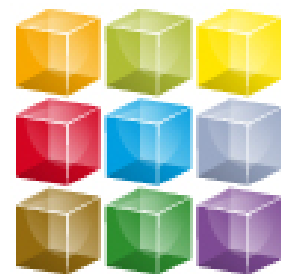




Dalla subfornitura alla Rete di Imprese



ASSORETIPMI
ASSOCIAZIONE RETI DI IMPRESE PMI



Dalla subfornitura alla Rete di Imprese



Ing. Livio Lavelli
Delegato Provincia di Lecco
ASSORETIPMI

Manager di Rete - Esperto di Strategia, Organizzazione e Processi

Consulenza – Coaching – Formazione

www.liviolavelli.it

livio.lavelli@gmail.com

l.lavelli@assoretipmi

livio@liviolavelli.it

Cell. 335.666.5786



FARE RETE: LE NECESSITA' FONDANTI



CAMBIAMENTO ← SOPRAVVIVENZA

- Concorrenza globale
- Ritmo serrato dell'innovazione tecnologica
- Integrazione Europea
- Immigrazione e interrazionalità
- La comunicazione istantanea portata da Internet



TEMPO

Cambiare Pelle

- Aggregazione
- Condivisione
- Coinvolgimento



FARE RETE

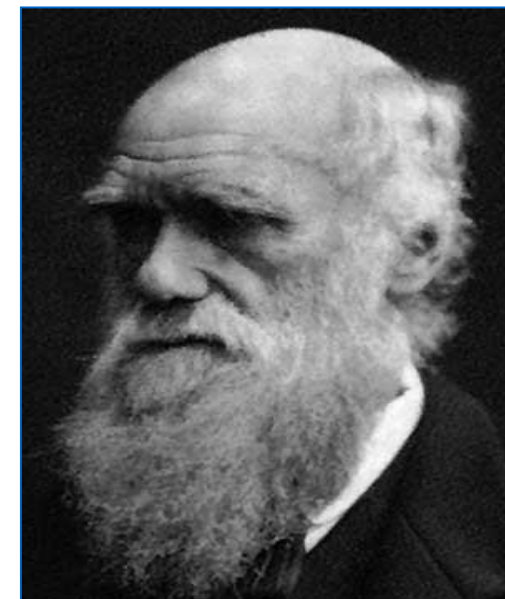


CAMBIAMENTO NON COME MINACCIA MA COME OPPORTUNITA'

“Non è la specie più forte che sopravvive, né quella più intelligente.
E' invece quella che si adatta più velocemente al cambiamento.
(Charles Darwin - Origin of the Species)”

“Non è l' Azienda più forte che sopravvive, né
quella più grande.

**E' invece quella che si adatta più
velocemente al cambiamento”**





DA DOVE COMINCIARE





- 1) **Decidere l'IDEA AGGREGANTE** (necessità di: crescita, innovazione, espansione mercato)
- 2) **Decidere che modello di Rete (Peer-to-Peer)** (non ci deve essere una impresa dominante)
- 3) **Avere un Elemento Aggregante e per una corretta Governance (Manager di Rete)**
- 4) **Partire gradualmente** (fare amicizia, piccole ottimizzazioni, microprogetti, verifica bandi...)
- 5) **Sottoscrivere il Contratto di Rete** (non impegnativo ma importante)
- 6) **Individuare un Progetto comune**
- 7) **Presentare il progetto per finanziare:**
 - a) **Innovazione**
 - b) **Internazionalizzazione**



FARE RETE: IL PUNTO DI PARTENZA



PARTENZA

- Condividere la necessità del cambiamento
- Credere insieme al successo degli obiettivi
- Sentire le necessità dell'innovazione e dell'espansione nel mercato

IDENTIFICARE E DECIDERE UN'IDEA AGGREGANTE



DEFINIRE LA TIPOLOGIA DELLA RETE

- Pariteticità delle imprese sia nelle fasi decisionali che nella ripartizione
- Non deve esserci un'impresa dominante
- Deve essere accettata da tutti la condizione delle proprie conoscenze e competenze

IDENTIFICARE E ACCETTARE LE MODALITA' DI COLLABORAZIONE



LE DOTI

- a. Deve essere il **primo partner** della Rete: relazione amichevoli tra le persone sono di fondamentale importanza, a volte ancora più della professionalità. Senza amicizia e fiducia reciproca la Rete non può funzionare;
- b. Deve avere **doti psicologiche** non indifferenti, per essere in grado di gestire i ruoli attenuando le personalità dominanti e stimolando le opinioni e le idee di tutti gli individui coinvolti;
- c. Deve saper **individuare e anticipare le criticità** che in modo naturale emergono nella gestione della Rete;
- d. Deve avere doti di **promotore della Rete**, in modo multi direzionale.





Coach più che Manager

- **Doti relazionali – simpatia**
(una rete vive con amicizia e reciproca fiducia)
- **Doti proattive per l'aggregazione**
(push, push, push..)
- **Gestire del consenso del gruppo**
(es. work-shop)
- **Facilitatore, mai decisore**
- **Gestire i problemi (Problem solving e mediazione)**



LE DOTI



I COMPITI

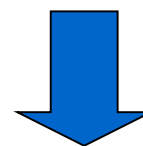
- **Controllo delle singole imprese** (punti di forza e di debolezza, grado di coinvolgimento, disponibilità alla collaborazione e lealtà);
- **Semplificazione e ottimizzazione**
- **Definire le regole** (comportamento e collaborazione condivisi da tutti i partecipanti alla Rete);
- **Definire un sistema integrato di operazioni elementari** (applicabili ai software gestionali)
- **Impostare un sistema di monitoraggio e di misurazione delle prestazioni** (delle singole Imprese e della Rete in funzione degli obiettivi prefissati);



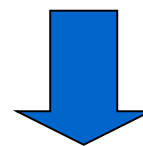


COSTRUZIONE DEL GRUPPO

Da COMANDO-OBEDIENZA
A CONDIVISIONE



Fiducia reciproca
Amicizia



Costruzione del Team
(Team Building)





