

Come, quando e perché lanciarsi in nuovi business (senza farsi male)

DIVERSIFICO ERGO SUM

LE ESPERIENZE
DI CREMONINI,
MEDIACONTECH
E PIRELLI.
I CONSIGLI
DI ROBERTO
CRAPELLI DI
ROLAND BERGER
E FEDERICO
VISCONTI
DELL'UNIVERSITÀ
BOCCONI
DI MILANO
DI MARCO STEFANINI



Prima o poi capita a tutti. Per qualsiasi imprenditore arriva il giorno in cui, dopo averci pensato un po' su, in consiglio d'amministrazione, arriva il momento di buttare lì l'idea: «Diversifichiamo?».

È un passaggio addirittura "obbligato" per chi crede, magari a ragione, di aver raggiunto l'eccellenza nel proprio core business e vuole cimentarsi in altre aree. In fondo ci hanno provato tutti. Ma non tutti con successo. Tanto per dire: Fiat, Benetton ed Enel sono usciti con le ossa rotte dalla decisione di comprare altre aziende che poco o nulla avevano a che fare con il loro core business. Basti pensare che nel 1982 il gruppo torinese aveva 432 società controllate, 126 collegate, operava in 14 settori di attività. Nel 1995

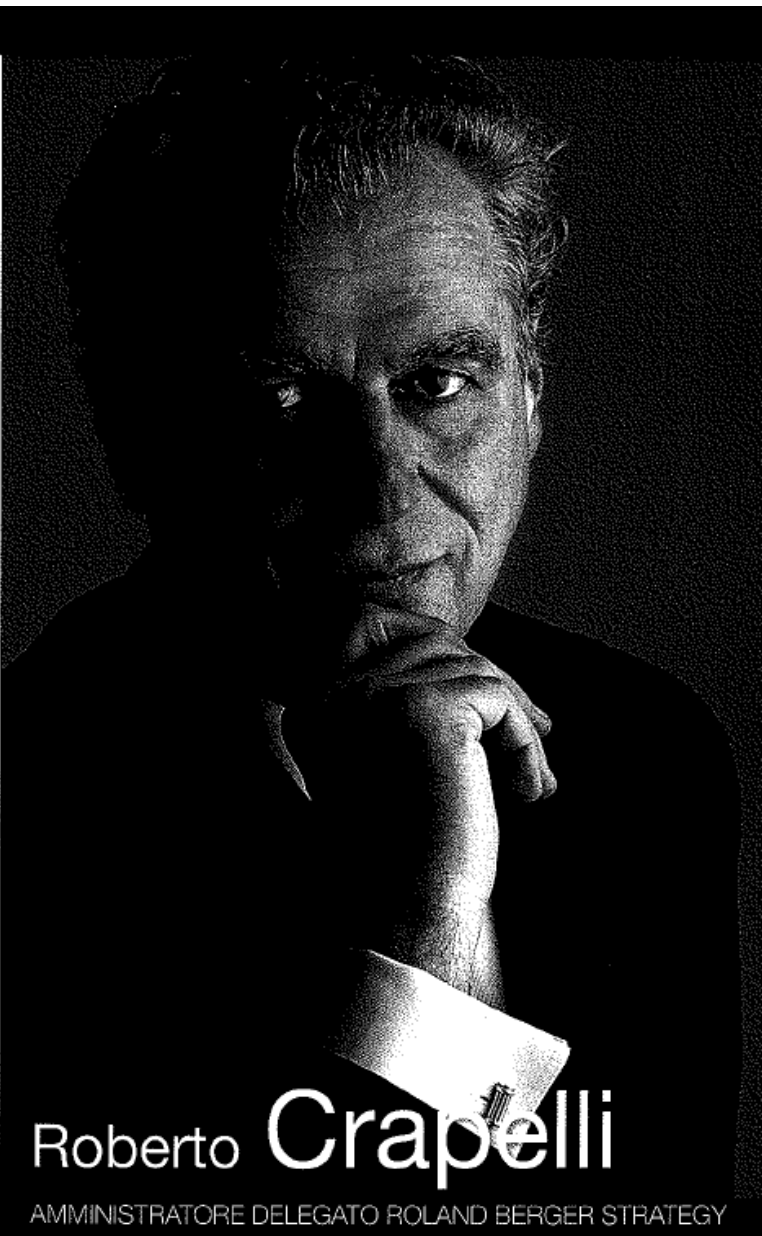
le controllate erano salite a quota 693 e le collegate a 358 e i settori di attività 16. Le auto valevano meno della metà del fatturato totale. Poi la crisi e il dimagrimento forzato che portò, nel 2002, i settori veicolari a pesare per l'85% sul fatturato. Una ritirata drammatica che ha lasciato sul tappeto miliardi di euro di perdite, e centinaia di migliaia di posti di lavoro. Il gruppo Benetton? Negli anni '80 prima diversificò nei servizi finanziari e poi negli anni '90 nel cosiddetto "polo sportivo" con la Nordica, società internazionale attiva nella costruzione di scarponi e sci, alla quale vennero aggiunte la Prince (racchette da tennis) attrezzature per squash e golf, poi la Kastle, la Asolo, e i Rollerblade. Infine si aggiunsero gli occhiali della Modasolaris e dell'United Optical. La diversificazione durò fino al 1997 quando la holding che controllava il settore sportivo, la Bss, venne venduta (perdendoci) per 260 milioni di euro. Capita l'antifona i Benetton continuarono a investire in altri settori, ma, Sme a parte (per la cui acquisizione parteciparono a una cordata), lo fecero praticamente solo in settori protetti dalla concorrenza, pentendosi di aver partecipato al capitale della compagnia telefonica cellulare Blu, che ebbe vita brevissima. Lo stesso rammarico che deve aver provato l'amministratore delegato dell'Enel, Franco Tatò, artefice dell'ingresso del colosso elettrico proprio nella telefonia con Wind. Avventura conclusasi con la cessione delle attività fisse a Infostrada e di quelle mobili (con una perdita di 5 miliardi di euro rispetto agli investimenti effettuati) al magnate egiziano Naguib Sawiris nel 2005.

