



CASI AZIENDALI
CASI AZIENDALI

Collana Casi Aziendali n. 3/2010

**CREATIVITA' E INNOVAZIONE COME
SEGRETI DEL SUCCESSO:
IL CASO PISCINE LAGHETTO**

di Elisa Capelletti e Daniele M.Ghezzi

SOMMARIO

1. Introduzione.....	3
2. Gli inizi.....	4
3. Un'intuizione geniale.....	5
4. La svolta decisiva.....	6
5. Un prodotto innovativo per un mercato da individuare	7
6. Gli anni del "boom".....	8
7. Lo sviluppo internazionale	9
8. Agrisilos oggi	10
9. Segmentazione del mercato della piscina	13
10. Nuovi scenari competitivi	16

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Elisa Capelletti e Daniele M. Ghezzi, *Creatività e innovazione come segreti del successo: il caso Piscine Laghetto*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2010.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110

e-mail: cersi@unicatt.it

Fax ++39 0372 499.133

web site: www.unicatt.it/CERSI

CREATIVITA' E INNOVAZIONE COME SEGRETI DEL SUCCESSO: IL CASO PISCINE LAGHETTO

di Elisa Capelletti e Daniele M. Ghezzi

1. Introduzione

Come è possibile che una piccola azienda che lavorava tessuti spalmati per uso tecnico in agricoltura sia diventata leader a livello internazionale nel mercato delle piscine fuori terra?

Questa è la storia di Agrisilos, un'impresa familiare con sede a Vescovato, in provincia di Cremona, che ha saputo crearsi una nicchia del tutto particolare all'interno del mercato delle piscine.

La ragione sociale dell'azienda potrebbe ingannare, ma è stata mantenuta a tutt'oggi per tradizione familiare. In realtà la società è conosciuta presso il pubblico con il marchio Piscine Laghetto, la denominazione commerciale assunta fin dalla metà degli anni Settanta.

Figura 1: Logo Aziendale



Nella prima metà del Novecento la piscina, nell'immaginario comune, era soprattutto un attrezzo ginnico sportivo costruito da enti pubblici per la cittadinanza o da società private per i propri soci. La piscina residenziale privata era quindi un bene di lusso solo per poche persone che avevano un'elevata capacità di spesa. L'installazione di queste piscine, sia per uso pubblico che privato, ruotava attorno a diversi soggetti: imprese edili che costruivano in cemento la vasca; idraulici che si occupavano dei sistemi di filtrazione dell'acqua; ceramisti che rivestivano con piastrelle l'interno della vasca, e via dicendo.

L'idea della prima piscina fuori terra e quindi accessibile a un maggior numero di persone nasce nel secondo dopoguerra, attorno agli anni Cinquanta, negli Stati Uniti. Queste piscine erano realizzate in lamiera, rivestita all'interno con un telo impermeabile di forma circolare, non erano autoportanti in quanto sfruttavano la spinta dell'acqua per stare in equilibrio e, pur essendo facilmente assemblabili dallo stesso utente, erano poi difficilmente smontabili.

Con queste piscine qualsiasi americano poteva finalmente fare il bagno nel giardino di casa indipendentemente dal fatto di trovarsi in una villa hollywoodiana: una vera rivoluzione per i tempi!

L'idea della piscina fuori terra è stata poi replicata anche in altri paesi, e ha avuto più o meno successo a seconda della mentalità della nazione: in molti stati infatti, Italia compresa, il prodotto "piscina fuori terra" per molti anni si è dovuto scontrare con il preconetto che la piscina era solo quella in cemento interrata e che per molte persone significava esclusivamente uno status symbol di ricchezza ostentata.

Un altro fattore da non trascurare sono le condizioni climatiche, che variano sensibilmente da una regione a un'altra e che influiscono notevolmente sul mercato della piscina. Nel nord Europa ad esempio, dove l'estate è abbastanza fresca e dura poco, il mercato delle piscine fuori terra non è particolarmente sviluppato, in quanto le piscine sono nella maggior parte coperte, all'interno di edifici.

È in questo contesto e ispirandosi all'idea di una piscina accessibile che Agrisilos sviluppa il suo business, pur avendo iniziato la sua attività in un settore completamente diverso.

2. Gli inizi

Nei primi anni Settanta Palmiro Spedini, rappresentante di prodotti per la zootecnia, decide di intraprendere un nuovo business e inizia a interessarsi di fogli di materia plastica, PVC e polietilene. Il materiale da lavorare è estremamente innovativo e solo allora si cominciano ad analizzare le diverse applicazioni pratiche in cui può essere utilizzato, comprese quelle in agricoltura. Tra queste si studia la possibilità di costruire silos: teli spalmati in PVC ma anche fogli di PVC e polietilene nei quali, tramite una pompa di aspirazione, viene creato un vuoto d'aria all'interno che permette di pressare il contenuto e tenerlo in atmosfera protetta. In questo modo, grazie all'assenza di aria, i prodotti agricoli possono essere conservati più a lungo.

L'idea del silos, quindi, non è di proprietà di Spedini: egli all'inizio si limita a comprare i teli in PVC sagomati da una ditta di Reggio Emilia per poi adattarli e rivenderli agli agricoltori. Successivamente, invece, la produzione di teli saldati in polietilene, con un nuovo materiale quindi rispetto a prima, viene fatta direttamente dalla ditta ottenendo un prodotto più competitivo per l'utilizzatore finale.

Data la precedente esperienza del Signor Spedini infatti, e l'ubicazione stessa dell'azienda nella provincia agricola di Cremona, gli agricoltori appaiono da subito non solo i clienti più facilmente raggiungibili, ma anche quelli che Spedini conosce meglio.

E' solo nel 1974 che nasce ufficialmente Agrisilos Snc, con oggetto la lavorazione di tessuti spalmati per uso tecnico in agricoltura. Il fondatore è coadiuvato dai figli Giacomo, Luigi e Carmela che abbandonano i loro precedenti lavori per lanciarsi in questa nuova avventura.

Ciascuno di loro ricopre una precisa funzione aziendale a seconda delle proprie competenze professionali. Giacomo, il più grande, perito industriale, dopo il diploma, matura diverse esperienze nell'area commerciale e nel momento in cui nasce l'azienda si licenzia dalla posizione di

responsabile garanzia nell'ambito dell'assistenza tecnica di FIAT IVECO, per occuparsi dell'area commerciale di Agrisilos. Il fratello Luigi, ingegnere, si interessa della parte tecnica di progettazione e di produzione; mentre la sorella Carmela si dedica alla contabilità e all'amministrazione del personale e a tutte quelle funzioni di supporto alle due principali attività dell'azienda.

