

# Definire il business nel settore del packaging

mondainipartners  
Dimensione Consulting

di Filippo Gamberini Mondaini Partners Dimensione Consulting

**D**efinire i confini dei business intrapresi dall'azienda rappresenta la prima fase di una buona analisi strategica. Il criterio proposto da Abell, permettendo una corretta formalizzazione al riguardo, risulta di fondamentale importanza nell'analisi del contesto competitivo attuale e nell'individuazione delle possibili strategie di crescita. Esaminiamo il problema con un'analisi nel settore del packaging.

Il concetto di settore si basa generalmente sul criterio di sostituibilità dal lato dell'offerta e raggruppa le imprese dotate di una tecnologia simile, così, spesso, risulta troppo generico per definire il reale campo di azione delle aziende che ne fanno parte. Per questo motivo, si studiano da tempo efficaci criteri di segmentazione, più o meno dettagliati, che possano aiutare le aziende a far chiarezza sui clienti da soddisfare, i concorrenti da affrontare e i fattori critici di successo. L'obiettivo è quello di individuare, per ogni attività svolta dall'impresa, un segmento di riferimento principale, che sia sufficientemente specifico per orientare le strategie attuali, ma che allo stesso tempo permetta di individuare possibili piani di espansione e di diversificazione lungo i segmenti attigui.

## Il criterio di Abell

Per raggiungere lo scopo della formalizzazione dei campi di attività aziendale, Abell (1) suggerisce l'utilizzo di uno spazio ideale (Tavola 1) definito da tre dimensioni:

- i gruppi di clienti ai quali ci si vuole rivolgere (il «chi»);
- le funzioni svolte, ovvero quali esigenze si vogliono soddisfare (il «che cosa»);
- le tecnologie o le attività in grado di svolgere tali funzioni (il «come»).

Nei processi di diversificazione, le imprese, una volta definito il business corrente, possono scegliere le dimensioni lungo le quali muoversi: individuando nuovi clienti potenziali, cercando di soddisfare nuove esigenze, proponendo nuovi prodotti e/o servizi. Tuttavia, vi sono delle barriere che frenano l'entrata in un nuovo business (barriere alla mobilità), la cui altezza dipende in larga misura dalle risorse e dalle competenze possedute dall'impresa. Tali ostacoli possono, ad esempio, derivare dall'incapacità di dotarsi di una

nuova tecnologia o dalla difficoltà di vendere i prodotti attuali a una nuova tipologia di clientela.

Il modello di Abell risulta particolarmente idoneo ad essere applicato al tessuto industriale italiano, caratterizzato prevalentemente da piccole e medie imprese con un campo di attività abbastanza ristretto. In tale contesto, giova sottolineare che il tipo di barriere che ostacolano le imprese verso l'espansione a nuove aree di attività, non sono solo riconducibili agli aspetti tecnici e commerciali sopra descritti ma, il più delle volte, sembrano essere di «tipo imprenditoriale». A tale proposito, si parla spesso di «imprenditorialità diffusa ma limitata» (2), come il punto di forza e, nel contempo, il limite dell'industria italiana, caratterizzata in larga misura dalla presenza di imprenditori predisposti a fondare nuove iniziative, ma difficilmente propensi ad allontanarsi dal business originario, nel quale hanno accumulato col tempo un consistente bagaglio di conoscenze specifiche.

## Il settore del «packaging»

### Premessa

L'utilizzo delle tre variabili richiamate rende il grafico di Abell più esplicativo della tradizionale matrice bidimensionale «prodotto-mercato», normalmente utilizzata per la definizione del business di un'azienda. Il caso presentato di seguito ci permetterà di osservare un'applicazione pratica del modello e di capire come tutte e tre le dimensioni (funzioni d'uso,

### Note:

(1) Per una più approfondita trattazione del criterio di definizione del business presentato, si veda: Abell D. F., *Business e scelte aziendali*, Milano, IPSOA, 1986.

