesse alcune caratteristiche fisiche e/o tecniche oppure fosse di qualità scadente, i clienti non si rivolgerebbero più a Pac Service, ma ad altri centri taglio, dal momento che i materiali impiegati nel packaging, specie se di alta gamma, non possono non rispondere ad alcune caratteristiche imprescindibili per le cartotecniche, quali la consistenza, le grammatura, la flessibilità (o rigidità), il colore, la resistenza a temperature particolarmente alte (o particolarmente basse), il tipo di patinatura, ecc.

Ulteriori risorse critiche sono legate agli asset fisici impiegati, in particolar modo alle tre linee produttive utilizzate per il taglio del cartoncino, l'ampia superficie del magazzino, che consente a Pac Service di avere sempre a disposizione un elevato assortimento di cartone di diverse tipologie pronto per essere tagliato. L'azienda, inoltre, presenta una buona solidità finanziaria, che le consente, appunto, di mantenere un magazzino alquanto ampio, senza soffrire di tensioni di liquidità.

Anche il capitale umano gioco un ruolo fondamentale nel modello di business di Pac Service in diversi ambiti. A livello della funzione vendite, l'esperienza maturata nel corso degli anni ha fatto sì che venisse a crearsi un portafoglio di clienti stabile nel tempo, frutto di un clima di fiducia. Anche per quanto riguarda gli approvvigionamenti, il fatto di poter contare su persone che lavorano nella stessa azienda da parecchi anni ha permesso la creazione di rapporti di collaborazione con alcuni fornitori chiave, per i quali Pac Service rappresenta sia un cliente in sé, sia un elemento per far penetrare nel mercato i propri cartoncini. Ma è soprattutto a livello operativo che il capitale umano gioca un ruolo chiave: al fine di evadere gli ordini con precisione, rapidità ed efficienza risultano fondamentali le competenze acquisite dal personale impiegato nelle linee produttive e, in particolare, le esperienze acquisite dal responsabile dell'area operativa, vero anello di

congiunzione tra l'asse acquisti-vendite e la produzione dell'azienda. C'è da sottolineare, però, come questa figura sia in prescindibile per l'intera azienda, dal momento che non vi sono soggetti in grado di affiancare o, all'occorrenza, sostituire questa persona senza creare delle perdite di efficienza e di rapidità nella realizzazione delle commesse.

Attività chiave

Esse sono legate, soprattutto, alla gestione degli ordini e alla loro tempestiva realizzazione. La flessibilità nello svolgimento dell'attività di taglio e di riattrezzaggio dei macchinari rende possibile evadere gli ordini con rapidità e limitando al massimo gli sprechi e le inefficienze a livello di tempo e di materiale impiegato.

Le key partnership

Pac Service non presenta delle vere e proprie partnership con fornitori strategici; tuttavia, può contare su un insieme di fornitori consolidati sui quali poter fare affidamento per ottenere cartoncino di elevata qualità, garantendosi al contempo una certa regolarità nei flussi delle materie in entrata, evitando così dei "vuoti" negli approvvigionamenti.

La struttura dei costi

Le principali voci di costo riguardano:

- le materie prime: le bobine di cartoncino da tagliare in fogli da consegnare ai clienti;
- gli impianti per il taglio delle bobine e il loro riattrezzaggio;

- il personale: i 25 dipendenti che compongono l'organizzazione dell'azienda, tre cui gli operai, gli impiegati nella funzione amministrativa, nella funzione contabile, nella funzione acquisti e nella funzione vendite, nonché i relativi responsabili;
- la società di trasporti che consegna le commesse ai vari clienti.

Il contenimento dei costi, viste le difficoltà nel realizzare un'offerta differenziata rispetto ai propri concorrenti, diventa una prerogativa quanto mai imprescindibile per Pac Service, al fine di ottenere risultati economici positivi.

In sintesi, il business model di Pac Service sembra rispecchiare i tratti tipici della piccola-media impresa italiana e, in particolare, del nord-est:

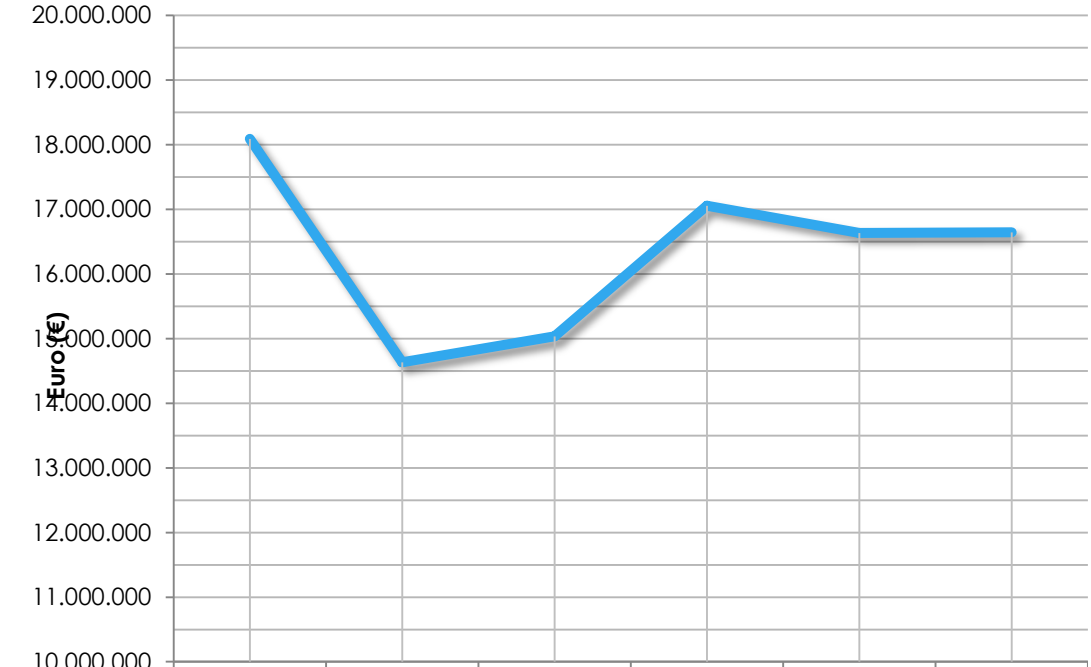
- una value proposition cost-driven rivolta a un settore maturo che sembra presentare pochi spazi per una innovazione di prodotto, prestando il fianco, di fatto, alle pressioni concorrenziali provenienti dai paesi in via di sviluppo, che, potendo disporre di una manodopera a bassissimo costo quasi illimitata, rappresentano una minaccia concreta per questa tipologia di imprese (dei paragrafo 1.1.);
- un assetto proprietario familiare che comporta una certa rigidità a livello di struttura e di scelte strategiche;
- una forte interconnessione con le altre aziende che compongono il tessuto produttivo locale, seppur l'azienda stia cercando di ampliare il proprio raggio d'azione a tutto il territorio nazionale;
- dimensioni aziendali modeste, che, oltre d non permettere di sfruttare possibili economie di scala, non consentono di ottenere una certa forza contrattuale né nei confronti dei fornitori, né nei confronti dei clienti.

3.3 Analisi economico-finanziaria

In questa fase viene presentata un'analisi economico-finanziaria di Pac Service, facendo particolare riferimento ad alcuni indicatori e indici di bilancio[76], al fine di evidenziare le performance ottenute negli ultimi anni e di comprendere meglio l'attuale situazione aziendale.

A livello di ricavi (vedi grafico 3.3.1) si nota come nel 2008 vi sia stata un'evidente flessione, con un calo di circa il 19%, con una successiva ripresa fino al 2010, seguita da un periodo di relativa stabilità. I ricavi, dunque, hanno subito una contrazione importante durante la recente crisi che ha investito l'economia globale, in particolar modo nei primi anni di recessione, per poi riassestarsi a livelli vicini a quelli di pre-crisi, facendo presagire una certa stabilità futura.

Grafico 3.3.1: Ricavi di vendita

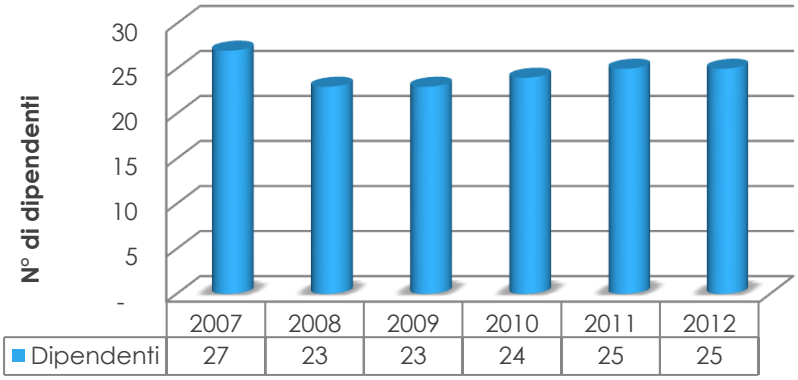


	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ricavi di vendita	18.088.727	14.632.073	15.032.383	17.052.236	16.632.222	16.640.394

[76] I dati utilizzati in questa analisi provengono interamente dal data base di AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende).

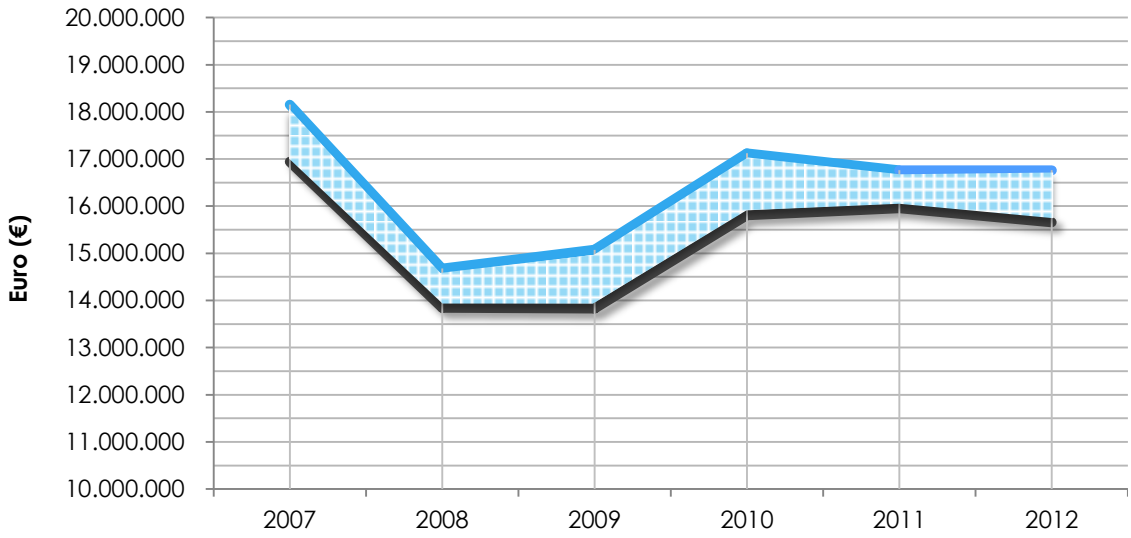
Il numero di dipendenti impiegati nel corso degli ultimi anni ha seguito lo stesso andamento dei ricavi (vedi grafico 3.3.2), con una riduzione di 4 elementi nel 2008 (su un totale di 27 dipendenti dell'anno precedente), per poi stabilizzarsi e raggiungere quota 25 persone nel 2011.

Grafico 3.3.2: Numero di dipendenti



Il valore totale della produzione segue pedissequamente l'andamento del fatturato (vedi grafico 3.3.3), dal momento che i ricavi costituiscono di gran lunga l'elemento più importante all'interno di questa voce di bilancio. I costi della produzione hanno avuto un'evoluzione del tutto simile a quella del valore della produzione, che lascia intuire una struttura dei costi piuttosto flessibile: infatti, in media più dell'83% dei costi è rappresentato dagli acquisti di materie prime e di consumo, che variano in base all'evoluzione degli ordinativi, mentre un altro 6% dei costi è rappresentato dal totale dei costi dei dipendenti, mentre un ulteriore 7% è da ricondursi ai servizi esterni, tra cui il trasporto della merce, che è stato interamente affidato ad una ditta di trasporti. Dalla sottrazione dei costi della produzione al valore totale della produzione, si ricava il risultato operativo, il quale si è dimostrato alquanto altalenante negli ultimi 5 anni. Nel 2008 esso è diminuito di ben il 32%, mentre l'anno successivo è cresciuto del 50%, stabilizzandosi nel 2010 per poi tornare a calare del 38% l'anno seguente. Nel 2012, infine, il risultato operativo ha fatto segnare un +37%, sfiorando il valore ottenuto nel 2007.

Grafico 3.3.3: Valore della produzione, costi della produzione e risultato operativo.



	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Valore produzione	18.155.196	14.677.054	15.074.671	17.122.058	16.761.189	16.760.541
Costi produzione	16.941.443	13.845.944	13.827.589	15.806.076	15.954.497	15.657.021
Risultato operativo	1.213.753	831.110	1.247.082	1.315.982	806.692	1.103.520

L'utile netto assume un andamento analogo al risultato operativo (vedi grafico 3.3.4), in virtù di proventi finanziari e di oneri o proventi straordinari quasi del tutto assenti. In particolare si notano due picchi negativi dell'utile nel 2008, con un calo del 18% rispetto all'esercizio precedente, e una contrazione del 40% nel 2011. In entrambi i casi, tuttavia, vi è stata sempre una forte ripresa dell'utile: + 40% nel 2010 e + 55% nel 2012. Da ciò si evince una certa volatilità nei risultati economici, come testimoniato anche dal ROE[77] (vedi grafico 3.3.5), che dal 2007 al 2012 ha avuto un valore medio del 13,5% con una deviazione standard del 2,6%: infatti, nel

[77] Il ROE indica la redditività del patrimonio netto e si calcola nel seguente modo:

$$ROE\ (\%) = \frac{Reddito\ netto}{Patrimonio\ netto}\ .$$

2008 e nel 2011 ci sono stati due picchi negativi, rispettivamente dell'11,1% e del 9,6%, mentre nel 2007 esso aveva raggiunto un valore del 16,6%. Tuttavia, il ROE sembra mantenere un trend costante.

Grafico 3.3.4: Utile netto

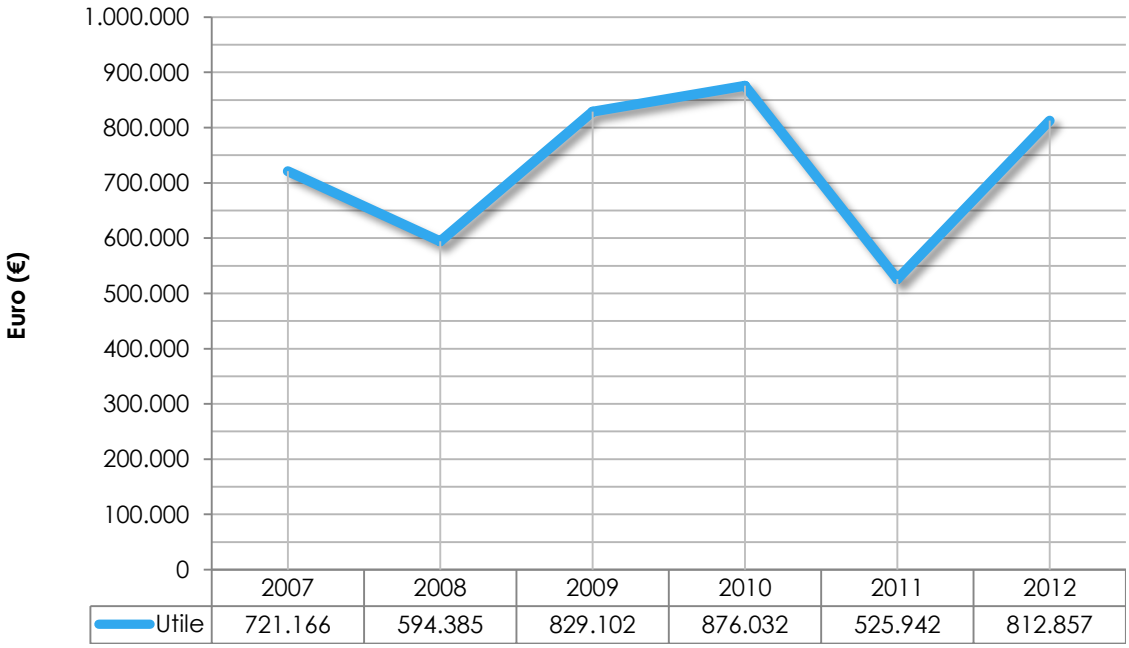
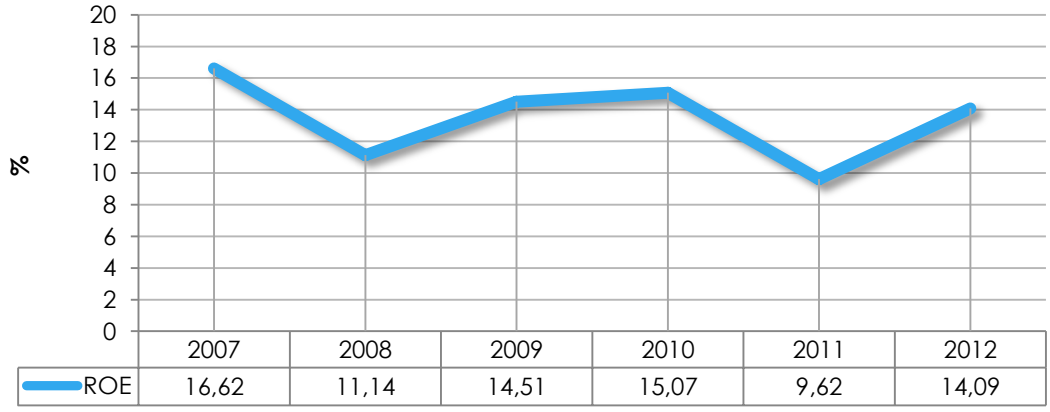
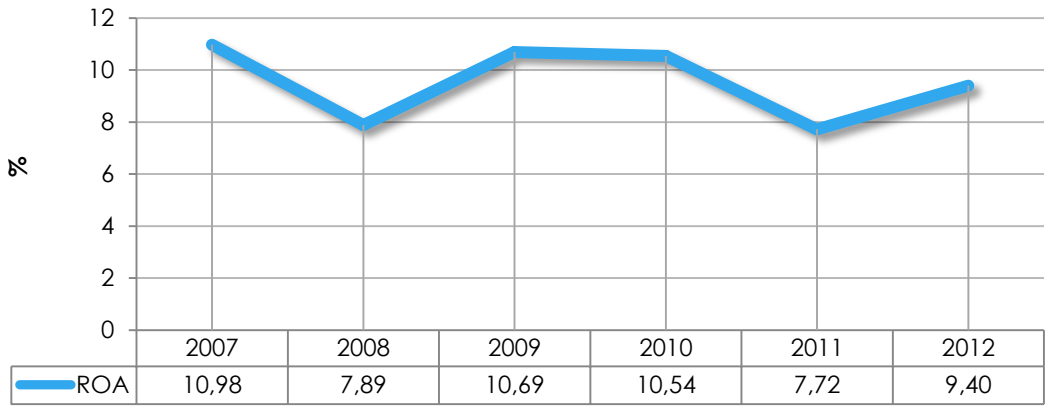


Grafico 3.3.5: ROE



Il ROA[78] dell'azienda negli ultimi 6 anni ha avuto un valore medio del 9,5% e una deviazione standard dell'1,4%. Esso, infatti, ha avuto un andamento abbastanza stabile (vedi grafico 3.3.6), con due leggeri picchi negativi, uno nel 2008 e l'altro nel 2011.

Grafico 3.3.6: ROA



Scindendo il ROA nelle sue due componenti, il ROS e l'asset turnover[79], è possibile approfondire le ragioni delle sue variazioni.

Il ROS, ossia la redditività delle vendite[80], si mostra piuttosto altalenante (vedi grafico 3.3.7), con due picchi negativi, uno nel 2008 e uno ben più marcato nel 2011, anno in cui tale indice era addirittura del 4,8%, mentre negli anni precedenti era decisamente più alto (per esempio, nel 2009 era dell'8,3%).

---

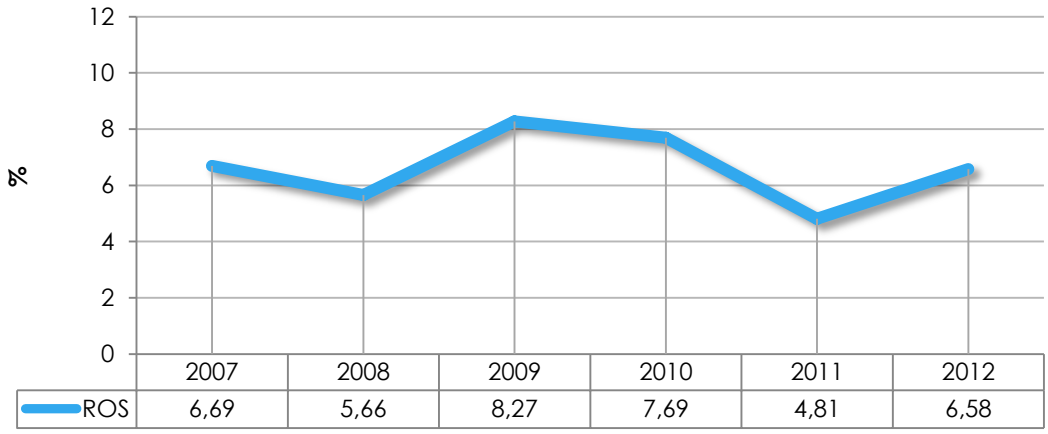
[78] Il ROA (Return On Asset) rappresenta la redditività dell'attivo patrimoniale, indicando, per ogni euro investito nell'attivo, la sua redditività a livello operativo, escludendo, pertanto, la gestione finanziaria, patrimoniale e straordinaria. Esso si ottiene nel seguente modo:

$$ROA\ (\%) = \frac{Risultato\ operativo\ gest.caratteristica + Proventi\ netti\ da\ partecipaz.strat. + Altri\ proventi\ netti}{Attivo\ netto}\ .$$

[79] $ROA\ (\%) = ROS\ (\%)\ \times\ Asset\ turnover$

[80] $ROS\ (\%) = \frac{Risultato\ operativo\ gest.caratteristica + Proventi\ netti\ da\ partecipaz.strat. + Altri\ proventi\ netti}{Ricavi\ netti\ di\ vendita}\ .$

Grafico 3.3.7: ROS

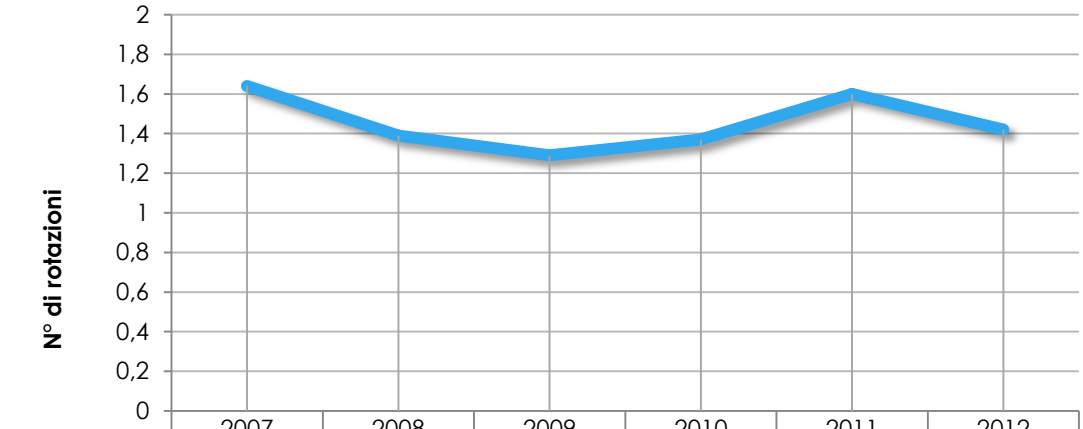


Al contrario, l'asset turnover[81] (la rotazione dell'attivo), che può essere letto secondo una duplice prospettiva, cioè come "il numero di volte in cui attivo è stato idealmente rinnovato"[82] o come "l'indice di produttività del capitale investito, [...] cioè la capacità del capitale investito di produrre ricavi"[83], si è dimostrato piuttosto stabile negli anni, oscillando tra un valore di 1,6 e uno di 1,3 (vedi grafico 3.3.8). Da ciò si deduce che il ROA è maggiormente influenzato dalla redditività delle vendite, piuttosto che dalla rotazione degli attivi.

[81] $Asset\ turnover = \frac{Ricavi\ netti\ di\ vendita}{Attivo\ netto}$.

[82] Sòstero U., Ferrarese P., Mancin M., Marcon C., 2010, "Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria", Libreria Editrice Cafoscarina.
[83] Carmiello C., 1993, "Indici di bilancio", Giuffrè.

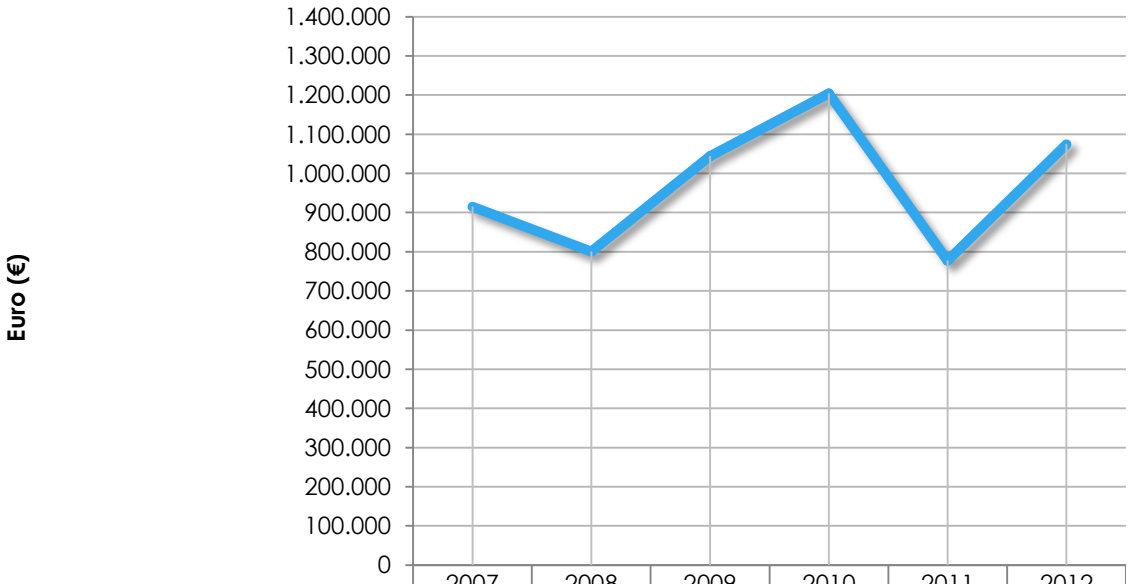
Grafico 3.3.8: Asset turnover



	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Asset turnover	1,64	1,39	1,29	1,37	1,60	1,42

Per quanto riguarda la dimensione più prettamente finanziaria, si nota come la società sia in grado di generare importanti flussi di cassa (vedi grafico 3.3.9), seppur questi siano molto volatili. Infatti, tale flusso ha subito, nel corso degli anni, le seguenti variazioni: -13% nel 2008, +31% nel 2009, +15% nel 2010, -35% nel 2011 e più 38% nel 2012.

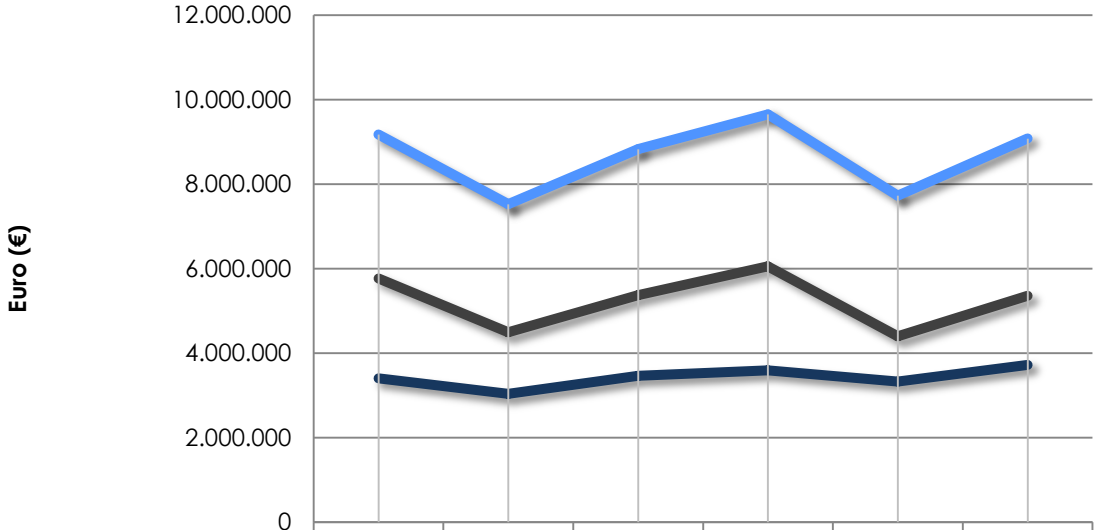
Grafico 3.3.9: Flusso di cassa di gestione



	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Flusso di cassa di gestione	915.386	800.437	1.044.565	1.204.214	777.705	1.074.525

Analizzando la situazione patrimoniale dell'azienda, si osserva che il capitale circolante netto, ossia la differenza tra attivo corrente e passivo corrente, è sempre positivo e piuttosto ampio (vedi grafico 3.3.10), poiché l'attivo corrente e il passivo corrente hanno andamenti del tutto simili. Ciò implica che l'azienda è in grado di far fronte alle passività a breve con la parte dell'attivo più rapidamente smobilizzabile, limitando, di fatto, le possibilità che vengano a crearsi delle tensioni a livello di liquidità.

Grafico 3.3.10: Attivo corrente, passivo corrente e capitale circolante netto

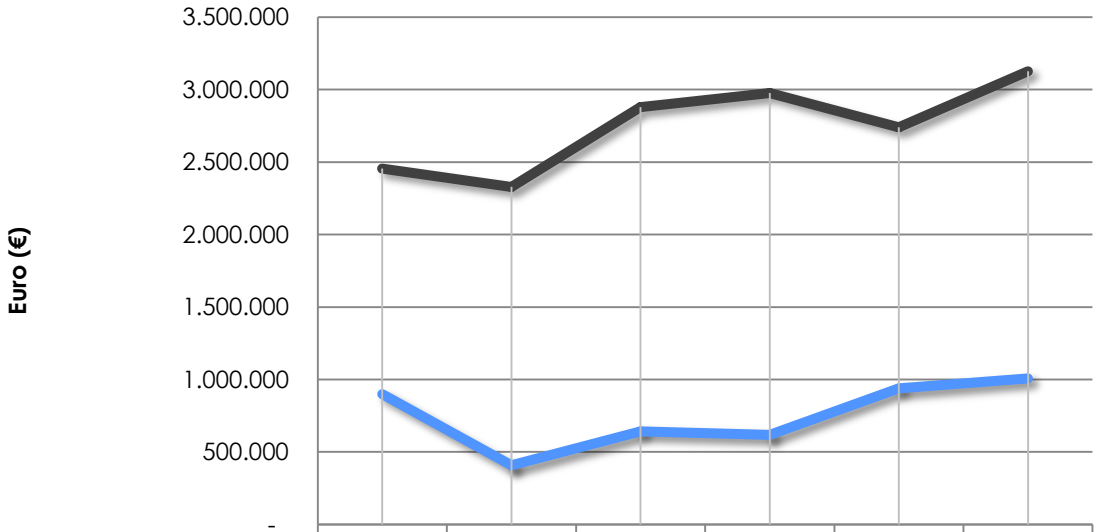


	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Attivo corrente	9.171.057	7.523.860	8.825.868	9.646.878	7.724.290	9.077.659
Passivo corrente	5.767.888	4.488.727	5.367.030	6.054.490	4.396.626	5.357.348
Capitale circ. netto	3.403.169	3.035.133	3.458.838	3.592.388	3.327.664	3.720.311

Altri due margini, il margine di tesoreria e il margine di struttura, possono fornire ulteriori informazioni sulla solidità patrimoniale di Pac Service (vedi grafico 3.3.11). Il primo, che corrisponde alla differenza tra l'attivo corrente al netto delle rimanenze e le passività correnti, si dimostra piuttosto consistente nel corso degli anni e in sostanziale aumento, mettendo in luce, pertanto, una buona "capacità dell'impresa di far fronte alle fonti di finanziamento a breve solamente con l'ausilio

delle componenti più liquide dell'attivo corrente"[84]. Il secondo, detto appunto margine di struttura, corrisponde alla differenza tra il patrimonio netto e l'attivo immobilizzato, segnalando "la congruità dei mezzi propri rispetto ai fabbisogni finanziari durevoli"[85]. In questo caso esso appare alquanto ampio, evidenziando, quindi, una più che adeguata capitalizzazione della società.

Grafico 3.3.11: Margine di tesoreria e margine di struttura

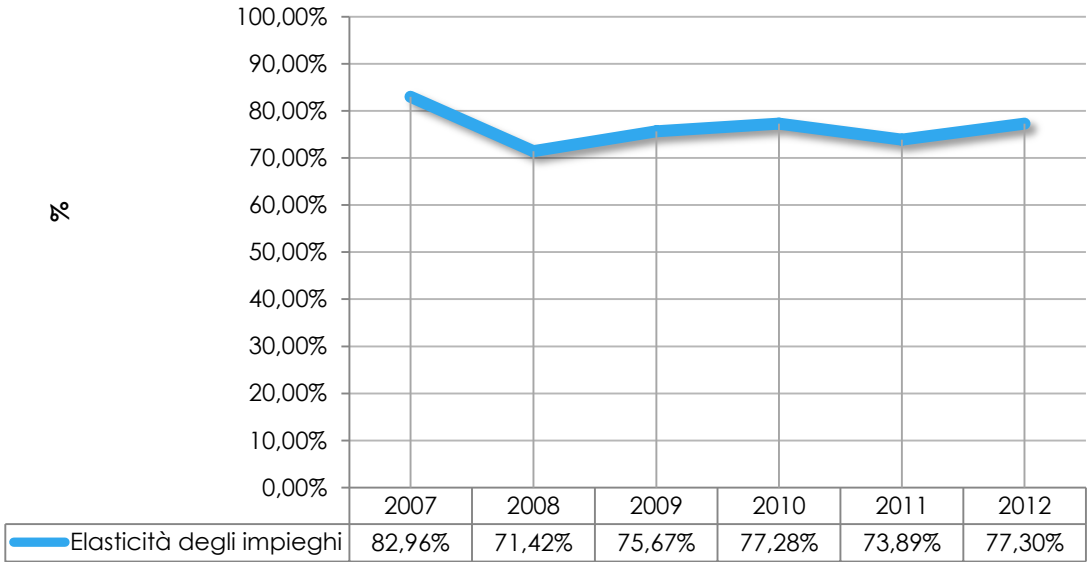


	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Margine di tesoreria	899.111	408.395	642.194	618.096	939.009	1.007.379
Margine di struttura	2.455.992	2.328.049	2.878.059	2.976.132	2.738.845	3.126.277

Focalizzandosi sull'attivo, emerge subito un'elevata elasticità degli impieghi (vedi grafico 3.3.12). Essa corrisponde al rapporto tra attivo corrente e attivo totale, ed evidenzia la capacità di un'azienda ad adattarsi ai mutamenti dell'ambiente, poiché le poste dell'attivo corrente possono essere liquidate più velocemente rispetto alle risorse immobilizzate, la cui incidenza viene misurata attraverso l'indice di rigidità (rapporto tra attivo immobilizzato e attivo totale), che è, per ovvi motivi di costruzione, complementare a 100 dello stesso indice di elasticità.

[84] Sòstero U., Ferrarese P., Mancin M., Marcon C., 2010, "Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria", Libreria Editrice Cafoscarina.
[85] Vedi nota precedente.

Grafico 3.3.12: Indice di elasticità



Soffermandosi, invece, sul passivo dello stato patrimoniale, balza subito all'occhio il basso ricorso ai mezzi di terzi: il tasso di indebitamento[86], derivante dal rapporto tra mezzi di terzi e patrimonio netto, è piuttosto basso e stabile nel corso del tempo (vedi grafico 3.3.13). Ciò è dovuto principalmente al non ricorso a finanziamenti a lungo provenienti da fonti esterne. Come ulteriore conseguenza del basso ricorso al debito, anche il ROD, che rappresenta il costo medio che l'impresa sostiene nel finanziarsi attraverso i mezzi di terzi[87], si attesta a livelli molto bassi, inferiori all'1% e tendenti allo 0% (vedi grafico 3.3.14).

[86] $Tasso\ di\ indebitamento = \frac{Mezzi\ di\ terzi}{Patrimonio\ netto}$

[87] $ROD\ (\%) = \frac{Oneri\ fianziari}{Totale\ mezzi\ di\ terzi}$

Grafico 3.3.13: Tasso di indebitamento

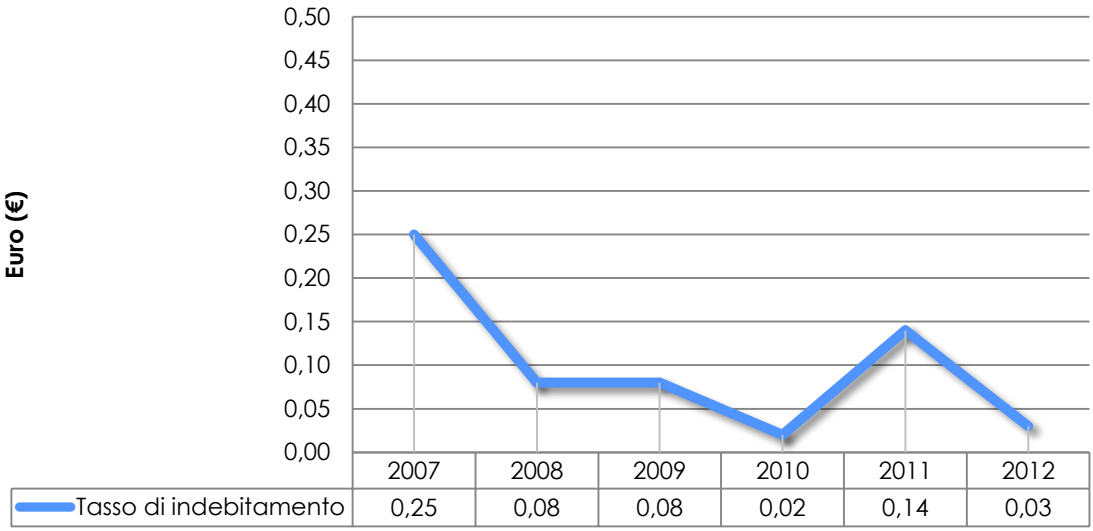
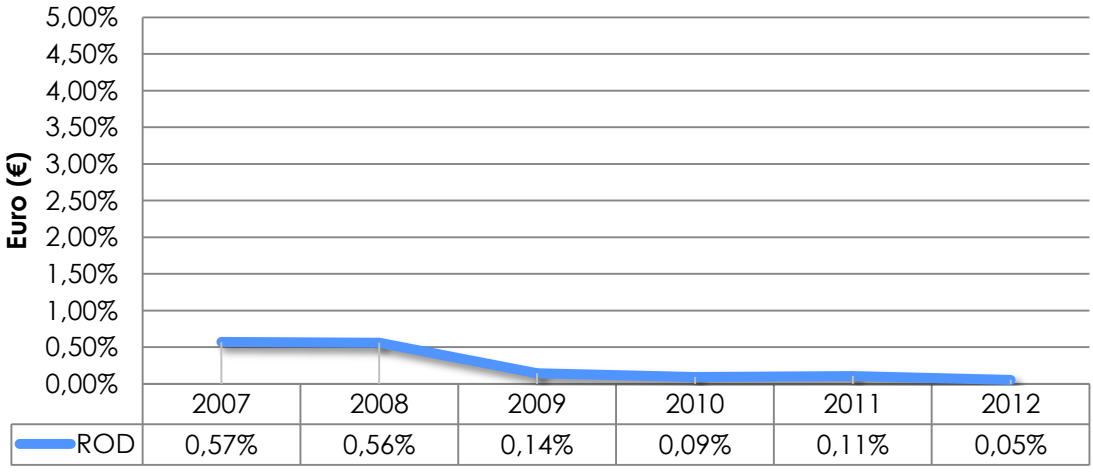


Grafico 3.3.14: ROD



Da questa analisi economico-finanziaria emergono le seguenti *evidenze*:

- Pac Service nel 2008 e nel 2011 ha subito degli importanti cali a livello di performance economiche contingenti all'acuirsi delle avverse condizioni della congiuntura economica, seguiti, tuttavia, da delle pronte riprese negli anni immediatamente successivi;

- A livello, patrimoniale, invece, si manifesta una certa solidità, frutto di una struttura degli attivi molto flessibili e di un'assenza di debiti a lungo termine, a cui si contrappone un'elevata capitalizzazione aziendale, il tutto supportato da flussi di cassa che, pur essendo alquanto volatili, si mantengono sempre piuttosto consistenti.

Capitolo 4:

Analisi del settore

Tema centrale di questo capitolo è il settore a cui appartiene Pac Service, che coinvolge l'intera filiera del packaging in cartoncino. Inizialmente viene fornito un inquadramento di tale settore per comprenderne la struttura e gli attori che vi partecipano. In un secondo momento, invece, viene fornita un'analisi economico-finanziaria del complesso delle imprese italiane operanti in tale comparto, con lo scopo di valutarne le performance recenti e di osservare quali impatti abbia prodotto l'attuale congiuntura economica attuale su queste realtà aziendali.

4.1 Inquadramento del settore

Come è stato accennato al paragrafo 3.1, Pac Service opera nel settore dell'imballaggio in cartone. Esso vede a monte i produttori delle materie prime impiegate nel packaging, ossia le cartiere. Esse sono imprese di dimensioni medio-grandi, poiché la produzione di materiali in cellulosa richiede impianti piuttosto complessi e costosi, da cui deriva l'esigenza di realizzare elevati volumi produttivi al fine di coprire i costi fissi e rendere economicamente sostenibile l'intera attività svolta. Il loro output è costituito da bobine di cartoncino che possono differire tra loro per composizione chimica, per caratteristiche fisico-tecniche, per grammatura o per dimensioni. Esse, inoltre, possono fornire il cartoncino già tagliato in fogli, sebbene, in molti casi, la gamma dei formati offerti non risulti particolarmente ampia.

Più a valle si collocano, invece, le cartotecniche, aziende che si sono specializzate nel corso del tempo nella creazione vera e propria dell'imballaggio in cartoncino, mediante la stampa dei fogli e la fresatura dei medesimi nelle forme idonee a realizzare astucci, scatole, espositori e ogni altra tipologia di packaging. Questi soggetti operano su commessa: infatti, essi non producono imballaggi che poi andranno a collocare direttamente presso il mercato di riferimento, ma eseguono gli ordini che provengono dagli utilizzatori finali, rispettando nel dettaglio le indicazioni a livello di forma, dimensioni, veste grafica e numero di pezzi. Le cartotecniche, rispetto alle cartiere, hanno perlopiù dimensioni inferiori, sia perché gli impianti che questo tipo di attività richiede sono di gran lunga meno costosi e, quindi, richiedono volumi produttivi minori per recuperare il relativo esborso, sia perché le esigenze di flessibilità intrinseche alla produzione di packaging in cartoncino meglio si abbinano, generalmente, a soggetti economici meno strutturati.

Nella quasi totalità dei casi le cartotecniche si approvvigionano direttamente dalle cartiere, ma, talvolta, invece, non vi è un collegamento diretto tra questi due soggetti, ma vi è la presenza di una terza tipologia di soggetti che funge da una sorta di anello di congiunzione: questi elementi intermedi sono i centri taglio. Essi acquistano cartoncino e/o cartone in bobina dalle cartiere, che vengono poi tagliati in fogli e rivenduti alle cartotecniche che li impiegano nella realizzazione finale dei vari packaging. I motivi per cui le cartotecniche non si riforniscono delle materie prime direttamente dalle cartiere, ma ricorrono ai centri taglio, sono da ricondursi ai seguenti fattori:

- mentre le cartiere evadono i propri ordini nel giro di qualche settimana, se non addirittura di qualche mese, i centri taglio offrono cartoncino che viene consegnato a distanza di qualche giorno (mai più di cinque giorni);
- le cartiere offrono cartoncini tagliati in pochi formati standard e, talvolta, in formati speciali, anche se in questo caso i tempi di esecuzione della commessa tendono ad allungarsi; al contrario, i centri taglio hanno come proprio punto di forza la capacità di offrire formati personalizzati senza conseguenti dilatamenti nei tempi di consegna. Ciò rappresenta un plus per le cartotecniche, le quali,

avendo a disposizione fogli con specifiche misure, riescono ad ottimizzare la resa, riducendo di conseguenza gli sfridi, che possono rappresentare un'importante voce costo, vista l'elevata incidenza delle materie prime sull'operatività di queste imprese;

- le cartiere accettano ordinativi piuttosto grandi, non inferiori a qualche tonnellata, mentre i centri taglio possono accettare anche commesse più contenute, nell'ordine di qualche quintale, poiché essi non devono avviare quel complicato processo produttivo che sta alla base della produzione vera e propria del cartoncino, ma si limitano a tagliare il cartoncino già in loro possesso;
- a ciò si aggiunge la diversa varietà dei prodotti forniti: mentre, infatti, una cartiera commercializza solo i propri prodotti, i centri taglio possono contare su una più ampia gamma di cartoncini provenienti dai diversi fornitori a cui essi si rivolgono. In questo modo una cartotecnica può trovare presso i centri taglio una più ampia scelta dei materiali.

Tuttavia, questi vantaggi delle forniture da centro taglio hanno come rovescio della medaglia un loro maggior costo: infatti, una fornitura da centro taglio costa generalmente circa il 10% in più rispetto ad una proveniente da cartiera. Le cartotecniche, pertanto, si trovano di fronte ad un trade-off tra le caratteristiche dell'offerta dei centri taglio e il loro maggior costo. Da ciò consegue una connotazione del tutto particolare del ruolo dei centri taglio, che diventano fornitori privilegiati per ordinativi perlopiù piccoli, dai formati personalizzati e dai tempi di consegna alquanto ridotti, intercettando, di fatto, quella parte di produzione delle cartotecniche più volatile (come i picchi improvvisi di domanda di packaginge) e difficilmente programmabile. Imprese come Pac Service, perciò, occupano una nicchia di valore non presidiata dai produttori di cartoncino, in quanto i loro vincoli operativi e le rigidità strutturali, che inevitabilmente la produzione su larga scala comporta, non permettono loro di operare con gli stessi vantaggi offerti dai centri taglio o rendono l'erogazione di tali servizi poco redditizia, tanto che, allo stato attuale, le cartiere non prendono neppure in

considerazione di introdurre al proprio interno i cambiamenti necessari per soddisfare tale tipo di domanda.

I centri taglio non sono, però, gli unici intermediari che si frappongono tra cartiere e cartotecniche: vi sono, infatti, anche i cosiddetti "distributori". Questi soggetti si sono specializzati, nel corso del tempo, nel commercio all'ingrosso di carta e, in misura minore, di cartoncino, che essi acquistano direttamente dai relativi produttori per poi rivendere alla propria platea di clienti, che vede, tra gli altri, anche le cartotecniche. I distributori si differenziano dai centri taglio per una maggiore focalizzazione nel commercio della carta e per un'offerta rivolta a tutti i soggetti che utilizzano carta e/o cartone e non ai soli soggetti che operano nella filiera del packaging in cartoncino.

All'interno del settore qui rappresentato, la posizione a valle viene occupata dagli acquirenti degli articoli cartotecnici. Essi corrispondono alle più svariate imprese che necessitano di imballaggi in cartoncino per contenere i propri articoli. I clienti finali, dunque, sono principalmente aziende manifatturiere operanti nei più diversi comparti economici. Ciò mette in luce due tratti distintivi del settore considerato. Innanzitutto, esso si configura come un settore pro-ciclico, dal momento che un calo generalizzato dei consumi produce indirettamente una contrazione anche della domanda di packaging, poiché vengono venduti meno prodotti. Sovente tale fenomeno viene mitigato dalle politiche di marketing adottate da alcune imprese, le quali, per sopperire ad una riduzione delle vendite, possono prevedere un maggior investimento nel packaging al fine di attirare maggiormente i propri clienti. Un secondo aspetto fondamentale di questo settore è la collocazione geografica delle imprese che compongono la filiera. Mentre le cartiere tendono a localizzarsi in prossimità di boschi e foreste da cui poter attingere agli alberi da cui viene estratta la cellulosa, le cartotecniche vengono ad insidiarsi nelle zone del Paese più densamente popolate da aziende manifatturiere, poiché il trasporto del solo packaging dalle cartotecniche ai loro clienti rappresenta un costo inutile e piuttosto incisivo: non a caso le cartotecniche si collocano soprattutto in alcune regioni come la Lombardia, il Veneto, l'Emilia-Romagna. Come ulteriore

conseguenza, anche i centri taglio tendono a collocarsi in prossimità delle cartotecniche (vedi paragrafo 6.2).