3. Un'intuizione geniale

La prima "piscina" è nata quasi per gioco, dalla voglia di sperimentare e dalla creatività dei fratelli Spedini.

"Nel 1974, quando mio figlio Stefano aveva un paio di anni, ci fu un'estate torrida - racconta Giacomo Spedini - io e mio fratello stavamo lavorando la materia plastica in azienda quando ci venne l'idea di costruire con quel materiale una vasca d'acqua circolare per il bambino. Avevamo visto dei prodotti simili su riviste e così mio fratello ingegnere ha costruito questa "ciambellotta" e l'abbiamo messa nel cortile davanti al capannone. Vedendola, i clienti che passavano in azienda chiedevano che cosa fosse, si interessavano e la volevano anche loro...è così che è nata la prima Piscina Laghetto!".

Nel 1975 viene depositato il primo brevetto a marchio Piscine Laghetto riguardante una piscina rotonda con anello gonfiabile superiore.

Il business principale però continua ad essere quello originario di Agrisilos che proprio durante gli anni Settanta si ingrandisce comprendendo anche teloni per autocarri e tubi in materia plastica lavorata, coperti a loro volta da altri brevetti.

Il successo del business tradizionale è fondamentale, in quanto permette di ottenere quei finanziamenti necessari per sperimentare e studiare il prodotto piscina fuori terra, che richiede ancora significativi investimenti per essere perfezionato.

Affascinati dall'idea delle piscine, infatti, i due fratelli Spedini, con l'ausilio di alcuni dipendenti, continuano a lavorare i fogli di plastica con dei tessuti spalmati al fine di aumentarne la resistenza fisica e la stabilità strutturale.

Ben presto, però, si accorgono che aumentando il diametro dello specchio d'acqua le piscine sono soggette a forti pressioni che possono farle scoppiare, come racconta Giacomo Spedini: "Se si andava a praticare anche solo una piccola incisione, in particolar modo dove lo sforzo era massimo, la piscina si apriva e in un attimo riversava l'acqua all'esterno con una forza devastante. Bisognava quindi far assolutamente qualcosa per evitare questo pericolo." Per risolvere questo inconveniente vengono pertanto aggiunti dei puntelli in metallo che sorreggono il bordo della piscina; questi sostegni si oppongono alla spinta dell'acqua indipendentemente dalla dimensione del bacino ma solo in funzione della sua altezza.

Nel contempo, alla Laghetto decidono di concentrarsi su una forma della piscina rettangolare che risulta sia più comoda, in quanto si possono sfruttare meglio gli spazi nel caso di aree lunghe e strette, che meno ingombrante.

Mentre in azienda si lavora per migliorare continuamente il prodotto, Agrisilos deve escogitare

nuove strategie per far conoscere al pubblico la sua piscina. Per far ciò ha bisogno di un mezzo di comunicazione accessibile all'impresa in termini di costi, che però allo stesso tempo le permetta di incontrare più persone possibili.

E' così che durante gli anni Settanta inizia l'esperienza strategica delle fiere espositive con la partecipazione alla Fiera Campionaria di Milano e quasi contemporaneamente alla Fiera Agricola di Verona. Entrambe non erano fiere specializzate nel settore delle piscine, bensì eventi dove si potevano incontrare tantissime persone di diversa provenienza e ambito professionale. Così molto spesso i clienti erano gli stessi espositori confinanti, semplici visitatori o operatori di altri settori che vedevano però nel prodotto Piscine Laghetto un business particolarmente interessante. Una delle prime fiere in cui è presente anche il settore piscine a cui Agrisilos partecipa, è la prima edizione di SIAS (Salone internazionale delle attrezzature sportive) nel 1980 che si tiene a Bologna.

4. La svolta decisiva

Nel 1981, finalmente, dopo anni di studi e sperimentazioni nel cortile antistante l'azienda, Agrisilos brevetta la prima piscina rettangolare in tensostruttura idrostatica con struttura meccanica. In pratica, grazie a questo brevetto Agrisilos riesce a costruire vasche di tutte le dimensioni con altezze standard da 80 cm fino a un massimo di 150 cm. Oltre quell'altezza infatti la pressione dell'acqua diventava tale per cui gli appoggi laterali erano insufficienti ed era necessaria una struttura in acciaio. Inoltre, dal punto di vista estetico la piscina risultava ingombrante e poco attraente in quanto era installata fuori terra.

Figura 2: Due modelli standard di Piscine Laghetto fuori terra



Dopo questo secondo brevetto il business delle Piscine Laghetto decolla, mentre quello originario di Agrisilos inizia a sfumare gradualmente. Ciò si deve a due motivi principali: da un lato il mercato delle materie plastiche per usi tecnici è ormai maturo e saturo di aziende, per cui diventa sempre più difficile anche solo conservare le attuali quote di mercato. In secondo luogo, l'azienda non ha più al suo interno le risorse (di tempo e umane) per seguire quel settore con la dovuta attenzione: la "scoperta" del business delle piscine fuori terra è infatti importante e promette sviluppi molto

significativi.

5. Un prodotto innovativo per un mercato da individuare

La piscina Laghetto è considerata dal mercato un prodotto estremamente innovativo per l'epoca, in quanto rivoluziona il concetto stesso di piscina per diverse ragioni:

- innanzitutto la piscina non è più un bene per soli ricchi ma può essere acquistato anche dalla classe media, essendo il prezzo di una piscina Laghetto decisamente più basso rispetto a quello delle tradizionali piscine in muratura;
- in secondo luogo fino a certe dimensioni il prodotto è facilmente assemblabile individualmente dal proprietario stesso;
- infine, da un punto di vista fiscale, la piscina non è fissa per cui non ricade sotto alcune imposizioni tributarie relative ai beni di lusso.

La loro piscina è qualcosa di completamente nuovo con un rapporto prezzo-qualità particolarmente interessante. A questo punto, però, la società necessita di una rete di distributori che commercializzi queste piscine.