- *Riunioni costanti*
- *Attività sociali*
- *Attività ricreative*

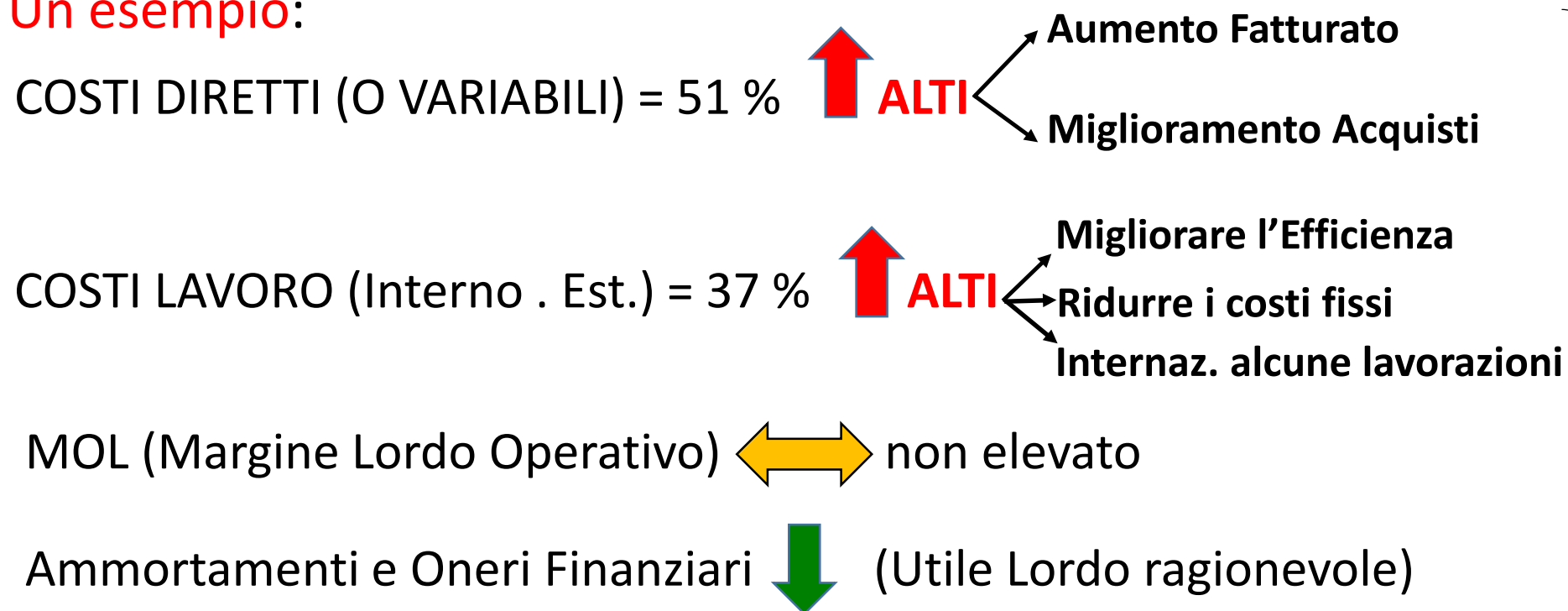


VALUTAZIONI SUL CONTO ECONOMICO

DAL TEAM BUILDING AD UNA VALUTAZIONE ECONOMICA DELLE SINGOLE IMPRESE

- Una riclassificazione del Conto Economico consente già definire a livello macro i problemi e le soluzioni.

- **Un esempio:**



**AUMENTARE
LE VENDITE**



Domanda che un imprenditore deve porsi è:

Creo o distruggo il **VALORE** della mia impresa?

La risposta viene data dall'indicatore **EVA** che misura il valore generato dall'azienda al netto del costo del capitale

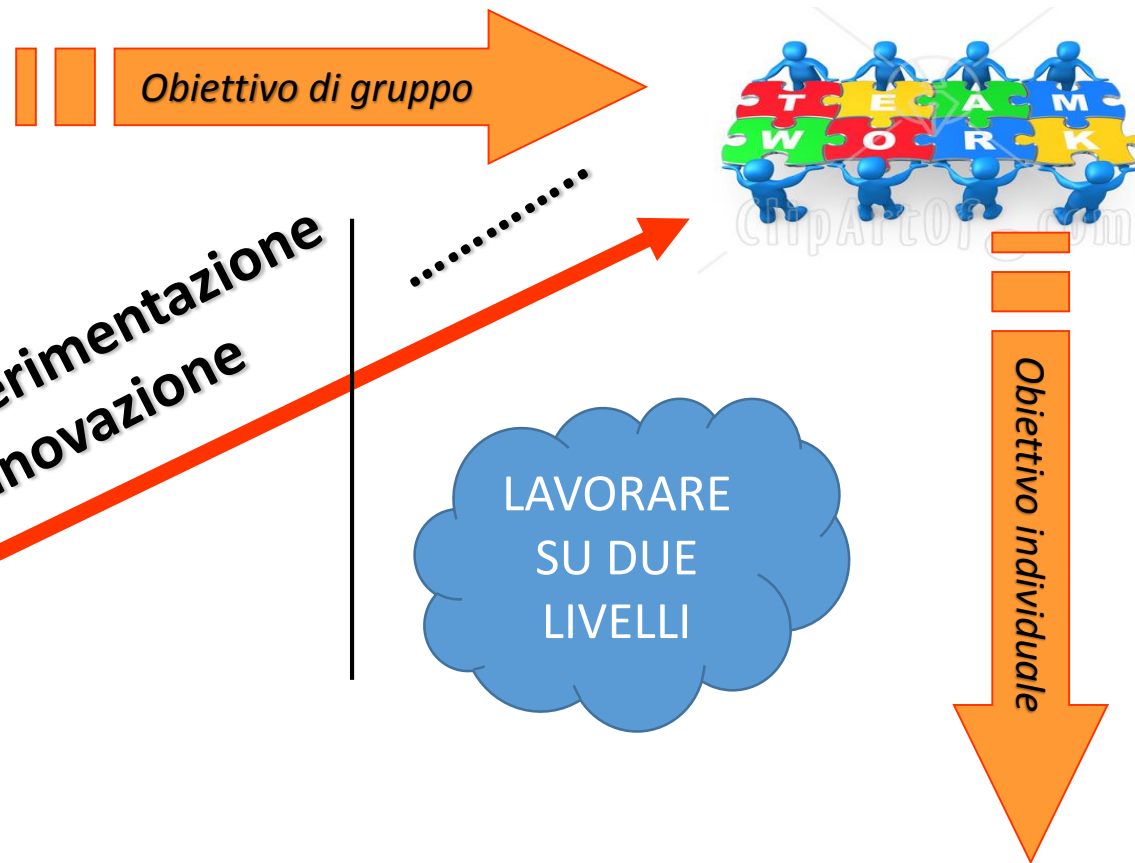
L'EVA ha un stretta relazione con il MOL (Margine Operativo Lordo) che deve avere un valore tale da rendere l' EVA positiva per CREARE valore



IL CAMMINO DI UNA RETE: LAVORARE SU DUE LIVELLI

crescita della Rete = crescita degli Imprenditori

- Non c'è innovazione senza sperimentazione
- Non c'è innovazione senza aggregazione
- La sperimentazione è una attività di rete
- L'innovazione è un processo di gruppo



- Non c'è crescita se non c'è delega => liberare il tempo
- Dare le giuste priorità => concentrarsi sull'essenziale
- Utilizzare strumenti adatti => da imprenditore a manager





COME INIZIARE?

QUAL E' IL MIGLIOR MODO DI PROCEDERE?