4.2 Andamento economico del settore

In questo paragrafo viene presentato quello che è stato lo sviluppo economico del settore a partire dal 2004; a tal proposito è stato analizzato, sulla base di una visura della classificazione ATECO 2007[88], il codice 17.00.00, che comprende le aziende che svolgono attività di "fabbricazione di carta e di prodotti di carta"[89]. Esso al suo interno racchiude imprese specializzate nella: "fabbricazione di pasta di carta" (codice 17.11.00), "fabbricazione di carta e cartone" (codice 17.12.00), "fabbricazione di carta e cartone ondulato e di imballaggi di carta e cartone" (esclusi quelli in carta pressata) (codice 17.21.00), "fabbricazione di prodotti igienico-sanitari e per uso domestico in carta e ovatta di cellulosa" (codice 17.22.00), "fabbricazione di prodotti cartotecnici scolastici e commerciali quando l'attività di stampa non è la principale caratteristica" (codice 17.23.01), "fabbricazione di altri prodotti cartotecnici" (codice 17.23.09), "fabbricazione di carta da parati" (codice 17.24.00) e, infine, "fabbricazione di articoli di carta e cartone" (codice17.29.00). In questo modo vengono ricompresi al suo interno i soggetti che producono la materia prima, quelli che trasformano il cartoncino in packaging e coloro che svolgono ruoli intermedi come i distributori e i centri taglio. In questa analisi sono stati presi i valori[90] aggregati del codice 17.00.00 divisi per il numero di imprese operanti in ciascun anno al fine di mitigare l'effetto derivante da una variazione della numerosità delle società operanti, ottenendo, quindi, dei

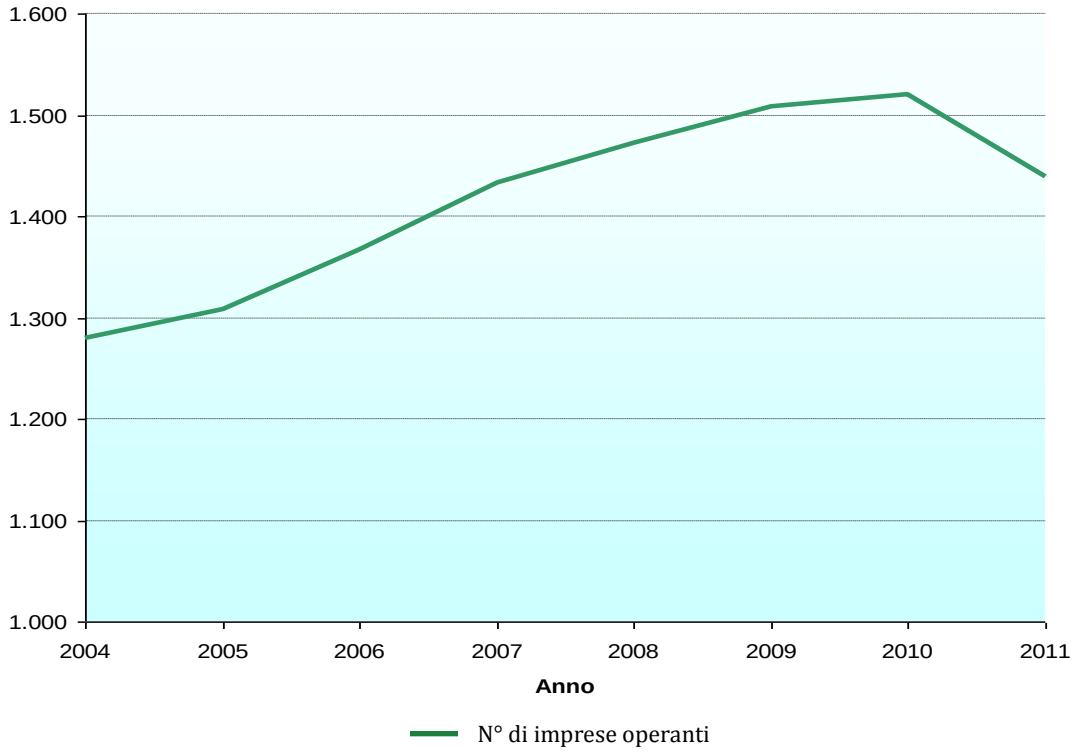
[88] La classificazione delle attività economiche ATECO (ATtività ECOnomiche) è una tipologia di classificazione adottata dall'ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica) per le rilevazioni statistiche nazionali di carattere economico. La versione ATECO 2007, attualmente in uso, è entrata in vigore dal 1° gennaio 2008 in sostituzione del precedente ATECO 2002.

[89] Vedi classificazione ATECO 2007.

[90] Come nel capitolo precedente, anche qui vengono utilizzati dati ricavati dal data base di AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende).

valori medi. Proprio in riferimento ai soggetti che si occupano della "fabbricazione di carta e di prodotti di carta" si nota come questi siano progressivamente cresciuti a livello di numerosità fino al 2010, superando la quota di 1500 società attive nel settore, per poi diminuire di circa il 5,3% nel 2011 (vedi grafico 4.2.1).

Grafico 4.2.1: Numerosità delle aziende operanti nel settore



Osservando i ricavi (medi) (tabella 4.2.1) (grafico 4.2.2), invece, si nota come questi siano cresciuti fino al 2008, per registrare poi un calo del 9,6% nel 2009, seguito da una successiva pronta ripresa che ha portato nel 2011 ad un superamento dei livelli ottenuti prima dell'avvento della recessione globale (grafico 4.2.2). Tale dinamica dei ricavi lascia intendere che, sebbene il numero di aziende operanti sia diminuito nell'ultimo anno, il loro fatturato sia rimasto costante.

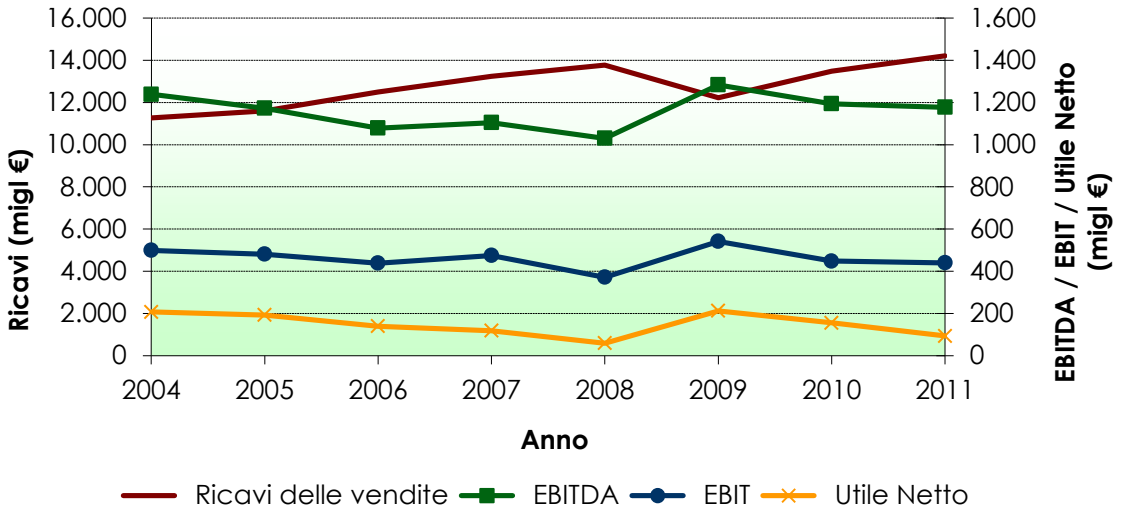
Per quanto riguarda l'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, ossia il Margine Operativo Lordo, MOL) e l'EBIT (Earnings Before Interest, Taxes) (grafico 4.2.2, asse di riferimento a destra), emerge un loro progressivo calo fino al 2008, a cui si contrappone una un'inversione di tendenza nel 2009 e una susseguente fase di relativa stabilità, riportandosi, soprattutto per l'EBITDA, ai livelli di pre-crisi. L'utile netto delle aziende (grafico 4.2.2, asse di riferimento a destra) segue un andamento del tutto analogo all'EBIT, con la differenza che, mentre il secondo è rimasto sostanzialmente stabile nel 2011, l'utile, al contrario, è diminuito ulteriormente, seppur non raggiungendo il picco negativo del 2008.

Tabella 4.2.1

Anno	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite	14212	13478,7	12221,3	13766,8	13235,9	12500,8	11606,9	11266,4
Var. Ricavi delle vendite (%)	*5,44%*	*10,29%*	*-11,23%*	*4,01%*	*5,88%*	*7,70%*	*3,02%*	
EBITDA	1177,44	1194,33	1283,71	1029,98	1104,1	1078,74	1172,91	1238,7
Var. EBITDA (%)	*-1,41%*	*-6,96%*	*24,63%*	*-6,71%*	*2,35%*	*-8,03%*	*-5,31%*	
EBITDA/Vendite (%)	8,28%	8,86%	10,50%	7,48%	8,34%	8,63%	10,11%	10,99%
EBIT	439,93	447,876	541,391	371,389	474,716	437,973	480,552	498,916
Var. EBIT(%)	*-1,77%*	*-17,27%*	*45,77%*	*-21,77%*	*8,39%*	*-8,86%*	*-3,68%*	
EBIT/Vendite (%)	3,10%	3,32%	4,43%	2,70%	3,59%	3,50%	4,14%	4,43%
Utile Netto	92,8096	155,299	212,269	59,2942	118,138	139,375	192,629	206,651
Var. Utile netto(%)	*-40,24%*	*-26,84%*	*257,99%*	*-49,81%*	*-15,24%*	*-27,65%*	*-6,79%*	
Imm. Materiali Nette	4759,93	4897,35	4769,83	4272,26	3852,18	3870,58	3761,4	3762,27
Var. Imm. Mat. Nette(%)	*-2,81%*	*2,67%*	*11,65%*	*10,90%*	*-0,48%*	*2,90%*	*-0,02%*	

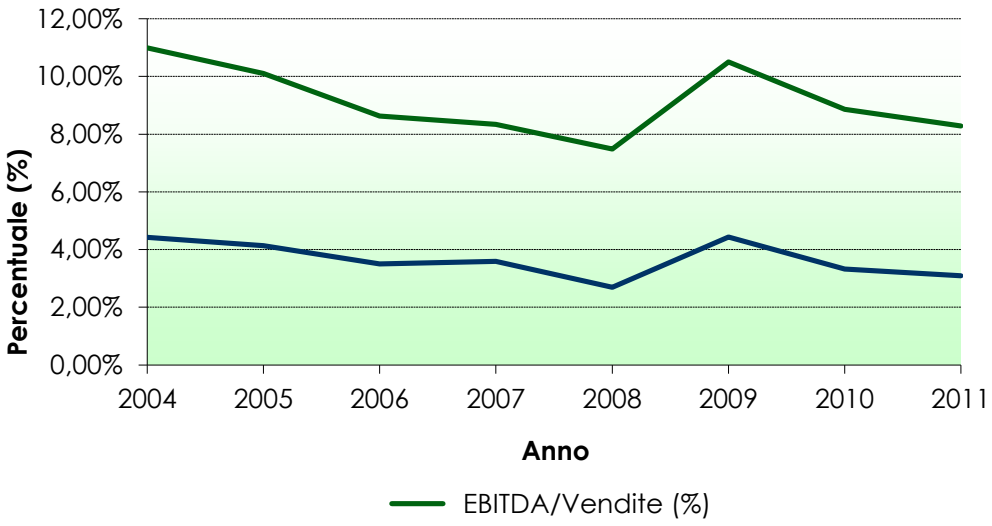
Fonte dei dati: AIDA. Valori espressi in migliaia di Euro

Grafico 4.2.2: Ricavi, EBITDA, EBIT e utile netto a livello di settore



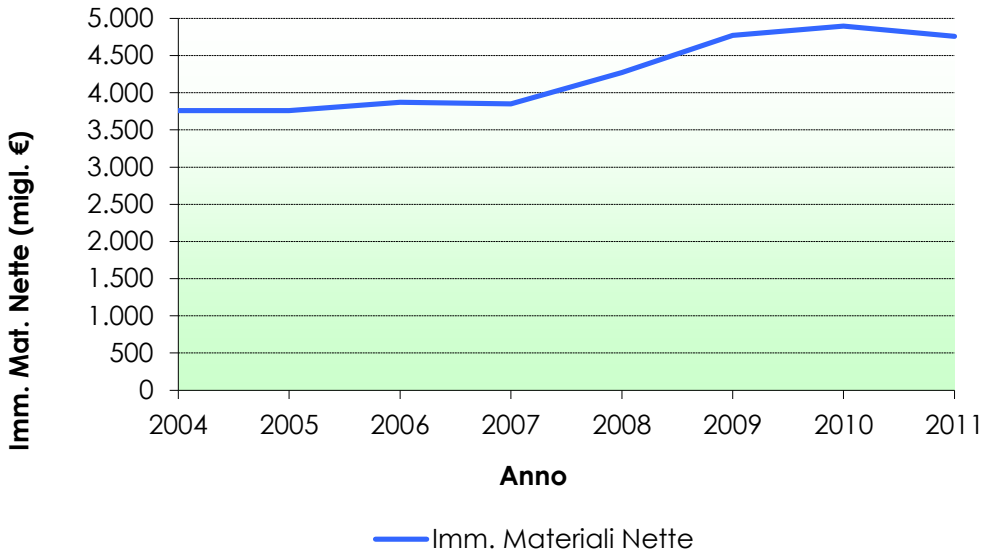
Al fine di approfondire l'evoluzione della marginalità all'interno del settore, sono stati analizzati anche l'EBIDTA/Vendite e l'EBIT/Vendite (grafico 4.2.3). Il primo è calato dall'11% del 2004 fino al 7,5% del 2008, risalendo al 10,5% nel 2009, per poi continuare a scendere fino all'8,3% del 2011. L'EBIT/Vendite segue pari modo l'andamento dell'EBITDA/Vendite, con una costante contrazione tra il 2004 e il 2011, interrotta da una parziale ripresa sempre nel 2009. Da ciò si ricava una progressiva tendenza nella riduzione delle marginalità con cui operano le aziende del settore, arrivando a raggiungere valori medi dell'8,3% per l'EBITDA/Vendite e del 3,1% per l'EBIT/Vendite.

Grafico 4.2.3: EBITDA/Vendite e EBIT/Vendite



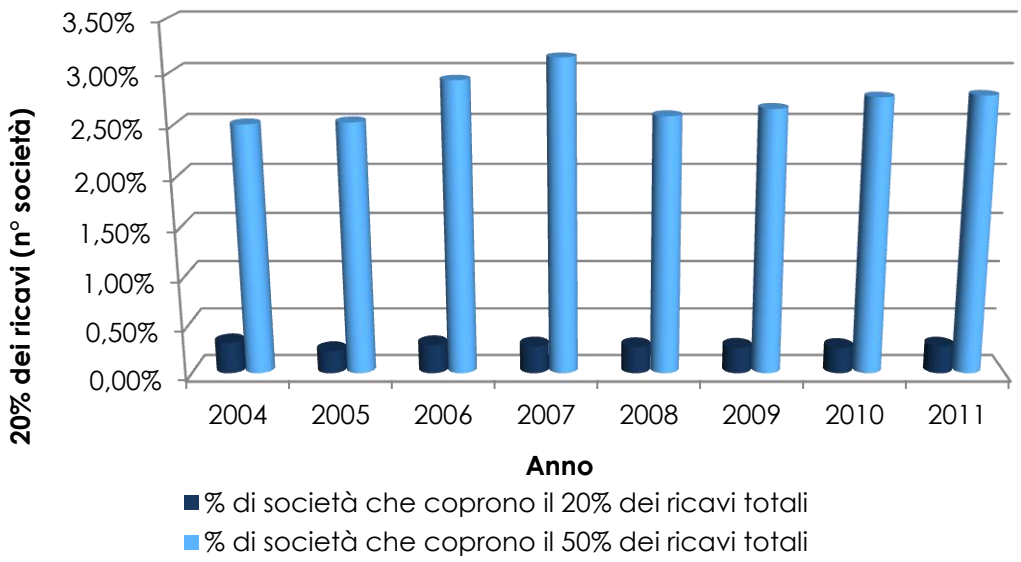
In questa analisi sono stati prese in considerazione anche le immobilizzazioni materiali effettuate al netto delle riserve di rivalutazione, al fine di ottenere un indicatore che possa fornire una rappresentazione dell'andamento degli investimenti effettuati dalle aziende del settore (grafico 4.2.4). In particolare si nota come le immobilizzazioni, depurate delle relative rivalutazioni, siano cresciute nel corso degli anni, subendo una rapida accelerazione tra il 2007 e il 2009, per poi rimanere stazionarie. Questa dinamica suggerisce una discreta fiducia dei soggetti che si occupano della fabbricazione di carta e di prodotti di carta.

Grafico 4.2.4: Immobilizzazioni al netto delle riserve di rivalutazione delle immobilizzazioni



Considerando, invece, il livello di concentrazione, si nota sin da subito come un esiguo numero di imprese, 4 società che rappresentano all'incirca lo 0,3% delle aziende operanti in tale settore, abbiano detenuto costantemente negli ultimi 8 anni più del 20% dei ricavi totali del mercato di riferimento; mentre il 50% del fatturato complessivo è appartenuto a meno del 3% dei soggetti considerati (grafico 4.2.5). Sebbene sembri esserci una certa tendenza alla riduzione del livello di concentrazione, con un'unica eccezione rappresentato dall'anno 2008, tale fenomeno appare del tutto marginale, poiché metà del mercato è ad appannaggio di poche società di grandi dimensioni.

Grafico 4.2.5: Grado di concentrazione del settore



Da queste analisi emerge, dunque, un settore che, tutto sommato, ha dimostrato di aver retto discretamente l'urto della crisi globale che ha investito l'economia italiana. In particolare, il fatturato si è dimostrato pressoché costante con fluttuazioni non particolarmente ampie, lasciando intendere, di fatto, come in media vi sia stata una tenuta nel volume d'affari delle aziende che compongono il settore. Ciò che più preoccupa, al contrario, è la progressiva contrazione dei margini con cui operano le imprese, frutto soprattutto di una concorrenza di prezzo sempre più accentuata; essa, a sua volta, deriva dallo scarso valore dei prodotti realizzati, che non giustificano prezzi più elevati, e dalle pressioni competitive esercitate da imprese estere che riescono ad avere una maggiore leadership di costo. Anche l'elevato livello di concentrazione del fatturato complessivo nelle mani di poche società rappresenta una forte minaccia per le imprese più piccole, visto che, in molti casi, ne consegue una minor forza nel mercato.

Malgrado questi aspetti negativi, gli investimenti sono cresciuti in modo deciso nel biennio 2008-2009 per poi stabilizzarsi negli anni successivi, lasciando intendere,

perciò, un discreto livello di fiducia delle imprese in merito alle evoluzioni future del settore.

Capitolo 5:

Analisi della concorrenza

In questo capitolo viene presentata un'analisi economico-finanziaria della concorrenza, per poi proseguire con un confronto diretto tra Pac Service e i suoi principali competitors, al fine di individuare delle differenze significative nelle performance ottenute.

5.1 Analisi economico-finanziaria della concorrenza

In questo paragrafo viene preso in esame l'andamento delle performance economiche dei concorrenti di Pac Service e, tale scopo, sono stati analizzati due codici ATECO 2007: il codice 17.12.00, contenente le aziende che svolgono un'attività di "fabbricazione di carta e cartone", tra cui la stessa Pac Service, e il codice 46.49.10, nel quale rientrano i soggetti occupano del "commercio all'ingrosso di carta, cartone e articoli di cartoleria". Tale scelta è stata presa sulla base della classificazione ATECO attribuita ai competitors diretti di Pac Service.
Osservando i rispettivi ricavi, si nota come le imprese del codice 17.12.00 (tabella 5.1.1), dopo una fase di continua crescita, hanno conosciuto un calo delle vendite tra il 2008 e il 2009, interrotta da una loro impennata nei due anni successivi (vedi grafico 5.1.1 A). Al contrario, i ricavi emersi dall'analisi del codice 46.49.10 (tabella 5.1.2), hanno avuto una maggiore stabilità con oscillazioni di ampiezza decisamente inferiore rispetto all'altro codice (vedi grafico 5.1.1 B).

Tabella 5.1.1: Dati relativi al codice ATECO 17.12.00 ("fabbricazione di carta e cartone")

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite	48341,9	43467,4	38327,7	43219,8	44351,4	41735,9	39551,1	37459,8
Var. Ricavi delle vendite	*11,21%*	*13,41%*	*-11,32%*	*-2,55%*	*6,27%*	*5,52%*	*5,58%*	
EBITDA	3417,26	3598,7	4130,89	3032,68	3754,59	3665,49	4443,12	4592,79
Var. EBITDA (%)	*-5,04%*	*-12,88%*	*36,21%*	*-19,23%*	*2,43%*	*-17,50%*	*-3,26%*	
EBITDA/Vendite (%)	7,07%	8,28%	10,78%	7,02%	8,47%	8,78%	11,23%	12,26%
EBIT	1082,55	1280,52	1540,55	561,02	1239,27	1207,14	1749,18	1477,55
Var. EBIT(%)	*-15,46%*	*-16,88%*	*174,60%*	*-54,73%*	*2,66%*	*-30,99%*	*18,38%*	
EBIT/Vendite (%)	2,24%	2,95%	4,02%	1,30%	2,79%	2,89%	4,42%	3,94%
Utile Netto	-19,291	421,894	392,784	-651,9	475,055	347,528	702,686	502,849
Var. Utile netto(%)	*-104,57%*	*7,41%*	*-160,25%*	*-237,23%*	*36,70%*	*-50,54%*	*39,74%*	
Imm. Materiali Nette	15944,5	16669,2	17095	17179,7	17894,9	17507	17256,5	17508,6
Var. Imm. Mat. Nette(%)	*-4,35%*	*-2,49%*	*-0,49%*	*-4,00%*	*2,22%*	*1,45%*	*-1,44%*	

Fonte dei dati: AIDA. Valori espressi in migliaia di Euro

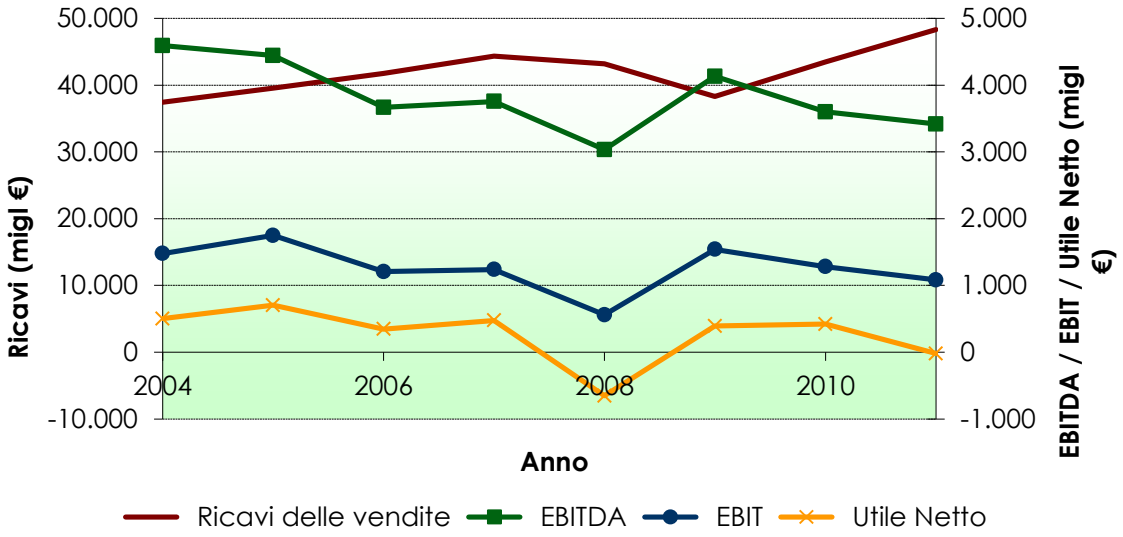
Tabella 5.1.2: Dati relativi al codice ATECO 46.49.10 ("commercio all'ingrosso di carta, cartone e articoli di cartoleria")

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite	5787,85	5664,8	5625,62	5979,27	5592,76	5795,36	6168,76	6265,23
Var. Ricavi delle vendite	*2,17%*	*0,70%*	*-5,91%*	*6,91%*	*-3,50%*	*-6,05%*	*-1,54%*	
EBITDA	205,657	227,184	266,714	274,113	291,026	237,408	261,395	293,648
Var. EBITDA (%)	*-9,48%*	*-14,82%*	*-2,70%*	*-5,81%*	*22,58%*	*-9,18%*	*-10,98%*	
EBITDA/Vendite (%)	3,55%	4,01%	4,74%	4,58%	5,20%	4,10%	4,24%	4,69%
EBIT	102,211	131,052	150,844	170,514	195,789	151,963	126,587	173,107
Var. EBIT(%)	*-22,01%*	*-13,12%*	*-11,54%*	*-12,91%*	*28,84%*	*20,05%*	*-26,87%*	
EBIT/Vendite (%)	1,77%	2,31%	2,68%	2,85%	3,50%	2,62%	2,05%	2,76%
Utile Netto	11,7709	42,3982	49,2022	55,2278	69,7875	54,3043	39,6507	60,0758
Var. Utile netto(%)	*-72,24%*	*-13,83%*	*-10,91%*	*-20,86%*	*28,51%*	*36,96%*	*-34,00%*	
Imm. Materiali Nette	361,249	359,998	515,22	543,729	475,481	484,722	534,499	551,794
Var. Imm. Mat. Nette(%)	*0,35%*	*-30,13%*	*-5,24%*	*14,35%*	*-1,91%*	*-9,31%*	*-3,13%*	

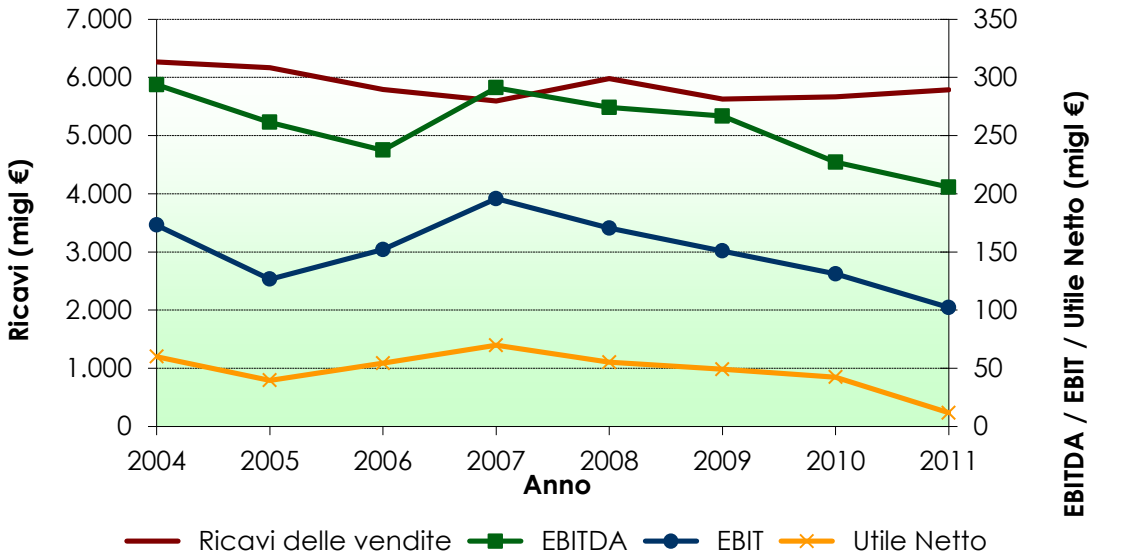
Fonte dei dati: AIDA. Valori espressi in migliaia di Euro

Grafico 5.1.1: Ricavi, EBITDA, EBIT e utile netto

A) Codice ATECO 17.12.00 ("fabbricazione di carta e cartone")



B) Codice ATECO 46.49.10 ("commercio all'ingrosso di carta, cartone e articoli di cartoleria")

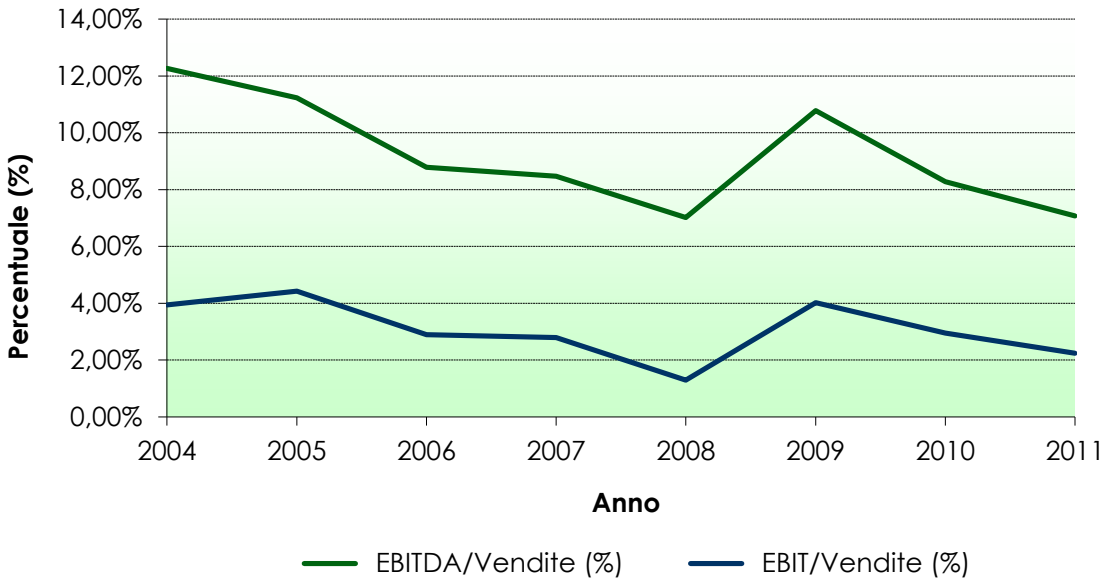


Gli EBITDA e gli EBIT dei due codici presentano dinamiche simili seppur con manifestazioni temporali diverse: in entrambi i casi, infatti, si assiste ad una fase di calo delle due voci seguita da una momentanea ripresa a cui corrisponde un'ulteriore fase di calo meno accentuata della precedente; ciò che cambia, dunque, è l'anno in cui si è raggiunto il picco negativo, che si è verificato nel 2008 per il primo codice e tra il 2005 e il 2006 per il secondo. Ciò lascia presagire che gli effetti economici di dinamiche negative si manifestano con un ritardo di due anni nelle aziende addette alla fabbricazione di carta e cartone rispetto a quelle addette alla loro commercializzazione. Tale ipotesi sembra essere confermata dai rispettivi utili netti, che hanno subito gli stessi andamenti dei corrispondenti EBITDA ed EBIT. Emerge, pertanto, una certa tendenza alla riduzione degli utili netti di entrambe le categorie di imprese, con risultati peggiori per le prime (vedi grafico 5.1.1 A), che hanno addirittura subito delle perdite evidenti nel 2008.

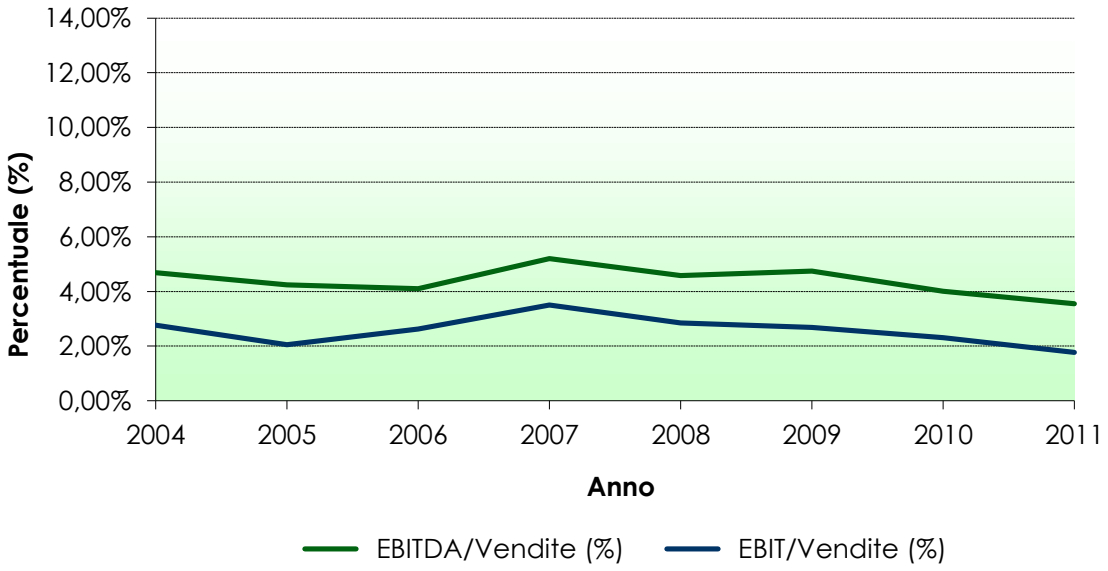
Approfondendo l'analisi delle marginalità, si nota come l'EBITDA/Vendite e l'EBIT/Vendite del codice 17.12.00 abbiano subito una progressiva compressione nel corso degli ultimi otto anni, interrotto soltanto da un loro forte ma temporaneo aumento nel 2009 (vedi grafico 5.1.2 A). Al contrario, il codice 46.49.10 ha avuto un EBITDA/Vendite e un EBIT/Vendite meno volatili, con un leggero picco positivo nel 2007 (vedi grafico 5.1.2 B). Ciò che balza all'occhio, tuttavia, è la maggior marginalità con cui operano le imprese che fabbricano carta e cartone rispetto alle società che lo commercializzano, sebbene i rispettivi EBIT/Vendite si stiano allineando.

Grafico 5.1.2: EBITDA/Vendite e EBIT/Vendite

A) Codice ATECO 17.12.00 ("fabbricazione di carta e cartone")



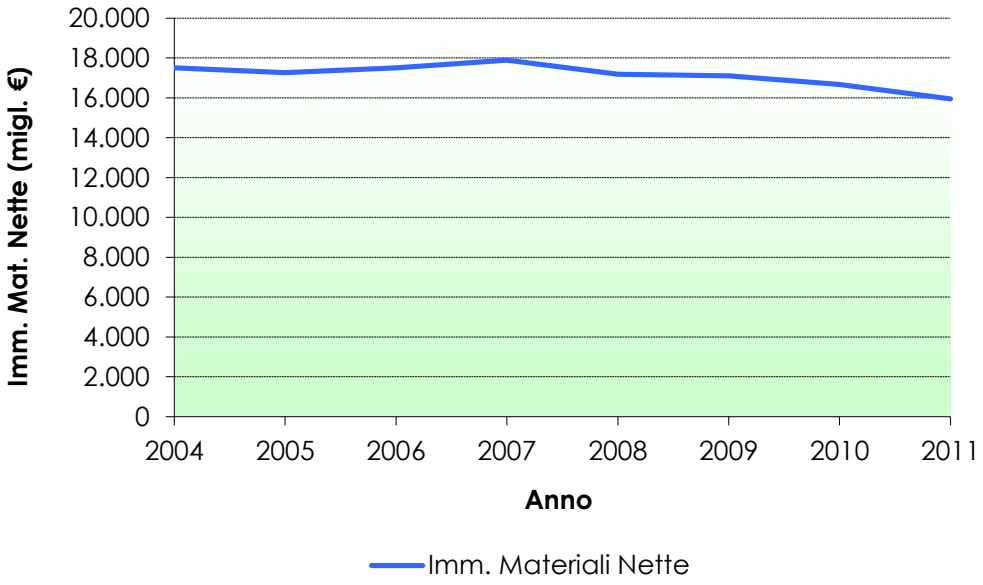
B) Codice ATECO 46.49.10 ("commercio all'ingrosso di carta, cartone e articoli di cartoleria")



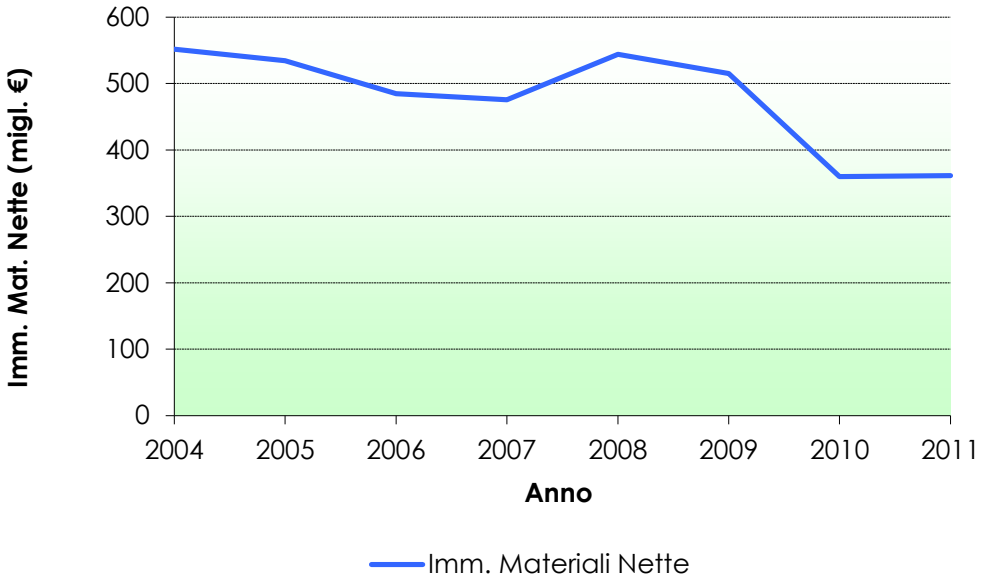
Anche gli investimenti hanno avuto dei trend differenti. Le immobilizzazioni materiali al netto delle rispettive riserve di rivalutazione del codice 17.12.00 sono rimaste pressoché stabili fino al 2007, per poi subire un leggero calo negli anni successivi (vedi grafico 5.1.3 A), mentre il loro valore nel codice 46.49.10 ha subito un calo piuttosto consistente nell'arco del periodo preso in considerazione (5.1.3 B). Questa maggiore contrazione degli investimenti da parte di chi commercializza il cartoncino sembra indicare un minor livello di fiducia per queste imprese sulle evoluzioni future rispetto ai soggetti che, invece, il cartoncino lo producono.

Grafico 5.1.3: Immobilizzazioni al netto delle riserve di rivalutazione delle immobilizzazioni

A) Codice ATECO 17.12.00 ("fabbricazione di carta e cartone")



B) Codice ATECO 46.49.10 ("commercio all'ingrosso di carta, cartone e articoli di cartoleria")



5.2 Confronto tra Pac Service e i competitors diretti

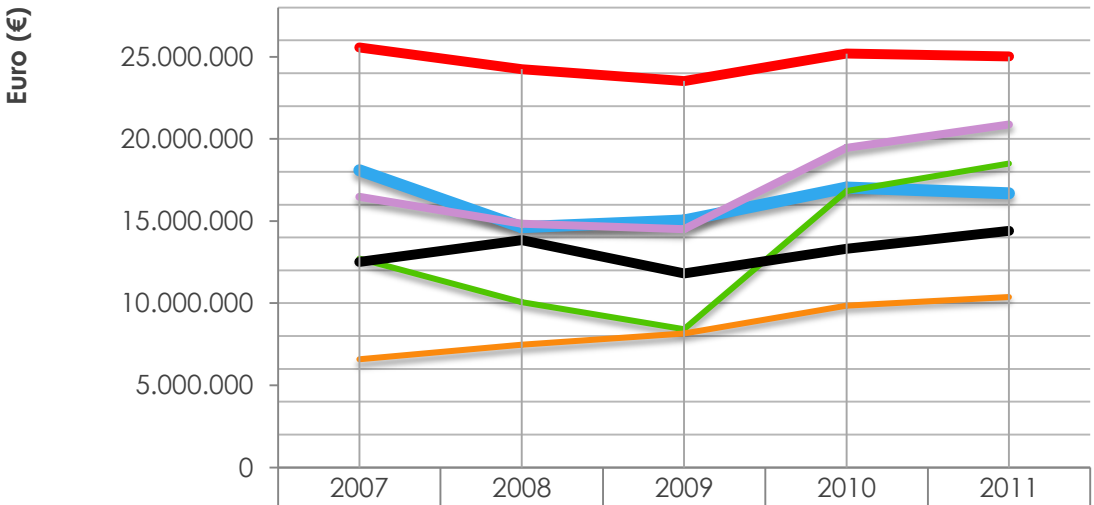
In questo paragrafo, a differenza del precedente in cui è stata analizzata la concorrenza nel suo complesso, viene effettuato un confronto diretto su alcuni indicatori e indici economico-finanziari tra Pac Service e i suoi principali competors che sono:

- Jolly Paper S.p.A., con sede a Padova;
- Fratelli Rotta S.r.l. di Monza;
- C86 Distribuzione S.r.l., situata a Cantù (CO);
- Commer Carta S.r.l. di Milano.

Questi sono tutti centri taglio specializzati nel taglio del cartoncino per imballaggio e nella sua commercializzazione, e rappresentano i principali concorrenti con cui Pac Service si trova a competere all'interno del proprio mercato di riferimento.
La prima misura presa in considerazione è il fatturato (grafico 5.2.1). Si nota sin da subito come Jolly Paper presenti ricavi di vendita nettamente superiori rispetto

agli altri quattro soggetti: essi, infatti, superano del 30% quelli di Pac Service. La linea nera, che rappresenta il c.d. "gruppo dei pari", cioè il valore medio di tutti i centri taglio in Italia, indica come vi sia stata una relativa flessione nel 2009, seguita da una ripresa nel biennio successivo. Jolly Paper, Commer Carta e Fratelli Rotta hanno seguito in modo analogo questa dinamica, mentre C86 e Pac Service hanno avuto andamenti differenti. In particolare, Pac Service ha avuto un fatturato meno volatile rispetto ai concorrenti, mostrando, ad esclusione del 2010 e del 2011, notevoli somiglianze con i valori riguardanti Commer Carta, che, invece, ha conosciuto un importante exploit negli ultimi due anni. Ad ogni modo i ricavi di Pac Service sono costantemente superiori alla media dei centri taglio.

Grafico 5.2.1: Confronto dei ricavi di vendita

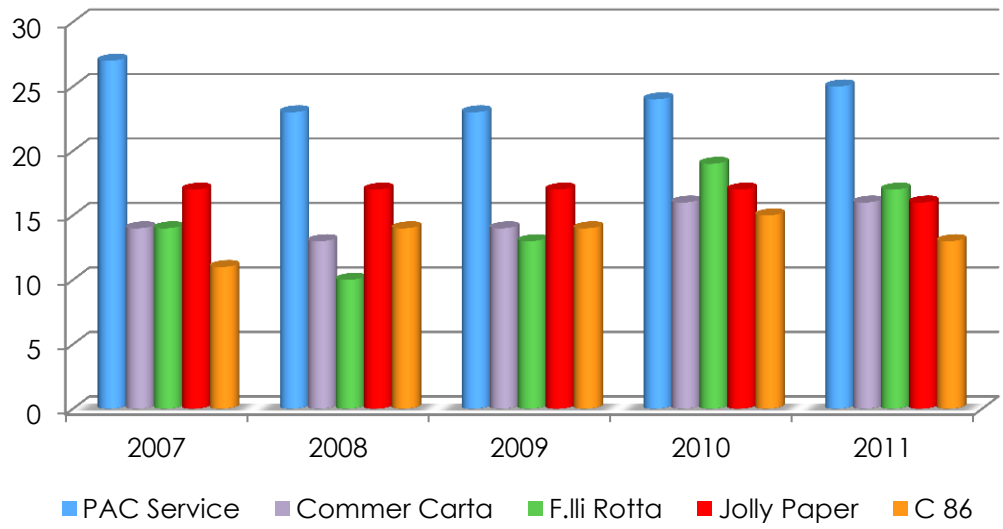


	2007	2008	2009	2010	2011
PAC Service	18.088.727	14.632.073	15.032.383	17.052.236	16.692.222
Commer Carta	16.481.781	14.844.142	14.509.716	19.452.481	20.892.347
F.lli Rotta	12.710.238	10.075.045	8.420.230	16.834.075	18.504.716
Jolly Paper	25.567.141	24.253.413	23.526.873	25.192.262	25.018.652
C 86	6.589.387	7.468.599	8.158.233	9.861.616	10.384.591
GPS	12.515.000	13.834.000	11.817.000	13.313.000	14.408.000

Per quanto concerne i dipendenti presenti nelle varie aziende, ciò che più colpisce è la loro numerosità all'interno di Pac Service, che è di molto superiore rispetto alle

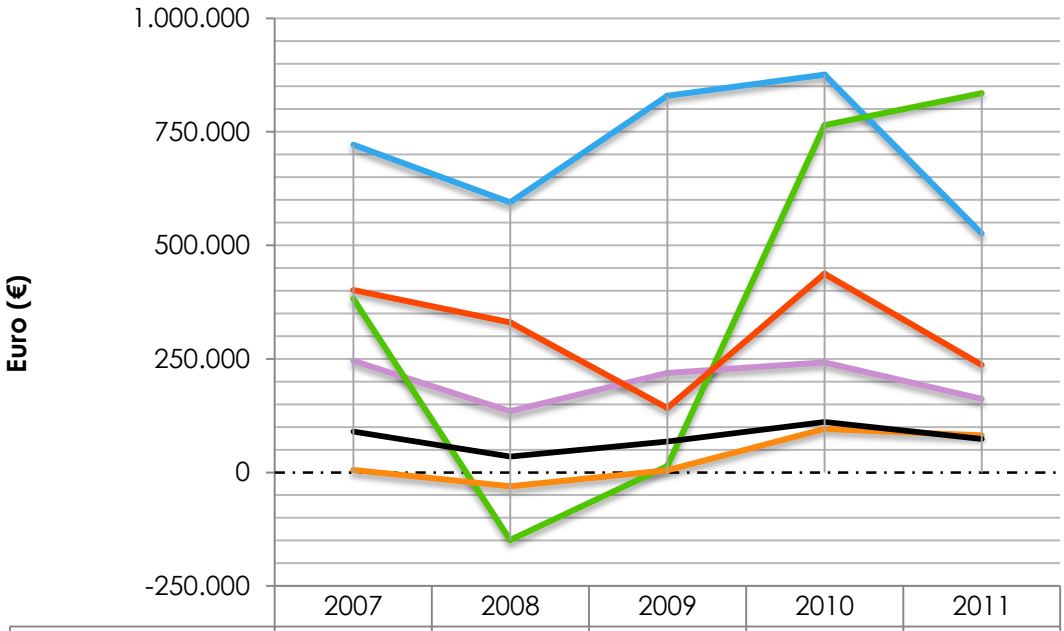
altre realtà considerate. In generale non emergono andamenti comuni degni di nota nel corso degli anni (grafico 5.2.2).

Grafico 5.2.2: Confronto nel numero dei dipendenti



Analizzando gli utili e le perdite delle società, emerge sin da subito un andamento piuttosto altalenante per tutti i soggetti (Grafico 5.2.3). Due di questi, Fratelli Rotta e C86, hanno subito delle perdite nel 2008, anno in cui anche Commer Carta e la stessa Pac Service, come pure il gruppo dei pari, hanno subito un'evidente contrazione degli utili. Tra il 2009 e il 2010 si è assistito a una ripresa degli utili netti, che sono tornati a calare per tutte le imprese nel 2011, ad esclusione dei soli Fratelli Rotta. Nel complesso Pac Service ha fatto registrare performance migliori rispetto ai concorrenti, anche rispetto a Jolly Paper, la quale ha avuto dei ricavi nettamente superiori (circa il 30% in più rispetto a Pac Service), ma non è riuscita ad ottenere degli utili altrettanto superiori. Ciò suggerisce una miglior capacità di Pac Service a produrre utile, come testimoniato anche dal confronto con il "gruppo dei pari".