Più in dettaglio, per le sue caratteristiche (prezzo, dimensioni imballaggio fino a un massimo di 7 scatoloni, facilità nel montaggio) il prodotto poteva essere definito una piscina "da banco" facilmente assemblabile. Questo ha fatto sì che a partire dagli anni Ottanta persone che non avevano esperienza nel campo delle piscine e che magari commercializzavano tutt'altri prodotti si mettessero a vendere le Piscine Laghetto.

L'azienda, pertanto, decide di penetrare i mercati attraverso due modalità distinte; parallelamente, infatti, alla costruzione di una rete di distributori, cerca un nuovo canale per comunicare con il cliente che si aggiunga a quello già fino ad allora adottato delle fiere.

Agrisilos intravede nella carta stampata la soluzione più adatta. Dopo il lancio della piscina rettangolare nel 1981 la società comincia infatti a investire elevate somme in pubblicità su più giornali.

I canali sono i più variegati e se vogliamo, singolari: si passa infatti dalle riviste specializzate per professionisti (medici, dentisti, ecc.) alla nota Sorrisi e Canzoni tv. Nel primo caso, il motivo è dato dal fatto che osservando i dati di vendita questa categoria si dimostrava particolarmente interessata al prodotto piscina; inoltre le riviste venivano poi lasciate sui tavolini delle sale d'attesa degli studi a disposizione per la consultazione.

L'esperienza di Sorrisi e Canzoni TV, nonostante abbia rappresentato un investimento ingente per i tempi e in proporzione al fatturato che aveva l'azienda, si rivela però molto efficace. Grazie infatti all'attivazione di un numero verde, Agrisilos riesce a schedare tra le 3000 e le 3500 telefonate in un mese e mezzo e a classificare quindi chi sia la clientela "tipo" interessata al suo prodotto che risulta essere molto eterogenea.

6. Gli anni del “boom”

Negli anni Novanta il marchio Piscine Laghetto diventa sinonimo di piscine fuori terra e permette ad Agrisilos di imporsi come azienda leader in questo segmento non solo in Italia ma anche all'estero. È proprio a partire da quegli anni, infatti, che la società, dopo essersi affermata a livello nazionale, comincia a vendere le piscine Laghetto anche oltre confine grazie sia ad accordi stipulati durante la fiera internazionale della piscina di Bologna con commercianti svizzeri e francesi che alla partecipazione alle più importanti fiere internazionali del settore non solo in Europa ma anche negli Stati Uniti.

L'azienda ha aspettato quasi dieci anni prima di proporsi all'estero sostanzialmente per due ordini di motivi: *in primis*, perché voleva essere sicura di offrire un prodotto che fosse inattaccabile sul piano della qualità e della sicurezza dai competitors stranieri. In secondo luogo, l'esportazione non è stata immediata perché non esistevano gli attuali mezzi di comunicazione: per una piccola impresa come Agrisilos era quindi impensabile intrattenere accordi con paesi lontani.

In questi anni la domanda di piscine è talmente elevata -fino a 500 piscine la settimana nel periodo estivo- che la società si trova costretta a decuplicare la superficie dello stabilimento e ad ampliare la propria gamma di piscine, in termini di dimensioni, per soddisfare le più svariate esigenze dei clienti.

Per poter sostenere questi ritmi di crescita Agrisilos aumenta il numero dei propri dipendenti. In seguito a queste assunzioni l'azienda non rientra più nei parametri dimensionali propri della categoria delle imprese artigiane, e quindi entra a far parte del settore industriale.

Inoltre, cambia la propria forma sociale da società di persone a società di capitali: nasce così Agrisilos Srl, che trova finalmente una sua classificazione tra le aziende che fabbricano lastre, fogli, tubi e profilati in materie plastiche. Precedentemente infatti, negli anni in cui era registrata come impresa artigiana era catalogata tra i mestieri vari in quanto operava in un business che agli inizi era poco conosciuto.

Questo decennio vede anche il progressivo ingresso in azienda della terza generazione della famiglia Spedini. Dei cinque cugini, figli di Giacomo, Luigi e Carmela, uno, il più piccolo, è ancora studente, mentre tre sono dipendenti e una è collaboratrice esterna. Quest'ultima, figlia di Giacomo, ha conseguito un diploma universitario in arti grafiche e ha un suo studio professionale indipendente, anche se lavora molto per Agrisilos, curandone la comunicazione e l'immagine. I tre cugini inseriti in azienda, invece, hanno tra i 35 e i 39 anni e due di loro sono laureati: il figlio di Luigi, ingegnere, affianca il padre nella parte progettuale e produttiva; un figlio di Giacomo, laureato in Economia e Commercio con studi nel mondo dell'informatica, cura i sistemi informativi aziendali e ha realizzato la piattaforma web per lo shop online. Il terzo figlio di Giacomo, invece, il maggiore, interrotti gli studi di Giurisprudenza, è il primo ad essere entrato in azienda ed ora è l'attuale responsabile commerciale.

7. Lo sviluppo internazionale

L'internazionalizzazione propriamente detta, quindi, è avvenuta in una fase successiva con l'intenzione di meglio presidiare e servire mercati distanti e con caratteristiche diverse da quello locale.

Come spesso accade è stata un'occasione che si è presentata per caso e che Agrisilos ha saputo cogliere a proiettare l'azienda oltreoceano.

Un giorno uno dei fornitori di Agrisilos conosce un americano, che produce e commercializza coperture e impermeabilizzazioni per terrazze in PVC. Quest'ultimo si dimostra particolarmente interessato all'utilizzo della materia plastica nella costruzione di piscine fuori terra e contatta Agrisilos per diventare suo distributore in America.

L'azienda, con un nome studiato per il mercato americano, Splash Super Pool Ltd, ha ora sede a Little Rock, in Arkansas, e nel corso degli anni ha subito varie trasformazioni in base agli eventi.

Inizialmente infatti l'impresa americana produceva solo alcune parti e importava il resto dall'Italia; successivamente, vi è stato un trasferimento di know-how e quasi tutto il prodotto veniva realizzato in loco per il mercato americano. Attualmente, invece, Splash Super Pool produce esclusivamente piscine di grandi dimensioni per particolari eventi, mentre il resto della produzione è stata trasferita in Cina.

