

Depurazione di un oceano rosso, come risollevarlo il settore automotive after sales – Il caso Allegri Automotive

Laureando
Luca Caciagli

Relatore
Luca Dezi



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Depurazione di un oceano rosso, come risolvere il settore automotive after sales – Il caso Allegri Automotive

Facoltà di Scienze politiche, sociologia, comunicazione
Dipartimento di Comunicazione e ricerca sociale
Corso di laurea in Organizzazione e marketing per la comunicazione d'impresa

Luca Caciagli
Matricola 1795348

Relatore
Luca Dezi

Correlatore
Stefano Scarcella Prandstraller

A.A. 2023-2024

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAP. 1 IL CONTESTO ITALIANO	6
1.1) OCEANO ROSSO.....	8
1.2) IL MERCATO.....	12
1.2a) 5 FORZE DI PORTER	13
CAP. 2 LE 3 SFIDE	16
2.1) RICAMBIO GENERAZIONALE.....	16
2.2) LA GLOBALIZZAZIONE	17
2.3) RILANCIO PRODOTTO MATURO	20
CAP. 3 LA ALLEGRI AUTOMOTIVE	23
3.1) LA STORIA	23
3.1a) 50 ANNI E “CHI SIAMO”	23
3.1b) UNA VITA DA TERZISTA.....	25
3.1c) LA SITUAZIONE DI PARTENZA.....	26
3.1d) I PRODOTTI DI PARTENZA.....	28
CAP.4 L’OPPORTUNITÀ	36
4.1) I PLAYER ESCONO DI SCENA	36
4.2) IL VALORE DEL MADE IN ITALY NEL MONDO	38
4.3) UN CAMBIO NELLA DOMANDA.....	39
4.4) UN’IMPRESA SNELLA	41
CAP.5 I “MA”	44
5.1) CONTESTO ITALIANO DIFFICILE (PAGAMENTI RATEIZZATI).....	44
5.3) BUROCRAZIA - SISTEMA FINANZIARIO - FARE IMPRESA ANCHE IN ETÀ PIÙ AGÈE	45
CAP.6 IL PIANO DI RILANCIO	48
6.1) STRATEGIE	48
6.1a) Mission, Vision, obiettivi a breve termine.....	49
6.1b) La Brand Identity	53
6.1c) Analisi strategica.....	58
6.2) TATTICHE	61
6.2a) Tattiche di Marketing	62
6.2b) Tattiche Finanziarie	68
6.2c) Tattiche di Produzione Operative.....	70
6.2d) Tattiche di Risorse Umane	73
6.2e) Tattiche Offensive e Tattiche Difensive.....	74
6.2f) Analisi del Portafoglio Prodotti con la Matrice BCG.....	76
6.2g) Monitoraggio e Valutazione delle Tattiche: L’importanza dei Key Performance Indicator	78
6.3) BUSINESS PLAN TRIENNIO 2024-2026	80
6.4) DALLA TEORIA ALLA PRATICA: LE SFIDE DELLA REALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE	83
6.4a) La Collaborazione con l’Agenzia Esterna: Un Ostacolo Inaspettato	84
6.4b) La Risposta del Pubblico e le Difficoltà di Penetrazione del Mercato	84
6.4c) La Ristrutturazione del Sito e l’Avvio delle Campagne Pubblicitarie	85
6.4d) L’Impatto della Situazione Finanziaria e il Fallimento della Strategia di Finanziamento	85
6.4e) La Partecipazione alla Fiera FuturMotive: Un Investimento senza Ritorno	86
6.5) I RISULTATI.....	88
CAP.7 CONCLUSIONI E POSSIBILITÀ FUTURE	95
BIBLIOGRAFIA	99

INTRODUZIONE

In Italia il mercato delle attrezzature veicoli vanta ad oggi un fatturato totale di 3.500 milioni di euro. se pur poco conosciuto alla massa, esso rappresenta un'industria non indifferente del bel paese, se si pensa che negli ultimi anni il mercato dell'“automotive after sales” ha conquistato sempre più terreno, grazie a varie crisi economiche e al cambio di paradigma nei consumatori, che hanno riportato valori come la sostenibilità (in tutte le sue accezioni), la sofisticazione nei consumi e la lotta allo spreco, al centro dell'interesse.

Non è un caso, infatti, che anche le grandi case automobilistiche tendono a dare sempre più rilevanza a tutto ciò che il “post vendita” può rappresentare, sia in termini di brand reputation che di fatturato, un esempio non può che essere il gruppo “Stellantis” ormai a guida di svariati marchi italiani come Fiat, Alfa Romeo e Maserati, che nel mese di aprile 2022 annunciava nuove partnership per riuscire ad implementare al meglio i servizi di post-vendita. Iconico in tal senso l'accordo commerciale con FIDCAR nel campo del marketing predittivo post-vendita, progettato per offrire al cliente soluzioni mirate e tempestive che corrispondono alle condizioni stimate del proprio veicolo e alle reali esigenze di manutenzione.

Tuttavia, se la cornice che si sta delineando intorno al settore delle auto attrezzature per la riparazione di veicoli fa sperare per il meglio, le aziende produttrici si ritrovano in una situazione tutt'altro che idilliaca, con un mercato interno sempre più complesso e fermo. Scopo di questo documento sarà dunque quello di mostrare alternative alla gestione odierna delle aziende presenti sul territorio italiano, al fine di riuscire a fornire spunti importanti per la rivitalizzazione di un settore da sempre fulcro di innovazione e qualità nel mondo. Tramite l'analisi delle strategie messe in atto con l'Allegrì Automotive.

Si andrà dunque ad analizzare il contesto italiano, con dati, statistiche e opinioni degli addetti ai lavori, al fine di fornire al lettore una base di partenza dettagliata per comprendere al meglio quanto illustrato nel corso dei capitoli successivi.

Nel secondo capitolo, si andranno ad illustrare le tre principali sfide che le aziende produttrici si ritrovano ad affrontare e la motivazione che le hanno generate.

Il terzo capitolo andrà ad introdurre la realtà della “Allegrì Automotive”, una piccola impresa formalmente costituita nel 2017, seppur con un’esperienza nel settore di oltre 50 anni, esponendone storia e struttura di partenza.

Nel quarto capitolo verranno analizzate, sulla base dei tre capitoli precedenti, le possibili opportunità, per poi analizzare punti critici e debolezze della suddetta azienda nel quinto capitolo.

Il sesto capitolo rappresenterà il fulcro dell’elaborato, nel corso del quale si andranno ad esporre il piano industriale e le strategie attuate a partire da aprile 2023, volte al superamento delle tre barriere e fornire, potenzialmente, una nuova base di riferimento per ricerche future nel medesimo ambito.

Al termine di tale processo, nel settimo capitolo trarremo le conclusioni raggiunte e le eventuali possibilità future del settore.

CAP. 1 IL CONTESTO ITALIANO

Il bel paese da sempre viene riconosciuto in tutto il mondo come sinonimo di eccellenza, non a caso le nostre aziende sono sempre state orientate all'innovazione e all'ideazione di prodotti di qualità superiore, caratteristiche che hanno permesso di puntare ai mercati esteri attraverso corsie preferenziali.

Il "Made in Italy" risulta essere un marchio gettonato in tutto il mondo al di là dei singoli brand che si fregiano di tale vessillo, proprio per questo a volte è utilizzato impropriamente da aziende estere che basano il proprio vantaggio competitivo nella contraffazione di prodotti, marche e stili di vita "italiani".

Il settore di nostro interesse "l'Automotive After Sales", e più nel dettaglio, il settore delle attrezzature per il sollevamento dei veicoli, non si discosta dai fatti sopracitati. Nel 2009 tale settore vantava un fatturato totale (vendite sul mercato interno + export) di circa 3.006 Mln di euro, con oltre 300 aziende e un numero di addetti ai lavori che si aggiravano intorno ai 15.996 (fonte AICA). Numeri impressionanti se si pensa a quanto questo settore sia poco riconosciuto ai molti, e che assumono una rilevanza maggiore se si pensa che nello stesso anno si stavano ancora subendo gli effetti della crisi finanziaria iniziata nel luglio 2007.

Approfittando sempre delle statistiche della Associazione Italiana Costruttori Autoattrezzature (AICA) possiamo notare come i proventi delle aziende tricolore provenivano per il 69% dall'export, lasciando al mercato interno un 31%, confermando quanto detto ad inizio capitolo.

Da una prima lettura si potrebbe pensare che tali numeri siano frutto di un parco clienti particolarmente rilevante in contesti internazionali e che viceversa il mercato interno non possieda lo stesso appeal in termini di domanda potenziale. Nella realtà, secondo i dati ufficiali dell'osservatorio "Autopromotec", il mercato "Italia" presentava, già nel 2018, circa 83.231 officine di autoriparazione a fronte di un parco circolante di oltre 39 milioni di autovetture, con una media di 469 autovetture per ogni officina attiva. Lo stesso osservatorio, reputava adeguata la media e il rapporto autovetture/officina, considerando che l'Italia risultava essere uno dei paesi europei con il più alto tasso di motorizzazione.

Dati più recenti, elaborati dall'associazione italiana costruttori autoattrezzature, riferiti al 2022, indicano un fatturato totale di circa 3.500 Mln di euro di cui l'87.1% di questi provenienti dall'export e con un modesto 12,9% in Italia.

Altro dato interessante è relativo all'occupazione. Il totale degli addetti ai lavori nel medesimo anno veniva stimato in 14.900 addetti circa, mentre il numero totale di aziende produttrici si riduceva da oltre 300 a circa 201 unità.

Da questa prima analisi, è già possibile trarre alcune considerazioni rispetto all'andamento e alla crescita/decrecita del settore in più di un decennio. Se pur modesta, possiamo evincere una crescita nel fatturato totale, ma con un significativo cambio di natura dello stesso, che presenta un aumento del 18,1% della quota export rispetto agli introiti provenienti dal mercato interno, con una diminuzione, inoltre, di circa mille unità della forza lavoro.

Se nel 2009 il fatturato proveniente dall'estero rappresentava comunque il mercato principale con introiti per 2.074.140.000 €, l'Italia in autonomia forniva un indotto di quasi un miliardo con un fatturato che si attestava intorno ai 931.860 Mln di euro. Oggi il mercato interno risulta essere di "appena" 450 milioni, con un bilancio complessivo in calo del 50%.

Avendo dati sufficienti, proviamo attraverso una formula economica, a determinare la domanda potenziale nel 2018. La formula è espressa con $(N \times \Pi) \times O \times Q$, dove N è la consistenza numerica della popolazione obiettivo, Π la percentuale d'individui, appartenenti a N, che si stima possano essere interessati al prodotto. O sono le occasioni (o frequenza) di consumo nel lasso di tempo considerato e Q la quantità consumata per occasione espressa in unità di prodotto.

Dato $(N \times \Pi) = 83.231$

$O = 1$ (periodo considerato un anno)

$Q = 1$

Il risultato che ne deriva ci indica in 83.231 unità la domanda potenziale di attrezzature per officine nel 2018, per il solo mercato interno.

Le motivazioni che spingono le aziende ad operare principalmente all'estero rispetto ai confini nazionali, non si basano dunque esclusivamente su una mancanza di domanda, ma vanno ricercate in altri aspetti.

1.1) OCEANO ROSSO

Come sufficientemente dibattuto nel paragrafo precedente il mercato italiano delle attrezzature risulta sulla carta essere ancora potenzialmente molto proficuo, ciò nonostante, molte aziende, presentano grandi difficoltà, margini esigui e bilanci tenuti a galla dal solo export, che riesce a garantire un volume d'affari importante, grazie ad un forte appeal del "Made in Italy", seppur con margini insufficienti per le necessità delle stesse imprese.

Se da una parte la globalizzazione ha creato delle nuove opportunità e, come già detto, il brand Made in Italy aiuta l'export, nello stesso tempo, le produzioni "low cost" soprattutto provenienti dai mercati asiatici, hanno determinato un forte assottigliamento dei margini e non solo sui mercati esteri ma anche e soprattutto sul mercato interno.

Grandi aziende e brand blasonati del settore, nell'ultimo decennio, hanno perso importanti quote di mercato, con conseguente calo dei fatturati, avviando un processo di "corsa alla sopravvivenza".

Non è un caso, infatti, che a fronte di un fatturato totale del settore in aumento nell'ultimo decennio, il numero di aziende produttrici rispetto al 2009 è diminuito di circa cento aziende con una conseguente perdita di circa 1000 posti di lavoro, impiegati nella filiera.

La molto probabile mancanza di lungimiranza, la paura del futuro e soprattutto l'assenza di decision maker, non adeguatamente formati per gestire la situazione, hanno comportato la creazione di un vero e proprio oceano rosso.

Oggi, la competizione si basa prevalentemente sul prezzo, trasferendo (come vedremo meglio nel paragrafo successivo) l'intero potere contrattuale dalle aziende ai distributori e ai clienti finali, i quali forti dell'insicurezza della filiera italiana e della possibilità di acquistare prodotti, se pur qualitativamente inferiori, hanno l'opportunità di acquistare a prezzi nettamente più vantaggiosi e irraggiungibili da aziende nazionali, su cui incidono, tra le altre, elevati costi di gestione e non ultima la tassazione.

La competizione si è via via, nel corso degli anni, trasformata in una vera e propria arena, i cui gladiatori non hanno saputo trovare nuove vie se non quella della riduzione dei costi a discapito della qualità, con l'obiettivo di offrire prezzi sempre più vantaggiosi ma a fronte di margini sempre più

esigui (e a volte del tutto inesistenti pur di concludere la vendita) in un mercato che diventa sempre più saturo con l'arrivo di nuove aziende principalmente estere.

Non è raro, ascoltando le opinioni degli addetti ai lavori, sentir parlare di vendite "sottocosto", unità vendute ad un prezzo neanche utile a coprire i costi di produzione con il solo scopo di cercare di muovere flussi di cassa nella ceca speranza di movimentare il magazzino e fatturare, ma che di fatto rimanda solo il problema nel tempo.

Come se non bastasse la situazione negli ultimi anni è andata sempre più peggiorando, se lo scenario appena descritto mostra una crisi del settore "a monte", con una domanda stabile ma un'offerta nettamente eccessiva e poco differenziata, la crisi degli ultimi anni a partire dal marzo 2020 con l'avvento del Covid e l'inflazione a seguito della guerra tra Russia e Ucraina, hanno aggiunto un netto calo della stessa domanda. Data l'incertezza verso il futuro e le ristrettezze economiche che tutta l'Italia si è trovata a fronteggiare ne è susseguito un drastico calo di lavoro per officine, gommisti, carrozzieri e tutta la filiera del settore senza esclusioni.

Per una corretta visione del mercato italiano c'è da specificare un'altra peculiarità importante, sicuramente aggravata anche essa negli ultimi anni: "il pagamento". Nel corso della mia breve esperienza diretta, nonché dall'ascolto di diversi player, il mercato italiano è caratterizzato da una richiesta di pagamento dilazionato (il minimo accettato per essere competitivi risulta essere un doppio pagamento rateizzato a 30-60 giorni).

Tale pratica si va ad unire ulteriormente alle problematiche sopracitate e non fa che peggiorarle. Ipotizzando di essere un'azienda produttrice che si immette in questo mercato, ci si ritroverebbe nel caso di un'ipotetica vendita (già faticosa da raggiungere) ad anticipare completamente i costi di produzione, e fungere da "banca" al cliente rateizzandogli l'acquisto, per poi incassare alla fine un ricavo che in alcuni casi o non copre i costi di produzione o che farà marginalizzare in maniera esigua.

C'è da aggiungere, che le politiche degli ultimi anni hanno contribuito a bloccare ulteriormente una grossa fetta del mercato quello dei "centri revisione", secondo l'osservatorio Autopromotec dal 2013 al 2022 vi è stata comunque una crescita numerica degli stessi, di fatti nella penisola a fine 2022 erano presenti 9.172 centri autorizzati rispetto ai 7.575 presenti nel 2013. Ciò attesta una crescita secondo lo stesso osservatorio del 21,1% per un totale di 1597 nuove aperture nell'arco di un decennio.

Se questi dati possono far pensare a tutt'altro che un mercato "in blocco" vanno tuttavia accompagnati da un altro studio dello stesso osservatorio che sulla base dei dati forniti dal ministero delle infrastrutture e dei trasporti mostra nella tabella sotto riportata come la tendenza di crescita sia sì positivo, se pur minimo...

**Consistenza della rete dei centri di revisione auto in Italia
Confronto 2021-2020**

REGIONE	Centri di revisione auto 2021	Centri di revisione auto 2020	Var %
CALABRIA	386	378	+2,1%
SICILIA	739	728	+1,5%
CAMPANIA	678	669	+1,3%
SARDEGNA	300	297	+1,0%
UMBRIA	154	153	+0,7%
LIGURIA	174	173	+0,6%
EMILIA-ROMAGNA	659	655	+0,6%
VENETO	890	888	+0,2%
TOSCANA	538	538	0,0%
FRIULI-V.G.	230	230	0,0%
VALLE D'AOSTA	20	20	0,0%
LOMBARDIA	1516	1.519	-0,2%
PUGLIA	636	637	-0,2%
PIEMONTE	545	546	-0,2%
MARCHE	273	274	-0,4%
LAZIO	789	793	-0,5%
BASILICATA	133	134	-0,7%
ABRUZZO	260	263	-1,1%
MOLISE	66	67	-1,5%
TRENTINO-A.A.	178	181	-1,7%
ITALIA	9.164	9.143	+0,2%

Fonte: elaborazione Osservatorio Autopromotec su dati del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti

La crescita è molto rallentata negli ultimi anni, anche se in alcune aree, principalmente al sud, grazie ad alcune iniziative come "resto al sud" programma volto a finanziare e favorire l'avvio di nuove attività nel meridione, attraverso fondi perduti ed altri incentivi, si va controtendenza. Comunque sia 12 regioni su 21 mostrano un dato negativo ed il Covid-19 non ha di certo aiutato, ma indubbiamente uno dei motivi principali risiede nel cambiamento avvenuto il 17-04-2019, data in cui l'accordo Stato-regioni-province autonome ha dato il via all'attuazione del nuovo DM 19.5.2017 prot. n. 214, dal CDS, dal regolamento CDS e dalle disposizioni attuative del MIT.

La figura dell'ispettore dei centri di controllo privati, autorizzati all'effettuazione della revisione dei veicoli, così come definita in sede UE, ha sostituito quella del responsabile tecnico: l'ispettore, pertanto, è oggi la persona abilitata o autorizzata ad effettuare le revisioni dei veicoli.

I requisiti, i criteri per la formazione iniziale, l'esame in Motorizzazione e l'aggiornamento obbligatorio, oltre ai relativi programmi, hanno notevolmente rallentato nuove aperture e mantenimento degli esistenti centri.

Al di là dell'aspetto tecnico è necessario capire che anche in presenza di una laurea in ingegneria è necessario conseguire l'attestato di frequenza con profitto al modulo A per ottenere l'accesso al modulo B e infine superare un esame che attualmente registra appena il 10% di superamento. L'obbligo di dimostrare un'esperienza di almeno 6 mesi all'interno di un'officina meccanica presso terzi è stato e lo è tuttora un ulteriore ostacolo alle nuove aperture.

In questa sede non si intende giudicare la legge in sé e né tanto meno la validità delle scelte prese dall'allora governo in carica, tutta via questa appendice era necessaria per capire che tale politica ha, almeno al momento, rallentato il numero di nuovi centri revisione, che seppur rappresenta un solo ramo d'azienda, rappresentano una clientela molto importante sia per i volumi necessari per l'acquisto di attrezzature sia per l'obbligatorietà annuale di manutenzione e tarature degli strumenti diagnostici.

Va da sé che di riflesso questo nuovo DM del 2017, è andato a complicare ulteriormente una situazione già critica per il settore delle attrezzature.

Arrivati a questo punto è lecito pensare che il mercato non risulti accattivante per nessuno e che non ci siano aziende in grado di sopravvivergli, nella realtà non è così. Fatturati importanti esistono lo stesso in Italia e nel corso del prossimo paragrafo vedremo la composizione delle quote di mercato.

1.2) IL MERCATO

Servirebbero alcune delucidazioni in merito ai player attuali, in modo da fornire una più facile comprensione del mercato, ma purtroppo, non potendo reperire dei dati certi, riguardanti solo fatturati specifici e difficilmente consultabili, è impossibile calcolare con precisione quelle che sono le quote di mercato.

Tuttavia, grazie all'esperienza diretta sul campo, ai fatturati delle stesse aziende e ad alcune interviste (che approfondiremo nel prossimo paragrafo) siamo in grado di individuare quelli che sono i tre principali player nel settore della costruzione di ponte sollevatori e attrezzature per officine.

Per notorietà del brand, fatturato e riconoscimento della qualità, non si può non nominare la OMCN s.p.a., azienda che si caratterizza per essere riconosciuta in Italia come leader di mercato, gli ultimi bilanci disponibili al 2022 ci mostrano un fatturato di € 49.986.110,00 ad inizio 2024 con all'attivo 213 dipendenti.

Il diretto competitor risulta essere la Ravaglioli s.p.a. la quale, storicamente, offre prodotti di quasi pari qualità a prezzi leggermente più accessibili, la stessa risulta essere comunque una pietra miliare italiana a livello internazionale, nel 2021 vanta infatti un fatturato di € 124.208.393,00.

Anche qui sono necessarie alcune precisazioni in merito, se il fatturato sopra riportato potrebbe far pensare che sia essa stessa la leader di mercato, come detto in precedenza, la Ravaglioli rappresenta un'eccellenza mondiale, di fatto buona parte di questo fatturato proviene dall'export, altro mondo ed altro mercato che non stiamo esaminando concentrandoci solo sul mercato italiano.

Inoltre, è necessaria un'altra piccola postilla riguardo l'azienda emiliana; infatti, la stessa dal 2016 è stata acquisita dall'azienda americana Vehicle Service Group (VSG) la quale fa parte del segmento prodotti ad alto contenuto ingegneristico della Dover Corporation, Azienda leader mondiale nel settore.

Tale operazione rende ovviamente più semplice l'espansione dell'ormai ex azienda italiana in mercati altamente fruttuosi come quello americano e canadese, rendendo sempre meno Made in Italy la stessa e fuorviando il dato preso in analisi.

Il terzo player principale per il mercato italiano risulta essere la Werther International s.p.a. la quale nel 2020 vantava un fatturato di € 47.807.391,00 e attualmente nel 2024 circa 64 dipendenti. Anche in questo caso la maggior percentuale di fatturato è di provenienza export, ma in questo caso molto utile a rappresentare la curva negativa del settore e dei suoi margini. La Werther infatti, dal 2021 ha depositato i registri contabili dichiarandosi fallita e chiedendo un concordato preventivo. Il concordato risulta essersi chiuso nel corso di quest'anno, grazie a cui l'azienda è potuta tornare in

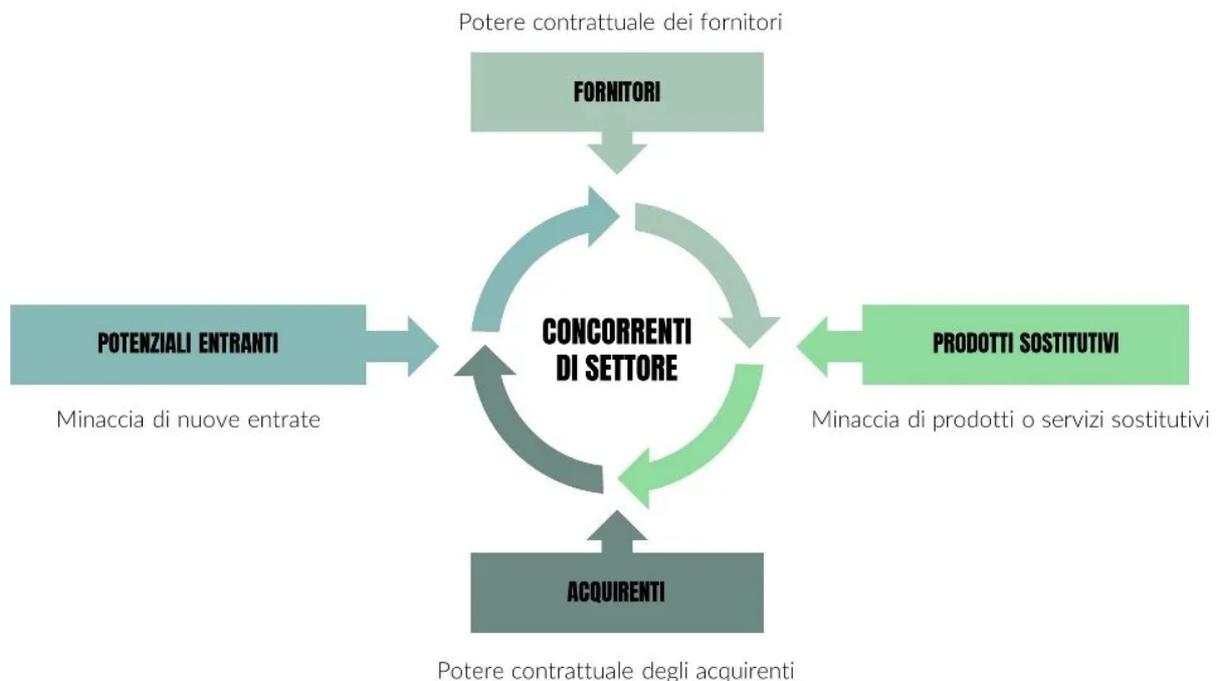
produzione purtroppo a discapito di molti lavoratori che hanno visto perdere il posto di lavoro e dei fornitori che hanno dovuto subire ad accettare una drastica riduzione dei crediti vantati verso la stessa.

L'esempio della Werther ma anche della stessa Ravaglioli, ci danno una chiara indicazione di come grandi fatturati non equivalgono a grandi margini o a grandi utili.

Tuttavia, in precedenza, i prodotti associati alla Werther International rappresentavano la terza fascia di categoria nei prodotti per sollevamento veicoli, sia in termini di costo che di qualità, e soprattutto, fattore che come vedremo in seguito risulta fondamentale, nella brand reputation.