Grafico 5.2.3: Confronto degli utili/perdite d'esercizio

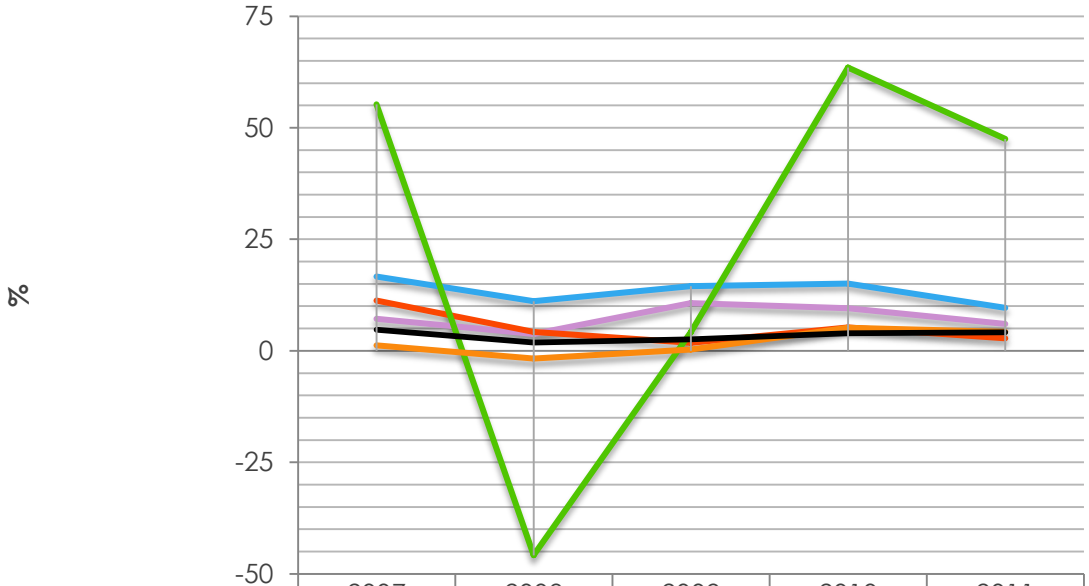


	2007	2008	2009	2010	2011
PAC service	721.166	594.385	829.102	876.032	525.942
Commer carta	245.610	134.547	218.580	242.351	161.930
F.lli Rotta	382.603	-148.933	14.129	764.440	834.981
Jolly Paper	401.748	330.223	141.684	437.081	236.427
C 86	5.325	-30.708	4.620	95.654	81.304
GPS	90.000	35.000	68.000	111.000	74.000

La maggior redditività di Pac Service si evince con maggior chiarezza dall'analisi del ROE[91] delle cinque imprese (grafico 5.2.4). Il suo return on equity, infatti, oscilla tra il 10% e il 15%, ben al di sopra rispetto i altri concorrenti, che in diversi anni hanno avuto dei ROE vicini allo 0%, se non addirittura negativi (vedi C86 e Fratelli Rotta nel 2008), confermando, in questo modo, l'abilità dell'azienda oggetto di analisi nell'ottenere performance superiori alla media. Balza subito all'occhio, inoltre, l'andamento erratico del ROE dei Fratelli Rotta, dovuto principalmente alla forte leva finanziaria con cui opera e che amplifica enormemente le fluttuazioni dei risultati netti.

[91] $ROE\ (\%) = \frac{Reddito\ netto}{Patrimonio\ netto}$.

Grafico 5.2.4: Confronto dei ROE



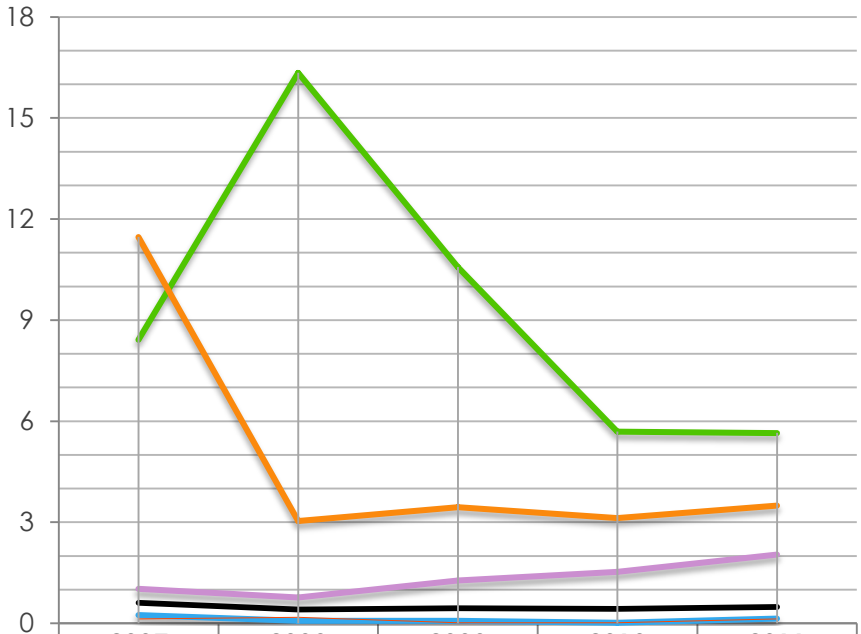
	2007	2008	2009	2010	2011
PAC Service	16,62	11,14	14,51	15,07	9,62
Commer Carta	7,13	3,76	10,65	9,52	5,98
Jolly Paper	11,28	4,23	1,78	5,22	2,79
F.lli Rotta	55,27	-45,83	4,17	63,52	47,48
C86	1,22	-1,75	0,26	5,17	4,21
GPS	4,71	1,88	2,6	3,95	4,15

La grandissima volatilità del ROE dei Fratelli Rotta è dovuta, come detto in precedenza, ad un maggior ricorso al debito; ciò viene prontamente messo in luce dal tasso di indebitamento[92], che corrisponde al debt/equity ratio (grafico 5.2.5). Emerge anche un ridottissimo ricorso ai mezzi di terzi da parte di Pac Service e di Jolly Paper, mentre Commer Carta ha aumentato tale riscorso negli ultimi anni. Andamenti singolari si sono verificati per C86, il cui rapporto tra mezzi di terzi e patrimonio netto, inizialmente alto, è calato in modo deciso per poi stabilizzarsi attorno a un valore pari a 3, e per Fratelli Rotta, che hanno fatto un enorme ricorso al debito, in particolar modo nel 2008 con un tasso di indebitamento di ben 16,34, attenuato, poi, grazie ad un aumento di capitale che ha riportato il rapporto a valori inferiori a 6. Si palesa, quindi, una preferenza da parte di Pac Service e di

[92] $Tasso\ di\ indebitamento = \frac{Mezzi\ di\ terzi}{Patrimonio\ netto}$.

Jolly Paper nel ricorso al capitale di rischio per poter finanziare le proprie attività, rinunciando del tutto a qualsiasi forma di leva finanziaria.

Grafico 5.2.5: Confronto dei tassi di indebitamento



	2007	2008	2009	2010	2011
PAC Service	0,25	0,08	0,08	0,02	0,14
Commer Carta	1,03	0,77	1,27	1,53	2,04
Jolly Paper	0,13	0,18	0,03	0,02	0,13
F.lli Rotta	8,42	16,34	10,58	5,69	5,65
C86	11,47	3,04	3,45	3,13	3,5
GPS	0,61	0,41	0,45	0,43	0,49

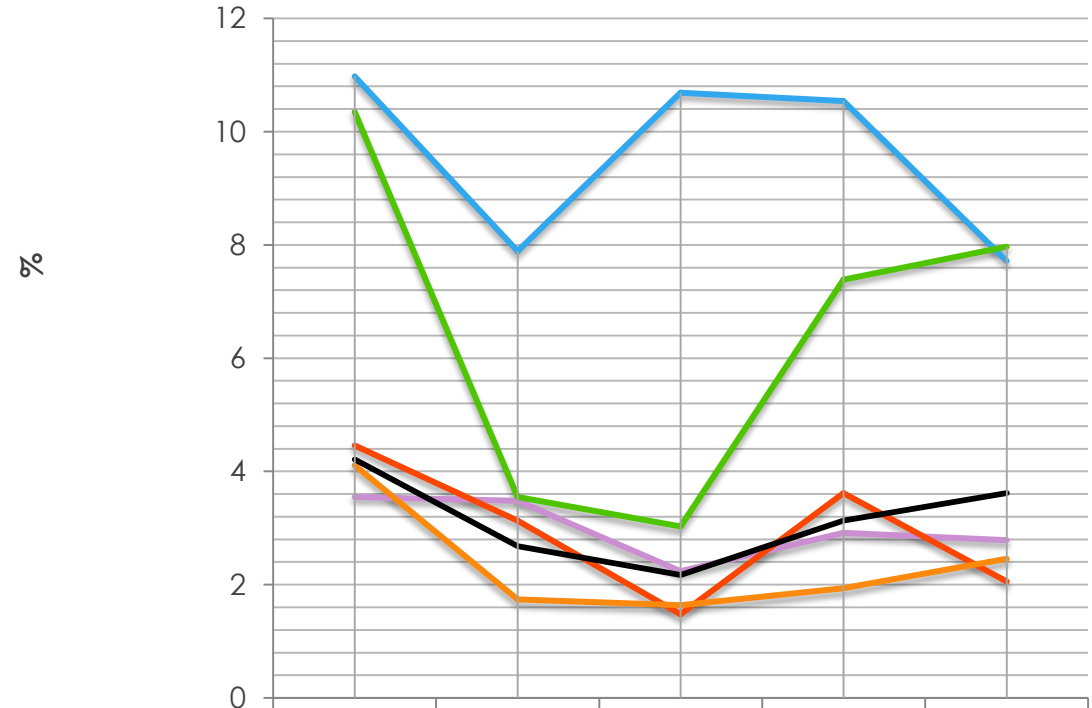
Analizzando i ROA[93], si evince, ancora una volta, la maggior bravura di Pac Service di generare valore dalla propria attività operativa (grafico 5.2.6). Il relativo ROA, infatti, si dimostra sempre ben superiore rispetto a quello dei concorrenti diretti e

[93] Il ROA (Return On Asset) rappresenta la redditività dell'attivo patrimoniale, indicando, per ogni euro investito nell'attivo, la sua redditività a livello operativo, escludendo, pertanto, la gestione finanziaria, patrimoniale e straordinaria. Esso si ottiene nel seguente modo:

$$ROA\ (\%) = \frac{Risultato\ operativo\ gest.caratteristica + Proventi\ netti\ da\ partecipaz.strat. + Altri\ proventi\ netti}{Attivo\ netto}\ .$$

al gruppo dei pari, con fluttuazioni piuttosto contenute. Solo nel 2008 un'impresa, i Fratelli Rotta, è riusciti a fare meglio di Pac Service.

Grafico 5.2.6: Confronto dei ROA



	2007	2008	2009	2010	2011
PAC Service	10,98	7,89	10,69	10,54	7,72
Commer Carta	3,55	3,48	2,24	2,92	2,79
Jolly Paper	4,46	3,13	1,48	3,62	2,06
F.lli Rotta	10,35	3,55	3,03	7,39	7,97
C86	4,11	1,74	1,64	1,94	2,46
GPS	4,21	2,68	2,17	3,13	3,62

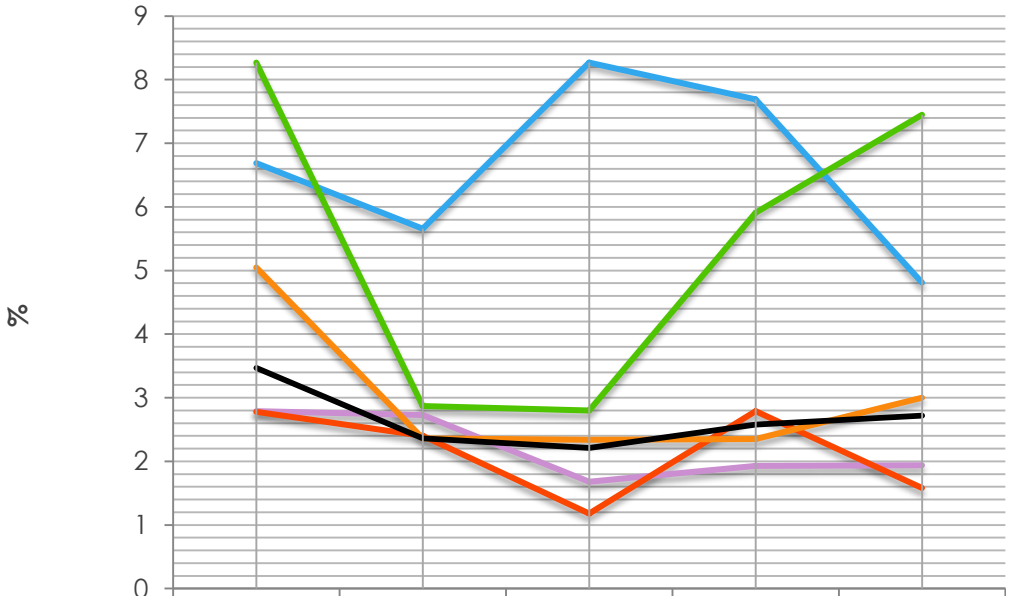
Approfondendo l'analisi del ROA, si prendono in considerazione le sue componenti dal cui prodotto esso viene generato, ossia il ROS e l'asset turnover.

Per quanto attiene al ROS[94] (grafico 5.2.7), si coglie immediatamente la maggior redditività delle vendite di Pac Service rispetto ai concorrenti, superando di molto i

[94] $ROS\ (\%) = \frac{Risultato\ operativo\ gest.caratteristica + Proventi\ netti\ da\ partecipaz.strat. + Altri\ proventi\ netti}{Ricavi\ netti\ di\ vendita}$.

valori fatti registrare da C86, Commer Carta, Jolly Paper e, in media, dal gruppo dei pari. Fratelli Rotta sono l'unica impresa che è riuscita a far meglio di Pac Service in due anni distinti, il 2007 e il 2011, presentando un andamento del ROS pressoché identico a quello del relativo ROA.

Grafico 5.2.7: Confronto dei ROS



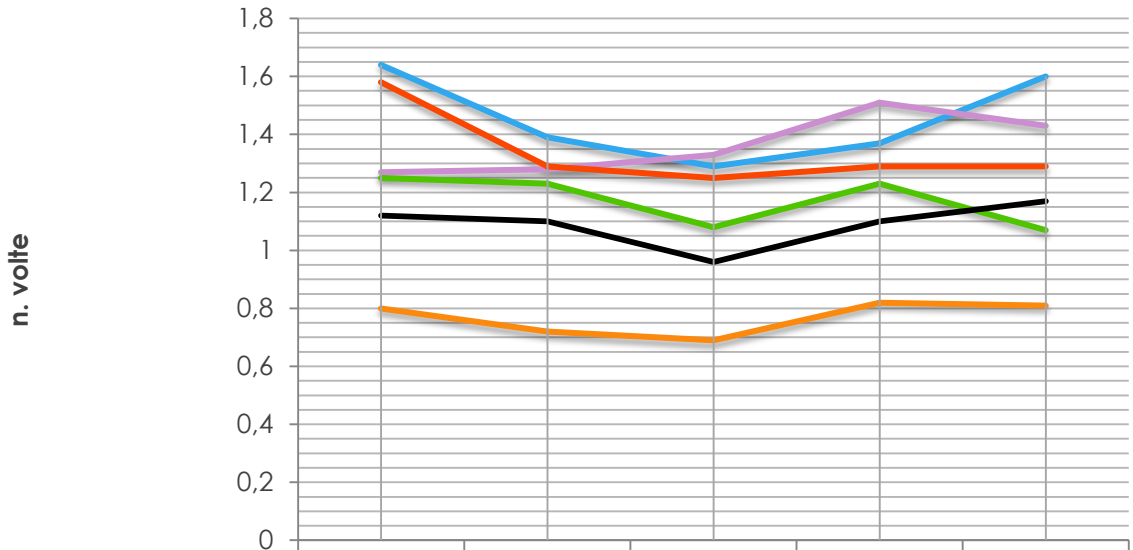
	2007	2008	2009	2010	2011
PAC Service	6,69	5,66	8,27	7,69	4,81
Commer Carta	2,79	2,73	1,68	1,93	1,94
Jolly Paper	2,78	2,4	1,18	2,79	1,58
F.lli Rotta	8,27	2,87	2,8	5,91	7,45
C86	5,05	2,36	2,34	2,35	3
GPS	3,47	2,36	2,21	2,58	2,72

Prendendo in esame in esame l'asset turnover[95], o rotazione degli attivi, ciò che balza all'occhio sono, ancora una volta, le maggior performance di Pac Service rispetto ai competitors (grafico 5.2.8). Il suo attivo si rinnova con maggior frequenza rispetto sia alle altre imprese considerate, sia rispetto al gruppo dei

[95] $Asset\ turnover = \frac{Ricavi\ netti\ di\ vendita}{Attivo\ netto}$.

pari. Tuttavia, per quanto riguarda questo indice, c'è stata un'impresa, Commer Carta, che ha ottenuto valori superiori rispetto a Pac Service nel 2009 e nel 2010.

Grafico 5.2.8: Confronto degli asset turnover



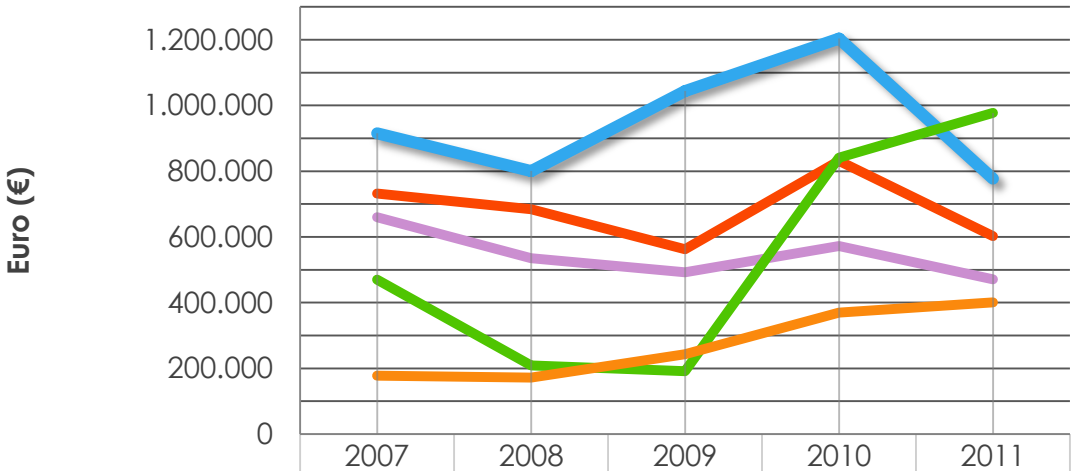
	2007	2008	2009	2010	2011
PAC Service	1,64	1,39	1,29	1,37	1,6
Commer Carta	1,27	1,28	1,33	1,51	1,43
Jolly Paper	1,58	1,29	1,25	1,29	1,29
F.lli Rotta	1,25	1,23	1,08	1,23	1,07
C86	0,8	0,72	0,69	0,82	0,81
GPS	1,12	1,1	0,96	1,1	1,17

Dal confronto in parallelo del ROS e dell'asset turnover, si può concludere che le migliori performance a livello di ROA di Pac Service, siano da attribuire parimenti alla redditività delle vendite e alla rotazione degli attivi, entrambi mediamente superiori rispetti ai competitors diretti e al gruppo dei pari.

Un ultimo aspetto da considerare riguarda la capacità di generare flussi di cassa generati dalla gestione operativa (grafico 5.2.9). Anche in questo caso, Pac Service si dimostra superiore ai propri concorrenti, con flussi stabilmente superiori, ad esclusione dell'anno 2011 in cui i Fratelli Rotta hanno raggiunto livelli più elevati. Questo parametro mette in luce come Pac Service non sia solamente in grado di

generare utili, ma come questi utili si tramutino in flussi di liquidità e non in meri valori contabili.

Grafico 5.2.9: Confronto dei flussi cassa generati dalla gestione corrente



	2007	2008	2009	2010	2011
PAC Service	915.386	800.437	1.044.565	1.204.214	777.705
Commer Carta	659.649	535.573	492.551	571.993	471.067
Jolly Paper	731.759	684.361	562.301	831.017	602.014
F.lli Rotta	469.533	209.281	191.848	841.449	977.200
C 86	177.868	171.698	243.310	369.817	401.356

Da questo confronto tra Pac Service e i suoi competitors diretti emergono le seguenti *evidenze*:

- Pac Service possiede una buona quota di mercato che si mantiene pressoché stabile nel tempo, sebbene non sia la più grande: ciò si evince dal suo fatturato, che è tra i più alti, anche se Jolly Paper ha fatto registrare mediamente ricavi superiori di circa il 30%;
- Pac Service ha avuto degli utili netti superiori alla concorrenza, come testimoniato dal suo ROE stabilmente maggiore rispetto ai concorrenti;
- il tasso di indebitamento di Pac Service è molto basso, evidenziando un ricorso particolarmente contenuto al debito, mentre altri soggetti, come Fratelli Rotta, C86 e Commer Carta presentano un leverage superiore;

- Pac Service si contraddistingue per le ottime performance operative ottenute, come emerso dall'analisi del ROA, frutto sia di un'elevata redditività delle vendite, sia di un'elevata rotazione degli attivi, bene superiori, in media, rispetto a quelli delle altre società;
- Pac Service è in grado di generare una buona liquidità dalla sua gestione caratteristica, producendo risorse finanziarie maggiori se confrontate con i flussi dei concorrenti diretti.

Da questo confronto con i competitors si può concludere che Pac Service sembra ottenere delle ottime performance, riuscendo a raggiungere risultati superiori rispetto ai suoi concorrenti più prossimi.

Capitolo 6:

Analisi dei clienti

In questo capitolo vengono analizzati i clienti dei centri taglio. In primo luogo viene effettuata un'analisi economico finanziaria del complesso delle imprese che si rivolgono ai centri taglio come Pac Service per le forniture di cartoncino, mentre, in un secondo momento, viene effettuata un'analisi qualitativa che si basa su un set di dati raccolti attraverso un questionario telefonico sottoposto a 120 cartotecniche italiane. Tali dati sono stati utilizzati anche per effettuare una cluster analysis al fine di individuare potenziali gruppi strategici all'interno del mondo delle cartotecniche, con lo scopo di approfondire la conoscenza del pubblico d riferimento di Pac Service e di trarre alcuni spunti utili alla riconfigurazione del proprio modello di business.

6.1 Analisi economico-finanziaria dei clienti

In questo paragrafo, analogamente a quanto fatto nei capitoli 4 e 5, l'analisi economico finanziaria prende il la da una visura dei codici ATECO 2007. In particolare, la totalità dei clienti di Pac Service sono registrati nelle seguenti categorie:

- codice 17.21.00: "Fabbricazione di carta e cartone ondulato e di imballaggi di carta e cartone";
- codice 17.23.00: "Fabbricazione di prodotti cartotecnici";
- codice 18.12.00: "Altra stampa";

- codice 18.13.00: "Lavorazioni preliminari alla stampa e ai media".

Tuttavia, in questa fase vengono analizzati solo i primi due codici, in quanto il codice 18.12.00 e il codice 18.13.00, comprendono sì imprese che si forniscono di cartoncino, ma quelle che utilizzano la tipologia di cartoncino per imballaggi sono del tutto marginali all'interno di queste due categorie; pertanto, un'analisi di questi due codici ATECO potrebbe risultare fuorviante, visto che i clienti (o i potenziali clienti) di Pac Service rappresenterebbero una percentuale del tutto esigua.
Prendendo in considerazione i ricavi delle vendite, si nota un trend positivo per il codice 17.21.00 (tabella 6.1.1) interrotto da un importante calo del 15% nel 2009 (vedi grafico 6.1.1 A). Del tutto singolare, invece, risulta l'andamento del fatturato delle aziende appartenenti al codice 17.23.00 (tabella 6.1.2), con un incremento dei ricavi fino al 2007, anno in cui è stato raggiunto il picco positivo, seguito da una progressiva riduzione nei successivi 4 anni, fino a raggiungere valori simili a quelli ottenuti nel 2004 (grafico 6.1.1 B).

Tabella 6.1.1: Dati relativi al codice ATECO 17.21.00 (Fabbricazione di carta e cartone ondulato e di imballaggi di carta e cartone)

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite	9054,69	8479,17	7390,53	8707,84	8599,58	7837,41	7025,75	7111,76
Var. Ricavi delle vendite (%)	*6,79%*	*14,73%*	*-15,13%*	*1,26%*	*9,72%*	*11,55%*	*-1,21%*	
EBITDA	612,363	597,198	673,238	724,358	656,746	631,93	647,148	718,83
Var. EBITDA (%)	*2,54%*	*-11,29%*	*-7,06%*	*10,29%*	*3,93%*	*-2,35%*	*-9,97%*	
EBITDA/Vendite (%)	6,76%	7,04%	9,11%	8,32%	7,64%	8,06%	9,21%	10,11%
EBIT	239	210,469	295,319	333,381	298,516	261,056	243,451	290,197
Var. EBIT(%)	*13,56%*	*-28,73%*	*-11,42%*	*11,68%*	*14,35%*	*7,23%*	*-16,11%*	
EBIT/Vendite (%)	2,64%	2,48%	4,00%	3,83%	3,47%	3,33%	3,47%	4,08%
Utile Netto	71,5475	82,558	138,387	116,597	120,177	93,2112	84,166	134,96
Var. Utile netto(%)	*-13,34%*	*-40,34%*	*18,69%*	*-2,98%*	*28,93%*	*10,75%*	*-37,64%*	
Imm. Materiali Nette	2213,48	2404,49	2362,24	2396,68	2027,57	2050,61	1958,18	1958,12
Var. Imm. Mat. Nette(%)	*-7,94%*	*1,79%*	*-1,44%*	*18,20%*	*-1,12%*	*4,72%*	*0,00%*	

Fonte dei dati: AIDA. Valori espressi in migliaia di Euro

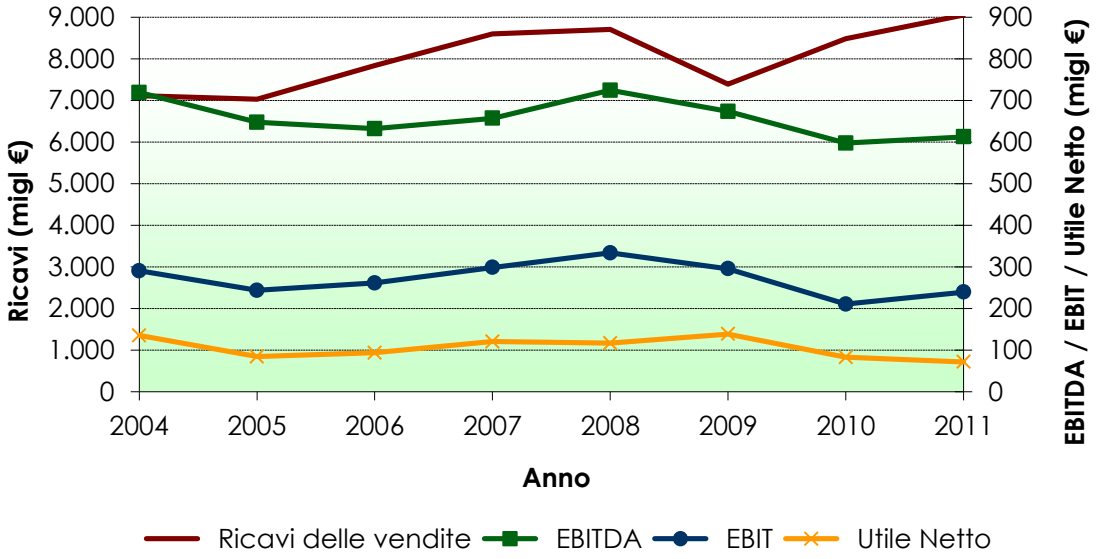
Tabella 6.1.2: Dati relativi al codice ATECO 17.23.00 (Fabbricazione di prodotti cartotecnici)

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ricavi delle vendite	5336,91	6466,32	7058,69	7748,78	7930,44	7537,42	6729,93	5468,4
Var. Ricavi delle vendite (%)	*-17,47%*	*-8,39%*	*-8,91%*	*-2,29%*	*5,21%*	*12,00%*	*23,07%*	
EBITDA	436,788	592,67	701,538	714,819	739,885	710,603	620,872	566,536
Var. EBITDA (%)	*-26,30%*	*-15,52%*	*-1,86%*	*-3,39%*	*4,12%*	*14,45%*	*9,59%*	
EBITDA/Vendite (%)	8,18%	9,17%	9,94%	9,22%	9,33%	9,43%	9,23%	10,36%
EBIT	200,77	276,553	349,405	364,215	400,483	349,464	283,736	291,404
Var. EBIT(%)	*-27,40%*	*-20,85%*	*-4,07%*	*-9,06%*	*14,60%*	*23,17%*	*-2,63%*	
EBIT/Vendite (%)	3,76%	4,28%	4,95%	4,70%	5,05%	4,64%	4,22%	5,33%
Utile Netto	51,539	98,8759	153,29	147,653	196,08	102,444	104,202	140,217
Var. Utile netto(%)	*-47,88%*	*-35,50%*	*3,82%*	*-24,70%*	*91,40%*	*-1,69%*	*-25,68%*	
Imm. Materiali Nette	1370,94	1791,7	1814,77	1905,39	1694,22	1698,65	1503,91	949,613
Var. Imm. Mat. Nette(%)	*-23,48%*	*-1,27%*	*-4,76%*	*12,46%*	*-0,26%*	*12,95%*	*58,37%*	

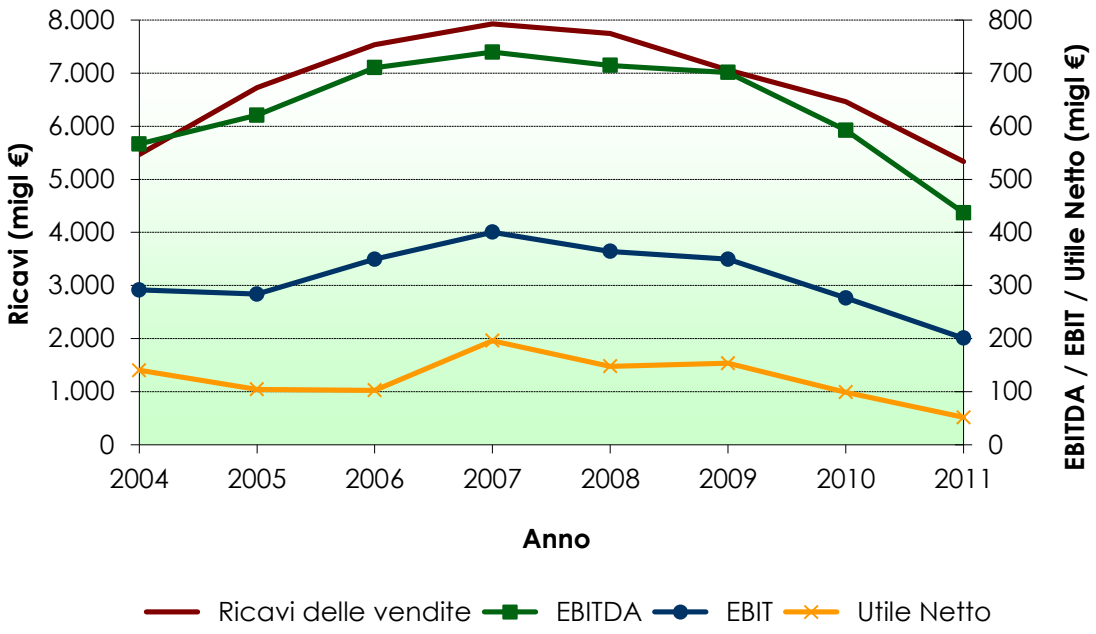
Fonte dei dati: AIDA. Valori espressi in migliaia di Euro

Grafico 6.1.1: Ricavi, EBITDA, EBIT e utile netto

A) Codice ATECO 17.21.00 (Fabbricazione di carta e cartone ondulato e di imballaggi di carta e cartone)



B) Codice ATECO 17.23.00 (Fabbricazione di prodotti cartotecnici)

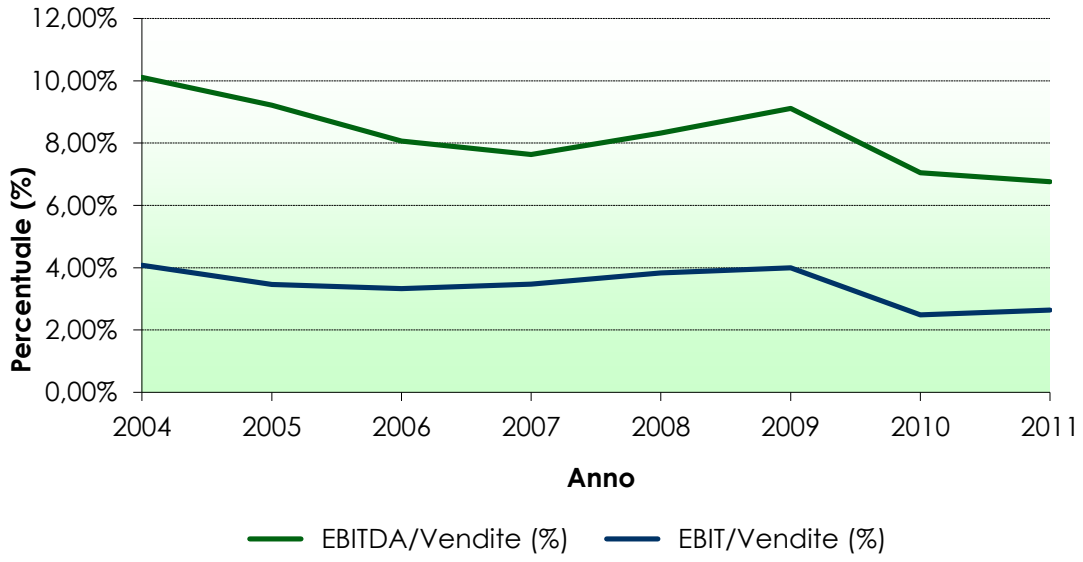


Soffermandosi sull'EBITDA e sull'EBIT, emerge un andamento del tutto similare per quanto riguarda il codice 17.21.00 (grafico 6.1.1 A), con un picco positivo nel 2008, a cui segue un calo nei due anni successivi, per poi raggiungere una certa stabilità nel 2011. Anche per il codice 17.23.00 si nota una certa analogia tra EBITDA ed EBIT, i quali calcano le stesse dinamiche dei ricavi, con un andamento a parabola avente il suo massimo nel 2007, per poi ridursi via via negli anni (grafico 6.1.1 B). In riferimento all'utile netto, si può notare ancora una volta come il codice 17.23.00 sembri "anticipare" le dinamiche del codice 17.21.00: infatti, chi si occupa della fabbricazione di prodotti cartotecnici ha avuto il proprio punto di massimo negli utili nell'anno 2007 (grafico 6.1.1 B), mentre chi è impegnato nella fabbricazione di carta e cartone ondulato e di imballaggi di carta e cartone ha avuto un leggero picco positivo nel 2009 (grafico 6.1.1 A). In entrambe i casi tale picco è stato seguito da una contrazione dei risultati economici: tuttavia, mentre per il codice 17.23.00 tutte le voci economiche analizzate hanno subito una flessione dopo il 2007, la riduzione dell'utile netto del codice 17.21.00 è in

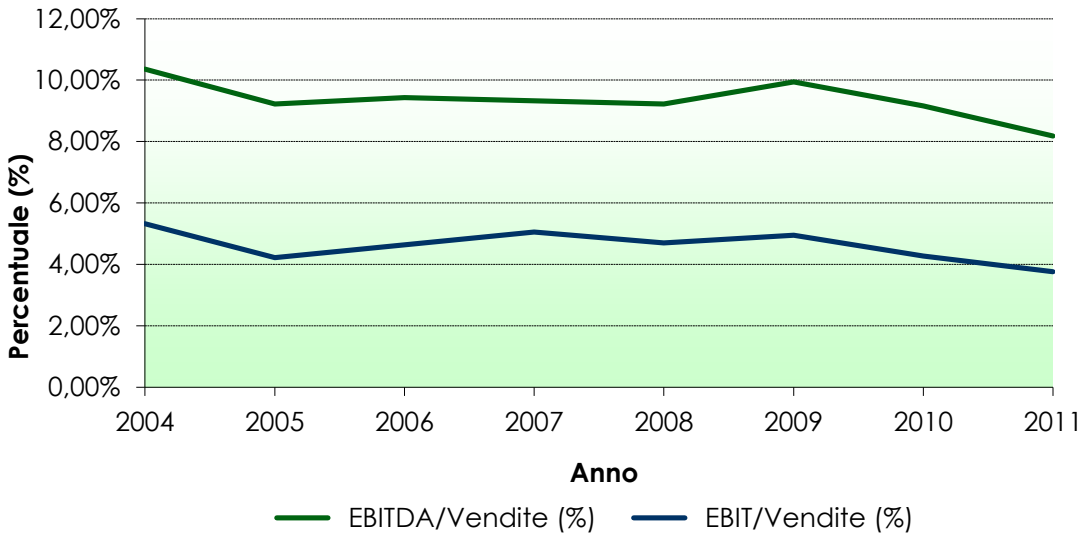
controtendenza rispetto all'andamento dell'EBITDA, dell'EBIT e, soprattutto, dei ricavi delle vendite, che sono tutti e tre in ripresa nel biennio 2010-2011.
Focalizzandosi sulle marginalità delle due categorie di imprese oggetto di analisi, si nota come l'EBITDA/vendite e l'EBIT/vendite di quelle società addette alla fabbricazione di carta e cartone ondulato e di imballaggi di carta e cartone (grafico 6.1.2 A), dopo un periodo di flessione, abbiano ottenuto un picco positivo nel 2009 per poi calare in modo evidente negli ultimi due anni. Al contrario, coloro che fabbricano prodotti cartotecnici (grafico 6.1.2 B), hanno avuto un EBITDA/vendite e un EBIT/vendite più stabili, con oscillazioni più contenute rispetto al codice 17.21.00, sebbene entrambi gli indici del codice 17.23.00 si siano anch'essi leggermente contratti nell'ultimo biennio. In generale le imprese appartenenti al codice 17.23.00 operano con un EBITDA/vendite e un EBIT/vendite mediamente superiori di un punto percentuale rispetto a quelli del codice 17.21.00, segno di una marginalità leggermente superiore.

Grafico 6.1.2: EBITDA/Vendite e EBIT/Vendite

A) Codice ATECO 17.21.00 (Fabbricazione di carta e cartone ondulato e di imballaggi di carta e cartone)



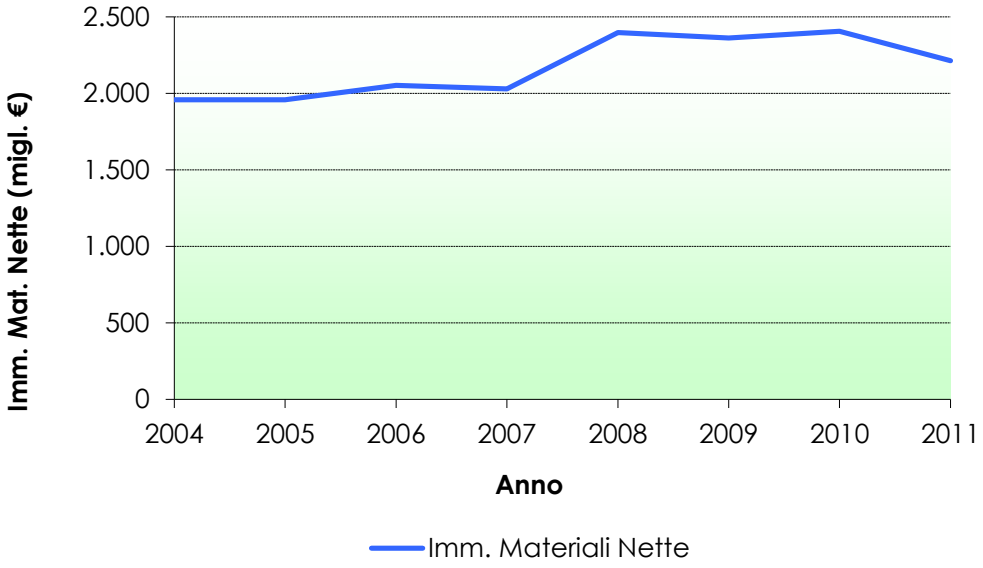
B) Codice ATECO 17.23.00 (Fabbricazione di prodotti cartotecnici)



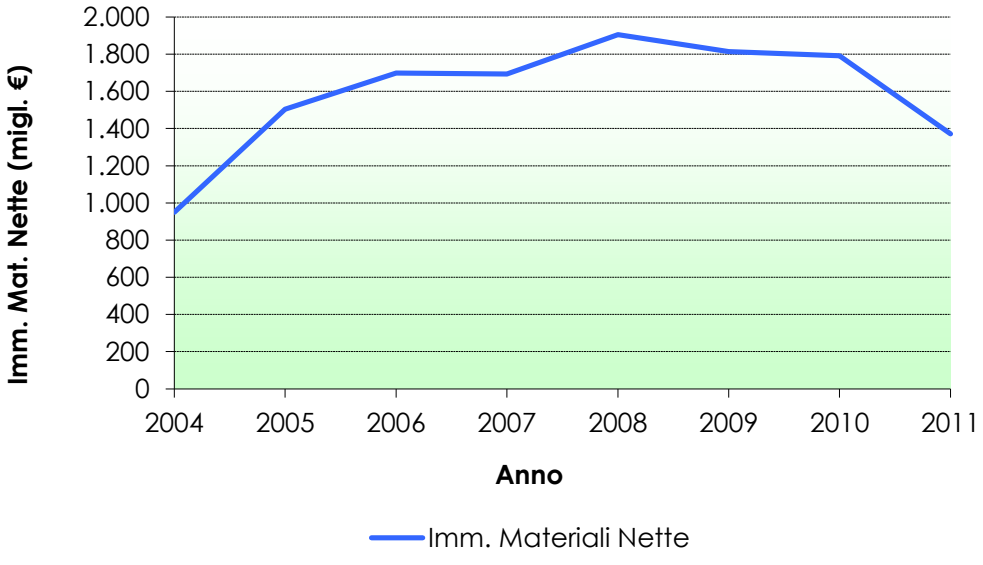
Gli investimenti effettuati all'interno dei due codici hanno avuto differenze alquanto marcate. Le immobilizzazioni materiali del codice 17.21.00 al netto delle relative riserve di rivalutazione sono rimaste pressochè stabili nel corso degli ultimi otto anni: si registra solo un aumento del loro livello nel 2008, per poi mantenersi stabili (grafico 6.1.3 A). Questa dinamica degli investimenti suggerisce una moderata fiducia negli anni futuri, poiché il livello del capitale immobilizzato non è diminuito. Al contrario, le immobilizzazioni nette del codice 17.23.00 hanno avuto un andamento parabolico, con un aumento del relativo livello fino al 2008, seguito da una fase di relativa stabilità, per poi diminuire in modo piuttosto deciso nel 2011 (grafico 6.1.3 B). Questo lascia presagire una minor fiducia per le performance future di chi si occupa più prettamente di cartotecnica rispetto a chi, invece, è specializzato nella fabbricazione di carta e cartone ondulato e di imballaggi di carta e cartone.

Grafico 6.1.3: Immobilizzazioni al netto delle riserve di rivalutazione delle immobilizzazioni

A) Codice ATECO 17.21.00 (Fabbricazione di carta e cartone ondulato e di imballaggi di carta e cartone)



B) Codice ATECO 17.23.00 (Fabbricazione di prodotti cartotecnici)



Dalla disamina sin qui effettuata emergono, dunque, queste *evidenze*:

- la congiuntura economica negativa ha havuto una certa incidenza su tutte le principali voci economiche prese in esame (ricavi delle vendite, EBITDA, EBIT e utile netto), determinandone una contrazione. Tuttavia, per chi si occupa della fabbricazione di carta e cartone ondulato e di imballaggi di carta e cartone (codice ATECO 17.21.00), vi sono stati dei segnali di ripresa nel biennio 2010-2011; al contrario, per chi fabbrica prodotti cartotecnici, non vi è stata una vera e propria ripresa, quanto, piuttosto, un rallentamento della flessione delle suddette voci economiche;
- l'EBITDA/Vendite e l'EBIT/Vendite hanno subito oscillazioni un po' più ampie all'interno del codice 17.21.00 rispetto al codice 17.23.00. Ad ogni modo tali indici hanno mantenuto una discreta stabilità nel corso del tempo. Ciò, però, mette in luce come queste aziende operino sul mercato con marginalità alquanto risicate, frutto di attività con scarso valore aggiunto che non sono in grado di giustificare prezzi superiori e, quindi, margini particolarmente elevati;
- le dinamiche degli investimenti materiali rappresentano una sorta di cartina tornasole del livello di incertenza che tali soggetti hanno sulle prospettive future delle proprie imprese: in particolare la relativa flessione nel corso dell'ultimo anno preso in considerazione lascia presagire una certa insicurezza sui risultati economici che potranno ottenere.

6.2 Analisi delle imprese intervistate

Al fine di approfondire la conoscenza dei clienti dei centri taglio è stato predisposto un questionario che è stato sottoposto ad un campione di 120 aziende che si occupano della realizzazione di imballaggi in cartoncino teso e, più in generale, di cartotecnica, la principale tipologia di clienti di Pac Service. Il set di domande che costituiscono il questionario è stato identificato dopo aver effettuato sei interviste in loco presso altrettante imprese produttrici tale tipologia di packaging. Grazie a questi incontri sono emerse le principali criticità grazie alle

quali è stato possibile realizzare un questionario ben calibrato in base ai nostri fini di analisi. Le domande in questione sono le seguenti:

QUESTIONARIO

A) Che attività svolge la sua impresa? Che tipo di lavorazioni svolgete? Quali sono i prodotti tipici che realizzate?

A-bis) In caso di molteplici attività: Potrebbe specificarmi come si ripartisce in percentuale il fatturato tra i diversi prodotti?

B) La vostra impresa si rivolge a una clientela appartenente a uno specifico settore in particolare? (se si, quale?)

C) Le imprese vostre clienti che dimensioni hanno tipicamente (*da 1 molto piccole a 5 molto grandi)?*

D) La vostra impresa si rivolge a un mercato locale, nazionale o internazionale/globale?

E) Qual è la dimensione tipica di un vostro lotto produttivo? E la dimensione minima? E quella massima?

F) Cosa qualifica di più la vostra offerta: efficienza/prezzo basso, personalizzazione/assistenza, oppure rapidità/magazzino?

G) Negli ultimi 5 anni avete effettuato degli investimenti? Se sì, di che tipo (impianti, commerciali, risorse umane)?

H) Per i prossimi 5 anni avete intenzione di fare qualche investimento? Se sì, di che tipo (Impianti, commerciali, risorse umane)?

I) In riferimento alle materie prime: vi approvvigionate di carta/cartone/cartoncino (sì/no)?

[Se sì:]
L) Vi rifornite da cartiere/ distributori /centri taglio / o altri (specificare)? Come si ripartiscono le quote di acquisti tra questi fornitori?

M) Che importanza attribuite ai seguenti fattori nella scelta di un fornitore:

- Prezzo basso (*Da 1 molto poca a 5 moltissima*)
- Tempestività della consegna (*Da 1 molto poca a 5 moltissima*)
- Grandezza del lotto minimo (*Da 1 molto poca a 5 moltissima*)
- Qualità del prodotto (*Da 1 molto poca a 5 moltissima*)
- Formati di taglio (*Da 1 molto poca a 5 moltissima*)

N) Da 1 per niente soddisfatto a 5 molto soddisfatto potrebbe esprimere il suo giudizio sulle performance della sua impresa negli ultimi 5 anni? Pensa che miglioreranno o peggioreranno nei prossimi 5 anni (da 1 peggioreranno molto a 5 miglioreranno molto)?

O) Da 1 per niente soddisfatto a 5 molto soddisfatto potrebbe esprimere il suo giudizio sulle performance del suo settore negli ultimi 5 anni? Pensa che miglioreranno o peggioreranno nei prossimi 5 anni (da 1 peggioreranno molto a 5 miglioreranno molto)?

P) Potrebbe darmi un ordine di grandezza relativo al fatturato nel 2012 e al numero di dipendenti?

Per la scelta dei soggetti cui sottoporre il questionario si è partiti dalla appartenenza ai quattro codici ATECO già citati in precedenza:

- codice 17.21.00: "Fabbricazione di carta e cartone ondulato e di imballaggi di carta e cartone";
- codice 17.23.00: "Fabbricazione di prodotti cartotecnici";
- codice 18.12.00: "Altra stampa";
- codice 18.13.00: "Lavorazioni preliminari alla stampa e ai media".