(2) Per approfondimenti, si veda: G. Lorenzoni, «Reti d'impresa ed imprenditorialità diffusa», in A. Lipparini e G. Lorenzoni, *Imprenditori e imprese. Idee, piani, processi*, Bologna, il Mulino, 2000.

gruppi di clienti e tecnologie) siano indispensabili al fine di classificare correttamente il variegato insieme delle imprese appartenenti al settore. Verranno inoltre evidenziate le principali «barriere alla mobilità» e come esse siano state superate dalle imprese più dinamiche nel loro processo di diversificazione.

Il termine *packaging* viene comunemente utilizzato per riassumere la più estesa definizione di «settore delle macchine automatiche per dosatura, condizionamento, confezionamento e imballaggio». Si tratta, in pratica, di tutte quelle macchine che, partendo dal prodotto grezzo, lo trattano e lo confezionano, rendendolo idoneo al trasporto e al consumo.

L'industria italiana del *packaging* presenta un fatturato complessivo di 2,7 miliardi di euro, cresciuto del 5% nel 2001, che può essere giudicato un buon risultato considerando le recenti difficoltà dell'economia italiana e mondiale. I punti di forza dei produttori nazionali, secondi solo a quelli tedeschi per quanto riguarda le esportazioni, sono in larga parte riconducibili ad un'alta flessibilità produttiva e, soprattutto, ad un'offerta di prodotti personalizzati, permessa da alte competenze tecniche e da una sviluppata capacità innovativa.

Gran parte delle imprese del settore sono localizzate nel territorio emiliano, dove la presenza di un'estesa cultura meccanica ha rappresentato un terreno fertile per il loro sviluppo. Più precisamente, la maggioranza di esse è concentrata nella provincia di Bologna che, per tale prerogativa, è stata più volte definita come la «*packaging valley*» (3).

## Definizione dei business aziendali

Le macchine automatiche per il contenimento sono molto diverse fra loro, poiché differenti sono i prodotti a cui sono destinate, le tecniche di confezionamento e i materiali. Queste differenze si riflettono

sulle stesse imprese, tanto che non risulta semplice classificarle e farsi un'idea sul loro confine di attività. A tale scopo l'utilizzo del criterio di Abell risulta fondamentale.

È possibile individuare tre tipi di «funzioni svolte» (4): condizionamento, confezionamento e imballaggio. Con il termine condizionamento si intende l'attività attraverso la quale viene preso il prodotto grezzo, viene dosato e racchiuso all'interno di un primo involucro. Con il confezionamento i prodotti vengono racchiusi in confezioni medio-piccole. Nella fase di imballaggio, le confezioni così realizzate vengono racchiusi in grandi contenitori per facilitarne l'immagazzinamento e il trasporto. Utilizzando come esempio il confezionamento del tè, si può notare come la prima funzione è quella relativa all'inserimento del prodotto nella bustina, la seconda porta alla formazione di una prima scatola con più bustine, infine, nella terza le confezioni vengono inserite in uno scatolone.

Per quanto riguarda le «tecnologie impiegate», una classificazione puntuale risulta difficilissima, in quanto esse possono rivolgersi a prodotti e formati assai eterogenei tra di loro. Anche le macchine che soddisfano le esigenze dello stesso gruppo di clienti possono avere caratteristiche, in termini di flessibilità, velocità e affidabilità, molto diverse tra loro.

In generale, i clienti delle imprese appartenenti al settore del *packaging* corrispondono a tutte le imprese dell'industria manifatturiera e sono in continua espansione, considerando che i prodotti oggetto di confezionamento sono in costante crescita. I principali gruppi appartengono al settore alimentare, seguiti da quelli del settore farmaceutico-cosmetico e da quelli del comparto chimico-petrochimico.

