



**La ripresa parte da qui**

# **DIVERSIFICAZIONE E INNOVAZIONE**

**PAVIA 3 GIUGNO 2010**

Giorgio Invernizzi – Università Bocconi



**La ripresa parte da qui**

## **SPUNTI E STIMOLI**

**DIVERSIFICAZIONE E INNOVAZIONE: *Quali stimoli strategici dalla riflessione sulla crisi***

- Crisi e pensiero strategico
  - A. La flessibilità imprenditoriale
    - ✓ I fattori facilitanti e le condizioni ostacolanti
  - B. La professionalità manageriale
    - ✓ A livello di strategia competitiva
    - ✓ La sostenibilità della strategia
    - ✓ La necessità di una crescita sana
- Conclusione: gli strumenti per uscire dalla crisi ... diversificando e innovando



**La ripresa parte da qui**

# **CRISI E PENSIERO STRATEGICO**

“QUESTA CRISI RIPORTA LE ECONOMIE INDIETRO DI  
OLTRE 10 ANNI”

(senza le certezze che avevamo 10 anni fa)

IN CHIAVE ECONOMICO AZIENDALE QUESTA CRISI PUO' ESSERE INTERPRETATA COME  
IL FALLIMENTO DELLA “CULTURA DEGLI ECCESSI”

→ *fra cui la CRESCITA DROGATA DAL DEBITO*

→  
ALCUNI COMPORTAMENTI AZIENDALI HANNO CONCORSO A MOLTIPLICARE GLI  
EFFETTI DELLA CRISI FINANZIARIA

*“Gli artigiani lavorano con i propri soldi”, Lorenzo Cardana , SAEG, Vigevano, 25/5/10*



**La ripresa parte da qui**

## CRISI E PENSIERO STRATEGICO (segue)

I prossimi anni si prospettano come un periodo molto turbolento, quindi ricco di opportunità

Un periodo nel quale il problema di conseguire un successo imprenditoriale duraturo richiede nelle imprese artigiane:

- A. una grande flessibilità imprenditoriale
- B. un alto livello di professionalità manageriale



**La ripresa parte da qui**

## **A. LA FLESSIBILITA' IMPRENDITORIALE**

Senza una grande flessibilità imprenditoriale è impensabile che vengano accolte le sfide che la turbolenza ambientale pone alle imprese

1. Interpretare correttamente i cambiamenti ambientali
2. Cogliere l'impatto sull'economia dell'impresa
3. Individuare le domande di innovazione conseguenti
4. Rispondervi adeguatamente.

*“Abbiamo ricercato nuovi prodotti e nuovi clienti aumentando la visibilità dell'azienda a seguito dei mancati ordini del 2008” , Carlo Pisani, Maglificio Pisani, Vigevano , 25/5/2010*



**La ripresa parte da qui**

## A. LA FLESSIBILITA' IMPRENDITORIALE (segue) I FATTORI OSTACOLANTI E LE CONDIZIONI FACILITANTI

**PER REALIZZARE LE POTENZIALITA' DI CRESCITA IMPRENDITORIALE E' NECESSARIO:**

### 1. Rimuovere alcuni ostacoli

- A. Certe convinzioni che impediscono di "voltare pagina"
- B. La situazione di sottocapitalizzazione dell'impresa
- C. La struttura organizzativa accentrata e deresponsabilizzante
- D. La bassa managerializzazione

### 2. L'esposizione ad alcuni stimoli per la diversificazione

che nascono da:

- A. Contatti con aziende simili, anche operanti in altri paesi
- B. Conoscenza dei bisogni dei clienti;
- C. Analisi del sistema competitivo e dei meccanismi concorrenziali

***"Si tratta di una piattaforma culturale ... una testimonianza che il metodo è possibile anche per altri",  
Antonio Bologna, Progetto Tecnopiattaforma-Vig, Vigevano 25/5/2010***

***"La vera innovazione è non stare isolati", Daniele Riva, Gruppo PIB Confartigianato Lecco, Vigevano  
25/5/2010.***



La ripresa parte da qui

## A. LA FLESSIBILITA' IMPRENDITORIALE (segue): UNA PRIMA CONCLUSIONE

Le imprese che colgono opportunità  
nella crisi si caratterizzano per:

1. Famiglia proprietaria coesa
2. Imprenditore determinato
3. Presenza internazionale
4. Modello finanziario  
equilibrato
5. Squadra di manager