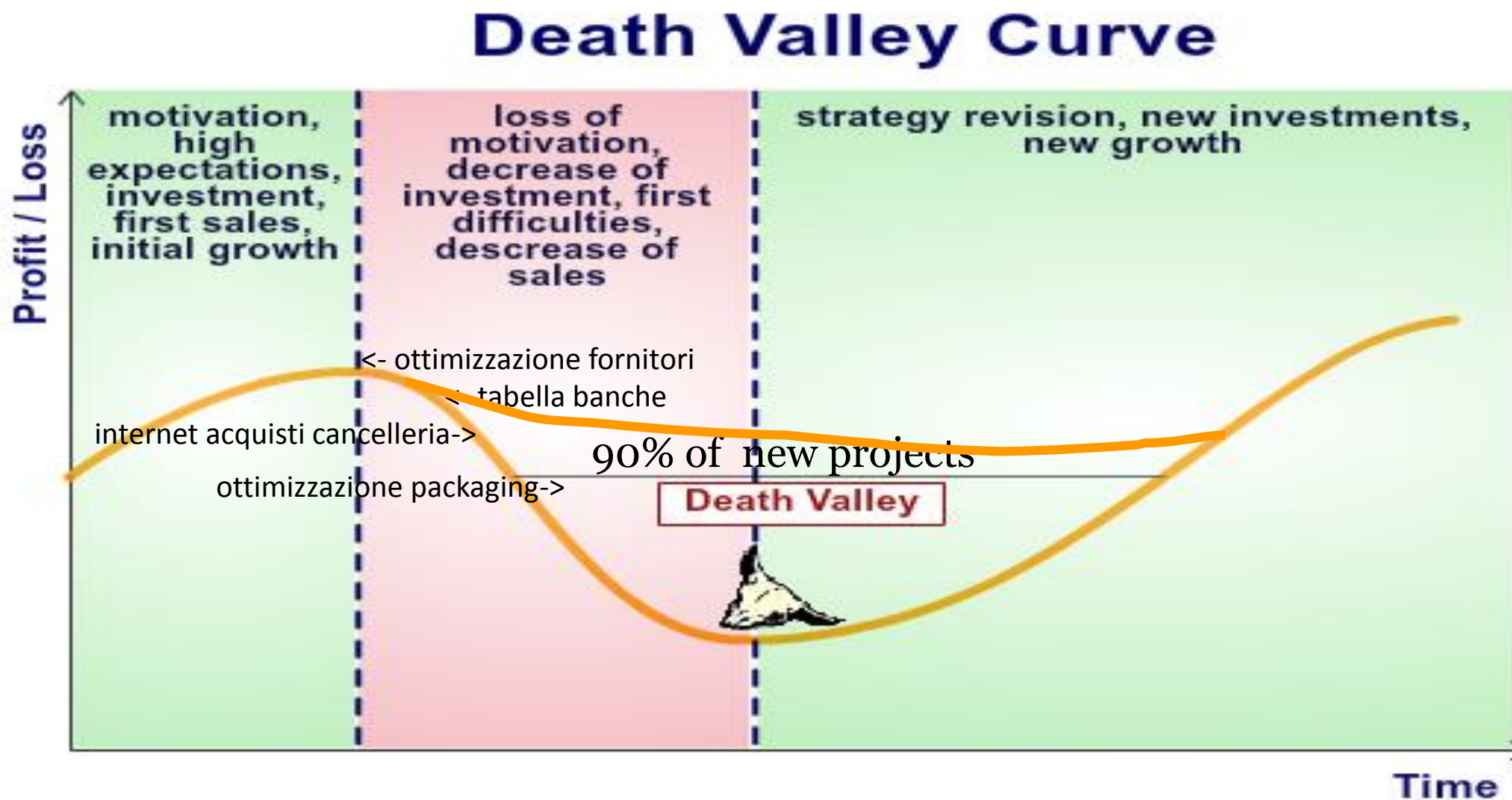
Crescere per gradi :

- Microprogetto 1
- Verifica della efficacia
- Adozione

- Microprogetto 2
- Verifica efficacia
- Adozione
-

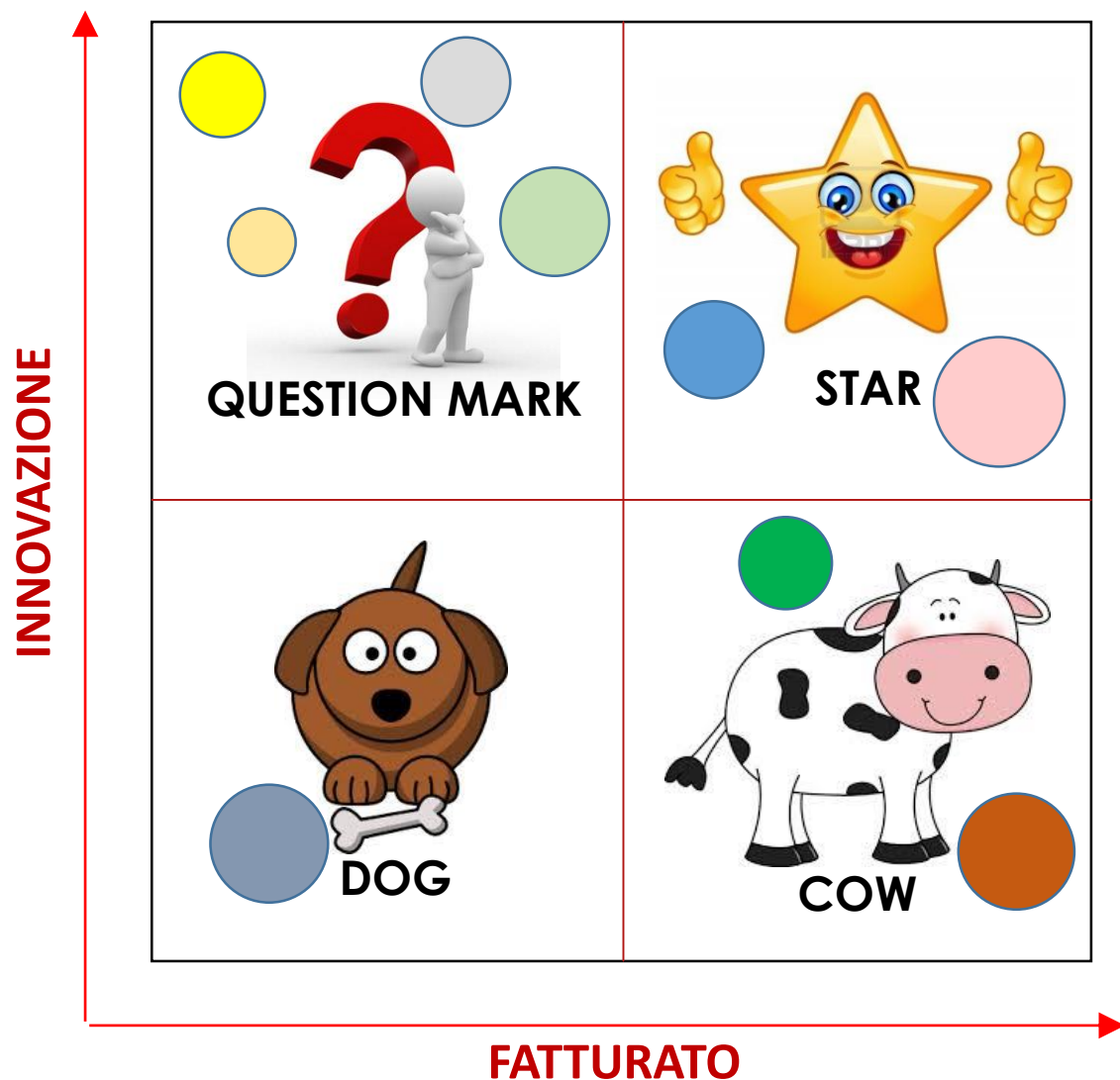


Micro Progetti: una soluzione per superare la Death Valley





Quadrante Magico (Matrice di Boston)



- 1) **Eliminare i CANI**
- 2) **Concorrenza le MUCCHE**
- 3) **Spingere ? verso la STELLA**
- 4) **Fidelizzare la STELLA**