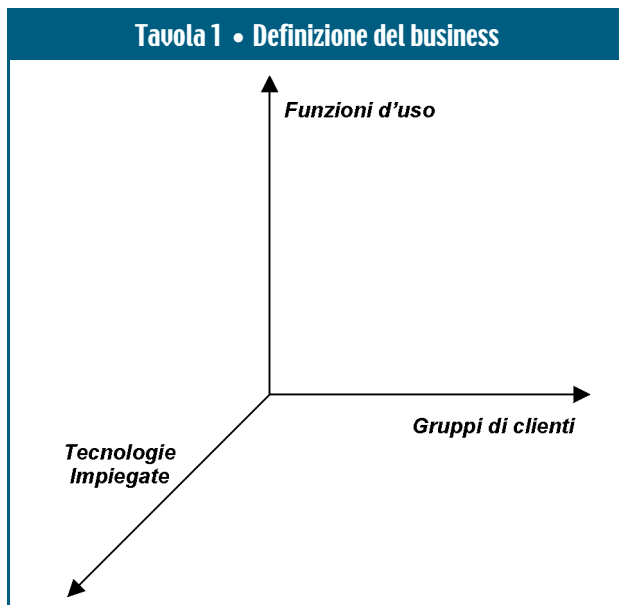
Gli incroci di queste tre variabili porta alla formazione di segmenti, i cui confini, molto ben definiti, delimitano il campo di azione delle imprese del settore. Così, seguendo l'esempio proposto nella Tavola 2, l'azienda A potrebbe avere come gruppi di clienti le imprese del settore farmaceutico, come funzione svolta quella del condizionamento dei medicinali e come tecnologia impiegata la «blisteratrice», ovvero quella macchina automatica che racchiude le pastiglie all'interno degli appositi vani dei *blister*. L'impresa B si potrebbe rivolgere allo stesso gruppo di clienti (le aziende farmaceutiche), soddisfacendo le stesse esigenze (il condizionamento dei medicinali), ma con una tecnologia totalmente diversa, progettando macchinari,

## Note:

(3) Per un approfondimento sul distretto bolognese dei produttori di macchine automatiche per il *packaging* si consiglia la lettura del libro a cura di Curti R., Grandi M., *Per niente fragile. Bologna capitale del packaging*, Editrice Compositori, Bologna, 1997.

(4) Si segue l'impostazione di L. Biggiero e F. Forni, *L'industria delle macchine automatiche per dosatura, confezionamento ed imballaggio*, Bologna, Editrice Compositori, 1987.

Tavola 1 • Definizione del business



molto più semplici dei precedenti, che inseriscono le medicine in vasetti.

## La concentrazione all'interno dei segmenti

I segmenti così definiti rappresentano delle vere e proprie nicchie in cui la concentrazione è molto alta. Nella maggior parte dei casi assistiamo a situazioni di oligopolio e di oligopsonio (5), in quanto anche il numero dei clienti è ristretto, spesso non superano il centinaio.

Durante il primo sviluppo del settore, fino agli anni '60 e '70, le società che entravano nel settore avevano la possibilità di occupare spazi relativamente liberi, o addirittura di «inventarsi una nicchia», progettando macchine che sostituivano l'incarto manuale. Si trattava di realtà fondate da progettisti-imprenditori impiegati in altre aziende del settore che, spinti da un desiderio di autonomia, si mettevano in proprio, cercando, però, di coprire segmenti distinti da quello occupato dalla azienda di origine, anche se abbastanza affini da poter sfruttare le competenze acquisite. Questo processo, definito di «sviluppo per gemmazione», è continuato anche negli anni a seguire, con la differenza che gli imprenditori non hanno più avuto la possibilità di occupare segmenti liberi dalla concorrenza e il bagaglio di conoscenze maturate, sempre più complesso e specifico, ha spinto questi ultimi ad entrare negli stessi mercati occupati dalla azienda originaria.

