

**STRATEGIE** ■ L'incertezza dell'economia spinge le aziende a rafforzare le loro attività principali: cala l'appeal della diversificazione

## Avanti tutta ma sul core business

Le società valorizzano gli asset che sanno gestire meglio: qualcuno però non rinuncia ad allargarsi

■ **ANALISI**

### Taglio degli sprechi e investimenti mirati

**C**oncentrazione sul core business. Sembra essere questa la strada seguita dalle imprese in questa fase di incertezza dei mercati. E se proprio si deve diversificare, vada per la diversificazione, ma che sia moderata.

«Gli entusiasmi sulle diversificazioni si sono placati — spiega Antonio Martelli, docente di strategie manageriali all'Università Bocconi di Milano e presidente della società di consulenza Sitea —. La fase di recessione degli ultimi anni da cui escono le imprese non ha certo agevolato le strategie di diversificazione».

**Concentrazione sul core business.** Gli esempi recenti di concentrazione sul core business confermano la tendenza prevalente. L'Oréal ha deciso di cedere Lanvin (pret-a-porter e profumi) alla holding Harmonie per completare il processo di riorganizzazione attorno alle

attività principali, la cosmesi e la dermatologia. La cessione di Lanvin segue quella del gruppo editoriale Marie Claire, eseguita sempre nell'ottica di rafforzare il core business.

Anche **Finmeccanica** si focalizza sempre più sull'attività core, aerospazio e difesa, attraverso un processo di ristrutturazione, accordi di partnership internazionali e riduzione della presenza nei settori energia e trasporti. **Telecom Italia** cede a Printel (gruppo Poste) il ramo d'azienda relativo alla stampa delle bollette telefoniche, con

conseguenti risparmi di costi e la conferma della volontà di concentrarsi sul core business.

Strategia improntata al perseguimento del core farmaceutico anche per il gruppo tedesco-francese **Aventis**, nato dalla fusione della Hoechst e della Rhône Poulenc, che cede la sua partecipazione industriale nella Messer Griesheim (gas per usi sanitari e alimentari) a un consorzio finanziario formato dalla società di partecipazione Allianz Capital Partner e dalla Banca di investimento americana Goldman Sachs.

Altra impresa che mette in ordine la produzione è la società metallurgica **Teksid** che prosegue la riduzione della presenza nelle aree non core business e raddoppia la produzione di alluminio. La famiglia Caprotti, proprietaria della catena **Esse-lunga**, ha da poco ceduto la Manifattura di Albiate (già Tessitura Caprotti) al Cotificio di Albini per essere libera di dedicare tutte le risorse sulla grande distribuzione. La scorsa estate **Fininvest** per fare rotta decisa su comunicazione, intrattenimento e nuovi media, si era liberata di una settantina di pri-

prietà immobiliari commerciali e della Holding dei Giochi (Hdg), ceduta al gruppo Giochi Preziosi.

**Diversificazione.** Anche se la tendenza prevalente è targata "concentrazione sul core business" da realizzare attraverso dimissioni non strategiche e accordi di alleanza, è anche vero che soprattutto in alcuni settori industriali e per i grandi gruppi, la diversificazione sembra essere una strategia seguita. La **Fiat**, per esempio, ha avviato un deciso processo di diversificazione in attività che non richiedono grossi investimenti fissi. Oltre al gruppo torinese un'altra grande azienda che recentemente ha puntato sulla diversificazione, senza dimenticare però di investire sull'attività principale, è **Csp International**. L'azienda mantovana, attiva nella produzione di calze e collant, come risposta alla fase di calo del core business ha fatto rotta sull'intimo acquisendo

la Lepel. Nello stesso settore delle calze, **Pompea** ha da poco acquisito, imboccando la strada della diversificazione, il marchio Glamour con l'obiettivo di crescere nell'Est europeo.