Da un punto di vista prettamente indicativo, si potrebbe dire che in Italia, per il 70 % le quote di mercato italiano sono in mano alla OMCN e alla Ravaglioli, la Werther rappresenta circa il 20 %, mentre il restante 10 % viene spartito da una costellazione di piccole imprese nazionali ed internazionali.

1.2a) 5 FORZE DI PORTER



Il modello sopra riportato è il modello teorizzato da Michael Porter nel 1979, prende il nome di “modello delle 5 forze concorrenziali di Porter” o anche “analisi della concorrenza allargata”, il suo

vantaggio è quello di aiutare l'utilizzatore a comprendere meglio la struttura del settore in cui un'azienda opera e la sua redditività, così da consentire di porre in atto le migliori strategie per trarre il massimo vantaggio competitivo.

Come intuibile dall'immagine sopra riportata le forze competitive che entrano in gioco in un settore, secondo tale modello, sono 5:

- i concorrenti diretti;
- i fornitori;
- i clienti;
- i prodotti sostitutivi;
- i nuovi entranti.

I **concorrenti diretti**: questa forza competitiva va ad indicare il numero di aziende che offrono pari prodotti e/o servizi, tale forza va a determinare quelle che sono le strategie e le politiche di prezzo applicabili sul mercato per permettere all'azienda di rimanere competitiva.

Sono vari i fattori che vanno ad influenzare l'area dei concorrenti diretti ad esempio:

1. la concentrazione delle imprese (cioè, il numero delle imprese all'interno del settore);
2. la diversità strutturale (più le imprese si assomigliano a livello strutturale e più la concorrenza riguarderà il prezzo dei beni);
3. la differenziazione dell'offerta (offerte simili portano il cliente a scegliere sulla base del prezzo e spingono, quindi, ad abbassare ulteriormente i prezzi);
4. la capacità produttiva (anche un'eccessiva capacità produttiva porta ad abbassare i propri prezzi).

Osservando il panorama italiano nel 2022, il numero di competitor si aggirava intorno ai 200 produttori di attrezzature, di conseguenza si può senza dubbio parlare di una concentrazione molto alta.

Diversità strutturale e differenziazione dell'offerta risultano essere minime, il prodotto risulta essere ormai un prodotto maturo e difficilmente (ma non impossibile) innovabile. La produzione oramai è per lo più affidata a terzisti cinesi che rendendo l'offerta sempre più omogenea, quest'ultima va anche a influenzare "la capacità produttiva", la maggior parte delle aziende italiane (ma anche europee) non si occupano più di produrre, bensì riducono il loro core business all'assemblaggio dei prodotti. La produzione cinese rende quindi anche il 4° fattore decisamente poco competitivo e trasformando il prezzo nella variabile cardine in grado di spostare l'ago della bilancia in fase di trattativa.

I fornitori: Rispetto alla nostra azienda all'interno della filiera, i fornitori si posizionano ovviamente su un gradino superiore. In base alle nostre strategie essi possono ottenere un potere contrattuale più o meno migliore rispetto alla scelta di una strategia di differenziazione e alla concorrenza diretta tra fornitori.

Il concetto di strategia sarà espresso meglio in seguito, riguardo la competizione è però facile intuire come, essendo oramai la produzione prevalentemente “Terzista”, le ex aziende produttrici, dovendosi occupare di assemblare componenti ed avendo una ampia scelta con un mercato ampio e omogeneo a cui rivolgersi, hanno la possibilità di dettare prezzi e condizioni.

Gli **acquirenti:** come per i precedenti la questione riguarda il potere contrattuale, ma a parti invertite. Se in precedenza abbiamo potuto notare un incremento del potere contrattuale dei produttori, al contrario questo potere, nel momento in cui ci si rivolge al mercato della distribuzione o al mercato finale, ribalta la situazione a proprio svantaggio. L'ampia scelta di prodotti omogenei e la forte concorrenza, spostano le strategie di vendita. Il potere contrattuale passa inevitabilmente nelle mani dell'acquirente che sia esso un distributore o utilizzatore finale.

I prodotti sostitutivi: per avere un quadro completo della situazione è necessario comprendere che la concorrenza non si basa solo esclusivamente sul “prodotto” bensì sui benefici che essi soddisfano il cliente. Nel nostro caso delle attrezzature per sollevamento, la forza esercitata non è elevata, ma neanche del tutto inesistente. Il cliente finale ha infatti la necessità di sollevare le vetture e il mondo del sollevamento si distingue in quattro macroaree, ponti sollevatori a forbice, a doppia forbice, a due colonne e ponti per assetto ruote. Per tanto non si può parlare di veri e propri prodotti sostitutivi bensì di alcune varianti (per caratteristiche tecniche e per portata) della stessa categoria di prodotto.

Siamo arrivati quindi a delineare una situazione più dettagliata e ci troviamo a confermare quanto detto ad inizio capitolo, ossia un vero e proprio “oceano rosso”, ovvero un mercato caratterizzato da un lato da un'alta competizione ma nello stesso tempo molto conveniente nella produzione e dall'altro clienti con un forte potere contrattuale.

La ricerca del vantaggio competitivo, che da oltre 10 anni le aziende produttrici cercano, dall'analisi effettuata con il modello delle 5 forze di Porter, si è focalizzata esclusivamente sul prezzo a discapito della crescita e dello sviluppo imprenditoriale, che apparentemente scoraggiano nuove iniziative e scelte strategiche differenti.

CAP. 2 LE 3 SFIDE

Quanto analizzato nel corso del primo capitolo, ha fatto emergere le difficoltà che oggi sta affrontando il settore delle Auto Attrezzature, difficile pensare a come nuove realtà possano affacciarsi al settore e ancor di più come le attuali aziende possano riuscire a rimanere nello stesso e progredire in futuro. In questo capitolo, cercheremo di entrare nel vivo delle sfide attuali e future.

I dati analizzati, hanno fatto emergere almeno tre cause che rendono le prospettive poco incoraggianti. La prima è la marcata mancanza di cambio generazionale, variabile fondamentale per gestire al meglio il rapporto con il sistema esterno all'azienda. Il secondo, che dura ormai da oltre un decennio, e che non accenna a cessare, è la sfida della globalizzazione e dell'adattamento strategico ad essa. L'ultimo, il terzo, riguarda il ciclo di vita del prodotto ormai assestato sulla "maturità" e che lascia, almeno sulla carta, poco spazio ad innovazioni epocali o di "rottura".

2.1) RICAMBIO GENERAZIONALE

Tramite il questionario, è stato possibile identificare che l'età media all'interno del settore risulta essere molto alta, il problema non risiede tanto nel fatto che le aziende non siano guidate da "giovani rampanti" ma dalla totale assenza di un ricambio generazionale a livello manageriale.

Gli economisti tengono a precisare, che per una buona gestione è fondamentale apprendere il concetto di "entropia", riconducendo il termine entropia in ambito propriamente aziendalistico, si fa riferimento all'esistenza di norme, di routine, di processi standardizzati in cui le procedure sono previste e stabilite ex-ante (Luca Dezi, 2010). Nei sistemi chiusi essa non rappresenta di per sé una minaccia, ma quando ci si ritrova ad operare in sistemi aperti, vi è un rischio di degrado entropico, il quale può essere contrastato attraverso l'inserimento di nuova energia dall'esterno (sottoforma di nuove merci, conoscenze, risorse umane etc.). Se le aziende riescono a mantenere un equilibrio entropico ad un livello accettabile con l'ambiente esterno, sono in grado di mantenere la propria capacità di sopravvivenza, con il successivo conseguimento dei vari obiettivi di profitto, valore e/o sviluppo (Luca Dezi, 2010)

In sostanza se un'azienda ragiona eccessivamente per comparti stagni e non si apre al nuovo, rischia che la riduzione dell'incertezza si traduca in regole e schemi sempre più rigidi e datati, rispetto a quelle che sono le reali esigenze di mercato.

La dove non si va ad inserire, ad esempio personale più giovane, le idee rimangono fossilizzate al passato, così come gli schemi di vendita e l'innovazione diventano una fantasia impossibile da realizzare, “no, ma a noi non serve”, “no, ma abbiamo sempre fatto così” sono le esternazioni che precedono un disastro aziendale imminente.

Bene, si può affermare che in questo settore la problematica principale non sia data dall'età media in sé, ma da una cultura dell'apertura al nuovo quasi totalmente assente. Siti web, utilizzo dei social network e tutte le moderne forme di contatto con il cliente, non sono sfruttate, o qualora vengano adottate, rimangono ancora associate a “centri di costo” e non a “centri di ricavo”.

Secondo una ricerca di Bain & Company e Key2people dal titolo «Next Generation Leadership: il ricambio della classe dirigente come elemento di competitività del paese» l'Italia presenta già a priori un problema in tal senso, al di là del settore preso in esame, infatti, nel 2020 l'età media dei Ceo delle società quotate si attesta infatti sui 60 anni, numero che è di 2-5 anni superiore all'età media che si registra tra i vertici delle realtà quotate di altri paesi europei.

Nella stessa ricerca è possibile osservare che una leadership più giovane potrebbe portare tra i 20 e i 40 miliardi di euro in più in termini di PIL e valore aggiunto per le aziende. Numeri di certo non campati in aria, dal 2010 al 2020, infatti, le aziende con almeno un membro all'interno del top management under 40 sono cresciute del 24,7% rispetto al 14,7% delle aziende senza neanche un under 40.

“Chi ha meno di quarant'anni è più incline all'innovazione, è più flessibile e veloce a rispondere ai cambiamenti e ha un miglior orientamento al medio-lungo periodo. Oltre ad essere più attento alle tematiche digitali e green, e più pronti all'internazionalizzazione.” (Fonte Milano Finanza) sebbene possano sembrare scontate, queste affermazioni acquistano una rilevanza particolare nel nostro settore. Un top management incline all'innovazione e all'internazionalizzazione si dimostra infatti cruciale in un mercato dove l'export rappresenta l'87,1% dei ricavi totali.

2.2) LA GLOBALIZZAZIONE

Il “problema” della globalizzazione non è di certo una novità e tanto meno un fenomeno che impatta esclusivamente sul settore delle autoattrezzature. Già nel 4 maggio del 2000 infatti a Torino vi fu una convention dal titolo “Il made in Italy tra concorrenza e globalizzazione”, evento patrocinato da

AICA stessa e da ANFIA componenti, nel quale si cominciava già a disquisire sul fenomeno cinese e sul dubbio amletico tra “esserci o non esserci”.

Non si vuole certo in questa sede fare una disamina dell’evento, né tanto meno dare risposte a tale quesito, ma è interessante un intervento tenuto da Fabio Borini, titolare della Fasep 2000, nel quale si raccontava l’esperienza personale della azienda dopo aver trovato un distributore nel mercato cinese agli inizi del nuovo millennio. L’azienda fiorentina produttrice di macchinari per la diagnostica per autoveicoli ha avuto inizialmente un risultato ottimo, avendo visto raddoppiare di anno in anno le proprie vendite, per poi improvvisamente assottigliarsi tornando al punto di partenza, ossia “0”.

Il passaggio chiave del discorso riportava testualmente: “La spiegazione è stata chiara quando a Barberino del Mugello hanno iniziato a ricevere segnalazioni di guasti da parte di clienti cinesi a cui non avevamo mai venduto alcunché.” Il colmo e la quadra del cerchio si è avuta con la segnalazione di un cliente arabo che faceva i complimenti per la nuova fabbrica Fasep che aveva appena visitato in Cina. Il direttore generale della Fasep si è trovato ad ironizzare sull’accaduto di fronte alla platea dicendo: “Eravamo una multinazionale e non lo sapevamo”.

In sostanza un’azienda del sol levante aveva completamente plagiato prodotti, loghi, nomi e addirittura il sito web (aggiungendo al dominio originale il suffisso “.cn”) dell’azienda italiana, ovvio qui si sta parlando di casi limite... ma neanche troppo, purtroppo.

Se nei primi anni 2000 il dibattito sembrava incentrarsi più sull’internazionalizzazione della propria azienda a Pechino e d’intorni, con un occhio al facile plagio da parte degli autoctoni, in seguito il vero problema del settore è risultata la controffensiva cinese.

Come in parte dibattuto già nei capitoli precedenti, l’avvento dei prodotti cinese nel mercato italiano non è stata solo “una bella gatta da pelare” ma ha innescato una reazione a catena che ha portato il mercato nella situazione attuale. A fronte di prodotti con un prezzo molto inferiore, il cliente finale, a seguito anche di due grandi crisi economiche quali quella del 2001 e del 2008, non ha saputo resistere... certo la qualità e la sicurezza non erano in alcun modo comparabili, ma come ci insegna l’economia il mercato è formato da domanda e offerta, e con una domanda che si assottigliava sempre di più per le aziende italiane, non vi è stata via d’uscita se non quella d’intervenire sull’offerta.

La scelta condivisa è stata quella di ridurre sempre di più il prezzo di vendita, ma non essendo sufficiente per tornare ad essere competitivi, si è avviato un processo di riduzione dei costi di

produzione a discapito della qualità dei prodotti, che fino ad allora era stato il fattore distintivo in tutto il mondo, delle aziende dello stivale.

Tuttavia, anche riducendo al minimo costi e qualità, le normative europee e la tassazione italiana, non permettevano di ridurre le spese sotto una certa soglia, ed è qui che entra in gioco una variabile che è diventata una vera e propria peculiarità italiana, “il pagamento dilazionato”.

Questo aspetto è stato già accennato in precedenza, ma merita alcune precisazioni, per comprendere meglio come e perché la globalizzazione è diventata sempre più una sfida per le aziende italiane più di essere un’opportunità. Non potendo competere sul prezzo, sia le aziende distributrici che di riflesso quello produttrici, si sono ritrovate costrette ad offrire l’acquisto rateizzato dei prodotti. Se questa può sembrare a un primo sguardo una scelta strategica corretta, purtroppo col senno di poi possiamo dire che non è stata la migliore delle mosse.

Non dobbiamo certo spiegare al lettore la situazione finanziaria italiana degli ultimi anni, l’accesso al credito è una problematica che buona parte della popolazione dello stivale si ritrova a fronteggiare quotidianamente. I distributori spesso non risultavano finanziabili tramite metodi classici e le aziende produttrici hanno cominciato a fare “da finanziaria” agli stessi, dilazionando il pagamento senza l’aggiunta di interessi, accettando pagamenti a 30-60 o addirittura, in alcuni casi, anche 120 giorni.

Distributori e clienti finali si sono ritrovati a dover scegliere tra un prezzo economico ma da saldare in un’unica soluzione e un prodotto con un prezzo leggermente superiore ma da pagare comodamente in più rate nel corso dei mesi successivo all’acquisto.

Un affare, o meglio un’agevolazione per il cliente finale, meno per le aziende della filiera, che al di là del rischio finanziario, non hanno visto un cambio di tendenza, la domanda rimaneva comunque bassa, la competizione serrata e a questo bisogna aggiungere margini minimi e dilazionati nel tempo. Non è un caso che il numero di aziende produttrici italiane sia diminuito di oltre 100 unità in poco più di 10 anni!

Il dado ormai era tratto, infatti ancora oggi è quasi impensabile potersi affacciare al mercato Italia con formule di pagamento “tradizionali”, come pagamento alla consegna o addirittura anticipato, fenomeno che ribadiamo avviene esclusivamente nel nostro paese; infatti, i clienti esteri non hanno subito questo cambio di paradigma e lì dove si riesce a concludere una vendita, il pagamento viene effettuato in un’unica transazione, anticipata.

Certificare con esattezza quanto valga il mercato “cinese” in Italia oggi, è impossibile. Molte aziende, pur forgiandosi a parole della loro “italianità”, risultano aver spostato la produzione in oriente, limitandosi all’assemblaggio in Italia, al fine di aggirare legalmente le normative europee e poter così Certificare la produzione con il marchio “CE”.

Questa è la principale sfida di cui andremo a trattare, il mercato nazionale dovrebbe essere il primo sbocco per un’azienda di piccole-medie dimensioni, nonché il più facile da gestire per varie e semplici motivazioni (logistica, vicinanza geografica, barriere linguistiche etc.), tuttavia ciò non avviene nel nostro caso e l’internazionalizzazione risulta l’unica via d’uscita, ma non la più semplice.

L’internazionalizzare un’azienda richiede costi maggiori, un’organizzazione, agenti rappresentanti e un personale volto alla cura dei clienti e di eventuale assistenza, inviare un’agente a 60 km dalla nostra azienda per concludere una vendita o una tentata vendita e successivamente un tecnico per l’installazione e/o un’eventuale assistenza del medesimo, non potrà mai essere equiparabile ai costi necessari per effettuare la stessa procedura dall’Italia all’Arabia Saudita o all’America del sud.

2.3) RILANCIO PRODOTTO MATURO

Se fino a questo punto, abbiamo cercato di analizzare e dettagliare la crisi ed alcune soluzioni che le aziende hanno messo in atto, è pur vero che non si è andato mai realmente a parlare di “prodotto”.

Le soluzioni ricercate ed attuate dal mercato rientrano esclusivamente nell’area commerciale/finanziaria (prezzo, pagamenti rateizzati etc.), il prodotto, nonostante le ultime innovazioni in campo di industria 4.0 e di oggi 5.0, risulta essere, nella maggior parte dei casi, arrivato alla piena maturità.

All’interno del settore delle auto attrezzature, una quota parte del profitto totale è data da macchinari di sollevamento, anche detti volgarmente “ponti sollevatori”. In questo caso le caratteristiche tecniche e le differenze tra i competitors sono andate ad assottigliarsi sempre di più, pochi dettagli, per lo più estetici (luci incorporate, schermi o centraline touch), insufficienti ad innovare nel vero senso del termine, risultando poco rilevanti e non giustificativi di aumenti di prezzo e di conseguenti margini.

E ovviamente impossibile pensare che non ci sia spazio per l'innovazione e solo il futuro potrà dirci se e quali saranno, tuttavia, questa rappresenta attualmente una vera e propria sfida per ogni azienda che si appresta a voler sopravvivere.

Nonostante i cambiamenti nel settore strettamente correlato, "l'Automotive", è plausibile pensare che anche qualora le auto, come nelle più belle storie di fantascienza, un giorno voleranno... continueranno ad avere necessità di manutenzione e di essere sollevate. Cosa vuol dire questo? Che almeno nel prossimo futuro non c'è spazio per prodotti sostitutivi e l'innovazione deve passare necessariamente attraverso il miglioramento del prodotto stesso.

Mercato saturo o maturo? Non è facile capire se al momento esso sia arrivato in una fase di maturità, nella quale, da definizione, è possibile si registri una diminuzione dei profitti, seppur la quota di mercato rimanga molto elevata, piuttosto che ci si trovi in una fase di saturazione, nella quale la crescita ristagna e il fatturato e gli utili diminuiscono.

Nella fase di saturazione, la domanda per il prodotto è scarsa. Per continuare a generare profitti, le aziende adottano soluzioni diverse. La fase di saturazione dura fino a quando il prodotto non produce quasi più profitti. In ogni caso ciò che è certo è che la domanda potenziale c'è e ci sarà ancora per molto tempo, ma una rivitalizzazione del prodotto potrebbe portare a una nuova era, soprattutto nelle aziende che sapranno spingere il cambiamento.

D'altronde è proprio nelle crisi che si possono fare i migliori affari, guardiamo il caso Nintendo, l'azienda giapponese ha da sempre vissuto un susseguirsi di crisi e rivitalizzazioni, le quali sono ancora oggi il fulcro della storia del colosso nipponico. Nel 1983 le aziende ritenevano che il mercato dei videogiochi fosse finito, la motivazione? Come nel nostro caso, i produttori di arcade (i vecchi videogiochi cabinati) avevano completamente saturato il mercato delle sale giochi.

Fu lì che l'azienda di Tokyo non perse tempo a lamentarsi di quanto il loro mercato fosse complicato e il loro cliente "ignorante" nel non scegliere i loro prodotti. L'azienda individuò immediatamente la soluzione. Se le sale giochi straripavano di videogiochi... non lo erano le abitazioni, ed ecco che quindi Nintendo inventò il mercato del "home gaming".

Il 15 luglio 1983 lanciò il NES (Nintendo Entertainment System), anche conosciuto come Family Computer, abbreviato in FamiCom. Essa fu la prima console domestica a 8 bit, e con esso venne lanciato un gioco, Super Mario Bros, destinato a diventare un classico. La console vendette quasi 62 milioni di esemplari e divenne la console più venduta nella sua epoca. Questa strategia non fu frutto

del caso e se ancora oggi chiunque sa cosa sia il marchio Nintendo e “Super Mario” è proprio perché nel 2000 l’alone della crisi si ripropone.

Agli inizi del nuovo millennio la rivale Sony introduce la playstation due una delle console più vendute della storia e con una potenza e delle prestazioni mille volte superiori al prodotto nipponico il “GameCube”. L’allora CEO Satoru Iwata prese una decisione drastica ma che col senno di poi, si può dire vincente, ridusse il ciclo di vita del GameCube da 5 a 3 anni e identifica un nuovo settore, rimasto distaccato dal mondo videoludico, quello dei “casual gamer”. Il 19 novembre 2006 viene lanciata la Nintendo Wii. Essa era la più potente? No, aveva le esclusive migliori? Neanche, ma offriva un’esperienza totalmente interattiva e differente da tutti i competitor, andando così a non interessare i gamer più accaniti, ma donne, madri, bambini ed anziani.

Già questi due esempi potrebbero bastare a chiarire il concetto, se non fosse che negli ultimi anni Nintendo coglie nuovamente un’opportunità. Nel 2017 l’azienda si disinteressa della “console war” tra Sony e Microsoft e regala al mondo la Nintendo Switch, anche in questo caso non sono i vantaggi a dare valore all’intuizione, essa racchiude tutte le precedenti innovazioni in un unico dispositivo, passare da una console domestica classica ad una “Wii 2.0” è una questione di pochi secondi; è necessario uscire? Perfetto essa permette anche di seguire entrambe le strade in versione portatile.

Il rilancio del mercato, quindi, non deve necessariamente passare per la creazione del prodotto “migliore”, potremmo sintetizzare prendendo spunto da un vecchio detto, modificandolo in: “se non puoi batterli, cambia il gioco” e concludere affermando che cambiare il focus di riferimento, può rappresentare un’alternativa fondamentale per superare una sfida che può sembrare insormontabile o per lo meno molto difficile.

CAP. 3 LA ALLEGRI AUTOMOTIVE

3.1) LA STORIA

La Allegri Automotive è una piccola realtà italiana, l'azienda si trova a Lonigo in provincia di Vicenza, la produzione rientra nel settore delle auto attrezzature, ma nello specifico si occupa esclusivamente di ponti sollevatori. Di seguito, racconteremo la storia dell'azienda, le strategie messe in atto fino a questo momento, la situazione di partenza (al fine di comprendere al meglio il caso studio e il lavoro fatto nell'ultimo anno) e i prodotti presenti a catalogo ad inizio 2023.

3.1a) 50 ANNI E "CHI SIAMO"

Pur essendo formalmente un'azienda giovane, costituita nel 2017, nella realtà è presente nel settore da oltre 50 anni, nel 1967, infatti, il titolare Pierino Allegri, fonda insieme Ziggiotto Ettore la sua prima azienda la "Allegri Ziggiotto" azienda che si occupava di lavorazioni metalliche di carpenteria e costruzione di idranti antincendio.

Dopo 5 anni, nel 1972 la società si scioglie e Allegri Pierino fonda la "Cosmet Snc" azienda dedicata alla carpenteria metallica nel settore della refrigerazione.

Nel 1981 forte dell'andamento positivo della Cosmet, Allegri fonda parallelamente un'altra società la "Allegri Spa" con un nuovo sito di 4500 mq, con lo scopo di utilizzare il know how ottenuto nella metalmeccanica nei 14 anni precedenti, per avviare la produzione di sollevatori d'officina per veicoli, settore allora in forte espansione.

Agli inizi, la nuova Spa, per garantire una continuità produttiva, abbracciava anche la carpenteria meccanica per conto terzi; tuttavia, i primi ponti sollevatori cominciarono ad ottenere un discreto successo in Italia e soprattutto all'estero, per questo nel 1986 venne chiusa la Cosmet snc, uscendo dal settore della refrigerazione, sostituendola con la nascente "AGM S.r.l."

Questa nuova ed ulteriore società aveva lo scopo di progettare e produrre componenti per il settore dell'oleodinamica (come quelli riportati nelle immagini sottostanti), oltre alla possibilità di diversificare la produzione e cogliere l'opportunità vista la forte necessità di componentistica oleodinamica della Allegri Spa per i ponti sollevatori.



Nel 1990 la Allegri spa fu ceduta ad un gruppo concorrente, la Werter spa, tuttavia la produzione di ponti sollevatori, continuò con la AGM divenuta l'unica azienda del sig. Allegri, concentrando i due asset in un unico brand.

La crescita fu tale che alla fine degli anni 90 si rese necessario il trasferimento dell'attività in un nuovo sito più moderno, permettendo di razionalizzare il lavoro e contenere i costi, visto anche l'aumento del personale assunto che nelle punte massime arrivò a 70 dipendenti.

La crisi del 2009 e le problematiche analizzate nei capitoli precedenti del settore, colpirono inevitabilmente anche la AGM. L'azienda, negli anni precedenti si era espansa ulteriormente, il fatturato estero rappresentava il 90% del fatturato e la crisi in atto, portò alcuni clienti esteri al mancato pagamento di alcune importanti commesse, provocando una crisi finanziaria profonda dell'azienda.

Tra la fine del 2009 e l'inizio del 2010, Allegri si trovò costretto a dichiarare fallimento in proprio, tale decisione, seppur drammatica, permise l'acquisizione dell'attività da parte di un terzo soggetto, impedendone la chiusura definitiva. Nella primavera del 2010 il gruppo Nexion-Corghì subentrò rilevando l'AGM, garantendo in questo modo l'occupazione ai vecchi dipendenti e fondando la nuova

società denominata Meti-AGM. Il sig. Allegri, vista la sua notevole esperienza, fu assunto nella nuova compagine in qualità di responsabile del settore ricerca e sviluppo.