Occorre precisare che le nicchie occupate dalle imprese non sono mai di tipo geografico. Al contrario, sotto questo aspetto il settore può essere considerato «globale»; le barriere geografiche per quasi tutte le aziende non esistono più. Il connubio fra globalità e concentrazione è proprio uno dei fattori che rendono il settore così particolare e in qualche modo affascinante. Piccole aziende fondate con poche risorse si trovano da subito a competere per grosse quote di mercato; spesso gli stessi leader di una specifica nicchia sono piccole imprese che, col tempo, hanno imparato ad esportare in tutto il mondo.

## Barriere alla mobilità

La concentrazione all'interno dei segmenti è la manifestazione di una tendenza delle imprese, restie ad espandersi verso business attigui. Questo è in parte riconducibile ai «fattori critici di successo» (6) esistenti nel settore del *packaging*, che coinvolgono l'ambito tecnico e commerciale. Si tratta, in sostanza, della capacità di progettare macchine personalizzate ed innovative e di commercializzarle in tutto il mondo.

La capacità progettuale spinge alla focalizzazione: un'impresa che ha affinato le proprie capacità tecniche in uno specifico segmento avrà difficoltà o, comunque, necessiterà di molto tempo prima di estenderla ad altri segmenti, soprattutto se non vicini.

Per quanto concerne la capacità commerciale, il discorso è più ampio. Da un lato, intesa come «conoscenza del mercato», essa è strettamente legata alla capacità progettuale, spingendo a concentrarsi su un segmento specifico. Ogni impresa del settore ha assunto col tempo un patrimonio notevole di conoscenze sul suo mercato di sbocco e sul singolo cliente in particolare. Questo significa sapere quali sono le diverse esigenze e quali sono le vie da seguire per soddisfarle nella progettazione delle macchine, con la consapevolezza che esse possono variare da un'area geografica all'altra e da cliente a cliente. L'acquirente, spesso, instaura un rapporto di fiducia con l'imprenditore-progettista a capo dell'azienda, che è stato in grado di fornirgli una macchina «su misura», che ha rispettato i tempi di consegna e che gli ha fornito l'adeguata assistenza.

Dall'altro lato, però, capacità commerciale significa essere presenti ovunque, considerando che, oggi più che mai, la competizione avviene a livello globale. I costi che ne derivano fanno sì che si creino delle economie di scala di tipo commerciale che avvantaggiano la grande dimensione. Diviene sempre più importante la presenza diretta nei vari Paesi, soprattutto in quelli più sviluppati e più esigenti (in particolare gli Stati Uniti), tramite l'istituzione di filiali commerciali che facilitano il mantenimento di un contatto costante con i clienti, dal momento della preventiva a quello, non meno rilevante, dell'assistenza.

### Note:

(5) Oligopsonio: forma di mercato caratterizzata dall'esistenza, di fronte a un numero imprecisato di venditori, di un numero limitato di compratori.

(6) Il termine fu coniato da C. Hofer e D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, MN, West Publishing, 1977; trad. it.: *La formulazione della strategia aziendale*, Milano, Angeli, 1984, p. 108. Essi hanno definito i fattori critici di successo come «le variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni, che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle varie imprese all'interno di un settore. Si tratta di fattori che variano da un settore all'altro ma che nell'ambito di uno stesso risultano dall'interazione di due serie di variabili: da un lato le caratteristiche economiche e tecnologiche di quel settore [...] e dall'altro gli strumenti competitivi sui quali le varie imprese operanti in quel settore hanno costruito la loro strategia».

Tavola 2 • Applicazione del modello di Abell al settore del packaging



In sintesi, le imprese si trovano in mezzo a due forze opposte: la personalizzazione porta a un mercato specifico e limitato, la globalizzazione, per ammortizzare i costi ad essa legati, richiede l'occupazione di più aree strategiche.

## Recenti cambiamenti

Dal punto di vista commerciale, sono due i cambiamenti che hanno modificato il modo di competere delle aziende del settore del *packaging*. Il primo è già stato accennato ed è legato al veloce spostamento della competizione dall'ambito locale a quello globale. Il secondo è relativo alle richieste di linee complete di contenimento da parte dei clienti.