Anche il gruppo **Carraro** ha avviato da qualche anno un processo di diversificazione per passare dalla produzione di sistemi di trazione per trattori e macchine da costruzione al comparto dei carrelli elevatori stringendo accordi con Caterpillar e Volvo. Altri esempi di diversificazione produttiva sono offerti da **Sammontana**, dai gelati alla croissanterie congelata, **Cremonini** che dopo mucca pazza accelera su ristorazione e distribuzione, **Enel** che a fronte della liberalizzazione dell'energia elettrica fa rotta su gas, acqua e telecomunicazioni, **Bulgari** che entra nel settore alberghiero con l'accordo con l'americana Luxury Group, divisione della catena alberghiera Marriot.

**LUCA VITALE**

**DI ALDO CANONICI**  
Le riduzioni di organico vengono elencate oggi come in un bollettino di guerra: la Marconi — è soltanto di pochi giorni fa — dopo il crollo in borsa annuncia 4mila tagli che vanno ad aggiungersi ai 4mila già annunciati; alla Daimler riduzione di 35mila posti, la General Electric potrebbe, secondo «Business Week», licenziare fino a 75mila dipendenti nel prossimo biennio. Crescono mille impiegati alla Nokia, 9.500 vanno licenziati alla Mitsubishi. In Italia, affermano le statistiche, si contano quest'anno 17mila posti in meno nelle grandi imprese.

**Il nuovo scenario.** Si può naturalmente discutere se si tratti di vera depressione o di crisi temporanea, ma un fatto è certo: il management dovrà imparare a operare in una situazione ben diversa da quella di un paio di anni fa e che appare oggi come un bel sogno svanito. Quali le nuove strategie da utilizzare? Le riduzioni di organico rappresentano — tutto sommato — il primo rimedio, ma non certo il più utile e soprattutto troppo semplicistico. Gli esperti convengono che la migliore soluzione in caso di crisi risiede in un insieme di azioni che tocchino le risorse umane, i clienti/mercato, l'organizzazione, l'immagine aziendale.

Il dilemma maggiore — garantisce il «Wall Street Journal» quello di riuscire a scegliere dal punto di vista organizzativo tra la dislocazione geografica e il prodotto. Giganti come Procter & Gamble e Ford hanno speso miliardi da soli o con i propri

il nuovo ruolo del facility manager, colui che garantisce una strategia del genere guardando le singole operazioni con un occhio capace di coordinare questo scorporo. Pensiamo a una Asl ospedaliera o a una clinica, il cui scopo è quello di tutelare la salute del paziente e che nel far ciò deve anche preoccuparsi della fornitura di gas medicali, degli spazi verdi, dei call center, della sicurezza dei locali, con il rischio di distrarsi dal suo vero obiettivo.

Il taglio degli sprechi resta naturalmente un obbligo per tutti, ma attenti a considerare il problema con rigidità e burocrazia. Il pericolo maggiore è nella strategia delle risorse umane in momenti di crisi. Un'operazione classica quella di tagliare formazione e nuove assunzioni. Rinunciare all'addestramento è un po' come rinunciare alla manutenzione. Certo che si risparmia qualcosa sul momento, ma si paga tanto in più alla distanza.

**A caccia di opportunità.** In verità, come gli esperti di management continuano a insegnare anche le situazioni di rischio celano forti opportunità. Basta sapersi muovere nella maniera adeguata consiglia Ram Charan, uno dei consulenti più ascoltati in questo periodo. In primo luogo con gli uomini.

Assumere forze nuove in questi momenti può essere un ottimo affare: in un contesto contrassegnato da pochi concorrenti, è possibile garantirsi i migliori talenti presenti sul mercato. In altre parole un vantaggio come crede la più efficiente linea aerea americana, la Southwest Airlines che ha esaminato nel

#### ■ ALL'INTERNO

■ **La fotografia delle società di selezione**

PAGINA 34

■ **Euro: i distributori prevedono aumenti dei prezzi di listino**

PAGINA 35

■ **Roberto Berardi: un italiano in Kimberly-Clark**

PAGINA 36

#### ■ CHI SI CONCENTRA

### Rosa: «Snia si rifocalizza sulle tecnologie mediche»

**S**nia fa rotta decisa sulla bioingegneria. È questo nuovo core business del gruppo industriale che sta progressivamente abbandonando la presenza negli altri settori, delle fibre, della chimica e dell'energia.