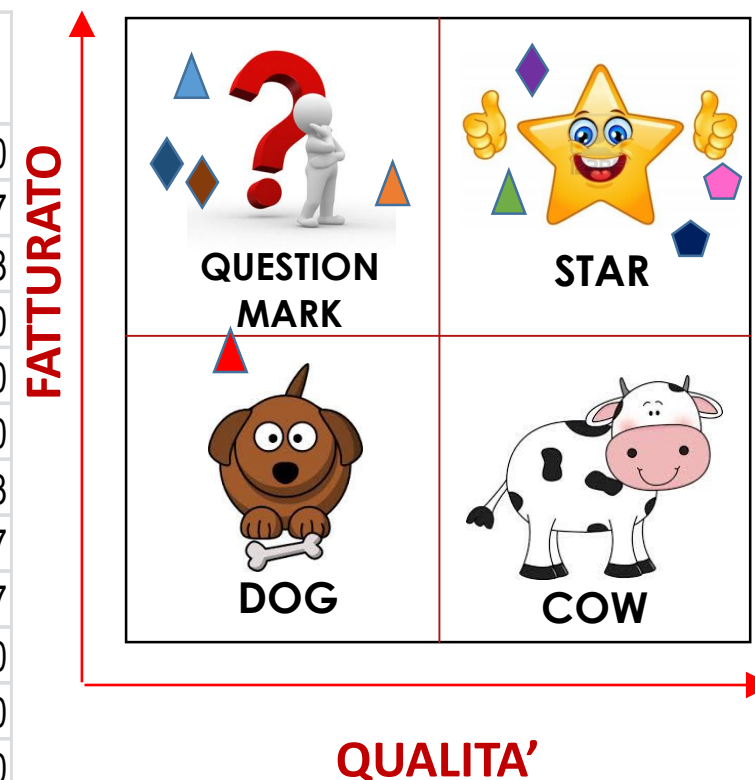
VALUTAZIONE DEI PRODOTTI

- **2 prodotti STAR**
- **4 prodotti innovativi che non hanno raggiunto il pareggio finanziario**
- **2 prodotti MUCCA da curare (= motore finanziario)**
- **1 prodotto CANE da eliminare**



Ottimizzazione Fornitori

sc_ttave	% sul fatturato	% cumulato		Risposta	Tempi di consegna	Qualità	Media
413.378	19,81%	19,81%	Piattina di ferro	4	4	4	4,0
166.627	7,99%	27,80%	Trattamento galvanico e sabbiatura	2	3	3	2,7
128.650	6,17%	33,97%	Materiale non ferroso (rame ottone acciaio inox)	3	3	4	3,3
122.370	5,87%	39,83%	Acciaio temprato per produzione (hanno anche inox in nastri)	4	4	4	4,0
119.852	5,74%	45,58%	Materiale non ferroso (rame ottone)	3	3	3	3,0
119.004	5,70%	51,28%	Nastri di acciaio decappati laminato a freddo	4	2	3	3,0
78.517	3,76%	55,04%	Filo zincato	4	3	3	3,3
78.026	3,74%	58,78%	PVC liquido per la plastificazione	4	4	3	3,7
76.535	3,67%	62,45%	Nastri di acciaio decappati laminato a freddo	3	2	3	2,7
63.255	3,03%	65,48%	Acciaio temprato per produzione (hanno anche inox in nastri)	4	4	4	4,0
60.636	2,91%	68,39%	Galvanica (zincatura, nichelatura, tropicalizzazione)	3	3	3	3,0
45.493	2,18%	70,57%	Tempra su oggetti piccoli	3	3	3	3,0
39.399	1,89%	72,46%	Piattine in ferro	3	3	2	2,7
37.922	1,82%	74,28%	Nastro inox bordato (anche normale)	4	4	4	4,0





Microprogetti: Le prime azioni



TABELLA BANCHE.

Si è creata una tabella tra voci di costo e vari Istituti finanziari valutando quelle voci che più incidono sulle spese bancarie, ad esempio:

- Tasso fuori fido
- Tasso portafoglio/anticipo fatture



OTTIMIZZAZIONE TRASPORTI

Si sono valutate le varie offerte dei trasportatori di ciascuna impresa in rete valutando costi/servizi.

Per stessa tipologia di servizio si fanno e opportune scelte tra qualità, rapidità e costo.



OTTIMIZZAZIONE IMBALLAGGI

Anche in questo caso si è fatta una tabella di tutti i fornitori di imballaggi, si dividono per categorie al fine di trovare per ciascuna categoria di imballaggio quelli che ha il miglior rapporto costo qualità



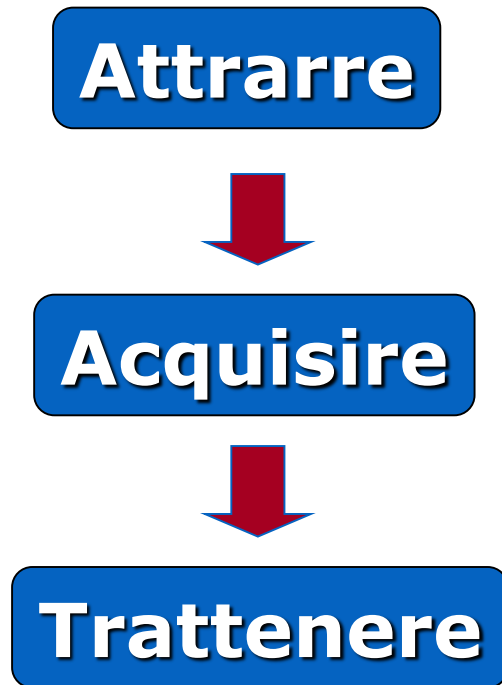
E- Commerce per acquisto cancelleria

Unico fornitore per tutte le imprese:

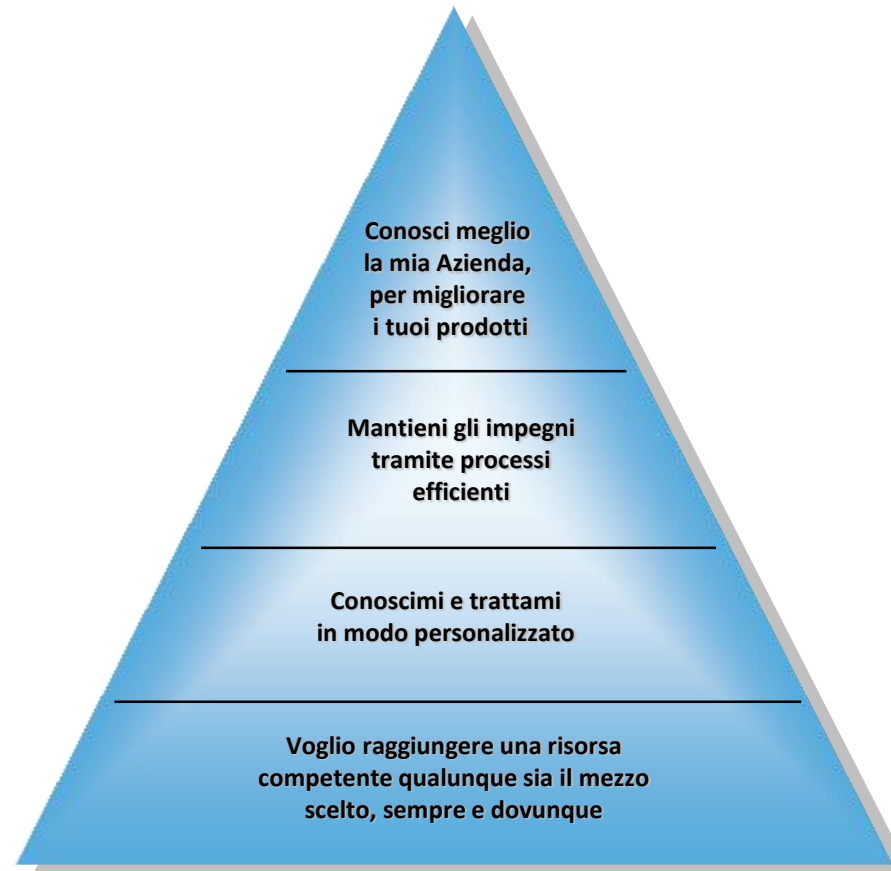
- Sconto quantità
- Maggiore Velocità
- Tracciabilità