Nel 2013, una nuova crisi colpì il settore. La necessità da parte del gruppo Nexion di superarla, attraverso una riduzione dei costi, portò alla scelta di spostare la sede produttiva in un nuovo sito, già di proprietà nella città di Mondolfo, chiudendo la produzione a Lonigo nella sede storica di Allegri. La mancanza di volontà da parte dei dipendenti e di Pierino Allegri in primis al trasferimento, ormai non più giovanissimo, portò al momentaneo ritiro dello stesso ed alla chiusura della Meti AGM.

Passarono 3 anni, e il sig. Allegri volle riprovare a lanciarsi sul mercato, costituendo la “Allegri Automotive”, rimanendo sempre nel settore del sollevamento veicoli se pur con una realtà molto più modesta ed una produzione artigianale.

Mancanza di sufficiente liquidità, che ne limitavano, investimenti sia strutturali che organizzative, il tutto in una cornice di settore già sufficientemente analizzata, non resero facile questo ritorno.

3.1b) UNA VITA DA TERZISTA

Nel la sua storia, attraverso le varie società costituite il sig. Allegri, ha dato sempre prevalenza alla produzione conto terzi, raramente occupandosi di mercato diretto. Questa strategia come abbiamo visto ha sempre portato buoni frutti fino al fatidico 2009, che cercheremo, di seguito, di esaminare da un punto di vista differente, quello dei terzisti.

In Italia sono state molte le aziende che si occupavano di fare da fornitori ai grandi gruppi, e come abbiamo visto, l'avvento dei prodotti asiatici ha obbligato gli stessi a rivedere necessariamente i propri costi, influenzando sulla scelta dei fornitori, ne è l'esempio la Meti-AGM, la cui produzione veniva acquistata direttamente dai concorrenti cinesi, rendendo le forniture italiane, troppo costose.

Ovviamente essere dei terzisti implica avere delle grandi commesse, con pochi clienti, lì dove un'azienda come la Nexion perde un cliente, sta perdendo meno dell'1% del fatturato, viceversa per un'azienda che fornisce la stessa, la perdita anche di un solo cliente incide pesantemente sul fatturato e di conseguenza sull'equilibrio finanziario della stessa.

Allegri, ma come molti altri terzisti, si trova ad un bivio: ridurre e i margini e continuare a lottare per mantenere le quote di mercato ed i clienti o riorganizzare l'azienda e rivolgersi al mercato diretto, tagliando la filiera.

Intervenire sulla filiera, riducendo i passaggi dalla produzione al consumatore, sulla carta, significa, riportare margini e competitività. Scelta che a prima vista può sembrare facile ed ovvia, ma che comporta un radicale cambiamento del proprio modello di business, avviare una riorganizzazione nella produzione e dar vita al ramo commerciale e alla sua gestione. Un modello completamente differente e complesso, che vede oltre alla concorrenza da “oceano rosso” nella produzione, un altrettanto Oceano Rosso dal punto di vista commerciale.

Senza una clientela, una distribuzione, degli agenti o tanto meno un marchio conosciuto dal mercato rende l’esperienza maturata quasi nulla, con le stesse problematiche ed opportunità di una Start-Up, ma con dei costi fissi e consolidati che ne complicano l’avvio.

Nel caso di Allegri, vista anche l’età, l’accesso al credito o a fondi dedicati alle Start-Up, non erano e non sono percorribili. Un’azienda, la sua, che nei momenti migliori, raggiunse anche i settanta dipendenti, con costi di gestione ed organizzativi importanti, che immettendosi nel mercato diretto perdeva le quote certe di mercato e di fatturato, ovvero la solidità finanziaria.

A tutto questo, va inoltre aggiunto, la mancanza di esperienza nella gestione del mercato diretto, di come affrontarlo, dei competitors e di una politica commerciale adeguata, con un brand sconosciuto. L’età del titolare, la mancanza di un management in grado di aiutare lo stesso in questa scelta, con una visione più moderna, non aiutano ad adattarsi alle innovazioni tecnologiche e digitali che costellano il panorama odierno, rendendo ancora più difficile comunicare adeguatamente con un cliente sempre più smart.

3.1c) LA SITUAZIONE DI PARTENZA

Seppur gli esperti del settore riconoscessero l’abilità ingegneristica del signor Allegri e la qualità dei prodotti da lui costruiti, nel momento in cui ci si è andati a confrontare con il cliente finale e con i distributori, la mancanza di un brand forte e riconosciuto ha reso il processo molto più lungo e difficile.

Al momento del mio ingresso in azienda, nel 2023, era evidente che i numeri e il fatturato non fossero entusiasmanti, senza il mercato terzista, non si avevano più né clienti né flussi di cassa, e

come se non bastasse la costruzione di un brand forte era un'impresa ancora più ardua per svariati motivi.

Il primo era sicuramente la totale inesperienza in tale ambito del signor Pierino, a cui si aggiunse la mancanza totale di conoscenza del mondo digitale e non avendo alcuna figura specializzata nel marketing, nel branding, o nella comunicazione, riuscire ad emergere in un mare di squali era pressoché impossibile.

Un altro motivo risiede nel fatto che lo storico marchio "AGM", acquistato anni prima, tramite tribunale, era ormai di proprietà di un'azienda con sede in Italia ma di proprietà totalmente cinese. La clientela, che conosceva la AGM, associava ed associa, la produzione di Allegri a quella cinese, rendendo ancora più arduo instaurare un'idea di prodotto italiano e di qualità, non riconoscendola come una nuova ma storica realtà italiana, ma bensì come produzione orientale rebrendizzata.

All'acquirente della AGM, bisogna dar merito di aver attuato una strategia di marketing molto scaltra ma nello stesso tempo intelligente. Proponendosi come una continuazione della stessa, garantendo apparentemente la stessa qualità, lasciando la sede legale ed operativa sul territorio italiano. Scelta che convinse molti clienti esteri di acquistare ancora lo stesso prodotto dalla stessa azienda, che ci fosse stato solo un cambio di proprietà e che il sig. Allegri si fosse ritirato in pensione.

Fatturati esigui, mancanza di fondi, concorrenza spietata e un brand che deve fare i conti con un concorrente che negli anni ha convinto il mercato di essere Allegri, commercializzando prodotti di scarsa qualità che in pochi anni hanno visto crollare la reputazione attuale e mettendo a rischio quella futura. Una situazione tutt'altro che idilliaca, nella quale la mancanza di conoscenze e capacità, al di fuori del campo ingegneristico, hanno una quota parte non indifferente.

La mancanza di fatturato, di quote di mercato e di liquidità, ma soprattutto l'età, portarono alla creazione di un ulteriore circolo vizioso: la perdita del potere d'acquisto. I fornitori della Allegri Automotive, non vedendo prospettive di continuità e di cambio generazionale, pretendono il pagamento in anticipo. Banche, finanziarie e aziende di credito, data l'età sono impossibilitati a prendere in considerazione la concessione di crediti a medio lungo termini ma anche di breve, che sia una semplice elasticità di cassa o altro.

L'impossibilità di far magazzino e di concedere credito ai clienti finali, portò Allegri ad una sola scelta, costruire su commessa attraverso anticipi e acconti, riducendo le ambizioni e trasformando nei fatti l'azienda ad impresa artigianale.

3.1d) I PRODOTTI DI PARTENZA

Andiamo adesso a descrivere più nel dettaglio quali siano i prodotti messi a catalogo dalla Allegri Automotive ad inizio 2023 e le loro caratteristiche tecniche.

Le categorie di prodotto fornite dall'azienda all'inizio erano suddivisibili in quattro macroaree di ponti sollevatori: a forbice, a doppia forbice, a due colonne e carrellati.

I ponti sollevatori a forbice:

- *Codice prodotto: P90C*

Questo ponte è caratterizzato per avere un'unica forbice come mostrato nell'immagine sovrastante,

esso come tutta la categoria viene anche nominato "ponte a bassa alzata", essendo l'altezza massima 95 cm, e una portata massima di 3000 kg. Le caratteristiche principali (e comuni a quasi tutti i ponti dell'azienda) che rappresentano i tratti distintivi dei prodotti rispetto a tutto il mercato di riferimento, sono:



- Doppio leverismo: il meccanismo permette il sollevamento direttamente da terra del ponte in autonomia e a velocità costante, questo meccanismo rappresenterà una chiave fondamentale delle strategie messe in atto successivamente, unico al mondo perché bisogna sapere che i ponti sollevatori presenti sul mercato necessitano di un primo sollevamento manuale da parte dell'operatore prima di far salire la vettura, aumentando fatica, tempi e qualità del lavoro. In realtà esistono alcune alternative, le quali tutta via utilizzano un meccanismo "a scoppio" in partenza, con la maggior parte dei veicoli questo non crea problemi, ma in caso di vetture basse o con carene molto basse, rappresenta un problema perché questo scatto iniziale potrebbe danneggiare la vettura;

- Scorrimento su rulli con bronzine autolubrificanti: l'autolubrificazione permette una maggiore durata del prodotto e tempi di manutenzione ridotti, di fatti le giunture in altri casi vanno lubrificate periodicamente e a mano, fino alla fuoriuscita dell'olio per poi pulire l'eccesso. Con questo meccanismo invece tramite un'incanalatura nelle bronzine l'olio viene automaticamente inserito dalla centralina di controllo, permettendo di avere un ponte sempre performante, sicuro e con tempi e costi di manutenzione ridotti;
- Rampe allungate: Le pedane permettono di agevolare il carico di veicoli lunghi o ribassati;
- Preassemblati e collaudati.

Ponti a doppia forbice:

- *Codice prodotto: A35R*

Come evidente dalla foto i ponti di questa macroarea si distinguono per avere una doppia

forbice permettendo un'alzata maggiore in questo caso di 196 cm, nello specifico questo modello presenta una portata massima di 3500 kg e come caratteristiche distintive abbiamo:

- Profilato: le lame delle forbici sono posizionate in orizzontale fornendo una maggiore superficie d'appoggio sulle pedane, ciò garantisce in primis una maggiore robustezza a colpo d'occhio e in secundis una maggiore stabilità e distribuzione del peso;
- Snodi rinforzati e giunti saldati: come facilmente notabile dalla foto le giunture delle due forbici sono rinforzate con un "ginocchio" d'acciaio, il quale da maggior resistenza e forza nel punto di maggior sforzo per la macchina nel momento del sollevamento;
- Doppio leverismo;
- Scorrimento su rulli con bronzine autolubrificanti;
- Rampe allungate;
- Preassemblati e collaudati.



- *Codice prodotto: A35RP*

Questo modello rappresenta una vera e propria innovazione sul mercato, come riportato nella foto stessa, il suddetto ponte permette di usufruire delle stesse caratteristiche del precedente, il tutto con uno spazio di lavoro per l'operatore di ben 1150



mm, distanza finora mai raggiunta da nessun'altro competitor. Le motivazioni che hanno spinto all'ideazione di questo prodotto, oltre alla semplice comodità per l'operatore, risiede nella possibilità di utilizzare al meglio un'altra tipologia di prodotto che vedremo in seguito "i ponti carrellati" utili soprattutto per la manutenzione delle batterie delle auto elettriche.

Altre caratteristiche distintive differenti dal modello A35R sono:

- Bracci regolabili mobili sulle pedane: i bracci permettono di non creare ingombro sulle pedane, permettendo un posizionamento corretto delle autovetture; tuttavia, all'occorrenza essi possono essere aperti internamente per permettere il sollevamento anche di vetture con una carreggiata minore (ad esempio una smart) rendendolo un ponte universale;
- Barra di collegamento sottile: osservando la barra orizzontale di collegamento tra le due strutture nel modello precedente e in questo, è possibile osservare una netta diminuzione dello spessore della stessa, permettendo un passaggio di altre attrezzature da ambo i lati;

- *Codice prodotto: G35UB*

Questo ponte presenta un'alzata massima fino a due metri e una portata di 3500 kg, le caratteristiche sono simili al A35R, tuttavia, G35UB si caratterizza per:



- Spessore a pedane chiuse ridotto: lo spessore del ponte, in fase di inutilizzo risulta essere di appena 9 mm, il che ai non addetti ai lavori può sembrare una caratteristica inutile, ma è l'unico nel suo genere sul mercato, e permette all'interno di un'officina di garantire un

passaggio delle vetture verso altri macchinari senza creare problematiche di ingombro soprattutto in officina di dimensioni più modeste.

Ponti a due colonne, dove abbiamo:

- *Codice prodotto: G45*

I modelli a due colonne come facilmente evidenziabile dalle foto presentano tutt'altra struttura rispetto ai precedenti. La struttura a "U" rovesciata permette il sollevamento tramite 4 bracci (due per lato), il G45 presenta una portata massima di 4500 Kg e alcune altre caratteristiche distintive quali:

- nel caso specifico i ponti dell'Allegri Automotive presentano dei bracci a tre stadi, i quali a differenza della maggior parte dei competitor, garantiscono la capacità massima del ponte in tutti gli stadi, oltre ad un brevetto sul tampone anch'esso regolabile, alla fine del braccio in grado di permettere il facile utilizzo del ponte su veicoli con un'altezza minima di 75 mm a una massima di 165 mm.
- Il ponte non presenta funi o pulegge al suo interno, riducendo drasticamente i tempi (e di conseguenza i costi per il cliente) di installazione.
- Cilindri con allineamento automatico e spurgo dell'aria alla massima altezza
- Carrelli di grandi dimensioni (1500 mm), quasi il doppio rispetto ai concorrenti, che permettono la distribuzione della pressione del carico su una parte più ampia delle colonne, ottimizzando lo scorrimento delle stesse
- Altezza regolabile, infatti il ponte può essere ordinato con una struttura base dell'altezza di 3870 mm, oppure una versione con prolunga da 600 mm oppure da 1200 mm.



- *Codice prodotto: G60*

Questo modello riporta le identiche caratteristiche del precedente, ma con l'unica differenza che risiede nella portata, non più di 4500 Kg, ma di 6000 Kg.



Ponti carrellati:

- *Codice prodotto: M16*

Questo prodotto rappresenta l'innovazione di punta dell'azienda, infatti lo stesso era stato ideato appositamente per andare incontro ai cambiamenti del mercato, infatti esso è stato studiato appositamente dopo una visita alla sede di Stoccolma della Tesla, per offrire al mercato un prodotto adeguato allo manutenzione e alla rimozione delle batterie delle auto elettriche, le quali per essere manutate hanno dei fori in specifiche posizione nel sotto scocca, che con i mezzi tradizionali vengono coperte rendono le operazioni per il meccanico difficile e con tempistiche più lunghe.

Tuttavia, per rendere il prodotto fruibile da una maggiore fetta di mercato, esso è stato reso universale tramite quattro pedane mobili in legno multistrato, permettendo dunque non solo un utilizzo su tutte le tipologie di auto elettriche, ma anche la possibilità di utilizzi di vario genere su qualsiasi tipo di vettura.



La portata massima di questo modello è di 1600 Kg e le dimensioni insieme alla sua struttura ad “H” lo rendono un prodotto unico sul mercato, il quale permette il massimo spazio di manovra e il passaggio sotto ogni tipo di ponte sollevatore.



Inoltre, esso presenta alcuni accessori per permettere con l'acquisto di un solo prodotto di svolgere funzioni che fino ad adesso erano state svolte da più attrezzature, essi sono:

- Traversa registrabile



- Kit universale di sostegno



- Telaio supporto ruote



- Parcheggio telaio, appoggio accumulatore veicolo con tavola mobile, esso forse rappresenta l'accessorio di punta perché permette all'operatore di poter smontare ad esempio il motore del veicolo appoggiarlo sull'accessorio e lavorare sullo stesso, durante questa operazione ponte carrellato può essere tranquillamente sfilato e utilizzato da altri per lavorare contemporaneamente su più vetture con un'unica attrezzatura.



- *Codice prodotto: M10*

Anche in questo caso le caratteristiche tecniche rimangono le medesime, tuttavia si è voluto comunque offrire un prodotto con una portata (e di conseguenza un prezzo) leggermente inferiore, nello specifico quindi, la dove il modello M16 supportava un massimo di 1600 Kg, questo presenta una porta massima di 1000 Kg.



CAP.4 L'OPPORTUNITÀ

Conclusa un'ampia analisi del settore, del mercato e dei plus che l'Allegrì Automotive può utilizzare per far breccia in un mercato che, seppur non attrattivo e decisamente saturo e maturo nei suoi prodotti, con una concorrenza molto agguerrita, che ha scatenato una vera e propria lotta di prezzo che ne ha ridotto notevolmente i margini, tanto da rendere molto instabile la situazione degli stessi leader del settore, pensare di acquisire quote di mercato e soprattutto marginalizzare non è cosa facile, ma tutto ci fa credere che una minima possibilità ci sia.

4.1) I PLAYER ESCONO DI SCENA

Dall'analisi del primo capitolo abbiamo individuato nella OMCN, nella Ravaglioli e nella Werther International, i tre player principali nel mercato Italia. Tuttavia, queste stanno vivendo un momento di grande cambiamento.

La Werther International, che prevalentemente e storicamente ha trovato spazio nei mercati esteri, abbiamo visto come sia riuscita a ottenere un concordato preventivo per il saldo dei propri debiti e riuscire a rimanere sul mercato seppur con scarsa fiducia da parte dei consumatori finali e della filiera, venendo meno la fiducia di poter garantire al mercato il post-vendita e l'assistenza, e non ultima la capacità produttiva e le tempistiche di fornitura.

L'incertezza ha reso ancor più difficile la situazione, l'azienda ha visto perdere non solo immagine e solidità, ma quote consistenti di mercato, ad appannaggio dei due leader di mercato (Ravaglioli e Omcn) su tutti. Situazione che, nei mesi successivi, ha posto la Werther non in grado di poter mantenere il piano previsto dal concordato, tanto che esso è stato chiuso anticipatamente dal Tribunale di Bologna lo stesso causando il fallimento di impresa (fonte Corriere di Bologna).

Opportunità, quindi per nuovi e vecchi player di acquisire queste quote liberate, ma non così semplice da cogliere. Il vantaggio di avere produzioni importanti e capacità di distribuzione capillare, sia in Italia che sui mercati Esteri, come anticipato, vanno sicuramente ad appannaggio dei due Leader più presenti. Allegrì Automotive è lì, in finestra, vede l'opportunità che fino a pochi mesi prima poteva sembrare una chimera, ma ovviamente ha mezzi limitati e questo non aiuta.

Certo che l'uscita della Werther dal mercato, lascia sul piatto un volume d'affari di circa 47 milioni di euro, una domanda che avrà sicuramente risposta, pensare solo di acquisire l'1% di questa quota porterebbe alla Allegrì un fatturato di circa 500 mila euro, che seppur modesto rispetto all'opportunità, deve fare i conti con quanto già accennato e richiederebbe un passaggio celere della produzione da artigianato ad industriale, con investimenti importanti in impianti e forza lavoro, con tempi di realizzazione medio-lunghi che potrebbero rendere vano lo sforzo ed aumentare il rischio d'impresa a fronte di una probabilità e di nessuna certezza.

La Ravaglioli è di fatto da qualche anno una proprietà americana, il che influenza sicuramente la percezione dei consumatori riguardo all'effettiva produzione "Made in Italy" e il mantenimento della qualità che è sempre stata riconosciuta a questo brand. A questo aggiungiamo che la nuova proprietà, nel tipo stile americano, ha prima di tutto cercato di tagliare rami secchi e riportare in utile l'azienda, il licenziamento di numerosi dipendenti, l'accorpamento dei siti di produzione in un unico sito, con la chiusura di tutti gli altri stabilimenti e soprattutto l'aumento dei prezzi di listino, che in alcune linee di prodotto hanno raggiunto anche il 100%, senza nulla aggiungere alla qualità e al design, in totale controtendenza a quella guerra dei prezzi in essere, fa pensare che la proprietà sia sempre più intenzionata ad uscire dal mercato italiano o che quanto meno non siano più interessati a un posizionamento sul mass market.

Tutto ciò dimostra come la precedente proprietà non navigava in buone acque e la vendita è stata un'opportunità per uscire a testa alta dal mercato, dimostrando altresì che le quote di mercato sono sì importanti ma se non si producono utili resta molto effimero il suo possesso.

Le scelte attuate dopo l'acquisizione, dimostrano sì la difficoltà del settore, ma che con una politica commerciale e industriale attenta, che non porta con sé zavorre del passato, possono ancora offrire opportunità di crescita, di fatturato, di quote di mercato e di margini operativi.

L'OMCN, dunque, resta l'unico vero grande produttore italiano nel settore, leader di mercato anch'essa ed apparentemente solida non solo a livello economico, ma anche come qualità riconosciuta dei prodotti, seppur durante la mia esperienza più volte e in più circostanze, rumors di mercato, paventavano, anche per lei, l'acquisizione o vendita della azienda ad un grande gruppo internazionale.

Rumors che non si sono concretizzati a tutt'oggi e che vedono la stessa in piena corsa. Favorita dalla nuova politica commerciale del diretto concorrente (Ravaglioli), e dalla crisi della Werther, ha potuto ritoccare al rialzo i prezzi di listino e sfruttando, tra le altre, la forza e l'immagine che la produzione "Made in Italy" offre sui mercati, con buona probabilità aumenterà i margini operativi e le quote di mercato..

Seppur apparentemente, quindi quest'ultima sembra l'unica ad aver approfittato di questa situazione d'incertezza, va detto che quanto affermato per l'Allegri Automotive, vale anche per la Omcn, all'aumentare delle quote, aumenta la necessità di produzione e il pensare di far fronte a questa nuova domanda, con la attuale capacità produttiva, ha complicato la situazione, paradossalmente, anche alla stessa Omcn, che ha visto un peggioramento della reputazione a causa dell'allungamento dei tempi di consegna, che visti dal mercato, che non ha la visione d'insieme della situazione, sono stati recepiti come crisi finanziaria a discapito dell'immagine della stessa.

I distributori, infatti, non potendo rispondere prontamente alla domanda del mercato, hanno ripiegato su altre soluzioni, visto anche l'aumento dei prezzi, a volte ritornando all'origine ridando forza alla Ravaglioli o al mercato del prezzo prevalentemente di produzione asiatica.

Possiamo concludere questa analisi affermando che l'opportunità non rientra solo nella sfera finanziaria, la brand image e il country of origin, restano fondamentali in questo settore e da considerarsi importanti se non prioritari per poter analizzare eventuali business da cogliere e nella stesura di business plan.

4.2) IL VALORE DEL MADE IN ITALY NEL MONDO

Sappiamo perfettamente come, in quasi tutti i settori, il "Made in Italy" risulti un fattore chiave per i consumatori e di conseguenza un vantaggio competitivo non indifferente per le aziende produttrici, tanto da essere spesso contraffatto.

Posso affermare, nella mia breve esperienza, che anche nel settore delle attrezzature per il sollevamento, ma più in generale dell'Automotive, non fa certamente differenza.

Non è un caso che una delle manifestazioni fieristiche più importanti del settore, si svolge da oltre 40 anni a Bologna.

Ogni due anni, l'ente fiera Autopromotec è capace di attirare visitatori da tutto il mondo attirati dalla capacità e inventiva degli imprenditori italiani che da sempre, possiamo affermare, hanno risposto ad ogni esigenza del mercato con la massima qualità e soprattutto affidabilità delle proprie produzioni.

Il mercato estero è disposto a sostenere costi maggiori, spese di trasporto e difficoltà nell'assistenza, dovute alla distanza, pur di avere un prodotto italiano nella propria officina, qualità e vanto, che vale in ogni settore tale da coniare un brand eccellente ed unico al mondo perché non si associa ad un prodotto specifico: il Made in Italy.

Altre fiere di settore molto importanti vengono svolte ad anni alterni a Francoforte e Las Vegas, seppur in terre straniere, gli stand degli espositori italiani del settore, risultano dalle statistiche i più visitati ed acquistati.

La possibilità, dunque, di poter presentare sul mercato un prodotto manifatturiero, realizzato con il 100% di materie prime italiane e costruito interamente in Italia, permette posizionamento di mercato superiore alla maggioranza dei competitors, sia a livello nazionale che internazionale.

Per questo motivo, nonostante le difficoltà interne che quelle del mercato in generale, per l'Allegrì Automotive il proseguimento della sua produzione sugli standard attuali rappresenta un'opportunità non indifferente.

4.3) UN CAMBIO NELLA DOMANDA

Durante i primi contatti con il mercato per l'Allegrì, la principale fonte di diffidenza dei clienti era la mancanza di fiducia sulla vera origine del prodotto e sull'autenticità dell'offerta made in Italy. Tuttavia, ciò che mi è apparso evidente è stata anche una forte diffidenza verso i prodotti asiatici. Questo sentimento è stato ulteriormente confermato attraverso le attività di marketing svolte sui vari social, soprattutto su LinkedIn, che mette in contatto imprenditori e operatori di tutto il mondo.

Un sentiment fortemente negativo da parte della domanda in controtendenza all'offerta che vede in moltissimi distributori ancora esaltare il prodotto asiatico evidenziandone il miglioramento sotto l'aspetto tecnico e della qualità dei materiali a fronte di un prezzo ancora molto competitivo e assolutamente alla portata di chiunque.

Seppur non abbiamo uno studio oggettivo al riguardo, ma solo esperienza personale, possiamo affermare a posteriori che gli ultimi quindici anni di scelte legate al dislocamento della produzione verso la Cina, all'utilizzo di materie prima scadenti e tanti altri aspetti largamente dibattuti, hanno creato una diffidenza sempre più crescente riguardo i prodotti cinesi.

Le politiche europee attuate nel 2023, come l'obbligo di sostituire l'intero parco auto con veicoli elettrici entro il 2035, e il rapido dietrofront avvenuto nel 2024 a causa di numeri non incoraggianti e diffidenze sulla tecnologia, hanno alimentato ulteriormente il dibattito tra i principali attori del settore in tutta Europa. La supremazia tecnologica della Cina, soprattutto nella produzione di materie prime essenziali come il litio per le batterie, e la scarsa competitività dell'Europa in questo ambito hanno aggravato la discussione e la diffidenza verso il mercato asiatico.

Questa controtendenza, a mio avviso, può essere 'facilmente' sfruttata. Paradossalmente, la scarsa notorietà del brand può rappresentare un vantaggio: con una corretta campagna di branding e marketing, è possibile costruire un marchio nuovo, riconoscibile e distintivo, che possa emergere come uno dei pochi in grado di soddisfare la crescente domanda di prodotti italiani.