Da questa visura dei codici ATECO sono state individuate 2341 società. In una seconda fase si è proceduto ad una loro scrematura in base alla descrizione dell'attività fornita nella banca dati AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende) e al relativo sito internet adottando un duplice criterio che prende in considerazione le sole imprese che: A) producono scatole/astucci in cartoncino teso e/o B) utilizzano cartoncino teso. A questo punto la cerchia delle imprese prese in esame si è ristretta a 431 unità, suddivise nel seguente modo: 143 del codice 17.23.00, 193 del codice 17.21.00 e 95 del codice 18.12.00. Queste 431 società rappresentano la c.d. "popolazione di riferimento". Da esse è stata estratta una rosa di 120 imprese identificate in modo casuale al fine di non distorcere la composizione stessa del campione.

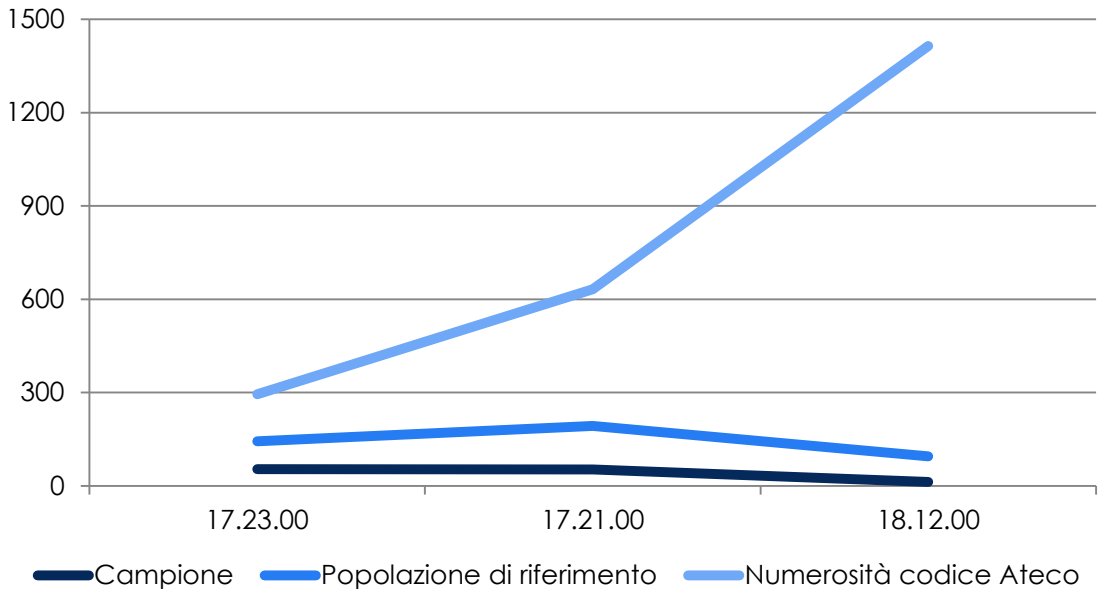
Passiamo ora alla descrizione del campione in relazione alla popolazione di riferimento.

A livello di appartenenza ai diversi codici ATECO, il campione risulta così costituito:

CODICE	Numero imprese	Percentuale
17.23.00 (Fabbricazione di prodotti cartotecnici)	54	45,00%
17.21.00 (Fabbricazione di imballaggi in carta e cartone)	53	44,17%
18.12.00 (Altra stampa)	13	10,83%
totale	120	100,00%

Tale suddivisione segue in modo piuttosto fedele la ripartizione della popolazione di riferimento (grafico 6.1.1).

Grafico 6.2.1: Ripartizione della popolazione di riferimento e del campione in relazione ai codici ATECO

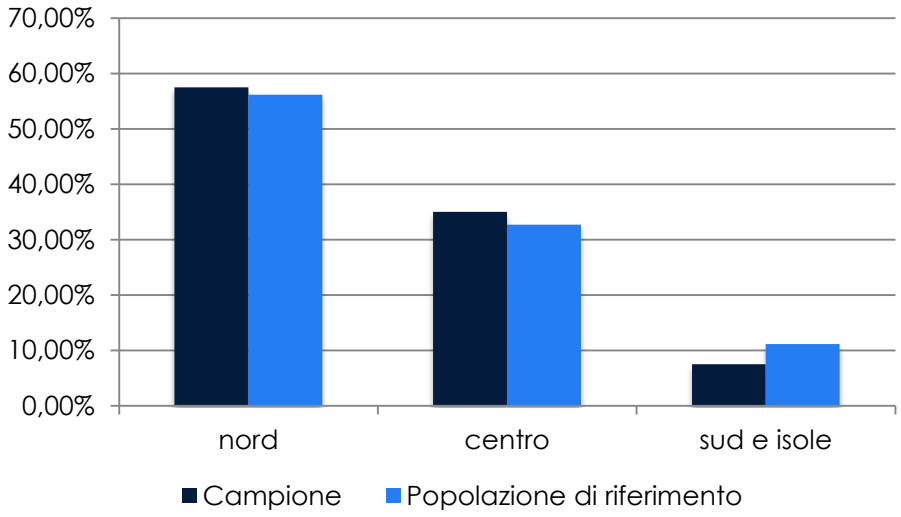


Per quanto riguarda, invece, la distribuzione territoriale, il campione è così composto:

AREA GEOGRAFICA	CAMPIONE		POLAZIONE	
	Numero imprese	Percentuale	Numero imprese	Percentuale
Nord	69	57,50%	242	56,15%
Centro	42	35,00%	141	32,71%
Sud e isole	9	7,50%	48	11,14%
totale	120	100,00%	431	100,00%

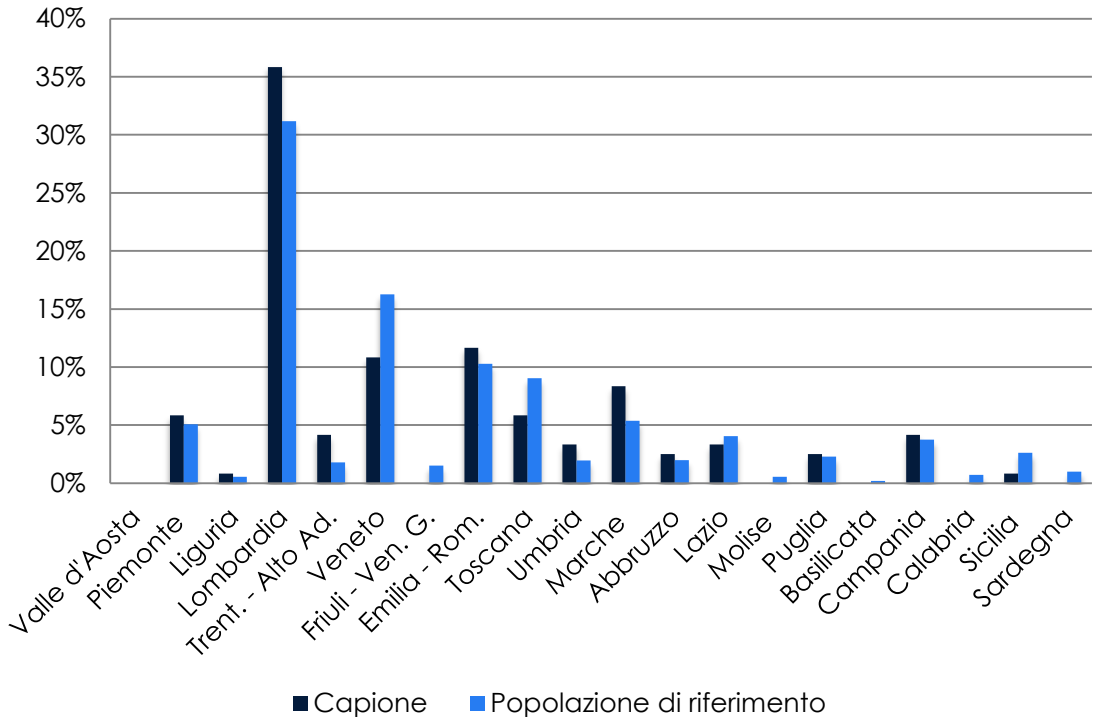
Anche in questo caso il campione segue le proporzioni della popolazione di riferimento, seppure con una leggera sovra-rappresentazione del nord e del centro rispetto al sud e alle isole che sono, al contrario, di poco sotto-rappresentate (grafico 6.2.2).

Grafico 6.2.2: Distribuzione territoriale della popolazione di riferimento e del campione



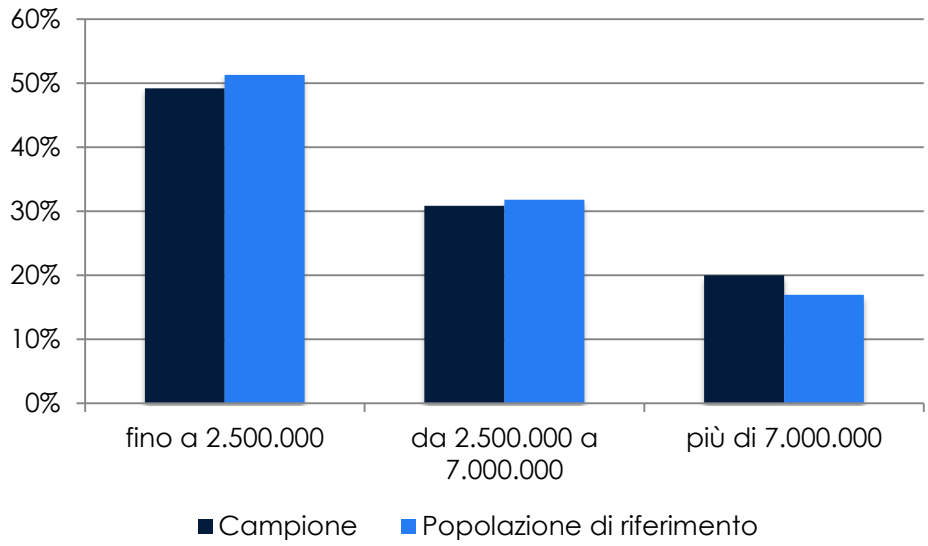
Scendendo nel dettaglio, si osserva che le regioni rappresentate nel campione calcano in modo piuttosto fedele le proporzioni presenti all'interno della popolazione, con difetti di sovra-rappresentazione o di sotto-rappresentazione tutto sommato contenute (grafico 6.2.3). Ciò che più balza all'occhio è la preponderanza delle aziende lombarde, anche rispetto a quelle venete ed emiliane, che sono le seconde due regioni più rappresentate. Ciò suggerisce una distribuzione delle cartotecniche non omogenea sul territorio (come affermato al paragrafo 4.1), con una loro concentrazione nelle regioni in cui il settore manifatturiero, principale acquirente finale di packaging, è maggiormente sviluppato.

Grafico 6.2.3: Distribuzione regionale del campione e della popolazione



Soffermandosi, invece, sulle dimensioni delle società interpellate, si nota come la metà di queste abbiano un fatturato inferiore a 2,5 milioni di Euro, mentre il 31% ha ricavi compresi tra i 2,5 e i 7 milioni di euro e, in fine, il 20% del campione ha un fatturato superiore ai 7 milioni di Euro. Questa ripartizione non si discosta molto dalla composizione presente a livello di popolazione, sebbene le imprese più grandi siano leggermente sovra-rappresentate a scapito di quelle medie e, soprattutto, di quelle più piccole (grafico 6.2.4).

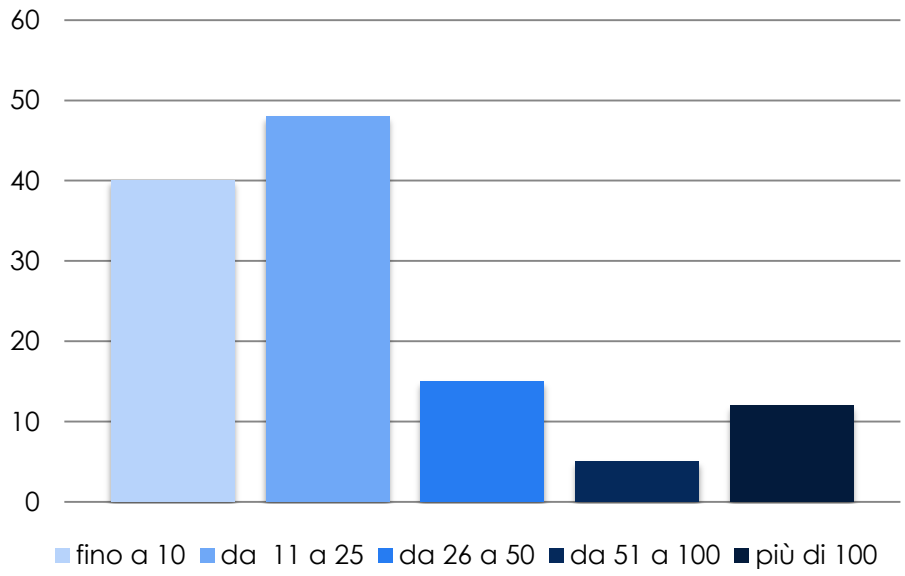
Grafico 6.2.4: Classi di fatturato delle imprese del campione e della popolazione



Osservano il campione si nota anche come un terzo delle aziende che lo compongono abbia meno di 10 dipendenti, mentre il 40% conta tra gli 11 e i 25 lavoratori. Solo il 10% ne conta più di 100 (grafico 6.2.5).

NUMERO DI DIPENDENTI	Numero imprese	Percentuale
fino a 10	40	33,33%
da 11 a 25	48	40,00%
da 26 a 50	15	12,50%
da 51 a 100	5	4,17%
più di 100	12	10,00%
totale	120	100,00%

Grafico 6.2.5: Ripartizione del campione in base al numero di dipendenti

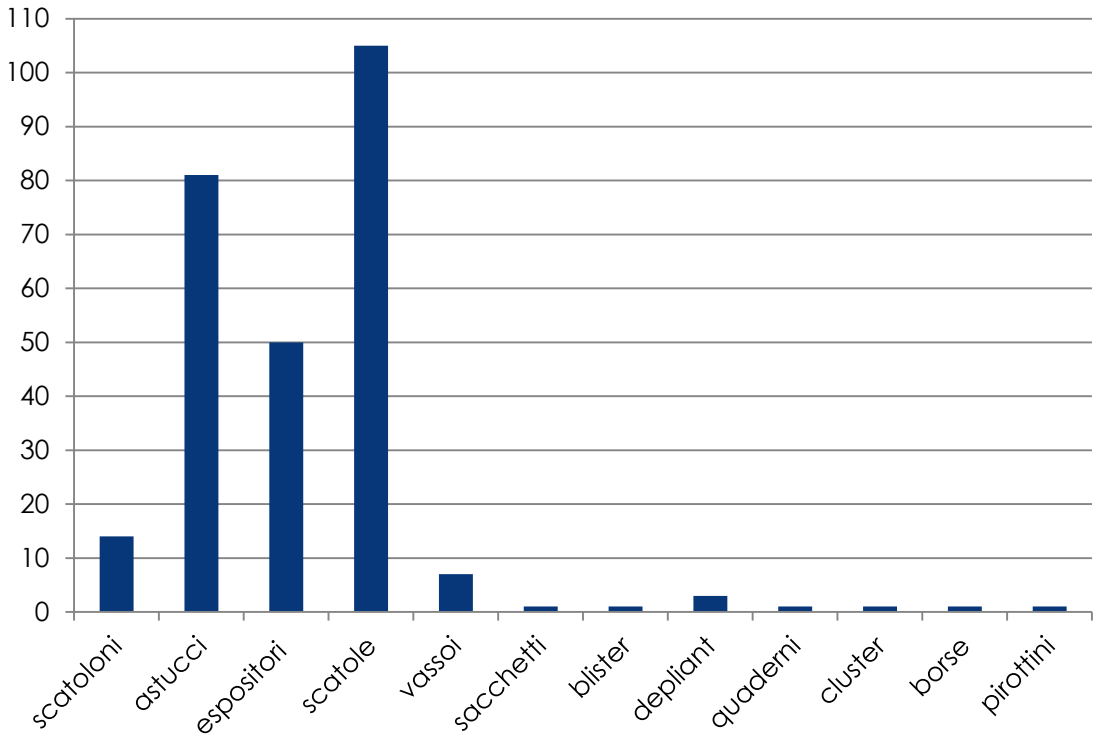


Ultimata la descrizione della composizione del campione e il relativo confronto con la popolazione di riferimento, si può passare ora ad una prima analisi dei risultati emersi dalle interviste.

Come prima domanda alle società del campione era stato chiesto quali fossero i prodotti da esse realizzati. E' emerso che solo 14 aziende producono scatoloni, 81 producono astucci, 49 realizzano espositori e 105 producono scatole[96] (grafico 6.2.6). Vi è, inoltre, un altro insieme di prodotti che vengono realizzati in modo marginale da alcune aziende che comprende: vassoi in cartoncino, sacchetti di carta, blister, dépliant, quaderni, cluster, borse e pirottini.

[96] Sommando le aziende che producono scatoloni, astucci, espositori e scatole si supera quota 120 unità (che rappresenta la numerosità del campione analizzato). Ciò non è un errore in quanto non è stato chiesto a ciascuna impresa quale fosse il suo prodotto principale, ma quali prodotti realizzasse. In questo modo sono state ammesse anche risposte multiple, poiché, tramite la domanda successiva, veniva chiesto loro di ripartire il volume produttivo in percentuale tra i vari articoli realizzati.

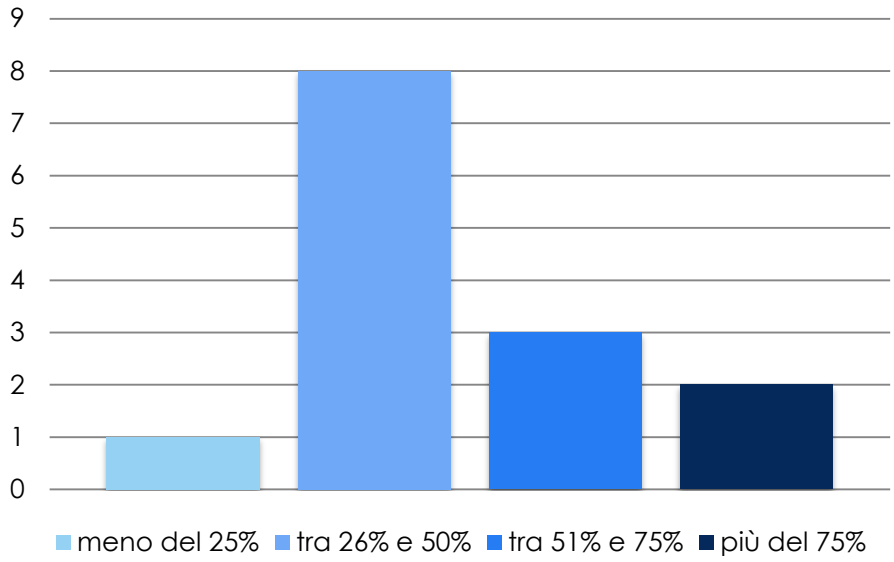
Grafico 6.2.6: Tipologie di prodotti realizzati



Scendendo nel particolare, si osserva che, tra le 14 società che producono scatoloni, la quota della produzione totale ricoperta da questo articolo non supera la metà del volume complessivamente realizzato (grafico 6.2.7). Infatti, solo nel 35% dei casi chi produce scatoloni, all'interno del campione, realizza più di metà della propria produzione.

PERCENTUALE SULLA PRODUZIONE TOTALE	NUMERO IMPRESE	PERCENTUALE
meno del 25%	1	7,14%
tra 26% e 50%	8	57,14%
tra 51% e 75%	3	21,43%
più del 75%	2	14,29%
totale	14	100,00%

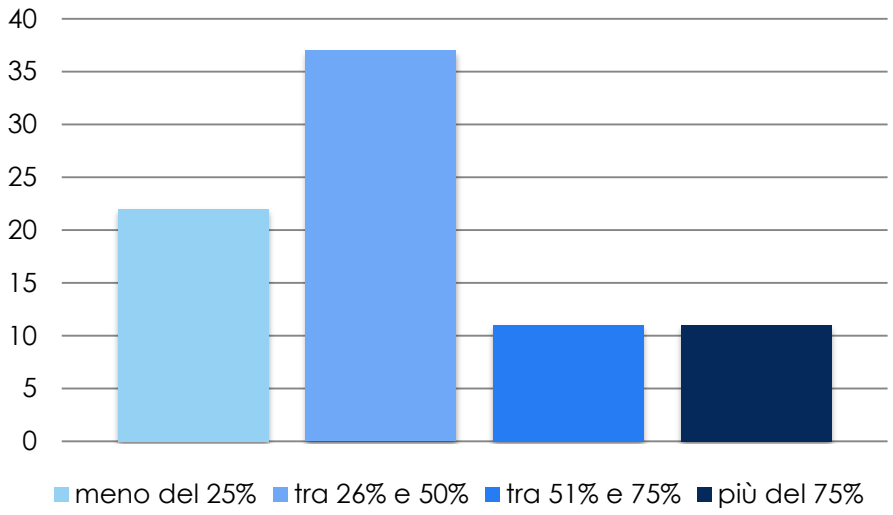
Grafico 6.2.7: Produzione di scatoloni



In riferimento alle 81 imprese dedite alla produzione di astucci in cartoncino teso, si nota come, anche in questo caso, per quasi l'83% dei soggetti tale articolo ricopra meno della metà del volume produttivo complessivo (grafico 6.2.8).

PERCENTUALE SULLA PRODUZIONE TOTALE	NUMERO IMPRESE	PERCENTUALE
meno del 25%	22	27,16%
tra 26% e 50%	37	45,68%
tra 51% e 75%	11	13,58%
più del 75%	11	13,58%
totale	81	100,00%

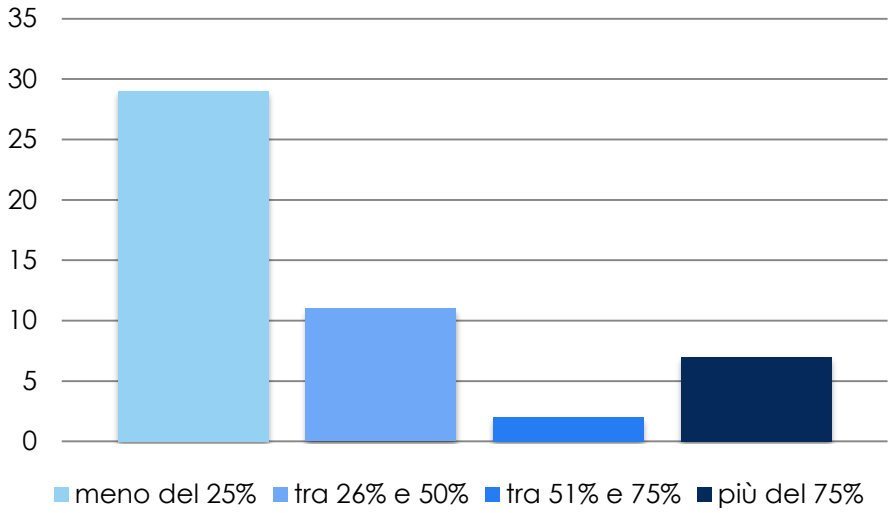
Grafico 6.2.8: Produzione di astucci in cartoncino



Delle 49 società che producono anche espositori, più del 60% di queste copre un quarto, o meno, della proprio volume di prodotti realizzati (grafico 6.2.9). Ciò è dovuto anche a una differenza intrinseca di questo articolo rispetto agli altri: mentre, infatti, scatoloni, astucci e scatole ben si prestano a alle grandi tirature, gli espositori vengono richiesti in numero inferiore, poiché un espositore può contenere anche diverse decine di articoli (ciascuno, magari, col proprio singolo packaging). Da qui la minor richiesta per questa tipologia di prodotto. Non a caso, solo 7 aziende sulle 120 del campione dichiarano di superare il 75% del volume produttivo realizzato tramite espositori, connotandosi, di fatto, come soggetti altamente specializzate nella realizzazione dei display da negozio in cartone e/o cartoncino.

PERCENTUALE SULLA PRODUZIONE TOTALE	NUMERO IMPRESE	PERCENTUALE
meno del 25%	29	59,18%
tra 26% e 50%	11	22,45%
tra 51% e 75%	2	4,08%
più del 75%	7	14,29%
totale	49	100,00%

Grafico 6.2.9: Produzione di espositori

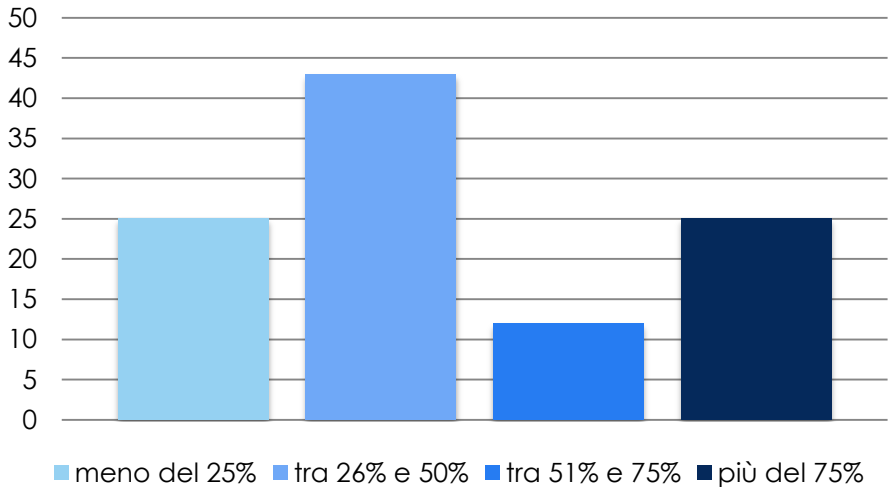


Anche dei 105 soggetti che producono scatole[97], più del 60% dichiara coprire meno della metà delle proprie produzioni con questo articolo (grafico 6.2.10).

PERCENTUALE SULLA PRODUZIONE TOTALE	NUMERO IMPRESE	PERCENTUALE
meno del 25%	25	23,81%
tra 26% e 50%	43	40,95%
tra 51% e 75%	12	11,43%
più del 75%	25	23,81%
totale	105	100,00%

[97] Le scatole si differenziano dagli astucci principalmente per le loro maggiori dimensioni e anche per la composizione: mentre, infatti, gli astucci hanno dimensioni medio-piccole e sono realizzati solo in cartoncino teso, le scatole, oltre ad essere tendenzialmente più grandi, possono anche prevedere l'accostamento di diversi materiali oltre al solo cartoncino, come, per esempio, cartoni dallo spessore di qualche millimetro (che vengono tagliati in fogli già in cartiera per evitare che si deformino nelle bobine).

Grafico 6.2.10: Produzione di scatole



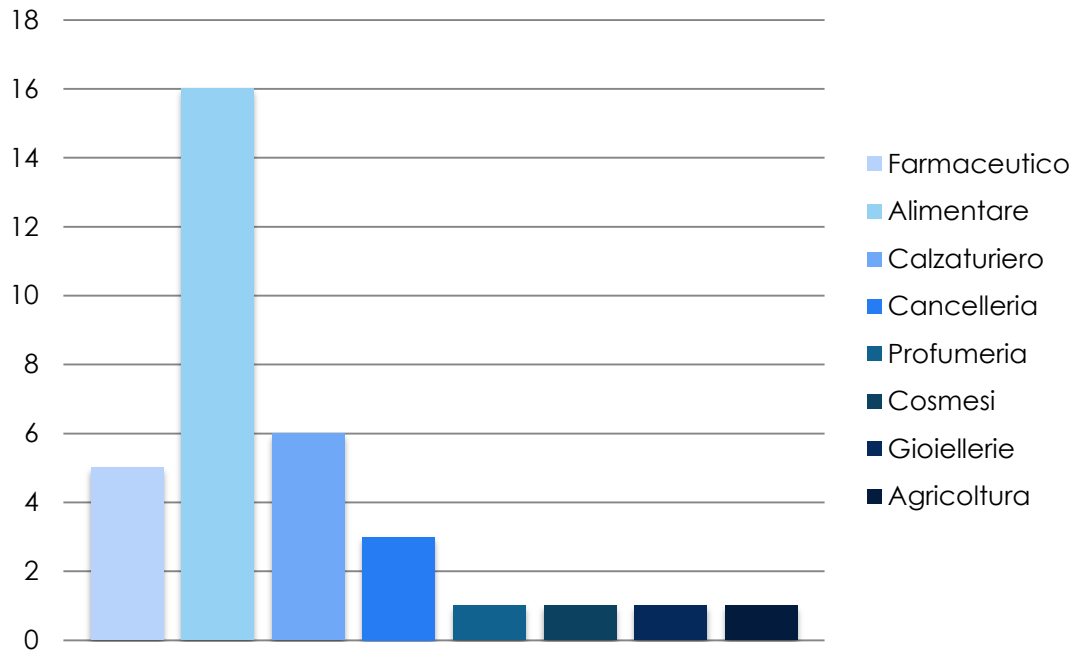
Da questa analisi degli articoli realizzati emerge immediatamente l'eterogeneità delle produzioni delle varie cartotecniche: pochissime si sono specializzate nella fabbricazione di una sola tipologia di prodotto (sia essa di scatole, astucci, espositori o altro), mentre la quasi totalità realizza in parallelo una molteplicità di articoli.

Alle imprese intervistate è stato chiesto, poi, se la propria offerta fosse focalizzata ad aziende-clienti operanti in particolari settori e se, quindi, queste cartotecniche si fossero attrezzate di conseguenza. Dalle interviste è emerso che solo il 28% (34 su 120) si è attrezzato per fornire un'offerta specializzata. Di queste 34 aziende 16 si rivolgono con i loro prodotti di packaging al settore alimentare, 6 al comparto calzaturiero, 5 al settore farmaceutico, 3 alla cancelleria, mentre i settori della profumeria, della cosmesi, della gioielleria e dell'agricoltura[98] vengono seguiti ciascuno da una sola impresa di quelle intervistate (grafico 6.2.11).

[98] Un'azienda, infatti, ha detto di essersi specializzata nella produzione di buste in cartoncino per contenere semi per piante e di rivolgere la propria offerta per ciò alle imprese che si occupano di agricoltura.

SPECIALIZZAZIONE	NUMERO DI IMPRESE	PERCENTUALE
Offerta non specializzata	86	71,67%
Offerta focalizzata su specifici settori	34	28,33%
totale	120	100,00%

Grafico 6.2.11: Settori di riferimento per le imprese che hanno specializzato la propria offerta

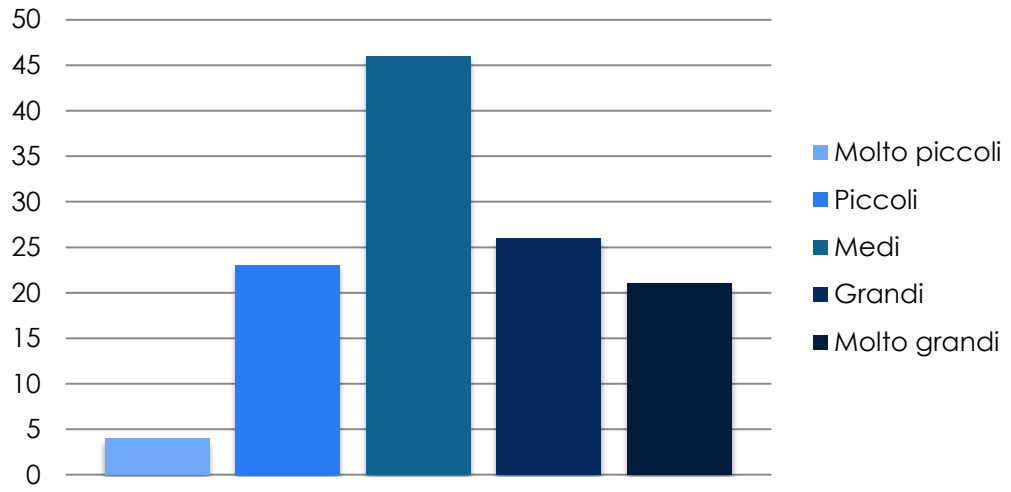


La domanda successiva del questionario chiedeva che dimensioni avessero tipicamente le aziende-clienti delle imprese intervistate, esprimendo un giudizio su una scala da 1 (imprese molto piccole) a 5 (imprese molto grandi). Le risposte sono state le seguenti:

DIMENSIONE DEI CLIENTI	NUMERO IMPRESE	PERCENTUALE
Molto piccoli	4	3,33%
Piccoli	23	19,17%
Medi	46	38,33%
Grandi	26	21,67%
Molto grandi	21	17,50%
totale	120	100,00%

I soggetti intervistati affermano, quindi, di rivolgersi soprattutto a imprese di medie dimensioni, mentre quasi il 40% dice di rivolgersi a clienti grandi o molto grandi, poco più del 20% è orientato prevalentemente a imprese di dimensioni piccole o molto piccole. Da ciò si evince una certa tendenza delle cartotecniche a fornire perlopiù società medio-grandi (grafico 6.2.12).

Grafico 6.2.12: Dimensioni tipiche delle aziende-clienti

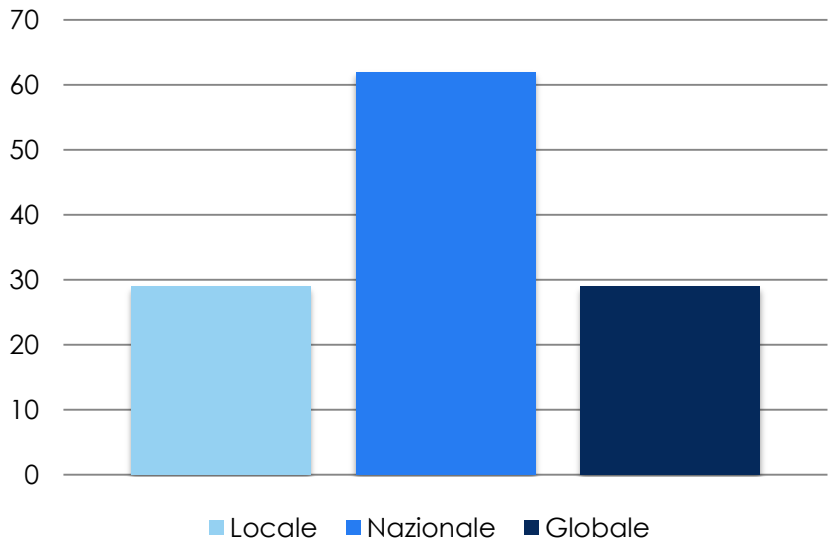


Per quanto riguarda il mercato di riferimento, si assiste ad una situazione di sostanziale equilibrio: circa metà del campione opera in un contesto prevalentemente nazionale, un quarto si rivolge ad un mercato locale o inter-regionale ma comunque limitato ad una macro-area della penisola, mentre l'ultimo quarto esporta i propri prodotti anche all'estero (grafico 6.2.13): per queste gli Paesi europei rappresentano i principali mercati stranieri verso cui indirizzano i propri prodotti, anche se alcune aziende affermano di esportare le proprie produzioni anche n altri continenti: infatti, un soggetto dice di rivolgersi soprattutto al mercato nord-africano e altri soggetti (4 per l'esattezza) asseriscono di esportare i propri packaging addirittura in Nord America, in Medioriente o in Asia, in quanto i loro articoli sono talmente particolari e specifici, da avere

acquirenti situati a migliaia di chilometri di distanza disposti a pagare i relativi costi di trasporto, pur di poter disporre di quelle forniture.

MERCATO DI RIFERIMENTO	NUMERO IMPRESE	PERCENTUALE
Locale	29	24,17%
Nazionale	62	51,67%
Globale	29	24,17%
totale	120	100,00%

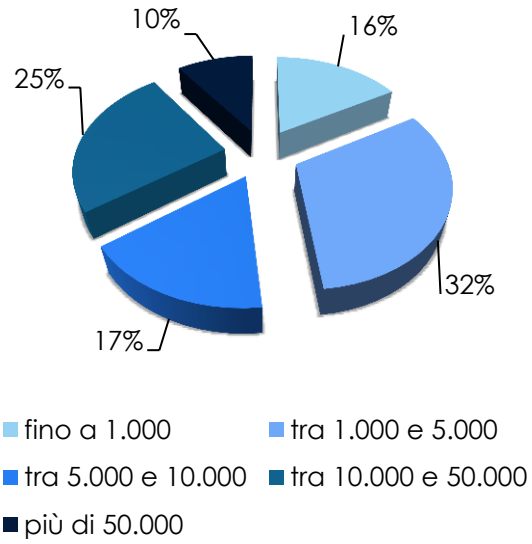
Grafico 6.2.13: Mercato di riferimento delle società intervistate



Addentrandosi nello studio degli aspetti legati all'offerta dei clienti dei centri taglio verso il proprio pubblico di riferimento, è stato chiesto quali fossero le dimensioni dei lotti produttivi da questi prodotti. In particolare è stato chiesto loro quale fosse il numero di pezzi realizzati all'interno di un loro lotto "tipico", ossia la dimensione media di una commessa. A tale quesito più del 30% delle imprese intervistate realizza commesse con una tiratura che va dalle 1.000 alle 5.000 unità (grafico 6.2.14).

LOTTO MEDIO	N. IMP.	%.
fino a 1.000	20	16,67%
tra 1.000 e 5.000	38	31,67%
tra 5.000 e 10.000	20	16,67%
tra 10.000 e 50.000	30	25,00%
più di 50.000	12	10,00%
totale	120	100,00%

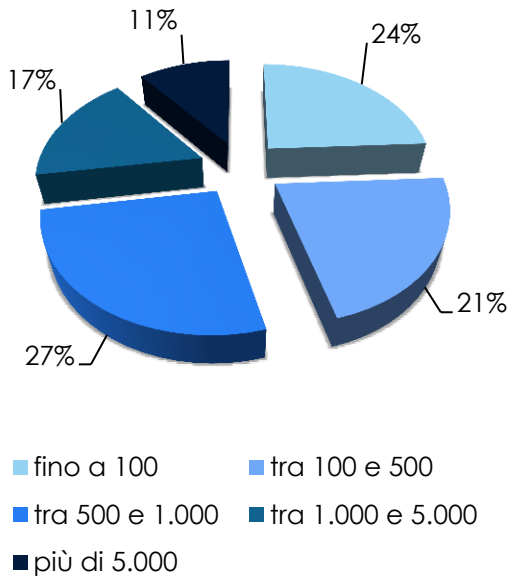
Grafico 6.2.14: Dimensioni lotto tipico



Per quanto riguarda il lotto minimo, quasi i tre quarti dei soggetti accettano commesse inferiori alle 1.000 unità (grafico 6.2.15): infatti, molte società hanno ammesso che negli ultimi anni le dimensioni delle commesse si stanno sempre più comprimendo, poiché i loro committenti, dati il calo dei consumi e le crescenti difficoltà di programmazione delle produzioni future dovute alle turbolenze del proprio mercato, preferiscono richiedere piccole serie effettuando, magari, più riordini nel corso dell'anno; di conseguenza le cartotecniche si sono dovute adeguare a questa tendenza pur di evitare di perdere importanti quote di mercato.

LOTTO MINIMO	N. IMP.	%.
fino a 100	29	24,17%
tra 100 e 500	26	21,67%
tra 500 e 1.000	32	26,67%
tra 1.000 e 5.000	20	16,67%
più di 5.000	13	10,83%
totale	120	100,00%

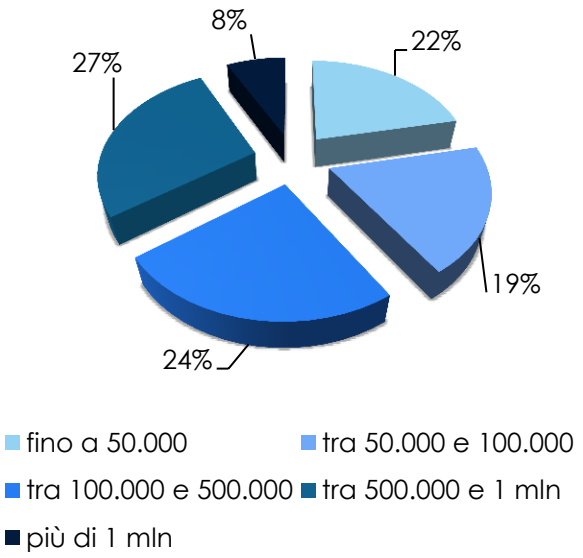
Grafico 6.2.16: Dimensioni lotto minimo



In riferimento al lotto massimo, ben 40% non accetta commesse superiori ai 100.000 pezzi, mentre 9 aziende su 120 (il 7,5%) si sono attrezzate con impianti di dimensioni tali da soddisfare richieste superiori al milione di pezzi (grafico 6.2.17).

LOTTO MASSIMO	N. IMP.	%.
fino a 50.000	26	21,67%
tra 50.000 e 100.000	23	19,17%
tra 100.000 e 500.000	29	24,17%
tra 500.000 e 1 mln	33	27,50%
più di 1 mln	9	7,50%
totale	120	100,00%

Grafico 6.2.17: Dimensioni lotto massimo



Dalle risposte ottenute dal campione riguardo ai lotti produttivi emerge, dunque, un quadro in cui i produttori finali di imballaggi in cartone e cartoncino sono soprattutto imprese flessibili, che difficilmente realizzano grandissime tirature (centinaia di migliaia di pezzi).

Ai soggetti intervistati è stato chiesto, poi, quale fosse la caratteristica principale della propria offerta tra: prezzo basso/efficienza, personalizzazione/assistenza

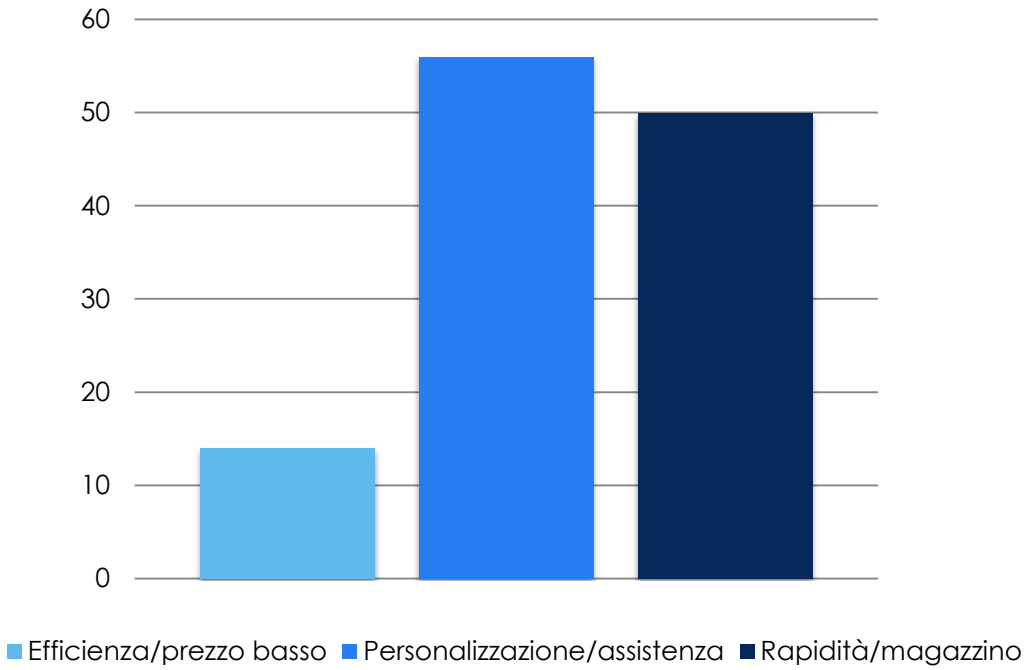
tecnico-realizzativa, rapidità/stoccaggio dei prodotti finiti in magazzino[99]. Le risposte ottenute sono state:

CARATTERISTICHE OFFERTA	N. IMPRESE	PERCENTUALE
Efficienza/prezzo basso	14	11,67%
Personalizzazione/assistenza	56	46,67%
Rapidità/magazzino	50	41,67%
totale	120	100,00%

La maggior parte, quasi il 47%, dice di puntare sulla personalizzazione e sull'assistenza tecnico-realizzativa al cliente come principale leva competitiva per emergere rispetto alla concorrenza. Un altro 42% caratterizza la propria offerta per un'elevata rapidità, al fine di ampliare la propria quota di mercato, dal momento che il fattore tempo risulta essere una discriminante sempre più rilevante preso le imprese acquirenti di packaging; a tal proposito vene spesso fornito anche un servizio di stoccaggio dei prodotti finiti presso appositii magazzini con l'intenzione di sopperire ad eventuali picchi di domanda da parte dei propri clienti. Solo una quota esigua, il 12%, si caratterizza per una strategia di prezzo, facendo dell'efficienza il proprio punto di forza (grafico 6.2.18).

[99] Questi tre (prezzo basso/efficienza, personalizzazione/assistenza tecnico-realizzativa, rapidità/stoccaggio dei prodotti in magazzino) sono i tre principali orientamenti strategici emersi dalle 6 interviste effettuate presso le aziende produttrici di packaging in cartoncino già citate in precedenza

Grafico 6.2.18: Le caratteristiche distintive dell'offerta



Il fatto che sole 14 aziende su 120 privilegino un prezzo basso come leva competitiva non deve condurre all'erronea conclusione che gli altri 106 soggetti non cerchino una leadership di costo in quanto dotati di un maggior potere contrattuale o di articoli tali da poter giustificare un premium price: infatti, un prezzo basso viene visto da molte imprese non come un'opportunità per aumentare la propria fetta di mercato, ma come una condizione imprescindibile per non uscirne, per non finire "fuori mercato". Infatti, il prezzo finale viene preso come un fattore esogeno a cui bisogna adattarsi, poiché molto spesso sono gli stessi committenti a stabilire il costo della fornitura, in quanto possiedono una forza contrattuale decisamente superiore.

Per quanto riguarda gli investimenti, ben il 72% delle aziende intervistate (98 su 120) ne hanno effettuati nel corso degli ultimi 5 anni (grafico 6.2.19). In particolare, di queste 98 società, il 98% (97 su 98) hanno investito in impianti e macchinari, il 17% (17 su 98) hanno investito in risorse umane e solo il 16% (16

su 98) ha indirizzato impiegato le proprie risorse finanziarie per l'ampliamento e il rafforzamento della rete commerciale (grafico 6.2.20)[100].

Grafico 6.2.19: Imprese che hanno effettuato investimenti negli ultimi 5 anni

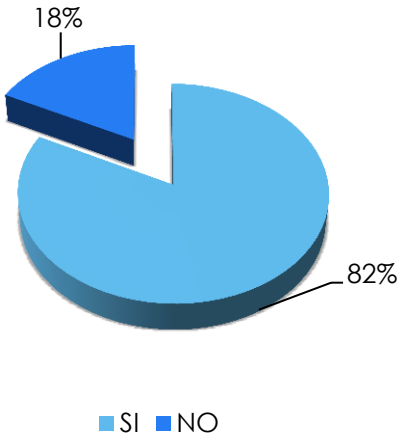
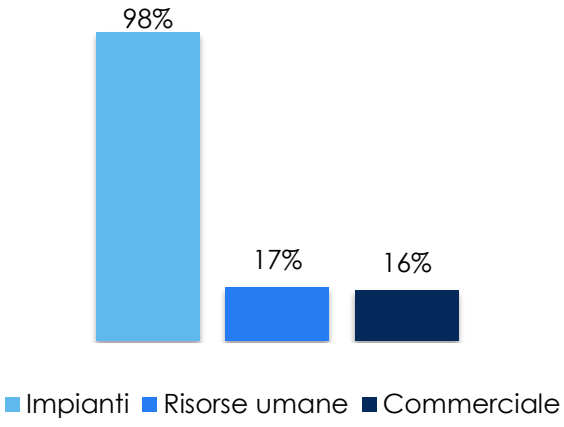


Grafico 6.2.20: Aree di investimento delle imprese che hanno effettuato investimenti negli ultimi 5 anni



Pe quanto concerne, invece, gli investimenti futuri, la percentuale dei soggetti che sono intenzionati ad effettuarne nel corso dei prossimi 5 anni scende al 53% (64 su 120) (grafico 6.2.21). Di queste 64 società il 97% (62/64) pensa di investire in impianti, il 14% (9/64) investirà in risorse umane, mentre il 17% (11/64) cercherà di sviluppare e migliorare la propria rete commerciale (grafico 6.2.22).

[100] Il fatto che queste percentuali, 98%, 17% e 16%, non sommino a 100% è dovuto al fatto che le aziende non dovevano indicare un'unica area di investimento (magari l'area verso cui hanno investito maggiormente), ma tutte le aree di investimento verso cui hanno orientato i propri sforzi economici.