**La ripresa parte da qui**

## **B. LA PROFESSIONALITA' MANAGERIALE**

Ogni tanto è bene fermarsi un attimo,  
soprattutto quando siamo in presenza di cambiamenti  
strutturali come i presenti e

**METTERE IN DISCUSSIONE LA STRATEGIA**

partendo dalla valutazione dei risultati aziendali

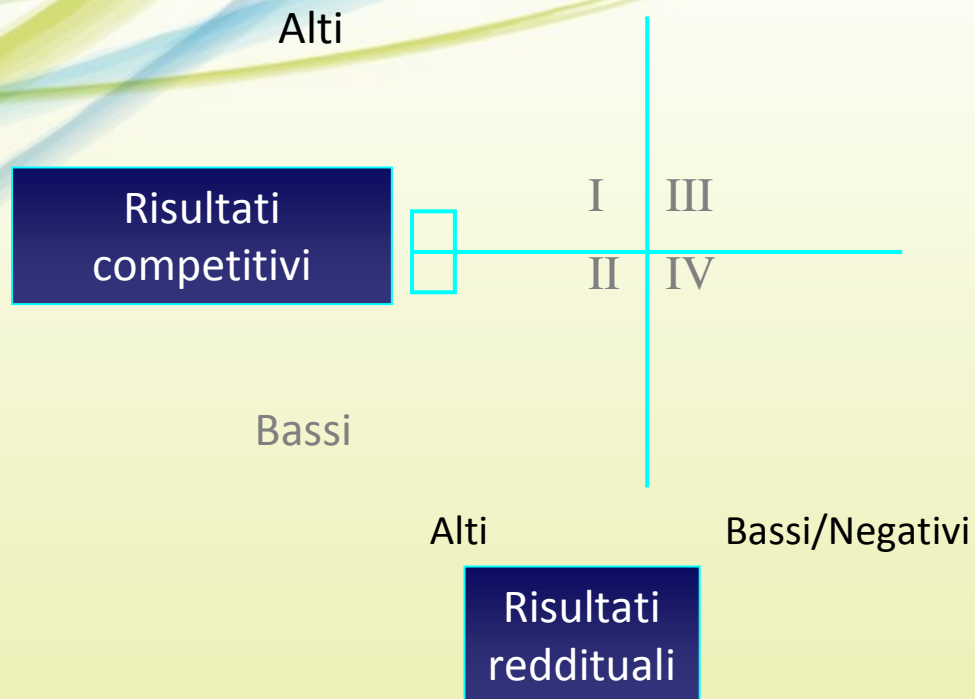
*“Il gruppo PIB ci serve per staccarci dal quotidiano .... bisogna uscire dalla trincea”,  
Daniele Riva, Cremonini Srl, Vigevano, 25/5/2010*



## B. LA PROFESSIONALITA' MANAGERIALE (segue)

La ripresa parte da qui

I RISULTATI SONO POSIZIONABILI IN UNA MATRICE DIAGNOSTICA





## B. LA PROFESSIONALITA' MANAGERIALE (segue)

La ripresa parte da qui

Una volta posizionate l'azienda nelle matrice diagnostica, il problema è di interpretare quella collocazione

LE IMPRESE ARTIGIANE IN GENERALE POSSONO ESSERE REDDITIZIE FONDAMENTALMENTE PER DUE RAGIONI





La ripresa parte da qui

## B. LA PROFESSIONALITA' MANAGERIALE (segue)

ANCHE NEL CASO DI AZIENDE ARTIGIANE NON REDDITIZIE  
SI PRESENTANO DUE POSSIBILI RAGIONI

Alti

Risultati  
competitivi



I

- INCOERENZA  
NELLA  
FORMULA COMPET.

II

II

IV

- ASSENZA DI  
UNA "RAGIONE  
D'ESSERE"

Bassi

Alti

Risultati reddituali

Bassi/Negativi



## B. LA PROFESSIONALITA' MANAGERIALE (segue)

La ripresa parte da qui

I primi indirizzi conseguenti di strategia competitiva





**La ripresa parte da qui**

## **B. LA PROFESSIONALITA' MANAGERIALE (segue): CONCLUSIONE**

**AL TERMINE DI QUESTA RIFLESSIONE STRATEGICA SI GIUNGE A DARE RISPOSTA ALLE DUE DOMANDE CHIAVE CHE SI IMPONGONO ALLE AZIENDE DI FRONTE ALLA CRISI:**

**1. LA NICCHIA E' DIFENDIBILE O NO?**

**2. E' NECESSARIO CRESCERE O MENO?**

**NB: NECESSITA' DELLA CRESCITA** , che deriva da posizionamento competitivo

Perché nelle aziende artigiane:

La **POSSIBILITA'** DELLA CRESCITA deriva dal rapporto famiglia-impresa

La **VOLONTA'** DELLA CRESCITA deriva dall'imprenditore



La ripresa parte da qui

## B. LA PROFESSIONALITA' MANAGERIALE (segue): CONCLUSIONE

### 1. LA NICCHIA E' DIFENDIBILE O NO?

*cioè:*

LA STRATEGIA E' DIFENDIBILE DA CONCORRENTI IMITATORI?