«È una strada ormai irreversibile — spiega il presidente e amministratore delegato di Snia, Umberto Rosa —, quella della rifocalizzazione del business sulle tecnologie biomedicali, iniziata nel '99 e che sta già dando

riguarda la produzione di ossigenatori e sistemi per la circolazione extracorporea del sangue; cardiac rhythm management che produce pacemakers e sistemi impiantabili che trasmettono impulsi elettrici al cuore per il controllo del ritmo cardiaco; cardiovascular implantable devices che comprende la produzione di valvole cardiache (biologiche e meccaniche) e stent coronari rivestiti di carbonio emocompatibile; renal care che riguarda prodotti monouso e macchine per il trattamento delle patologie renali acute

#### ■ CHI DIVERSIFICA

### Rana: «Dai tortellini alla ristorazione diretta»

**D**iversificazione moderata. Così Giovanni Rana, descrive la nuova strategia del gruppo alimentare che porta il suo nome, specializzato nella pasta fresca ripiena. Il Pastificio Rana ha deciso di diversificare per poter crescere e cogliere le nuove opportunità del mercato.

«Conservare un trend di crescita annuo del 15% — spiega il fondatore dell'azienda di San Giovanni di Lupatoto (Verona) — non si può fare contando solo sui tortellini, che crescono in Italia a un rit-

le al ragù e risotti, da scaldare nei forni a microonde — sui corner e sulle Trattorie di Giovanni Rana. Per quanto riguarda i corner, si tratta di una sorta di bar per la ristorazione veloce — aperti per il momento a Fiumicino e nei centri commerciali di Cinisello Balsamo (Milano) e Piacenza — dove vengono serviti in tempi rapidi primi piatti pronti cotti all'istante di tortellini, ravioli e altra pasta fresca marchiata Rana. «Il concetto — dice Rana — è che il consumatore può, allo stesso prezzo e negli stessi tempi, mangiare anziché un panino un piatto caldo di pasta. E il pubblico

**Le situazioni di rischio creano anche opportunità di crescita**

## Rosa: «Snia si rifocalizza sulle tecnologie mediche»

**S**nia fa rotta decisa sulla bioingegneria. È questo nuovo core business del gruppo industriale che sta progressivamente abbandonando la presenza negli altri settori, delle fibre, della chimica e dell'energia.

«È una strada ormai irreversibile — spiega il presidente e amministratore delegato di Snia, Umberto Rosa —, quella della rifocalizzazione del business sulle tecnologie biomediche, iniziata nel '99 e che sta già dando continui segnali di conferme positive con una crescita costante della redditività e che oggi per Snia vale il 50% del fatturato». Nel 2000 le attività del settore di tecnologia medicale di Snia hanno complessivamente prodotto ricavi pari a 494,5 milioni di euro (+19% rispetto al '99), realizzati per l'80% all'estero su un fatturato globale pari a 1,266 milioni di euro. Snia ha recentemente potenziato la sua posizione nella medical technology con le acquisizioni dell'americana Cobe e la france-



Umberto Rosa

se Ela Medical.

Il gruppo Snia, che opera con circa 8mila dipendenti, con sede a Milano e basi operative in Europa, Stati Uniti, Australia e Giappone, nell'ambito della tecnologia medicale ha quattro aree di business: cardiac surgery, l'area di maggiore rilevanza con oltre il 27% dei ricavi che

riguarda la produzione di ossigenatori e sistemi per la circolazione extracorporea del sangue; cardiac rhythm management che produce pacemakers e sistemi impiantabili che trasmettono impulsi elettrici al cuore per il controllo del ritmo cardiaco; cardiovascular implantable devices che comprende la produzione di valvole cardiache (biologiche e meccaniche) e stent coronarici rivestiti di carbonio emocompatibile; renal care che riguarda prodotti monouso e macchine per il trattamento delle patologie renali acute tramite emodialisi.