Grafico 6.2.21: Imprese che hanno intenzione di effettuare investimenti nei prossimi 5 anni

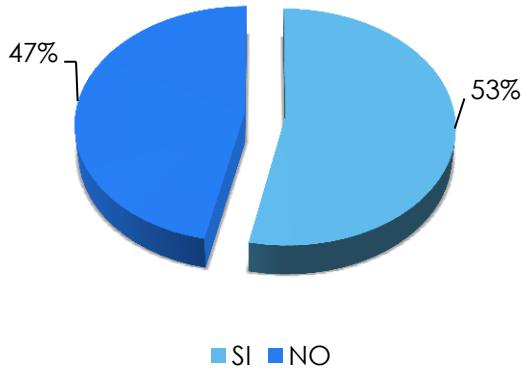
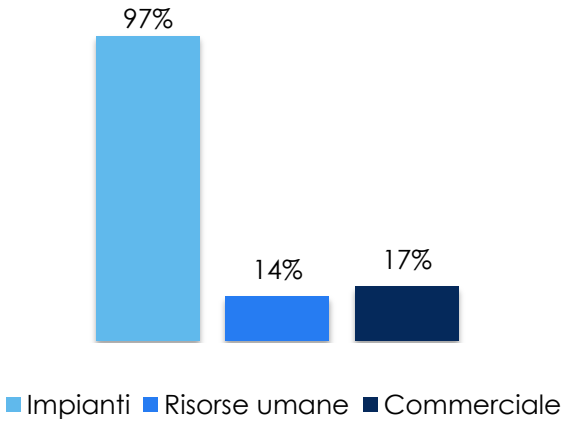


Grafico 6.2.22: Aree di investimento delle imprese che hanno intenzione di effettuare investimenti nei prossimi 5 anni

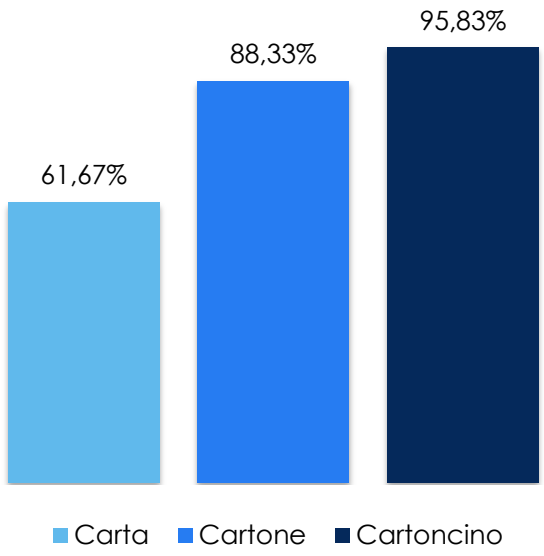


Dal raffronto tra gli investimenti effettuati e gli investimenti programmati emerge chiaramente una minor propensione da parte delle imprese intervistate ad impegnare nuove risorse all'interno della propria azienda: basti osservare come la quota dei soggetti che hanno effettuato una qualsiasi forma di investimento, 82%, superi di molto la percentuale delle società che intendono effettuare nuovi investimenti, 53%. Rimane invariata, invece, l'area di investimento privilegiata: una quota pressoché identica di soggetti è propensa a migliorare, sostituire o ampliare i propri impianti, mentre alle altre due aree di investimento, ossia risorse umane e rete commerciale, rimangono marginali.

A questo punto il questionario si focalizza sul tema delle forniture alle cartotecniche, vero punto nevralgico di questa analisi, per meglio comprendere le abitudini e le esigenze dei clienti (o potenziali clienti) di Pac Service, al fine di riuscire a calibrare meglio la propria offerta. Alle 120 imprese è stato chiesto se si approvvigionassero di carta, cartone e/o cartoncino: il 62% (74/120) dice di

utilizzare carta, l'88% (106/120) utilizza cartone e ben il 96% (115/120) utilizza cartoncino (grafico 6.2.23).

Grafico 6.2.23: Materie utilizzate (carta/cartone/cartoncino)

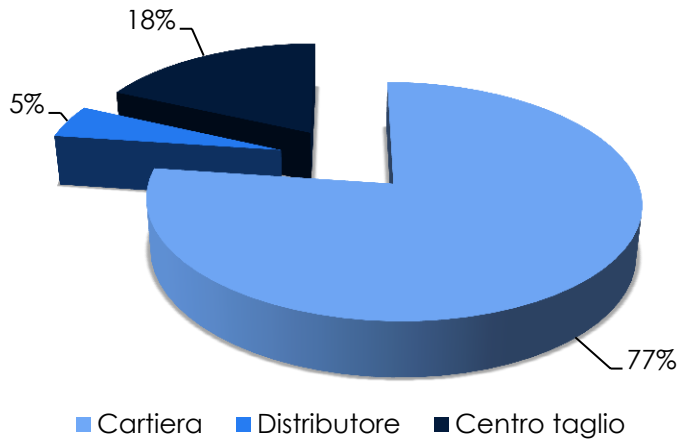


A questo punto è stato chiesto al campione di ripartire (in percentuale) gli acquisti tra cartiere, distributori e centri taglio. Facendo una media di queste percentuali, si trova che gli acquisti dell'impresa "media" si suddividono nel seguente modo:

FORNITORE	QUOTA ACQUISTI
Cartiera	77%
Distributore	5%
Centro taglio	18%
totale	100%

Dunque, più dei tre quarti degli ordinativi vengono rivolti a cartiere, mentre la quota dei centri taglio è pari al 18% e quella dei distributori è solo del 5% (grafico 6.2.24).

Grafico 6.2.24: Ripartizione media degli acquisti tra i diversi tipi di fornitori



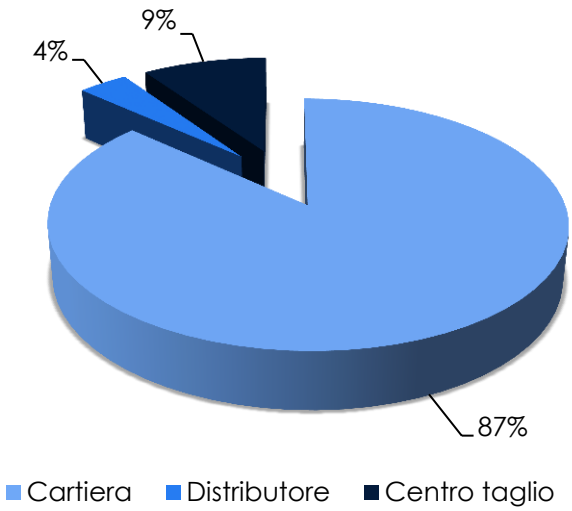
Questi valori, tuttavia, non tengono conto delle dimensioni delle aziende esaminate o, meglio, è una media aritmetica delle ripartizioni degli acquisti effettuati dai singoli elementi del campione. Pertanto, al fine di ottenere una stima un po' più fedele delle reali quote del mercato degli approvvigionamenti detenute rispettivamente dalle cartiere, dai distributori e dai centri taglio, si è proceduto alla moltiplicazione del fatturato di ciascuna impresa per le rispettive percentuali di acquisti presso i diversi fornitori. Successivamente, sommando i risultati ottenuti in base alla tipologia di fornitore, otteniamo dei valori indicativi degli "acquisti ponderati" effettuati presso le cartiere, i distributori e i centri taglio, che sono:

FORNITORE	ACQUISTI PONDERATI	PERCENTUALE
Cartiera	€ 855.856.000,00	87%
Distributore	€ 37.351.000,00	4%
Centro taglio	€ 93.801.000,00	9%
totale	€ 987.008.000,00	100%

Tali valori, ovviamente, non corrispondono al volume degli acquisti realmente effettuati dalle imprese intervistate (per conoscere tale volume le aziende avrebbero dovuto comunicare l'importo speso ogni anno in materie prime, cui

moltiplicare la percentuale di acquisti effettuata presso ogni tipologia di fornitore); tuttavia, questi valori possono ugualmente dare un'idea sulle proporzioni delle quote di mercato dei diversi fornitori (grafico 6.2.25).

Grafico 6.2.25: Ripartizione ponderata degli acquisti presso i diversi tipi di fornitori



Questa media ponderata degli acquisti mette in evidenza come ai distributori e ai centri taglio corrispondano quote ancora più basse del mercato complessivo (rispettivamente del 4% e del 9%) delle forniture alle cartotecniche rispetto alla media aritmetica, mentre la quota delle cartiere è più grande (87% contro 77%) rispetto a quella calcolata in precedenza.

Dalla media aritmetica e dalla media ponderata delle ripartizioni degli acquisti presso i diversi tipi di fornitori, si evince come le cartiere detengano una quota di mercato notevolmente superiora rispetto ai centri taglio. Ciò è dovuto, come descritto in precedenza al paragrafo 3.1, ai diversi tipi di offerta di questi due soggetti: mentre le prime hanno prezzi più bassi, offrono quantitativi molto grandi e, generalmente, di formati standard, con tempi di consegna piuttosto lunghi (qualche settimana), i secondi, cioè i centri taglio, si caratterizzano per quantitativi anche piccoli (qualche migliaio di fogli), per formati personalizzati e, soprattutto,

per tempi di consegna decisamente inferiori (massimo 5 giorni). Pertanto, i centri taglio diventano una tipologia di fornitore complementare alle cartiere, a cui le cartotecniche si rivolgono principalmente per approvvigionamenti non programmati, che richiedono una certa celerità o che necessitano di formati particolari.

Approfondendo il tema delle caratteristiche delle forniture richieste dai soggetti intervistati, è stato chiesto loro di esprimere, con un giudizio che va da 1 (per niente importante) a 5 (molto importante), l'importanza che attribuiscono ai seguenti 5 fattori[101]:

- presso basso delle materie prime
- rapidità della consegna
- grandezza del lotto minimo che i fornitori accettano di fornire
- la qualità della materia prima offerta
- la personalizzazione dei formati di taglio forniti.

I risultati ottenuti sono stati sintetizzati da questa tabella:

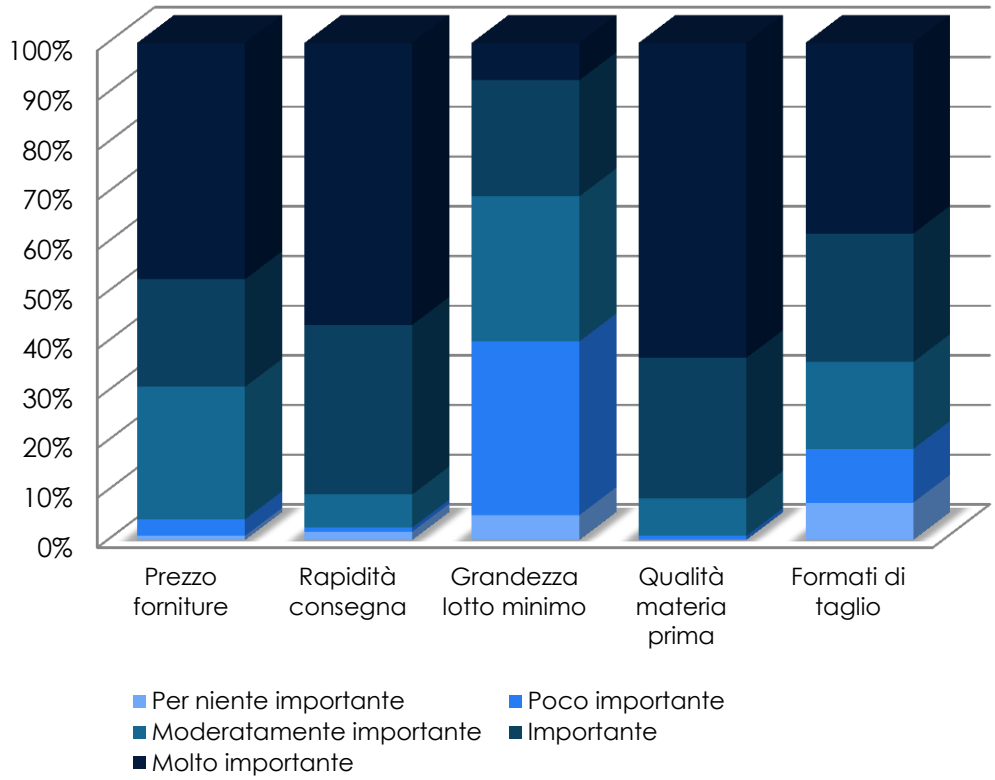
FATTORE CRITICO DELLA FORNITURA	IMPORTANZA DEL FATTORE					*Totale*
	1	2	3	4	5	
Prezzo basso	1%	3%	27%	22%	48%	*100%*
Rapidità consegna	2%	1%	7%	34%	57%	*100%*
Grandezza lotto minimo	5%	35%	29%	23%	8%	*100%*
Qualità materia prima	0%	1%	8%	28%	63%	*100%*
Formati di taglio	8%	11%	18%	26%	38%	*100%*

Per quanto riguarda il *prezzo basso*, quasi la metà, il 48% lo ritiene molto importante, mentre solo il 4% lo ritiene poco o per nulla importante, confermando come i costi delle materie impiegate pesino in modo preponderante nell'operatività delle cartotecniche, visti i bassi margini con cui operano (vedi paragrafo 6.1).

[101] La scelta di questi 5 fattori è stata fatta sulla base delle 6 interviste effettuate presso altrettante aziende produttrici di packaging in cartoncino, che li hanno indicati come gli elementi critici che entrano in gioco nella scelta di un fornitore.

La *rapidità della consegna* risulta essere un altro fattore particolarmente fondamentale, ritenuto molto importante da ben il 57% dei soggetti, mentre solo il 10% non ha espresso un giudizio di elevata importanza (ossia un giudizio diverso da 4 e 5). Questo dato mette in luce come le cartotecniche si trovino a dover realizzare le commesse che ricevono in tempi particolarmente stretti.
La *grandezza del lotto minimo* sembra avere, invece, un'importanza medio bassa: infatti, quasi il 70% ha attribuito un giudizio che va da 1 (per niente importante) a 3 (moderatamente importante).
La *qualità della materia prima* viene considerato un elemento imprescindibile, il più importante di tutti, come segnalato dall'81% delle società che le attribuisco un'importanza alta o molto alta (giudizio 4 o 5).
Le dimensioni dei *formati di taglio* e la loro personalizzazione hanno un'importanza medio-alta (il 64% del campione indica un giudizio di 4 o 5), che è legata a doppio filo con il presso basso della materia prima: infatti, vista l'elevata incidenza dei costi delle materie prime hanno per le cartotecniche, queste da un lato cercheranno di acquistare i fogli al prezzo più basso possibile (senza rinunciare alla qualità e alla rapidità della consegna), ma dall'altro lato cercheranno di farsi fornire fogli con formati personalizzati al fine di aumentare la loro resa e di ridurre al minimo gli sfridi e gli scarti di cartoncino, evitando, così, di sostenere costi inutili.
Come emerge dal grafico 6.2.26, il fattore maggiormente critico risulta essere la qualità delle materie prime, seguita dalla rapidità della consegna e dal prezzo delle forniture, mentre, agli ultimi posti di questa specie di graduatoria si trovano le dimensioni dei formati di taglio e, in fine, la grandezza del lotto minimo.

Grafico 6.2.26: Importanza dei fattori critici delle forniture



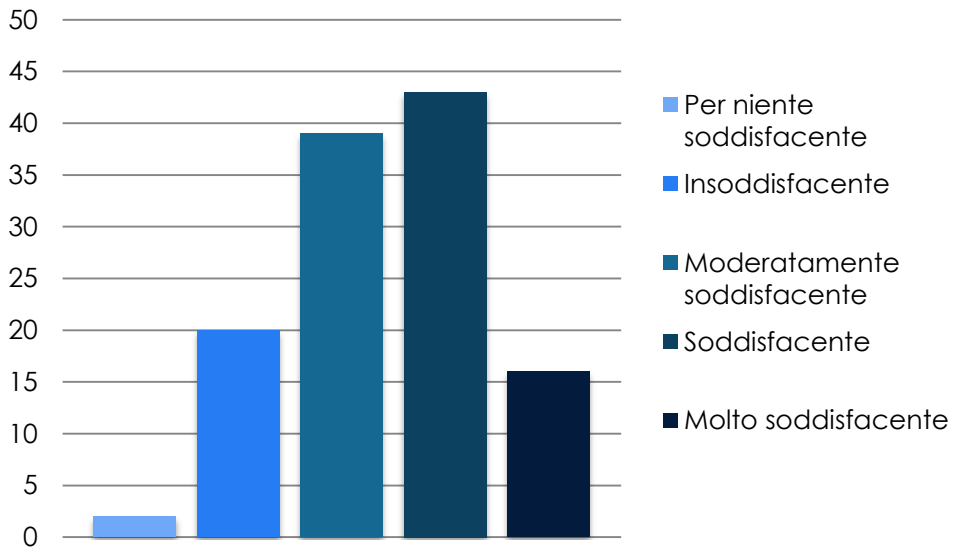
Le ultime domande del questionario sono state formulate con l'intento di avere un riscontro sull'andamento del settore e delle aziende da parte di chi vi opera attivamente.

La prima di queste domande chiedeva alle 120 di esprimere una valutazione sulle performance economiche ottenute dalla propria impresa nel corso degli ultimi 5 anni mediante un giudizio che va da 1 (performance per niente soddisfacenti) a 5 (performance molto soddisfacenti). Le risposte ottenute sono state:

SODDISFAZIONE PERFORMANCE ULTIMI 5 ANNI	N. IMP.	%.
Per niente soddisfacenti	2	2%
Insoddisfacenti	20	17%
Moderatamente soddisfacenti	39	33%
Soddisfacenti	43	36%
Molto soddisfacenti	16	13%

La maggior parte dei soggetti intervistati, quasi il 70%, si dichiara moderatamente soddisfatta o soddisfatta dei risultati conseguiti dalla propria azienda durante l'ultimo quinquennio; circa un 20% si ritiene poco o per nulla soddisfatto mentre le imprese molto soddisfatte sono il 13% (grafico 6.2.27).

Grafico 6.2.27: Giudizio sulle performance ottenute dalla propria impresa negli ultimi 5 anni

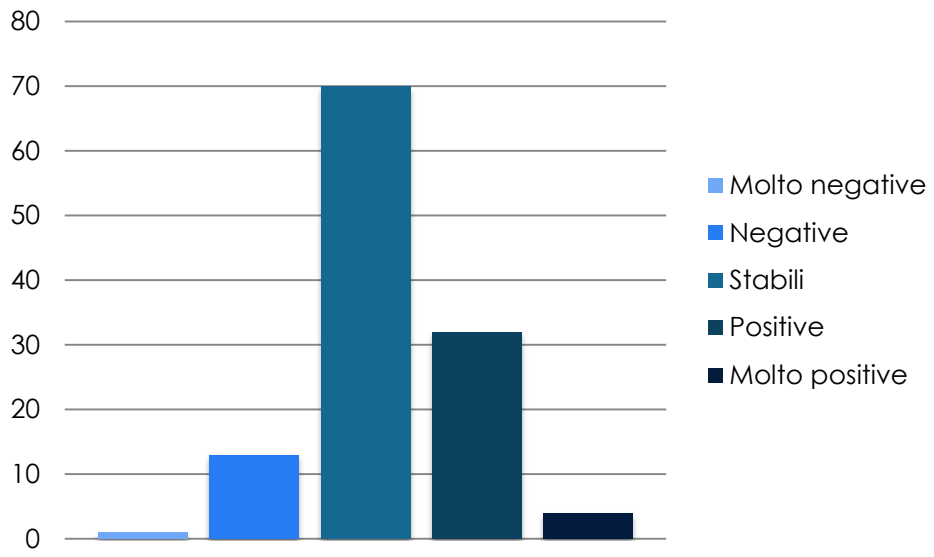


E' stato chiesto, inoltre, agli elementi del campione di esprimere un giudizio sulle prospettive delle performance dei prossimi 5 anni per la propria impresa con una scala di valori che va sempre da 1 (prospettive molto negative) a 5 (prospettive molto positive). In questo caso le risposte sono state:

PREVISIONI PERFORMANCE PROSSIMI 5 ANNI	N. IMP.	%.
Molto negative	1	1%
Negative	13	11%
Stabili	70	58%
Positive	32	27%
Molto positive	4	3%

Una grossa percentuale, quasi il 60%, vede uno scenario di stabilità nelle performance della propria impresa da qui ai prossimi 5 anni, mentre i soggetti più ottimisti, che ritengono che i propri risultati saranno positivi o molto positivi, sono il 30% e i soggetti un po' più perplessi, che si attendono sviluppi negativi o molto negativi, sono solo il 12% (grafico 6.2.28).

Grafico 6.2.28: Aspettative performance della propria impresa nei prossimi 5 anni



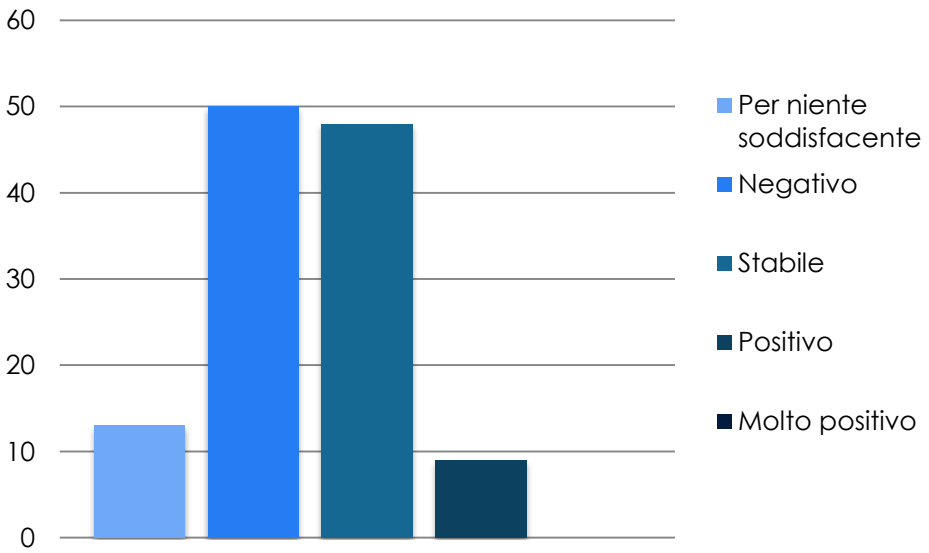
Dunque, da questi due quesiti sulle performance ottenute dalla propria impresa e di quelle attese per il futuro emerge un quadro tutto sommato positivo, con risultati ottenuti perlopiù soddisfacenti e con prospettive di stabilità nel prossimo futuro.

La domanda successiva chiedeva alle 120 società interpellate di esprimere un giudizio sull'andamento del settore in cui operano durante gli ultimi 5 anni. Anche in questo caso si poteva esprimere una valutazione compresa tra 1 (andamento molto negativo) a 5 (andamento molto positivo). I giudizi espressi sono stati i seguenti:

GIUDIZIO ANDAMENTO SETTORE ULTIMI 5 ANNI	N. IMP.	%.
Molto negativo	13	11%
Negativo	50	42%
Stabile	48	40%
Positivo	9	8%
Molto positivo	0	0%

Dai dati ottenuti si palesa un certo scontento da parte delle aziende in merito al settore in cui operano, con ben il 53% di queste che definisce l'andamento del settore negativo o molto negativo. Il 40% ritiene che il settore sia stato stabile, mentre solo l'8% si dichiara soddisfatto delle sue ultime evoluzioni (grafico 6.2.29).

Grafico 6.2.29: Soddisfazione sull'andamento del settore negli ultimi 5 anni

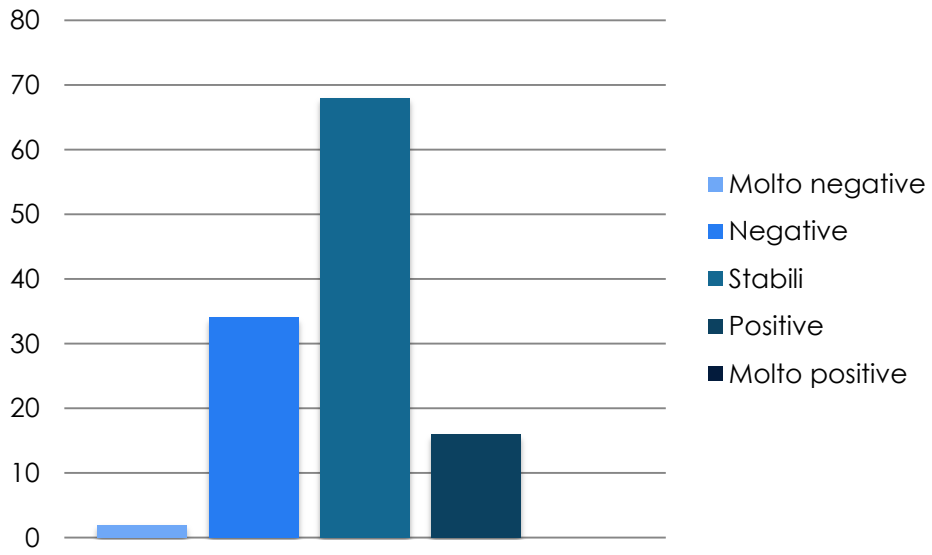


Oltre ad un giudizio sulle performance del settore negli ultimi 5 anni, è stato anche chiesto di esprimere un giudizio sulle sue possibili evoluzioni nei prossimi 5 anni tramite una scala di valori che va da 1 (prospettive molto negative) a 5 (prospettive molto positive). I giudizi espressi sono stati:

PREVISIONI PERFORMANCE PROSSIMI 5 ANNI	N. IMP.	%.
Molto negative	2	2%
Negative	34	28%
Stabili	68	57%
Positive	16	13%
Molto positive	0	0%

Il giudizio che prevale nettamente sugli altri vede delle prospettive di stabilità per il settore nei prossimi 5 anni (57% dei giudizi). Il 30% ritiene che esso peggiorerà ulteriormente, mentre solo il 13% vede una sua ripresa (grafico 6.2.30).

Grafico 6.2.30: Previsioni sull'andamento futuro del settore nei prossimi 5 anni



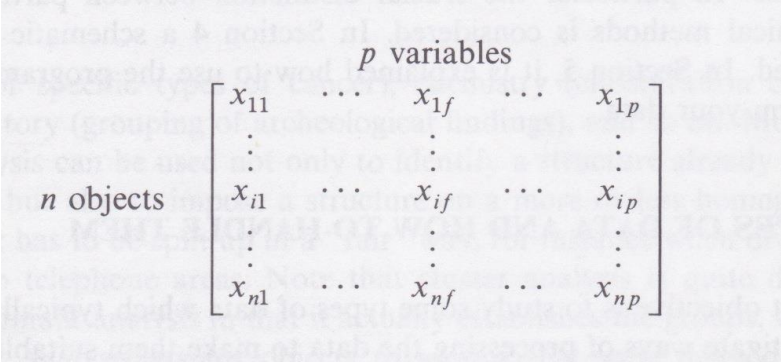
Si manifesta da questi giudizi sul settore, un certo scontento per le sue ultime evoluzioni, che non viene supportato da aspettative particolarmente positive per le sue evoluzioni future.

6.3 Analisi dei cluster

Con i dati raccolti tramite i questionari è stata condotta una cluster anaysis, al fine di individuare i gruppi strategici dominanti a livello dei clienti dei centri taglio, in modo da poter trarre alcuni spunti importanti per la loro comprensione. Tale tipo di analisi, detta anche analisi dei gruppi, corrisponde ad un'analisi multivariata[102] avente la finalità di individuare, all'interno di un set di dati, dei gruppi (cluster) che siano omogenei al loro interno per certi aspetti, ma che presentino, al contempo, significative differenze tra loro, in modo tale da riuscire a caratterizzare in modo piuttosto netto ciascun cluster.

I dati utilizzati vengono organizzati in una matrice $n \times p$, dove le n righe corrispondono a n diversi oggetti, mentre le p colonne corrispondo alle p variabili di ciascun n-esimo oggetto (figura 6.3.1).

Figura 6.3.1: Esempio di matrice $n \times p$



Lo step successivo dell'analisi dei gruppi comporta una duplice scelta:

- la scelta delle variabili in base alle quali costruire i cluster. Tale decisione dipende dagli scopi e dalle finalità che ci si pone di realizzare con la

[102] Analisi multivariata: "In statistica, l'insieme dei metodi statistici e delle tecniche usati nello studio della variazione simultanea di due o più variabili casuali (nel caso di una variabile ➔ varianza)" (definizione tratta da http://www.treccani.it/enciclopedia/analisi-multivariata/).

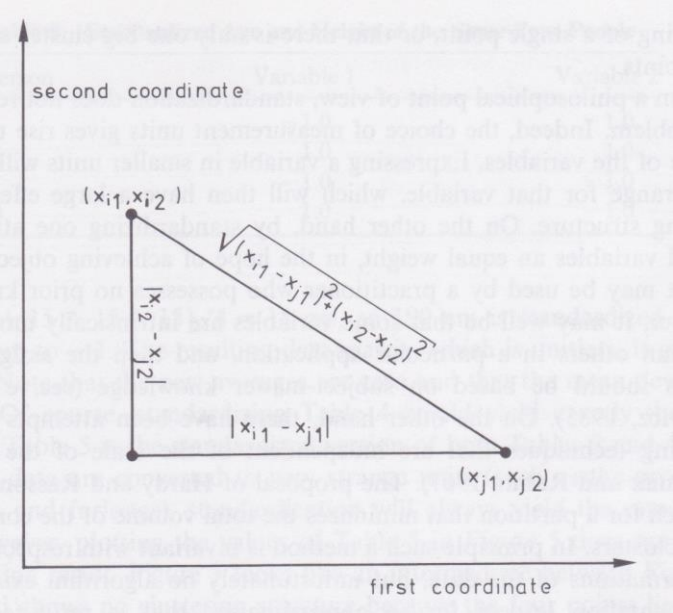
clusterizzazione; pertanto, la decisione delle variabili da includere spetta a chi si dovrà poi servire dei risultati di questa analisi.

- la seconda scelta riguarda l'individuazione di una misura della similarità/ dissimilarità esistente fra le unità statistiche, che deriva dalla vicinanza delle suddette unità statistiche: ogni unità può essere rappresentata (idealmente) come un punto in uno spazio multidimensionale le cui dimensioni corrispondono esattamente alle *p* variabili di ciascun oggetto; pertanto gli oggetti verranno ritenuti simili o dissimili in base alla loro reciproca prossimità. In questa fase diventa fondamentale, quindi, la scelta dell'indice di misura tramite cui valutare la similarità/dissimilarità. Esistono diverse misure della distanza (es. la metrica di Manhattan, la distanza di Mahalanobis, la distanza di Chebychev), ma in questa sede utilizzeremo la "distanza euclidea", che rappresenta la misura maggiormente utilizzata e che viene calcolata nel seguente modo:

$$d(i,j) = \sqrt{\left(x_{i1} - x_{j1}\right)^2 + \left(x_{i2} - x_{j2}\right)^2 + \cdots + \left(x_{ip} - x_{jp}\right)^2}$$

Essa corrisponde alla reale distanza geometrica i punti *i* e *j* aventi le relative coordinate $(x_{i1}, \dots, x_{ip})$ e $(x_{j1}, \dots, x_{jp})$. Per meglio illustrare questo esempio si possonono considerare due oggetti, sempre *i* e *j*, ciascuno costituito da due variabili (p=2) e aventi, perciò, le seguenti coordinate: (x_{i1}, x_{i2}) e (x_{j1}, x_{j2}). In questo caso, essendo p=2, è chiaro che sono sufficienti due dimensioni per rappresentare i due punti, la cui distanza corrisponde, perciò, all'ipotenusa di un triangolo rettangolo calcolata tramite il teorema di Pittagora (figura 6.3.2).

Figura 6.3.2: Esemplificazione della distanza euclidea tra due punti



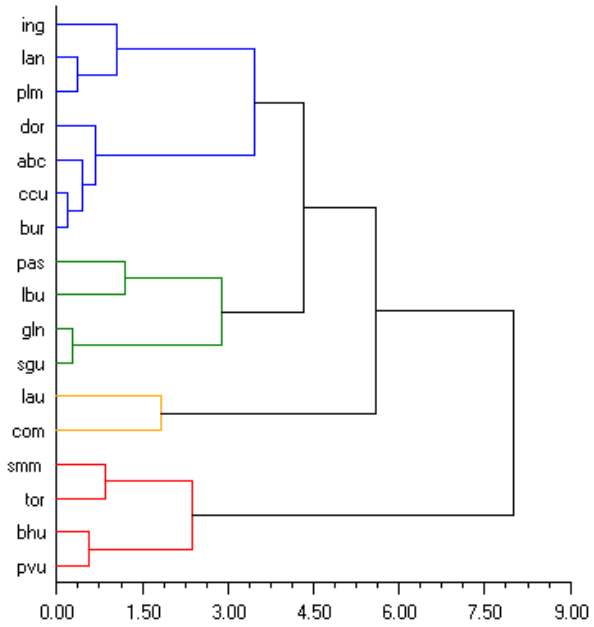
Analogamente, tramite l'utilizzo della distanza euclidea, viene effettuata un'operazione simile con la differenza che essa viene calcolata sulle *p* dimensioni dello spazio multidimensionale.

Una volta scelte le variabili e la misura della distanza che si intende utilizzare, bisogno decidere quale metodo di clusterizzazione applicare. I metodi di clusterizzazione si suddividono principalmente in:

- *metodi non gerarchici*: essi sono contraddistinti da un procedimento che mira a suddividere gli *n* oggetti in *r* gruppi, dove *r* viene stabilito a priori in base alle esigenze di colui che compie le analisi (Andemberg, 1973; Matthews, 1979);
- *metodi gerarchici*: essi si basano su processi che partono da *n* grappoli costituiti da un solo oggetto per giungere, attraverso una serie di successive fusioni dei grappoli meno distanti tra loro, ad un numero sempre minore di grappoli (o gruppi) fino a giungere, all'ultimo passaggio, alla fusione di tutti gli oggetti in un unico cluster che al suo interno contiene tutti gli *n* grappoli di partenza. L'output di questo tipo di clusterizzazione non è, quindi, un numero predefinito di gruppi, ma un grafico, detto "dendrogramma" che contiene al suo interno

l'interna serie di fusioni dei vari grappoli (figura 6.3.3). Nel dendrogramma (o "diagramma ad albero") viene riportata come ordinata, il livello di distanza e come ascissa vengono indicate le *n* unità, mentre le linee orizzontali del grafico corrispondono alla distanza alla quale due (o più) unità o grappoli si fondono tra loro, mentre le linee verticali corrispondono ai diversi grappoli che si vengono via via a formare (Johnson, 1967; Everitt 1980).

Figura 6.3.3: Esempio di dendrogramma



Nell'analisi dei cluster che verrà di seguito presentata si è deciso di utilizzare un metodo gerarchico: il metodo di Ward. Esso, proposto Ward nel 1963, prevede che ad ogni passaggio vengano fusi tra loro i grappoli la cui unione comporta il minor aumento dell'errore della somma dei quadrati (error sum of squares, E.S.S.), calcolata così:

$$E.S.S. = \sum_{i=1}^{n} x_i^2 - \frac{1}{n}\left(\sum x_i\right)^2$$

dove x_i è il valore dell'i-esimo elemento.

Veniamo ora all'analisi dei gruppi delle cartotecniche. Allo scopo di determinare i cluster presso le cartotecniche, sono state selezionate solo alcune variabili tra tutti i quesiti posti ai soggetti intervistati (ad ogni quesito corrisponde, infatti, una delle *p* variabili che costituiscono la matrice di riferimento, mentre ognuno dei 120 soggetti intervistati corrisponde ad una *n* riga), che sono:

- *Specializzazione su specifici settori*: indica se l'offerta dell'impresa si focalizza su specifici settori (es. alimentare, farmaceutico, cosmesi, ecc.) o è indifferenziata, rivolta, cioè, a soggetti operanti nei più svariati settori;
- *Categoria lotto minimo*: indica la grandezza minima di un lotto produttivo dell'impresa suddividendola in categorie. In questa fase dell'analisi è stata utilizzata la seguente scala di valori: 0= lotti minimi fino a 1000 pezzi, 1= lotti minimi compresi tra 1000 e 5000 pezzi, 2= lotti minimi superiori ai 5000 pezzi;
- *Dimensione dei clienti*: indica la dimensione tipica delle imprese-clienti finali, con valori che vanno da 1, aziende molto piccole, a 5, aziende molto grandi;
- *Area geografica dei clienti*: indica il mercato geografico di riferimento dell'impresa, dove 1 corrisponde ad un mercato locale, 2 ad un mercato nazionale e 3 ad un mercato internazionale o globale;
- *Proposta di valore*: indica il fattore competitivo prevalente su cui è incentrata l'offerta dell'impresa, in cui il valore 1 corrisponde ad una strategia efficienza/prezzo basso, 2 indica una strategia di personalizzazione/assistenza e 3 corrisponde ad una strategia di rapidità/magazzino.

La scelta di queste cinque variabili è legata all'esigenza di classificare i gruppi di imprese in base ad alcuni aspetti legati all'operatività (vedi produzione specializzata e dimensione minima dei lotti) e a come si pongono rispetto al mercato (vedi dimensioni dei clienti, area geografica di riferimento e proposta di valore), analizzando in seguito le variabili escluse della clusterizzazione come variabili dipendenti e osservando il livello di significatività delle relative differenze tra i vari gruppi.

Una volta selezionate queste variabili, è stata condotta un'analisi sulle relative correlazioni, per individuare le eventuali variabili che presentano una correlazione con un elevato livello di significatività rispetto alle altre e per poterle, così,

escludere dal processo di clusterizzazione, poiché ne altererebbero i risultati. Tramite il software statistico IBM SPSS è stata ottenuta la seguente tabella delle correlazioni (tabella 6.3.1):

Tabella 6.3.1: Analisi delle correlazioni

		Specializzazione su specifici settori	Categoria lotto minimo realizzato	Dimensione clienti	Area geografica clienti	Proposta di valore
Specializzazione su specifici settori	Correlazione di Pearson	1	0,384**	0,216*	0,217*	0,133
	Sig. (2-code)		0,000	0,018	0,017	0,147
	N	120	120	120	120	120
Categoria lotto minimo realizzato	Correlazione di Pearson	0,384**	1	0,322**	0,295**	0,022
	Sig. (2-code)	0,000		0,000	0,001	0,809
	N	120	120	120	120	120
Dimensione clienti	Correlazione di Pearson	0,216*	0,322**	1	0,417**	0,104
	Sig. (2-code)	0,018	0,000		0,000	0,258
	N	120	120	120	120	120
Area geografica clienti	Correlazione di Pearson	0,217*	0,295**	0,417**	1	-0,050
	Sig. (2-code)	0,017	0,001	0,000		0,584
	N	120	120	120	120	120
Proposta di valore	Correlazione di Pearson	0,133	0,022	0,104	-0,050	1
	Sig. (2-code)	0,147	0,809	0,258	0,584	
	N	120	120	120	120	120

**. La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

*. La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

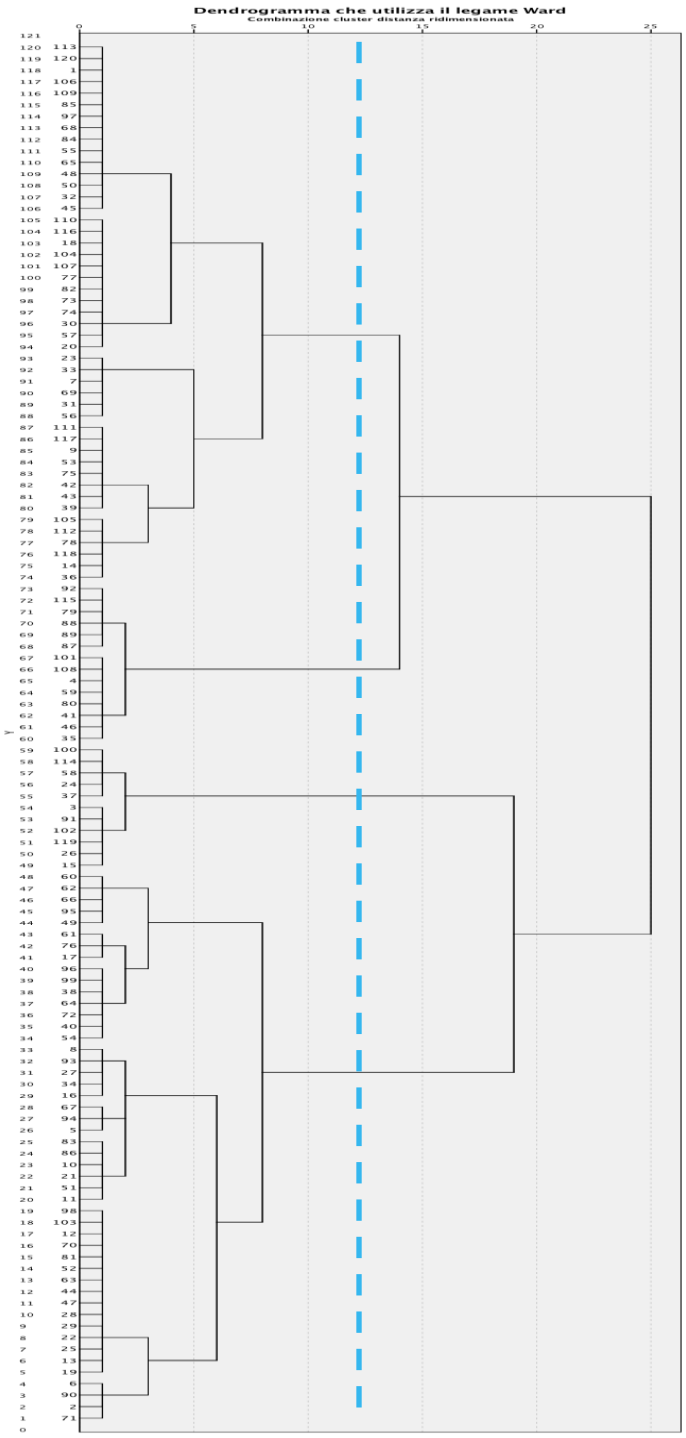
Da questo test sulle correlazioni emerge che la variabile "dimensione clienti" è correlata con un elevato livello di significatività alle variabili "specializzazione su specifici settori", "categoria lotto minimo realizzato" e "area geografica clienti", pertanto è stato deciso di eliminarla. Le variabili utilizzate per costruire i cluster, dunque, sono:

- la specializzazione su specifici settori
- la categoria lotto minimo realizzato
- l'area geografica clienti
- la proposta di valore.

Per il processo di clusterizzazione vero e proprio è stato utilizzato ancora una volta il programma IBM SPSS, il quale, una volta inserite le variabili, selezionati come

criterio di misura la distanza euclidea e come metodo il legame di Ward, ha restituito il dendrogramma rappresentato nella figura 6.3.4.

Figura 6.3.4: Dendrogramma della cluster analysis



E' stato deciso, poi, di "tagliare" suddetto dendrogramma all'incirca a metà grafico (si veda la linea azzurra tratteggiata della figura 6.3.4) ottenendo, così, un totale di 4 cluster, sintetizzati dalla tabella 6.3.2.

Tabella 6.3.2: Output della cluster analysis

Centri dei cluster finali

	Cluster			
	1	2	3	4
Specializzazione su specifici settori	0	0	1	0
Categoria lotto minimo	0,55	0,07	1,71	0,08
Proposta di valore	1	2	3	3
Area geografica clienti	2	2	2	1

In questa tabella le variabili assumono i seguenti significati:

- *specializzazione su specifici settori*: 0= offerta non specializzata, 1= offerta specializzata;
- *categoria lotto minimo*: 0= lotti minimi fino a 1000 pezzi, 1= lotti minimi compresi tra 1000 e 5000 pezzi, 2= lotti minimi superiori ai 5000 pezzi;
- *area geografica clienti*: 1= mercato locale, 2= mercato nazionale, 3= mercato globale;
- *proposta di valore*: 1= efficienza/prezzo basso, 2= personalizzazione/assistenza, 3= rapidità/magazzino.

Vengono ora presentati nel dettaglio i 4 gruppi.

Cluster n° 1

Centri dei cluster finali

	Cluster			
	I DISCOUNT	2	3	4
Specializzazione su specifici settori	0	0	1	0
Categoria lotto minimo	0,55	0,07	1,71	0,08
Proposta di valore	1	2	3	3
Area geografica clienti	2	2	2	1

Il primo cluster è stato denominato i "*discount*"[103] ed è composto da 20 soggetti su 120 tra quelli analizzati (ossia il 16,7%). Questi sono soggetti non specializzati (specializzazione=0), che producono lotti minimi medio-piccoli (categoria lotto minimo= 0,55), adottano un modello competitivo fondato sull'efficienza produttiva e su un'offerta dal prezzo contenuto (proposta di valore= 1) e il loro mercato di riferimento è tipicamente nazionale (area geografica clienti= 2).

Cluster n° 2

Centri dei cluster finali

	Cluster			
	I DISCOUNT	LE BOUTIQUE	3	4
Specializzazione su specifici settori	0	0	1	0
Categoria lotto minimo	0,55	0,07	1,71	0,08
Proposta di valore	1	2	3	3
Area geografica clienti	2	2	2	1

Le imprese che costituiscono questo gruppo vengono denominate le "*boutique*" e sono ben 59 su 120 (il 49,2% del campione analizzato). Sono anch'essi elementi non specializzati che si rivolgono a settori indifferenziati (specializzazione=0), il loro lotto minimo è molto contenuto e parte da basse tirature (categoria lotto minimo= 0,07). La loro offerta si contraddistingue per un elevato ricorso alla personalizzazione e all'assistenza (proposta di valore= 2) e si rivolge principalmente a clienti nazionali (area geografica clienti= 2).

Cluster n° 3

Centri dei cluster finali

	Cluster			
	I DISCOUNT	LE BOUTIQUE	GLI SPECIALISTI	4
Specializzazione su specifici settori	0	0	1	0
Categoria lotto minimo	0,55	0,07	1,71	0,08
Proposta di valore	1	2	3	3
Area geografica clienti	2	2	2	1

[103] Ad ogni cluster è stato attribuito un nome per favorirne il riconoscimento e per evocare alcuni tratti distintivi dei soggetti che vi appartengono.

Il terzo cluster è costituito dai c.d. "*specialisti*" e conta al suo interno 17 unità su 120 (il 14,2% del totale). Questo è l'unico gruppo che annovera al suo interno imprese che si sono specializzate nella fornitura di settori specifici (specializzazione=1) e che si sono attrezzati in modo tale da caratterizzare i propri prodotti in base alle specifiche richieste (ad esempio il settore farmaceutico e il settore alimentare richiedono particolari standard a livello igienico-sanitario e a livello di materiali impiegati; standard che derivano da normative nazionali ed europee). Essi, inoltre, producono lotti minimi particolarmente grandi (categoria lotto minimo= 1,71), puntano su un'offerta incentrata sulla rapidità, talvolta stoccando i prodotti finiti in magazzini (proposta di valore= 2), e si rivolgono a mercati soprattutto nazionali (area geografica clienti= 2), ma spesso esportando i propri prodotti anche all'estero (il valore medio della variabile "area geografica clienti" assume all'interno del gruppo il valore medio di 2,47, non distante da 3, che corrisponde ad un mercato globale).

Cluster n° 4

Centri dei cluster finali

	Cluster			
	I DISCOUNT	LE BOUTIQUE	GLI SPECIALISTI	I BOTTEGAI
Specializzazione su specifici settori	0	0	1	0
Categoria lotto minimo	0,55	0,07	1,71	0,08
Proposta di valore	1	2	3	3
Area geografica clienti	2	2	2	1

L'ultimo gruppo è quello dei "bottegai" ed è costituito da 24 imprese su 120 (il 20%). Essi sono soggetti non specializzati (specializzazione=0), che producono lotti minimi piuttosto contenuti (categoria lotto minimo= 0,08). La loro proposta di valore fa della rapidità nell'evasione degli ordini il proprio punto di forza ed è rivolta soprattutto ad un mercato locale o regionale, sfruttando, di fatto, la prossimità ai propri clienti.

Una volta individuati i 4 cluster, è stata calcolata, sempre tramite IBM SPSS, la media di ciascuna variabile all'interno di ogni cluster, per comprendere che valori

assumono le variabili non utilizzate per la clusterizzazione all'interno di ciascun gruppo, potendo così comprendere se esse variano in modo significativo da cluster a cluster. E' stato eseguito, pertanto, l'ANOVA test[104], il quale mette a confronto la variabilità all'interno di ciascun gruppo (detta anche "variabilità within") con la variabilità tra i gruppi (detta anche "variabilità between"), al fine di stabilire se i cluster sono significativamente diversi tra loro. Tale significatività si basa sull'ipotesi che se la variabilità interna ai gruppi è relativamente elevata rispetto alla variabilità tra i gruppi, allora probabilmente la differenza tra questi gruppi è soltanto il risultato della variabilità interna. I valori ottenuti sono stati rappresentati dalla tabella 6.3.3.

[104] ANOVA sta per "analisi della variabilità" ed è l'acronico del termine inglese "ANalysis Of VAriance".