Il criterio di Abell ci ha permesso di osservare come le imprese siano nate con un campo di azione abbastanza ristretto, occupando solo alcune fasi di una linea di contenimento. La combinazione e, quindi, il bilanciamento dei diversi macchinari è stata spesso affidata al cliente. Con il passare del tempo aumenta la richiesta di soluzioni complete, soprattutto da parte dei Paesi in via di sviluppo e, più in generale, da parte di tutte quelle imprese che hanno competenze tecniche più ridotte.

Accanto ai cambiamenti di origine commerciale, è possibile individuare mutamenti anche dal punto di vista progettuale. Il progresso tecnologico, infatti, ed in particolare le innovazioni di matrice elettronica, hanno fatto in modo che una singola impresa non fosse più in grado di presidiare tutte le competenze necessarie a produrre un nuovo macchinario.

## Le risposte delle imprese

I cambiamenti descritti hanno spinto le imprese a rispondere nella maniera che avevano intrapreso da tempo: relazionandosi tra loro (7). Da sempre, infatti, favorite dalla vicinanza di officine meccaniche specializzate, le società del settore hanno fatto grande ricorso alla subfornitura, come mezzo che permetteva di mantenere bassi investimenti iniziali ed un'alta flessibilità produttiva.

Gli sviluppi tecnologici e la richiesta di linee complete da parte dei clienti ha obbligato le imprese a riorganizzare le proprie relazioni, mosse dalla consapevolezza che, soprattutto per le realtà di minori dimensioni, risulta sempre più difficile competere in maniera autonoma. Accanto ai fornitori tradizionali si affiancano, dunque, altre realtà a cui viene riconosciuto un ruolo strategico, in quanto esse non sono più uno strumento per l'ottenimento di vantaggi in termini di costo ma, partecipando al processo innovativo, diventano indispensabili per la differenziazione del prodotto offerto.

Si viene a formare una rete di relazioni in cui sono presenti imprese che progettano e costruiscono macchine fra loro complementari, il cui accordo diventa necessario per fornire soluzioni complete di confezionamento. Ad emergere è l'impresa più solida, la più conosciuta, quella che progetta e costruisce le

macchine più complesse (generalmente quelle che sono definite di «inizio linea»). Questa, che può essere chiamata «impresa guida», organizza e stabilisce la sequenza di lavoro delle aziende terze e diventa un punto di riferimento agli occhi dei clienti.

## Formazione dei gruppi industriali

La maggioranza delle «imprese guida», solitamente, si ferma allo stadio appena descritto, mantenendo immutata la propria nicchia o, al massimo, occupando nicchie molto vicine e relazionandosi con le imprese fornitrici di componenti e quelle produttrici di macchine «a valle», nei confronti delle quali è chiara la sua condizione di superiorità. Altre imprese caratterizzate, invece, da una cultura manageriale più sviluppata, scelgono la strada della crescita, che avviene attraverso la formazione di un gruppo industriale. L'impresa guida diventa quindi la capogruppo; l'influenza esercitata sulle altre imprese, oltre a basarsi su maggiori competenze tecnologiche, sul marchio e sulla reputazione, è, in questo caso, resa più stabile e formale dai vincoli di proprietà.

La crescita attraverso la formazione di un gruppo industriale permette, da un lato, di ottenere i vantaggi tipici della grande dimensione e dall'altro, di sfruttare l'imprenditorialità ed il know-how che le piccole realtà acquisite hanno maturato nel proprio business. Le economie di scala ottenute, quindi, sono legate principalmente ad aspetti commerciali: la possibilità di vendere macchine singole e linee complete in tutti i Paesi del mondo. Ciò consente al gruppo di ottenere consistenti vantaggi nei confronti dei concorrenti di medio-piccole dimensioni, che non hanno la possibilità di costruire una rete commerciale altrettanto efficace. Sotto l'aspetto progettuale, tuttavia, la logica di gruppo appare meno evidente. Le singole controllate, non solo mantengono una consistente autonomia nella fase di progettazione e realizzazione di una nuova macchina, ma sono anche molto restie allo scambio di informazioni, trascurando le sinergie ottenibili con le altre aziende del gruppo.