«Il settore delle tecnologie biomediche — dice Rosa — mette al riparo dall'incubo della ciclicità, ma è un'area dominata dall'innovazione. Il biomedico è innovativo per obbligo e non per scelta imprenditoriale». E Snia nel '99 ha investito in impianti e in ricerca e sviluppo 95 miliardi di lire, pari a circa il 12% dei ricavi. Della ricerca italiana Rosa dice che «in media è mediocre, ma nel pubblico esistono centri di eccellenza che andrebbero valorizzati. Snia — aggiunge Rosa — fa tanta ricerca anche all'estero in Francia, Germania e Stati Uniti per esempio».

A portare il gruppo sulla strada della bioingegneria sono stati la storia industriale e le scelte di strategia imprenditoriale. Storicamente Snia era focalizzata sulle fibre, che costituiscono l'ex core business (settore al momento in joint venture con Rhodia) e tutto il resto è nato per integrare questo business. «Ma ora — dice Rosa — attraverso abbandoni, ma senza sprechi di valore o per mezzo di alleanze strategiche, il gruppo si trasforma da azienda chimica a gruppo biomedicale. È un settore in fortissima crescita, nel quale Snia può avere un grande futuro a un ritmo non inferiore al 10% annuo con un miglioramento della redditività».

Lu.V.

## Rana: «Dai tortellini alla ristorazione diretta»

**D**iversificazione moderata. Così Giovanni Rana, descrive la nuova strategia del gruppo alimentare che porta il suo nome, specializzato nella pasta fresca ripiena. Il Pastificio Rana ha deciso di diversificare per poter crescere e cogliere le nuove opportunità del mercato.

«Conservare un trend di crescita annuo del 15% — spiega il fondatore dell'azienda di San Giovanni di Lupatoto (Verona) — non si può fare contando solo sui tortellini, che crescono in Italia a un ritmo compreso tra il 2,5 e il 4 per cento.

Per questo abbiamo deciso di entrare nel servizio della ristorazione diretta proponendoci non solo come produttori, ma anche come distributori di piatti pronti al consumatore».

La diversificazione, come strada obbligata quindi per alimentare e fare crescere il giro d'affari della pasta fresca, è settore in cui Rana è leader europeo con un fatturato che nel 2000 è stato superiore a 450 miliardi di lire (nel '99 era di 430 miliardi).

Diversificazione sì, ma con due regole, avverte Rana: «Diversificheremo con cautela e soprattutto puntando, come nostra tradizione, sempre sulla qualità e sulla genuinità dei prodotti». E facendo anche leva sul brand: «Il nostro marchio — dice Rana — ha una notorietà che supera il 94 per cento».

La diversificazione si muove quindi sui piatti pronti — come orecchiette o tagliatelle

al ragù e risotti, da scaldare nei forni a microonde — sui corner e sulle Trattorie di Giovanni Rana. Per quanto riguarda i corner, si tratta di una sorta di bar per la ristorazione veloce — aperti per il momento a Fiumicino e nei centri commerciali di Cinisello Balsamo (Milano) e Piacenza — dove vengono serviti in tempi rapidi primi piatti pronti cotti all'istante di tortellini, ravioli e altra pasta fresca marchiata Rana. «Il concetto — dice Rana — è che il consumatore può, allo stesso prezzo e negli stessi tempi, mangiare anziché un panino un piatto caldo di pasta. E il pubblico sembra avere recepito il messaggio e ha accolto bene il ristoro di Fiumicino». Secondo le previsioni un punto ristoro come quello dell'aeroporto di Fiumicino dovrebbe servire 100-200mila pasti annui.