Tabella 6.3.3: Tabella riassuntiva dei valori medi delle singole variabili all'interno dei vari gruppi e con ANOVA test

CLUSTER			Discount	Boutique	Specialisti	Bottegai	ANOVA	
(Numerosità del cluster)			(20)	(59)	(17)	(24)	F	Sig.
Macro-variabile	**Variabile**	**Sig.**						
Variabili utilizzate per la costruzione dei cluster	Specializzazione su specifici settori	***	0,05	0,25	0,88	0,13	18,345	0,000
	Categoria lotto minimo realizzato	***	0,55	0,07	1,71	0,08	92,379	0,000
	Proposta di valore	***	1,30	2,41	2,59	2,67	35,094	0,000
	Area geografica clienti	***	1,80	2,27	2,47	1,00	50,490	0,000
Variabile esclusa	Dimensioni clienti	***	2,90	3,44	4,29	2,63	11,763	0,000
Dimensioni tipiche	Numero dipendenti	***	24,80	34,88	94,71	12,00	6,970	0,000
	Fatturato	**	5.865.000	7.632.203	21.264.706	2.413.750	5,259	0,002
Percentuale di prodotti realizzati	Scatoloni	*	0,08	0,03	0,03	0,16	3,565	0,016
	Astucci	**	0,35	0,31	0,44	0,13	4,723	0,004
	Espositori	*	0,07	0,19	0,02	0,11	3,274	0,024
	Scatole	*	0,47	0,41	0,33	0,58	2,544	0,060
	Vassoi	***	0,03	0,00	0,12	0,00	6,922	0,000
	Sacchetti		0,00	0,00	0,04	0,00	2,074	0,107
	Blister		0,00	0,01	0,00	0,00	0,339	0,797
	Depliant		0,00	0,03	0,00	0,03	0,460	0,711
	Quaderni		0,00	0,01	0,00	0,00	0,339	0,797
	Cluster		0,00	0,01	0,00	0,00	0,339	0,797
	Borse		0,00	0,01	0,00	0,00	0,339	0,797
	Pirottini		0,00	0,00	0,03	0,00	2,074	0,107
Dimensioni lotto produttivo	Lotto minimo	***	2.265	755	16.588	717	14,633	0,000
	Lotto tipico	***	17.850	12.683	90.000	6.794	31,532	0,000
	Lotto massimo	***	510.500	468.729	1.976.471	265.042	11,099	0,000
Investimenti effettuati	Investimenti negli ultimi 5 anni	*	0,85	0,85	1,00	0,63	3,726	0,013
	Impianti	*	0,85	0,81	1,00	0,63	3,314	0,023
	Risorse umane	*	0,05	0,14	0,35	0,08	2,878	0,039
	Rete commerciale	**	0,05	0,15	0,35	0,00	4,367	0,006
Investimenti previsti	Investimenti nei prossimi 5 anni	**	0,30	0,61	0,82	0,33	5,686	0,001
	Impianti	***	0,30	0,59	0,82	0,29	6,130	0,001
	Risorse umane	*	0,00	0,10	0,18	0,00	2,285	0,082
	Rete commerciale		0,00	0,12	0,18	0,04	1,584	0,197
Giudizi su performance	Giudizio su azienda ultimi 5 anni	*	3,05	3,54	3,82	3,17	2,908	0,038
	Previsioni su azienda prossimi 5 anni	**	2,90	3,31	3,59	2,96	4,641	0,004
	Giudizio su settore ultimi 5 anni	**	2,25	2,44	3,00	2,21	4,284	0,007
	Previsioni su settore prossimi 5 anni	*	2,50	2,86	3,06	2,79	2,398	0,072
Approvvigionamenti di materie prime	carta		0,45	0,71	0,59	0,54	1,766	0,158
	cartone		0,95	0,88	0,76	0,92	1,143	0,335
	cartoncino		0,95	0,98	1,00	0,88	1,982	0,121
Forniture	Percentuale acq. da cartiera		0,74	0,75	0,87	0,79	0,940	0,424
	Percentuale acq. da distributore		0,05	0,03	0,03	0,09	0,897	0,445
	Percentuale acq. da centro taglio		0,21	0,22	0,10	0,12	1,493	0,220
Fattori critici nelle forniture	Prezzo basso	*	4,35	3,97	3,82	4,50	2,731	0,047
	Tempestività della consegna		4,55	4,47	4,18	4,42	0,785	0,505
	Dimensione lotto minimo fornito	**	3,15	2,76	2,53	3,46	3,966	0,010
	Qualità prodotto		4,35	4,56	4,76	4,50	1,216	0,307
	Formati taglio		4,10	3,69	3,65	3,75	0,563	0,641

* : variabile la cui differenza tra le medie intra-cluster ha un livello di significatività del 90,0%
** : variabile la cui differenza tra le medie intra-cluster ha un livello di significatività del 99,0%
***: variabile la cui differenza tra le medie intra-cluster ha un livello di significatività del 99,9%

La variabile dimensioni clienti, esclusa in fase di clusterizzazione, ma avente comunque un ANOVA test molto significativo, mette in luce come i discount e i bottegai si rivolgano a soggetti medio piccoli: infatti, su una scala, che va da 1 (imprese molto piccole) a 5 (imprese molto grandi), ai primi corrisponde un valore di 2,90 e ai secondi di 2,63. Anche le boutique si rivolgono prevalentemente a imprese medie, tuttavia il loro valore medio di 3,44 è superiore a quelli già citati in precedenza. Gli specialisti, al contrario, si rivolgono soprattutto a soggetti piuttosto grandi (valore medio 4,29).

Per quanto concerne le dimensioni tipiche dei soggetti appartenenti ai 4 gruppi, si nota come gli specialisti abbiano il maggior numero di dipendenti (95) e il fatturato più elevato (21.264.705,88 €), seguiti a molta distanza dalle boutique (35 dipendenti e ricavi pari a 7.632.203,39 €) e discount (15 dipendenti e 5.865.000,00 € di fatturato); all'ultimo posto si collocano i bottegai (12 dipendenti e 2.413.750,00 € di ricavi).

In riferimento alle tipologie di articoli realizzati, la produzione dei discount è costituita per il 47% da scatole, per il 35% da astucci, per l'8% da scatoloni, per il 7% da espositori e per il 3% da vassoi in cartone o cartoncino. Le boutique realizzano soprattutto scatole e scatoloni, con quote rispettivamente del 41% e del 31%, ma producono anche una percentuale rilevante di espositori (19%). Il restante 8% della produzione si suddivide tra diversi articoli, quali: scatoloni, blister, dépliant, quaderni, cluster e borse. Gli specialisti producono soprattutto astucci (44%) e scatole (33%). Una quota significativa, pari al 12%, è costituita da vassoi, mentre il restante 11% si ripartisce tra scatoloni, espositori, sacchetti e pirottini. I Bottegai producono perlopiù scatole (ben il 68% della produzione). La restante parte è costituita per il 16% da scatoloni, per il 13% da astucci, per l'11% da espositori e, infine, per il 3% da dépliant.

La variabile successiva riguarda le dimensioni dei lotti produttivi, il cui ANOVA test presenta un'elevato livello di significatività. In particolare, ogni cluster presenta i seguenti valori medi:

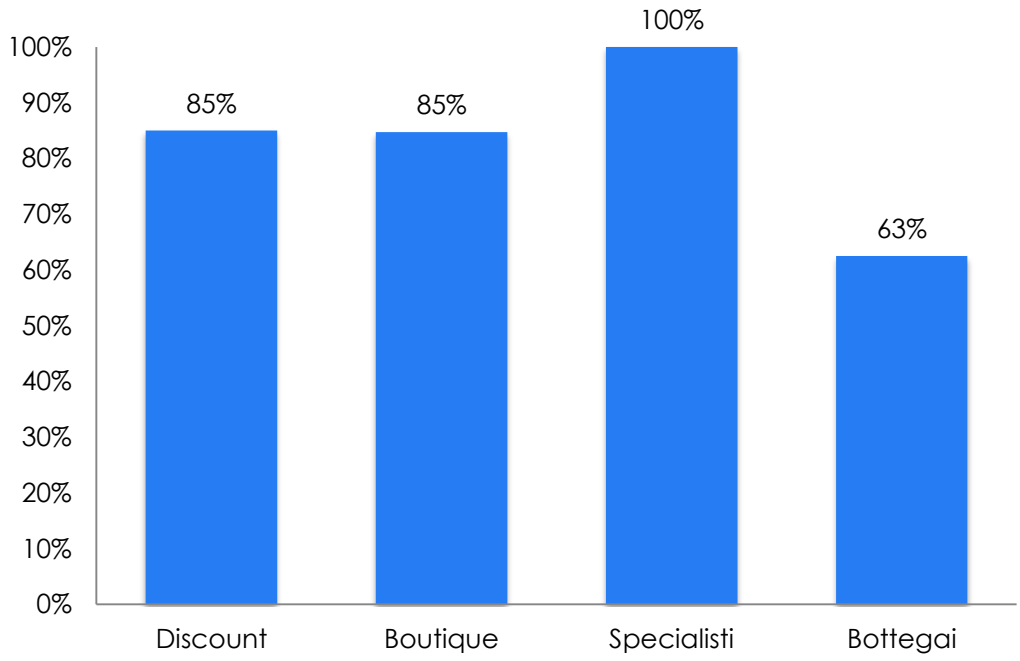
- Discount:
  Lotto minimo: 2.265 pz.
  Lotto tipico: 17.850 pz.
  Lotto massimo: 510.500 pz.
- Boutique:
  Lotto minimo: 755 pz.
  Lotto tipico: 12.683 pz.
  Lotto massimo: 468.729 pz.
- Specialisti:
  Lotto minimo: 16.588 pz.
  Lotto tipico: 90.000 pz.
  Lotto massimo: 1.976.471 pz.
- Bottegai:
  Lotto minimo: 716 pz.
  Lotto tipico: 6.794 pz.
  Lotto massimo: 265.042 pz.

Gli specialisti producono il numero maggiore di pezzi sia in termini di lotto minimo (che l'azienda è disposta a produrre), che di lotto tipico (la dimensione indicativa di una commessa tipo, che riccorre con più frequenza) e di lotto massimo (che l'impresa è disposta ad accettare); ad una certa distanza si trovano i discount, cui seguono le bouitque e, in finine, i bottegai. Questi dati mettono in luce, ancora una volta, come gli specialisti sembrano essere strutturati in modo tale da soddisfare clienti di elevate dimensioni che comminssionano ordinativi alquanto grandi, mentre le boutique non sono orientate alle grandi serie. Sotto questa prospettiva, i discount sembrano pridiligere tirature medio-piccole, mentre i bottegai, offrendo soprattutto lotti piccoli, confermano la loro tendenza ad essere fornitori "marginali" per gli acquirenti finali del packaging, che si rivolgono a loro, probabilmente, solo per coprire eventuali picchi produttivi.

Proseguendo con l'analisi delle variabili, vengono ora presi in considerazione gli investimenti. Si nota subito come la totalità degli specialisti abbia effettuato degli

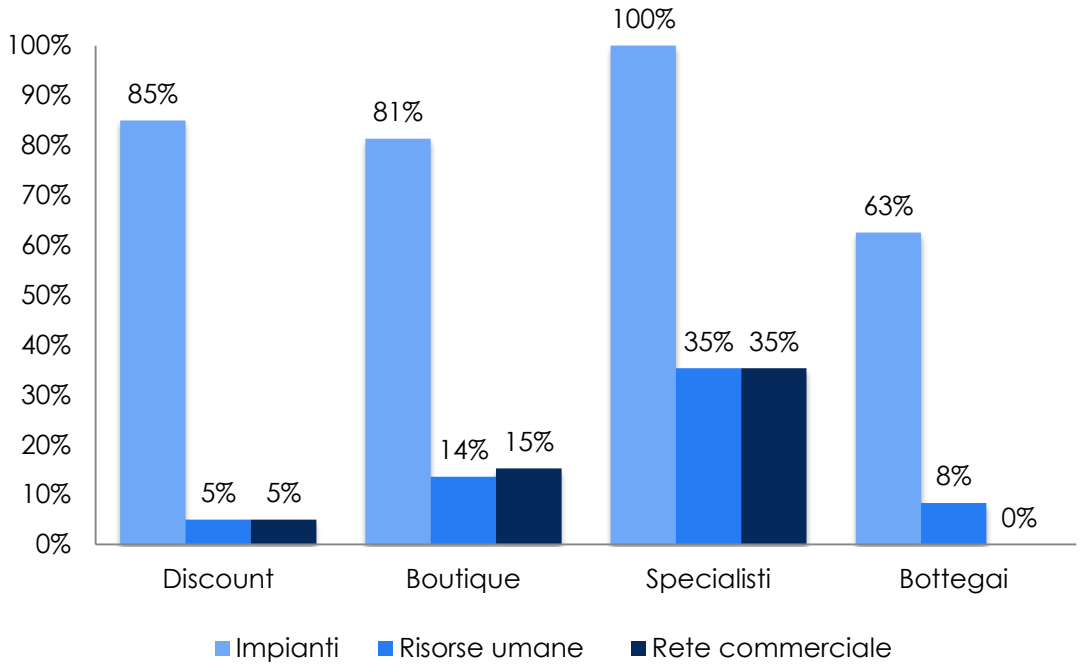
investimenti negli ultimi 5 anni (grafico 6.3.1); mentre, sia presso i discount sia presso le boutique, l'85% dei soggetti ha effettuato degli investimenti. Tra i bottegai, invece, soloo il 63% ha effettuato una qualsiasi forma di investimento nell'ultimo quinquennio.

Grafico 6.3.1: Imprese che hanno effettuato investimenti negli ultimi 5 anni



Approfondendo tale analisi, vengono evidenziati gli ambiti di investimento delle varie società, indicando (per ogni ambito) la percentuale dei soggetti che, all'interno di ciascun gruppo, ha deciso di impiegarvi delle risorse finanziarie (grafico 6.3.2).

Grafico 6.3.2: Percentale di soggetti che hanno deciso di investire in impianti, in risorse umane, in rete commerciale, all'interno di ogni cluster

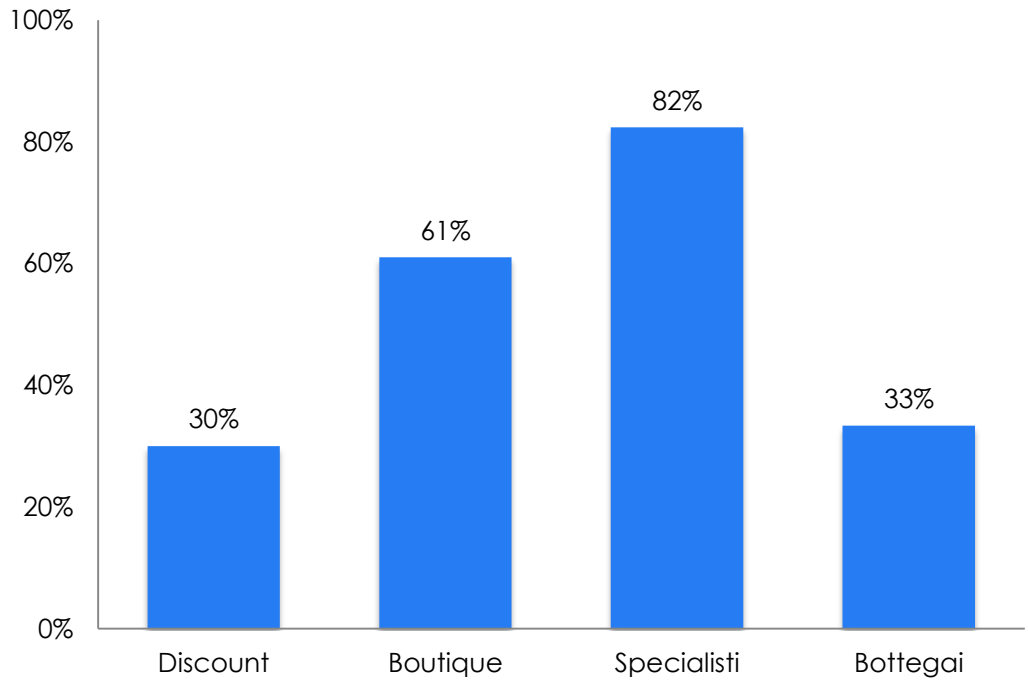


Dell'85% dei discount che hanno effettuato investimenti, la totatalità li ha deciso dirigerli verso gli impianti, mentre solo una piccola parte (il 5% sul totale dei discount) ha investito anche in risore umane e/o in rete commerciale. Discorso analogo vale per le boutique, tra le quali l'81% dei soggetti ha investito in impianti, un numero decisamente inferiore ha potenziato anche la rete commerciale (15%) e/o le risorse umane (14%). Il 100% degli specialisti ha investito in impianti e un discreto numero di questi (il 35%) ha cercato di migliorare la rete commerciale e le risorse umane. In fine, tra i bottegai, il 63% ha investito in impianti, l'8% in risorse umane e nessuna impresa ha cercato di potenziare la propria rete commerciale. Da ciò si evince come tra le cartotecniche vi sia stato uno scarso interesse generalizzato nell'investire risorse nello sviluppo del capitale umano e nel miglioramento della propria rete commerciale.

In merito agli investimenti futuri, risulta evidente come le percentuali relative a ciascun gruppo si abbassino; le imprese, all'interno di ciascun cluster che

intendono intraprendere nuovi investimenti sono il 30% tra i discount, il 61% tra le boutique, l'85% tra gli specialisti e il 33% tra i bottegai (grafico 6.3.3). Questi valori, se paragonati alle corrispondenti percentuali relative agli investimenti effettuati nell'ultimo quinquennio, lasciano intendere una sorta di pessimismo tra le cartotecniche, in particolar modo tra chi fa parte dei discount (30% contro il precedente 85%) e i bottegai (33% contro 63%).

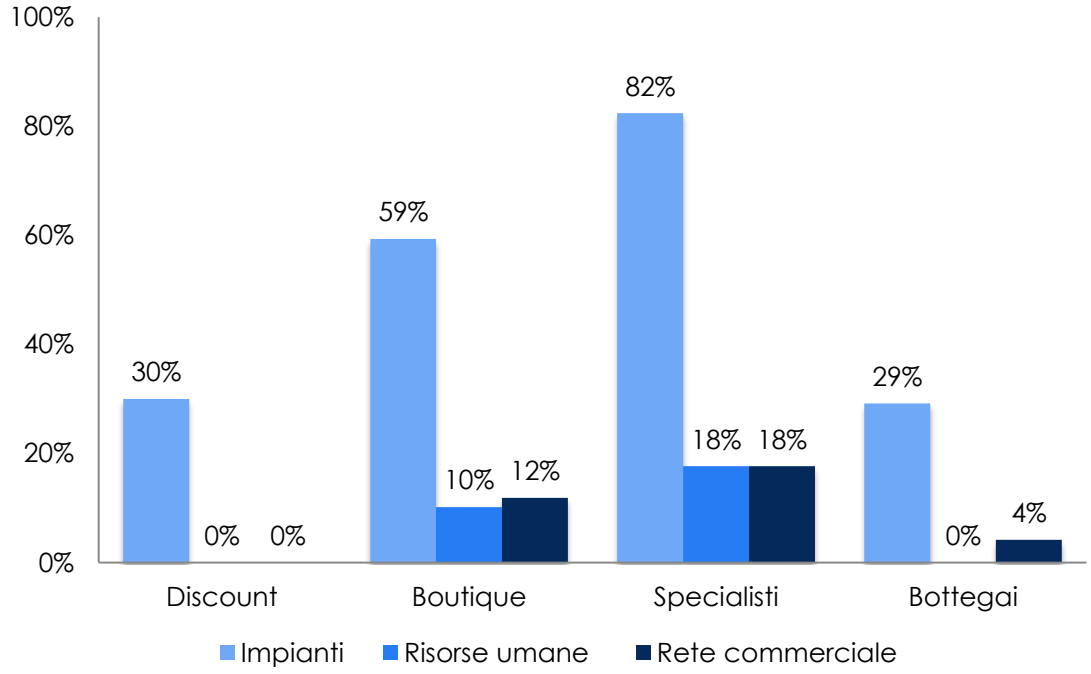
Grafico 6.3.3: Imprese che hanno intenzione di effettuare investimenti nei prossimi 5 anni



Concentrandosi sulle aree in cui le imprese hanno intenzione di effettuare i prossimi investimenti (grafico 6.3.4), si può facilmente notare come i discount abbiano intenzione di investire solamente in impianti, mentre le boutique si concentrano soprattutto sugli impianti e, in misura minore, sulla rete commerciale e sulle risorse umane; discorso analogo vale per gli specialisti, sebbene, in questo caso, le percentuali sono superiori; anche i bottegai privilegiano soprattutto gli investimenti in impianti, ma vi è anche un esigua percentuale di soggetti che è

intenzionata a sviluppare la propria rete commerciale, mentre nessuno all'interno di questo gruppo sembra voler investire nel capitale umano (al contrario di quanto visto per gli investimenti effettuati in passato, vedi il grafico 6.3.2, quando i bottegai avevano investito, seppur in modo marginale, nel capitale umano trascurando del tutto l'area commerciale).

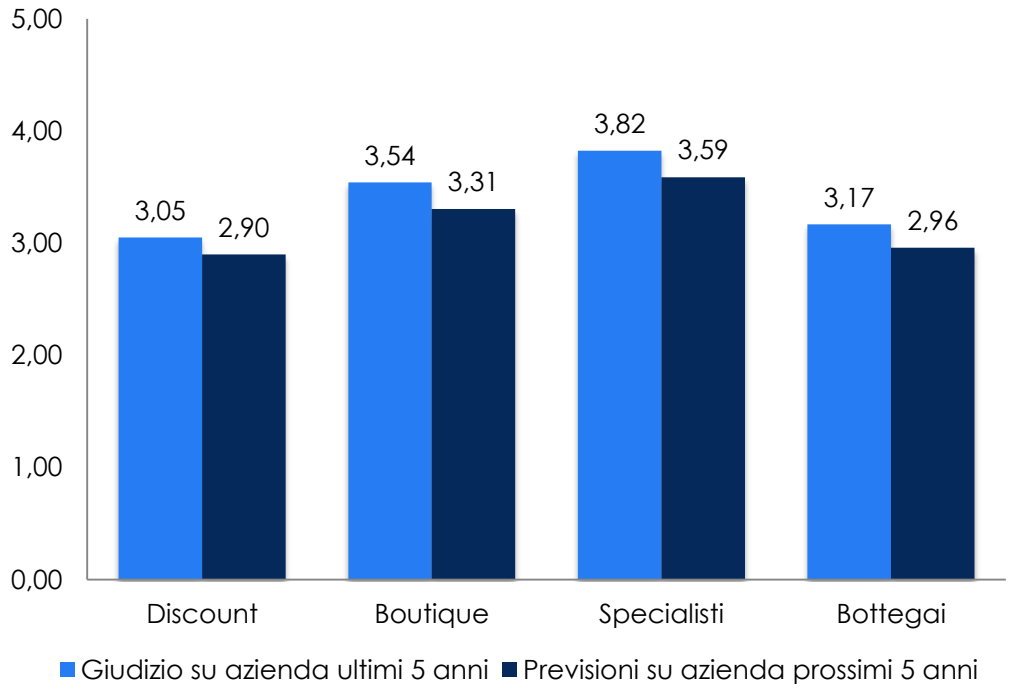
Grafico 6.3.4: Percentale di soggetti che, nei prossimi 5 anni, hanno intenzione di investire in impianti, in risorse umane, in rete commerciale, all'interno di ciascun cluster



Il confronto tra investimenti passati ed investimenti futuri lascia trasparire, dunque, un leggero pessimismo per quanto riguarda gli scenari futuri, con una maggiore sfiducia per i discount e i bottegai. Ma per comprendere meglio quelle che sono le sensazioni di coloro che effettivamente si occupano di cartotecnica, è opportuno volgere lo sguardo ai giudizi su quelle che sono state le performance aziendali ottenute dalle imprese negli ultimi 5 anni e su quelle che si aspettano di

ottenere nei prossimi 5 anni (grafico 6.3.5). Tali giudizi appartengono ad una scala di valori che va da 1, giudizio molto negativo, a 5, giudizio molto positivo.

Grafico 6.3.5: Giudizi sulle performance aziendali degli ultimi 5 anni e sulle performance attese

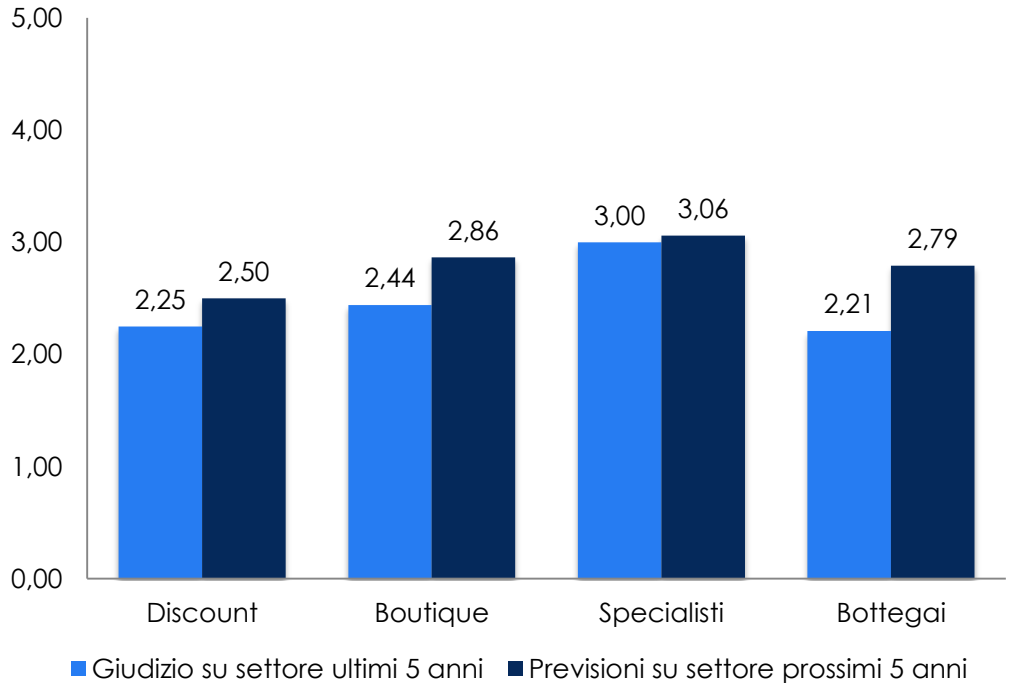


I più soddisfatti delle prestazioni ottenute negli ultimi 5 anni sono stati, in media, gli specialisti (giudizo 3,82 su una scala che va da 1, giudizio molto negativo, a 5, giudizio molto positivo), seguiti dalle boutique (3,54); meno soddisfatti, invece, i bottegai (3,17) e i discount (3,05). Lo stesso ordine viene mantenuto nei giudizi riguardanti le performance che le imprese si attendono di ottenere nei prossimi 5 anni, seppur tutti e quattro i gruppi sembrano non particolarmente ottimisti per il futuro, come testimoniato dai relativi valori, che sono leggermente inferiori rispetto ai giudizi sulle performance ottenute in precedenza.

Analogamente, è stato chiesto alle imprese, in fase di intervista, di esprimere un'opinione sull'andamento del loro settore durante gli ultimi 5 anni e su quelle che sono le loro aspettative per i trend dei prossimi 5 anni, sempre con un voto che

va da 1, giudizio molto negativo, a 5, giudizio molto positivo. I più soddisfatti per l'andamento passato del settore sono gli specialisti, seguiti dalle boutique, dai bottegai e, in fine, dai discount (grafico 6.3.6). Il medesimo ordine si ritrova anche sulle aspettative del settore per i prossimi 5 anni. Si può facilmente constatare come in questo caso, al contrario delle valutazioni sulle performance relative alla propria impresa, vi sia un certo ottimismo per il futuro, sottolineato dai giudizi tendenzialmente superiori legati alle previsioni sulle evoluzioni del settore nei prossimi 5 anni. Sotto questo punto di vista i bottegai sono coloro che si aspettano un maggior miglioramento del settore.

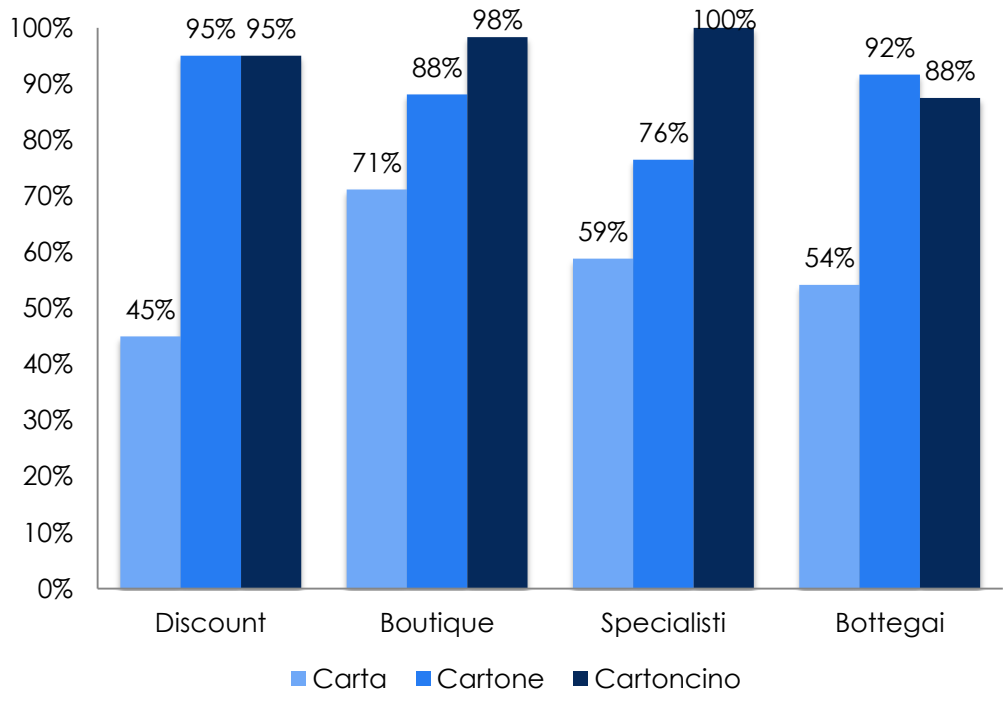
Grafico 6.3.6: Giudizi sull'andamento del settore durante gli ultimi 5 anni e sulle evoluzioni attese



La variabile relativa alle materie prime utilizzate presenta un livello di significatività più basso rispetto a quelle trattate finora (vedi tabella 6.3.3), tuttavia vengono ugualmente rappresentati di seguito i valori relativi alla percentuale di

imprese appartenenti a ciascun gruppo che utilizzano rispettivamente carta, cartone e/o cartoncino (grafico 6.3.7).

Grafico 6.3.7: Imprese che utilizzano carta, cartone e/o cartoncino all'interno di ciascun cluster

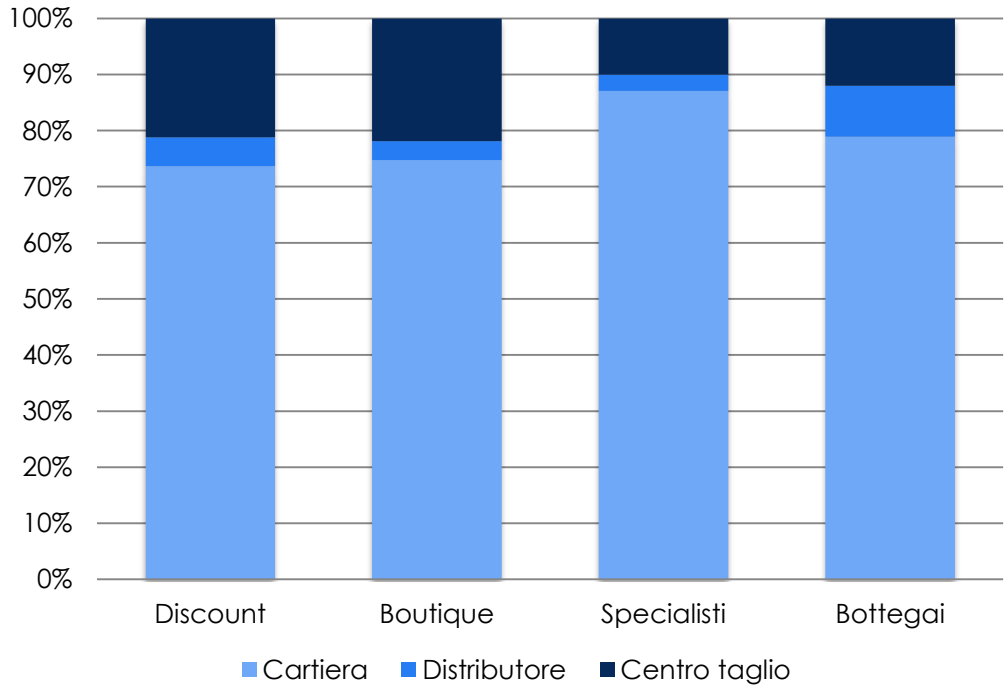


C'è da dire, però, che il basso livello di significatività dell'ANOVA test di questa variabile è dovuto soprattutto alla costruzione del campione, effettuata in base al duplice criterio già presentato al paragrafo 6.2 e che prevede di l'inserimento delle sole imprese che producono packaging in cartoncino teso o che comunque facciano uso di tale materia prima per i propri prodotti. In questo modo diventa quasi ovvia una bassa variabilità between (variabilità tra i gruppi) e che la variabilità within (intra-gruppo) diventi preponderante.

La variabile successiva riguarda le percentuali di acquisti di materie prime effettuate presso le cartiere, i distributori e i centri taglio. Anche l'ANOVA test di questa variabile non presenta livelli di significatività particolarmente elevati (vedi tabella 6.3.3), ma, essendo tali livelli di significatività non troppo bassi, si possono

ugualmente ugualmente trarre delle indicazioni interessanti per meglio comprendere il mondo delle cartotecniche (grafico 6.3.8).

Grafico 6.3.8: Quote di acquisti delle materie prime presso i diversi fornitori



Nello specifico, i quattro cluster suddividono le quote di acquisti presso le tre tipologie di fornitori nel seguente modo:

- discount:

  cartiera: 74%; distributore: 5%; centro taglio: 21%;
- boutique:

  cartiera: 75%; distributore: 3%; centro taglio: 25%;
- specialisti:

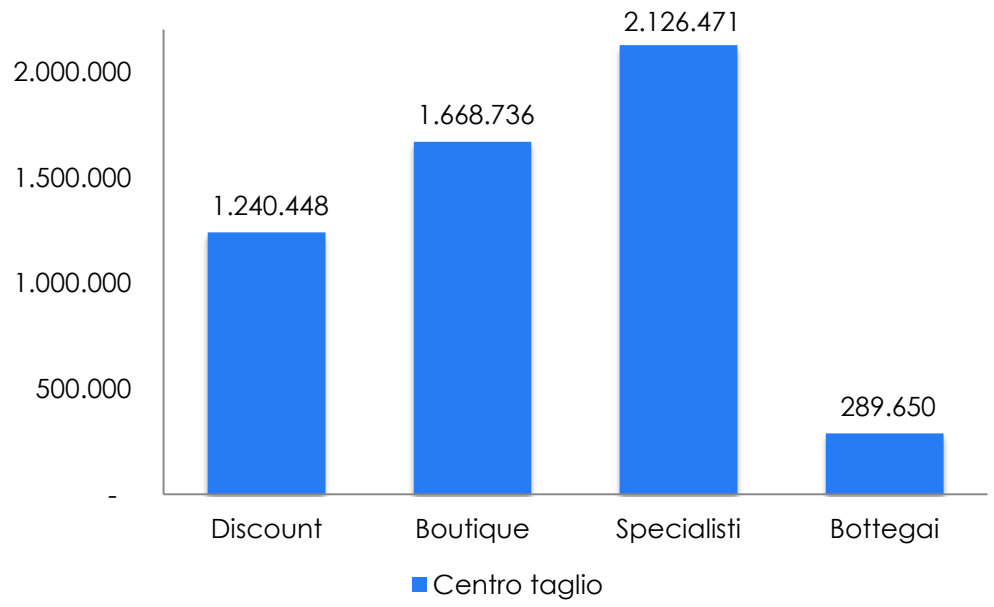
  cartiera: 87%; distributore: 3%; centro taglio: 10%;
- bottegai:

  cartiera: 79%; distributore: 9%; centro taglio: 12%.

Gli specialisti sono di gran lunga i soggetti che più ricorrono alle cartiere per i propri acquisti (mediamente nell'87% dei casi), mentre gli altri cluster vi ricorrono

per quote di acquisti piuttosto simili. I distributori si confermano come il canale di approvvigionamento meno utilizzato dalle cartotecniche. Per quanto riguarda i centri taglio si assiste ad una situazione peculiare: due gruppi di soggetti, i discount e le boutique, vi effettuano una discreta percentuale di acquisti, rispettivamente del 21% e del 25%, mentre gli altri due gruppi, gli specialisti e i bottegai, vi ricorrono in modo più marginale, con quote rispettivamente del 10% e del 12%. Guardando le percentuali degli acquisti presso i vari fornitori, il gruppo degli specialisti sembrerebbe essere, dunque, il meno interessante per i centri taglio, visto che solo in un caso su dieci ricorrono a questo tipo di fornitore; tuttavia, cercando di ponderare le percentuali degli acquisti per le dimensioni medie dell'impresa tipica di ciascun cluster si possono ottenere indicazioni differenti sui volumi degli acquisti di ciasun gruppo presso i centri taglio. A tal fine, le varie quote di acquisti presso i centri taglio sono state moltiplicate per il fatturato medio di ciascun cluster (con l'ipotesi che la proporzione tra fatturato e acquisti di materie prime non presenti grandi differenze all'interno dei quattro gruppi), ottenendo i valori rappresentati nel grafico 6.3.9.

Grafico 6.3.9: Volumi di acquisti presso centri taglio



I valori ottenuti in questo modo non corrispondono, ovviamente, al volume di materie prime effettivamente acquistato presso i centri taglio (data la loro costruzione), ma danno comunque un'idea sulle relative proporzioni. Questa ponderazione sembra indicare, infatti, che gli specialisti, sebbene effettuino un bassa percentuale di acquisti presso i centri taglio, rappresentano il gruppo più reditizio in termini di volumi di acquisti per questa tipologia di fornitore, seguito da quello delle boutique e dei discount, mentre i bottegai si confermano ancora come i meno interessanti. Dunque, per imprese come Pac Service i soggetti appartenenti al cluster degli specialisti risultano essere molto interessanti, a dispetto di quanto visto in precedenza, quando erano state prese in considerazione le sole quote di acquisti presso i vari tipi di fornitori.

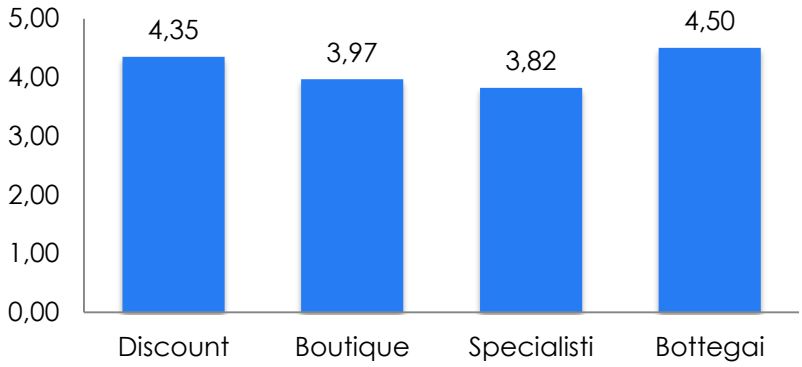
Proseguendo con la disamina delle "variabili dipendenti", si giunge all'analisi dei fattori critici delle forniture, che sono:

- prezzo contenuto
- rapidità e tempestività della consegna
- dimensioni del lotto minimo
- qualità della materia prima
- formati di taglio.

Per ciascuno di questi fattori è stata calcolata la media all'interno di ogni cluster sulla base dei giudizi espressi da ogni impresa che vi appartiene mediante un voto compreso tra 1, fattore per nulla importante, e 5, fattore molto importante.

Il primo fattore considerato, dunque, riguarda l'importanza attribuita al *prezzo contenuto* delle forniture. Tale variabile, che presenta un buon livello di significatività a livello di varianza tra gruppi, o between (vedi tabella 6.3.3), ha ottenuto i seguenti giudizi medi (grafico 6.3.10):

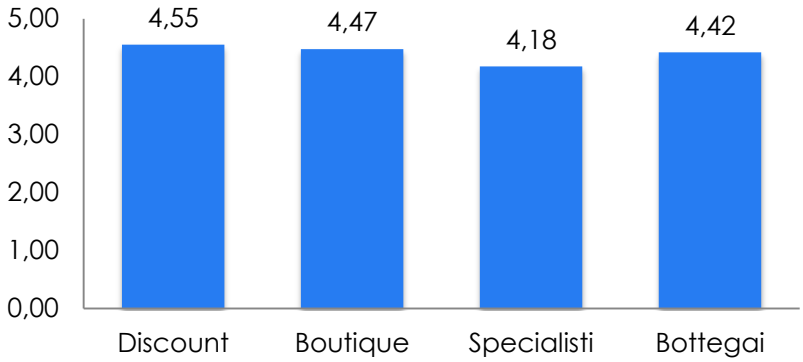
Grafico 6.3.10: Aspetti critici delle forniture: prezzo basso



I bottegai e i discount sono i gruppi più sensibili al prezzo delle forniture con giudizi medi piuttosto elevati (rispettivamente di 4,50 e di 4,35 su 5). Le boutique e gli specialisti, invece, sono leggermente meno sensibili alla variabile prezzo (i relativi giudizi medi sono stati 3,97 e 3,82 su 5).

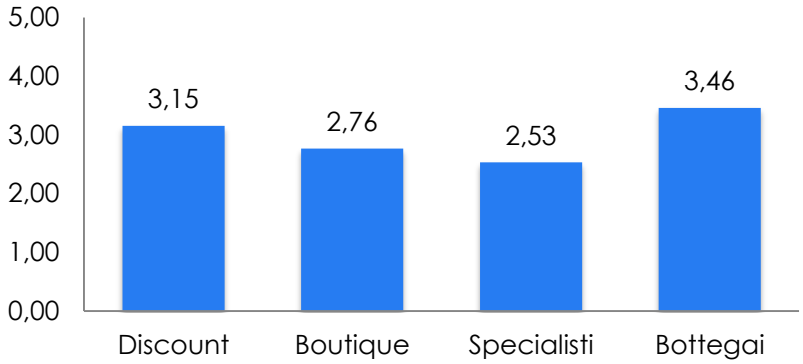
La seconda criticità delle forniture considerata in questa sede è *la rapidità e la tempestività della consegna*. Osservando i valori intra-gruppo, si osserva che le differenze tra i vari cluster non sono particolarmente marcate e che i giudizi medi sono, in generale, alquanto elevati (mai inferiori a 4 su una scala che va da 1 a 5) (grafico 6.3.11). Non è un caso, quindi, che l'ANOVA test di questa variabile possieda un livello di significatività piuttosto basso (vedi tabella 6.3.3), visto la bassa variabilità between (o tra gruppi).

Grafico 6.3.11: Aspetti critici delle forniture: rapidità e tempestività delle consegne



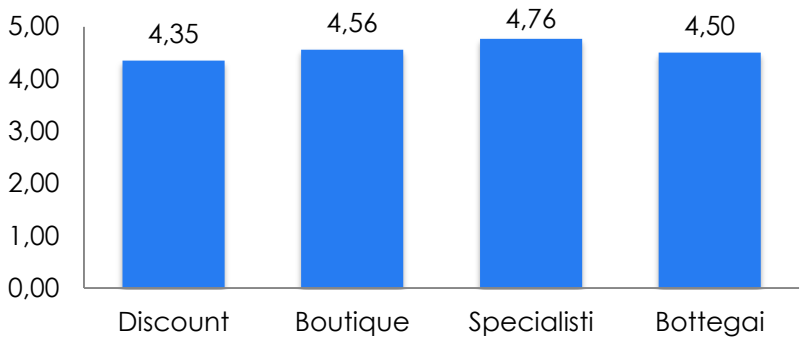
Il terzo fattore critico, la *dimensione del lotto minimo* fornito, al contrario della rapidità e della tempestività della consegna, presenta giudizi di gruppo più variabili: il gruppo più attento a questo fattore risultano essere i bottagi (3,46 su 5) e i discount (3,15). Le boutique e gli specialisti sono i cluster meno attenti a questa variabile (con giudizi medi rispettivamente di 2,76 e 2,53) (grafico 6.3.12). Non a caso l'elevata variabilità between si riflette in un elevato livello di significatività dell'ANOVA test (tabella 6.3.3). Tuttavia, si può notare come a questo aspetto delle forniture venga attribuita un'importanza inferiore rispetto al prezzo e alla tempestività.

Grafico 6.3.12: Aspetti critici delle forniture: dimensioni del lotto minimo fornito



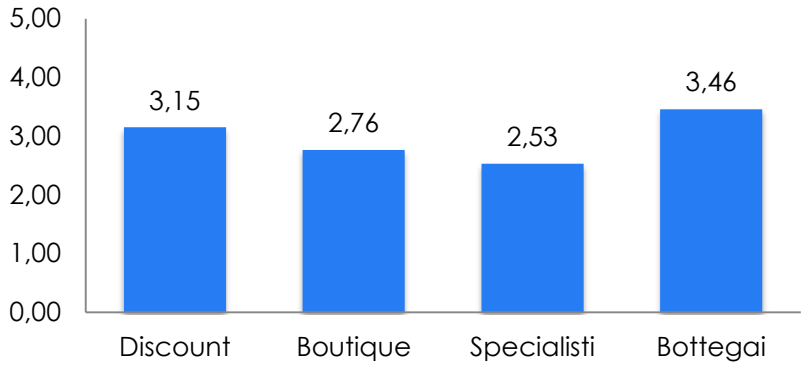
La *qualità delle materie prime* è, senza dubbio, il fattore con maggiore criticità all'interno di ogni cluster, con giudizi medi mai inferiori a 4,3 su 5. Le differenze tra gruppi sono poco accentuate: infatti, i quattro giudizi sono tutti compresi tra il 4,76 degli specialisti e il 4,35 dei discount (grafico 6.3.13). Da ciò ne consegue un ANOVA test di significatività particolarmente ridotta (vedi tabella 6.3.3). Questa bassa variabilità between , unita agli elevati giudizi espressi, implica un'attenzione particolare rivolta alla qualità delle materie prime, che diventa un fattore imprescindibile per ogni fornitura, in modo del tutto analogo a quanto visto per la rapidità e la tempestività delle consegne.

Grafico 6.3.13: Aspetti critici delle forniture: qualità delle materie prime



L'ultimo fattore considerato riguarda i *formati di taglio*. Essi hanno una discreta importanza per bottegai e discount (i rispettivi giudizi sono di 3,46 e 3,15), mentre assumono una criticità inferiore per boutique e specialisti (i relativi giudizi medi sono 2,76 e 2,53) (grafico 6.3.14). I formati di taglio, perciò, assumono un'importanza non particolarmente elevata ed il relativo ANOVA test indica un basso livello di significatività (vedi tabella 6.3.3).

Grafico 6.3.14: Aspetti critici delle forniture: formati di taglio



Da questa cluster analysis si possono, dunque, trarre le seguenti *evidenze*:

- da questa analisi è emersa la presenza di 4 gruppi caratterizzati da differenze piuttosto marcate sia a livello di variabili considerate per la loro clusterizzazione, sia a livello di variabili non incluse in tale processo ma analizzate in seguito come valori medi all'interno del cluster, come sottolineato dai livelli di significatività degli ANOVA test, che, per la maggior parte di queste ultime variabili risultano piuttosto buoni;
- i gruppi dei discount e dei bottegai sembrano essere i meno interessanti per i centri taglio come Pac Service, poiché particolarmente sensibili al fattore prezzo delle forniture (vero tallone d'Achille per i centri taglio), sebbene abbiano maggiori esigenze a livello di rapidità delle consegne e di formati di taglio rispetto alle boutique e agli specialisti. Non a caso gli acquisti ponderati presso i centri taglio dei discount e dei bottegai indicano un basso ricorso a tale tipo di fornitore. Bisogna segnalare, inoltre, che questi due gruppi adottano dei modelli di business difficilmente sostenibili, poiché non riescono a fornire prodotti ad alto valore aggiunto a livello di personalizzazione o di focalizzazione su specifici settori, ma si limitano ad offrire articoli"generici", prestando il fianco, di fatto, alle pressioni competitive delle boutique (che sono in grado di fornire prodotti più ricercati e customizzati) e degli specialisti (maggiormente attrezzati per fornire grandi tirature di articoli sia standard sia rivolti a specifici settori);

- i cluster delle boutique e degli specialisti risultano essere, attualmente, i più redditizzi in termini di acquisti ponderati presso i centri taglio, forse perché sono i gruppi meno sensibili al prezzo delle materie prime, dato il tipo di offerta che li contraddistingue: mentre le prime riescono a fornire un packaging maggiormente personalizzato, facendosi riconoscere probabilmente un premium price dai propri acquirenti, i secondi hanno reggiunto una dimensione e una struttura interna tali da consentire di realizzare enormi tirature che rispondono agli standard richiesti dai settori in cui operano i propri clienti. In questo senso i loro modelli di business appaiono come i più sostenibili nel corso del tempo. A ciò si aggiunge la loro maggiore diffusione: infatti, gli specialisti sono il 14,2% del campione, mentre le boutique coprono il 49,2% dei 120 soggetti intervistati; uniti questi due gruppi, rappresenterebbero più del 60% del mercato delle cartotecniche. Riuscire a soddisfare al meglio questi due gruppi garantirebbe a Pac Service un mercato particolarmente ampio e duraturo, ma per raggiungere tale obiettivo vi sono alcuni aspetti della propria offerta che probabilmente devono essere svilupati, soprattutto a livello rete commerciale e di comunicazione, ma questi argomenti verranno considerati nel prossimo capitolo.