Nella mia visione iniziale, in linea con i principi della sostenibilità aziendale, mantenere l'attuale livello di qualità e affiancarlo a un forte lavoro di awareness e un posizionamento di brand di lusso, permetterebbe all'azienda di collocarsi nel mercato premium o luxury, rivolgendosi a una clientela selezionata ma con la possibilità di praticare prezzi di vendita più elevati.

In questo modo si eviterebbero diverse problematiche, tra cui:

- **Aumento dei costi:** Un posizionamento sul mass market comporterebbe una domanda che l'attuale produzione artigianale non sarebbe in grado di sostenere. L'acquisto di uno stabilimento più grande e di macchinari specializzati aumenterebbe inevitabilmente i costi fissi, incidendo sia sul prezzo finale del prodotto sia sul rischio imprenditoriale.
- **Aumento della competizione:** Un posizionamento distintivo permetterebbe di evitare il principale problema del mercato: la competizione sul prezzo. In una contrattazione di massa, infatti, i valori di qualità e unicità del prodotto rischierebbero di passare in secondo piano. Come abbiamo osservato, questa non è stata una strategia vincente neanche per i grandi colossi dell'industria, e difficilmente potrebbe esserlo per una piccola realtà come la Allegri Automotive.

- **Difficoltà di presentazione:** Un brand poco conosciuto rende molto più complicata la fase di vendita in un mercato già saturo.
- **Salute mentale e qualità del lavoro:** Una strategia più sostenibile, mirata a clienti selezionati, garantirebbe una migliore qualità del lavoro, offrendo altresì soluzioni Tailor Made. Inoltre, spostando il focus dal "prezzo" alla "qualità", si ridurrebbero i conflitti legati ai tempi di pagamento, permettendo incassi più immediati e una clientela maggiormente consapevole delle caratteristiche del prodotto. Questo, a sua volta, favorirebbe il passaparola da parte di opinion leader del settore, riducendo col tempo i costi di marketing o, quantomeno, permettendo di destinare quei fondi a investimenti alternativi, come la partecipazione a eventi internazionali, ad esempio la fiera di Las Vegas che aprirebbe le porte al mercato americano.

4.4) UN'IMPRESA SNELLA

Un'ultima, ma non meno importante, opportunità per l'azienda risiede nel fatto che, essendo una piccola realtà, incarna i principi fondamentali del paradigma economico attuale, ossia la flessibilità (Luca Dezi, 2010).

In parte questo concetto è già stato trattato nel corso dell'elaborato, ma poiché la flessibilità rappresenta un aspetto cruciale per il modo di fare impresa oggi, una caratteristica chiave per comprendere meglio i pro e i contro dell'azienda oggetto di studio, che merita un ulteriore approfondimento.

La Allegrì Automotive, come già ampiamente evidenziato, non è un'azienda 'industrializzata'; quindi, la produzione si basa prevalentemente sul capitale umano piuttosto che sull'utilizzo di grandi macchinari. Come illustrato nel libro di Luca Dezi, *L'impresa. Economia, governo, gestione*, molte aziende stanno adottando un modello organizzativo definito dagli esperti come 'impresa snella'.

I vantaggi di questo approccio sono molteplici, ma il principale è la possibilità di riformare e/o ricollocare il capitale umano in base alle esigenze aziendali, un aspetto che risulta molto più complesso con macchinari destinati alla produzione standardizzata.

In un'epoca caratterizzata da continui e rapidi cambiamenti del sistema, crisi economiche e innovazione tecnologica costante, la capacità di riassegnare il personale, e in alcuni casi di formarlo per svolgere nuove funzioni, offre all'azienda una maggiore flessibilità, permettendole di affrontare al meglio le turbolenze del mercato.

La Allegrì Automotive, vista la sua dimensione ridotta, conta su pochi dipendenti che si occupano dell'assemblaggio dei prodotti, il core business dell'azienda, e si affida a una rete di fornitori italiani per la produzione dei materiali necessari. In questo senso, rappresenta un ottimo esempio del modello 'Just in Time' ideato dalla Toyota.

Questo modello prevede una significativa riduzione dei costi di magazzino e stoccaggio, nonché dei costi di produzione. L'azienda non produce preventivamente un grande quantitativo di prodotti per ridurre il costo unitario, evitando così di dover affrontare problemi legati alla vendita o, nel peggiore dei casi, allo smaltimento degli invenduti.

Nel nostro caso, l'azienda non presenta costi fissi elevati, grazie alla produzione just in time, in cui il prodotto e i suoi componenti vengono ordinati e realizzati solo in seguito a un ordine e al relativo pagamento.

Questa tecnica potrebbe influire sui tempi di consegna, ma essendo affidata a diverse aziende specializzate nella realizzazione di componenti specifiche, l'approvvigionamento avviene in tempi molto più rapidi rispetto ai concorrenti. Questi ultimi, adottando ancora un paradigma produttivo tradizionale, gestiscono internamente l'intera filiera, con costi e tempi di produzione più lunghi.

L'opportunità si manifesta principalmente sotto il profilo aziendale, poiché la produzione just in time permette di offrire prezzi più competitivi (grazie ai bassi costi fissi e alla riduzione dei costi di stoccaggio), margini di guadagno maggiori, tempi di consegna più rapidi e una maggiore possibilità di personalizzazione del prodotto, in linea con le esigenze specifiche dei clienti.

Arrivati a questo punto, il lettore dovrebbe comprendere chiaramente i motivi che mi hanno spinto a intraprendere questo percorso lavorativo e, soprattutto, le ragioni per cui questa azienda è stata scelta come oggetto di analisi per l'elaborato.

Tuttavia, è importante fare alcune precisazioni. Come si suol dire, 'non è tutto oro ciò che luccica', e la Allegri Automotive non fa eccezione. Nel prossimo capitolo, approfondiremo nel dettaglio le criticità riscontrate al momento del mio ingresso in azienda. Tali criticità, pur non sminuendo quanto affermato in questo capitolo, sono essenziali per avere una visione completa della situazione e per comprendere meglio le strategie adottate.

CAP.5 I “MA”

Nonostante la crisi del settore, vi sono diverse opportunità per le piccole aziende italiane, e ancor di più per l'azienda oggetto di studio. Tuttavia, è fondamentale non sottovalutare le difficoltà del percorso che si prospetta.

Nello specifico, la Allegri Automotive, oltre alle problematiche comuni a tutto il settore, presenta alcune criticità che, sebbene non insormontabili, incidono inevitabilmente sulle strategie e le azioni da adottare nell'immediato per il raggiungimento degli obiettivi. Nei paragrafi successivi, tali problematiche verranno approfondite per offrire al lettore un quadro il più completo possibile.

5.1) CONTESTO ITALIANO DIFFICILE (PAGAMENTI RATEIZZATI)

Nel corso del testo, abbiamo esaminato una problematica comune a molte aziende italiane: i “pagamenti rateizzati”. Nel contesto dell'azienda veneta presa in esame, questa soluzione risulta ulteriormente complicata. In fase di avvio, infatti, è evidente come, in assenza di una clientela consolidata, sia pressoché impossibile anticipare non solo i fondi necessari per la produzione dei prodotti, ma anche quelli per permettere il pagamento dilazionato.

Un esempio pratico: un ordine da parte di un distributore di più prodotti comporterebbe per l'azienda un ingente sforzo finanziario. Nel caso di 3-4 ponti sollevatori, si tratterebbe di una somma di circa 10.000 €, da anticipare ai fornitori. Questi ultimi, però, a causa dell'età avanzata del proprietario, che ha quasi 80 anni, e dell'assenza di eredi più giovani all'interno dell'azienda, mostrano una maggiore riluttanza a concedere dilazioni di pagamento, preferendo richiedere il pagamento anticipato.

Per i clienti finali, sarebbe possibile ricorrere a metodi di finanziamento classici. Dopo un'analisi da parte dell'ente creditizio, il cliente finale potrebbe usufruire di un pagamento rateizzato. Tuttavia, la mancanza di un brand forte e di una rete di agenti consolidata, unita alla situazione strutturale dell'azienda, rende difficile raggiungere direttamente questi clienti.

Di conseguenza, l'azienda ha dovuto puntare sui grandi distributori, i quali, almeno teoricamente, possono sostenere fin da subito il costo dell'ordine e risultano più facilmente raggiungibili, essendo

in numero ridotto rispetto ai clienti finali. Inoltre, con un'adeguata abilità commerciale, è possibile instaurare con loro relazioni durature, basate su ordini di maggior volume e ripetuti nel tempo.

Tuttavia, come già ampiamente discusso nel testo, anche i distributori richiedono dilazioni di pagamento. Di conseguenza, l'azienda si trova già in partenza ulteriormente svantaggiata, non potendo sfruttare appieno l'intera domanda potenziale. Questo richiede uno sforzo e una maggiore abilità commerciale in fase di contrattazione con i pochi distributori disposti a optare per un pagamento in un'unica soluzione, i quali restano comunque scoraggiati dalla mancanza di notorietà del prodotto.

Pertanto, poiché non è possibile finanziare internamente i clienti, risulta evidente la necessità di un finanziamento iniziale per garantire un budget sufficiente all'avvio del progetto.

5.3) BUROCRAZIA- SISTEMA FINANZIARIO- FARE IMPRESA ANCHE IN ETÀ PIÙ AGÈE

L'azienda, di per sé, potrebbe ambire a conquistare una quota di mercato significativa, pur senza aspirare a diventare leader del settore. Tuttavia, posizionarsi come un prodotto premium di nicchia è un'ipotesi tutt'altro che irrealistica. Il problema principale rimane la mancanza di liquidità iniziale per avviare efficacemente un processo di introduzione sul mercato.

I nuovi prodotti, legati al nuovo brand, non sono ancora presenti in Italia, a causa di carenze di fondi, strategie o semplicemente di personale. Di conseguenza, diventa complicato mostrare il prodotto a clienti e distributori senza affrontare in anticipo i costi di produzione.

L'unica alternativa percorribile sarebbe quella di inviare prodotti a scopo dimostrativo a distributori chiave, ma qui entra in gioco una variabile cruciale: quella finanziaria. Anche se l'azienda fosse disposta a investire un capitale iniziale minimo, i fornitori storici di componenti (come cilindri e parti in metallo) sono restii a concedere dilazioni di pagamento. L'età avanzata del titolare e l'assenza di figli all'interno dell'azienda rendono i fornitori meno inclini a fidarsi del futuro dell'azienda, richiedendo dunque esplicitamente pagamenti anticipati.

La costruzione di ponti in conto visione comporterebbe un esborso significativo in un'unica soluzione, e una possibile strategia potrebbe essere quella di accedere a piccoli finanziamenti iniziali per avviare il processo, senza aumentare il rischio d'impresa.

Tuttavia, anche in questo caso, l'età rappresenta un ulteriore ostacolo. Il sistema bancario italiano, infatti, impone limiti per l'accesso a forme di credito. Anche volendo utilizzare il proprio patrimonio come garanzia per un finanziamento, l'età avanzata del contraente rende difficile l'accesso al credito.

Esistono forme di finanziamento bancario, come il 'Mutuo di liquidità', che permettono di utilizzare il proprio patrimonio immobiliare come garanzia per ottenere una somma variabile tra il 60% e l'80% del valore commerciale dell'immobile. Tuttavia, nonostante l'aumento dell'aspettativa di vita negli ultimi anni, le banche devono attenersi a criteri rigidi: un soggetto può ottenere un finanziamento fino agli 80 anni solo in casi eccezionali. Inoltre, l'ottantesimo anno rappresenta non la data di stipula del mutuo, ma la data di scadenza del finanziamento.

Sebbene questo sia un caso limite, è importante notare come la politica di crescita economica a debito, che ha sostenuto lo sviluppo dell'America, sia un'utopia in Italia, sia per gli anziani che per i giovani volenterosi che desiderano avviare un'attività imprenditoriale.

Anche per i giovani, infatti, il primo approccio a forme di finanziamento risulta spesso complicato, se non impossibile, poiché, in assenza di garanzie reali o morali, l'accesso al credito è precluso, anche quando il richiedente ha la capacità economica di sostenere l'impegno finanziario. Ad esempio, anche se un giovane ha un reddito sufficiente per coprire il finanziamento, le banche richiedono comunque una 'garanzia morale', ossia un garante che non fornisce beni in garanzia ma si assume il rischio di insolvenza del giovane.

Posso concludere, dalla mia esperienza, che mentre l'imprenditore assume il rischio d'impresa in ogni sua decisione, le banche, che altro non sono che aziende che comprano e vendono denaro, sono restie al rischio d'impresa, un controsenso oggettivo che ostacola la crescita imprenditoriale italiana.

Negli ultimi anni, sono stati aperti vari bandi pubblici per favorire l'avvio di start-up, offrendo fondi iniziali. Tuttavia, questi finanziamenti sono limitati, i tempi per l'ottenimento dei fondi sono lunghi a causa della burocrazia e i vincoli imposti limitano l'accesso a molte persone, a cui si aggiunge la

mancanza di spirito imprenditoriale delle banche, che seppur garantite da terzi, ovvero da enti pubblici, restano restie a concedere finanziamenti.

Tornando all'Allegri, nonostante le problematiche legate a queste forme di finanziamento, la possibilità di accedervi avrebbe potuto alleviare il peso della criticità principale emersa, ma a quanto già evidenziato, si aggiunge l'ulteriore problema della costituzione sotto forma di Ditta Individuale, altra eccezione del mercato italiano, che seppur non limitando la responsabilità a quote societarie, rendono impossibile l'accesso a tali modalità di finanziamento.

Possiamo concludere questa breve e sintetica analisi, affermando che nonostante le opportunità siano palesemente superiori ai rischi, la burocrazia piuttosto della mancanza di spirito imprenditoriale da parte degli istituti di credito, rendono estremamente difficile l'avviamento di qualsiasi idea imprenditoriale.

Di fatto è palese che numericamente parlando le opportunità siano superiori ai rischi, ma nel nostro caso il peso specifico di questi ultimi sia nettamente superiore, e implica una maggiore difficoltà nella definizione degli obiettivi e delle strategie da introdurre per il raggiungimento degli stessi.

Nel capitolo successivo analizzeremo meglio come la ditta Allegri ha comunque portato avanti la propria idea imprenditoriale ed entreremo nel dettaglio delle aziende, delle strategie e delle soluzioni adottate.

CAP.6 IL PIANO DI RILANCIO

A questo punto, il lettore dovrebbe aver acquisito una chiara comprensione del contesto di riferimento, sia a livello macro che micro, oltre a una visione completa sia degli aspetti interni che esterni all'azienda. È quindi possibile entrare nel dettaglio delle azioni intraprese durante gli otto mesi di collaborazione tra me e la Allegri Automotive.

Inizialmente verranno illustrate le scelte e le azioni implementate nel processo di rebranding del marchio, insieme alle strategie adottate. Successivamente, saranno presentate le tattiche utilizzate e le relative motivazioni.

Infine, verranno mostrati i risultati ottenuti al termine degli otto mesi. Ovviamente, come ben sappiamo, otto mesi rappresentano un periodo di tempo limitato per valutare appieno gli effetti di una strategia a lungo termine. Pertanto, è importante sottolineare che i dati presentati hanno uno scopo dimostrativo, con la consapevolezza che un cambiamento significativo richieda almeno un anno di lavoro effettivo.

6.1) STRATEGIE

La strategia aziendale è definibile come la linea d'azione volta a rafforzare il vantaggio competitivo di un'impresa rispetto ai concorrenti e, più in generale, rispetto all'ambiente in cui opera (Bianco e Cucari, 2022).

Partendo da questa definizione, si può affermare che sin dal principio l'idea condivisa è stata quella di differenziare la Allegri Automotive dalle altre aziende presenti sul territorio italiano. Tutto il lavoro che andremo a illustrare a breve si è concentrato sulla ricerca di un posizionamento di mercato premium.

Le motivazioni di tale scelta risultano evidenti: prodotti unici nel loro genere, una filiera produttiva 100% italiana, e una struttura artigianale poco industrializzata. Questi fattori rendono l'azienda inadatta a sostenere i rischi e i costi tipici del mercato di massa, soprattutto considerando le problematiche del settore ampiamente discusse.

6.1a) Mission, Vision, obiettivi a breve termine

Il punto di partenza è stato definire in modo chiaro e netto alcuni elementi fondamentali per qualsiasi azienda che voglia affacciarsi sul mercato odierno: Mission, Vision e Obiettivi.

Per quanto riguarda mission e vision, va notata la loro completa assenza in azienda. Se da un lato questo rappresentava uno svantaggio iniziale, dall'altro ha offerto un maggiore margine di manovra. Non essendo presenti dichiarazioni nette precedenti, si è evitato il rischio di trasmettere un messaggio incoerente rispetto al passato e di far apparire il cambiamento di posizionamento come eccessivamente drastico agli occhi dei consumatori.

In questo senso, si può dire che avevamo a disposizione una tela bianca, un'opportunità che si è rivelata un grande vantaggio in termini di tempo durante il processo di rebranding.



ALLEGRI
AUTOMOTIVE

LA NOSTRA MISSION

*Riaffermare il valore del
Made in Italy nel mondo,
mettendo al primo posto la
sicurezza e la qualità della vita
dei nostri clienti.*

#MadeInAllegri

allegriautomotive.com
commerciale@allegriautomotive.com

Made in Italy
Since 1967

Come si può osservare dall'immagine, la "nuova" mission si concentrava sulla caratteristica chiave e distintiva della Allegri Automotive: il Made in Italy.

Per questo motivo, si è deciso che il nostro obiettivo finale sarebbe stato quello di cambiare il modo di pensare del cliente finale. Questa scelta, sebbene forte, mirava a distanziare l'azienda dal semplice concetto di "prezzo del prodotto" durante la trattativa, puntando fin da subito su aspetti tecnici e sulla qualità della gamma offerta.

Con la frase "Riaffermare il valore del Made in Italy nel mondo, mettendo al primo posto la sicurezza e la qualità del lavoro dei nostri clienti", si intendeva mostrare non solo le competenze e le motivazioni dell'azienda, ma anche le preferenze attuali del management e della proprietà.



LA NOSTRA VISION

Fare in modo che ogni meccanico di ogni officina possa sentirsi al sicuro grazie a oltre 50 anni di esperienza e al continuo impegno da parte dei nostri collaboratori nell'innovazione dei prodotti.

#MadeInAllegri

allegriautomotive.com
commerciale@allegriautomotive.com

Made in Italy
Since 1967

La vision, secondo Hamel e Prahalad, rappresenta ciò che l'impresa aspira a diventare, il suo Strategic Intent. Da qui nasce l'idea che "ogni meccanico, in ogni officina, possa sentirsi al sicuro".

Come vedremo più avanti, questa affermazione si allinea perfettamente con la mission e con i valori cardine scelti, ossia: qualità, sicurezza e innovazione.

Personalmente, considero questa distinzione fondamentale, poiché evidenzia la differenza tra il prezzo competitivo dei prodotti low cost e la qualità e sicurezza offerte dai prodotti della Allegri Automotive.

Sebbene mission e vision siano concetti studiati con cura e di grande importanza, rimangono comunque aspirazionali e più teorici. Per questo motivo, è stato necessario definire obiettivi chiari e concreti per il breve periodo.

La situazione di partenza era chiara, perciò gli obiettivi a breve termine dovevano essere indirizzati prioritariamente all'ampliamento dell'awareness sul mercato e alla creazione di una prima rete commerciale nazionale.

Sebbene il mercato estero fosse fin da subito un obiettivo allettante, esso rimaneva inizialmente un obiettivo secondario rispetto al mercato nazionale. Per la definizione degli obiettivi, si è partiti dalla suddivisione territoriale proposta da Nielsen.

Nielsen è una delle principali aziende a livello globale specializzate nella raccolta e vendita di dati sui mercati. Le cosiddette "aree Nielsen" rappresentano suddivisioni geografiche create sulla base di criteri omogenei, come le abitudini di consumo, la struttura distributiva o il numero di punti vendita presenti. In Italia, queste aree sono quattro:

- **Area 1 (Nord-Ovest):** Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria, Lombardia;
- **Area 2 (Nord-Est):** Triveneto, Emilia-Romagna;
- **Area 3 (Centro):** Toscana, Marche, Umbria, Lazio;
- **Area 4 (Sud e Isole):** Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia (esclusa la Sardegna).

Il primo obiettivo, a breve termine, è stato quello di ottenere accordi commerciali con grandi distributori, almeno uno per ogni area, al fine di garantire una distribuzione iniziale lungo tutta la penisola e, soprattutto, e attraverso la loro rete di agenti arrivare al mercato finale.

La scelta di seguire questa strategia, nasce dall'obiettivo iniziale, ovvero, posizionare l'azienda su un target Premium, un prodotto di alta qualità per pochi e non per tutti, ottimizzando inoltre sia la gestione e l'organizzazione interna viste le poche risorse a disposizione, sia l'aspetto finanziario,

potendo pianificare attraverso i distributori la produzione in maniera ottimale con programmi d'acquisto da parte loro, ed agevolare la gestione degli approvvigionamenti, del magazzino e della produzione.

Una scelta valida seppur anomala per il mercato italiano, che si differenzia dal mercato estero per la sua capillarità e per la tanta concorrenza, con un tessuto concentrato su tanti piccoli e medi distributori. La ricerca, infatti, è risultata difficile; trovare distributori in grado di garantire, attraverso la propria organizzazione, una copertura così vasta per singola area, non è stata cosa facile, ma è pur vero che la condivisione dell'obiettivo, la volontà di posizionare il brand ad un livello Premium, offriva loro, non solo un'esclusiva, ma anche la motivazione ad allargare il proprio mercato di riferimento anche e non solo all'utente finale ma avvicinando quei piccoli e medi distributori, che avrebbero potuto ottenere, a parità di costo, esclusiva di rivendita nella propria zona, pronta consegna (altra nota dolente per i nostri concorrenti) ed assistenza.

La scelta, potrebbe apparentemente sminuire gli obiettivi ambiziosi richiesti dalla proprietà ed allungare i tempi di realizzazione, ma la necessità di trovare un equilibrio sia dal punto di vista organizzativo sia soprattutto finanziario, permetteva di far fronte a piccoli passi agli investimenti ed dare lungimiranza al progetto, rispettando il principio SMART per la definizione degli obiettivi, ovvero Specifico (Specific), Misurabile (Measurable), Raggiungibile (Achievable), Rilevante (Relevant) e Basato sul tempo (Time-based).

Gli obiettivi a medio termine, si concentravano più che sulla distribuzione, sulla sensibilizzazione e sulla domanda. Ricercare accordi commerciali di Partnership, anche trasversali, ci avrebbero permesso di aumentare la conoscenza del nostro brand e aiutare a far crescere la richiesta dei nostri prodotti, senza mettere in difficoltà l'azienda nella produzione e dal lato finanziario, potendo contare su distributori e centri di assistenza. Ricercare quindi accordi con i grandi gruppi (Continental, Bridgestone, Arval, Case Automobilistiche, etc.) diventava fondamentale sia per il mercato italiano sia per il terzo passo, quello del mercato estero.

Ed è proprio nel mercato estero, che si concentra l'obiettivo di lungo termine, ovvero la ricerca di grandi distributori internazionali, possibilmente uno per ogni nazione.

Anche per il mercato, prima di procedere, abbiamo studiato in modo dettagliato le abitudini di distribuzione nei singoli paesi. Dall'analisi e dallo studio, è emerso un dato molto interessante e

paradossalmente in linea con le nostre esigenze. È abitudine, infatti, avere un solo o al massimo due distributori per ogni stato, ed ognuno di loro per prassi non si limita all'acquisto di un singolo prodotto all'occorrenza, ma prevalentemente container. Questo per la nostra situazione, si presenta addirittura più allettante del mercato italiano, potendo programmare le vendite e di conseguenza gli approvvigionamenti, potendo altresì gestire pochi distributori senza la necessità di aumentare le risorse interne e soprattutto ottimizzare gli aspetti finanziari con pagamenti anticipati all'ordine attraverso bonifici bancari o al più con lettere di credito.

Seppur posto a lungo termine, come obiettivo, questo non indica che non si possa partire da subito. La ricerca di distributori e la loro sensibilizzazione, infatti è iniziata contestualmente agli altri obiettivi, attraverso tutte le forme di Marketing, programmando la partecipazione a fiere ed incontri nelle sedi dei distributori individuati come potenziali clienti. Nei capitoli precedenti, parlando dei concorrenti, abbiamo visto come la Werther International, soprattutto, concentrava il proprio mercato proprio all'estero e di come oggi i loro distributori si vedano "orfani" del loro partner e del prodotto, ed è proprio verso questi distributori che si concentrerà la nostra attività di marketing e l'obiettivo di lungo termine.

6.1b) La Brand Identity

A questo punto, prima di iniziare anche solo a pensare alle strategie necessarie per il raggiungimento degli obiettivi, era fondamentale creare una Brand Identity ben definita.

Il logo aziendale non è stato modificato per ragioni di semplicità, per l'assenza di una figura professionale come un grafico dedicato e, soprattutto, per accelerare il processo preliminare. Gli esperti potrebbero individuare diverse criticità nel logo attuale, soprattutto secondo i canoni moderni: elementi come la presenza del payoff, i colori, lo stile non minimalista, e l'assenza di un vero logo versatile per utilizzi diversi (dal merchandising alle divise), richiederebbero una revisione approfondita per sviluppare una Brand Identity coerente ed efficace.

È importante considerare che la mia esperienza in azienda è iniziata ad aprile e ha richiesto circa un mese di studio per comprendere a fondo l'azienda, i suoi prodotti e i suoi processi. Di conseguenza, sul piano dell'esercizio annuale, si erano già persi circa quattro mesi. Inoltre, non avendo competenze specifiche nel design, non avevo a disposizione gli strumenti necessari per ottimizzare questi aspetti.

Si è cercato, tuttavia, di accentuare in tutta la visual identity dell'azienda un forte richiamo al Made in Italy, come facilmente evidenziabile dalla banda tricolore e dal continuo utilizzo dell'hashtag "Made in Allegri", che intendeva comunicare una duplice natura del prodotto.