## Il caso International Packaging Group

La storia del gruppo oggetto del nostro studio nasce da un'azienda, fondata negli anni '60, che deve il suo successo alla produzione di due macchine automatiche molto diverse tra loro: una destinata al confezionamento del tè nei sacchetti filtro, l'altra, invece, destinata al confezionamento delle medicine nei *blisters*. Riprendendo lo schema tridimensionale di Abell, è facile intuire come in questo caso si tratti di business totalmente distinti (rappresentati nella Tavola 3): se in comune hanno la stessa funzione d'uso (il tratta-

### Nota:

(7) Per una completa trattazione delle reti d'imprese e della loro evoluzione, si veda: G. Lorenzoni, *op. cit.*



mento del prodotto grezzo), presentano tecnologie e gruppi di clienti totalmente diversi (industria del tè da un lato e industria farmaceutica dall'altro).

A ben vedere, due sono i fattori che hanno permesso di superare le barriere che, come abbiamo avuto modo di osservare, ostacolano l'occupazione di due business distinti: la presenza di un progettista in grado di estendere e di aggiornare le sue competenze e quella di un gruppo imprenditoriale dinamico, con una visione capace di andare oltre i confini dell'attività corrente.

Definiti i business lungo i quali fondare il suo sviluppo, dagli anni '80 l'azienda inizia ad impegnarsi profondamente nella realizzazione di una rete commerciale capillare che l'ha portata a costituire filiali commerciali nelle aree ritenute più strategiche (U.S.A., Germania, U.K., Hong-Kong, ecc.), mentre i rapporti con i clienti appartenenti ad altre aree vengono gestiti tramite il ricorso ad agenti plurimandatari. L'acquisizione di altre aziende produttrici di macchine automatiche, iniziata dalla metà degli anni '80, è in gran parte motivata dalla volontà di alimentare questa rete. Le aziende assorbite producevano già ottimi prodotti, il loro problema diventava quello di venderli in un mercato sempre più internazionale. La politica di acquisizione è stata ben definita: da un lato sono state inserite nel gruppo aziende appartenenti agli stessi business iniziali della capogruppo ma che, producendo macchine di diversa complessità, si rivolgevano a segmenti differenti di clientela. Dall'altro lato, sono state inserite imprese che producevano macchine «fine linea», adattabili ad entrambi i business iniziali e indispensabili per l'offerta di linee complete.

La filiale commerciale facilita il contatto con il cliente e rappresenta un punto di riferimento importante, non solo per la fase di prevendita, ma soprattutto per le fasi, diventate sempre più critiche, di offerta di ricambi e di assistenza. Tuttavia, sono i progettisti occupati nelle singole controllate, mantenute come identità separate, a ideare le soluzioni personalizzate,

così come sono i tecnici specializzati (i cosiddetti «trasfertisti») a spostarsi dalla sede per realizzare materialmente il montaggio e le riparazioni.

Questo aspetto merita di essere ulteriormente chiarito: le competenze, complesse e specifiche, richieste nelle fasi di progettazione e produzione ma anche di montaggio, collaudo e riparazione, fanno sì che tali funzioni non possano essere affidate alle diverse filiali commerciali e neanche gestite in maniera centralizzata dalla capogruppo, ma debbano essere svolte dalle singole aziende. Questa situazione è dovuta alle differenti logiche progettuali alla base di macchine che, anche se destinate allo stesso business, presentano caratteristiche diverse in termini di flessibilità, velocità, affidabilità, prezzo, etc.

