

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

Amet Ltd. (Bulgaria)

Kiril Todorov
University of National and World Economy, Sofia

Maria Vasilska
University of National and World Economy, Sofia

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**

Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riuso o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

AMET LTD

Introduzione

All'inizio del 2008 il signor e la signora Popov dovettero prendere una decisione importante circa il futuro dell'AMET, la loro azienda familiare. L'impresa venne lanciata con l'idea di fabbricare e vendere un apparato elettrochirurgico inventato e brevettato dal Sig. Popov. Essi avevano fondato la loro azienda nel 1995, coordinando una joint venture con la compagnia tedesca Bertberg GmbH. Durante gli undici anni successivi la joint venture iniziò a produrre apparecchiature elettroniche e a sviluppare attrezzature mediche avanzate. Alla fine del 2006, Bertberg cessò la sua partecipazione alla joint venture e la ditta dei Popov divenne una compagnia indipendente di proprietà interamente bulgara. Il nuovo nome della ditta era AMET Ltd che derivava dall'espressione tedesca "Allgemeine Medizin – Elektronik – Technologie". La nuova società continuò ad onorare gli impegni per un altro anno fino al termine del contratto, producendo vari prodotti elettronici e meccanici creati principalmente per il mercato delle attrezzature e degli strumenti medici.

Dopo il ritiro di Bertberg, la famiglia Popov riuscì a mantenere i propri contatti ed i principali clienti. Essi volevano continuare a rafforzare le posizioni della compagnia come partner preferito ed affidabile non solo in Germania, ma anche sul mercato globale. L'accordo con un importante produttore internazionale come Bertberg aveva fornito un flusso costante di entrate ed un riparo dalla dura competizione degli anni passati. Il signor Popov ora aveva più libertà e l'opportunità di concentrarsi sullo sviluppo e sulla commercializzazione delle sue invenzioni, ma ciò avrebbe significato essere coinvolti in un ambiente di affari più rischioso. Quindi, dopo il ritiro di Bertberg dalla joint venture, la domanda principale per i due imprenditori bulgari era:

Quale direzione dovremmo prendere per la sopravvivenza e lo sviluppo della compagnia? Nello specifico, in che modo si dovrebbe ridisegnare il portfolio prodotti e su quali prodotti la compagnia dovrebbe fondare la sua crescita per gli anni a venire?

Nel 1995, il signor Popov era un giovane scienziato che aveva sviluppato un apparato elettrochirurgico, creato come alternativa alla chirurgia manuale tradizionale. Il prototipo dell'unità che aveva creato da studente della Technical University di Sofia fu il principale risultato del suo lavoro di tesi. Erano anni turbolenti di transizione economica e politica in Bulgaria, anni in cui le scienze non erano più una priorità dello stato. Il signor Popov decise di abbandonare la carriera

scientifico e di provare a cercare invece un mercato per la sua invenzione. Un altro motivo era il fatto che apparecchiature simili non venivano prodotte in Bulgaria allora e sul mercato venivano venduti solo prodotti di importazione.

Inizialmente, i Popov non possedevano adeguate risorse finanziarie per l'avvio di una attività imprenditoriale, così fecero domanda per una concessione di fondi da parte di una fondazione. Sfortunatamente, a causa dell'ambiente insicuro e della mancanza di un clima favorevole agli investimenti nel paese, i Popov ricevettero solo un piccolo credito a breve termine da parte della fondazione. Essi non poterono convincere la fondazione ed altre istituzioni della praticabilità e dell'importanza della loro iniziativa ed non ottennero i fondi necessari. Per quel motivo contattarono diverse compagnie tedesche per cercare di trovare un partner d'affari interessato alla commercializzazione dell'invenzione del Signor Popov. La scelta della Germania come paese in cui cercare un partner potenziale aveva molto senso per loro poiché la signora Popov aveva terminato lì i propri studi accademici, la loro famiglia era germanofona ed in quel tempo la compagnia tedesca Siemens era leader di vendite delle attrezzature mediche sul mercato bulgaro.

Dopo alcune indagini, i Popov scelsero come partner la Bertberg GmbH della città di Tuttlingen, in Germania. La Bertberg era una compagnia che divenne ben nota sul mercato delle attrezzature e degli strumenti medici sin dagli anni '30. Insieme alla Bertberg, la famiglia stabilì una joint venture nella quale la proprietà era divisa in due parti uguali. Oltre alla produzione e alle vendite sul mercato europeo di strumenti elettrochirurgici bulgari, la direzione della Bertberg notò l'opportunità di poter produrre in joint venture elementi meccanici di sistemi di illuminazione per sale operatorie. L'immagine dell'industria meccanica bulgara prima del 1989, nota per la presenza di un elevato numero di specialisti ed attrezzature avanzate, contribuì a far apprezzare il potenziale della compagnia per un progetto simile.

Sebbene, a quell'epoca, i due imprenditori bulgari non avessero i macchinari o le strutture di produzione per mettere in pratica il progetto, non abbandonarono l'idea di fabbricare parti meccaniche per la produzione della Bertberg.