La prima caratteristica era appunto l'italianità, volta a identificare chiaramente che i prodotti fossero realizzati in Italia. La seconda sottolineava come, a differenza di quasi tutti gli altri player del mercato, i prodotti fossero effettivamente realizzati internamente o, quanto meno, all'interno di una filiera 100% italiana.

Inoltre, si è optato per una strategia "minimal", scegliendo colori come il grigio e il bianco sporco per lo sfondo, in linea con il posizionamento premium, o addirittura "luxury", che si desiderava ottenere nella percezione del consumatore.

Il font utilizzato è "Meta Pro" in stile compresso, per favorire la leggibilità, con diverse varianti: "Condensed Bold Italic" per i titoli e "Light Italic" per i testi.



ALLEGRI
AUTOMOTIVE

**COS'È IL
MADE IN ALLEGRI**

*Il Made in Allegri è la cultura della cura nei dettagli e della ricerca continua dell'innovazione partendo dall'esperienza che ci contraddistingue. È la garanzia di un prodotto studiato, realizzato e **garantito**.
È il Made in Italy che si unisce alla nostra **passione**.*

#MadeInAllegri

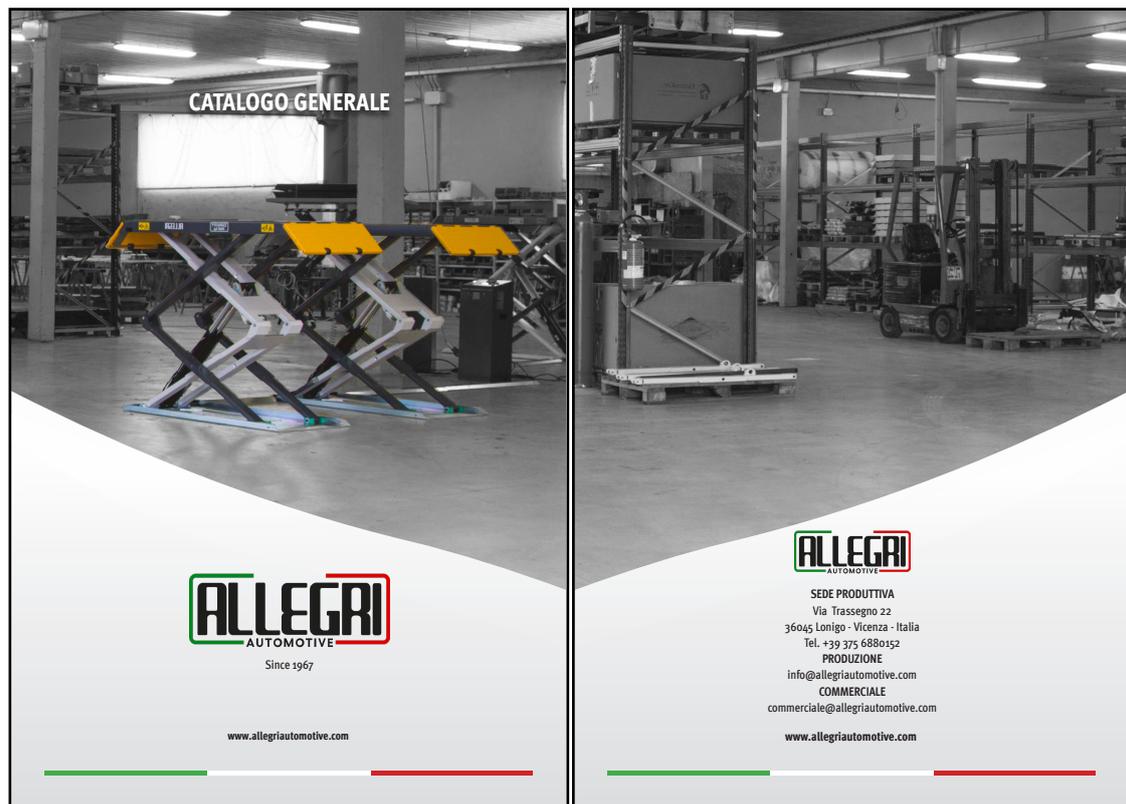
allegriautomotive.com
commerciale@allegriautomotive.com

Made in Italy
Since 1967

La banda tricolore presente in tutti i template del brand ha una doppia funzione comunicativa. Il primo messaggio, come già menzionato, riguarda l'italianità del prodotto e del brand. Il secondo messaggio è dato dalla forma della banda stessa, che parte in una posizione bassa e con una larghezza ridotta per poi crescere progressivamente in altezza e ampiezza.

Questo elemento intende rappresentare l'inizio di un nuovo percorso, simboleggiando crescita e uno sguardo orientato verso il futuro, ovvero "il futuro del Made in Allegri".

Di seguito sono inserite alcune immagini della bozza del catalogo, realizzata in piena coerenza con l'idea del brand.



Copertina Catalogo "Allegri Automotive" – Fronte / Retro



"Ho speso un'intera vita dedicata al lavoro, lontano dalla ribalta e senza alcun desiderio di apparire. Chiunque nel mondo, abbia avuto a che fare con sollevatori di ogni genere, conosce bene il risultato della mia dedizione.

Dalla Cosmet passando per l'Allegri 100, poi Agm e Met'Agm fino all'attuale Allegri Automotive, azienda che racchiude una storia lunga oltre 60 anni, una storia che con orgoglio rappresento e rappresenterò per sempre un'eccellenza italiana nel mondo.

Devo ringraziare la mia famiglia, i miei collaboratori, anche quelli che mi hanno ferito, i fornitori, i concorrenti ed i clienti, che mi hanno permesso nel corso degli anni di realizzare prodotti unici, di elevata qualità ed estrema sicurezza. Valori che ho sempre tenuto stretti in ogni mio progetto, in ogni sfida che la vita mi ha messo di fronte offrendomi la possibilità di migliorare e di dare un significato più profondo al lavoro, alla mia vita e a quello di chi mi è stato e ancora oggi è al mio fianco.

Passione, cultura, nuove tecnologie ed innovazioni, sfide che nel corso di questi 60 anni mi hanno sempre spronato a far meglio e oggi, in un paese che vede svendersi pezzi di storia ed economia, ancor di più mi vede impegnato, insieme ai miei collaboratori, a rafforzare e migliorare la nostra produzione ed il Made in Italy nel mondo, intento a lasciare in eredità, a un settore che amo, un'impronta indelebile nel segno della qualità... Made in Allegri."

Pierino Allegri

Prime pagine del catalogo – la lettera



"SERIE AR"

**SOLLEVATORI ELETTRIDRAULICI
A DOPPIA FORBICE
BASSO PROFILO**

ELECTRO-HYDRAULIC LOW PROFILE DOUBLE SCISSOR LIFT
ELETTRIDRAULICO LIFT MIT DOPPELSCHERE TIEF
ÉLÉVATEUR ELECTRO-HYDRAULIQUE À DOUBLE CISEAUX ABASSÉ
ELEVADOR DE TIJERA DOUBLE ELECTROHIDRÁULICO DE PERFIL BAJO

Copertina serie prodotti

A 35 R

CAPACITY 3500 KG

SOLLEVATORE ELETTROIDRAULICO A DOPPIA FORBICE RIBASSATO
ELECTRO-HYDRAULIC LOW PROFILE DOUBLE SCISSOR LIFT
ELEKTROIDRAULIKO LIFT MIT DOPPELSCHERE TIEF
ÉLÉVATEUR ÉLECTRO-HYDRAULIQUE À DOUBLE CISEAUX ABASSÉ
ELEVADOR DE TIJERA DOBLE ELECTROHIDRÁULICO DE PERFIL BAJO

CE

TECHNICAL AND MECHANICAL CHARACTERISTICS

- Electrohydraulic functioning
- Very simple use
- Electric foot saver
- Double pair of manure/slave cylinders
- Load bearing structure in extra "solid" certified-quality tubular steel
- Central articulation, 200 mm wide, supported on four load bearing movement points
- Control knob: consisting of two balance wheels with special profile to obtain a progressive distribution of effort and speed with a reduced and constant oil-hydraulic pressure
- Reinforced ramps and overlaid connecting parts
- "CE" approval complete with electromagnetic compatibility

TECHNISCHE UND MECHANISCHE EIGENSCHAFTEN

- Elektrohydraul. Funktion
- Sehr einfache Bedienung
- Elektrischer Gert. zur Fußrettung
- Zwei Paar Manure/Slave Zylinder
- Tragende Struktur aus dicken, zertifizierten Stahlrohr
- 200 mm breite Mittelpunkte an vier tragenden Bewegungspunkten
- Hebelblock: bestehend aus zwei Nocken mit Spezialprofil, die eine progressive Verteilung von Kraft und Geschwindigkeit bei einem niedrigen und konstanten Öldruck erreichen
- Verstärkte Rampen und vergrößerte Pleuelstangen
- Genehmigung "CE" mit elektromagnetischer Verträglichkeit

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS Y MECÁNICAS

- Funcionamiento electrohidráulico
- Uso muy simple
- Dispositivo de pie eléctrico
- Doble par de cilindros manure/slave
- Estructura portante tubular de acero de gran espesor certificada
- Articulación central de 200 mm de ancho apoyada en cuatro puntos de movimiento portantes
- Bloqueo de palanca: Consistiendo por dos balancines con perfil especial aptos para obtener una distribución progresiva del esfuerzo y de la velocidad con una presión oleodinámica reducida y constante
- Rampas reforzadas y bielas aumentadas
- Homologación "CE" completa con compatibilidad electromagnética

CHARACTERISTICS AND PLUS FEATURES UNDO PLUS CARACTERÍSTICAS Y PLUS CARACTERÍSTICAS Y PLUS

DATI TECNICI - TECHNICAL DATA - TECHNISCHE DATEN - DONNÉES TECHNIQUES - DATOS TÉCNICOS

44/42 s

1930 mm

2,6 kW
 230-400V/50 Hz

3500 kg

750 kg

2000 mm

- Baulocke in Stahl in acido temperato e cromati su snodi rinforzati per la stabilità perfetta
- Hardened and chromed steel baulocks and pins on reinforced joints for the perfect stability
- Buchsen und Bolzen aus gehärtetem und verchromtem Stahl auf verstärkten Gelenken für perfekte Stabilität
- Balques et godets en acier trempé et chromé sur joints renforcés pour la stabilité parfaite
- Casquillas y pernos de acero templado y cromados en articulaciones reforzadas para la estabilidad perfecta

- Scorrimento su rulli con bronzina autoblubrificanti
- Sliding on rollers with self-lubricating bearings
- Gleiten auf Rollen mit selbstschmierenden Bronzen
- Glissement sur roulettes avec des bronzes autoblubrifiants
- Deslizamiento sobre rodillos con cojinetes autoblubricantes

Pagina prodotto

Dimostrazione prodotto

La struttura del catalogo è stata progettata in modo da richiamare i colori e i font utilizzati in tutte le altre pubblicazioni, creando così una coerenza visiva. Per ogni titolo di capitolo, è stata adottata l'idea di utilizzare foto in bianco e nero, una scelta volta a conferire un senso di storicità e di esperienza, oltre a comunicare un posizionamento più lussuoso. Questa scelta si è rivelata anche pratica, data la scarsità di materiale fotografico di alta qualità disponibile.

Successivamente, per ciascun prodotto è stata inserita una foto a colori a doppia pagina, posta dopo la scheda prodotto. Questo elemento visivo serve sia a mostrare il prodotto in uso, offrendo così un impatto visivo immediato, sia a spezzare la predominanza dei toni scuri nel catalogo, che altrimenti sarebbe risultato eccessivamente "pesante" alla vista del lettore.

Va notato che le idee legate alla brand identity erano molteplici e toccavano aspetti anche più ampi. Tuttavia, per diverse ragioni, non è stato possibile realizzare ogni aspetto immaginato. Tra le idee figuravano la presentazione dei prodotti in fase di vendita, la decorazione aziendale e la creazione di uno showroom, elementi che sono sicuramente fondamentali per la gestione di un brand con ambizioni globali, ma, trattandosi di una piccola realtà, questi non rappresentavano una priorità immediata.

6.1c) Analisi strategica

Secondo diversi approcci e ricerche, si è sviluppato nel tempo un modello di gestione strategica, ovvero uno schema di riferimento per la costruzione di una strategia, composto da tre aree (o fasi) e cinque elementi (Pellicelli, 2010, p.14).

Il punto di partenza è l'analisi strategica degli ambienti, sia quello competitivo esterno che quello operativo interno. Il primo mira a individuare minacce e opportunità, mentre il secondo ha lo scopo di identificare punti di forza, punti di debolezza e aspettative degli stakeholder.

Nel corso dell'elaborato, abbiamo già fornito al lettore entrambe le analisi, implicitamente o esplicitamente. Pertanto, a questo punto, ci limiteremo a presentare un'analisi SWOT per riassumere lo stato complessivo dell'azienda, sintetizzando così i punti principali trattati fino ad ora.

ANALISI SWAT	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • Azienda flessibile • Produzione Made in Italy • Qualità dei prodotti • Prodotti unici nel loro genere per caratteristiche tecniche 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità economiche • Totale assenza di una base clienti • Totale assenza di una rete agenti • Marchio sconosciuto • Difficoltà nel reperire finanziamenti
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • Fallimento di una delle tre aziende più importanti sul mercato • Cambiamento societario della Ravaglioli • Strategie di alzamento dei prezzi da parte della Ravaglioli • Crescente aversità da parte dei clienti nei confronti dei prodotti Made in China 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilità del principale leader di mercato (OMCN) il quale potrebbe acquisire ulteriore potere e accaparrarsi le quote lasciate libere dalla Werther

Secondo la definizione di Pellicelli, a questo punto la seconda area è quella delle scelte strategiche. È necessaria però un'ulteriore distinzione tra strategie di corporate e strategie di business.

Le strategie di corporate sono tutte quelle orientate allo sviluppo dimensionale, al risanamento, al rafforzamento o all'assestamento aziendale; le strategie di business, invece, possono essere focalizzate su aspetti di costo, differenziazione o concentrazione su specifici segmenti di mercato.

Anche in questo caso, tali scelte strategiche sono state accennate più volte, ma è doveroso esplicitarle chiaramente. Riguardo alle strategie di corporate, le idee iniziali sono state molteplici. Sebbene la qualità del prodotto e il contesto di riferimento potessero far sognare grandi traguardi, è fondamentale mantenere un approccio pragmatico in ambito di management aziendale.

Pertanto, si è deciso che una scelta ragionevole fosse optare per una strategia di rafforzamento. Nonostante la situazione finanziaria di Allegri Automotive non fosse perfetta, è importante sottolineare che, al momento del mio ingresso in azienda, non vi erano debiti, ipoteche o altre problematiche di bilancio. Non vi era dunque la necessità di attuare strategie di assestamento aziendale, ma era indubbiamente necessaria una strategia di rafforzamento, come discusso ampiamente.

Partendo quindi da una base di zero e non da situazioni di perdita, si rendeva necessario uno sviluppo aziendale. Qui il termine sviluppo, e non crescita, è specificato in quanto non riguarda necessariamente le dimensioni aziendali. L'obiettivo dello sviluppo dimensionale è infatti l'ottimizzazione nell'uso delle risorse aziendali e l'acquisizione di un crescente peso contrattuale nei confronti di consumatori, concorrenti, distributori e fornitori.

Questa definizione è perfettamente in linea con l'approccio di Allegri Automotive e con quanto descritto in precedenza. L'obiettivo iniziale era aumentare l'awareness e l'appeal dell'azienda, concentrandosi in primo luogo sul mercato italiano, pur mantenendo uno sguardo rivolto verso l'estero. Ciò nonostante, la strategia principale prevedeva l'ottenimento di un rivenditore per ciascuna area Nielsen.

Per raggiungere tale obiettivo, è stata effettuata una ristrutturazione e ottimizzazione del sito web e della pagina Google My Business dell'azienda. In particolare, il sito presentava una homepage statica con poche informazioni e un layout delle pagine prodotto disordinato e incoerente con il resto del sito, oltre alla mancanza di un form per i contatti. Inoltre, i recapiti indicati su Google My Business non corrispondevano a quelli riportati sul sito.

In parallelo, è stato sviluppato un piano editoriale per i social media (LinkedIn, Facebook e Instagram, quest'ultimo attivato subito ma con una strategia di crescita che prevedeva un'attesa iniziale).

Questo piano prevedeva la pubblicazione di due post settimanali, in media, una frequenza significativamente superiore a quella dei principali competitor del settore, che pubblicavano circa due volte al mese. La programmazione includeva un post settimanale con comunicazione corporate e uno focalizzato sui prodotti.

Il target dei singoli canali era così delineato:

- **Sito web:** rivolto principalmente al mercato estero.
- **LinkedIn:** indirizzato a distributori, rivenditori e agenti, sia italiani che internazionali.
- **Facebook:** utilizzato come vetrina e motore di ricerca, rivolto ai distributori italiani.
- **Instagram:** destinato ai clienti finali, come proprietari e operatori di officine e centri revisione.

Questa strategia mirava a modernizzare l'immagine del brand, aumentando la brand awareness e, nel tempo, migliorando il potere contrattuale dell'azienda nei confronti dei distributori.

In particolare, si cercava di generare una spinta dal basso, incentivando l'interesse dei clienti finali verso i prodotti, con l'intento di spingerli a richiedere gli stessi ai loro agenti o distributori, facilitando così un posizionamento migliore dell'azienda sul mercato.

Per quanto riguarda le strategie di business, la competenza ingegneristica dell'azienda ha consentito una sorta di ibridizzazione. La strategia scelta era certamente quella della differenziazione, ma, data la limitata disponibilità di risorse per il budget di marketing, il percorso si presentava impegnativo. Tuttavia, i costi di produzione contenuti (quasi competitivi rispetto a quelli dei prodotti low cost) permettevano anche l'adozione di una leadership di costo.

6.2) TATTICHE

In ambito aziendale, il termine tattica rappresenta una serie di azioni precise e mirate, finalizzate a rispondere a obiettivi specifici e di breve termine. Distinta dalla strategia, che si configura come un orientamento generale e di lungo periodo, la tattica si concentra su operazioni concrete e dettagliate che permettono l'esecuzione della visione strategica in contesti operativi mutevoli e dinamici.

Mentre la strategia definisce la direzione complessiva e gli obiettivi di lungo periodo di un'organizzazione, le tattiche rappresentano i passi operativi e adattivi che consentono di navigare le sfide e le opportunità quotidiane del mercato.

Il ruolo delle tattiche è fondamentale nella traduzione pratica della strategia aziendale. Se la strategia mantiene un'impresa orientata verso il raggiungimento di risultati a lungo termine, le tattiche sono il mezzo attraverso cui le intenzioni strategiche prendono forma nell'immediato.

Questa distinzione, spesso attribuita all'approccio della Design School di Harvard, vede nella tattica un insieme di scelte e azioni concrete, adattabili e flessibili, che ottimizzano le risorse a disposizione per cogliere vantaggi competitivi nel breve termine. La Planning School di Igor Ansoff, che si sviluppa in parallelo con la Design School, rafforza questa distinzione, considerando la tattica come l'elemento operativo in grado di implementare le scelte strategiche. Tali scuole di pensiero enfatizzano una visione sequenziale: dalla strategia alla pianificazione, fino all'esecuzione tattica, evidenziando la necessità di adattarsi rapidamente al contesto esterno per massimizzare il vantaggio competitivo.

In particolare, la Resource-Based View di Barney sottolinea che l'efficacia delle tattiche dipende dalla capacità di sfruttare e adattare le risorse interne a situazioni competitive specifiche, rendendo la tattica uno strumento essenziale per il miglioramento continuo e la reattività operativa.

Infine, l'approccio dinamico della Cognitive School introduce l'importanza della percezione e dell'apprendimento nel processo tattico, riconoscendo che le tattiche devono non solo riflettere le condizioni del mercato, ma anche rispondere in modo tempestivo ai cambiamenti percettivi e alle aspettative dei clienti.

Essere in grado di sviluppare tattiche efficaci significa saper utilizzare le risorse aziendali in modo ottimale, coordinare azioni mirate e agire con rapidità e precisione per adattarsi e rispondere ai contesti competitivi.

La differenza principale tra tattica e strategia risiede, quindi, nel loro orizzonte temporale e nel livello di dettaglio operativo: la strategia stabilisce una visione di lungo termine, mentre la tattica si concentra sull'implementazione immediata e sull'adattamento contingente. In quest'ottica, le tattiche diventano il ponte tra l'intenzione strategica e la realizzazione concreta, consentendo all'organizzazione di mantenere l'allineamento agli obiettivi di fondo anche in presenza di incertezze e dinamiche di mercato variabili.

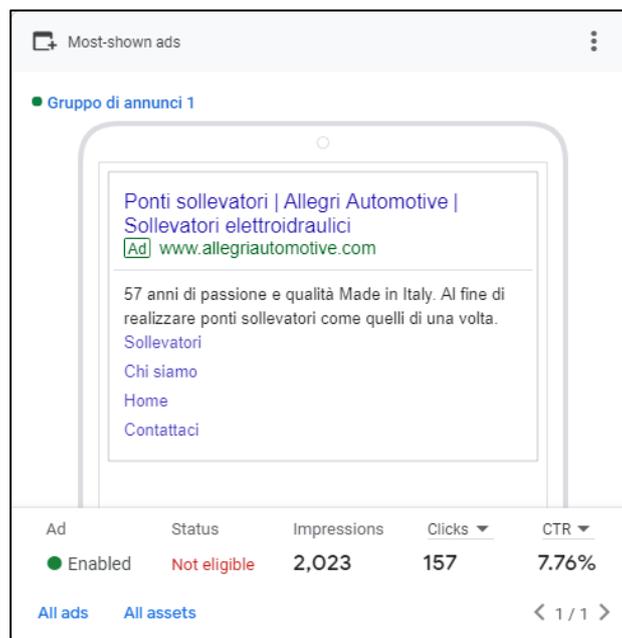
6.2a) Tattiche di Marketing

Nel contesto delle campagne di marketing iniziali per Allegri Automotive, si è deciso di adottare un approccio essenziale, con un budget estremamente contenuto. L'obiettivo principale non era la

vendita immediata, ma piuttosto l'aumento della brand awareness e la generazione di traffico verso il sito web dell'azienda.

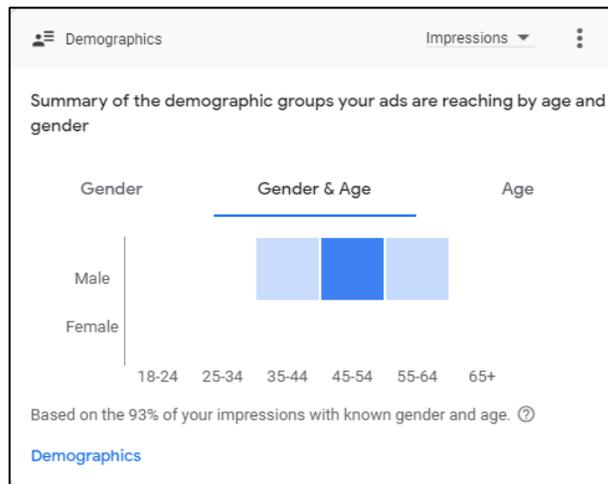
Nell'ambito delle tattiche di marketing adottate da Allegri Automotive, le campagne pubblicitarie su Google Ads hanno svolto un ruolo fondamentale per acquisire visibilità e raccogliere dati chiave per una futura ottimizzazione. La prima campagna, svoltasi tra il 15 maggio e il 26 giugno 2023, è stata impostata come campagna conoscitiva.

L'obiettivo principale era ottenere dati di base su un target ancora inesplorato e definire parole chiave, aree geografiche e fasce d'età con maggior potenziale per il brand. Essendo una campagna esclusivamente di tipo Search, il focus era generare traffico verso il sito aziendale, che però non era ancora ottimizzato per una conversione efficace.



Ad	Status	Impressions	Clicks	CTR
● Enabled	Not eligible	2,023	157	7.76%

Poiché Allegri Automotive non disponeva di dati storici, il targeting iniziale è stato ampio, lasciando che l'algoritmo di Google e i suggerimenti di parole chiave giocassero un ruolo cruciale nell'ottimizzazione in corso d'opera. Durante questa fase, il pubblico principale si è dimostrato essere la fascia d'età 45-54, seguita dalle fasce 35-44 e 55-64, rivelando un'audience prevalentemente adulta.



Anche la geolocalizzazione è stata calibrata inizialmente sul Sud Italia, inclusa la Sardegna e la Sicilia, poiché Allegri aveva appena stabilito accordi con distributori nell'area Nielsen 4. Il primo mese di attività ha generato 157 click e 2020 impression, con un CPC (costo per click) medio di €0,63 e una spesa totale di €98,53.



Sulla base di questi dati, la seconda campagna ha visto una significativa evoluzione. Partita il 12 giugno e conclusa il 31 luglio 2023, è stata concepita con una strategia di targeting più mirata, concentrandosi su specifiche città come Napoli, Roma, Cagliari, Bari e Reggio Calabria, dove si era riscontrato il maggior interesse. Inoltre, il target demografico è stato ristretto per concentrarsi maggiormente sulla fascia 45-54, ottimizzando così il budget.

Questa seconda campagna ha utilizzato una combinazione di annunci *Search* e *Display*. La campagna Display, con grafiche accattivanti, ha introdotto un'offerta promozionale basata sulla

possibilità del noleggio operativo, adottando uno stile di comunicazione ispirato al mercato americano. Il messaggio "a partire da due euro al giorno" è stato scelto per enfatizzare la convenienza e attirare l'attenzione del target.



I risultati della seconda campagna hanno superato di gran lunga quelli della prima, con 1670 click e 110000 impression, un CPC medio di soli €0,07 e una spesa simile di €111. Questo incremento nelle performance ha dimostrato l'efficacia della profilazione e della scelta di parole chiave e geolocalizzazioni più precise.



Dal punto di vista delle parole chiave, termini come "sollevatore idraulico" e "ponti sollevatori auto" si sono rivelati particolarmente efficaci, registrando CTR (click-through rate, ovvero percentuale di click sugli annunci rispetto alle visualizzazioni) rispettivamente del 9,95% e dell'8,70%.