Cosa vuole l'Azienda



Cosa vogliono i Clienti





Microprogetti: Client Survey



68% => Cattiva Relazione

48% Difficile accesso alla persona giusta
28% Procedure rigide
20% Personale scortese
12% Risposte lente

17% => Prodotti Inadeguati

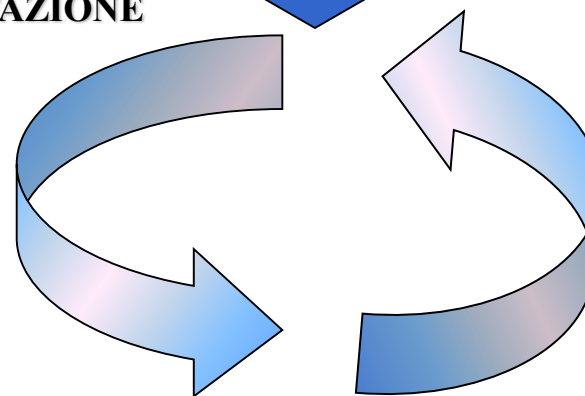
10% => Prezzi

5% => Altro



INFEDELTA'

SCARSA
SODDISFAZIONE



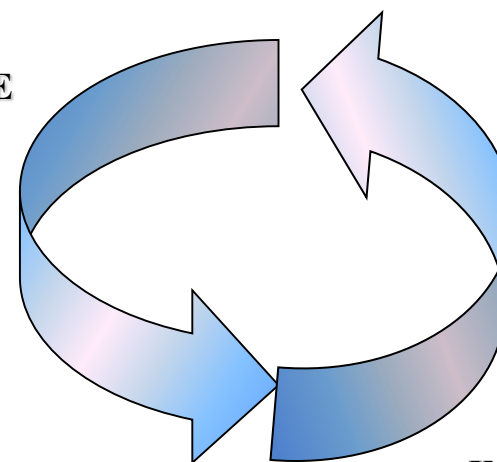
INVESTIMENTI
RIDOTTI



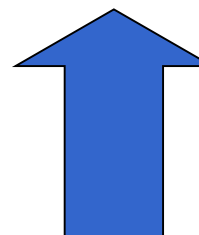
Microprogetti: Client Survey



SODDISFAZIONE



INVESTIMENTI



FEDELTA'

Mantenere un Cliente soddisfatto costa da 4 a 7 volte in meno che acquisirne uno

Il Cliente fedele è disposto al premium price: +5% fedeltà media

Il Cliente fedele convoglia gli acquisti sul Fornitore che lo soddisfa

Il Cliente Fedele diffonde l'immagine positiva del Fornitore e dei suoi prodotti



E' vero che il 20% dei clienti genera l'80% del fatturato?



- Programmi di fidelizzazione
- Procedure di Attenzione



Legge di Pareto

E' vero che il 20% dei prodotti genera l'80% della rotazione del magazzino ?



- Cambiare la logistica
- Risparmio tempo

E' vero che il 20% dei clienti genera l'80% delle lamentele?



- Telefonate preventive
- Risparmio risorse
- Reindirizzamento risorse sulla vendita Customer Care



DOVE CERCARE FONDI

~~Banche~~

~~Fondi Investimento~~

~~Private equity~~

BANDI = OK!





Una aggregazione, in 5 anni:

**Bando Regionale :
AG.IN.COM. = € 80.000
(netto € 40.000)**

**Bando Regionale :
Innovazione = € 380.000
(netto € 190.000)**

**Bando Regionale :
Internazionalizzazione = € 180.000
(netto € 120.000)**

**Bando Interreg:
Studi Fattibilità = € 35.000
(netto € 35.000)**

**Bando Camerale :
Lecco Crea Innovazione = € 30.000
(netto € 20.000)**

**Bando Regionale :
C.R.I. = € 200.000
(netto € 100.000)**



**RACCOLTI:
€ 505.000 netti**



Una rete dove investe



INNOVAZIONE COMMERCIALE

INNOVAZIONE PRODOTTO

INNOVAZIONE MERCATI (estero)



1. Raccolta codici SIC dei clienti di ogni impresa

- 10 macrocategorie di descrizione
- 82 categorie di codici a due cifre
- 953 categorie di codici a quattro cifre
- Le prime due cifre del codice identificano la categoria le seconde due la sottocategoria

2. Acquisto di > 13.000 anagrafiche corrispondenti ai codici SIC delle imprese

3. Attività one-to-one mktg

Redemption da 1%-3% tele-mktg non mirato

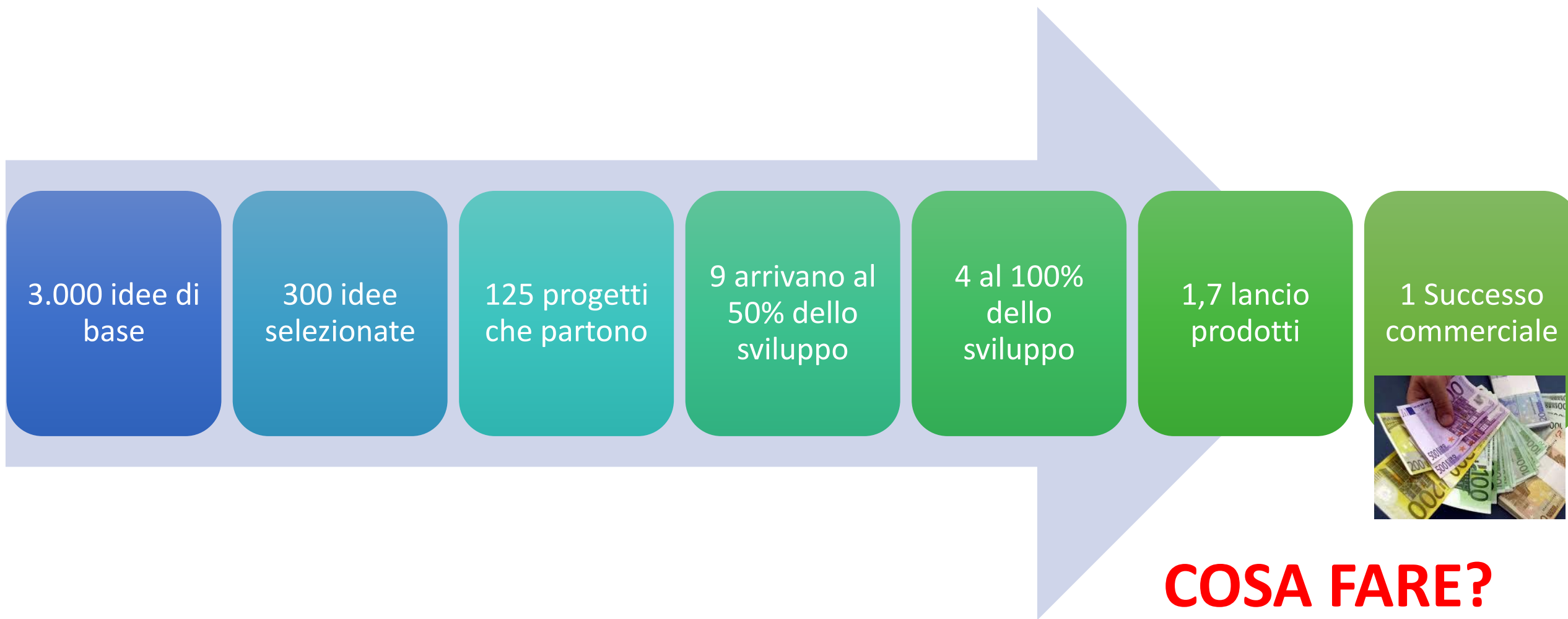


Redemption da 5%-7% tele-mktg mirato





Tasso di successo per un prodotto Nuovo





Invece del processo standard...