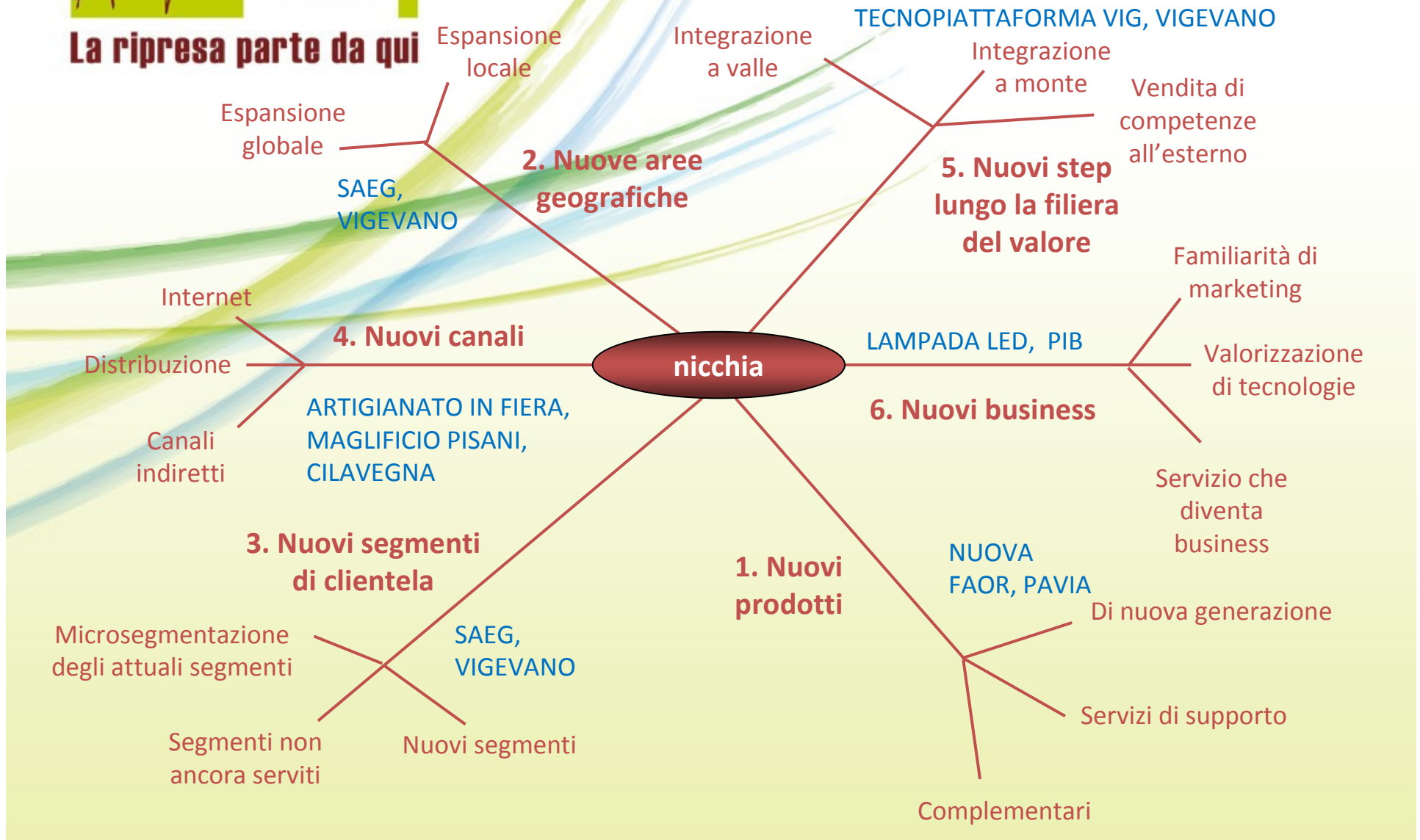
LA STRATEGIA E' DIFENDIBILE DA EVENTUALI CONCORRENTI PIU' GRANDI CON UN RAGGIO DI AZIONE PIU' AMPIO?