Inizialmente la produzione venne data in outsourcing a altre compagnie bulgare provviste delle apparecchiature necessarie. Ci volle un anno affinché la compagnia potesse migliorare il proprio output che alla fine soddisfò integralmente i requisiti del socio tedesco e fu adatto ad essere inserito nei prodotti finali senza che ci fosse bisogno di un trattamento aggiuntivo in Germania.

Grazie alle proprie competenze tecnologiche, la compagnia iniziò a sviluppare un proprio dipartimento di Meccanica con l'acquisto delle attrezzature necessarie ed il reclutamento di specialisti e lavoratori del settore. La fabbricazione di parti meccaniche di luci per sale operatorie divenne rapidamente l'attività principale della joint venture. La forza degli specialisti bulgari dell'industria elettronica non passò inosservata agli occhi del socio tedesco. Negli anni la joint venture si trasformò in un'unità di sviluppo e ricerca della corporazione tedesca e gli specialisti bulgari crearono molti prodotti innovativi per la Bertberg. Uno dei progetti più significativi intrapresi nella ricerca e nello sviluppo fu lo sviluppo di un'unità di controllo elettronico integrale per i tavoli operatori.

Nel 2006 l'impresa tedesca vendette la sua produzione elettrochirurgica ad una compagnia americana, e perciò, vendette la sua quota di joint venture al socio bulgaro. Comunque, ciò non interruppe le loro relazioni di affari poiché la Bertberg produceva luci chirurgiche e tavoli che la AMET commercializzava sul mercato bulgaro come loro rappresentante ufficiale. Come fornitore privilegiato, la compagnia continuò a produrre per la Bertberg unità di controllo elettronico per i tavoli operatori. Inoltre, idearono un contratto che assicurava ordini regolari da parte della compagnia tedesca per i tre anni successivi.

I Popov erano consapevoli che la Bertberg aveva svolto un ruolo decisivo nella loro crescita personale sia come manager che come imprenditori. Attraverso il loro socio tedesco i Popov avevano mosso i loro primi passi strategici verso il futuro; il loro personale aveva imparato a lavorare secondo standard da un modello occidentale, avevano acquisito fiducia in se stessi e raggiunto una reputazione considerevole. Per un certo numero di anni, la compagnia tedesca era stata garante delle qualità e dell'affidabilità dell'impresa bulgara nei riguardi dei fornitori e degli istituti di credito tedeschi ed aveva contribuito in modo vitale ad attirare nuovi partner strategici. La questione che ora rimaneva aperta per la coppia di imprenditori era: "in che direzione focalizzare le nostre energie imprenditoriali ora che la nostra prestigiosa partnership si è indebolita?"

Gestire la transizione

I Popov ora avevano l'opportunità di gestire l'impresa in modo indipendente. Il signor Popov era responsabile del settore operativo e della ricerca e sviluppo mentre sua moglie era il direttore generale della ditta. In questa posizione la signora Popov era a suo agio e fiduciosa perché aveva già acquisito una notevole esperienza manageriale ed aveva anche il background necessario, a causa dei suoi due diplomi universitari, di cui uno tecnico e l'altro economico.

Sebbene la loro compagnia fosse cresciuta fino ad avere 60 impiegati, gli imprenditori erano orgogliosi del fatto che una calda atmosfera familiare di informalità e rispetto per gli individui caratterizzasse il clima organizzativo della loro impresa. Nel mezzo della spietata competizione per attrarre professionisti di qualità, i Popov cercarono di motivare i loro impiegati e di offrirgli dei salari interessanti, buone condizioni di lavoro ed incentivi aggiuntivi. Perciò, non era sorprendente che molti degli impiegati della compagnia, avendo iniziato a lavorare per essa durante i primi anni, decisero di restare anche nei giorni della transizione. Da una prospettiva organizzativa, la compagnia venne divisa in 4 dipartimenti, ciascuno con obiettivi specifici, compiti e competenze.

1. Il Reparto Ricerca e Sviluppo era composto da 4 persone che lavoravano per la compagnia da molti anni; questo era il cuore dell'azienda. Questo reparto era stato in grado di sviluppare un'intera generazione di unità elettrochirurgiche e di accessori. Un prodotto particolarmente valido in questa linea di prodotti era il coagulatore argon-plasma, uno strumento per operare chirurgicamente senza fuoriuscita di sangue. Fino a quell'epoca la ditta era il solo produttore bulgaro di questo prodotto importante ad elevato contenuto tecnologico. Tra i risultati degli specialisti di questo dipartimento c'erano un numero di sottosistemi sviluppati per essere incorporati in prodotti più sofisticati quali forniture elettriche per luci chirurgiche, o unità di controllo per tavoli chirurgici e saune. Le prove tangibili del valore innovativo del lavoro condotto dal reparto ricerca e sviluppo fu la registrazione di 6 brevetti che coprivano prodotti in diverse aree applicative.
2. Il reparto di elettronica seguiva il reparto ricerca e sviluppo poiché fabbricava i componenti elettronici ed i prodotti creati dalla Ricerca e Sviluppo, e li produceva in massa per il mercato. Allo stesso tempo, il reparto forniva supporto tecnico e riparazioni di servizio per i prodotti disponibili sul mercato bulgaro. Tre importanti gruppi di prodotti vennero prodotti nel reparto – apparati elettrochirurgici, unità di controllo per tavoli chirurgici e controllori elettronici per saune.
3. Il Reparto Meccanica era poco più grande del reparto di elettronica in termini del numero di lavoratori, volume di produzione e turnover. Con l'aiuto di macchine di controllo numerico, questo reparto fu in grado di produrre elementi meccanici di alta precisione fatti di acciaio ed alluminio da assemblare in prodotti finali più complessi.
4. Il Reparto Marketing e Vendite venne inizialmente creato con l'intento di promuovere la produzione da parte della compagnia di strumenti elettrochirurgici sul mercato interno. Essendosi guadagnata una buona reputazione tra gli ospedali del paese, la compagnia aveva ottenuto la fiducia di altri produttori importanti ed era divenuta rappresentante ufficiale della Bulgaria. Attualmente, il reparto Marketing e Vendite era responsabile della costruzione