Inoltre, la prima campagna ha fornito insights utili per future strategie: ad esempio, si è rilevato un volume di ricerca elevato per prodotti correlati come ponti sollevatori usati e cricchi da fossa. Per quanto riguarda la domanda dei secondi (come si vedrà più avanti nel corso del testo) essa ha portato all'inizio di collaborazioni con un'altra azienda partner per entrare anche in quel ramo.

Per quanto riguarda il volume interessante di ricerche legate al mercato dell'usato, un ambito che, sebbene non prioritario in quel momento, ha aperto a potenziali opportunità di business, in particolare per quanto riguarda la strategia del noleggio operativo.

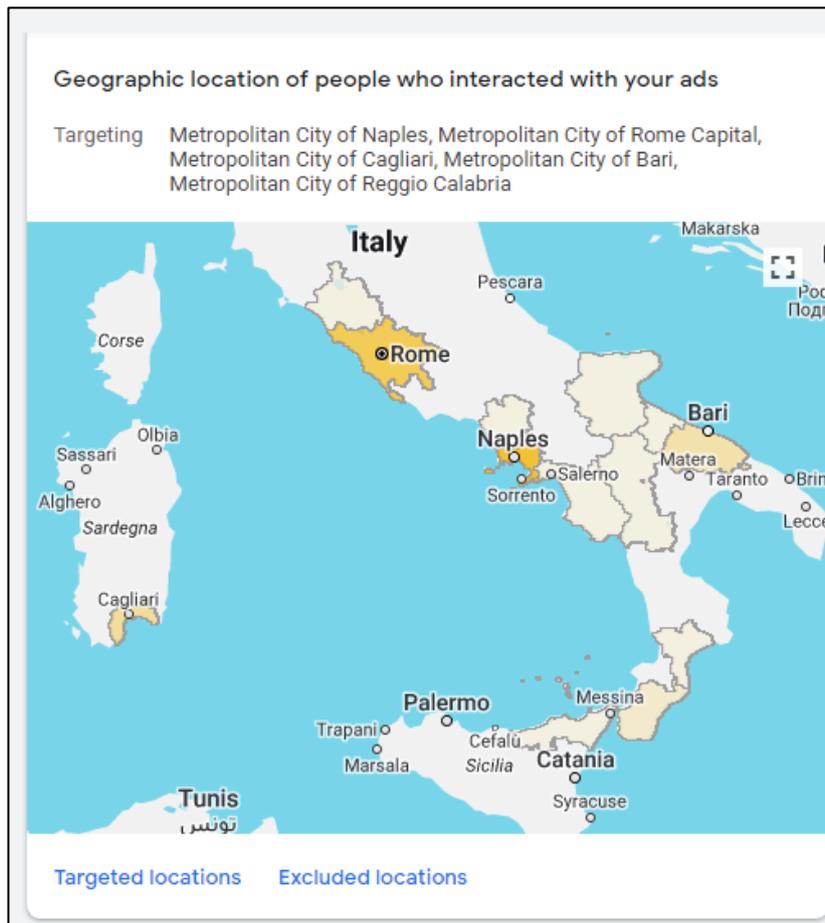
L'idea di offrire al cliente finale un nuovo ponte di sollevamento a intervalli regolari, come ogni tre anni, a un prezzo vantaggioso, potrebbe incentivare un modello di noleggio operativo, garantendo così un prodotto sempre aggiornato. In questo scenario, l'azienda avrebbe la possibilità di ritirare il ponte già pagato integralmente e rivenderlo a un prezzo ridotto. Sebbene il prezzo di rivendita sarebbe inferiore, il guadagno sarebbe comunque assicurato, poiché i costi e l'ammortamento sarebbero stati già coperti.

Nel caso in cui, dopo tre anni, il ponte risultasse eccessivamente usurato per una nuova commercializzazione, sarebbe comunque possibile rigenerare i materiali e riutilizzare i ricambi ancora funzionanti, contribuendo così a una riduzione dei costi di produzione dei nuovi modelli.

Sebbene tale strategia non fosse una priorità al momento della campagna, richiedendo sia finanziamenti iniziali che un magazzino adeguato alla gestione dei flussi, ritengo comunque utile riportare questa considerazione nell'elaborato. Essa rappresenta infatti una possibile opportunità, frutto dell'analisi dei dati e delle intuizioni emerse durante la campagna stessa.

Tornando alle campagne di advertising realizzate, non è un caso, come verrà illustrato successivamente, che la maggior parte degli ordini e del fatturato annuale raggiunto è scaturito proprio dalle aree in cui si era concentrata maggiormente la campagna. Nello specifico, Napoli e Roma si sono rivelate le città più performanti, non solo in termini di visibilità ma anche di click generati, con un impatto diretto sugli ordini provenienti da queste zone.

Dunque, la transizione da una campagna esplorativa a una più strategica ha permesso di identificare un target più mirato e di ottimizzare significativamente il budget, migliorando al contempo la qualità delle interazioni e il posizionamento del brand.



Con una spesa di circa 100 euro al mese, le campagne hanno dimostrato un'efficacia sorprendente, raggiungendo un vasto pubblico e portando risultati significativi in termini di visibilità. Tale successo è attribuibile al limitato utilizzo di questi canali digitali da parte della concorrenza, che, a causa di modelli decisionali antiquati e della mancanza di ricambio generazionale nel settore, sottovaluta il potenziale di questi strumenti.

Questo ha permesso ad Allegri Automotive di ottenere un vantaggio competitivo immediato: una share of voice elevata anche con un investimento minimo, grazie alla relativa scarsità di campagne digitali da parte di altre aziende del settore.

Un aspetto cruciale, tuttavia, è stato il limite d'accesso al sito web aziendale, gestito da un'agenzia esterna che non permetteva un controllo diretto sulle metriche e sul monitoraggio dei dati. Senza una visione completa delle attività dei visitatori sul sito web, è stato difficile valutare parametri fondamentali come il ritorno sull'investimento (ROI) o tracciare l'effettivo percorso degli utenti dal clic sull'annuncio all'interazione sul sito. L'assenza di dati certi e il controllo limitato

hanno reso complessa l'ottimizzazione della campagna, riducendo le opportunità di affinare il targeting e migliorare i risultati.

Nonostante queste limitazioni, i primi risultati hanno fornito indicazioni preziose per sviluppare la seconda campagna più mirata, che ha ottenuto performance superiori pur mantenendo lo stesso budget. Questa fase iniziale ha confermato che, anche con investimenti ridotti, si possono ottenere grandi risultati, soprattutto in un settore poco avvezzo all'uso di strumenti digitali.

L'esperienza ha inoltre evidenziato il potenziale di crescita per Allegri Automotive: piccoli aggiustamenti, che in altri settori rappresentano ormai pratiche consolidate, hanno permesso di dimostrare l'efficacia del digitale e il valore dell'educazione del cliente.

Tale strategia, inoltre, si inserisce nel quadro più ampio della tesi, che mira a “depurare un oceano rosso” e ad avviare un processo di modernizzazione nel settore automotive, mostrando come una piccola spesa in digital advertising possa generare ritorni significativi in un mercato ancora ampiamente orientato ai canali tradizionali.

6.2b) Tattiche Finanziarie

Accanto alle tattiche di marketing, è stata necessaria una pianificazione accurata delle tattiche finanziarie, mirata a garantire un flusso di cassa stabile e a limitare i rischi finanziari, soprattutto data la situazione iniziale di limitatezza del budget. In particolare, sono state implementate politiche di sconto e modalità calibrate sulle esigenze e le preferenze del mercato italiano, che tende a privilegiare dilazioni di pagamento senza maggiorazioni di costo.

Data l'impossibilità di offrire dilazioni senza costi aggiuntivi a causa della mancanza di un budget elevato, si è deciso di strutturare uno sconto del 3% per il pagamento anticipato, offrendo al distributore una leggera riduzione sul prezzo di listino, sostenibile per l'azienda, e funzionale a favorire una liquidità immediata.

Oltre allo sconto per pagamento anticipato, sono state introdotte scontistiche basate sulla quantità di ordine, rivolte principalmente ai distributori. Tali politiche miravano a incentivare ordini più consistenti, che garantissero entrate elevate ed una miglior pianificazione finanziaria per gli approvvigionamenti. Strategia che si è rivelata sin da subito efficace, poiché, grazie a sconti

crescenti legati al volume degli ordini, l'azienda è riuscita a ottenere transazioni di entità significativa.

Tuttavia, la pratica di agevolare ordini di grande quantità ha posto delle criticità sul piano operativo. La produzione anticipata per soddisfare le esigenze dei distributori richiedeva infatti investimenti rilevanti e un'elevata capacità di stoccaggio, elementi che si sono rivelati problematici.

Con il tempo, la strategia ha dovuto subire un adeguamento. Nonostante l'incentivo ad acquistare quantitativi più elevati fosse vantaggioso sul piano delle entrate, la necessità di produrre a priori ha rappresentato un rischio che Allegri ha preferito non sostenere ulteriormente.

In alcune circostanze, quindi, l'azienda ha richiesto nuovamente il pagamento anticipato, sebbene questo approccio potesse risultare meno competitivo agli occhi dei distributori. Tale rinegoziazione delle politiche di sconto e di dilazione ha evidenziato le sfide finanziarie interne, sollevando la necessità di trovare un equilibrio tra attrarre i distributori e garantire la sostenibilità economica dell'azienda.

Per ovviare a tutto questo e trovare un equilibrio tra domanda ed offerta, ovvero tra la capacità di sostenere la produzione senza eccedere nel rischio finanziario e senza soprattutto mettere in stato d'impossibilità a produrre, data la mancanza di liquidità, si è ricercata sul mercato una o più soluzioni.

Una delle possibilità, portata avanti e contrattualizzata è stato l'accordo commerciale con Banca Ifis. La soluzione del Factoring, seppur a fronte di un costo del 7%, consentiva non solo la riduzione del rischio per mancati pagamenti, ma anche di riuscire a ridurre i tempi di esposizione verso gli stessi clienti.

Come detto nei parametri precedenti, l'azienda è in grado di costruire a costi inferiori e con una qualità superiore, posizionandosi sul mercato con un profilo Premium. I prezzi di vendita inferiori alla concorrenza hanno consentito di conseguenza, la possibilità di un leggero aumento degli stessi e far fronte al costo del denaro anticipato attraverso il Factoring.

L'accordo inoltre è risultato interessante e decisamente utile anche per la tutela del rischio, come già detto, non solo per la cessione del credito, ma anche e soprattutto per l'analisi che la stessa banca effettua sul debitore/cliente finale, dando da subito e in anticipo una valutazione sullo stesso.

A questa soluzione, si è aggiunta anche la possibilità di vendere i prodotti con la formula del noleggio operativo, grazie sempre alla Banca Ifis, ma anche ad altro accordo stipulato con la Grenke. Seppur destinato al cliente finale e non al distributore, questo ci ha consentito di pianificare promozioni commerciali di comune accordo con i distributori, con doppio vantaggio: incassare subito, ridurre i rischi e fidelizzare il cliente finale.

Proprio su questo ultimo punto, la soluzione ci ha dato la possibilità di perseguire obiettivi di breve termine ma allo stesso tempo, di medio e lungo termine. Il cliente alla scadenza del noleggio, oltre ad avere la possibilità di chiudere la fornitura restituendo il prodotto, ha la possibilità di rinnovare le attrezzature stipulando un nuovo noleggio, generando un nuovo ordine e fatturato programmato nel tempo, oltre ad aprire anche al mercato della "seconda mano" grazie al ritiro della prima fornitura.

Strumento che l'azienda ha potuto utilizzare anche per i nascenti accordi di partnership, che vedono l'azienda coinvolta direttamente nella fornitura, ed anche in quelle aree dove non ci fosse ancora un distributore di fiducia.

Ovviamente, questi accordi non risolvono e non hanno risolto il problema degli approvvigionamenti, in quanto intervengo solamente dopo la fornitura e la fatturazione, ma indubbiamente molto validi per ridurre i tempi d'incasso e del rischio, consentendo all'azienda di andare incontro alla richiesta di dilazione in uso sul mercato italiano.

6.2c) Tattiche di Produzione Operative

Le tattiche di produzione operative in Allegri Automotive hanno seguito un modello produttivo basato su un approccio just-in-time (JIT), progettato per minimizzare le scorte e produrre solo in risposta a ordini specifici.

Questa tattica si è dimostrata strategica per l'azienda, che, nella fase iniziale, non disponeva di un flusso di ordini costante e aveva risorse limitate per sostenere un magazzino su larga scala.

L'assenza di una base solida di ordini ha reso superflua, in questa fase, un'ottimizzazione interna approfondita dei processi di produzione, poiché la produzione stessa era strettamente legata alla domanda diretta e gestita in base alle necessità contingenti.

In questo contesto, il talento progettuale del signor Allegri è stato un fattore determinante. La sua abilità nella realizzazione di prodotti di alta qualità, riconoscibili per un design unico e una manifattura precisa, ha permesso di mantenere standard elevati, valorizzando la produzione come punto di forza distintivo dell'azienda.

La combinazione di qualità superiore e prezzo competitivo ha rappresentato una leva di mercato importante, distinguendo Allegri Automotive dai principali competitor.

Sebbene le ottimizzazioni dei processi interni non fossero una priorità, il modello JIT ha comunque garantito un'efficienza operativa adeguata, limitando gli sprechi e riducendo il capitale immobilizzato in scorte, mantenendo così la produzione in linea con le risorse finanziarie dell'azienda.

6.2.3a) Scelte di Make or Buy e collaborazioni strategiche

Nell'ambito delle strategie aziendali, la scelta tra make or buy rappresenta una decisione cruciale che determina se un'azienda debba produrre internamente i beni necessari o acquistarli da fornitori esterni. Questa valutazione è particolarmente rilevante per le imprese che operano in mercati dinamici e con risorse limitate, poiché implica un'analisi dei costi, delle competenze e delle capacità produttive necessarie.

Secondo le teorie della business strategy, la scelta di una strategia di quasi integrazione, che si colloca tra la produzione interna e l'acquisto totale da fornitori, permette di ottenere un controllo parziale sui prodotti e, al tempo stesso, di ridurre gli oneri produttivi diretti. La decisione di quasi integrazione consente quindi di mantenere la flessibilità e la velocità del modello just-in-time, adottato anche da Allegri Automotive, senza tuttavia appesantire la struttura produttiva dell'azienda.

Nel corso della mia esperienza presso Allegri Automotive, è emersa la necessità di ampliare il catalogo per rispondere alle aspettative del mercato e soddisfare i requisiti di competitività percepiti dai distributori e dai clienti. Dalla mia interazione con i distributori e altri professionisti del settore, è apparso evidente che un catalogo completo rappresentava un requisito essenziale per le aziende

del settore automotive, poiché trasmette l'immagine di un brand solido e strutturato. La presenza di una gamma ampia di prodotti, inclusi articoli di minor valore come attrezzature base e accessori, contribuisce infatti a migliorare la percezione dell'azienda e a distinguere il brand da quelli meno strutturati.

Per rispondere a queste esigenze, Allegri Automotive ha implementato una strategia di collaborazione strategica con altre realtà italiane. In particolare, è stata avviata una partnership con HTC, un'azienda italiana molto simile ad Allegri per struttura e gestione familiare, ma dotata di una maggiore capacità produttiva e finanziaria. HTC, azienda con sede in Italia e completamente integrata dal punto di vista produttivo, ha una forte presenza internazionale e produce al 100% le proprie componenti, pur evitando il mercato italiano a causa delle consuete difficoltà legate ai pagamenti dilazionati.

Questa collaborazione ha permesso di colmare una lacuna fondamentale nel catalogo di Allegri Automotive, introducendo ponti per assetto completo che, se fossero stati prodotti internamente, avrebbero richiesto investimenti rilevanti sia in termini di infrastrutture che di risorse per la produzione e per i costi di omologazione.

L'adozione di una strategia di quasi integrazione con HTC ha consentito ad Allegri di ampliare il proprio catalogo in tempi ridotti, evitando i costi diretti della produzione e della creazione di una catena di montaggio dedicata. Inoltre, ha eliminato la necessità di progettazione e sviluppo interno per questo tipo di prodotto, permettendo di ottenere articoli già pronti e in linea con gli standard del settore, migliorando così la competitività dell'offerta senza appesantire la struttura interna.

Un approccio simile è stato adottato per le attrezzature di base a basso valore, essenziali per completare il catalogo e soddisfare le aspettative dei rivenditori. Per tali beni si è avviata una collaborazione con Zanolli, un'altra azienda storica italiana, localizzata anch'essa a Lonigo, con una lunga relazione professionale con il signor Allegri.

L'inserimento di attrezzature da banco, come cricchi e sollevatori idraulici a stelo e non solo, oltre a piccoli utensili, ha reso possibile il miglioramento e l'ampliamento dei prodotti a catalogo, pur mantenendo una modalità di approvvigionamento just-in-time. Seppur non particolarmente redditizi, essi, rispondono all'esigenza di un'offerta completa per quanto riguarda il sollevamento, consentendo all'azienda di presentarsi come un unico fornitore affidabile e dotato di un catalogo ampio, completo e versatile.

La scelta di adottare un approccio “Ibrido”, alternativo ad un approccio Make or Buy, ha quindi consentito in breve tempo, di ampliare la gamma da offrire, migliorando non solo l’approccio commerciale, ma anche la fidelizzazione dei nostri distributori eliminando la distrazione da altri fornitori concorrenti al nostro core business, senza pesare sulla capacità finanziaria dell’azienda, mantenendo l’agilità operativa del modello just-in-time.

6.2d) Tattiche di Risorse Umane

Per quanto riguarda le tattiche di risorse umane, Allegri Automotive operava come una realtà a conduzione ristretta, con un numero limitato di dipendenti. La gestione del personale all’interno dell’azienda era quindi essenziale ma contenuta, con due o tre operai e un ingegnere di lunga data, figura fidata e vicina al signor Allegri.

Oltre al nucleo operativo di base, l’organizzazione includeva un nuovo direttore commerciale e la mia figura per supporto strategico e operativo. Vista la dimensione dell’azienda e la necessità di ottimizzare le risorse, una tattica incentivante introdotta era la flessibilità geografica per alcune posizioni: nel mio caso specifico, ad esempio, ho potuto lavorare principalmente da remoto, effettuando periodici viaggi di lavoro a Lonigo, sia per approfondire la conoscenza della realtà aziendale e dei prodotti sia per interagire direttamente con i clienti e distributori.

Questa flessibilità si è rivelata un fattore motivante e innovativo, specialmente in un contesto di settore tradizionale come quello manifatturiero, dove la presenza fisica presso la sede aziendale viene spesso data per necessaria.

La possibilità di lavorare a distanza non solo ha permesso di contenere i costi operativi, ma ha anche rappresentato un valore aggiunto in termini di attrattiva della posizione, rispondendo a un’esigenza crescente di flessibilità nel mercato del lavoro contemporaneo.

Se da un lato l’attività da remoto ha il contro di non far vivere l’azienda a chi lavora, dall’altro il poco coinvolgimento e la distanza, consente di analizzare le situazioni e di poter prendere decisioni senza conflitti emotivi, che spesso risultano negativi.

Nonostante la mia esperienza presso Allegri Automotive sia durata circa otto mesi e non abbia permesso l’implementazione di politiche strutturate di gestione e motivazione del personale, questa

scelta di flessibilità operativa ha offerto un incentivo moderno e adattabile, in linea con le esigenze del nuovo team commerciale e strategico.

6.2e) Tattiche Offensive e Tattiche Difensive

Le tattiche offensive e difensive sono componenti centrali nelle strategie aziendali, utilizzate rispettivamente per ottenere vantaggi competitivi e per mantenere una posizione stabile nel mercato. Secondo l'approccio della Competitive Advantage Theory di Michael Porter, le tattiche offensive consentono alle aziende di differenziarsi o di adottare strategie di costo competitivo, mentre le tattiche difensive proteggono il vantaggio acquisito, riducendo la vulnerabilità rispetto ai concorrenti.

Un altro contributo teorico significativo è offerto dalla Core Competence Theory di Hamel e Prahalad, che evidenzia l'importanza delle competenze distintive per sostenere un posizionamento solido e per favorire la crescita aziendale. In Allegri Automotive, l'applicazione delle tattiche offensive ha permesso di costruire un'immagine innovativa e di raggiungere il mercato con un valore differenziante, mentre le tattiche difensive hanno aiutato a consolidare la competitività attraverso un equilibrio tra prezzo e qualità.

Le tattiche offensive di Allegri si sono concentrate principalmente su tre aspetti: il posizionamento basato su un prezzo competitivo, l'introduzione di un prodotto innovativo come il carrello elevatore per batterie "M16" e la partecipazione strategica alla fiera FuturMotive di Bologna.

Tale approccio ha permesso di acquisire rapidamente una base clienti e di creare un'immagine positiva presso i distributori, con l'intento, gradualmente, di posizionare Allegri come un'opzione premium grazie al valore intrinseco dei propri prodotti. Questa scelta strategica è stata fondamentale per l'ingresso nel mercato, consentendo di costruire relazioni con clienti e distributori senza dover competere esclusivamente sul prezzo, come avviene nei contesti più saturi.

Un esempio di innovazione offensiva è rappresentato dal carrello M16, un prodotto brevettato appositamente per il mercato delle auto elettriche. L'M16 è stato progettato per rispondere a una sfida tecnica emergente: la manutenzione delle batterie dei veicoli elettrici, che richiedono attrezzature specializzate a causa della loro posizione e complessità strutturale. Con lo sviluppo del

M16, Allegri Automotive ha potuto sfruttare la crescente attenzione verso le tecnologie elettriche e sostenibili, offrendo una soluzione versatile e applicabile a diversi modelli di auto elettriche.

Questa adattabilità universale rappresenta un vantaggio competitivo per i clienti, poiché permette loro di utilizzare un unico strumento per una varietà di veicoli, riducendo i costi e migliorando l'efficienza operativa nelle officine. Il carrello sviluppato in stretta collaborazione con la Tesla, ha garantito che il design e l'aspetto tecnico rispondessero alle caratteristiche tecniche del segmento elettrico e permettesse di posizionarsi come uno strumento unico nel suo genere ed innovativo, aprendo ad un segmento di mercato ancora poco esplorato dai competitor, consentendo ad Allegri di posizionarsi come pioniere in un settore in forte espansione.

La scelta strategica di partecipare alla fiera FuturMotive ha ulteriormente rafforzato l'approccio offensivo di Allegri Automotive. FuturMotive è un evento sponsorizzato da Autopromotec, l'organizzatore della fiera internazionale Autopromotec di Bologna, che rappresenta una delle più importanti manifestazioni mondiali nell'aftermarket automotive. L'edizione del 2023 di FuturMotive ha avuto un focus specifico sulle tecnologie e le soluzioni innovative per il futuro della mobilità, con particolare attenzione alle innovazioni nell'ambito delle auto elettriche. La partecipazione a questa fiera ha offerto ad Allegri una piattaforma ideale per promuovere la produzione e per reinserirsi nel mercato italiano, approfittando di un evento ad alto impatto mediatico e incentrato sui temi dell'innovazione.

Oltre ad aumentare la brand awareness, la fiera ha fornito l'opportunità di poter incontrare potenziali distributori e nuovi partner, con la possibilità di ampliare il network aziendale e facilitando la creazione di contatti con figure chiave del settore. La presenza a FuturMotive è stata concordata con il direttore commerciale, e, nonostante comportasse un investimento importante, ha potuto dare slancio alla promozione e al rilancio della stessa azienda, potendo far testare i prodotti e confrontarsi con il mercato direttamente.

Le tattiche difensive di Allegri Automotive sono state orientate a consolidare la competitività sul mercato, adottando un approccio equilibrato tra prezzo e qualità. Pur essendo un prodotto con caratteristiche premium, Allegri ha mantenuto i propri articoli in una fascia di prezzo accessibile e leggermente inferiore rispetto ai competitor, riducendo il proprio margine operativo

Questa scelta ha risposto a una duplice logica: da un lato, ha incentivato l'interesse dei distributori e dei clienti finali, che hanno percepito il prodotto come un'opzione economicamente vantaggiosa; dall'altro, ha evitato di posizionare Allegri esclusivamente come brand low-cost, preservando la qualità e il valore del Made in Italy. Tale equilibrio di prezzo ha facilitato la penetrazione nel mercato, riducendo le barriere d'ingresso e rendendo più agevole il processo di acquisizione e fidelizzazione della clientela.

Un'ulteriore tattica difensiva, utilizzata in fase sperimentale, è stata quella del conto visione, che ha consentito ai distributori di provare il prodotto senza dover sostenere un impegno finanziario immediato. Questa opzione ha consentito di sensibilizzare il mercato facendo testare il prodotto non su carta o basandosi sulla fiducia, ma in maniera concreta agevolando la valutazione del valore dei prodotti e della loro qualità, da parte dei potenziali clienti. Il conto visione ha contribuito a superare una delle principali barriere all'acquisto, facilitando l'introduzione del brand presso nuovi rivenditori e rafforzando la percezione del valore del prodotto.

Questo approccio integrato ha permesso ad Allegri di navigare e muoversi in quello che viene definito l'oceano blu, ovvero per costruire uno spazio di mercato distinto, con poca concorrenza, puntando su qualità, Made in Italy e differenziazione, elementi che riflettono la visione strategica espressa nel titolo della presente tesi, Depurazione di un Oceano Rosso, e che evidenziano il tentativo di superare la competizione diretta creando un'offerta unica e di valore.

6.2f) Analisi del Portafoglio Prodotti con la Matrice BCG

Per valutare in modo strategico il portafoglio prodotti di Allegri Automotive, è utile fare riferimento alla matrice BCG (Boston Consulting Group), uno strumento di analisi che classifica i prodotti aziendali in quattro categorie: Stars, Cash Cows, Question Marks e Dogs. Questa matrice consente di visualizzare la posizione di ciascun prodotto rispetto al suo potenziale di crescita e alla quota di mercato, fornendo indicazioni utili per le decisioni di gestione del portafoglio.