Se infatti negli anni d'oro la società americana è riuscita a contabilizzare un fatturato pari a Agrisilos e a impiegare una cinquantina di persone, attualmente Splash Super Pool si trova ad attraversare una fase di difficoltà che dura da diversi anni, contando su un organico composto da una quindicina di dipendenti. Ciò è dovuto *in primis* al cambio euro-dollaro che, se una volta rendeva le piscine un prodotto con un prezzo estremamente competitivo per il mercato americano, ora, invece, risulta particolarmente svantaggioso per le aziende europee che esportano, in quanto i loro prodotti risultano più cari senza che si sia modificato alcun costo. La seconda motivazione, che aggrava la prima, è riconducibile alla forte concorrenza dei prodotti cinesi a basso costo che, per la relativa vicinanza geografica, sono arrivati molto prima sul mercato americano che in quello europeo.

Proprio per salvare l'esportazione negli Stati Uniti, il cui mercato comincia a essere invaso dai prodotti cinesi, nel 1994 Agrisilos tenta di rilevare Splash Super Pool, riuscendovi solo parzialmente. L'impresa americana è infatti attualmente controllata da Agrisilos per il 51% e il restante 49% è posseduto da un socio americano che ne cura la gestione operativa.

Il secondo esempio di internazionalizzazione produttiva è più recente, e in questo caso non si tratta di una comprorietà con un'azienda già esistente del luogo, ma di un investimento diretto di Agrisilos.

La Laghetto East Srl, con sede Bucarest, in Romania, fondata nel 2007, è in maggioranza posseduta dalla società di Vescovato. L'azienda rumena impiega una decina di dipendenti e produce solo alcuni componenti delle piscine importando il resto dalla casa madre italiana.

La società è sorta per sfruttare le opportunità offerte dal mercato dell'est Europa, considerato in forte crescita ma anche caratterizzato da particolari esigenze. A differenza del resto del mercato

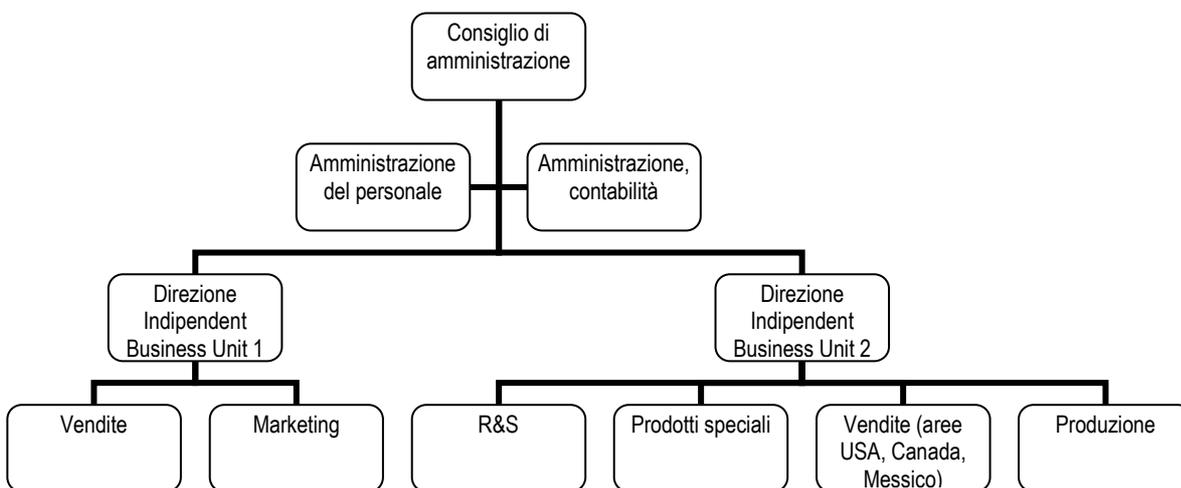
europeo infatti, la richiesta di piscine da parte del singolo cliente privato è ancora agli inizi. Gli accordi che la Laghetto East conclude sono quindi con gli enti pubblici e con le strutture alberghiere che desiderano installare o piscine pubbliche di grosse dimensioni o impianti per il *wellness*.

8. Agrisilos oggi

Agrisilos è tuttora una piccola impresa a conduzione familiare, i cui i ruoli chiave sono ricoperti da membri della famiglia, che impiega circa 40 dipendenti nello stabilimento di Vescovato.

La società è suddivisa in due principali unità di business: la prima comprende le fasi di progettazione e produzione, l'altra invece si occupa di marketing, vendite e gestione della rete commerciale.

Figura 3 : Semplificazione dell'organigramma di Agrisilos srl



Fonte: elaborazioni degli autori sull'organigramma aziendale

La società non produce al suo interno tutte le componenti e gli accessori per le sue piscine, ma si rifornisce da un ampio numero di fornitori, il 90% dei quali sono imprese italiane, che molto spesso costruiscono prodotti specifici progettati ed elaborati da Agrisilos.

Le componenti che Agrisilos acquista all'esterno sono i tessuti spalmati, gli impianti di filtrazione, i prodotti chimici per la manutenzione delle piscine, diverse parti metalliche, tubi in plastica e le finiture in pietra e in legno.

L'azienda si è costruita una rete di distributori autorizzati che oggi conta più di 750 rivenditori in tutto il mondo, di cui 270 solo in Italia, ai quali fornisce un listino prezzi ufficiale. Da qualche anno inoltre Agrisilos ha attivato l'e-commerce, aprendo uno shop online (Laghetto shop) dove è possibile trovare piscine e accessori a prezzi scontati.

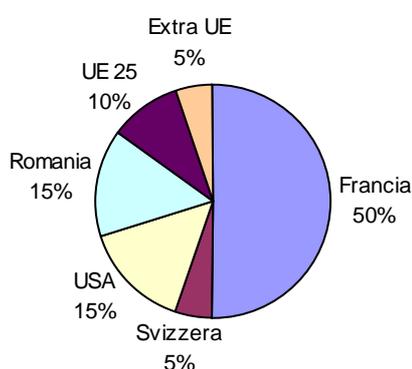
Poiché l'iniziativa ha ottenuto buoni risultati in termini di numero di piscine vendute, l'azienda ha deciso di replicare l'esperimento anche in America per cercare di contrastare il forte calo delle

vendite negli Stati Uniti.

Il 90% della clientela di Agrisilos quindi è business, ovvero rivenditori e distributori, il restante 10% invece è rappresentato da privati che si rivolgono direttamente all'azienda o che acquistano tramite lo shop on-line.