dell'immagine della compagnia sia sul mercato nazionale che su quello internazionale, al fine di accrescere le vendite e migliorare la qualità del supporto e delle riparazioni di servizio.

Le alternative per lo sviluppo futuro

Considerando la loro storia recente, l'esperienza acquisita e ciò che essi avevano ottenuto, i Popov giunsero alla conclusione di dover prendere un'importante decisione riguardo allo sviluppo della loro impresa. Dalla loro esperienza commerciale, i due imprenditori sapevano che c'erano due principali modelli per le imprese medie e piccole nella loro industria: produzione su piccola scala e subfornitura. In passato, avevano usato un mix delle due cose anche se l'equilibrio era spostato decisamente verso la subfornitura. Sebbene le alternative non si escludessero vicendevolmente restava comunque la domanda:

Qual è il miglior mix per la nostra compagnia, ed una volta che questo mix viene scelto, quali saranno le nostre priorità organizzative e come metteremo in pratica questo progetto?

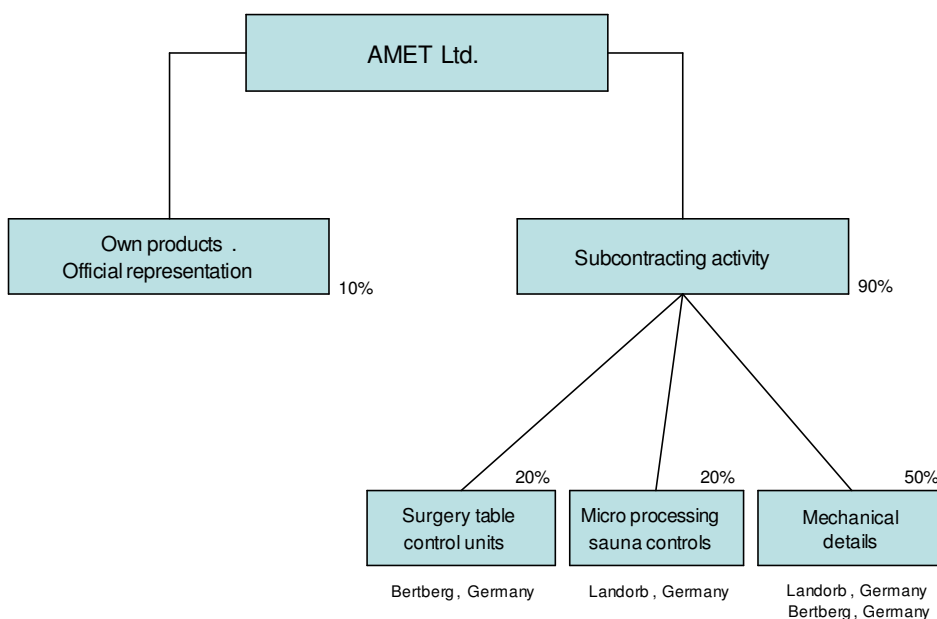
Modello 1: subfornitura

Nell'opzione subfornitura gli imprenditori avrebbero dovuto continuare a investire al fine di creare una immagine sul mercato della AMET di subappaltatore affidabile per diverse parti e componenti meccanici ed elettronici. Di fatto, si trattava di continuare a seguire la strada che avevano percorso sino ad allora con Bertberg. In tale modello il fatturato della compagnia comprenderebbe anche vendite di strumenti prodotti sul mercato interno e prodotti provenienti da altri partner stranieri per i quali la AMET costituirebbe un rappresentante ufficiale. Cionondimeno, dovevano scoprire come rendere più economicamente vantaggiosa l'attività di fornitura e come ridurre i rischi associati alla forte dipendenza da un committente straniero.