1. Dogs:

All'interno della categoria dei Dogs rientrano i prodotti con bassa crescita e bassa quota di mercato, che solitamente generano limitati flussi di cassa e sono considerati accessori al core business aziendale. Nel caso di Allegri Automotive, gli attrezzi minori come i cricchi da fossa e altre attrezzature di base rappresentano questa categoria. Sebbene questi prodotti non generino significativi profitti, la loro presenza

nel catalogo è importante per soddisfare le aspettative dei clienti e dei distributori, che richiedono una gamma completa di attrezzature. Questo tipo di prodotti, quindi, pur avendo un impatto marginale in termini di ricavi, contribuisce a dare al brand una percezione di affidabilità e completezza.

2. Question Marks:

I Question Marks sono prodotti caratterizzati da un elevato potenziale di crescita, ma con una quota di mercato ancora limitata, rendendoli investimenti ad alto rischio che potrebbero trasformarsi in Stars o Dogs a seconda delle strategie adottate. Questa categoria include i modelli innovativi M16 e M10, carrelli progettati specificamente per la manutenzione delle auto elettriche. Il carrello M16, con una portata massima di 1.600 kg, rappresenta una soluzione versatile e all'avanguardia per la manutenzione delle batterie dei veicoli elettrici, con caratteristiche tecniche uniche nel settore. Questi prodotti offrono un potenziale significativo per l'azienda, poiché rispondono a una domanda crescente nel mercato dei veicoli elettrici, ma necessitano di investimenti e di una strategia promozionale mirata per consolidare la loro posizione e ottenere una maggiore quota di mercato.

3. Cash Cows:

Le Cash Cows rappresentano prodotti con una quota di mercato elevata e una bassa crescita, che generano flussi di cassa costanti senza richiedere grandi investimenti. I sollevatori a due colonne rientrano in questa categoria, in quanto prodotti standard che garantiscono un flusso di vendite stabile, sebbene non si distinguono per innovazione o crescita elevata. Un'altra Cash Cow significativa per Allegri è rappresentata dai ponti a forbice per assetto totale, prodotti acquistati da HTC che, pur non avendo un elevato potenziale di crescita, sono richiesti regolarmente dai clienti e mantengono una costante domanda. Questi prodotti contribuiscono a garantire un cash flow stabile, permettendo all'azienda di sostenere le spese operative e finanziare lo sviluppo di prodotti più innovativi.

4. Stars:

Gli Stars sono prodotti con una crescita elevata e una quota di mercato importante, che rappresentano le eccellenze del catalogo e offrono all'azienda il massimo potenziale di profitto. Il ruolo di prodotti Star è ricoperto dal sollevatore elettro-

idraulico a doppia forbice A35RP. Questo modello si distingue per l'innovazione esclusiva sia dal punto di vista tecnico che per gli aspetti inerenti alla sicurezza, offrendo un ampio spazio di lavoro sotto la macchina, garantendo un accesso molto più ampio, comodo e sicuro, una caratteristica unica sul mercato. L'ampio spazio, con una distanza tra i lati del ponte di 210 cm, offre libertà di movimento agli operatori e facilita l'accesso per carrelli e altre attrezzature, risultando particolarmente vantaggioso per le officine che necessitano di flessibilità operativa. Il modello A35RP rappresenta il prodotto di punta dell'azienda e attira l'interesse dei clienti grazie alle sue caratteristiche uniche, che lo distinguono dai competitor e consolidano la posizione di Allegrì come fornitore di soluzioni innovative nel settore automotive.

6.2g) Monitoraggio e Valutazione delle Tattiche: L'importanza dei Key Performance Indicator

In ogni strategia aziendale, la definizione e il monitoraggio dei Key Performance Indicators (KPI) rappresentano un passaggio essenziale per valutare l'efficacia delle tattiche adottate e per garantire un miglioramento continuo. I KPI, infatti, non sono solo strumenti di misurazione, ma diventano elementi chiave per valutare il ritorno sugli investimenti, comprendere l'andamento delle vendite, monitorare la soddisfazione del cliente e ottimizzare le attività di marketing.

La loro rilevanza è particolarmente significativa nelle fasi iniziali di un progetto, dove la necessità di misurare l'impatto di ogni singola azione risulta essenziale per apportare correzioni e affinare la strategia.

Tuttavia, nel nostro caso, questa fase di ideazione e definizione dei KPI è stata trascurata. Le opportunità di mercato e il potenziale del progetto hanno inizialmente generato un certo entusiasmo che, insieme alla necessità di ottenere risultati concreti in tempi rapidi, ha portato a privilegiare l'esecuzione pratica delle tattiche senza stabilire indicatori precisi per la valutazione delle performance.

La fretta e l'entusiasmo di perseguire traguardi immediati, così come il desiderio di entrare rapidamente sul mercato, hanno contribuito a questa mancanza, facendo sì che non si definissero KPI che potessero fungere da riferimenti oggettivi nel corso del tempo.

Un altro aspetto che ha probabilmente contribuito a questa carenza è stato il punto di partenza dell'azienda con una base pari a zero in termini di brand awareness e presenza sul mercato. In un contesto simile, persino l'eventuale vendita di un numero limitato di prodotti avrebbe rappresentato un miglioramento rispetto alla condizione iniziale, rendendo quindi apparentemente meno rilevante la necessità di impostare un sistema di monitoraggio dettagliato.

La mancanza di KPI a priori si è però rivelata un errore strategico, in quanto, nel corso della collaborazione, sono emerse diverse problematiche derivanti dall'assenza di una visione chiara e misurabile delle performance, sia a livello commerciale che organizzativo.

Questa mancanza ha avuto conseguenze significative, specialmente nei seguenti ambiti:

Commerciale: l'assenza di KPI specifici per le vendite e il coinvolgimento dei distributori ha reso difficile valutare quali tattiche fossero più efficaci per generare interesse e fidelizzazione. Senza indicatori chiari, è stato complesso monitorare l'andamento delle conversioni e prevedere i risultati su base regolare.

Organizzativo aziendale: la mancanza di KPI operativi ha limitato la possibilità di valutare e ottimizzare il flusso di lavoro interno, impedendo di ottenere un feedback concreto sulle performance e di adattare i processi in base ai risultati raggiunti.

Marketing e Comunicazione: il mancato sviluppo di KPI per le attività di marketing digitale e offline ha ridotto l'efficacia delle campagne, rendendo difficile la misurazione del ritorno sugli investimenti pubblicitari e l'identificazione delle migliori strategie per incrementare la brand awareness.

Considerando la povertà di numeri di partenza, si è data per scontata la visibilità dei risultati e la facilità di rilevazione, un errore importante conoscendo l'importanza della definizione dei KPI sin dall'inizio. A posteriori, si può affermare con certezza che la loro definizione risulta fondamentale non solo per una corretta gestione del business, ma anche essenziale per gestire i rapporti umani e tutelare, in un certo senso, il lavoratore.

Dal punto di vista del piano marketing strategico e del branding, l'assenza degli stessi ha portato a fraintendimenti e a una sottovalutazione dell'impatto del lavoro svolto. Infatti, a causa di una scarsa conoscenza da parte dei collaboratori sull'importanza del marketing strategico e della costruzione del brand attraverso internet e i canali digitali, il lavoro riportato in questo elaborato non è stato né compreso né apprezzato appieno.

Monitorare ed ottimizzare le attività, attraverso i KPI, risultano cruciali per dare riconoscimento al lavoro svolto e dimostrare, attraverso metriche condivisibili e tangibili, la loro efficacia, rendendoli comprensibili a chiunque, anche in assenza di dati iniziali di rilievo.

La creazione di questi indicatori avrebbe permesso una valutazione più precisa delle tattiche adottate, facilitando un processo di ottimizzazione e garantendo che ogni scelta operativa e strategica fosse supportata da dati oggettivi e poter monitorare e guidare le performance aziendali in modo consapevole e sistematico.

6.3) BUSINESS PLAN TRIENNIO 2024-2026

Questa sezione descrive il processo di pianificazione aziendale sviluppato per Allegri Automotive per il triennio 2024-2026. Il business plan è stato creato per orientare e definire gli obiettivi, seppur quanto fatto non segue il rigore metodologico di un business plan formale, e aggiungo volutamente. L'assenza anche in questo caso di dati significativi, si è provveduto ad un piano che ha avuto più una valenza di obiettivo e che potesse col trascorrere del tempo dare indicazioni sull'andamento delle vendite e del business.

La stesura non è stata fatta nell'immediato, ma dopo alcuni mesi, dopo aver acquisito una serie di dati ed informazioni sull'organizzazione interna, degli aspetti finanziari, del mercato, della concorrenza e soprattutto della strategia commerciale e più in generale aziendale.

Le previsioni di vendita sono state elaborate tenendo conto del 30% della media storica delle vendite della precedente azienda di Allegri, e si sono integrate con informazioni ottenute da colloqui diretti con distributori chiave, i quali hanno fornito una panoramica dei volumi di vendita dei diversi prodotti nel loro mercato di riferimento. Questo approccio ha permesso di costruire proiezioni credibili, basate su una combinazione di dati storici e analisi di mercato attuali.

Nel business plan 2024, si è adottato un approccio prudente con una previsione di vendita di 119 pezzi, stimando un fatturato complessivo di circa 580.795€, tenendo conto nella pianificazione, il voler concentrare le vendite su un nucleo selezionato di prodotti, con volumi contenuti per limitare i rischi operativi.

La distribuzione delle vendite mensili è stata pianificata in modo da concentrare gli sforzi in periodi strategici, come l'autunno, solitamente un periodo più favorevole per il settore. Anche i costi sono stati stimati tenendo conto di voci specifiche, come le spese di trasporto, pari a circa 130€ per pezzo, e i costi per trasferte, previsti al 3% del fatturato annuo. Le risorse allocate per marketing e R&D sono state mantenute al minimo, concentrandosi sull'essenziale per consolidare le operazioni iniziali e rafforzare gradualmente la presenza dell'azienda sul mercato.

Per il business plan 2025, si è prevista una crescita significativa rispetto all'anno precedente, con una stima di 248 pezzi venduti e un fatturato stimato pari a 1.286.813€. Questa previsione riflette un'espansione sia nella gamma di prodotti offerti sia per i frutti delle attività di marketing e delle strategie di distribuzione. Sempre nello stesso anno, è stato previsto un aumento del budget per la ricerca e sviluppo (R&D) e per il marketing, con l'obiettivo di migliorare la percezione del brand e di attirare una clientela più ampia.

L'allocazione di una parte del fatturato per il potenziamento del marketing rappresenta una scelta strategica per consolidare il marchio Allegri nel settore, rafforzando la presenza presso i distributori e nei mercati internazionali. Inoltre, le previsioni per gli acquisti di materie prime e per la produzione sono state incrementate per supportare la maggiore domanda e garantire che l'azienda possa mantenere un ritmo di crescita costante.

Per il business plan 2026, l'azienda ha stimato un ulteriore incremento delle vendite, stimando un totale di 346 pezzi venduti e un fatturato complessivo di circa € 1.797.766, frutto del consolidamento nella distribuzione e del Brand che potrà far nascere nuovi accordi commerciali e del miglioramento del potere d'acquisto che permetteranno una riduzione dei costi di produzione ed approvvigionamento.

Gli investimenti previsti per le spese di trasporto e le trasferte s'incrementano di pari passo, mentre il budget per il marketing e la ricerca, vedono destinare rispettivamente il 3% e il 2% del fatturato

per supportare lo sviluppo di nuovi prodotti e per migliorare ulteriormente il posizionamento del brand. Inoltre, sono stati previsti aumenti graduali delle spese per il personale, con l'obiettivo di ampliare l'organico aziendale e sostenere l'espansione delle operazioni.

Dal punto di vista finanziario, la crescita del fatturato e la generazione di utili, consentirà di poter trattare con i propri fornitori non solo il costo della materia, ma anche le modalità di pagamento, migliorando così anche il Cash Flow.

Questi documenti, pur rappresentando un primo tentativo di pianificazione aziendale, non rispettano tutti i criteri di un business plan formale e completo. Secondo Bianco e Cucari, un business plan strutturato dovrebbe includere i seguenti elementi fondamentali:

- **Analisi di Mercato:** Una descrizione dettagliata del settore in cui opera l'azienda, con un focus sulle principali tendenze, i segmenti di mercato e i principali concorrenti. Tale analisi offre un supporto per identificare opportunità di crescita e per mitigare i rischi.
- **Analisi SWOT:** L'analisi dei punti di forza, debolezze, opportunità e minacce (SWOT) consente all'azienda di sviluppare una strategia che capitalizzi i propri vantaggi competitivi e riduca l'impatto di eventuali criticità.
- **Definizione dei KPI (Key Performance Indicators):** L'introduzione di indicatori di performance specifici è cruciale per monitorare l'andamento dell'azienda. KPI focalizzati su vendite, customer satisfaction e gestione dei costi permettono una valutazione continua del raggiungimento degli obiettivi.
- **Piano Operativo e Produttivo:** Una sezione dettagliata sulle attività produttive, le risorse e le fasi di produzione è essenziale per pianificare in modo accurato le operazioni. Questo piano include informazioni sugli step operativi, sulla capacità produttiva e sulla gestione delle risorse umane.
- **Analisi Finanziaria:** La previsione dei ricavi e dei costi rappresenta una parte fondamentale del business plan, ma richiede una struttura più dettagliata, comprendente una proiezione dei flussi di cassa, conto economico e stato patrimoniale per l'intero periodo

pianificato. Questo tipo di analisi permette all'azienda di monitorare la propria sostenibilità finanziaria e di adattarsi alle dinamiche di mercato.

- **Strategia di Marketing e Vendite:** Un piano marketing dettagliato è cruciale per definire il target di mercato, il posizionamento del brand e le strategie promozionali. Questo include politiche di prezzo, promozioni e campagne pubblicitarie per massimizzare l'efficacia delle attività commerciali.
- **Piano di Investimento in R&D:** Per un'azienda come Allegri, che si distingue per il suo impegno verso l'innovazione, prevedere investimenti specifici per la ricerca e sviluppo è essenziale. Questo tipo di pianificazione consente di garantire un costante miglioramento dei prodotti esistenti e lo sviluppo di nuove soluzioni per mantenere un vantaggio competitivo.

In conclusione, la creazione di questi documenti ha permesso di delineare una pianificazione aziendale preliminare e di acquisire una comprensione dei processi di crescita. Tuttavia, per ottimizzare la gestione strategica e raggiungere una visione di lungo termine, Allegri Automotive potrebbe beneficiare della redazione di un business plan più completo, strutturato secondo le linee guida suggerite. Questo permetterebbe di definire in modo accurato le priorità aziendali, di monitorare le performance in modo continuo e di adattare le scelte strategiche ai cambiamenti del mercato.

6.4) DALLA TEORIA ALLA PRATICA: LE SFIDE DELLA REALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE

Dopo aver delineato le strategie, le tattiche e il business plan triennale, è emerso chiaramente quanto la transizione dalla teoria alla pratica presenti ostacoli spesso difficili da prevedere. Sebbene la fase di pianificazione strategica e operativa sia stata accurata e orientata al raggiungimento di obiettivi specifici, l'attuazione ha incontrato svariate difficoltà, tipiche delle dinamiche reali del mercato e delle limitazioni interne. Questa sezione mira a esaminare come tali problematiche abbiano influenzato il percorso, sottolineando le differenze tra la programmazione ideale e le sfide riscontrate nella pratica quotidiana.

6.4a) La Collaborazione con l'Agencia Esterna: Un Ostacolo Inaspettato

Una delle prime difficoltà riscontrate ha riguardato il rapporto con l'agenzia esterna incaricata della gestione del sito web e di alcune attività di marketing. L'agenzia si è dimostrata poco collaborativa e restia a integrarsi con il mio ruolo, ostacolando la fluidità dei processi di comunicazione e marketing digitale. La gestione del sito web, elemento centrale per la presenza online di Allegri Automotive, era completamente nelle mani dell'agenzia, limitando così la nostra capacità di intervenire prontamente per risolvere problemi o ottimizzare il sito in base alle esigenze strategiche dell'azienda.

Inoltre, il sito web si è rivelato carente dal punto di vista del database e delle risorse necessarie per una gestione efficace delle comunicazioni. La casella di posta elettronica aziendale, ad esempio, disponeva di uno spazio di archiviazione limitato, che ha causato frequenti blocchi nella ricezione delle e-mail. Questa limitazione è risultata particolarmente problematica durante la fase di preparazione per la partecipazione alla fiera FuturMotive, quando la comunicazione tempestiva con i fornitori e gli organizzatori dell'evento era cruciale. Spesso, senza alcuna notifica visibile, ci siamo ritrovati con la casella e-mail bloccata, impedendo di ricevere messaggi e causando ritardi e incomprensioni, un aspetto che ha compromesso l'efficacia operativa.

6.4b) La Risposta del Pubblico e le Difficoltà di Penetrazione del Mercato

Un altro aspetto critico che ha evidenziato la differenza tra teoria e pratica è stato rappresentato dalla risposta del pubblico e dal posizionamento del prodotto. Nonostante un intenso lavoro di comunicazione, orientato a promuovere il brand e a educare il pubblico sulle caratteristiche uniche dei prodotti, i primi mesi non hanno portato risultati tangibili.

Questa fase iniziale è stata caratterizzata da una significativa diffidenza da parte del pubblico e dei distributori, a cui era poco chiara e certa la localizzazione della produzione, sia italiana o estera, così come la paternità dei prodotti, se effettivamente progettati e costruiti da Allegri o semplicemente brandizzati e/o assemblati, oltre alla necessità di approfondire le modalità di assistenza e la sua continuità, considerando l'età del proprietario e la mancanza di cambio generazionale.

Anche quei distributori che già avevano avuto rapporti con Allegri, soprattutto all'estero, pur riconoscendo la qualità superiore dei prodotti, si sono dimostrati cauti nel procedere con ordini ed accordi commerciali, richiedendo test preliminari e modalità di pagamento dilazionate soprattutto post consegna, condizioni che l'azienda non poteva accettare integralmente.

Seppur nelle difficoltà, si è deciso di dar corso al conto visione per alcuni clienti strategici, distributori di alto livello, noti al mercato per solidità finanziaria, qualità del servizio e capillarità sul mercato. Solo dopo aver installato e testato il prodotto, si sarebbe raggiunto un accordo commerciale e iniziato una collaborazione.

Nonostante i distributori fossero soddisfatti del prodotto e ne apprezzassero le caratteristiche tecniche, l'imposizione del pagamento in un'unica soluzione ha limitato fortemente la conclusione di accordi commerciali, riducendo il numero di contratti chiusi con successo.

6.4c) La Ristrutturazione del Sito e l'Avvio delle Campagne Pubblicitarie

Nel mese di agosto, l'azienda ha deciso di prendere in mano direttamente la gestione del sito web. Questo passaggio ha permesso di avviare una fase di rinnovamento del sito, trasformandolo da una pagina statica, con informazioni principalmente biografiche su Allegri, a una piattaforma più dinamica e orientata al futuro. L'obiettivo di questa ristrutturazione si è basata soprattutto sulla comunicazione online e del rebranding dell'azienda, proiettandola come leader innovativa nel settore e non come semplice erede di un passato prestigioso.

La ristrutturazione del sito ha finalmente permesso di avviare una serie di campagne pubblicitarie su Google Ads, mirate a un pubblico specifico, segmentato per interessi e posizione geografica.

Queste campagne hanno contribuito a migliorare la visibilità del brand e a incrementare il traffico sul sito, facilitando il monitoraggio dei dati e l'analisi delle performance. In particolare, è stato possibile osservare un aumento dell'interesse da parte del mercato estero, tra cui il Dipartimento dei Trasporti del Canada, interessati all'allestimento dei centri di formazione con le attrezzature Made in Allegri.

Tuttavia, nonostante questi miglioramenti, la sfida del prezzo e della diffidenza del mercato ha continuato a rappresentare un ostacolo significativo alla conversione delle visite in vendite effettive.

6.4d) L'Impatto della Situazione Finanziaria e il Fallimento della Strategia di Finanziamento

Le difficoltà incontrate nella penetrazione del mercato e le limitazioni nelle modalità di pagamento hanno aggravato ulteriormente la situazione finanziaria. L'azienda si è trovata in una situazione critica, con risorse limitate e senza accesso a finanziamenti esterni che avrebbero potuto sostenerne la crescita. Tentativi di ottenere finanziamenti bancari e di partecipare a bandi pubblici sono risultati

vani per le caratteristiche stesse dell'impresa (ditta individuale, età del richiedente) e dalle difficoltà burocratiche del contesto italiano.

In risposta a questa situazione, è nata l'idea di costituire una società parallela, una S.r.l. che si occupasse esclusivamente della distribuzione e vendita dei prodotti Allegri, con l'obiettivo di creare una struttura commerciale autonoma che potesse accedere a finanziamenti dedicati e operare con maggiore flessibilità rispetto alle politiche di pagamento.

La New Co. avrebbe avuto una compagine sociale diversificata, con l'inserimento di giovani collaboratori, il che avrebbe potuto facilitare l'accesso a crediti e bandi mirati per startup e imprese innovative. Ma, ciò nonostante, la generale delle istituzioni finanziarie nei confronti di un progetto, seppur valido, e rientrante nei criteri di concessione previsti per Start-Up e giovani, Banche e Istituti di Credito, hanno ostacolato la nascita del progetto, richiedendo comunque storicità, garanzie e presupposti impossibili e in totale conflitto con quanto previsto dai bandi e dai proclami, seppur oggettivamente in grado sin dal primo giorno, di produrre, distribuire e generare fatturato ed utili.

Dopo mesi d'incontri, di richieste, di confronti, si decise di rinunciare all'idea. L'unica via percorribile per finanziare nuovi progetti e giovani imprenditori, è e rimane (purtroppo) quella privata ed autonoma, a malincuore si può affermare che per il mercato italiano, "la pensione dei Nonni" vale mille idee imprenditoriali di successo.

6.4e) La Partecipazione alla Fiera FuturMotive: Un Investimento senza Ritorno



by  autopromotec

Un'ulteriore dimostrazione delle difficoltà incontrate nel passaggio dalla teoria alla pratica è rappresentata dalla partecipazione alla fiera FuturMotive. Sebbene l'evento fosse stato selezionato strategicamente per migliorare la visibilità dell'azienda e stabilire nuove relazioni commerciali, la

scarsa comunicazione e promozione dell'evento stesso da parte dell'organizzatore hanno limitato notevolmente i risultati.

A differenza delle aspettative, FuturMotive ha registrato una presenza minima di clienti, sia distributori sia clienti finali, rendendo l'investimento poco fruttifero, evidenziando lacune anche nel settore della comunicazione, se consideriamo che l'organizzatore dell'evento non tratta prodotti o sollevatori, ma appunto eventi, una agenzia storica del settore, ancora forse troppo ancorata al passato, quando le fiere "erano" l'evento per far conoscere novità e prodotti e dando per scontata l'affluenza e la comunicazione dello stesso.

Questa deludente "esperienza", ha dimostrato quanto sia fondamentale non solo pianificare le attività, ma anche valutare attentamente i rischi associati a ogni investimento e monitorare attivamente le iniziative dei partner coinvolti. La scarsa affluenza all'evento ha confermato che l'azienda deve considerare con maggiore attenzione le strategie di marketing e di presenza fieristica, specialmente in un settore così competitivo, ma soprattutto obsoleto nel modo di comunicare.



Anche se non tutto il male vien per nuocere, c'è da sottolineare comunque che la sola presenza alla fiera ha rappresentato dal punto di vista comunicativo un importante obiettivo, ossia quello di ufficializzare il ritorno sulle scene dell'azienda e posizionarlo (almeno agli occhi dei competitors presenti in fiera) a tutti gli effetti come una concorrente.

Da quel poco di esperienza fatta o notato come nel settore, si presentino molte dinamiche proprie di piccoli gruppi sociali; infatti, già il fatto di essere presenti o meno a determinati eventi “programmati” non viene percepita dai competitors come una scelta strategica, ma come un indicatore della salute di un’azienda rivale.

Ovviamente non dispongo di dati certi e né tanto meno tali dichiarazioni sono frutto di un’attenta analisi sociologica, per tanto se pur da tenere in considerazione con i dovuti accorgimenti, si può far notare come il mercato utilizzi le fiere non più come un luogo di incontro con clienti (sia essi potenziali o attuali), ma come una sorta di culla dell’analisi dei competitor.

In conclusione, quindi, se tale fiera non ha permesso di attrarre direttamente nuovi clienti o richieste di contatto, ha tuttavia permesso di lanciare un messaggio forte al mercato, ossia che la Allegri “ci fosse”.

Ovviamente ci è impossibile dire se questo comporterà comunque dei risultati nel lungo periodo, ma essendo questo uno dei motivi che hanno portato alla scelta di partecipare, se pur non il principale, possiamo affermare che forse l’investimento, anche se non in termini finanziari, ha dato i suoi risultati.

6.5) I RISULTATI

L’esperienza presso Allegri Automotive è durata appena otto mesi, un periodo relativamente breve che, come molti esperti del settore saprebbero confermare, è insufficiente per poter trarre delle conclusioni definitive. L’attività ha preso avvio ad aprile, quindi con l’anno già in corso, portando con sé diverse sfide e limitazioni in termini di tempo.

Tuttavia, nonostante la durata limitata della collaborazione, è possibile identificare alcuni risultati significativi, sebbene sia necessario considerarli con cautela, viste le condizioni e i tempi ristretti. Questi risultati, benché preliminari, riflettono l’impegno investito nelle attività di marketing e comunicazione e rappresentano una base su cui l’azienda avrebbe potuto costruire una crescita futura.

Pagina		Follower totali	Nuovi follower
1	 Vehicle Service Group, A Dover Company	11.751	1.291
2	 Ravaglioli	2.780	735
3	 Nexion	7.863	704
4	 Allegri Automotive	465	459
5	 OMCN France	643	108
6	 Nussbaum Nussbaum Automotive Lifts GmbH	970	89
7	 Mondolfo Ferro	707	48
8	 GALTA SRL	112	31
9	 Cascos Lifts UK	50	9

Durante questo periodo, Allegri Automotive ha raggiunto un pubblico complessivo di 465 follower su LinkedIn e 150 follower su Instagram, per un totale di 615 follower distribuiti su entrambe le piattaforme social.

Questi numeri, benché possano sembrare modesti, sono stati ottenuti esclusivamente attraverso attività organiche, senza alcun supporto di campagne sponsorizzate sui social media.