Accanto ai vantaggi sopra sottolineati, relativi allo sfruttamento delle economie di scala in campo commerciale, il gruppo cerca inoltre di sfruttare al massimo i vantaggi relativi a una gestione centralizzata dei flussi finanziari. L'obiettivo è quello di ricorrere al minimo ai finanziamenti esterni, utilizzando i capitali in *surplus* prodotti in alcune divisioni per destinarli ad altre, che necessitano di maggiori investimenti in R&S.

I gruppi del settore possono inoltre beneficiare dei vantaggi, non sempre sfruttati, legati agli acquisti (economie d'acquisto). Rispetto a un'azienda di piccole dimensioni esse presentano, infatti, un potere contrattuale maggiore nei confronti dei fornitori, che si riflette in consegne più puntuali e nella possibilità di ottenere sconti di cui possono beneficiare tutte le unità del gruppo.

## Due opposte realtà a confronto

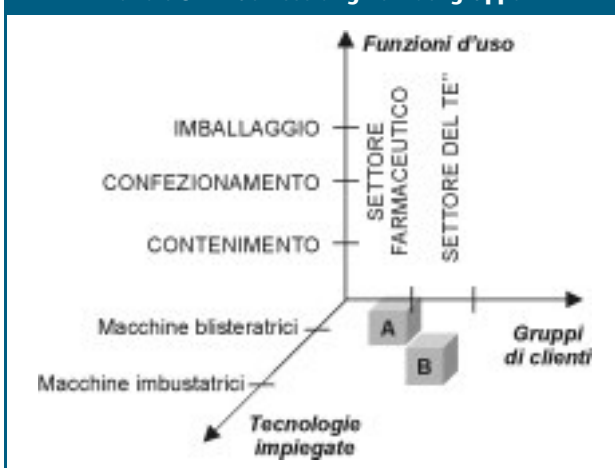
Le interviste effettuate nelle aziende del comparto bolognese del *packaging* hanno portato alla luce due casi che, nella loro differenza, sono molto esplicativi. Si tratta di due aziende, che denomineremo Alfa e Beta, fondate da imprenditori-progettisti che hanno seguito un percorso opposto: il primo ha fondato un'attività per poi farla rientrare nel gruppo sopra descritto, il secondo, partendo dal medesimo gruppo, ha fondato un'attività ad esso concorrente.

### Il caso Alfa

Il fondatore dell'impresa Alfa ha iniziato a progettare e costruire il prototipo della sua prima macchina nel tempo libero, investendo i propri risparmi, a dimostrazione di quella passione per il prodotto che è caratteristica comune di molti imprenditori-progettisti del settore. Le prime macchine furono vendute senza ancora aver realizzato una struttura; la progettazione e la realizzazione avveniva tutta all'esterno. Questo dimostra il vantaggio iniziale offerto dalla rete di subfornitura: gli investimenti in beni materiali possono essere ridotti al minimo.

Quando è maturata la possibilità di cedere il 51% dell'azienda al gruppo industriale, la sua proposta è stata subito accettata. Tale cessione non era compen-

Tavola 3 • Business originari del gruppo



sata da nessuna contropartita monetaria, ma offriva prospettive di sviluppo difficilmente raggiungibili competendo in maniera autonoma.

Oggi l'azienda fa parte di una divisione del gruppo, ciò le permette di sfruttare una vasta rete commerciale, di avere un potere contrattuale maggiore nei confronti dei fornitori e di disporre più facilmente di risorse finanziarie. La progettazione delle macchine viene svolta in piena autonomia, nella convinzione che la competenza tecnica è un fattore talmente strategico da non poter mancare alle singole divisioni, sebbene vi siano altre unità del gruppo che si affidano maggiormente a studi di progettazione comuni.

## Il caso Beta

Questa seconda azienda vede cambiare radicalmente la sua storia quando, alcuni anni fa, venne acquisita da un progettista che, per le sue abilità, rappresentava una figura chiave del gruppo industriale sopra descritto. L'obiettivo è stato quello di acquisire una struttura esistente che produceva macchinari molto semplici per il settore alimentare, al fine di orientarla alla produzione di macchine automatiche, molto più complesse, destinate al settore del tè, in diretta concorrenza con il gruppo industriale.