Capitolo 7:

La riconfigurazione del modello di business di Pac Service

In questo capitolo conclusivo viene presentata una SWOT analysis che costituirà la base per la formulazione di un set di opzioni strategiche, le quali saranno enucleate e descritte nel secondo paragrafo. Nell'ultima parte del capitolo, invece, viene illustrata la nuova configurazione del business model di Pac Service quale risultato delle analisi svolte nella parte empirica di questo elaborato.

7.1 SWOT analysis

Nei precedenti quattro capitoli sono state effettuate delle analisi volte a far luce su quelle che sono le caratteristiche di Pac Service, del settore in cui opera, dei suoi concorrenti diretti e dei clienti sia attuali che potenziali, ottenendo delle indicazioni tutto sommato positive.

Per quanto riguarda l'*analisi interna* sono emerse le seguenti considerazioni:

- a livello economico Pac Service ha subito degli evidenti cali nelle performance nel 2008 e nel 2011, frutto principalmente della congiuntura economica non particolarmente favorevole in questi due esercizi. Ad ogni modo l'impresa ha saputo reagire prontamente, riportando il fatturato, il risultato operativo, l'utile netto e tutti gli altri indici economici analizzati (ROE, ROA, ROS e asset turnover) a ottimi livelli;

- per quanto attiene alla dimensioni patrimoniale, si evidenzia un ricorso all'indebitamente particolarmente contenuto, con una netta preferenza, di fatto, per l'autofinanziamento, come testimoniato dai valori particolarmente bassi del tasso di indebitamento (ossia il rapporto tra mezzi di terzi e patrimonio netto) e del ROD, cui si aggiunge un margine di struttura (differenza tra il patrimonio netto e l'attivo immobilizzato) sempre molto rassicurante;
- anche in riferimento alla gestione del fattore produttivo denaro l'azienda dimostra una situazione alquanto favorevole, con flussi di cassa consistenti (sebbene non sempre costanti), con una capitale circolante netto (differenza tra attivo corrente e passivo corrente) sempre positivo e perlopiù costante, e con un margine di tesoreria (differenza tra attivo corrente, questa volta al netto delle rimanenze, e passivo corrente) anch'esso positivo e in continua crescita[105];
- il modello di business di Pac Service sembra essere piuttosto solido e sostenibile, soprattutto nel medio termine, sebbene presenti alcune debolezze a livello di controllo di gestione, a livello di interfaccia con il mercato di riferimento e di pricing dell'offerta[106].

Da queste considerazioni emerge una situazione, tutto sommato, positiva per l'impresa, sebbene vi siano alcune importanti migliorie da apportare.

In riferimento all'analisi del *settore* in cui opera Pac Service, ossia alla filiera del packaging in cartone e/o cartoncino, le principali conclusioni sono:

- a livello economico si sottolinea un fatturato medio del settore sostanzialmente stabile, fatto salvo un importante calo nel 2009 con successiva ripresa. L'EBITDA e l'EBIT sono stati anch'essi stazionari o in leggero aumento, mentre gli utili sembrano tendere verso una lenta ma progressiva contrazione;
- ciò che più allarma, forse, non è tanto la riduzione del giro d'affari del settore, che ha dato segni di tenuta (come sottolineato dalle dinamiche del fatturato),

[105] Per approfondire queste analisi economiche e dei relativi valori si rimanda al paragrafo 3.3.
[106] Per approfondimenti si guardi il paragrafo 3.2.

ma bensì la costante riduzione delle marginalità con cui operano le aziende del settore, come testimoniato dall'andamento dell'EBITDA/vendite e dell'EBIT/vendite. Questo è da ricondursi principalmente al basso valore intrinseco del packaging che difficilmente giustifica dei premium price presso i relativi acquirenti e alle pressione competitive esercitate da alcuni produttori esteri (dell'est Europa e asiatici) che concorrono ad abbassare i prezzi di mercato;

- il numero delle imprese del settore è in continua crescita, fatto salvo un loro calo nel 2011;
- un altro fattore che rappresenta una fonte di preoccupazione è legato all'elevato livello di concentrazione a livello di settore, dove mediamente meno del 3% delle imprese copre il 50% del fatturato complessivo e solo lo 0,5% di queste fa registrare il 20% dei ricavi totali;
- le immobilizzazioni materiali, al netto delle relative riserve di rivalutazione, sono cresciute in modo deciso tra il 2007 e il 2009, per poi stabilizzarsi, lasciando intendere una certa fiducia da parte delle società del settore[107];
- va sottolineato, inoltre, un cambiamento a livello di comportamento dei consumatori, molto più attenti ora che in passato al tema del green e, quindi, a modelli di consumo a basso impatto ambientale, i quali, attribuendo una crescente importanza al riciclo delle materie, fanno sì che molte aziende utilizzatrici finali di imballaggi propendano per un tipo di packaging in cellulosa per i propri prodotti, in quanto più facilmente riciclabile rispetto ad altri materiali.

In merito all'analisi aggregata della *concorrenza* è importante mettere in luce una certa tenuta a livello di ricavi, mentre l'EBITDA, l'EBIT, l'utile netto e, più in generale, le marginalità segnano una lieve flessione. A ciò si aggiunge una diminuzione delle immobilizzazioni materiali (sempre al netto delle rispettive

[107] Per approfondimenti sull'analisi economica del settore si rimanda al paragrafo 4.2.

riserve di rivalutazione), che lasciano presagire un velato pessimismo da parte di questi soggetti per i possibili sviluppi nei prossimi anni[108].

Tracciando un confronto diretto tra Pac Service e i propri competitors diretti è emerso che:

- Pac Service è la seconda impresa per fatturato e la relativa quota di mercato è rimasta stabile o in leggera crescita nel corso degli anni;
- Pac Service risulta essere l'azienda migliore per utile e per ROE, sebbene nell'ultimo esercizio preso in considerazione ci sia stato un soggetto che ha ottenuto una superiore redditività del capitale di rischio, in virtù, però, di un leverage molto marcato;
- a livello operativo Pac Service si conferma come il centro taglio più performante, con un ROA stabilmente superiore ai concorrenti diretti, grazie ad un ROS e ad un asset turnover particolarmente brillanti;
- Pac Service emerge anche per la consistenza dei flussi di cassa della gestione corrente che è in grado di generare, che sono stabilmente i più alti;
- in riferimento alla situazione patrimoniale, Pac Service presenta un tasso di indebitamento molto basso, come conseguenza di un ricorso a fonti di finanziamento esterne pressoché nullo. Al contrario vi sono soggetti che fanno ampio ricorso all'indebitamento. Tuttavia risulta poco agevole stabilire quale delle due soluzioni possa essere la migliore, in quanto tale scelta va considerata in base alle singole specificità aziendali: per certe imprese può risultare più vantaggioso inserire una certa quota di debito al fine di sfruttare i benefici della leva finanziaria, mentre in altre risulta più conveniente rinunciare a tali benefici in favore dei vantaggi derivanti dall'autofinanziamento. Sta di fatto, però, che minore è il tasso di indebitamento, minori risultano le probabilità di default di una società[109] e, quindi, i relativi costi del fallimento[110].

---

[108] L'analisi aggregata della concorrenza viene presentata nel dettaglio al paragrafo 5.1.

[109] Il confronto con i principali competitors è stato condotto nel dettaglio al paragrafo 5.2.

[110] Brealy R., Myers S. C., Allen F., Sandri S., 2011, "Principi di Finanza Aziendale", McGraw-Hill.

Da questa disamina si può concludere che Pac Service abbia costantemente ottenuto dei risultati migliori rispetto ai propri concorrenti e che, quindi, se l'obiettivo del management è quello di battere i propri competitors, non diventa obbligatorio apportare enormi stravolgimenti all'attuale business model, in quanto Pac Service lo sta già facendo brillantemente.

Prendendo in considerazione i *clienti* dei centri taglio sono emersi, in sede di analisi aggregata, alcuni aspetti rilevanti:

- la difficile congiuntura economica degli ultimi anni ha prodotto effetti negati per le principali voci economiche prese in esame (ricavi di vendita, EBITDA, EBIT e utile netto), anche se qualche soggetto ha dimostrato segnali di ripresa già nel biennio 2010-2011;
- l'EBITDA/vendite e l'EBIT/vendite mettono in luce la bassa marginalità con cui operano generalmente queste aziende, che sta alla base dell'erosione dei profitti fatta registrare;
- le dinamiche degli investimenti in immobilizzazioni materiali fanno intendere un certo grado di sfiducia di diversi soggetti per l'evoluzione futura[111].

Dall'analisi "qualitativa" dei clienti, effettuata mediante questionario telefonico sottoposto ad un campione di 120 clienti (o potenziali clienti) di Pac Service, si sono ricavate queste evidenze:

- le produzioni riguardano prevalentemente scatole, astucci, espositori e, in misura inferiore, scatoloni. Tali imprese nella quasi totalità dei casi non realizzano una singola tipologia di prodotto, ma offrono una gamma di articoli che comprende più fattispecie tra quelle appena citate;
- per quanto riguarda gli acquirenti finali del packaging prodotto dai clienti delle cartotecniche, essi sono soprattutto imprese medie o medio-grandi. In particolare, tre imprese su dieci, tra quelle interpellate, affermano di rivolgere la propria offerta a società operanti in specifici settori (farmaceutico, alimentare, cosmetico, ecc.), mentre la restante parte è costituita da una sorta di "generalisti";

[111] Per approfondire l'analisi aggregata dei clienti si rimanda al paragrafo 6.1.

- il mercato di riferimento per metà del campione comprende l'intero territorio nazionale, per un quarto del campione è locale o interregionale, mentre per il restante quarto è internazionale, con esportazioni che si concentrano prevalentemente nel resto d'Europa, ma che in alcuni casi raggiungono anche altri continenti;
- i lotti richiesti dalle varie commesse hanno subito una contrazione generalizzata del corso degli ultimi anni, legata principalmente alla debolezza della domanda di beni e alla contrazione dei consumi presente nel nostro Paese, che spingono gli acquirenti finali di imballaggi a richiedere ordinativi inferiori effettuando, eventualmente, più riordini nei mesi successivi;
- per quatto riguarda le strategie adottate, il 46% delle cartotecniche caratterizza la propria offerta per un elevato grado di personalizzazione o di assistenza, il 42% punta sulla rapidità e sulla tempestività della consegna e il rimanente 12% si focalizza su un prezzo contenuto;
- un'alta percentuale di imprese (l'82%) ha compiuto degli investimenti negli ultimi cinque anni, indirizzandoli principalmente al rinnovamento o sostituzione di impianti e macchinari; tuttavia una quota decisamente inferiore (il 53%) è intenzionata ad effettuarne di nuovi nel corso dei prossimi 5 anni;
- in merito agli approvvigionamenti si evince che la cartiera rappresenta la tipologia di fornitore principale delle cartotecniche, mentre ai centri taglio (e ai distributori) spettano quote esigue del mercato degli approvvigionamenti. Le cartotecniche, inoltre, sembrano essere più attente alla qualità delle materie prime e alla rapidità con cui vengono evasi gli ordini rispetto alla dimensione del lotto minimo fornito o ai formati di taglio;
- i soggetti intervistati si ritengono perlopiù soddisfatti o moderatamente soddisfatti delle performance ottenute dalla propria impresa nell'ultimo quinquennio; al contrario essi affermano di essere poco soddisfatti

dell'andamento generale del settore in cui operano e ritengono che nei prossimi cinque anni si possa prospettare una certa stabilità[112].

Con i dati raccolti dalle interviste è stata condotta anche una cluster analysis per individuare quali sono i gruppi strategici che compongono il mondo delle cartotecniche, dalla quale sono state tratte alcune evidenze:

- i cluster emersi dall'analisi dei gruppi sono 4 (denominati "discount", "boutique", "specialisti" e "bottegai");
- due di questi gruppi, i "discount" e i "bottegai", presentano modelli di business difficilmente sostenibili nel lungo periodo. I primi puntano su un prezzo basso per i loro prodotti, offrono lotti medio-piccoli, hanno clienti nazionali di medie dimensioni, mentre i secondi danno maggior peso alla rapidità con cui evadono gli ordini e adottano una strategia di prossimità, offrendo lotti molto piccoli ad acquirenti locali, andando così a coprire eventuali picchi di domanda degli utilizzatori finali del packaging. Ambo i cluster sono attenti soprattutto al prezzo delle materie prime, alla rapidità delle consegne da parte dei propri fornitori e ai formati di taglio, e sono un po' meno sensibili alla qualità dei cartoncini rispetto agli altri due gruppi;
- il cluster delle "boutique", che si contraddistingue soprattutto per l'elevata personalizzazione dei propri articoli e per un servizio di assistenza tecnico-progettuale, realizza anch'esso lotti di piccole dimensioni ed opera principalmente entro i confini nazionali, servendo perlopiù clienti di medie dimensioni. Il modello di business di questo gruppo risulta essere maggiormente sostenibile rispetto a quello dei de gruppi già citati, in quanto prevede la realizzazione di prodotti particolarmente ricercati e personalizzati, cui si aggiungono servizi aggiuntivi di consulenza e di assistenza tecnico-progettuale, consentendo, così, di poter ottenere margini superiori rispetto ai discount e ai bottegai, come testimoniato da un più alto livello di soddisfazione per le performance ottenute. In merito alle forniture, questo cluster sembra essere meno sensibile al prezzo delle materie prime, alla dimensione del lotto

[112] L'analisi qualitativa dei clienti viene presentata nella sua interezza nel paragrafo 6.2.

minimo offerto dai fornitori e ai formati di taglio, ma risulta essere piuttosto attento alla qualità della materia prima e alla rapidità con cui arrivano gli ordinativi;

- il gruppo degli "specialisti" comprende soggetti di dimensioni alquanto elevate (in termini di fatturato e di numero di dipendenti), che si sono attrezzati per realizzare articoli rivolti a specifici comparti economici, rispettando gli standard qualitativi e tecnici che il settore in cui operano i propri clienti impongono (vedi le norme igienico sanitarie richieste per i packaging di prodotti alimentari o farmaceutici). Essi, facendo leva su un'elevata rapidità, riescono produrre grandi tirature, rivolgendosi a soggetti sia nazionali che esteri aventi dimensioni tendenzialmente grandi. Questo tipo di cartotecnica, pur avendo una bassa quota di acquisti presso centro taglio se rapportata agli approvvigionamenti da cartiera, risulta essere particolarmente interessanti per i centri taglio in termini di volumi complessivamente acquistati, poiché, ponderando la percentuale di acquisti effettuati presso i centri taglio per le dimensioni degli ordinativi, emerge come il loro volume di acquisti sia il più alto. Gli specialisti, alla pari delle boutique, sembrano essere meno attenti alla variabile prezzo delle forniture, alla dimensione dei lotti minimi forniti e ai formati di taglio, mentre richiedono un'elevata qualità delle materie prime, unita ad una certa rapidità nelle consegne[113].

Dai risultati ottenuti dalle analisi interne e dalle analisi esterne (settore, concorrenti e clienti), unendo anche altre informazioni apprese durante lo studio di questo caso aziendale, è stata condotta una SWOT analysis[114] di Pac Service, al fine di evidenziarne i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce, con lo scopo di individuare delle opzioni strategiche percorribili dalla stessa Pac Service e di giungere ad una riconfigurazione del relativo modello di business.

I risultati di questa analisi SWOT sono rappresentati dalla figura 7.1.1.

---

[113] Per approfondire l'analisi dei cluster e i relativi risultati si rimanda al paragrafo 6.3.

[114] Il termine SWOT rappresenta l'acronimo di: Stregths, Weaknesses, Opportunities and Threats; termini che stanno rispettivamente per: punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce.

Figura 7.1.1: Sintesi della SWOT analysis

Punti di forza

Pac Service, in più di trent'anni di vita, ha sviluppato un know-how tale da consentirle di sviluppare e di padroneggiare al massimo le competenze tecniche e organizzative necessarie per l'attività di centro taglio, come testimoniato dell'ottima reputazione che si è guadagnata presso il mondo delle cartotecniche. Il quadro direttivo della società ha potuto maturare una grande esperienza che gli permette di guidare la società anche in condizioni di turbolenza del mercato. Anche il personale impiegato a livello operativo presenta profili di grande professionalità che consentono alla produzione di scorrere senza intoppi, in virtù del già citato know-how sviluppato nel tempo.

Ulteriore punto di forza, legato a doppio filo con il precedente, è l'elevata flessibilità nella produzione unita ad un parco impianti particolarmente efficiente e continuamente rinnovato nelle sue componenti, in base all'evoluzione tecnologica. Ciò consente a Pac Service di adattare le produzioni in relazione ai cambiamenti nelle esigenze dei clienti, mantenendo constanti gli standard di efficienza e riuscendo ad evadere gli ordini con grande rapidità, la quale rimane uno dei punti di forza principali dell'impresa che si sta analizzando.

La grande varietà di prodotti forniti da Pac Service costituisce un altro plus per l'azienda, che, rispetto alla concorrenza, offre una più ampia gamma di cartoncini dalle differenti caratteristiche fisico-tecniche ed estetiche, grazie, soprattutto, alla maggior solidità finanziaria che le consente di acquistare più tipi di bobine e di poterle tenere in magazzino anche per periodi più lunghi, in quanto non vi è l'esigenza di recuperare i relativi esborsi in archi temporali brevi. Tale scelta, tuttavia, non ha comportato effetti negativi a livello economico: come evidenziato al paragrafo 3.3, l'asset turnover, il capitale circolante netto e il margine di tesoreria risultano ottimi, specie se confrontanti con i competitors diretti (come emerso nel confronto diretto del paragrafo 5.2). In aggiunta, Pac Service e, in particolare, il suo ufficio vendite offrono anche una consulenza tecnica sulle tipologie di materie prime che commerciano, consentendo ai propri clienti di

orientarsi meglio tra le varie fattispecie, qualora non avessero ben chiare le relative proprietà.

Come accennato sopra, Pac Service gode di un'elevata solidità economico-patrimoniale. Le performance economiche ottenute nel corso degli esercizi sono ottime e rassicuranti, e, soprattutto, sono superiori rispetto ai centri taglio con cui concorre direttamente sul mercato[115]. Anche a livello patrimoniale la società analizzata emerge sulle altre, con una struttura finanziaria priva di debito che le consente grande flessibilità negli investimenti e nelle strategie da intraprendere, cui vanno a sommarsi consistenti flussi di cassa operativi, tali da permetterle di autofinanziare la quasi totalità delle proprie attività.

A livello di forniture Pac Service può fare affidamento su una rosa di fornitori seri ed affidabili, che offrono materie prime di grande qualità, trovando ottimi riscontri presso il mercato finale. Anche in questo caso i trascorsi storici hanno fatto sì che la direzione sia riuscita ad instaurare rapporti solidi e duraturi con le cartiere da cui vanno abitualmente a fornirsi.

Pac Service può contare, inoltre, anche su un'ottima reputazione presso i clienti, costruita durante i decenni e che le valgono numerose referenze. Come risultato, tra la vasta platea di clienti, Pac Service possiede su una grande percentuale di interlocutori preferenziali, che le valgono una buona quota di fatturato che si è mantenuta stabile nel corso degli anni.

Punti di debolezza

Fanno da contraltare ai punti di forza, alcuni punti di debolezza riscontrati durante le analisi. In particolare la proposta di valore di Pac Service presenta una scarsa identità. E' emerso, infatti, come l'offerta sia poco focalizzata, impedendo così ai clienti di comprenderne a pieno i tratti distintivi: nello specifico sembra che Pac Service non abbia ancora deciso se connotarsi come un fornitore "continuativo", configurandosi per tanto come un soggetto a cui rivolgersi abitualmente per

[115] Per approfondimenti si rimanda ai paragrafi 3.3 e 5.2.

acquistare volumi di materia prima predefiniti, o se sia un fornitore "spot", cui rivolgersi solamente qualora vi fossero dei picchi di domanda o delle difficoltà nella pianificazione degli approvvigionamenti tali da richiedere una fornitura celere e dai quantitativi non particolarmente grandi. In questo senso Pac Service deve decidere se essere un fornitore di un tipo o dell'altro o se far coesistere queste due identità in modo più armonico di quanto non avvenga al momento. Ne è testimone l'attuale strategia di pricing "fluida", in cui non vi è un meccanismo predefinito da applicare alle varie commesse, ma in cui il prezzo viene stabilito di volta in volta dall'ufficio vendite in base al cliente che sta di fronte, scegliendo se applicare un prezzo contenuto per costruire rapporti di fornitura a medio-lungo termine, o se utilizzare dei prezzi più alti al fine di "approfittare" della situazione traendo il massimo profitto. Ciò può creare sicuramente disorientamento presso i clienti, andando ad impattare in modo negativo sull'immagine dell'azienda.

Ulteriore punto di debolezza è legato alla scarsa forza nel confronto con le cartiere. Queste, infatti, possiedono un'altissima percentuale del mercato del cartoncino, che si aggira attorno all'87%[116]. Tale preponderanza è dovuta al fatto che sono questi soggetti a produrre effettivamente il cartoncino (mentre i centri taglio lo acquistano in bobine per poi rivenderlo tagliato in fogli), acquisendo così una posizione di forza nei confronti degli altri anelli della catena che assieme compongono la filiera del packaging in cartoncino. C'è da sottolineare, però, che questa posizione di forza si sta via via affievolendo a causa dell'ingresso di cartiere estere, provenienti soprattutto dall'Asia, che sta facendo in modo che i prezzi di mercato di questa materia prima si stiano abbassando, "spingendo" i produttori di cellulosa meno efficienti fuori dal mercato. Sta di fatto che intermediari come Pac Service possono subire in modo piuttosto pesante le eventuali azioni delle cartiere volte a far sì che i centri taglio vengano esclusi da mercato in quanto le loro forniture diventerebbero troppo costose. Bisogna asserire, tuttavia, che Pac Service, come accennato in precedenza, ha costruito ottimi rapporti con i propri fornitori di cartoncino, tali per cui questo tipo di scenario non possa palesarsi a

[116] La stima di tale percentuale è stata calcolata al paragrafo 6.2.

breve, sebbene il modello di business attuale inevitabilmente presti il fianco a questi tipi di minaccia.
Anche la comunicazione rappresenta un neo per Pac Service. Essa ha, di fatto, attribuito poca importanza a tale aspetto dell'attività d'impresa, trascurandone i potenziali benefici. Questo aspetto, unito alla scarsa identità dell'offerta (già trattata in precedenza), porta ad una scarsa conoscenza dell'impresa e, in generale, del mondo dei centri taglio da parte delle cartotecniche, arrivando, in taluni casi, ad una sorta di diffidenza, che è stata riscontrata presso alcuni soggetti intervistati. Oltretutto, una scarsa comunicazione non facilità la penetrazione nel mercato. Inoltre, come ammesso da alcuni responsabili aziendali, vi è anche una forza di vendita insufficiente, dovuta ai risultati non sempre brillanti ottenuti dagli agenti di commercio di Pac Service.

Opportunità

Il settore in cui opera Pac Service, pur non essendo uno dei più dinamici del contesto non solo nazionale, ma globale, presenta comunque delle opportunità che possono essere sfruttate, alcune delle quali derivanti proprio da questa sorta di immobilismo che contraddistingue questo ambiente.
In primo luogo bisogna segnalare come la filiera del packaging in cartoncino abbia dato segni di una certa tenuta durante gli anni più difficili della recessione globale e di come presenti delle previsioni di leggera crescita o, tuttalpiù, di stabilità negli anni a venire. Ciò consente Pac Service di poter avere una certa fiducia per gli sviluppi futuri, tale da consentire la decisione di intraprendere nuovi progetti in questo ambito.
Ulteriore fattore positivo riguarda alcuni cambiamenti che si stanno verificando a valle in questa filiera: mentre in passato le cartotecniche riuscivano a programmare con un certo anticipo le proprie produzioni, oggi la situazione è mutata radicalmente. I clienti finali richiedono sempre più una certa rapidità nell'esecuzione delle commesse, preferendo effettuare ordinativi non

particolarmente grandi e ripetendoli nel corso del tempo, talvolta senza grande preavviso. In un contesto così movimentato, le cartiere risultano meno idonee a soddisfare le esigenze delle cartotecniche tramite la propria offerta di cartoncino, poiché i loro cicli produttivi richiedono alcune settimane e non sempre c'è la disponibilità a tenere grossi quantitativi di prodotti finiti presso i propri magazzini. Tale situazione potrebbe favorire in qualche misura il giro d'affari per i centri taglio, visto la loro rapidità nell'esecuzione degli ordini e la possibilità di offrire lotti di fogli non particolarmente grandi.

Un'altra opportunità deriva dalle politiche di marketing utilizzate da molti imprese utilizzatori finali del packaging realizzato. Infatti, in un contesto di debolezza nella domanda di beni di consumo, come quello attuale, molti soggetti hanno deciso di investire nel packaging come strumento di marketing, al fine di attrarre un numero sempre maggiore di consumatori. Tale tendenza, unita ad un forte orientamento al green e alla tutela dell'ambiente, sempre più presente all'interno della nostra società, fanno sì che il packaging in cellulosa e, quindi, anche in cartoncino teso, diventi uno strumento preferenziale per molti brand, vista l'elevata possibilità di riciclare tali materiali una volta acquistato il prodotto. Come ulteriore conseguenza, si assiste ad una ricerca di materiali sempre più particolari sotto il profilo estetico e più performanti sotto il profilo tecnico (si vedano, per esempio, i cartoncini per alimenti surgelati riscaldabili in microonde, che devono garantire la conservazione del cibo a basse temperature senza subire deterioramenti legati all'improvviso aumento della temperatura). Da qui nasce l'esigenza di poter disporre di materiali innovativi che permettano al packaging di svolgere al meglio le proprie funzioni e di attrarre i consumatori, nonché di cartoncini aventi delle opportune certificazioni che ne attestino la qualità, il rispetto di alcuni standard igienico-sanitari nella produzione o il rispetto di specifiche norme ambientali (vedi la certificazione "FSC").

Minacce

Dalle analisi e dalle ricerche svolte si sono palesate alcune possibili minacce che potrebbero incidere sull'operato di Pac Service.
In prima istanza si riscontrano delle potenziali insidie nei rapporti di forza interni al settore. Le cartiere godono di un certo potere all'interno di questa filiera, poiché hanno il controllo dei flussi delle materie prime che giungono agli utilizzatori finali del cartoncino o che vengono commercializzate dalle figure intermedie come i centri taglio. Pertanto riescono ad imporre il loro prezzo ai propri clienti, senza che questi riescano ad opporsi in modo considerevole, visto, in generale, il loro minor peso specifico, a cui si somma il fatto che gli utilizzatori finali del cartoncino (uniti ai centri taglio) sono in numero nettamente superiore ai loro produttori; pertanto, mentre le cartotecniche e i centri taglio hanno una scelta più ristretta dei soggetti a cui rivolgersi, questi ultimi possono, invece, contare su un ventaglio ben più ampio di clienti (o potenziali clienti) e sono meno incentivati a intraprendere una "guerra" sui prezzi. Tuttavia, nell'ultimo decennio si sono affacciati in Europa i produttori di cartoncino orientali, che, forti di prezzi ben inferiori rispetto alle cartiere del vecchio continente, stano modificando gli equilibri esistenti, spingendo verso il basso i prezzi di mercato di tutti i prodotti in cellulosa. Da ciò ne deriva un'accentuata concorrenza di prezzo riguardante i tipi di cartoncino "comuni", facilmente reperibili a buon mercato.
Una forte volatilità dei prezzi rappresenta un altro fattore in grado di intaccare l'attività di centro taglio, poiché un loro repentino aumento causerebbe notevoli difficoltà nello "scaricare" tale incremento sugli utilizzatori finali, che diverrebbero particolarmente sensibili a tale variabile, preferendo ancor più le cartiere come canale di approvvigionamento.
La minaccia più grande per i centri taglio, però, è rappresentata dall'aumento del numero delle cartiere che si stanno attrezzando per offrire un servizio di taglio su misura delle bobine, poiché sarebbero in grado di fornire fogli di cartoncino con formati personalizzati in base alle esigenze dei clienti ad un prezzo decisamente inferiore rispetto a quello che Pac Service sarebbe in grado di praticare. C'è da

considerare, però, che rispetto ai centri taglio, la fornitura da cartiera richiederebbe ugualmente tempi d'attesa più lunghi, vista la durata dei cicli produttivi, e presenterebbe parimenti l'esigenza di quantitativi piuttosto grandi. Sotto questo profilo Pac Service manterrebbe intatte diverse leve competitive da utilizzare presso le cartotecniche. Discorso diverso varrebbe se una cartiera acquisisse uno o più centri taglio, poiché, in questo caso, entrerebbe in possesso di un ulteriore canale tramite cui penetrare il mercato del packaging in cartoncino con le proprie materie prime, potendo, inoltre, contare su tutti i benefici propri di questa tipologia di fornitore ma, al contempo, potrebbe fare leva su prezzi inevitabilmente inferiori rispetto agli altri centri taglio, in virtù di notevoli vantaggi economici derivanti, in primis, dai minori costi di transazione e dalle economia di scala che si verrebbero a creare.

7.2 Le opzioni strategiche

Dalle analisi sin qui enucleate, sono emerse cinque opzioni strategiche percorribili, che vengono di seguito presentate.

Opzione n°1: Mantenimento dello status quo

Sia le analisi interne sia le analisi esterne hanno evidenziato una situazione non particolarmente preoccupante per Pac Service, tale da dover necessariamente comportare profondi cambiamenti. Infatti, tutti gli indicatori e gli indici economici sottolineano performance soddisfacenti, che diventano ottime se confrontate con quelle ottenute dai principali concorrenti, e la grande solidità patrimoniale ne è l'emblema più evidente. A ciò si aggiungono le prospettive di sostanziale stabilità del settore che, unite ai risultati emersi dallo studio dei clienti, lasciano intendere una certa sostenibilità del modello di business in essere nel medio, medio-lungo periodo.

L'evoluzione prevista del modello attuale, pertanto, sarà incentrata su miglioramenti incrementali che si renderanno necessari al fine di adattare l'attuale strategia competitiva alla naturale evoluzione del settore e che prevederanno:

- il potenziamento del sistema di controllo interno, al momento un po' debole e non ben modellato sulle esigenze dell'impresa, cui va ad aggiungersi l'introduzione di un sistema di controllo del "margine per commessa", in modo tale da consentire di calibrare al meglio le strategie di prezzo e di introdurre un meccanismo di pricing più obiettivo;
- il ridisegno della rete commerciale, volto a rendere più efficace ed efficiente la forza di vendita, i cui risultati non sono stati sempre soddisfacenti, magari attraverso l'introduzione di un area manager capace di orientare l'operato dei vari soggetti coinvolti;
- il rafforzamento dell'identità e dell'immagine di Pac Service presso i clienti, soprattutto tramite lo sviluppo della comunicazione, al fine di rendere comprensibile e attraente l'offerta verso l'esterno;
- l'investimento nella formazione delle risorse umane, incrementando il processo di delega soprattutto per quanto concerne la direzione della gestione operativa, in quanto il responsabile di tale area risulta essere, al momento, un elemento nevralgico e imprescindibile, ma assolutamente insostituibile per l'azienda, con evidenti rischi per l'intera organizzazione qualora tale persona si trovasse impossibilitata a dirigere le varie attività operative.

Opzione n°2: Focalizzazione dell'offerta

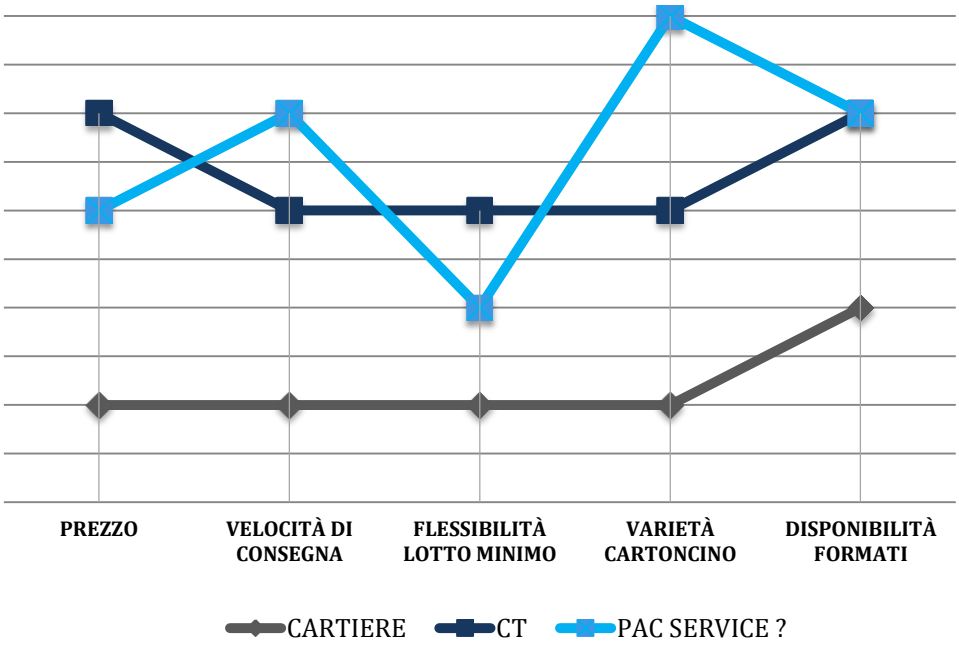
Nel corso delle analisi si è fatto più volte riferimento alle diverse caratteristiche dell'offerta dei centri taglio rispetto alle cartiere[117]. Attualmente l'offerta di Pac Service, pur garantendo rendimenti economici soddisfacenti e superiori rispetto ai concorrenti, non si differenzia molto dai tratti distintivi comuni a tutti i centri taglio. Da qui si manifesta l'opportunità di ottenere un vantaggio competitivo

[117] Vedi paragrafi 3.1 e 4.1.

rispetto alla concorrenza tramite una differenziazione degli attributi della propria proposta di valore.

A tale scopo può tornare utile il framework del "quadro strategico" proposto al paragrafo 2.2 quando veniva presentato il blocco del business model cavas denominato "proposta di valore", che viene impiegato in tale contesto analizzando le curve di valore delle cartiere e dei centri taglio, nonché la nuova possibile curva di valore di Pac Service (grafico 7.2.1).

Grafico 7.2.1: Il quadro strategico delle cartiere, dei centri taglio e della possibile evoluzione di Pac Service



Osservando le curve di valore delle cartiere e dei centri taglio, si evidenzia una situazione strategica tipica nel mondo delle imprese, in cui un gruppo di soggetti persegue la c.d. "leadership di costo", mentre un altro gruppo persegue la c.d. "leadership di prodotto"[118], con la prima delle due strategie che fa leva su una maggiore efficienza operativa al fine di offrire prodotti/servizi dagli attributi

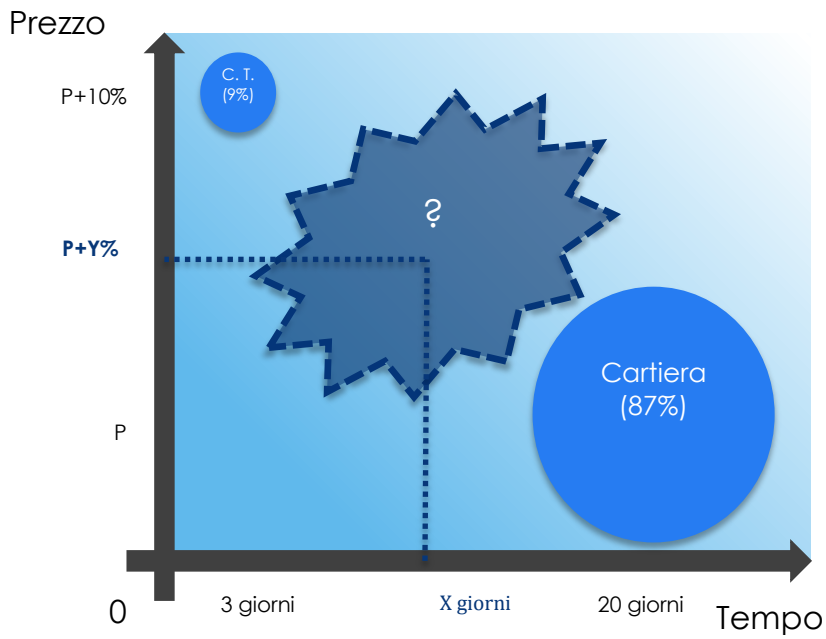
[118] Kim, W. C., Mauborgne R., 2005. "Strategia oceano blu. Vincere senza competere", Harvard Business Review Press.

inferiori, ma ad un prezzo nettamente più contenuto rispetto agli altri concorrenti (es. Ryanair rispetto alle altre compagnie di volo), e con la seconda delle due strategie che, invece, punta ad offrire prodotti/servizi dagli attributi superiori rispetto ai competitors, differenziandosi e cercando di ottenere un premium price (es. Ferrari nell'automotive). Nel nostro caso la leadership di costo viene perseguita dalle cartiere, che vendono cartoncino ad un prezzo più basso rispetto ai centri taglio, ottenendo importanti margini grazie, soprattutto, agli enormi volumi di vendita. I centri taglio, al contrario, pur non essendo essi stessi i produttori del cartoncino che commercializzano, seguono una strategia di prodotto, vendendo la materia prima ad un prezzo più elevato, ma offrendo un servizio senza dubbio superiore per quanto riguarda la rapidità delle consegne, le dimensioni dei lotti minimi offerti, la varietà del cartoncino e i formati di taglio. Come si può vedere dal grafico 7.2.1, le due curve di valore presentano andamenti del tutto simili, con la sola differenza che una è localizzata nella parte superiore del grafico (quella dei centri taglio), in virtù dei maggiori attributi legati alla ricerca di una leadership di prodotto, mentre l'altra è traslata verso il basso (la curva delle cartiere), data l'intenzione di ottenere una leadership di costo. Tra le due curve vi è uno spazio competitivo "vuoto" che Pac Service potrebbe esplorare grazie ad una nuova strategia. Per far ciò la propria curva di valore deve, come suggerito da Kim e Mauborgne in "Strategia Oceano Blu", focalizzarsi su alcuni attributi fondamentali della propria proposta di valore e non su tutti, al fine di evitare di risultare dispersiva e poco identificabile, e per evitare che i costi del prodotto aumentino in modo ingiustificato rispetto alle esigenze dei clienti che si intendono soddisfare. La scelta di questi attributi fondamentali deve essere orientata da una logica di diversificazione, cercando cioè di fare perno sui fattori competitivi non presidiati dagli altri concorrenti. Per far ciò risulta importante il framework delle "quattro azioni" (anch'esso già presentato nel dettaglio al paragrafo 2.2), tramite cui stabilire quali attributi aumentare, quali diminuire, quali eliminare e quali inserire[119]. Dalle analisi dei clienti svolte nel corso dl sesto capitolo, è emersa una scarsa sensibilità generalizzata da parte delle cartotecniche per quanto riguarda le

[119] Vedi nota precedente.

dimensioni dei lotti minimi offerti, suggerendo, pertanto, una riduzione di tale servizio, poiché non rappresenterebbe più una fonte di vantaggio competitivo, ma, al contrario, richiede un'esasperazione della flessibilità a livello operativo che, da un lato, rende più difficoltosa la programmazione delle attività produttive, e, dall'altro, comporta dei costi opportunità potenzialmente consistenti, derivanti dalla necessità di non portare mai a completa saturazione l'utilizzo degli impianti.
Sempre dalle analisi dei clienti è emersa una sorta di trade-off tra prezzo del cartoncino e rapidità della consegna, con il primo che cresce in modo proporzionale all'aumentare della seconda. Le cartotecniche si trovano, infatti, di fronte alla scelta tra l'acquisto della materia prima da cartiera ad un prezzo inferiore (prezzo *P*) ma con tempi d'attesa piuttosto lunghi (attorno alle 3 settimane), o l'approvvigionamento da centro taglio in tempi brevi (qualche giorno) ma a prezzi superiori (es. *P*+10%), senza poter scegliere tra combinazioni tempo-prezzo intermedie (tale situazione viene illustrata nel grafico 7.2.2).

Grafico 7.2.2: Trade-off: prezzo vs. rapidità delle forniture



Da questo grafico si può vedere come alla combinazione tempo d'attesa 20 giorni e prezzo *P* corrisponda un volume pari all'87% del mercato del cartoncino, mentre alla combinazione tempo d'attesa 3 giorni e prezzo *P+10%*, corrisponde un volume pari al 9% circa[120]; ma è facile vedere come vi sia un'intera area non presidiata, in cui il cartoncino può essere offerto nell'arco di *X* giorni (con *X*<20 giorni) ad un prezzo *P+Y%* (dove *Y*<10%), ottenendo volumi di vendita interessanti, probabilmente superiori a quelli ottenibili dai centri taglio tramite l'attuale combinazione tempo-prezzo. Da questa disamina, dunque, si ricava la necessità di abbassare il prezzo delle forniture, mantenendo costante o, addirittura, aumentando la rapidità delle consegne. Ciò è perseguibile da Pac Service attraverso una riorganizzazione a livello produttivo, che prevederebbe l'utilizzo di una (o due) delle tre linee produttive, da dedicare, come fatto sinora, all'evasione di specifiche commesse, seguendo di fatto la domanda, e di utilizzare due (o una) delle rimanenti linee, per tagliare le bobine in fogli dalle combinazioni "formato-tipologia di cartoncino" maggiormente richieste dal mercato, in modo tale da riuscire ad "anticipare" per certi versi la domanda e ad offrire in tempi rapidi (soprattutto rispetto alle cartiere) il proprio cartoncino alle cartotecniche con un prezzo non eccessivamente superiore rispetto ai produttori di cartoncino. Tale cambiamento a livello operativo richiede un'attenta taratura a livello operativo, ma può certamente portare a risultati interessanti.

Ulteriore cambiamento riguarda la varietà e la qualità del cartoncino. Come visto nella cluster analysis condotta al capitolo precedente, vi sono due cluster, denominati le "boutique" e gli "specialisti", che risultano particolarmente interessanti per i fornitori di cartoncino, dal momento che presentano le performance economiche più brillanti e i loro modelli di business sembrano essere i più sostenibili nel lungo periodo. Questi due gruppi, però, rispetto ai cluster dei "discount" e dei "bottegai" (gli altri due cluster emersi dall'analisi), sembrano molto più attenti alla qualità del cartoncino e alle sue proprietà fisico-tecniche,

[120] Tali dati sono stati ricavati dall'analisi svolta al paragrafo 6.2. Inoltre, il mancante 4% del volume complessivo spetta ad altri intermediari come i distributori, che, però, vengono considerati come fornitori del tutto marginali dalle cartotecniche e, pertanto, non sono stati considerati in questa sede.

nonché estetiche. Da queste considerazioni si evince l'opportunità di migliorare l'offerta di Pac Service, incrementando la varietà delle materie prime offerte, così da attrarre ancor più questa tipologia di clienti, che può rivelarsi molto redditizia all'allungarsi dell'orizzonte temporale, senza dimenticare che questi tipi di cartotecniche sembrano incorrere in un minor rischio di essere esclusi dal mercato del packaging rispetto ai discount o ai bottegai.
La maggiore focalizzazione favorirà, dunque, il perseguimento congiunto di un più armonico sviluppo dell'impresa al suo interno e di un coerente rafforzamento dell'identità aziendale verso l'esterno (comunicazione, rete commerciale, ecc.).

Opzione n°3: Modifica del ruolo nella catena del valore

Nella situazione attuale Pac Service si presenta al pubblico come un soggetto che svolge una lavorazione intermedia, il taglio delle bobine di cartoncino in fogli, secondo una visione, da parte del management, che privilegia fortemente la dimensione manifatturiera della società. Tuttavia, alcune cartotecniche, come emerso da alcune interviste, sia telefoniche, sia presso alcune aziende, apprezzano dei centri taglio più la funzione di intermediario che di impresa manifatturiera. Questa "nuova" prospettiva appresa offre diversi spunti per una modifica del ruolo di Pac Service all'interno della filiera del packaging in cartoncino; in particolare è stato colto un interessante spazio competitivo in cui Pac Service può presentarsi al mondo delle cartotecniche non come mero centro taglio, ma come un intermediario specializzato nella fornitura di materie prime innovative e d'avanguardia, sempre nell'ambito del cartoncino per packaging. In tale contesto l'obiettivo diventa quello di essere percepito dalle cartotecniche come un intermediario specializzato nella promozione e nella distribuzione di prodotti particolarmente innovativi sia in termini di funzionalità estetiche che di performance tecniche. Per raggiungere tale scopo, particolare attenzione dovrà essere riposta all'attività di ricerca (*scouting*) e selezione di tali tipologie di articoli, anche mediante l'introduzione e lo sviluppo all'interno di Pac Service di una

funzione ad esse dedicata, congiunta ad un servizio di consulenza verso gli utilizzatori del cartoncino.

Il vantaggio di differenziazione sarà perseguito attraverso il continuo sviluppo di relazioni con i produttori di cartoncino, anche mediante la costituzione di partnership strategiche. La maggiore marginalità derivante da tali tipologie di prodotti sarà mantenuta secondo una logica temporanea che prediligerà una prospettiva di rinnovamento continuo del portafoglio prodotti nel breve/brevissimo termine. Questa soluzione porterà a dei vantaggi comparati sia per Pac Service, in quanto riuscirebbe a garantirsi dei premium price presso i propri clienti, sia per i produttori di queste nuove tipologie di materiali, poiché potrebbero sfruttare un importante canale distributivo per raggiungere più rapidamente gli utilizzatori finali del prodotto, ottenendo, in questo modo, una maggior penetrazione nel mercato delle forniture, garantita dal nuovo ruolo di Pac Service come "scopritore sistematico" di materiali sempre nuovi e altamente performanti.

Un importante punto di forza di questa opzione strategica risiede nella possibilità per Pac Service di porsi come elemento in grado di far confluire i trend tecnologici e le innovazioni a livello di materie prime derivate dalla cellulosa, con i trend socio-culturali, che, a valle, modificano le esigenze e i comportamenti dei consumatori, molto più sensibili all'innovazione del packaging e al suo impatto sull'ambiente.

Opzione n°4: Crescita esterna: aggregazione mediante acquisizione

Pac Service dimostra una grande solidità dal punto di vista economico-finanziario che le potrebbe consentire di valutare un'espansione per linee esterne, che rispetto ad una crescita interna, si realizza in un arco temporale inferiore, potrebbe permettere di superare alcune barriere all'entrata (sia verso il mercato degli approvvigionamenti, sia verso il mercato di sbocco), dà la possibilità di eliminare un possibile concorrente (se questo venisse inglobato), ma che, al contempo,

potrebbe comportare dei problemi derivanti dall'inutile duplicazione di alcune strutture aziendali e potrebbe causare cambiamenti repentini con ripercussioni (positive o negative) sulla cultura e sulle conoscenze sia del soggetto acquirente che del soggetto acquisito, senza dimenticare che da ogni acquisizione deriva un cambiamento della compagine sociale che investe il soggetto acquirente, il soggetto acquisito o entrambi[121].

Le tipologie principali di crescita per linee esterne sono: l'integrazione verticale (a monte o a valle), l'integrazione orizzontale (crescita all'interno dello stesso settore) o diversificazione (crescita in settori in cui non si è presenti). Tra queste fattispecie, l'ultima non viene presa in considerazione in questa sede, in quanto non ritenuta particolarmente coerente con le finalità di questo elaborato.