Lavorare come subfornitore era stato il modello dominante per la AMET Ltd. Lo sviluppo e le attività manifatturiere della ditta erano dirette verso i bisogni dei suoi partner esteri. Alla fine, attraverso la rete di distribuzione dei soci, i prodotti dell'impresa potevano raggiungere 80 paesi. In quella fase, le entrate dalle vendite di prodotti fabbricati per il mercato interno o commercializzati per conto di altre imprese straniere sul mercato bulgaro formavano soli il 10 per cento del fatturato, mentre il restante 90 per cento proveniva da attività di fornitura. In qualità di subfornitore la AMET produceva una varietà di strumenti, da prodotti elettronici high-tech a componenti prodotti nel reparto meccanica con materiali forniti dai clienti in conto lavoro. Il più grande appaltatore della compagnia, che era divenuto il suo principale partner strategico anche durante la joint venture con la Bertberg, era il gigante industriale tedesco Landorb GmbH, specializzato nella fabbricazione di

bracci pendenti per l'illuminazione delle sale operatorie e per altre attrezzature mediche, oltre che per le attrezzature dei saloni da parrucchiere. Gli specialisti bulgari lavoravano per la Landorb da più di 8 anni e ben presto la ditta tedesca divenne il più importante cliente per la compagnia bulgara. Più del 50 per cento del fatturato era costituito dagli ordini di questo importante cliente. La Figura uno qui sotto mostra in dettaglio la struttura del turnover della Amet Ltd ed i clienti più grossi per le sue principali attività di subappalto.

Figura 1: composizione del fatturato della AMET Ltd.



(Own products = prodotti propri, Official representation = rappresentanze, Subcontracting activity = attività di subfornitura, Surgery table = tavoli per operazioni chirurgiche, microprocessing sauna control = controllori a microprocessore per saune, mechanical details = componenti meccaniche)

I Popov analizzarono i vantaggi chiave, le prospettive, le debolezze ed i rischi del funzionamento della loro ditta quale subfornitore di grandi imprese e giunsero alle seguenti conclusioni:

1. I principali vantaggi e benefici dell'attività erano:
 - a. Avevano superato il loro isolamento iniziale e fatto fronte alla scarsità di capitali nella fase di avviamento
 - b. Reputazione – la AMET era riconosciuta come un produttore affidabile di apparecchiature e di componenti elettronici e meccanici. La loro ditta si era distinta ed

era divenuta ben nota tra i principali fabbricanti europei di attrezzature mediche grazie anche alle partnership prestigiose di cui godeva

- c. Si erano assicurati una buona fetta di mercato senza costi di marketing considerevoli: attraverso gli sforzi di marketing, i marchi di fabbrica ed i canali di distribuzione degli appaltatori, la produzione della AMET poteva raggiungere i clienti finali di supporti e strumenti medici in tutto il mondo. I Popov non sarebbero stati in grado di raggiungere i mercati europei e globali in un'industria altamente specializzata e ciò andava certamente al di là della capacità di un produttore medio proveniente da un paese piccolo come la Bulgaria.
- d. Crescita ed opportunità di sviluppare i loro affari – la crescita e lo sviluppo dell'AMET in termini di numero di impiegati, turnover, beni e reputazione erano direttamente legati al lavoro per i grandi appaltatori. In anni recenti, il tasso medio di crescita annuale degli ordini per la produzione di vari componenti e strumenti .
- e. Bassi rischi – la AMET produceva e vendeva i propri articoli con un rischio relativamente basso. Gli appaltatori si assumevano le responsabilità legali, economiche e finanziarie per il completamento e la realizzazione dell'output finale.
- f. Reddito stabile – l'attività di subappalto assicurava un reddito relativamente sicuro e regolare per finanziare lo sviluppo dei loro prodotti.
- g. Acquisizione di know-how tecnico, organizzativo e manageriale da parte dei clienti: la AMET aveva l'opportunità di imparare e creare innovazioni di prodotto avendo allo stesso tempo un mercato sicuro. Dalla sua fondazione, la compagnia sviluppò un intenso ambiente innovativo connesso al lavoro per i propri appaltatori. Su richiesta, e con il sostegno degli appaltatori, gli specialisti della AMET svolsero le attività di sviluppo, idearono nuovi prodotti ed adottarono nuove tecnologie. La compagnia aveva molte opportunità per aumentare le competenze del loro personale mediante l'acquisizione di conoscenze ed abilità specializzate all'interno di una collaborazione con impiegati competenti ed esperti degli appaltatori.
- h. Ingresso in nuovi mercati – lavorare per società famose fu un grande vantaggio nello stabilire nuovi contatti e sviluppare reti. In questo modo era molto semplice per la società formulare offerte per i nuovi clienti, di solito grandi aziende, e ricevere feedback. Dal loro lavoro per le compagnie globali, le imprese con risorse limitate come la Amet potevano trarre popolarità ed acquisire altri clienti strategici per i propri prodotti e competenze.