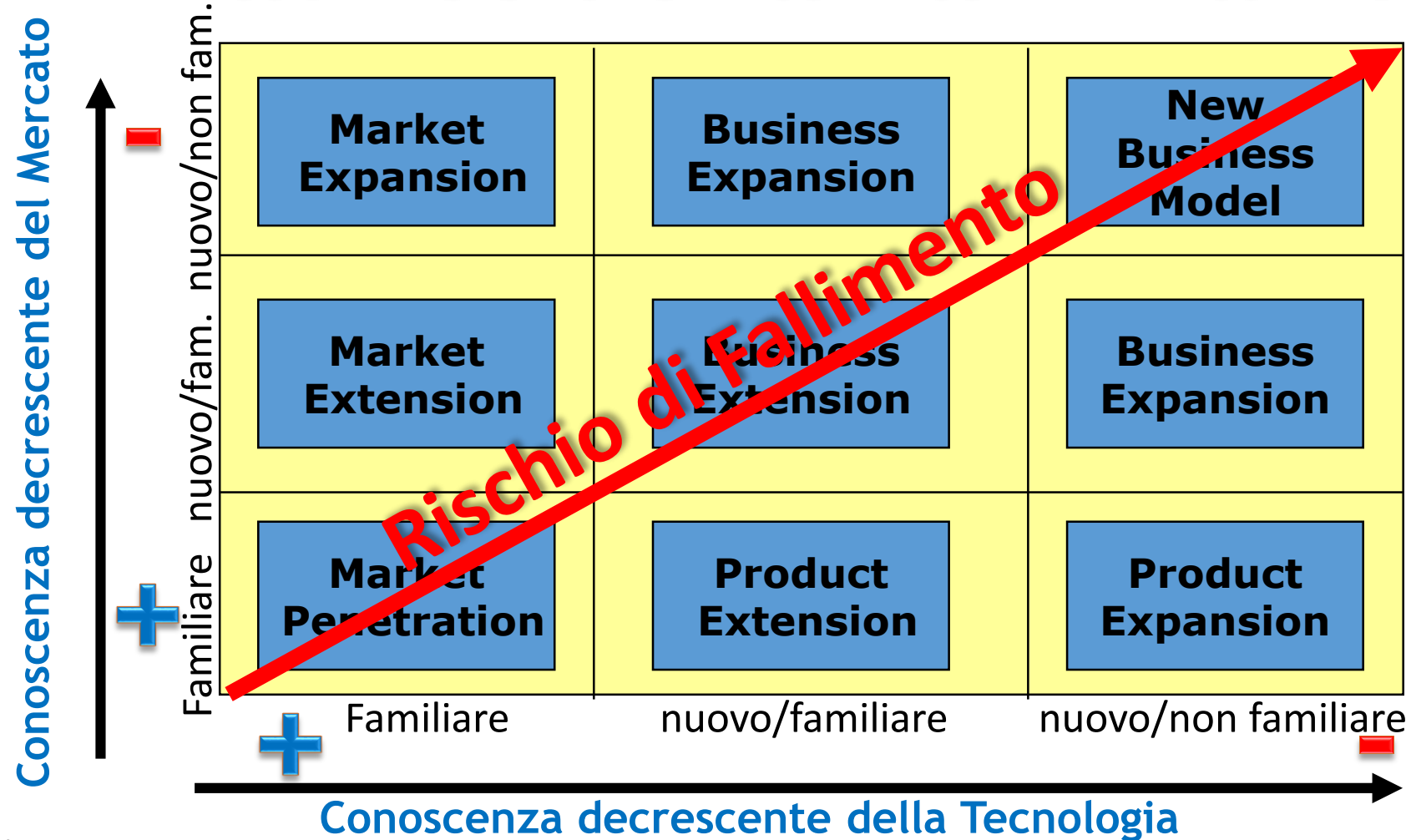
... Matrice della Familiarità

La possibilità di **fallire** è più grande quando si conosce poco la tecnologia che deve essere sviluppata e/o il mercato da indirizzare.

La “Familiarity Matrix” permette la mappatura dei progetti da sviluppare basandosi sulla **reale capacità** di conoscere la nuova tecnologia e sulla conoscenza della capacità di assorbimento del mercato indirizzato.



Matrice della Familiarità





Mini-Matrice della Familiarità

Conoscenza decrescente del Mercato

Prodotto Esistente Nuovo Mercato 15%	Nuovo Prodotto Nuovo Mercato 5%
Prodotto Migliorato Mercato Esistente 75%	Nuovo Prodotto Mercato Esistente 50%

Giardini Verticali componibili per cappotto - edifici

Lampione da esterni a LED con funzione di autopulizia

Conoscenza decrescente della Tecnologia



Perché?

- Gli ultimi dati ISTAT di agosto 2014 danno il **PIL su base annua in diminuzione dello 0,3%** (Fonte ISTAT).
- La spesa delle famiglie è in ulteriore **contrazione** ed è pari allo **0,2%** su base annua mentre il potere di acquisto è sceso al 0,2% su base annua (Fonte ISTAT).
- Gli **investimenti fissi lordi sono diminuiti del 5,5%** nel 2013, per effetto di una riduzione congiunta della spesa da parte sia delle imprese sia delle amministrazioni pubbliche e si prevedono ancora in contrazione nel 2014.
- Nel 2014 il mercato del lavoro continua a dimostrare preoccupanti **segni di debolezza la disoccupazione** si attesta al 12,3%
- Nonostante la contrazione degli ordini subita nel 2014 **la domanda estera è in proiezione ancora la principale fonte di sostegno alla crescita**. La domanda interna segna nel primo trimestre 2014 un calo dell'**1,1%**

Fonte ISTAT 2014



ANCORA UN'OPPORTUNITA'



IL MADE IN ITALY E' RICONOSCIUTO IN TUTTO IL MONDO E POSSIEDE UN INTERESSANTE APPEAL SUI MERCATI ESTERI, NON ULTIMA LA CINA

LA CINA CHIEDE PRODOTTI COSTRUITI DALL'ARTIGIANATO ITALIANO E NON PRODOTTI ITALIANI LA CUI PRODUZIONE E' DELOCALIZZATA (fonte TV Petrolio)



- Nel 2011 l'export italiano ha **superato**, in valore, i massimi pre-crisi
- Per la prima volta dopo dieci anni nel 2012 bilancia commerciale con un **surplus** di **+8 MM**
- La crisi ha impresso una selezione creando spazi per nuove sperimentazioni in settori
 - o chimica
 - o farmaceutica
 - o l'impiantistica
 - o generazione di energie alternative
- Investimenti diretti all'estero presentano una dinamica favorevole (2011 è pari a 42,5 miliardi 12 in **crescita** rispetto al 2009 e al 2010).