Benchè il mercato principale sia l'Italia, Agrisilos esporta le sue piscine Laghetto in tutti e cinque i continenti ma con una netta preferenza per il mercato europeo, come si può vedere dalla ripartizione delle esportazioni per area geografica sotto riportata.

Figura 4: Ripartizione delle esportazioni per area geografica (% su fatturato export)



Fonte: elaborazione degli autori su dati forniti dall'azienda

Grazie alle sue tre sedi (Vescovato, Little Rock, Bucarest) e ad una fitta e ben distribuita rete di filiali, distributori esclusivi e centri di assistenza, Agrisilos ha costruito un'organizzazione globale nel mercato della piscina, denominata Laghetto Group, in grado di distribuire i prodotti a marchio Laghetto in tutto il mondo.

Agrisilos è ancora oggi leader del mercato delle piscine fuori terra: su questo segmento, che rappresenta il 15% del mercato della piscina, la società è imbattibile per qualità di prodotto. Tutte le sue piscine, compresi gli ultimi modelli, sono strutture autoportanti e quindi potenzialmente montabili fuori terra.

Agrisilos è sempre stata un'impresa fortemente orientata a combinare innovatività e creatività: essa infatti si è dapprima creata un business nella lavorazione dei tessuti plastici spalmati per l'uso in agricoltura e poi, partendo dallo stesso materiale, ha brevettato teli per autocarri, tubi, fino all'invenzione della piscina fuori terra, brevettata nel 1981.

Da allora l'azienda non ha però ridotto gli sforzi per perfezionare il prodotto alla ricerca di soluzioni sempre più tecnologiche, che potessero permetterle di ampliare e aggiornare l'offerta in base alle richieste dei consumatori.

A questo proposito, già da diversi anni, accanto alla linea classica delle piscine fuori terra a marchio Laghetto, e agli accessori (cloratori, impianti di filtrazione, copri vasche, fari, scalette) e prodotti

chimici per la pulizia e la manutenzione delle piscine, Agrisilos ha ampliato la gamma per cercare di soddisfare al meglio i propri clienti tramite le seguenti linee di prodotto:

- divisione Dolcevita, nata nel 2007, è sviluppata con particolare attenzione all'estetica in modo tale che la piscina possa armonizzarsi al meglio con il resto del giardino e della casa. Il cliente può quindi scegliere tra diverse opzioni e accessori disponibili, quali finiture di bordo o pannellature particolari nel caso di piscine fuori terra, che abbelliscano la propria piscina. L'installazione può avvenire fuori terra, ad interro parziale o totale.

- divisione Bluespring, nata nel 2006: queste piscine sono costruite con una struttura modulare che permette di creare piscine di innumerevoli dimensioni e forme in base alle esigenze. La sua struttura autoportante non necessita di muri di contenimento o re-interri, limitando così le opere civili da realizzare alla soletta di fondo. La piscina può quindi essere installata fuori terra, parzialmente o completamente interrata. La particolarità che differenzia questa piscina da tutte le altre a bordo sfioro è l'assenza della cosiddetta vasca di compensazione che deve essere interrata esternamente alla piscina. Questa vasca è stata sostituita da un capace canale di tracimazione che svolge la stessa funzione con il vantaggio di essere integrato nella struttura stessa della piscina. Lo sfioro perimetrale inoltre, essendo il miglior sistema di filtrazione delle impurità, garantisce un'acqua più pulita.

Figura 5: Piscina con tecnologia Bluespring



Figura 6: Piscina Dolcevita



- divisione Professional: Piscine Laghetto è conosciuta in tutto il mondo dagli organizzatori di eventi per essere l'unica ditta in grado di produrre piscine di grandi dimensioni, pronte in poche ore, straordinariamente robuste, adatte a resistere agli utilizzi più disparati. Queste piscine non sono altro che misure speciali dei modelli di serie in commercio. Un esempio è la piscina olimpionica, di 50x20 metri e altezza 200 centimetri, interamente montata fuori terra, che utilizza la tecnologia Laghetto Bluespring. L'impianto è stato realizzato in tempi record nel 2009 per sostituire la piscina olimpionica dell'INSEP (Institut National du Sport) di Parigi distrutta da un incendio.

- la linea Laghetto Idromas Spa: lanciata nel 2003, si tratta di mini-piscine idromassaggio che possono ospitare agevolmente fino a quattro persone, dotate di idrogetti regolati automaticamente a seconda delle preferenze. Idromas inoltre è stato progettato e costruito per essere impiegato sia in

ambienti interni che all'esterno. Può quindi essere facilmente trasportato in diversi ambienti a seconda della stagione, grazie al peso di neanche 80 kg e alle dimensioni che permettono il passaggio dalle comuni porte se messo in posizione verticale.

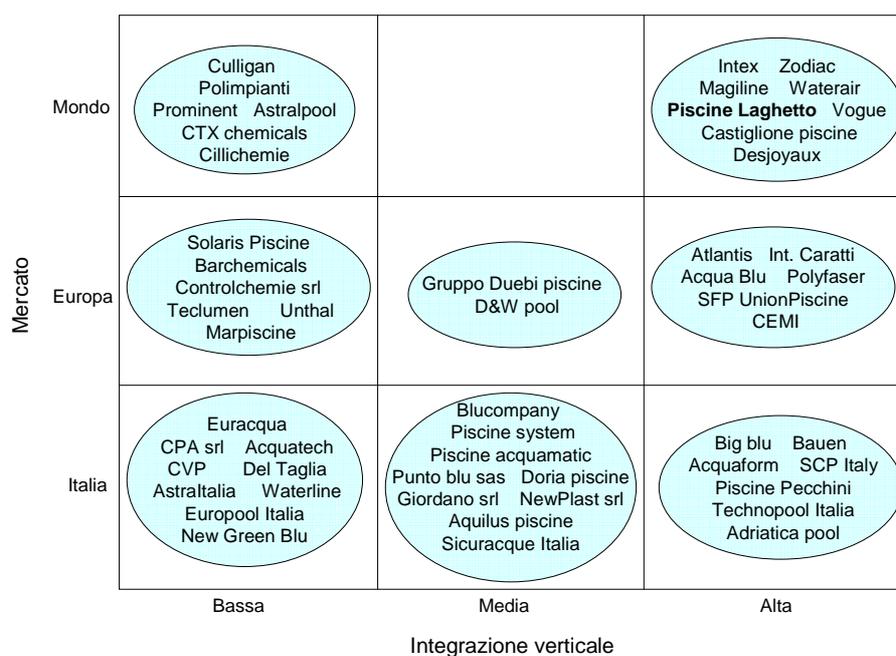
9. Segmentazione del mercato delle piscine

Attualmente il mercato della piscina è un settore molto complesso in cui competono più attori tra loro molto diversi, dando vita a un mercato che oggi si presenta davvero molto frammentato e, per taluni aspetti, difficile da interpretare con chiarezza ed in maniera univoca.