2. L'attività di subappalto aveva un certo numero di punti deboli ed anche alcuni rischi, comprendenti:
- a. Realizzazione di prodotti la cui fabbricazione richiedeva molto lavoro con un basso valore aggiunto – tali prodotti comprendono gli articoli meccanici e costituiscono il 50 per cento del turnover della compagnia. Sebbene i contratti per la produzione di dettagli meccanici assicuravano la stabilità della compagnia, non rappresentavano una direzione promettente per lo sviluppo. Al contrario, gli ordini per strumenti e sistemi elettronici (per esempio, unità di controllo per tavoli chirurgici e saune) si stavano sviluppando ad un ritmo più veloce di quelli per le parti meccaniche.
 - b. Stretta dipendenza da uno o pochi grandi clienti– non era una buona cosa per la ditta dipendere così fortemente dagli ordini di un cliente principale quale la Landorb. Di conseguenza, erano sempre alla ricerca di altri clienti per i loro strumenti meccanici ed elettronici.
 - c. Mancanza di sfide imprenditoriali – i Popov avevano già assaporato il successo dei loro prodotti. Essi godevano del rispetto dei loro colleghi, produttori e distributori, oltre che dei medici che usavano i loro apparati elettrochirurgici. In questo senso, l'idea di essere un produttore anonimo di articoli non poneva sostanziali sfide tecnologiche e non era più attraente e motivante per loro.
 - d. L'incertezza – secondo gli imprenditori, c'era un notevole quantità di incertezza nell'attività di subappalto, docuto alla facoltà da parte dei clienti di rivolgersi ad altri fornitori secondo la situazione di mercato. I Popov considerarono anche il fatto che le politiche industriali e commerciali delle compagnie occidentali erano cambiate in modo significativo in anni recenti. Quando avevano dato avvio all'attività, i fabbricanti occidentali cercavano subappaltatori principalmente provenienti dall'Europa dell'est. Essi erano principalmente motivati da una forza lavoro a basso costo. Ora il mercato si era evoluto e le ditte occidentali cercavano partner bulgari più a fini commerciali che di investimento.

Confrontando i vantaggi ed i rischi del subappalto, gli imprenditori compresero l'enorme ruolo che questa attività aveva svolto per lo sviluppo della loro compagnia. Comunque, essi sentirono di aver accumulato un livello sufficiente di esperienza e di fiducia in se stessi per poter ottenere qualcosa di più grande. Per quel motivo, dovevano decidere se trasformare l'AMET in un subfornitore affidabile ed insostituibile mentre cercavano nuovi clienti o investire nello sviluppo e nella produzione dei loro stessi prodotti.

Modello 2: Produzione e Vendite di prodotti sviluppati sul mercato interno

Il modello commerciale alternativo per lo sviluppo futuro della compagnia era la produzione e le vendite di prodotti sviluppati all'interno. I due gruppi di prodotti che la compagnia era in grado di produrre in modo indipendente e di vendere con successo erano apparati elettrochirurgici e apparati di controllo per saune. L'altra questione sotto esame era se la ditta dovesse concentrarsi su attrezzature mediche o diversificare in maniera da inserire nel portafoglio prodotti strumenti elettronici più richiesti come ad esempio i controlli per le saune.

L'idea per lo sviluppo interno dei prodotti su più vasta scala si fondava sul desiderio di indipendenza e maggiori profitti da parte degli imprenditori. La AMET Ltd. si era guadagnata lo status di fornitore strategico per vaste compagnie. Ciò diede all'organizzazione la possibilità di determinare molte delle condizioni per la cooperazione con i grandi clienti. Comunque, gli imprenditori si sentirono in parte frustrati a causa della loro incapacità di stabilire i loro piani di produzione poiché in ultima analisi essi dovevano rispettare i piani e le priorità degli appaltatori. Inoltre, il loro lavoro da subappaltatori non aveva consentito agli specialisti bulgari di mostrare il loro potenziale creativo. La produzione e distribuzione dei loro prodotti avrebbe consentito agli imprenditori di sviluppare gli affari secondo i loro piani e le proprie iniziative. Avrebbe fornito loro maggiori soddisfazioni e, si sperava, anche profitti più significativi. Le precondizioni per la corretta realizzazione dell'idea erano le seguenti:

1. Significativa esperienza tecnologica e manageriale nella produzione e vendita di prodotti elettronici - la AMET Ltd. aveva già il suo marchio di fabbrica per i prodotti elettrochirurgici. La compagnia aveva fabbricato questi prodotti sin dalla sua fondazione ed aveva una solida esperienza, know-how, risorse umane e materiali. Gli specialisti della compagnia sviluppavano e producevano questi strumenti in maniera indipendente ed avevano già conquistato una posizione significativa sul mercato nazionale. Sebbene il mercato bulgaro fosse piccolo (l'AMET vendeva 30 set all'anno), esso era relativamente sicuro e garantiva un flusso permanente delle entrate della compagnia. Mediante la joint venture con la Bertberg le vendite all'estero degli apparati erano anch'esse state proficue. Precedentemente, la Bertberg aveva venduto annualmente intorno alle 1.000 unità di prodotti chirurgici della AMET sul mercato europeo. Di conseguenza, la produzione e la crescita di prodotti creati dalla AMET era particolarmente interessante. I controlli delle saune erano strumenti più semplici ideati e messi in produzione diversi anni dopo a scopo di diversificazione e per l'ottimizzazione della capacità di produzione.

2. La presenza di un mercato vasto ed in crescita per gli strumenti elettro-chirurgici - erano più di 100 anni che era disponibile la tecnologia elettro-chirurgica. Comunque, la produzione su vasta scala iniziò solo dopo la Seconda Guerra Mondiale. A quell'epoca i prodotti erano molto più grandi e molto meno funzionali di oggi. Inoltre, c'era spazio per miglioramenti costanti. Gli apparati di ogni nuova generazione dovevano soddisfare nuovi requisiti resi necessari da pratiche chirurgiche più sofisticate. La famiglia Popov sapeva che in questo campo c'era ancora ampio spazio per miglioramenti, e qualsiasi compagnia che fosse in grado di soddisfare i requisiti in costante mutamento e di applicare i più recenti sviluppi tecnologici aveva un futuro sicuro in questa industria. I controlli elettronici per le saune erano anche un prodotto molto richiesto a causa del mercato crescente per le saune, non solo nei centri sportivi e del tempo libero ma anche in abitazioni private.