MEGLIO SE AGGREGATI

Le aggregazioni delle imprese **attutiscono gli effetti negativi** del prolungamento della crisi, confermando la presenza di un impatto positivo su alcune principali variabili aziendali:

- più presenti all'estero con attività di export (**45%** dei casi a fronte del **25,2%** dei competitor non coinvolti)
- partecipate estere (**9,7%** contro **3,9%**)
- più *innovative oriented* mostrando una maggiore propensione a brevettare (**14,8%** dei casi a fronte di **5,3%**)





COMMERCIO ELETTRONICO

Il **commercio elettronico** costituisce, per i Paesi dell'Unione europea, un canale significativo per aumentare le potenzialità commerciali, facilitando il raggiungimento di mercati lontani.



In Italia, si registra un minor utilizzo del commercio elettronico. Il valore dell'e-commerce B2C in Europa nel 2011:

- **Italia** **9,0 miliardi di euro**
- **UK** **50,9 miliardi di euro**
- **Germania** **34,1 miliardi di euro**
- **Francia** **20,1 miliardi di euro**



Ma ad oggi...





OSTACOLI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

8% delle PMI dell'UE esporta beni al di fuori delle frontiere nazionali di cui solo 3% di esse considerano prioritaria l'esportazione di beni al di fuori dell'Unione:

- L'internazionalizzazione è un fenomeno **complesso ed eterogeneo**.
- Il mercato è diventato globale in grado di offrire alle imprese significative **opportunità di crescita e di sviluppo**, ma anche **notevoli rischi**, che potrebbero comportare la stessa sopravvivenza dell'impresa.
- Le imprese devono affrontare l'esigenza di **cambiare in relazione alle mutazioni dell'ambiente** confrontandosi con la gestione dei relativi costi e il radicato individualismo .





ESEMPI PRATICI

Agenti

- Germania
- Intervistati 22 agenti
- Selezionati 3 agenti
- Risultati scarsissimi