LA STRATEGIA E' DIFENDIBILE DA CONCORRENTI CHE PERSEGUONO UNA ALTRA STRATEGIA DI BASE (sia essa con un vantaggio di costo o di differenziazione)?



# Se la nicchia non è difendibile si aprono diverse OPZIONI DI **DIVERSIFICAZIONE**: LE DIRETTRICI DELLA CRESCITA PER ADIACENZE DELLE IMPRESE ARTIGIANE

La ripresa parte da qui





B. LA PROFESSIONALITA' MANAGERIALE (segue):

CONCLUSIONE

La ripresa parte da qui

## 2. E' NECESSARIO CRESCERE O MENO?

N.B. NON ESISTE SOLO LA CRESCITA QUANTITATIVA

Per attrarre risorse qualificate umane e/o finanziarie ESISTE ANCHE, e soprattutto:

- LA CRESCITA QUALITATIVA:
- LA CRESCITA RELAZIONALE (soprattutto per e fra le aziende artigiane con risorse finanziarie limitate)



***La crescita sana***

*“Non ci si mette insieme se non c'è un bisogno: solo così nasce la rete”,  
Progetto Tecnopiattaforma – VIG, Vigevano , 25/5/2010*



La ripresa parte da qui

## CONCLUSIONE 1

### *La crescita sana*

Non esiste una ricetta per la crescita sana, esistono degli **STRUMENTI** nell'ambito di un **PROCESSO** di **MANAGERIALIZZAZIONE** che la crisi rende più urgente e che coinvolge diverse figure

*“Da imprenditore a... manager”,  
Daniele Riva, Cremonini Srl, Vigevano 25/5/2010*



**La ripresa parte da qui**

Appendice alla CONCLUSIONE 1

## ***Le difficoltà tipiche del processo***

per L'IMPRENDITORE

- ✓ La consapevolezza di dover delegare
- ✓ La messa a fuoco di "che cosa" delegare
- ✓ La disponibilità a rispettare le deleghe
- ✓ La scelta delle persone giuste
- ✓ L'introduzione degli STRUMENTI

per I MANAGER INSERITI DALL'ESTERNO

- ✓ Comprendere l'impresa in cui si è inseriti
- ✓ Comprendere il proprio mandato
- ✓ Replicare gli STRUMENTI conosciuti

## ***Le condizioni di successo del processo***

per L'IMPRENDITORE

- ✓ Impostare correttamente i rapporti famiglia-impresa
- ✓ Rendere l'azienda attrattiva per i non familiari qualificati introducendo STRUMENTI

per I MANAGER INSERITI DALL'ESTERNO

- ✓ Curare contenuti e toni della comunicazione non facendosi coinvolgere nei conflitti familiari
- ✓ L'adeguamento degli STRUMENTI alla specificità aziendale



**La ripresa parte da qui**

## **CONCLUSIONE 2**

### **GLI STRUMENTI PER USCIRE DALLA CRISI... DIVERSIFICANDO E INNOVANDO**

#### **IL SISTEMA DI REPORTING**

Condizione necessaria (ma non sufficiente)

- a) per il buon funzionamento del “team imprenditoriale” e dell’azienda tutta;
- b) per affrontare la crisi

UNA “VISIONE” condivisa dal “team imprenditoriale” supportata dalla VOLONTA’ DI CAMBIARE MENTALITA’

*“La prima difficoltà è stata a livello mentale”,  
Roberto Faini, Nuova Faor, Vigevano 25/5/2010*



**La ripresa parte da qui**

## Appendice alla CONCLUSIONE 2

Il SISTEMA DI REPORTING è una *condizione necessaria* per il buon funzionamento del “team imprenditoriale” e dell’azienda tutta perché consente di:

- Assegnare obiettivi e risorse
- Verificare periodicamente il raggiungimento degli obiettivi
- Disporre di dati oggettivi su cui fondare discussioni, valutazioni e decisioni
- Motivare le persone

***ma non sufficiente perché***

Il team imprenditoriale deve analizzare i numeri fondamentali che documentano lo “stato di salute” dell’impresa alla luce di un PIANO MOTIVANTE che coinvolge tutti i collaboratori

*“La nuova lavorazione per l’implantologia orale ha richiesto un cambiamento radicale delle attrezzature e delle tecnologie di lavoro. .. ma soprattutto il cambiamento di mentalità del personale”, Lorenzo Cardana, SAEG Srl, Vigevano, 25/5/2010.*