Altro fronte di diversificazione sono le trattorie con la prima apertura prevista entro fine anno a Verona, ma Rana pensa già al colpo grosso, dicendo che: «Sarebbe bello averne una presto a New York».

Con il progetto Network, Rana apre i suoi canali di logistica e distribuzione, che garantiscono che in tre giorni il prodotto arrivi dalla fabbrica agli scaffali in tutta Europa, ad altri marchi. Il servizio è utile soprattutto per le medie imprese che da sole non hanno la forza di espandersi in tutta Europa.

Tra i prossimi scenari di futura diversificazione, potrebbe esserci anche quello della vendita di verdura fresca, confezionata e pronta per il consumo. Rana produce sui 500 ettari di proprietà a Mendoza, in Argentina, gli ortaggi biologici finora utilizzati per i ripieni della pasta e per i sughi. È allo studio la possibilità di venderla direttamente sui banchi dei supermercati europei. E la qualità è sempre la regola dominante da seguire. Basta pensare che Rana per non surgelare le verdure e poi scongelarle per utilizzarle nei ripieni dei tortellini le fa viaggiare in aereo a costi nettamente superiori. Ma almeno il sapore è assicurato.

Lu.V.

e che appare oggi come un bel sogno vanito. Quali le nuove strategie da utilizzare? Le riduzioni di organico rappresentano — tutto sommato — il primo rimedio, ma non certo il più utile e soprattutto troppo semplicistico. Gli esperti convengono che la migliore soluzione in caso di crisi risiede in un insieme di azioni che tocchino le risorse umane, i clienti/mercato, l'organizzazione, l'immagine aziendale.

Il dilemma maggiore — garantisce il «Wall Street Journal» quello di riuscire a scegliere dal punto di vista organizzativo tra la dislocazione geografica e il prodotto. Giganti come Procter & Gamble e Ford hanno speso miliardi di dollari o con i propri consulenti di fiducia per decidere se orientare le proprie operazioni in base alla separazione geografica Paese per Paese oppure seguendo le linee di prodotto. Un'operazione durata, a esempio, alla Ford oltre cinque anni e che ha permesso di recuperare qualcosa come cinque miliardi di dollari in una prima fase, ma che è poi costata una perdita di quota del mercato in Europa dal 13 all'8,8 per cento. La spiegazione risiede nel fatto che organizzarsi in base alla linea di prodotto permette di standardizzare in maniera più efficiente gli impianti, di vendere con maggiore rapidità il prodotto finito, di coordinare meglio i prezzi, di tagliare le linee di produzione sovrabbondanti. Ma, in compenso, rischia di far perdere al manager una parte del suo processo decisionale e il contatto con i bisogni e i gusti dei singoli clienti.

Tutto all'esterno. Una scelta importante resta quella dell'outsourcing, il portare fuori dall'azienda tutto ciò che non costituisce core-business. La filosofia quella di concentrarsi sulle attività fondamentali e di trasferire ad altri quelle operazioni che poco hanno a che fare con la «mission» della società. Ecco dunque

qualcosa sul momento, ma si paga tanto in più alla distanza.

A caccia di opportunità. In verità, come gli esperti di management continuano a insegnare anche le situazioni di rischio celano forti opportunità. Basta sapersi muovere nella maniera adeguata consiglia Ram Charan, uno dei consulenti più ascoltati in questo periodo. In primo luogo con gli uomini.

Assumere forze nuove in questi momenti può essere un ottimo affare: in un contesto contrassegnato da pochi concorrenti, è possibile garantirsi i migliori talenti presenti sul mercato. In altre parole un vantaggio come crede la più efficiente linea aerea americana, la Southwest Airlines che ha esaminato nel 1999 170mila curriculum a essa inviati per scegliere le risorse da destinare a 6mila posizioni vacanti. È il momento di saper valutare la gente, aiutarla a crescere nella carriera.