La famiglia Popov dovette porre a confronto le opportunità di cui sopra con le difficoltà e i rischi di fabbricazione e di vendita dei loro prodotti elettronici:

1. In primo luogo, un cambiamento verso la produzione indipendente e la commercializzazione avrebbe richiesto un investimento considerevole rispetto al quale non era garantito alcun ritorno economico. Le stime principali erano già state effettuate e i Popov avevano un piano accurato dei costi, dei tempi e delle difficoltà tecniche che avrebbero potuto insorgere. Gli apparati elettrochirurgici erano piuttosto obsoleti e perciò c'era bisogno di investimenti per la creazione di una nuova linea di prodotti di strumenti elettrochirurgici. L'AMET doveva finanziare l'intero sviluppo, produzione e vendita facendo ricorso principalmente alle sue risorse finanziarie. Lo sviluppo dei prodotti di nuova generazione avrebbe richiesto all'incirca 1,5 anni, richiedendo gli sforzi di tutti e quattro gli specialisti del reparto Ricerca e Sviluppo della compagnia. In seguito, era necessaria una certificazione del prodotto che comprendesse test multipli per soddisfare gli standard internazionali. La certificazione e i test clinici veri e propri avrebbero richiesto un altro anno.

Il percorso era simile anche per gli strumenti per le saune. Gli investimenti ed i tempi richiesti in questo caso sarebbero stati più brevi a poiché la creazione di nuovi prodotti avrebbe richiesto solo un'innovazione incrementale in uno strumento esistente che essi avevano già prodotto come subappaltatori. Comunque, per poter vendere i controlli per saune come prodotti della AMET, essi dovevano avere un look completamente nuovo, mentre le caratteristiche funzionali e tecniche sarebbero state simili a quelle attualmente prodotte. Perciò, i costi principali sarebbero stati per la realizzazione di un nuovo packaging e per i necessari test. Tutto questo avrebbe richiesto più di un anno.

Le stime approssimative mostrarono che gli investimenti richiesti per gli apparati elettrochirurgici erano di circa 150.000 euro e di 75.000 per i comandi delle saune. Queste risorse finanziarie dovevano essere distribuite tenendo conto del tempo e del lavoro impiegato dagli specialisti, per coprire i costi materiali della produzione dei prototipi, per la certificazione obbligatoria e per la ricerca di mercato.

2. Mancanza di esperienza – sebbene per molti anni la compagnia avesse fabbricato prodotti high-tech, in realtà i Popov non si erano mai veramente trovati ad affrontare la concorrenza, poiché sino ad allora avevano goduto di un alto potere di mercato sul mercato interno grazie alla reputazione dei partner stranieri. Inoltre, essi sapevano che la concorrenza era ora molto intensa. I concorrenti comprendevano marchi consolidati di grandi aziende che offrivano un'ampia gamma di prodotti elettronici; altri erano altamente specializzati e quindi facilmente identificabili tra gli utenti di tali prodotti; un terzo gruppo era costituito da nuovi produttori e start up ed il quarto gruppo comprendeva aziende potenzialmente interessate a entrare in questo mercato. I concorrenti delle ultime due compagnie erano difficili da identificare. Era possibile raccogliere informazioni su di essi a fiere ed esposizioni specializzate. I Popov erano consapevoli che i concorrenti più problematici, nel loro caso, erano le compagnie fondate da ex-impiegati delle compagnie più grandi del settore. A quell'epoca i principali produttori in competizione per i prodotti elettro-chirurgici per il mercato europeo erano compagnie tedesche ed americane (come Valleylab, ERBE, KLS Martin Group), mentre per i comandi delle saune erano di provenienza finlandese, svedese e tedesche (Havaria, Tylo, EOS) e tra tutte queste la AMET doveva trovare la sua collocazione.
3. Limitata quota di mercato e criticità nella distribuzione – grazie alla loro vasta esperienza imprenditoriale i Popov sapevano che il fatto di avere un buon prodotto con tutti i certificati necessari non era sufficiente di per sé a garantire il successo di mercato, specialmente nel caso di una compagnia bulgara che voleva immettersi sul mercato europeo, quasi già saturo di produttori consolidati. Per quanto essi volessero pubblicizzare e vendere i loro futuri prodotti in maniera indipendente, i Popov erano consapevoli che mancavano loro le risorse e la capacità di farlo. Per raggiungere quanti più clienti possibili essi dovevano sviluppare una partnership con compagnie che avevano costruito una rete di distribuzione su scala europea o persino globale. Le loro precedenti esperienze confermarono questa conclusione. Fino ad un anno prima la Bertberg aveva venduto i propri prodotti chirurgici sul mercato europeo. Il prezzo finale dei

diversi tipi di apparati andava dai 1500 ai 5000 euro e la compagnia riuscì a vendere circa 1000 unità all'anno.