Una prima ipotesi prevederebbe un'integrazione di tipo verticale, la quale, teoricamente, porterebbe a dei vantaggi derivanti dalle cosiddette economie di transazione, sia che si proceda ad un'integrazione a monte, sia che si decida di integrarsi a valle, dal momento che nel primo caso i minori costi di transazione renderebbero più economici gli approvvigionamenti delle materie prime, consentendo a Pac Service di vendere il proprio cartoncino a prezzi inferiori rispetto agli altri centri taglio, mentre nel secondo caso renderebbe meno costosi gli approvvigionamenti della cartotecnica acquisita, aumentando la competitività del packaging prodotto a livello di prezzo.

Analizzando più nel dettaglio l'ipotesi di *integrazione a monte*, si riscontrano i seguenti *vantaggi* per Pac Service:

- a livello operativo, come già detto in precedenza, Pac Service avrebbe, come centro taglio, minori costi di transazioni, rendendo più competitivo a livello di prezzo il cartoncino tagliato in fogli;
- vi sarebbero delle sinergie a livello operativo, poiché verrebbe garantita una certa continuità nel flusso dei materiali dalla cartiera al centro taglio;
- la presenza di sinergie a livello commerciale: Pac Service potrebbe fornire cartoncino sia come cartiera, con tutti i vantaggi già più volte citati nei

[121] Potito L., 2009, "Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese", Giappichelli Editore, Torino.

precedenti capitoli, sia come centro taglio, aumentando di fatto il proprio peso specifico presso le cartotecniche, superando, inoltre, i limiti propri di una tipologia di fornitura grazie i vantaggi derivanti dall'altra e viceversa.

A ciò si contrappongono alcuni *svantaggi* dell'integrazione a monte, legati a:

- l'aumento complessivo del rischio aziendale, poiché, oltre ai rischi già presenti nella sua attività di centro taglio, Pac Service ingloberebbe anche i rischi che gravano in generale sulle cartiere (uno su tutti la maggior pressione competitiva derivante dalle cartiere asiatiche), senza considerare il fatto che la nuova organizzazione imporrebbe significative modifiche a livello di assetto manageriale, poiché si presenta la necessità di assumere delle persone dotate di maggior conoscenza specifica in tale ambito e che sappiano meglio gestire tali rischi;
- un'inevitabile riduzione nella varietà dei cartoncini commercializzati, dal momento che difficilmente altre cartiere sarebbero disposte ad offrire a Pac Service i propri articoli, senza considerare che la stessa Pac Service potrebbe avere meno interesse a commercializzare i prodotti di altre imprese, sebbene, avendo relazioni con altri produttori di cartoncino, potrebbe ottenere delle informazioni utili sui prodotti che questi vendono e sui relativi prezzi praticati, riuscendo così a monitorare costantemente le altre cartiere;
- l'elevato costo da sostenere per acquistare una cartotecnica, che comporta un esborso finanziario particolarmente importante i cui benefici sono tutti da verificare.

L'*integrazione a valle*, invece, presenta i seguenti *vantaggi*:

- un minor costo degli approvvigionamenti di cartoncino che si riflette in un minor costo del packaging offerto al mercato, potendo così contare su un'importantissima leva competitiva per accrescere la propria quota di mercato;
- avere il polso della situazione di ciò che avviene a valle, con particolare rifermento agli acquirenti finali;
- avere un maggior controllo del mercato di sbocco;
- avere maggior forza contrattuale nei confronti delle cartiere.

Ad essi fanno da contraltare alcuni *svantaggi*:

- benché tale tipologia di aggregazione risulti essere meno costa della prima, in quanto il costo di una generica cartiera supera di molto, in media, quello di una cartotecnica[122], l'esborso necessario non è comunque irrisorio e l'attuale stato di difficoltà in cui versano diverse cartotecniche italiane, potrebbe rappresentare un campanello d'allarme;
- le attività che stanno alla base di una cartotecnica richiedono delle competenze di cui la proprietà e il management di Pac Service non sono attualmente in possesso e il cui apprendimento potrebbe risultare non così immediato.

Un'*integrazione orizzontale*, rispetto ad una di tipo verticale, sembra avere maggiori margini per una sua implementazione. Innanzitutto, l'acquisizione di un soggetto operante nello stesso settore consentirebbe di ottenere, oltre ai teorici benefici in termini economie di scala e di apprendimento[123], diversi *vantaggi*, quali:

- la possibile eliminazione di un concorrente che viene assorbito;
- un aumento della propria quota di mercato, senza andare ad alterare, almeno inizialmente, le quote degli altri concorrenti;
- una maggiore forza contrattuale nei confronti delle cartiere, poiché il peso specifico di Pac Service diventerebbe più grande;
- un rafforzamento della leadership e dell'immagine aziendale, sia presso i clienti, sia presso i concorrenti;
- la nascita di importanti sinergie operative, legate all'opportunità di effettuare produzioni parallele o, all'occorrenza, concentrare certe tipologie di attività e di lavorazioni presso una delle due aziende (esempio la produzione in serie di grandi volumi di fogli), facendo sì che ci si possa presentare al mercato con due (o più) tipologie di offerta;

---

[122] Ciò è dovuto principalmente alle dimensioni e alla tipologia degli impianti che devono essere utilizzati per svolgere tali attività, senza trascurare che la produzione di cartoncino presenta significative economia di scala all'aumentare della dimensione specifica dell'impresa.

[123] Potito L., 2009, "Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese", Giappichelli Editore, Torino.

- una maggior penetrazione nel territorio, che diventa più forte all'aumentare della distanza tra i due centri taglio (anche se tale distanza non deve essere eccessiva, al fine di non ostacolare le suddette sinergie.

Gli *svantaggi* deriverebbero principalmente da:

- l'esposizione finanziaria che un'acquisizione inevitabilmente comporta;
- l'aumento della complessità gestionale, che richiederebbe una delicata riconfigurazione a livello organizzativo e gestionale, dovuta non tanto a delle carenze di conoscenze e know-how, quanto, piuttosto, alla necessità di introdurre un meccanismo di delega che permetta al nuovo soggetto di operare nel miglior modo possibile; meccanismi di delega di cui Pac Service, al momento, è alquanto carente.

Da questa disamina dei pro e dei contro legati alle varie tipologie di integrazione effettuabili da Pac Service, quella maggiormente percorribile risulta essere, pertanto, l'integrazione orizzontale.

A questo punto diventa fondamentale la scelta dell'azienda target, viste le importanti ripercussioni a livello strategico che essa può comportare. Le due variabili fondamentali per questa decisione sono:

- la *tipologia di centro taglio* da acquistare: esso può avere caratteristiche del tutto simili a Pac Service (C.T *uguale* a Pac Service), oppure esso può essere dotato (o venire dotato) di caratteristiche "complementari" (C.T. *complementare* a Pac Service), magari offrendo un minor servizio in termini di personalizzazione dei formati e di dimensioni dei lotti minimi offerti, ma privilegiando volumi più levati e, soprattutto, un costo delle forniture più contenuto, anche a fronte, se necessario, di una minor rapidità (anche se i tempi di consegna dovranno risultare, comunque, di molto inferiori rispetto a quelli delle cartiere);
- la *distanza geografica*: l'azienda target potrebbe essere *vicina* all'ubicazione di Pac Service, oppure (relativamente) *distante*.

Dall'incrocio delle due variabili si ottengono quattro soluzioni strategiche differenti, sintetizzate dalla seguente matrice:

		Tipologia di centro taglio	
		Uguale	**Complementare**
Distanza geografica	**Vicina**	Maggior forza contrattuale con le cartiere	Maggiore forza contrattuale con le cartiere e più tipologie di offerta
	Distante	Maggiore forza contrattuale con le cartiere, maggiore copertura territoriale e maggiore penetrazione	Maggior forza contrattuale con le cartiere

Le quattro combinazioni, in base al centro taglio acquisito, sono:

- centro taglio *uguale-vicino*: tale scelta darebbe come frutto una maggior quota di mercato e una conseguente maggior forza di mercato presso le cartotecniche. Tale opzione non presenta un elevato grado di interesse, poiché l'offerta rimarrebbe la stessa e si otterrebbe solamente una crescita dimensionale dell'impresa, unita a delle economie di scala;
- centro taglio *complementare-distante*: analogamente a quanto visto al punto precedente, questa combinazione garantirebbe, soprattutto, una maggiore quota di mercato e una maggior forza contrattuale presso le cartiere, a cui si somma una superiore sfera di influenza legata alla superiore copertura del territorio. Tuttavia, anche tale opzione non risulta essere particolarmente interessante, in quanto i due tipi di offerta andrebbero a coprire aree geografiche diverse, senza sfociare in vere e proprie sinergie a livello di mix di offerta;
- centro taglio *uguale-lontano*: questa combinazione, oltre ai soliti vantaggi a livello di quote di mercato detenute, di economie di scala e di forza

contrattuale, presenta interessanti risvolti per quanto riguarda la copertura territoriale e la penetrazione a livello di mercato, in quanto consentirebbe di aumentare considerevolmente il raggio di azione di Pac Service, che riuscirebbe meglio a diffondere il proprio tipo di offerta, sfruttando al contempo delle sinergie a livello di know-how e di competenze proprie;

- centro taglio *complementare-vicino*: quest'ultima tipologia, oltre alle economie di scala, alla maggior quota di mercato e alla maggior forza contrattuale, premetterebbe a Pac Service di presentarsi ai suoi interlocutori attuali e acquisiti, con un offerta più ampia, riuscendo ad offrire prodotti e servizi che soddisfino sia i bisogni tipici degli acquisti da centro taglio, sia bisogni che più si avvicinano agli acquisti dalle cartiere (qui possono rientrare in gioco le considerazione fatte durante la presentazione dell'opzione strategica n° 2 – focalizzazione dell'offerta).

Si può concludere, quindi, che si presentano diverse opportunità di espansione per linee esterne perseguibili da Pac Service, ma che le più vantaggiose e le più coerenti da un punto vista sia strategico sia economico, riguardano l'integrazione orizzontale mediante l'acquisizione di un centro taglio simile per caratteristiche a Pac Service, ma situato ad una certa distanza, oppure mediante l'acquisizione di un centro taglio dalle caratteristiche complementari ma, in questo caso, situato a non molta distanza da Pac Service.

Opzione n°5: Piano di uscita

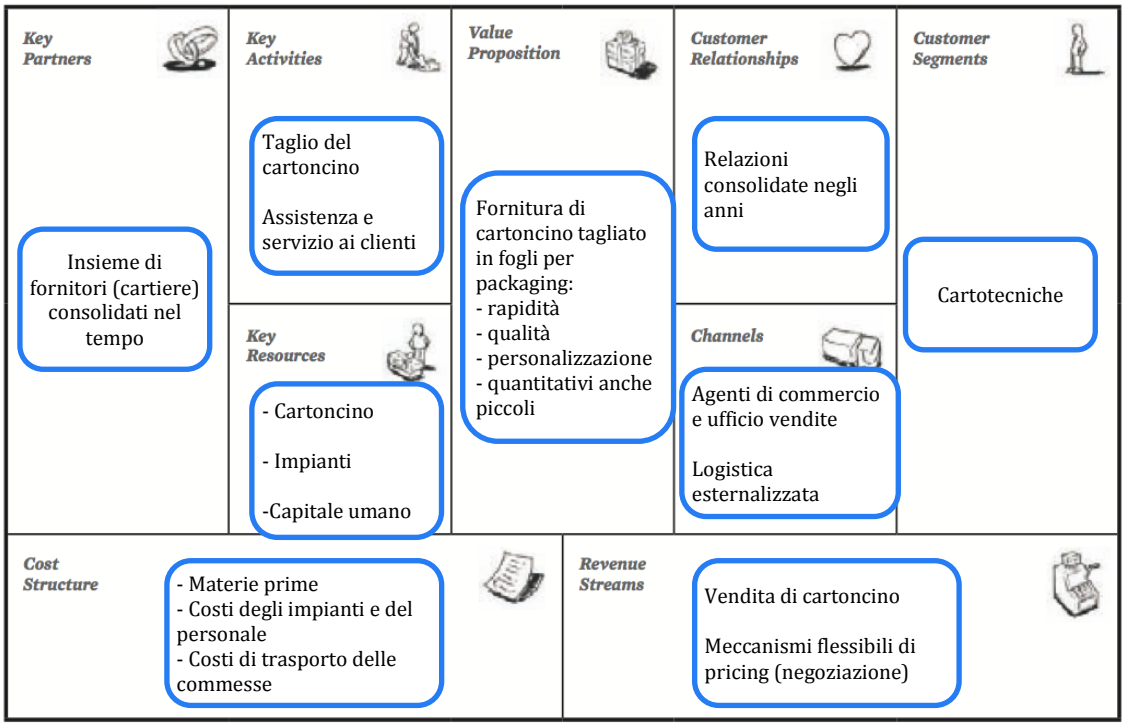
Lo stato di salute finanziaria di Pac e le evidenze relative alle possibili tendenze del settore per gli anni a venire offrono l'opportunità di valutare la scelta di massimizzazione attuale del valore volta ad una successiva cessione del complesso aziendale al prezzo più alto possibili. In tale prospettiva la decisione del management potrebbe ricadere sulla definizione di un piano graduale di uscita dalla società attraverso la vendita totale di Pac Service o la cessione della stessa.

Se la proprietà decidesse di intraprendere questa decisione, oltre a tutte le procedure tipiche necessarie per effettuare una procedura di M&A, il management dovrebbe cercare di mettere in atto tutta una serie di azioni volte ad aumentare il valore di mercato dell'impresa, come, per esempio, ridimensionare alcune tipologie di investimenti oppure cercare di "sgonfiare" il capitale circolante netto con lo scopo di accrescere i flussi di cassa disponibili, riuscendo così ad ottenere una maggior valutazione dell'impresa in base ai criteri finanziari o ai criteri misti.
Tale opzione, non è particolarmente caldeggiata, viste le opportunità di sviluppo e crescita presenti, ma rimane comunque sempre presente e potrebbe diventare particolarmente interessante, qualora la proprietà individuasse altri settori in cui investire, intraprendendo così nuovi progetti aziendali, o qualora decidesse semplicemente di voler monetizzare il valore sin qui accumulato a livello economico.

7.3 La riconfigurazione del business model di Pac Service

Al paragrafo 3.2 è stata effettuata una mappatura dell'attuale modello di business di Pac Service che sono state sintetizzate all'interno del canvas rappresentato nella figura 7.3.1.

Figura 7.3.1: Il business model canvas originario di Pac Service



In seguito, dalle analisi interne, dalle analisi esterne (analisi del settore, analisi dei concorrenti e analisi dei clienti) e dall'analisi SWOT, sono state ricavate 5 opzioni strategiche che possono essere utilizzate per la riconfigurazione del business model di Pac Service. Si può facilmente notare come alcune opzioni possano essere percorse congiuntamente, mentre altre, come, ad esempio, il "piano d'uscita", escludono in tutto o in parte le altre alternative, viste le scarse affinità. Nello specifico è stato deciso di abbandonare l'opzione di uscita, in quanto la volontà della proprietà è di continuare con l'attività già in essere e di migliorarla dove possibile. Anche l'opzione di crescita mediante acquisizione è stata accantonata, dal momento che, finora, non sono state individuate delle aziende-target interessanti e che ben rispondano alle esigenze strategiche maturate, sebbene non si esclude che in un futuro, più o meno prossimo, si possa procedere con un'operazione di acquisizione, qualora si verificassero le giuste premesse.

In definitiva, per riconfigurare il business model di Pac Service, si è deciso di effettuare una sorta di mix delle prime tre opzioni strategiche individuate: il mantenimento dello status quo con le relative migliorie, la focalizzazione dell'offerta e la modifica del ruolo nella catena del valore. Tali cambiamenti devono essere inglobati all'interno di un quadro armonico schematizzato nella figura 7.3.2, che rappresenta il canvas del business model riconfigurato.

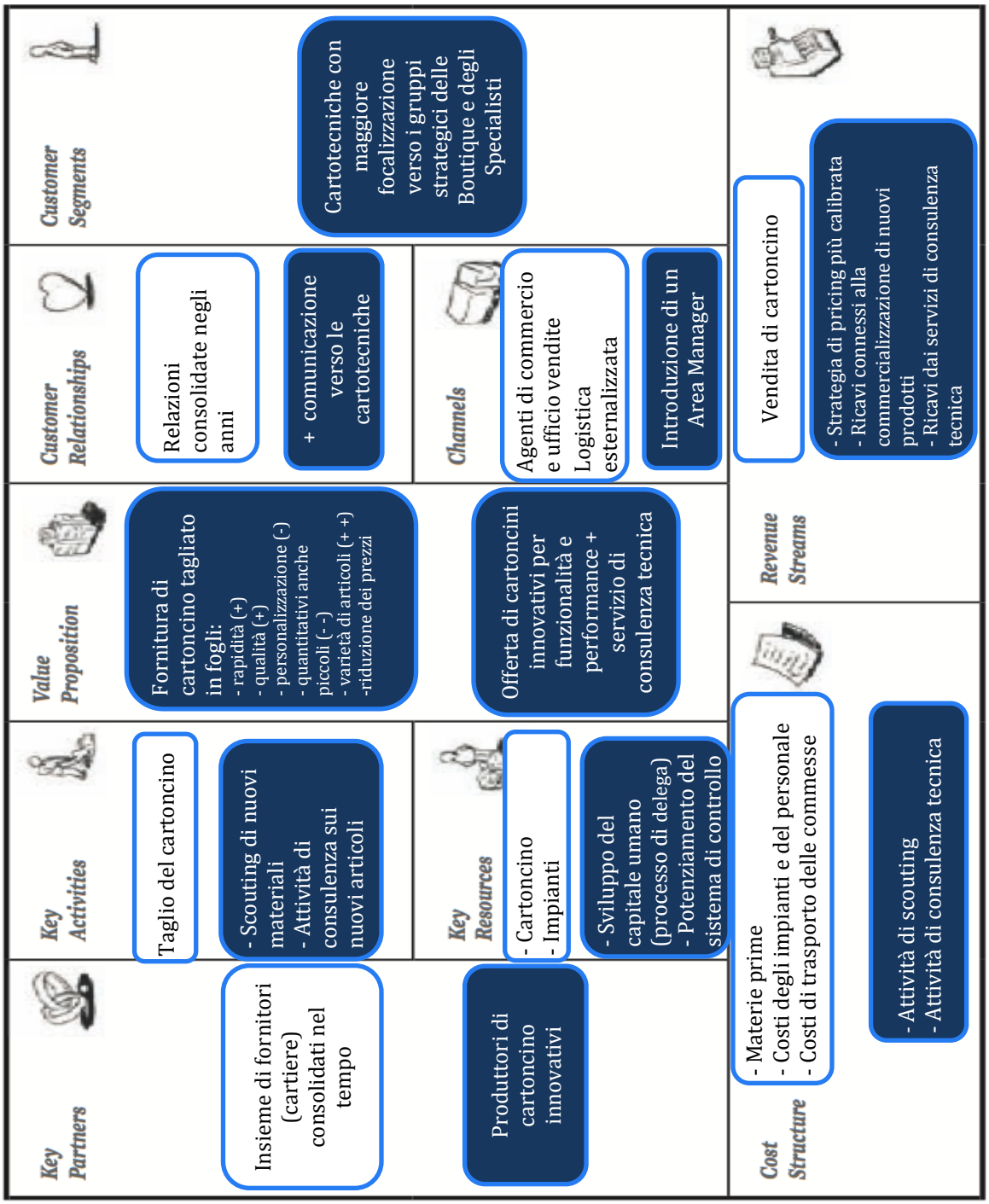
Questo nuovo business model parte da una riconfigurazione customer-driven, che ha come epicentro il blocco dei clienti con una successiva propagazione a tutte le altre componenti del canvas[124], poiché le analisi strategiche e, in particolare, la cluster analysis hanno messo in luce importanti opportunità di mercato provenienti proprio dal versante dei clienti.

Viene ora presentato il nuovo business model canvas descrivendo nel dettaglio tutte le sue componenti.

[124] Per approfondimenti sulla riconfigurazione custormer-driven e sugli altri tipi di riconfigurazione si rimanda al paragrafo 2.3.

Figura 7.3.2: Il canvas del business model riconfigurato di Pac Service

(*nei riquadri blu vengono evidenziate le modifiche apportate al business model originale*)



I clienti

Come detto, la ricombinazione dei 9 blocchi del business model canvas parte da una più attenta segmentazione dei clienti: se in precedenza Pac Service si rivolgeva indistintamente all'intera platea delle cartotecniche, in base alla classificazione strategica di questa tipologia di imprese emersa dalla cluster analysis, essa ora cercherà di orientare la propria offerta in modo da renderla più appetibile soprattutto per due gruppi strategici: quello delle "Boutique" e quello degli "Specialisti", già ampiamente descritti al paragrafo 6.3 e 7.1, cui si rimanda per eventuali approfondimenti.
Ciò non esclude che questa nuova taratura della proposta di valore possa trovare un certo consenso anche presso gli altri due gruppi, quello dei "Discount" e quello dei "Bottegai", ma, certamente, essa mira a soddisfare maggiormente i primi due segmenti, poiché risultano essere potenzialmente i più redditizi per Pac Service e perché presentano, a loro volta, dei modelli di business che offrono maggiori garanzie di sostenibilità al protrarsi dell'orizzonte temporale.

La proposta di valore

L'offerta di Pac Service continuerà a prevedere la fornitura di cartoncino per packaging, sebbene varieranno alcuni attributi di tale offerta, in base alle considerazioni esposte durante la descrizione dell'opzione strategica n°2, denominata "focalizzazione dell'offerta" e presentata nel dettaglio al paragrafo 7.2.
In particolare, all'attuale proposta di valore, al fine di riuscire ad intercettare le specifiche esigenze dei gruppi delle "Boutique" e degli "Specialisti", dovranno essere apportate le seguenti modifiche:

- *incremento della rapidità della consegna* e *riduzione del prezzo* andando così a collocarsi in uno spazio strategico ancora non presidiato e frutto dell'attuale dicotomia "consegna rapida e prezzo alto" vs. "consegna lenta e prezzo basso", a sua volta derivante dall'offerta tipica dei centri taglio (la prima delle due

combinazioni della dicotomia) e dall'offerta delle cartiere (la seconda delle due combinazioni). In questo modo Pac Service risulterebbe più rapida delle cartiere ma, al contempo, meno costosa degli altri centri taglio, potendo così trovare il riscontro presso una fascia di cartotecniche le cui esigenze vengono escluse dall'attuale trade-off e che si ritiene che possa garantire volumi di vendita piuttosto cospicui. Per far ciò vi deve essere una riorganizzazione a livello di impianti produttivi che verrà meglio descritta in seguito;

- *aumento della varietà e della qualità del cartoncino offerto*. Come emerso dalla cluster analysis, i gruppi delle "Boutique" e degli "Specialisti" risultano essere particolarmente attenti alla qualità del cartoncino, alle loro funzionalità estetiche e alle loro capacità tecniche. Pertanto, la proposta di valore dovrà essere potenziata per quanto riguarda tali attributi dell'offerta, differenziandosi quanto più possibile dai concorrenti per l'elevato livello raggiunto da questo attributo dell'offerta;
- *mantenimento degli attuali standard per quanto attiene alla disponibilità di formati*, garantendo anche una certa personalizzazione dei fogli in base alle esigenze dei clienti, senza andare ad intaccare l'aumento dell'efficienza necessario allo scopo di abbassare i prezzi delle forniture;
- *riduzione della flessibilità per quanto riguarda la dimensione dei lotti minimi offerti*, poiché la decisione di garantire la fornitura di quantitativi anche molto piccoli, richiede un'elevatissima flessibilità operativa unita ad una necessaria non saturazione della capacità produttiva che non si traduce, poi, in un premium price presso i clienti, poiché non attribuiscono un particolare valore economico a tale caratteristica.

Oltre alla classica fornitura di cartoncino per packaging, sebbene modificata in modo significativo a livello di attributi, la nuova proposta di valore, in base a quanto visto durante l'esposizione della terza opzione strategica, denominata "modifica del ruolo nella catena del valore", contempla una maggiore attività di intermediazione verso le cartotecniche, con una forte specializzazione nella fornitura di materie prime innovative e d'avanguardia, sempre nell'ambito del cartoncino per packaging. In questo modo Pac Service passa da venditore di

materie prime a venditore di "nuove soluzioni" a livello sia di proprietà estetiche che di funzionalità tecniche per quanto concerne il cartoncino, il tutto affiancato da un importante servizio di consulenza alle aziende riguardo le proprietà dei nuovi articoli commercializzati. Questa soluzione presenta molteplici vantaggi: innanzitutto, Pac Service potrebbe garantirsi dei margini consistenti dall'offerta di cartoncini sempre all'avanguardia; le cartiere che fanno innovazione di prodotto riescono a garantirsi un rapido accesso al mercato di sbocco grazie all'attività e alla promozione effettuati da questo nuovo tipo di intermediario, ossia da Pac Service; le cartotecniche possono presentarsi ai propri clienti con prodotti di maggiore qualità, dalle performance superiori e da un più elevato appeal estetico, differenziandosi, così, dai propri concorrenti e ottenendo un vantaggio competitivo; infine, vi potrebbero essere anche importanti vantaggi per gli utilizzatori del packaging, ossia le aziende committenti, poiché potrebbero contare su una leva di marketing in più per cercare di attrarre il pubblico dei consumatori.
In tale prospettiva, Pac Service deve configurarsi come una sorta di "piattaforma multi-sided"[125] in cui i produttori di materiali innovativi e acquirenti di nuove soluzioni tecniche si incontrano in un luogo, rappresentato dalla figura di Pac Service, in cui possono interfacciarsi gli uni con gli altri. Ma per far ciò, Pac Service deve svolgere un'importantissima attività di scouting di nuovi materiali presso cartiere ed, eventualmente, anche presso centri e laboratori di ricerca , poiché il successo di questa attività si gioca proprio in questa fase. Inoltre, si dovrà provvedere alla creazione di un network che faciliti i contatti con i vari soggetti, privilegiando una prospettiva di breve-medio termine con i vari produttori, senza fossilizzare l'offerta, ma aggiornandola continuamente.

- [125] Per approfondimenti sul tema delle piattaforme multi-sided si consiglia di consultare Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers", John Wiley & Sons Inc.

I canali di distribuzione

Per raggiungere i clienti si è deciso di continuare a rivolgersi ad un servizio di logistica esterno, poiché, in base alle dimensioni attuali, risulterebbe meno costoso rispetto alla scelta di dotare l'azienda di un propria rete di logistica interna.
In questo ambito i cambiamenti più significativi riguardano l'introduzione di un area manager in grado di coordinare l'azione degli agenti di commercio rendendola più efficace, visto che, talvolta, il loro operato non ha dato i frutti sperati. A tale figura deve essere assegnata una certa responsabilità legata ai risultati ottenuti, dandole, allo stesso tempo, ampi spazi di manovra per attuare politiche di vendita vincenti e dotandola di un più forte supporto a livello di sistema di controllo dei soggetti ad essa subordinati. In questo modo Pac Service può presentarsi al mercato con una forza di vendita adeguata agli obiettivi e alle aspettative che essa si pone.

La customer relationship

Per quanto riguarda le relazioni con i clienti, è stata sottolineata più volte un'evidente carenza a livello di comunicazione da parte di Pac Service, come confermato dalla scarsa conoscenza o dalla diffidenza verso il mondo dei centri taglio manifestata da diverse cartotecniche intervistate. Pertanto, un rafforzamento dell'immagine di Pac Service presso il proprio pubblico di riferimento è quanto mai auspicabile, anche in virtù della nuova figura di intermediario che essa si propone di assumere, che necessità di un'accurata conoscenza di tale ruolo da parte dei produttori di packaging, che può essere ottenuta solo mediante un'importante azione di comunicazione all'esterno.

I flussi d'entrate

Come nella configurazione iniziale, la maggior parte dei flussi d'entrata deriva dalla vendita dei vari tipi di cartoncino. Tuttavia, tali ricavi potrebbero essere incrementati, grazie all'offerta di prodotti innovativi, frutto di un'attenta attività di scouting, garantendo così un premium price da parte dei clienti, i quali riconoscono a tali articoli un maggior valore. Un aspetto che deve essere assolutamente modificato è la strategia di pricing, poiché, al fine di migliorare l'identità e l'immagine aziendale, il prezzo non può essere arbitrario, pena un certo malcontento da parte dei clienti. Pertanto va individuata una sorta di criterio guida nella fissazione dei prezzi, iniziando con la suddivisione dell'offerta in articoli "premium", quali i materiali innovativi, che possono essere ceduti a prezzi più alti, e forniture continuative, dotate di un prezzo inferiore e dei nuovi attributi dell'offerta "generica". In questo modo si evita di creare ogni sorta di disorientamento presso i clienti, che talvolta è stata riscontrata. Diventa necessaria, inoltre, l'introduzione di un sistema di controllo del costo per commessa, in modo tale da riuscire a conoscere nel dettaglio i margini con cui l'azienda riesce ad operare e ad agire di conseguenza.
Ulteriori flussi monetari potrebbero derivare dall'attività di consulenza tecnica sui nuovi prodotti e sulle loro possibili applicazioni, nell'ottica di trasformazione della visione aziendale dalla prospettiva di fornitori di materie prime a fornitori di soluzioni innovative.

Le risorse chiave

Rispetto alla situazione di partenza, si è manifestata la necessità di potenziare ulteriormente il capitale umano, con particolare riferimento allo sviluppo di un processo di delega che permetta alla direzione, in generale, e alla gestione operativa, in particolare, di poter contare su figure di supporto in grado anche di sostituire le persone attualmente coinvolte in tali ambiti, qualora si verificasse

questa esigenza, riuscendo così a lenire una potenziale fonte di debolezza, legata alla presente insostituibilità del management. A tal proposito diventa fondamentale anche il potenziamento del sistema di controllo interno, al fine di rendere il più armonioso ed efficace possibile tale processo.
Sempre a livello di capitale umano, diventa cruciale l'expertise e il know-how dei soggetti coinvolti nell'attività di ricerca dei nuovi materiali presso i produttori di cartoncino per poter rendere tale azione un reale valore aggiunto per Pac Service.

Attività chiave

Oltre alla classica attività di centro taglio, diventa fondamentale l'attività di scouting di materiali innovativi e performanti, poiché tale attività avrà un ruolo nevralgico nella costruzione del vantaggio competitivo di Pac Service rispetto a tutti gli altri fornitori di cartoncino per packaging. Pertanto, a tale funzione di ricerca vanno assegnate diverse risorse affinché possa garantire un certo successo all'impresa.
Anche a livello operativo vi è l'esigenza di apportare alcune modifiche, stabilendo il criterio in base al quale assegnare le tre linee produttive attuali ai diversi tipi di offerta. In particolare, come accennato in precedenza nel corso del capitolo, sarà necessario scegliere quante linee dedicare ad un tipo di produzione dalle caratteristiche identiche a quella attuale e quante linee assegnare alla nuova focalizzazione dell'offerta, che prevede un aumento della rapidità delle consegne, una riduzione del prezzo e un aumento della grandezza degli ordinativi minimi. Tale decisione diventa molto importante alla luce dei vantaggi competitivi ottenibili e presentati nel dettaglio nell'esposizione dell'opzione strategica n°2- "focalizzazione dell'offerta". In questo modo, tramite la combinazione di tipologie di produzioni diverse per caratteristiche, Pac Service può presidiare uno spazio strategico finora inesplorato e dalle importanti prospettive future.

I key partners

Le partnership strategiche diventano un altro tassello fondamentale del mosaico, poiché è proprio grazie alla collaborazione con i produttori di materiali innovativi e con i centri di ricerca che Pac Service può presentarsi al mercato come fornitore di soluzioni d'avanguardia. Queste collaborazioni devono, però, diventare sistematiche e devono essere continuamente aggiornate ed ampliate, anche al fine di evitare che Pac Service rimanga spiazzata dall'eventualità che, una volta introdotta una nuova tipologia di cartoncino, il relativo produttore bypassi la sua intermediazione. In questo modo, se anche simili situazioni si verificassero, Pac Service ne uscirebbe meno danneggiata, poiché può contare su altri produttori per mantenere una certa attrattività per quanto riguarda il suo assortimento di prodotti.

La struttura dei costi

In tale ambito si assiste ad un mantenimento di tutte le voci di costo di costo già presentate in sede di mappatura dell'attuale modello di business di Pac Service (vedi paragrafo 3.2). Le principali variazioni sono dovute a:

- l'implementazione di un sistema di controllo più efficace, che, però, garantirebbe in un secondo momento una significativa riduzione dei costi a livello operativo;
- l'ingaggio di un area manager per quanto concerne l'area delle vendite;
- la spese per il potenziamento della comunicazione;
- tutti quei fattori derivanti da una crescita dimensionale che impattano sulla struttura organizzativa, come l'assunzione e la formazione di nuovi dipendenti nonché delle figure che dovranno affiancare il management e cui verranno attribuiti nuovi compiti e responsabilità in linea con l'inevitabile processo di delega.

A questi costi "canonici", vanno aggiunti quelli legati a:

- l'attività di scouting di nuovi materiali;
- l'attività di consulenza sui nuovi prodotti;
- la creazione e il funzionamento del network che starà alla base di questa sorta di piattaforma multi-sided.

Il risultato di questa riconfigurazione, effettuata sulla base delle analisi strategiche interne ed esterne condotte in precedenza, porta, dunque, ad un modello di business proprio di una nuova figura di intermediario all'interno della filiera del packaging in cartone, la quale combina la canonica attività di centro taglio, seppur sviluppata mediante l'utilizzo di differenti leve competitive al fine di crearsi un proprio spazio strategico, con una nuova attività di intermediazione tra il mondo dei produttori delle materie prime e dei suoi utilizzatori. Pac Service, pertanto, deve accentuare ancora di più il proprio ruolo di anello di congiunzione tra le cartiere e le cartotecniche, passando quindi da azienda prettamente manifatturiera, ad azienda che abbina all'attività tipica del centro taglio una forte componente di servizi aggiuntivi in grado di creare valore sia per il cliente che per la stessa Pac Service; uno su tutti lo scouting di nuove tipologie di materiali per funzionalità estetiche e per proprietà tecniche da poter proporre alla platea dei clienti.
Mediante questa riconfigurazione del proprio business model, Pac Service può affrontare in modo più adeguato le sfide che i cambiamenti del contesto economico le impongono, creandosi un nuovo spazio strategico in cui operare grazie al quale differenziarsi dalla concorrenza, potendo così eludere le pressioni competitive interne al proprio settore e riuscendo, per certi versi, a "vincere senza competere"[126].

[126] Kim, W. C., Mauborgne R., 2005. "Strategia oceano blu. Vincere senza competere", Harvard Business Review Press

Bibliografia

- Accetturo A., Giunta A., Rossi S., 2011, “Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione”, Questioni di economia e finanza, Banca d’Italia, 86.
- Andemberg M., 1973, “Cluster Analysis for Applications”, New York Academic Press.
- Baden-Fuller C., Morgan M. S., 2010, "Business Models: Practice and Theory", Long Range Planning, 43.
- Baines P., Fill C., Page K., 2008, “Marketing”, Oxford University Press.
- Baldwin R. E., F. Skudelny e D. Taglioni, 2005, “Trade Effects of the Euro: Evidence from Sectoral Data”, European Central Bank Working Paper.
- Baldwin R. E., 2006, “The Euro’s Trade Effects”, European Central Bank Working Paper.
- Baldwin R. E., De Santis R. A., Di Nino V., Fontagné L. G., Taglioni D., 2008, “Study on the Impact of the Euro on Trade and Foreign Direct Investment”, European Economic and Monetary Union Working Paper.
- Barney J., 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management 17(1): 99-120.
- Basu S., Fernald J., 2008, “Information and Communications Technology as a General Purpose Technology: Evidence from US Industry Data”, Federal Reserve Bank of San Francisco Economic Review.
- Beck U., 1997, “Che cos’è la globalizzazione? Rischi e prospettive della società planetaria”, Carocci editore.
- Bernard A. B., Eaton J., Jensen J. B., Kortum S., 2003, “Plants and Productivity in International Trade”, The American Economic Review.

- Bernard A. B., Jensen J. B., Schott P. K., 2006, “Survival of the Best Fit: Expo-sure to Low-Wage Countries and the (Uneven) Growth of US Manufacturing Plants”, Journal of International Economics.
- Bienstock C. C., Gillenson M. L., Sanders T. C., 2002, "The Complete Taxonomy of Web Business Models", Quarterly Journal of Electronic Commerce, 3: 173-186.
- Brandolini A., Bugamelli M., 2009, “Rapporto sulle tendenze del sistema produttivo italiano”, Questioni di economia e finanza, Banca d’Italia, 45.
- Brealy R., Myers S. C., Allen F., Sandri S., 2011, “Principi di Finanza Aziendale”, McGraw-Hill.
- Brown A. D., 2000, "Making Sense of inquiry sensemaking", Journal of Management Studies, 37 (1): 45-75.
- Camillus, J. C., 1996. "Reinventing Strategic Planning", Strategy & Leadership 24(3): 6.
- Chen N., Imbs J., Scott A., 2007, “The Dynamics of Trade and Competition”, Working Paper Research.
- Carmiello C., 1993, “Indici di bilancio”, Giuffrè.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J. E., 2009, “ From Strategy to Business Models and to Tactics”, Harvard Business School, Working Paper.
- Chesbrough H., Rosenbloom R. S., 2002, "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies", Industrial & Corporate Change, 11 (3): 529-555.
- Chesbrough H., 2010, “Business Model Innovtio: Opportunities and Barriers”, Long Range Planning, 43: 354-363.
- Christensen C., 1997, “The Innovator’s Dilemma”, Harvard Business School Press.
- Christensen C., Raynor M., 2003, “The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth”, Boston, Harvard Business School Press.
- Colesei U., 2006, “Marketing”, quarta edizione, Cedam.

- Collier P., Dollar D., 2003, “Globalizzazione, crescita economica e povertà: rapporto della Banca Mondiale”, Il Mulino.
- Cool K., Costa L. A., Dierickx I., 2002, “Constructing Competitive Advantage”, Handbook of Strategy and Management.
- Cova B., 2010, “Il Marketing Tribale. Legame, Comunità, Autenticità come Valori del Marketing Mediterraneo”, Il Sole 24 Ore.
- Coyne K. P., Buaron, R., Foster R. N., Bhide A., 2000, “Gaining advantage over competitors”, McKinsey Quarterly.
- David P.A., 1990, “The Dynamo and the Computer: An Historical Perspective on the Modern Productivity Paradox”, American Economic Review.
- Davenport T. H., Leibold M., Voelpel S., 2006, “Strategic Management in the Innovation Economy”, Publicis Wiley.
- De Nardis S., Vicarelli C., 2003, “The Impact of the Euro on Trade: The (Early) Ef- fect Is Not So Large”, Economics Working Paper.
- De Nardis S., C. Pappalardo e C. Vicarelli, 2008, “The Euro Adoption’s Impact on Extensive and Intensive Margins of Trade: The Italian Case”, ISAE Working Paper..
- De Wit B., Meyer R., 2010, “Strategy: Process, Content, Context”, South-Western CANAGE Learning.
- De Wit B., Meyer R., 2010, “Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage”, South-Western CANAGE Learning.
- Demos N., Chung S., Beck M., 2001, "The New Strategy and Why It Is New." strategy+business (25): 1-5.
- Dottore A. G., 2007, “Business Model Adaptation: Are New Technology-Based Firm Different?”, Working Paper.
- Doz Y. L., Kosonen M., 2010, “Embedding Stategy Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal”, Long Range Planning, 43: 370-382.
- Drucker P., 1954, “The Practice of Management”, Harper Business.
- Eisenhardt K. M., 1999, "Strategy as Strategic Decision Making", Sloan Management Review 40(3): 65-72.

- Eisenhardt, K. M., Sull D. N., 2001, "Strategy as Simple Rules", Harvard Business Review 79(1) January: 107-116.
- Everitt B., 1980, “Cluster Analysis”, Reviews of Current Research.
- Feenstra R. C., 1998, “Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy”, Journal of Economic Perspectives.
- Flam H., Nordström H., 2003, “Trade Volume Effects of the Euro: Aggregate and Sector Estimates”, IIES Seminar Paper.
- Fleisher C. S., Benoussan B. E., 2007, “Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods”, Financial Times Press.
- Fleisher C. S., Benoussan B. E., 2003, “Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition”, Practice Hall.
- Foreman-Peck, 1995, “Storia dell’economia internazionale dal 1850 ad oggi”, Il mulino.
- Frank R. H., Cook P. J., 1997, “The Winner-Take-All Society”, Penguin.
- Friedman A. L., Miles S., 2002, “Developing th Stakeholder Theory”, Journal of Mnagement Studies, 39: 1-21.
- Grant R. M., 1991, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Review 33(3) Spring: 114-135.
- Grant R. M., 2002, “Contemporary Strategy Analysis” ,Fourth Edition, Oxford, Blackwell Publishing.
- Grant R., 2011, “L’analisi strategica per le decisioni aziendali”, Il Mulino.
- Grossman G. M., Rossi-Hansberg E., 2008, “Trading Tasks: a Simple Theory of Offshoring”, American Economic Review.
- Hamel G., 2001, “ Das revolutionäre Unternehmen: Wer Regeln bricht gewinnt”, München, Econ.
- Hamel, G., Välikangas L., 2003, "The Quest for Resilience", Harvard Business Review 81(9) September: 52-63.
- Hammonds K. H., 2001, "Michael Porter's Big Ideas", Fast Company (44) March: 150.

- Henderson B. D., 1989, "The Origin of Strategy", Harvard Business Review 67(6) November-December: 139-143.
- Hinterhuber H. H., Popp W., 1992, "Are You a Strategist or Just a Manager", Harvard Business Review 70(1) January-February: 105-113.
- Hoffmann W., Klien W., Unger M., 1996, "Strategieplanung". Controlling, Schäffer-Poeschel.
- Horne J. F., 1997, "The Coming Age of Organizational resilience", Business Forum, Spring-Fall: 24-28.
- Itami H., Nishino H., 2010, "Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learnig for the Future", Long Range Planning, 43: 364-369.
- Jambu M., Lebeaux M. O., 1983, "Cluster Analysis and Data Analysis", North-Holland Publishing Company.
- Johonson S.C., 1967, "Hierarchical Clustering Schemes", Psycometrika.
- Jorgenson D. W., Stiroh K., 2000, "Raising the Speed Limit: US Economic Growth in the Information Age", Brooking Papers on Economic Activity.
- Kaplan, R. S., Norton D. P., 1992, "The Balanced-Scorecard: Measures that Drive Performance", Harvard Business Review 70(1) January-February: 71-85.
- Kaplan, R. S., Norton D. P., 2001. "The Strategy-Focused Organization", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kaufman L., Rousseuw P. J., 1990, "Finding Groups in Data: An Introduction to Cluster Analysis", Wiley-Interscience Publication.
- Kim, W. C., Mauborgne R., "Creating New Market Space", Harvard Business Review, January-February: 83-93.
- Kim, W. C., Mauborgne R., 2005. "Strategia oceano blu. Vincere senza competere", Harvard Business Review Press.
- Learned E. P., Christensen C., Andrew K., Guth W., 1965, "Business Policy: Text and Cases", Richard Irwin.
- Levine D. M., Kreihbiel T. C., Berenson M. L., 2010, "Statistica", Paerson Prentice Hall, quinta edizione.

- Linder J., Cantrell S., 2000, "Changing Business Models: Surveying the Landscape", Working Paper from the Accenture Institute for Strategic Change May.
- MacGrath R. G., 2010, “Business Models: A Discovery Driven Approach”, Long Range Planning, 43: 247-261.
- Magretta J., 2002, "Why Business Models Matter", Harvard Business Review 80(5) May: 86-92.
- Mahadevan B., 2000, "Business Models for Internet-based E-Commerce", California Management Review, 42 (4): 55-69.
- Mancini-Griffoli T., 2006, “Explaining the Euro’s Effect on Trade? Interest Rates in an Augmented Gravity Equation”, Graduate Institute of International Studies, HEI Working Paper.
- Mang, P., 2000, "Strategy and Management: Constantinos Markides Discusses Strategic Innovation", European Management Journal 18(4): 357-363.
- Markides, C., 1999. "In Search of Strategy", Sloan Management Review 40(3) Spring: 6-7.
- Markides, C., 2000. “All the right moves - A guide to crafting breakthrough strategy”, London, Harvard Business School Press.
- Markides C., 2001, "Strategy as Balance: From "Either-Or" to "And"", Business Strategy Review 12(3) Autumn: 1-10.
- Matthews A., 1979, “Standardization of Measures Prior to clustering”, Biometric.
- Melitz M. J., 2003, “The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity”, Econometrica.
- Melitz M. J., Ottaviano G., I., P., 2008, “Market Size, Trade and Productivity”, Review of Economics Studies.
- Micco A., E. Stein e G. Ordonez,2003, “The Currency Union Effect on Trade: Early Evidence from EMU”, Economic Policy.
- Mintzberg H., 1987. "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy." California Management Review, 30(1) Fall: 11-24.

- Mintzberg H.,1987. "The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies", California Management Review 30(1) Fall: 25-32.
- Mintzberg H., Lampel J., 1999, "Reflecting on the Strategy Process", Sloan Management Review 40(3) Spring: 21-30.
- Nielsen C., Montemari M., 2012, "The Role of Human Resources in Business Model Performance: The Case of Network Based Companies", Journal of Human Resource Costing and Accounting, 16 (2):142-164.
- OECD, 2003, "The Sources of Economic Growth in OECD Countries".
- OECD 2007, "Staying Competitive in the Global Economy: Moving Up the Value Chain".
- Oliner S. D., Sichel D. E., 2000, "The Resurgence of Growth in the Late 1990s: Is Information Technology the Story?", Journal of Economic Perspectives.
- Ohmae K., 1982, "The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business". New York, McGraw Hill.
- Ohmae K., 1988, "Getting Back to Strategy", Harvard Business Review 66(6) November-December: 149-156.
- Osterwalder A., 2004 "The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach", Lausanne, Université de Lausanne: Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L., 2005, "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept", Communications of the Association for Information Systems, 16: 1-25.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers", John Wiley & Sons Inc.
- Peltoniemi M., 2005, "Business Ecosystem: A Conceptual Model of an Organization Population from the Perspectives of Complexity and Evolution", e-Business Research Center Tampere University of Technology and University of Tampere.

- Perkmann M., Spicer A., 2010, “What are Business Models? Developing a Theory of Performative Representations”, AIM research working paper series, Vol. 79.
- Porter M. E., 1985, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press.
- Porter M. E., 1996, "What is Strategy?", Harvard Business Review 74(6) November- December: 61-78.
- Porter M. E., 2008, “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”, Harward Business Review, 57, January: 57-71.
- Potito L., 2009, “Le operazioni straordinarie nell’economia delle imprese”, Giappichelli Editore, Torino.
- Rasmussen B., 2007, “Business Models and Theory of the Firm”, Working Paper.
- Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C., 2005, "The Power of Business Models", Business Horizons, 48 (3): 199-207.
- Shapiro C., Varian H. R., 1999, “Information rules: le regole dell’economia dell’informazione”, Etas.
- Smith W. K., Binns A., Tushman M. L., “Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously”, Long Range Planning, 43.
- Sòstero U., Ferrarese P., Mancin M., Marcon C., 2010, “Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria”, Libreria Editrice Cafoscarina.
- Stiglitz J. E., 2002, “La globalizzazione e i suoi oppositori”, Einaudi.
- Stiglitz J. E., 2010, “Bancarotta: l’economia globale in caduta libera”, Einaudi.
- Targetti F., Fracasso A., 2008, “Le sfide della globalizzazione: storia, politiche e istituzioni”.
- Timmer M. P., Van Ark B., 2005, “Does Information and Communication Technology Drive EU-US Productivity Growth Differentials?”, Oxford Economic Papers.
- Triplett J. E., Bosworth B. P., 2004, “Productivity in US Service Sector. New Sourcesof Economic Growth”, The Brookings Institution Press.

- Visco I., 2004, “La crescita economica in Europa: ritardi e opportunità”, L’Industria.
- Wei S.-J., 2006, “International capital flows”, The New Palgrave Dictionary of Economics.
- Winter S. G., Szulanski G., 2001, "Replication as Strategy", Organization Science, 12 (6): 730-743.
- WTO, 2008, “World Trade Report 2008, Trade in a Globalizing World”.
- Yip G. S., 2004, "Using Strategy to Change your Business Model", Business Strategy Review, 15 (2): 17-24.
- Zott C., Amit R., 2001, “Value Creation in E-Business”, Strategic Management Journal 22(2): 493-520.
- Zott C., Amit R., 2008, "The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance", Strategic Management Journal 29 (1): 1-26.
- Zott C., Amit R., 2010, “Business Model Design: An Activity System Perspective”, Long Range Planning, 43: 216-226.
- Zott C., Amit R., Massa L., 2010, “The Business Model: Roots, Recent Developmen and Future Research”, Working Paper.