Trasferimento Tecnologico

- USA
- Trovato 1 Investitore
- Progetto abortito per complicazioni legali

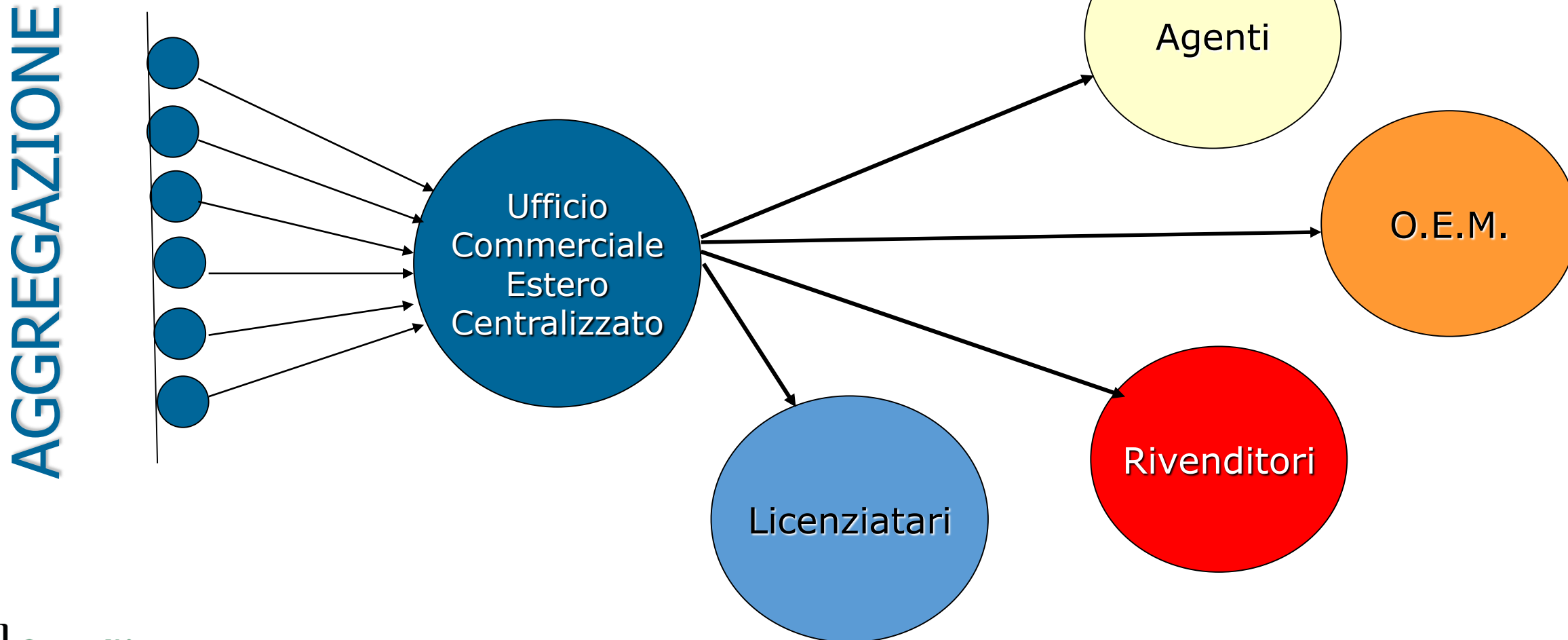
Rivenditori

- USA
- Ingaggiate 2 società
- Trovato 1 Rivenditore
- Risultati da verificare





POSSIBILE SOLUZIONE N. 1

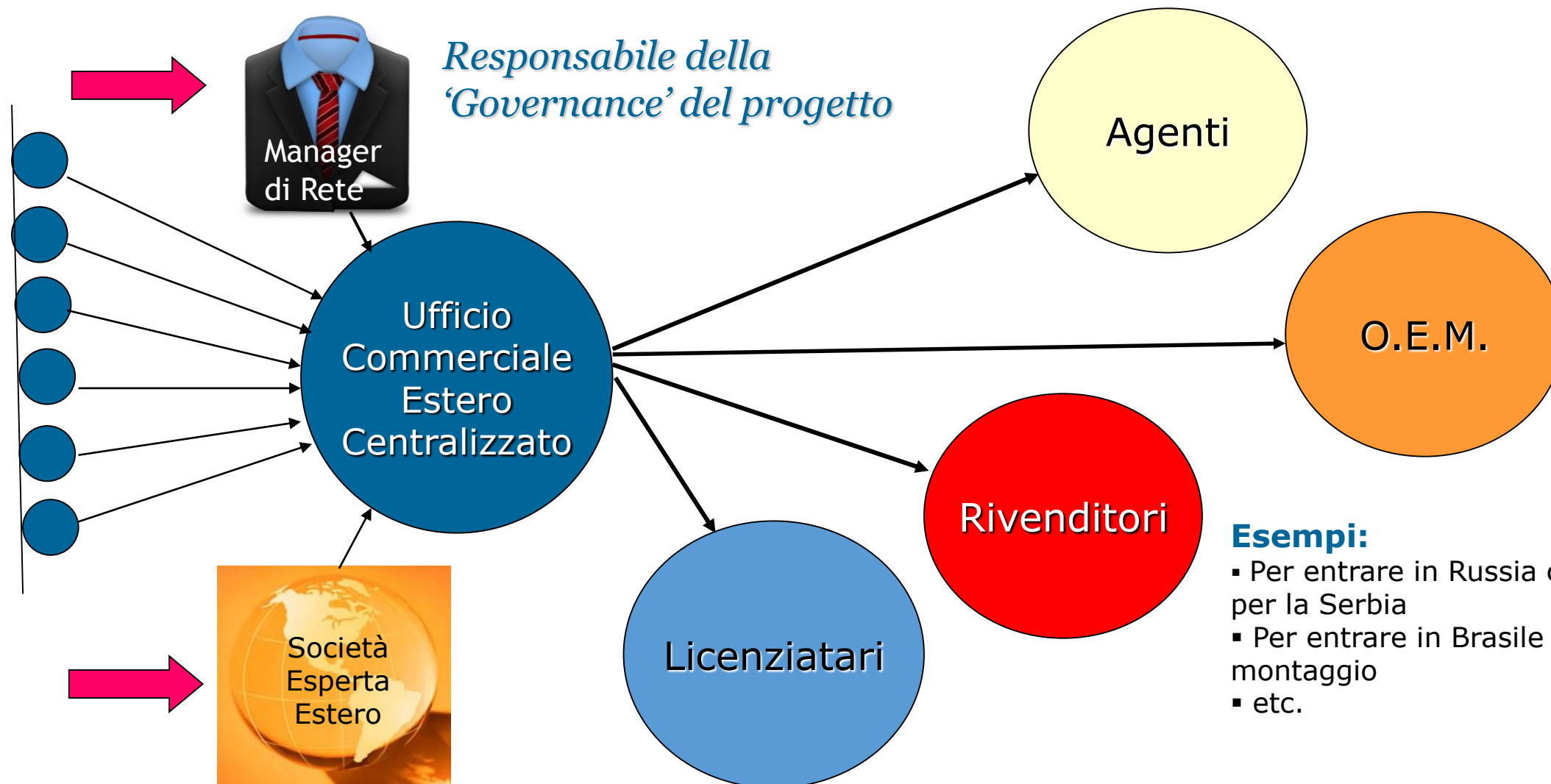




POSSIBILE SOLUZIONE N. 2



AGGREGAZIONE



Esempi:

- Per entrare in Russia conviene passare per la Serbia
- Per entrare in Brasile conviene fare lì il montaggio
- etc.



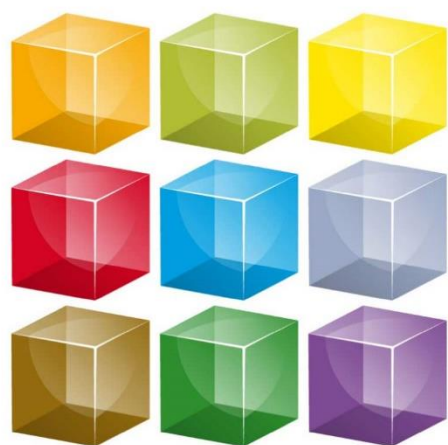
OSTACOLI ALL'AGGREGAZIONE

- Università ancora troppo **assenti** (orientate al 15% del PIL)
- Banche con un approccio ancora **'corporate'** (esempio CdR)
- Finanziamenti/JV/Private Equity per PMI esistenza solo **nominale**
- Bandi di relativo scarso importo e gestiti **'vecchia maniera'**
- Rete Territoriale (pubblica/privata) **lontana** dalle esigenze
- Burocrazia CdR ancora rilevante





ROMPERE L'ISOLAMENTO



ASSORETIPMI

ASSOCIAZIONE RETI DI IMPRESE PMI

DELEGAZIONE LECCO

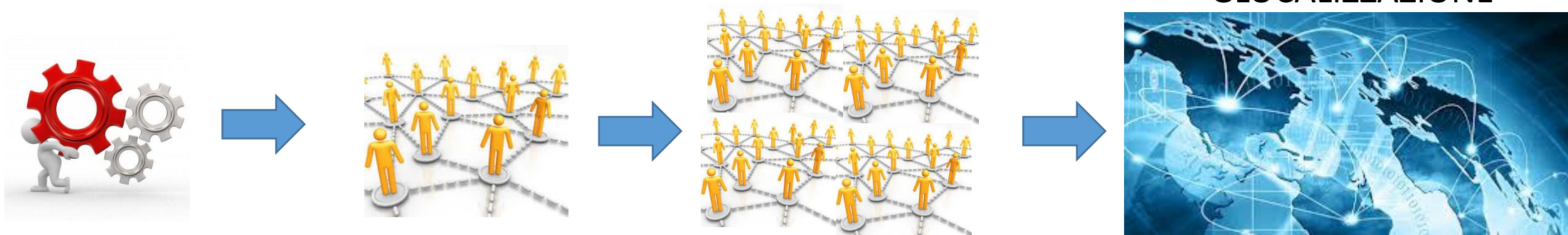
SI PONE COME PRIMO
OBIETTIVO FACILITARE
L'INCONTRO TRA LE PMI PER
CREARE I PRESUPPOSTI
DELL'AGGREGAZIONE IN RETE
PER USCIRE DALL'ISOLAMENTO

1 119° 1 1 99





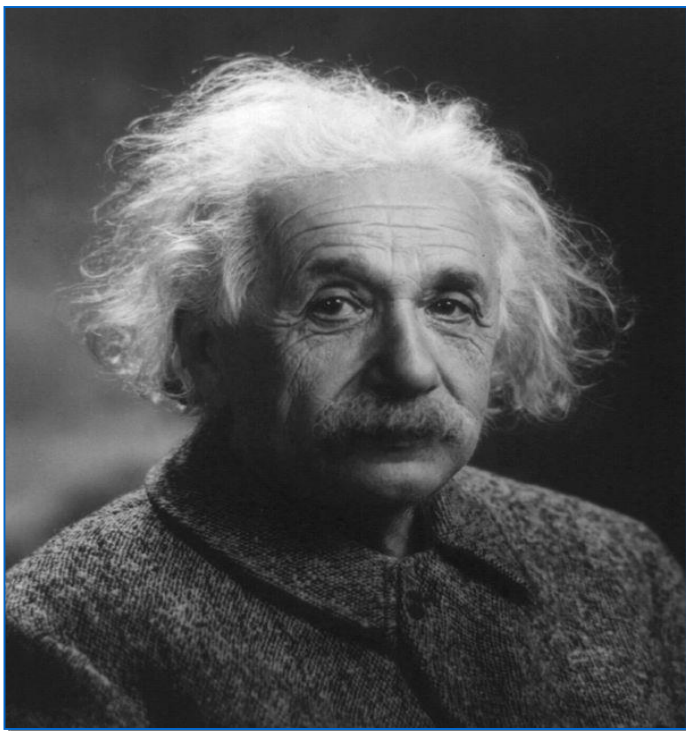
DA MPMI A GLOCAL



- ✓ **Avere i piedi piantati nella ricchezza del Territorio**
- ✓ **Ma la mente che spazia nel Villaggio Globale**
- ✓ **Attraverso il rafforzamento aggregativo**
- ✓ **Per una innovazione (competitività) permanente**



IL CONFRONTO APRE LA MENTE



La mente è come il paracadute:
funziona quando si apre (Albert Einstein)





Grazie!