Le stesse preoccupazioni riguardavano gli strumenti per le saune. A quell'epoca, il principale cliente per i comandi delle saune era la Landorb. La compagnia offriva alla vendita sul mercato europeo diversi gruppi di prodotti per costruire le cabine delle saune. Alcuni di essi vennero dati in produzione all'impresa bulgara mentre la Landorb monitorava il marketing e la distribuzione. La Landorb era la terza compagnia sul mercato europeo in termini di volumi di vendita per i comandi delle saune. Essa acquistava dagli 8000 ai 10000 articoli all'anno dalla AMET, che rappresentava un turnover di circa 450000/480000 euro. Comunque, nell'immediato futuro le cose sarebbero cambiate poiché la Landorb stava per ritirarsi dagli affari vendendo la loro intera linea di produzione.

Per i Popov, tutto ciò stava a significare che la migliore opzione per la vendita e la distribuzione dei nuovi prodotti era di creare partnership con compagnie straniere. Non sarebbe stato facile trovare partner stranieri di questo tipo, specialmente per i prodotti chirurgici. Basandosi sulla loro esperienza precedente, i Popov sapevano che il distributore della compagnia doveva essere conosciuto sul mercato delle attrezzature e degli strumenti medici, e doveva essere in grado di fornire una vasta quantità di apparecchiature. Il processo di fidelizzazione e la costituzione del rapporto di lavoro erano anch'esse molto importanti e richiedevano del tempo. In generale, stabilire dei rapporti con partner d'affari stranieri procedeva lentamente e con difficoltà, ma gli imprenditori credevano che i loro sforzi sarebbero stati premiati una volta che la loro posizione si fosse consolidata.

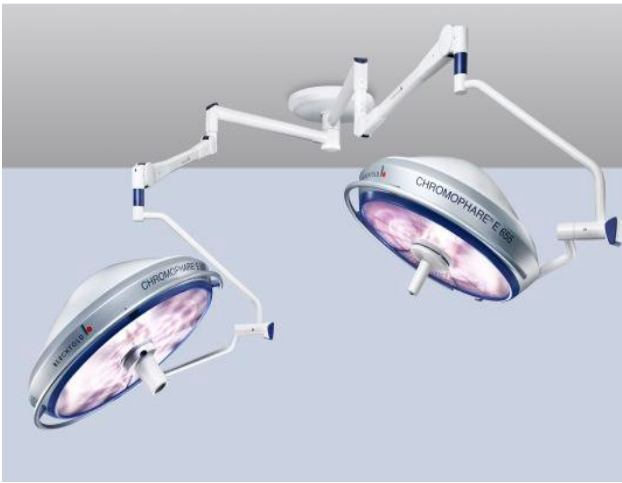
Conclusioni

Fino a poco tempo fa, l'impresa era una joint venture con una compagnia tedesca che era cresciuta sino ad avere 60 impiegati. La sua principale attività riguardava la fabbricazione di prodotti meccanici ed elettronici per lo più destinati al mercato delle attrezzature e degli strumenti medici. Alcuni prodotti erano sviluppati al loro interno mentre una parte diversa e maggiore veniva prodotta dalla compagnia come subappaltatore. Per quasi due anni la compagnia era stata indipendente e interamente di proprietà dei bulgari. Era ora che i Popov prendessero una decisione riguardo alla direzione strategica della compagnia – se continuare sul percorso seguito finora (lavorando principalmente come subappaltatori), oppure effettuare investimenti sicuri per riorientare la produzione verso un maggior numero di prodotti con il loro marchio di fabbrica. Entrambe le

possibilità avevano i loro punti di forza ed i loro punti deboli. Gli imprenditori le avevano già posto a confronto eseguendo le stime necessarie. Di conseguenza, la compagnia poteva continuare potenzialmente ad applicare un misto di entrambi i modelli – produzione propria e subappalto. Comunque, i Popov sentirono di dover decidere circa la direzione strategica della loro compagnia nel momento in cui la coppia di imprenditori si era chiesta: Quale modello porterà avanti la compagnia? E quale di queste due opzioni richiede più investimenti di tempo e di risorse finanziarie? In altre parole, gli imprenditori dovettero decidere se fare tutto il possibile per trasformare la compagnia in un subappaltatore affidabile e quasi insostituibile o se investire nello sviluppo e nella realizzazione di mercato dei propri prodotti.

Appendice 1

Sistemi di illuminazione per sale operatorie

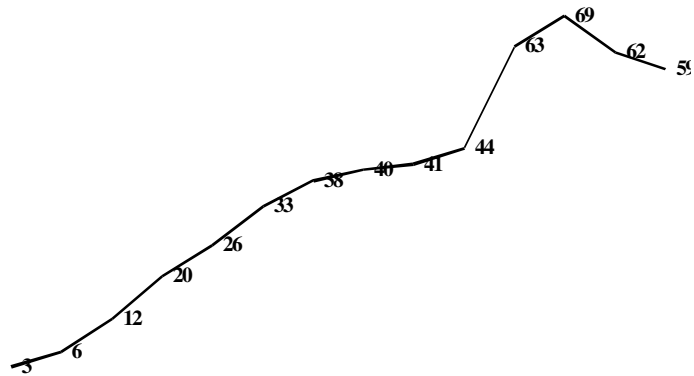


Appendice 2

Tavoli operatori con controllo elettronico



Appendice tre Crescita dell'azienda



(Number of employees = numero di addetti)