Creatività in gioco. In secondo luogo investire nei nuovi mercati ricorrendo alla creatività per cercare nuovi sbocchi alle produzioni, più che rubacchiare qualche quota di mercato ai concorrenti. Basti pensare a quanto accade in Europa nell'area delle utilities, dove molte società sono passate a operare da singoli servizi a mercati allargati, unendo a esempio l'acqua al gas, all'elettricità, ai rifiuti ambientali, alle telecomunicazioni. Caso limite quello della Centrica in Gran Bretagna che è uscita con pieno successo dal suo mercato tradizionale del gas e oggi ha in mano anche la seconda carta di credito del Paese e possiede l'Automobile Club.

E ancora investire in informatica, la cui importanza non potrà che continuare a crescere nel tempo e rafforzare infine l'immagine aziendale. È proprio nei momenti in cui tutto cambia con enorme rapidità che il top manager deve essere in grado di dialogare continuamente con i suoi stakeholders: azionisti, mondo esterno, clienti, dipendenti per far conoscere le decisioni e la visione del mondo imprenditoriale.

Le situazioni di rischio creano anche opportunità di crescita

CASI AZIENDALI ■ All'Imd di Losanna 400 dirigenti di tutto il mondo studiano la comunità

## San Patrignano modello d'impresa

**M**otivazione, prima di tutto. Ma anche efficacia, efficienza, qualità, innovazione e "team building", cioè imparare a fare squadra. In una parola, competitività. Non stiamo parlando dell'ennesima "formula magica" del management, anche se siamo all'Imd di Losanna, la più autorevole business school europea. Il "caso" che imprenditori ed executive di tut-

**C**ome è organizzata la comunità riminese? Alcuni aspetti sono peculiari. Il Consorzio di San Patrignano gestisce tre cooperative: Società cooperativa sociale, Cooperativa sociale prodotti e servizi; Cooperativa sociale casa d'arte.

Alloggi. I ragazzi vengono ospitati in 228 camere da letto con servizi per 6-8 persone. Negli ultimi dieci anni è stato realizzato un villaggio con 60 casette mono e bifamiliari per le famiglie. Attualmente ci sono circa 1.800 ospiti (di cui 160 opera-

### La cittadella dei ragazzi

zioni mediche e specialistiche per tutti gli ospiti. Nel Centro svolgono la loro attività tre medici a tempo pieno (tra cui un infettivologo), 30 tra medici e specialisti a tempo parziale, 15 infermieri professionali e sei ausiliari, integrati da circa 20 volontari. C'è una banca dati con oltre 11mila schede relative agli ultimi 15 anni.

Nel 1999 l'ufficio legale della comunità ha inoltre seguito 1.362 procedimenti penali e 600 cause civili strettamente legati al diritto di famiglia. Il totale degli anni alternativi alla detenzione dal 1983 è stato di 1.500.

Logistica. L'estensione della comunità è di 250 ettari. I pasti serviti settimanalmente sono circa 25mila consumando cinque quintali di for-

è di 864mila litri, mentre quella di latte di pecora ammonta a 14.600 litri.

Tempo libero. Esiste una biblioteca con oltre 10mila libri, due strutture per la programmazione cinematografica e televisiva, una tensostruttura con attrezzature sportive e palestra, una piscina aperta nei mesi estivi.

Sport. Vengono praticati equitazione, calcio, basket, pallavolo. Si svolgono una mezza dozzina di tornei interni che coinvolgono tutti i



La mensa della comunità di San Patrignano dove ogni settimana vengono serviti 25mila pasti

ghe. E si sta anche pensando di "clonare" l'esperienza riminese all'estero: ci sono già diverse "copie" di San Patrignano in Olanda, Svezia, Norvegia e America latina. Dall'ottobre '97 San Patrignano è stata riconosciuta come Ngo (Organizzazione non governativa) ed è accreditata all'Onu con la qualifica di ente consultivo sulle problematiche sociali. Attualmente tra gli ospiti ci sono anche ragazzi croati e sloveni (ex soldati drogati con eroina per vincere