La differenza fra il business iniziale, mantenuto per permettere una certa continuità di fatturato, e quello attuale, ha comportato la necessità di cambiare radicalmente la mentalità originaria, sia da un punto di vista tecnico che commerciale. Questo ha richiesto tempo e notevoli sforzi finanziari, indispensabili per introdurre nuove risorse materiali e umane che fossero adatte a una produzione di macchine tecnologicamente più avanzate.

L'azienda è rimasta piccola e per ora i contatti vengono gestiti direttamente e tramite agenti plurimandatari ma non viene esclusa la possibilità di costituire una filiale commerciale, soprattutto negli Stati Uniti, per le richieste dei clienti locali e per il ritorno che si otterrebbe in termini di reputazione.

Per un'azienda di queste dimensioni la possibilità di competere con gruppi industriali è legata alle abilità progettuali. I clienti sono disposti ad acquisire macchine perché ne riconoscono la qualità e perché ripongono fiducia nelle capacità del presidente-progettista, che hanno imparato a conoscere nella sua lunga esperienza precedente. Per quanto concerne gli aspetti commerciali, viene data particolare attenzione alle grosse case produttrici di tè, importanti sia come volume di acquisti sia per le risorse fornite in campo tecnico e in termini di reputazione.

Alle richieste di soluzioni complete di contenimento l'azienda risponde accordandosi con imprese «a valle»: acquistando le loro macchine, combinandole con le proprie e assumendosi di fronte al cliente la responsabilità per il funzionamento di tutta la linea. Una domanda di questo tipo avviene comunque nella minoranza dei casi, più che altro da parte dei clienti

provenienti dai Paesi meno industrializzati. La tendenza generale è ancora quella di acquistare le macchine singolarmente, anche perché raramente si ha la necessità di sostituire tutta la linea in una volta sola.

Un fattore di rischio di questa attività, come di moltissime altre, il cui successo è legato alle abilità progettuali di un'unica persona, potrebbe derivare dal ricambio generazionale, che bisognerebbe anticipare, preparando la formazione di altri progettisti in grado di affiancare e in futuro di sostituire la figura del progettista imprenditore di riferimento.

## Conclusioni

Attraverso lo studio del settore del *packaging* è stato possibile apprezzare l'utilità del criterio di Abell nella definizione del campo di attività delle aziende che ne fanno parte e nello studio della loro evoluzione.

Alcuni dei fattori critici di successo relativi ai diversi business e legati ad aspetti commerciali e progettuali, diventano, spesso, delle barriere che limitano le aziende nell'espansione verso segmenti attigui. A questi va aggiunta la tendenza degli imprenditori, spesso progettisti, a non uscire dalla propria area di attività, nella quale hanno acquisito specifiche competenze e hanno imparato a conoscere i clienti principali.

Tuttavia, le tendenze recenti, in particolare quelle legate ad aspetti commerciali, sembrano svantaggiare le imprese che si focalizzano su un unico segmento. Le risposte delle imprese, fino ad ora, sono state di due tipi: la maggior parte di esse alla crescita dimensionale ha preferito l'allargamento della propria rete di relazioni con fornitori e, soprattutto, con imprese che producono prodotti complementari. Altre imprese contraddistinte da una imprenditorialità più dinamica, hanno optato, invece, per la crescita, formando gruppi industriali attraverso l'acquisizione di aziende appartenenti a business attigui.

I casi presentati ci hanno permesso, da un lato, di osservare i vantaggi, in termini commerciali e finanziari, offerti dall'appartenenza a un gruppo industriale e dall'altro, di capire come piccole imprese siano ancora in grado di competere con i grandi gruppi, grazie a quella capacità, spesso legata all'abilità del singolo imprenditore, di progettare prodotti innovativi e personalizzati.