Appendice Quattro Prodotti AMET

Un elemento della prima generazione di dispositivi elettrochirurgici



Unità elettrochirurgica
“ELEKTROTOM®
620” 200 W

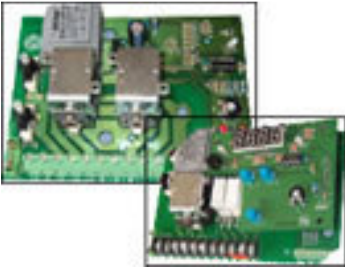
Il principale prodotto in questa linea



Coagulatore Argon-
(in combinazione con
unità elettrochirurgica)

Appendice cinque

Produzione in subfornitura



Controllori a microprocessori per sauna



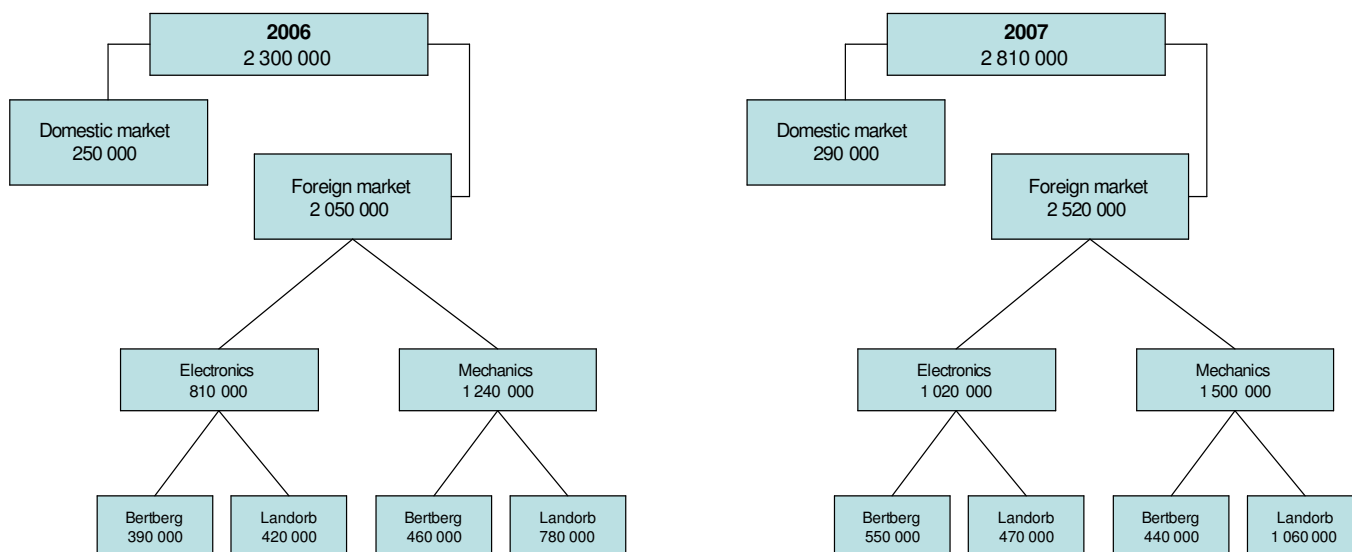
Controllori a microprocessori per tavoli operatorii



Componenti meccaniche

Appendice sei

Composizione del Fatturato AMET 2006 e 2007 (Euro)



Mercato nazionale: Apparatı elettrochirurgici e commercializzazione prodotti partner stranieri (rappresentaza)

Prodotti per Bertberg: Unità di controllo tavoli operatori, alimentatori per sistemi di illuminazione per sale opeartorie, componenti meccanci per bracci di sistemi di illuminazione per sale operatorie

Prodotti per Landorb: Controllori per saune, componenti meccanci per bracci di sistemi di illuminazione per sale operatorie

Appendice sette
Cronologia dei principali eventi riportati nel caso

1993		Invenzione di un apparato elettrochirurgico
1995		Nascita della joint venture
1996 2006	–	Produzione e vendita di apparati elettrochirurgici sul mercato europeo
1996 –		Produzione e vendita di apparati elettrochirurgici sul mercato bulgaro
1996 1997	–	Subfornitura di parti meccaniche per Bertberg
1997 2008	–	Subfornitura di parti meccaniche per sistemi di illuminazione per sale operatorie per Bertberg
1997 –		Implementazione di attività innovative – in proprio e su richiesta dei clienti
1997		Sviluppo di un proprio coagulatore argon-plasma
1998 –		Subfornitura di parti meccaniche per sistemi di illuminazione per sale operatorie per Landorb
2000 –		Sviluppo e produzione di unità di controllo di tavoli operatorie per Bertberg
2002 2007	–	Sviluppo e produzione di controllori per sauna per Landorb
2006		Chiusura della JV nascita della nuova AMET Ltd.
2006 2008	–	Terminazione di alcuni importanti contratti con Bertberg e Landorb
2008		Sviluppo di piani per il futuro dell'azienda