E' possibile infatti osservare sia aziende di dimensioni internazionali che imprese operanti a livello nazionale se non addirittura regionale. Inoltre, a prescindere dal mercato geografico in cui queste società sono presenti, alcune nel corso degli anni si sono specializzate solo in particolari componenti della piscina (quali ad esempio sistemi di filtrazione dell'acqua, coperture delle vasche, led, ecc.), mentre altre offrono il prodotto piscina completo con accessori a proprio marchio o magari di altre aziende con cui hanno accordi. Altre ancora, infine, si limitano alla commercializzazione delle piscine realizzate da terzi, operando come rivenditori autorizzati sul territorio di competenza.

Nel grafico che segue viene presentata un'analisi di segmentazione del mercato delle piscine in base al grado di integrazione verticale delle aziende e all'ampiezza del mercato su cui queste operano.

Figura 7: Segmentazione delle imprese in base al mercato e al grado di integrazione verticale



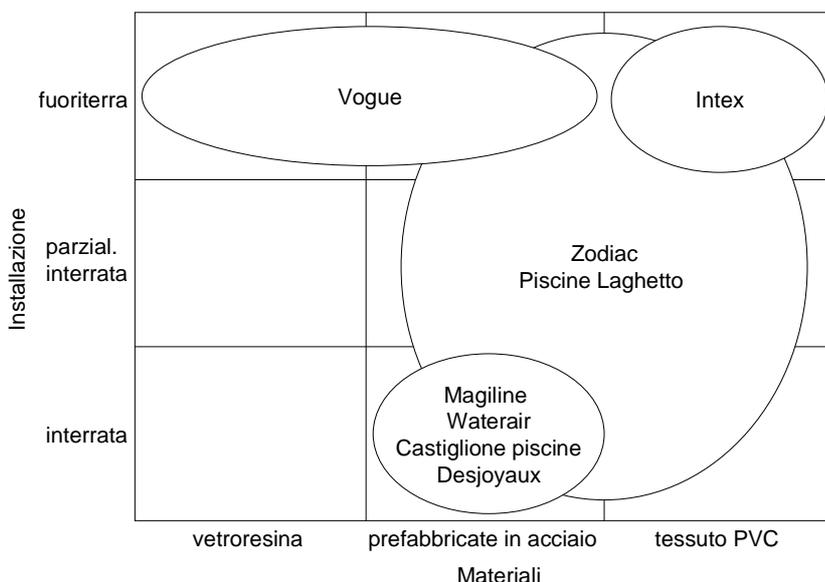
Fonte: elaborazione degli autori da varie fonti

Dalla figura 7 Piscine Laghetto (posizionata nel riquadro in alto a destra) risulta essere un'impresa globale con un alto grado di integrazione verticale, il che la colloca alla pari di altre grandi aziende internazionali che operano da molti anni nel settore. Ad eccezione del gruppo Intex, compagnia statunitense, Vogue, canadese, e Piscine Castiglione, altra storica società italiana presente nel mercato delle piscine, tutte le altre sono aziende francesi.

Le società di questo raggruppamento progettano e producono al loro interno non solo le piscine, ma anche in molti casi gli accessori e i prodotti complementari che, qualora non costruiti direttamente da loro, vengono poi venduti con il marchio aziendale.

All'interno del raggruppamento individuato è possibile compiere un'ulteriore analisi riguardante il tipo di piscina che l'impresa costruisce e installa (cfr. fig. 8).

Figura 8: Segmentazione delle imprese globali per tipologia di prodotto e modalità di installazione



Fonte: elaborazione degli autori

Attraverso questa analisi emerge come Agrisilos e Zodiac siano le aziende più versatili in grado di produrre piscine in tessuti tecnici spalmati e in pannelli d'acciaio modulare da poter poi installare, completamente interrate o fuori terra, a seconda dei gusti.

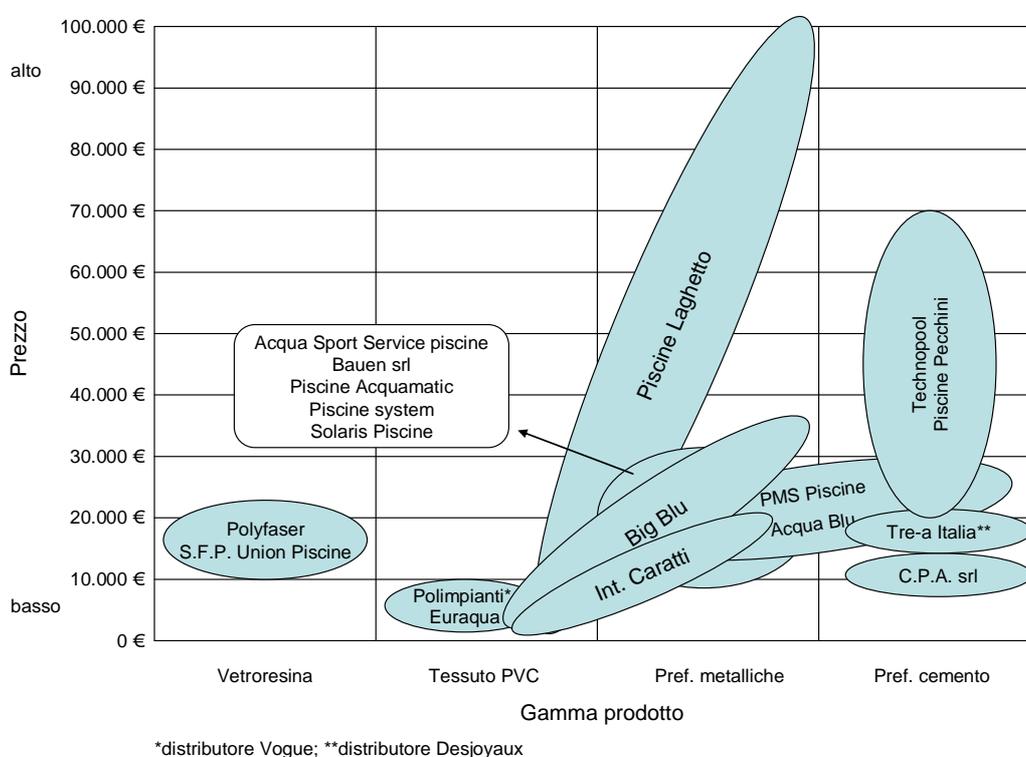
L'area più "presidiata" è quella delle piscine prefabbricate in acciaio/cemento interrate che più si avvicinano alla classica piscina in cemento, ma che grazie a queste nuove tecnologie combinano velocità di montaggio, funzionalità e resistenza, permettendo un discreto risparmio rispetto alle piscine tradizionali.