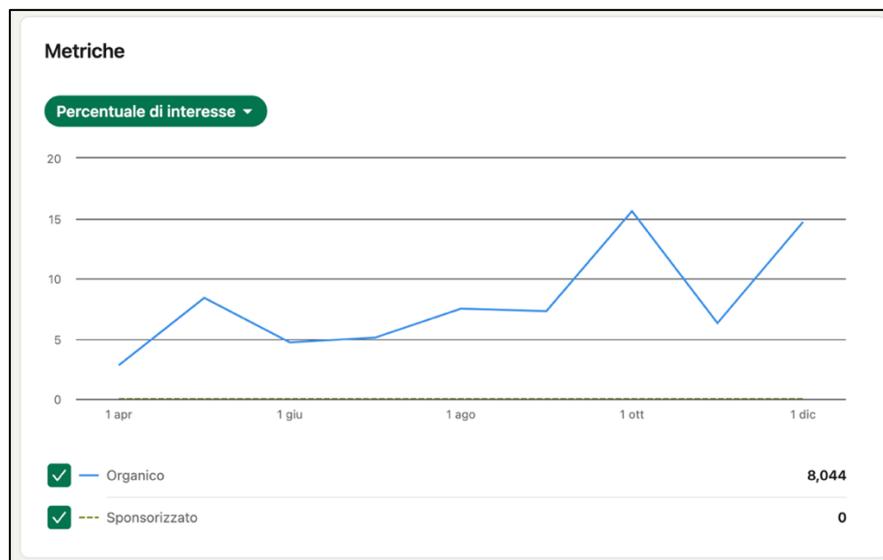
Questo risultato è significativo, soprattutto se consideriamo che i principali competitor godono di un vantaggio competitivo dato da un'audience già consolidata, brand ampiamente riconosciuti (specialmente per i grandi nomi) e una presenza forte anche offline. Elementi come reti di agenti ben strutturate, clienti storici fidelizzati e il passaparola spontaneo da parte della clientela esistente rappresentano un supporto sostanziale per i competitor, vantaggi di cui noi non disponevamo.

Nonostante ciò, l'immagine sopra riportata, che considera l'intero periodo di collaborazione, evidenzia come, sebbene i numeri relativi ai follower totali fossero più contenuti rispetto ai grandi nomi (cosa comprensibile essendo solo agli inizi), nel corso di quasi un anno la pagina LinkedIn aziendale si sia posizionato come la quarta per crescita di follower. Questo dato, sebbene parziale, rappresenta un importante indicatore di successo e dimostra il valore del lavoro svolto, suggerendo che, in un'ottica di lungo periodo, tale trend potrebbe portare benefici significativi.

Inoltre, è importante ricordare che, nonostante nei capitoli precedenti si sia discusso di campagne a pagamento, queste si riferivano unicamente a Google Ads per incrementare il traffico verso il sito web, mentre tutte le attività sui social media sono state sviluppate a costo zero. Questo approccio ha permesso all'azienda di costruire una community di follower autentica, composta da persone realmente interessate al brand e ai suoi prodotti.

Gli obiettivi stabiliti all'inizio dell'attività includevano l'acquisizione di almeno tre nuovi follower al giorno su LinkedIn, un traguardo che è stato ampiamente superato, confermando l'efficacia della strategia organica.

Dopo i primi cinque mesi di attività, è emersa una chiara evoluzione nella risposta dei follower. Se inizialmente l'obiettivo era di acquisire tre follower giornalieri, col tempo questi follower si sono rivelati interessati, trasformandosi in veri e propri lead. Al termine del quinto mese, si è registrata una media di una richiesta al giorno per informazioni sui prodotti, preventivi, visite aziendali e altre opportunità di collaborazione.



Un ulteriore indicatore dell'efficacia delle attività di comunicazione è rappresentato dal grafico della percentuale di interesse ottenuto esclusivamente su LinkedIn, riportato nell'immagine inserita. Il grafico evidenzia un interesse costante e in crescita verso la comunicazione aziendale, nonostante gli inevitabili alti e bassi tipici di una fase iniziale di sviluppo.

La linea continua mostra un andamento positivo e in crescita dell'interesse degli utenti per i contenuti pubblicati, segno che il pubblico raggiunto non solo era numericamente rilevante, ma

anche qualitativamente valido, dimostrando un forte interesse per i prodotti e i servizi offerti. È importante sottolineare ancora una volta che tali risultati derivano esclusivamente da attività organiche, come evidenziato dalla linea tratteggiata del grafico, che rappresenta i contenuti sponsorizzati e rimane costantemente pari a zero. Questo conferma che nessuna promozione a pagamento è stata utilizzata, e il coinvolgimento è stato ottenuto interamente grazie a contenuti organici e strategie mirate.

Questi risultati sono stati ancora più soddisfacenti considerando che l'azienda partiva letteralmente da zero, senza alcuna base di lead preesistente. In breve tempo, si è riusciti a creare un canale di comunicazione attivo e proficuo, che ha portato a interazioni significative. L'esempio già citato del Dipartimento dei Trasporti Canadese ne è un esempio concreto.

La richiesta di informazioni da parte di un ente governativo estero non rappresenta solo un'importante occasione commerciale, ma anche un notevole riconoscimento del valore di quanto svolto a livello comunicativo sui vari touchpoint aziendali.

L'interesse (e successivamente l'acquisto) del ministero canadese per il sollevatore M16, un prodotto unico sul mercato e di grande rilevanza per il futuro delle auto elettriche, rappresentava un'opportunità strategica senza precedenti. Questo contatto apre un canale preferenziale verso il mercato canadese, non solo attraverso un accordo diretto con il ministero per la fornitura del prodotto, ma anche come canale di formazione per i futuri professionisti canadesi del settore.

Gli aspiranti meccanici e tecnici canadesi avrebbero avuto l'opportunità di formarsi su un prodotto italiano, aumentando così la probabilità di rivolgersi ad Allegri Automotive per l'acquisto dei propri strumenti di lavoro una volta avviata la loro attività.

Come già ribadito, all'inizio dell'attività la brand awareness di Allegri Automotive era pressoché inesistente. Persino i clienti storici dell'azienda non erano a conoscenza della nuova attività e della riapertura sotto un diverso assetto. Molti di loro presumevano che Allegri avesse cessato l'attività con la chiusura dell'azienda precedente e ignoravano completamente la presenza sul mercato di un nuovo progetto guidato dallo stesso fondatore.

Questa scarsa visibilità iniziale ha rappresentato una sfida considerevole per il team commerciale e del marketing, trovandosi nella necessità non solo di promuovere prodotti, ma anche di spiegare al pubblico chi fosse Allegri Automotive e quale fosse il valore unico del brand.

Dopo soli cinque mesi di lavoro costante e di comunicazione mirata, la situazione era già notevolmente cambiata. L'azienda non doveva più sforzarsi per entrare in contatto con i clienti; al contrario, erano i clienti stessi a cercare Allegri, interessati a saperne di più sui prodotti, sui servizi offerti e sulle opportunità commerciali.

Questo cambio di paradigma è stato possibile grazie a un lavoro meticoloso di costruzione dell'immagine aziendale e alla creazione di un'identità chiara e coerente, supportata da un catalogo professionale, una presenza online completa e un dialogo continuo con il pubblico. La strategia si è sviluppata attraverso diversi canali, tra cui testate giornalistiche specializzate nel settore, newsletter mensili o in alcuni casi (in prossimità della fiera) bisettimanali, e-mail marketing diretto e ovviamente sito aziendale e social media.

Un episodio particolarmente significativo è stato il contatto diretto con il presidente della Magneti Marelli, al quale ho inviato personalmente il nuovo catalogo insieme a una lettera di presentazione che lo invitava a visitare lo stand di Allegri Automotive alla fiera FuturMotive. Se nei mesi precedenti le comunicazioni con figure di spicco del settore non avevano portato risposte concrete, questo nuovo approccio ha ottenuto un riscontro positivo. Il presidente di Magneti Marelli esprime interesse a incontrare il team di Allegri in fiera, un risultato che può essere interpretato come un indicatore dell'incremento della brand reputation e dell'efficacia delle strategie di marketing implementate.

Il numero di ordini ricevuti è aumentato progressivamente, con una crescita costante a partire dal quinto mese di attività. Nonostante il tempo limitato e la complessità del mercato, Allegri Automotive ha registrato una quantità di ordini che, seppur non eccezionale, era incoraggiante per un'azienda ancora in fase di rilancio. Questi ordini rappresentavano un segnale positivo e avrebbero potuto costituire una base solida su cui costruire una crescita futura.

Nello specifico si sono registrati circa 137 nuovi ordini e richieste di preventivo durante la collaborazione per un fatturato di circa 400mila euro, è quindi evidente che l'interesse per i prodotti Allegri stava gradualmente aumentando, e che il fatturato generato iniziava a prendere forma.

Inoltre, il lavoro di comunicazione e marketing ha aperto nuove prospettive per l'azienda, specialmente sul fronte internazionale. In particolare, sono arrivate numerose richieste dal Nord

Africa per collaborazioni in veste di terzista. Questo ruolo, seppur differente dalle vendite dirette, rappresenta una delle alternative più promettenti per le aziende italiane del settore, consentendo di diversificare le entrate e di sfruttare competenze produttive avanzate per soddisfare la domanda estera. Essere terzista per marchi esteri, producendo su commissione e brandizzando i prodotti per altre società, è una strategia che molti competitor italiani hanno adottato con successo, specialmente in contesti economici incerti.

C'è infine da segnalare come l'attività di marketing strategico ha portato ulteriori risultati significativi, tra cui il raggiungimento di nuovi contatti con investitori provenienti da Egitto, Algeria e del Nord Europa, che hanno aperto anche all'opportunità del terziario. Questo sviluppo rappresenta un passo fondamentale verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati all'inizio del progetto, che puntavano non solo al rilancio dell'azienda nel breve periodo, ma a una crescita strutturata e sostenibile nel lungo periodo.

L'obiettivo primario era quello di trasformare Allegri Automotive da una piccola realtà artigianale a un'azienda capace di competere su scala industriale. Grazie al rafforzamento della brand identity e alla costruzione di una rete di contatti qualificati, si è creata una base solida per una futura industrializzazione.

L'ingresso di potenziali investitori rappresenta, in questo senso, un elemento chiave per ottenere le risorse necessarie a implementare nuovi processi produttivi, tecnologie avanzate e una struttura aziendale più complessa e moderna.

Questi risultati vanno oltre il semplice incremento della visibilità del marchio: segnano un cambiamento di percezione del brand, ora visto non solo come un attore artigianale di nicchia, ma come una realtà con potenziale di crescita e sviluppo. La Allegri Automotive si trova così in una posizione ideale per affrontare una fase di espansione, passando da una produzione su scala limitata a una produzione industriale, capace di soddisfare una domanda più ampia e di sfruttare economie di scala.

In sintesi, il successo delle strategie adottate ha tracciato una strada concreta verso la realizzazione degli obiettivi a lungo termine dell'azienda, preparando il terreno per una trasformazione strutturale e strategica che potrebbe segnare una svolta nel futuro dell'azienda.

C'è da dire che nonostante i risultati positivi ottenuti, è con rammarico che va notato come, al termine della mia collaborazione, gran parte del lavoro svolto sia stato successivamente annullato o eliminato dal nuovo management. Le pagine social dell'azienda, attive e crescenti durante i mesi della collaborazione, sono state rimosse e il sito web è stato riportato alla versione precedente, limitando significativamente la presenza online di Allegri Automotive.

Anche il catalogo, che era stato aggiornato e modernizzato per migliorare l'immagine dell'azienda, è stato sostituito con una versione meno aggiornata. Sebbene non sia possibile criticare apertamente queste decisioni, è evidente che queste scelte ridimensionano i progressi ottenuti e pongono nuovi limiti alle possibilità di crescita dell'azienda.

Questi risultati e le sfide incontrate gettano le basi per riflessioni più ampie, che verranno approfondite nel capitolo successivo dedicato alle conclusioni.

L'esperienza vissuta ha comunque evidenziato come un approccio mirato e professionale al marketing e alla comunicazione possa fare una differenza sostanziale anche in contesti complessi e difficili.

CAP.7 CONCLUSIONI E POSSIBILITÀ FUTURE

Il mondo dei sollevatori nasce di pari passo con la nascita delle autovetture, oltre un secolo fa, comunicare al mercato ed affermare che un prodotto privo di tecnologia, basato esclusivamente su ferro ed idraulica, sia innovativo è stata una vera sfida.

Viviamo nel mondo dell'experience economy, i prodotti vanno fatti vivere e presentati in maniera totalmente diversa dal passato, per l'esperienza vissuta, in una potenziale fiera o presentazione, non porterei un prodotto finito, che non fa altro che sollevare vetture come tutti i prodotti costruiti da un secolo a questa parte, evidenzierei l'innovazione, la farei vivere in maniera diversa, esploderei il prodotto e lo farei conoscere negli aspetti che si differenziano dalla concorrenza e dal passato, che lo rendono unico, farei toccare con mano il dettaglio, la cura del particolare, la qualità dei materiali e dei componenti che ne danno forza e lungimiranza, facendo leva su argomenti come sicurezza sul lavoro, qualità del lavoro, giustificandone il prezzo.

Una prima sfida veramente complicata, abbiamo visto come produttori, distributori, clienti finali, siano ancora ancorati al passato, come sia difficile cambiare il modo di comunicare da un lato ed informarsi dall'altro. Di come il detto "abbiamo sempre fatto così" sia ancora così radicato nella mente di questo settore e nei modi di fare.

A rendere ancora più difficile la sfida, è stato quello di comunicare e presentare un'azienda nuova, innovatrice, futuristica con a capo un imprenditore di quasi 90 anni che da oltre 70 è nel settore, con i suoi fallimenti ed i suoi successi. Parlare di futuro con chi non ha la minima idea del mondo digitale e dei nuovi modi di comunicare.

Investire in un settore da "Oceano Rosso", senza poter contare su aiuti e sul sostegno del mondo bancario, che sembra aver perso di vista il proprio oggetto sociale e la dove il significato del termine imprenditore non ha più alcun senso, se il rischio d'impresa, non è più visto come centrale ad ogni attività, bancaria compresa.

Anche il più innovatore, anche la miglior comunicazione, a fatica riuscirebbe a far breccia o a trovare spazio in questo oceano, in questo mercato, aggiungerei rosso fuoco.

Come prima esperienza, e nel mio ambito in particolare, ho potuto constatare come e quanti margini di crescita ci siano nel modo di comunicare e di come la comunicazione possa essere un volano, un trampolino per lanciare o rilanciare idee, proposte, innovazione. Ho potuto constatare come il marketing, sia visto come un post su Facebook e non come strumento strategico per un'azienda di pari passo e valore di quella del prodotto stesso.

Le problematiche discusse all'inizio della tesi si sono dimostrate ancora più complesse e quotidianamente presenti, diventando ostacoli significativi nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Tuttavia, questa esperienza ha dimostrato che un cambiamento di paradigma, basato su una mentalità dirigenziale e settoriale più aperta e flessibile, potrebbe fornire nuove opportunità per superare queste limitazioni.

La mentalità aziendale tradizionale e la resistenza al cambiamento hanno rappresentato alcune delle maggiori sfide affrontate. La cancellazione di tutti i progressi ottenuti, con il ritorno alla versione originaria del sito web e la rimozione delle pagine social, testimoniano una resistenza strutturale verso le novità e una certa avversione alle pratiche moderne di marketing e comunicazione.

Nonostante i risultati positivi ottenuti già nei primi mesi, la decisione di riportare tutto allo stato precedente rivela una mentalità imprenditoriale che, anziché valorizzare il nuovo approccio, tende a rifugiarsi in pratiche consolidate ma inefficienti. La totale assenza di ottimizzazioni SEO, la rimozione di un catalogo apprezzato anche da figure di spicco, e il ritorno a strategie di comunicazione tradizionali mostrano chiaramente come il settore sia privo di una visione moderna e che la mancanza di ricambio generazionale complichino ulteriormente la situazione.

Un aspetto particolarmente critico è rappresentato dalla mancanza di competenze manageriali aggiornate e dalla scarsa apertura verso il digitale. L'avversione verso le nuove tecnologie e la diffidenza verso Internet sono state problematiche ricorrenti, che hanno ostacolato il progresso dell'azienda.

Tuttavia, questa tesi dimostra che anche con risorse limitate, un approccio consapevole alle nuove pratiche di marketing e comunicazione può generare risultati notevoli in tempi relativamente brevi. Sebbene limitato nelle risorse, il lavoro artigianale portato avanti ha mostrato che con un minimo di

investimento e una gestione professionale, si possono ottenere grandi risultati sia a livello nazionale che internazionale.

Le possibilità future per il settore sono infinite, a patto che si abbracci un approccio più aperto e che si introducano nuove competenze ed energie all'interno delle aziende. Il concetto di entropia ed entropia negativa suggerisce che per garantire una crescita sana, è fondamentale immettere costantemente “nuova linfa” nel sistema. Questa linfa non deve essere solo rappresentata da giovani professionisti, ma deve includere un approccio manageriale aggiornato, con una visione strategica moderna e orientata alla crescita. Non si tratta di cancellare il passato, ma di aggiornarlo, combinando l'esperienza consolidata con un'innovazione mirata e strutturata.

Gli ottimi risultati ottenuti con un budget quasi inesistente e in soli otto mesi dimostra che il settore ha un grande potenziale di crescita se supportato da strategie adeguate. In assenza di clienti e di finanziamenti iniziali, in assenza di notorietà, i risultati ottenuti dimostrano che il settore non è necessariamente condannato a rimanere un “oceano rosso”. Con le giuste risorse e una visione moderna, il settore può rinnovarsi e trovare nuovi percorsi di crescita e sviluppo.

Tra le numerose possibilità per il futuro, emerge l'enorme potenziale delle tecnologie digitali avanzate, come il metaverso. Immaginare la possibilità di progettare e mostrare cataloghi virtuali, di creare showroom digitali interattivi, o addirittura di dare la possibilità ai clienti di esplorare un'officina virtuale attraverso un visore di realtà aumentata è ormai una realtà accessibile. Non si tratta più di un'utopia, ma di una possibilità concreta e tecnicamente realizzabile, con costi ormai più accessibili rispetto al passato.

Oggi è possibile presentarsi da un cliente che deve progettare la propria officina e, tramite appositi visori, far vivere l'officina stessa con all'interno i prodotti dell'azienda in modo reale. Questa soluzione permette al cliente di vivere un'esperienza, di vedere concretamente quello che sarà il risultato finale in uno spazio virtuale, senza limitarsi alla rappresentazione su carta o a semplici progetti 2D o tridimensionali. Attraverso simulazioni, il cliente potrebbe attivare il sollevamento di un camion o di un'automobile, osservando direttamente il funzionamento dei macchinari e valutandone l'efficacia in un ambiente realistico.

Attraverso l'esplosione del prodotto, si potrebbero presentare quei dettagli, quelle caratteristiche quel valore aggiunto rispetto alla concorrenza, che rende unico lo stesso e che difficilmente potremmo presentare attraverso strumenti cartacei o fotografici.

Questa esperienza immersiva non solo aumenterebbe il coinvolgimento del cliente, ma rafforzerebbe anche il posizionamento premium del brand, creando un elemento di sorpresa e un maggiore impatto emotivo, che non sostituirebbero la presentazione dal vivo del prodotto, ma aggiungerebbero un'esperienza in più, consentendo di entrare in dettagli e/o caratteristiche nascoste, ma di valore, che anche dal vivo sarebbero impossibili, così come la possibilità di personalizzare l'offerta, il prodotto, il design in real-time insieme al cliente.

Una possibilità, quella di personalizzare l'officina in modo virtuale e di far vivere un'esperienza realistica, anche e soprattutto a distanza, che consentirebbe di ottenere risultati eccezionali con costi relativamente contenuti. L'acquisto di un visore e la collaborazione con un professionista per sviluppare il progetto rappresentano investimenti decisamente sostenibili e ben lontani dalle cifre astronomiche spesso associate alle tecnologie avanzate.

In conclusione, il settore dei sollevatori e degli strumenti per l'automotive è innegabilmente complesso, ma non privo di prospettive. È vero che la concorrenza è feroce e che i limiti strutturali richiedono una gestione oculata, ma è altrettanto vero che esistono opportunità enormi per chi saprà rinnovarsi.

Le automobili continueranno ad avere bisogno di manutenzione, e anche con l'evoluzione futura del settore automobilistico verso auto volanti o altre tecnologie avanzate, il bisogno di soluzioni innovative e di strumenti adeguati alla manutenzione e la necessità di sollevare gli stessi, non scomparirà.

Il futuro di questo settore dipenderà dalla volontà delle aziende di adattarsi, di abbracciare il cambiamento e di investire nella formazione e nelle nuove tecnologie, ma soprattutto nella capacità di comunicare in maniera completamente nuova e adottare strategie, di fare marketing strategico e non solo business plan e piani finanziari. Se le imprese saranno disposte a percorrere questa strada, l'oceano che oggi appare rosso e insidioso potrà lentamente depurarsi, trasformandosi in un mare di nuove opportunità, pronto ad accogliere le innovazioni e le sfide del futuro.

BIBLIOGRAFIA

- 1) L'impresa. Economia, governo, gestione (Luca Dezi)
- 2) Materiale corso business strategy
- 3) Marketing il management orientato al mercato (Alberto Mattiacci, Alberto Pastore)
- 4) Brand Communication (Veronica Gabrielli)
- 5) Il project management – conoscenze, strumenti e tecniche in accordo con la UNI ISO 21502:2021 (Marco Arcuri)
- 6) Organizzazione del settore automotive: gestione operativa dell'after sales di una concessionaria in seguito all'introduzione del regolamento comunitario UE n. 461/2010
<https://tesi.luiss.it/18887/>
- 7) SMART PRICING DELL'AUTOMOTIVE AFTERSALES, IL CASO STELLANTIS = AUTOMOTIVE AFTERSALES SMART PRICING, STELLANTIS CASE
<https://webthesis.biblio.polito.it/25066/>
- 8) Ridisegno e knowledge management nel processo after sales nel settore automotive: il caso Automobili Lamborghini S.p.A.
<https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/118201?mode=complete>
- 9) DIGITAL TRANSFORMATION FOR THE AUTOMOTIVE AFTERSALES AND FINE-TUNING THE CONCEPT OF WORKSHOP 4.0
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://webthesis.biblio.polito.it/secure/10736/1/tesi.pdf>
- 10) Factors of loyalty across corporate brand images, products, dealers, sales staff, and after-sales services in the automotive industry
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921016331>
- 11) Performance measurement of the after-sales service network—Evidence from the automotive industry
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361507000747>
- 12) Impact of Quality Management Systems and After-sales Key Performance Indicators on Automotive Industry: A Literature Review
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816304852>
- 13) L'Aftermarket cresce dell'11% e si prepara alla sfida della digitalizzazione

- <https://www.ilsole24ore.com/art/l-aftermarket-cresce-dell-11percento-e-si-prepara-sfida-digitalizzazione-AFCQvT0>
- 14) AUTOPROMOTEC BLOG
<https://www.autopromotec.com/it/analisi-auto-osservatorio-autopromotec/a192>
 - 15) Environmental behavior in Chicago automotive repair micro-enterprises (MEPs)
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.517>
 - 16) Social Media for Knowledge Sharing in Automotive Repair
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-48544-7>
 - 17) [PDF] Setting up a repair industry A study into key lessons to be learned from the success of the automotive repair industry
 - 18) Sustainability in the auto repair industry: a life cycle assessment application
 - 19) Evaluating service quality in automobile maintenance and repair industry
 - 20) The automobile repair industry
 - 21) Constructing Service Innovation Model for SMEs in Automotive Service Industries: A Case Study of Auto Repair Motorcycle in Makassar City
 - 22) [HTML] Analysis of workplace accidents in automotive repair workshops in Spain
 - 23) <https://www.pneurama.com/mercato-auto-usata-il-2023-chiude-in-crescita-8-6>
 - 24) <https://www.autopromotec.com/it/Un-2023-su-alti-livelli-per-la-riparazione-auto/a938>
 - 25) <https://www.autopromotec.com/it/rete-autoriparazione-italia/a494>
 - 26) <https://www.istat.it/it/archivio/226919#:~:text=La%20popolazione%20di%20cittadinanza%20italiana,precedente%20minimo%20registrato%20nel%202017.>
 - 27) <https://www.autopromotec.com/it/rete-autoriparazione-italia/a494>
 - 28) Marketing Strategy on the Project Planning of Retail Business for Garage Shop (Agung Made Kurnianto; Tantri Yanuar Rahmat Syah; Semerdanta Pusaka; Dadan Ramdhani)
 - 29) Purchase decision making of garage equipment using an integrated fuzzy AHP and grey relation analysis method (Ajith James, Mohammad Asjad, Rahul Panchal)
 - 30) Gli strumenti di controllo in una impresa nel settore del sollevamento veicoli. Il caso OMER S.p.A.
 - 31) Aziende, il ricambio generazionale sbloccherebbe fino al 2% del pil italiano (articolo Milano Finanza)
https://www.milanofinanza.it/news/aziende-il-ricambio-generazionale-sbloccherebbe-fino-al-2-del-pil-italiano-202401241332264293?refresh_cens

- 32) Cina, esserci o non esserci? (articolo Pneurama, marzo 2004)
chrome-
extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.corghiusa.us/site/corghia
merica_webprofessional_it/pneurama_06_04.pdf
- 33) IL CASO NINTENDO
<https://eoc.vision/la-crisi-come-opportunita-il-caso-nintendo/>
- 34) Werther e Sicam: fallisce il piano di risanamento, 180 dipendenti restano senza lavoro
https://corrieredibologna.corriere.it/notizie/cronaca/24_maggio_30/werther-e-sicam-fallisce-il-piano-di-risanamento-180-dipendenti-restano-senza-lavoro-955ec561-2c07-49c0-aec6-b6050ea5bxlk.shtml
- 35) Consistenza della rete dei centri revisione auto in Italia confronto 2020 - 2021
https://www.cartesioteam.it/wp-content/uploads/2022/05/Tabella_osservatorio_16_marzo_2022.jpg