I concorrenti diretti e indiretti di Agrisilos non sono solo i grandi player mondiali, ma anche le aziende che hanno deciso di operare su mercati più ristretti come quello europeo o italiano.

Anch'esse sono dotate di una buona rete di distributori e dispongono di un catalogo prodotti altrettanto di qualità.

La figura 9 mostra, relativamente ad alcune aziende i cui listini erano presenti su una rivista di settore ("Piscine Oggi"), quali tipologie di piscina vengono prodotte e a che prezzo al pubblico vengono vendute. Come si può ben vedere dal grafico, Agrisilos commercializza piscine con una forbice di prezzo abbastanza ampia: il prezzo infatti varia da meno di 1.000 euro per una normale piscina in PVC (misure: 2x4x0,6m) fino ad arrivare a 110.000 euro per una piscina prefabbricata metallica Bluespring (misure: 12x25x1,5m).

Figura 9: Offerta commerciale di alcune società



Fonte: rielaborazione degli autori su dati rivista "Piscine Oggi" (ottobre-dicembre 2009)

I prezzi della maggior parte delle piscine delle altre società oscillano tra i 1.000 e i 30.000 euro a seconda del materiale di costruzione della piscina stessa, mentre le altre due imprese i cui listini si discostano da questo intervallo sono Technopool e Piscine Pecchini che sono specializzate in piscine prefabbricate in cemento armato il cui prezzo varia da 20.000 euro a 70.000 euro a seconda delle dimensioni della vasca.

10. Nuovi scenari competitivi

Nonostante il successo ottenuto nell'ultimo ventennio del secolo appena trascorso, in cui l'impresa ha continuato a brevettare nuovi prodotti, è riuscita a difendere la sua proprietà intellettuale con discreti risultati e si è creata un'ottima reputazione di marchio in una particolare nicchia di mercato, oggi lo scenario di mercato è mutato e si presenta come attraversato da una serie di nuove turbolenze.

Purtroppo per l'azienda cremonese, infatti, si registra una massiccia invasione di prodotti cinesi a basso costo, ma anche di minore qualità, che riescono a sottrarre importanti quote di mercato.

Agrisilos in realtà si trovava in difficoltà a causa della concorrenza cinese già dalla metà degli anni Novanta sul mercato americano, mentre in Europa i primi segnali negativi si sono registrati solo a partire dal 2000.

Il problema maggiore, che deriva da queste piscine a basso prezzo e bassa qualità, consiste nella pubblicità negativa che si riversa anche sulle Piscine Laghetto e nella generale delusione e disaffezione da parte dei consumatori verso il prodotto piscina. Il punto principale ruota attorno alla difficoltà da parte della clientela a percepire appieno, prima dell'utilizzo, la superiore qualità delle Piscine Laghetto. Il consumatore inesperto, davanti allo scaffale del negozio, difficilmente capisce la ragione del diverso prezzo dei due prodotti e spesso sceglie quello con il prezzo più basso.

La qualità delle Piscine Laghetto si vede però nel tempo: mentre la prima e la seconda stagione possono essere superate con qualsiasi prodotto più o meno di qualità, alla terza però -sostengono alle Piscine Laghetto- la piscina di bassa qualità è inutilizzabile.

Il consumatore si accorge della differenza tra i due prodotti quindi solo a posteriori: se da una parte l'azienda sta recuperando clientela di ritorno, dall'altra essa sta anche perdendo potenziali clienti che, delusi dall'acquisto precedente, si convincono che la qualità media del prodotto piscina fuori terra sia scarsa.

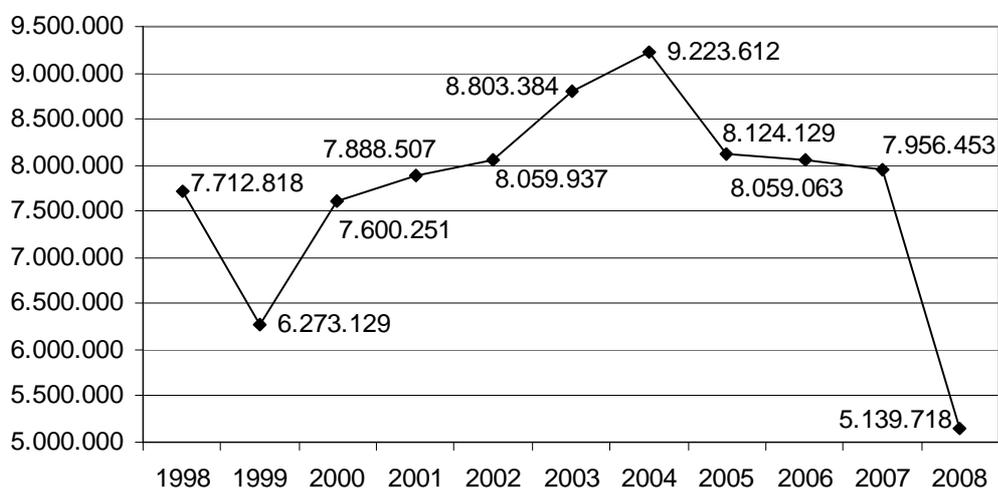
In aggiunta a questi problemi la crisi economica che ha toccato tutto il mondo, ha danneggiato Agrisilos che da sempre si rivolge a un mercato composto da quella fascia di clientela media agiata che, non può magari permettersi una piscina in muratura, ma che è disposta ad acquistare una piscina Laghetto con una spesa contenuta. In periodi come l'attuale congiuntura, quindi, questi clienti decidono di posticipare l'acquisto di beni accessori come può essere quello in questione, preferendo risparmiare o comunque concentrare i consumi su prodotti di base.

Inoltre la crisi, come spesso succede alle aziende che investono molto nella ricerca, ha significato un freno al recupero degli investimenti già fatti, ma anche la difficoltà a intraprenderne di nuovi. La crisi attuale infatti preoccupa Agrisilos non tanto per la profondità, quanto per la sua durata, poiché teme che il mercato possa subire delle trasformazioni permanenti.

Il grafico sottostante mostra come i ricavi, già in calo dopo il 2004 a causa delle ripercussioni dei prodotti cinesi sul mercato europeo, si siano contratti nel 2008, primo anno successivo alla crisi. Le stime per il bilancio 2009 rivelano che il fatturato dovrebbe essere rimasto invariato rispetto all'anno precedente, mentre la redditività dovrebbe essere migliorata in quanto l'impresa nel corso del 2009

ha venduto meno piscine ma più strutturate con maggior margine.

Figura 10: Andamento delle vendite nell'ultimo decennio



Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA

Dimenticando per un momento la crisi economica mondiale, Agrisilos si trova comunque a dover affrontare un momento delicato della sua vita in cui deve far fronte alle crescenti pressioni competitive provenienti in particolar modo dai mercati asiatici.

Proprio per questo motivo la società sta spostando la sua offerta verso servizi più completi, complessi e personalizzabili. Agrisilos deve riuscire a sfruttare al meglio la propria esperienza aziendale, ovvero la conoscenza del prodotto e la capacità di intervento sullo stesso, per soddisfare il cliente.

L'azienda ha ormai poca convenienza a produrre grandi volumi di piscine in serie, pur avendone la capacità produttiva, perché su quel prodotto risulta più attaccabile dalle aziende cinesi. Nonostante questo, il prodotto tradizionale di serie continua a resistere abbastanza bene in quanto, a fronte di prezzi al pubblico molto più elevati rispetto ai corrispondenti prodotti cinesi, la clientela riconosce la maggiore qualità del prodotto, la serietà della struttura assistenziale e il fatto che le piscine sono distribuite da professionisti in grado di assistere i clienti su qualsiasi problematica che si presenti durante e in seguito all'installazione delle stesse.

Negli ultimi anni però, grazie alla loro capacità progettuale, l'impresa si è concentrata soprattutto sulle piscine cosiddette "fuori serie" (ovvero dimensioni speciali di modelli standard) e su piscine più complesse e strutturate come ad esempio la Bluespring.

Anche se la situazione appare difficile Agrisilos ha capito che, per cercare di mantenere le proprie quote di mercato, deve riuscire ad offrire prodotti sempre nuovi e tecnologicamente avanzati. Proprio questo spiega perché l'azienda sia costantemente allo studio di nuove soluzioni tecniche per le sue piscine.

Negli ultimi anni la differenziazione di prodotto non si è limitata alle sole piscine: il laboratorio all'interno dell'azienda, specializzato nella saldatura dei fogli di materia plastica, si occupa anche di biogas.

Luigi Spedini ha infatti costituito con il figlio un'altra società, Ecomembrane srl, che commercializza teli, opportunamente impermeabilizzati con varie membrane, da utilizzare per la fermentazione anaerobica dei liquami da cui si ricava energia, il biogas.

Questa azienda ha infatti ereditato l'esperienza che Luigi Spedini aveva accumulato, ancora agli inizi degli anni Ottanta, quando, in collaborazione con ENEA (Ente per le Nuove tecnologie, l'Energia e l'Ambiente), aveva elaborato un sistema di recupero del biogas per mezzo di gasometri costituiti da membrane impermeabili. La sperimentazione si è fermata però a pochi impianti realizzati, seppur significativi per la tecnologia, poiché, pur essendo riusciti ad abbattere alcuni costi, non erano in grado di offrire un prodotto che fosse conveniente dal punto di vista economico all'utilizzatore, visti i costi dell'energia alternativa in quel momento rispetto ai prezzi di mercato delle fonti di energia convenzionali, primo fra tutti il petrolio.

Inoltre il biogas non ha avuto quell'espansione che meritava, in quanto non si è fatto da parte del governo un'opportuna politica di sostegno di questo tipo di tecnologia, che solo da qualche anno è stata recuperata, dando il tempo ad aziende straniere (tedesche e austriache) di strutturarsi in quanto favorite dalle politiche più avvedute dei rispettivi governi da 15 anni a questa parte.

Questi teli impermeabili utilizzati da Ecomembrane vengono però lavorati e saldati all'interno del laboratorio di Agrisilos che riceve quindi l'ordine di lavorazione dalla ditta esterna. In questo modo Agrisilos riesce a sostenere i costi del suo laboratorio e a mantenere stabilmente impegnato il suo organico di lavoratori specializzati in quella particolare attività.

Così facendo, ancora una volta Agrisilos dimostra la sua versatilità e la spiccata vocazione a sperimentare nuove soluzioni e applicazioni alternative del prezioso know-how accumulato nel corso dei suoi quarant'anni di storia, sicura che presto arriverà una nuova "estate" per le sue piscine.

COLLANA CASI AZIENDALI

Titoli pubblicati:

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007, luglio 2007.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: caso Sorini S.p.A.* Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007, ottobre 2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007, ottobre 2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2007, ottobre 2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2007, ottobre 2007.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008, gennaio 2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008, gennaio 2008.
8. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Collaborare tra Pmi per competere con successo sui mercati: il caso del consorzio Premax*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008, dicembre 2008.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009, maggio 2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It* Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009, giugno 2009.
11. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.
12. Daniele M. Ghezzi, *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso Illycaffè*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2009.

13. Daniele M. Ghezzi, *Strategia di crescita esterna nel settore alimentare: il caso Leaf Italia*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2009.
14. Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2009.
15. Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Strategie competitive in settori maturi: il caso Centro Latte Bonizzi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2010.
16. Melania Ferri e Daniele M. Ghezzi, *Innovazione strategico-organizzativa nel settore dei trasporti: il caso Trasporti Pesanti Tullio Storti & C. srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010.
17. Elisa Capelletti e Daniele M. Ghezzi, *Creatività e innovazione come segreti del successo: il caso Piscine Laghetto*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2010.