I CASI DI SUCCESSO

Ma per cento aziende che sbagliano diversificazione altre mille fanno la cosa giusta.

Due esempi di diversificazione azzeccata sono quella di Mediacomtech e del Gruppo Cremonini. La prima società, quotata in borsa, fino a pochi anni fa si chiamava Euphon e aveva come cliente principale (valeva il 40% del fatturato) la Fiat. La crisi del gruppo torinese mandò in tilt anche i conti della Euphon che cambiò proprietario e business. Una diversificazione, insomma, "forzata". «In effetti...», ammette l'amministratore delegato Enzo Badalotti.

«In passato l'azienda era fortemente focalizzata sulla comunicazione e gli eventi, legata ai budget di comunicazione aziendale. Oggi siamo una fabbrica per la creazione di contenuti e piattaforme digitali, trasversali al mondo dei media e dei new media. I nostri ►



Roberto Crapelli

AMMINISTRATORE DELEGATO ROLAND BERGER STRATEGY

«Il trend delle aziende che diversificano è in crescita perché sempre più le aziende cercano una base di business più ampia per non lasciarsi sfuggire tutte le opportunità di crescita e per diversificare i rischi. Ad esempio, come rinunciare a sviluppare business in Cina, visti i tassi di crescita, o come rinunciare a diversificare nelle energie rinnovabili?»



AMMINISTRATORE DELEGATO CREMONINI

Vincenzo Cremonini

«È paradossale, ma il successo è venuto dal "taglio" delle diversificazioni. A cavallo degli anni '80 e '90 ci siamo impegnati in vari settori, sempre nell'ambito alimentare, ma molto diversi tra loro: acque minerali, vino, olio, spezie, door to door per i surgelati, ecc... A un certo punto c'era bisogno di razionalizzare e lo abbiamo fatto con un criterio di fondo: concentrarci su attività che potessero essere gestite in autonomia, garantendosi l'autosufficienza economica»



clienti sono principalmente broadcaster, produttori di contenuti, produttori di format, proprietari di diritti, editori, interlocutori che sono in continua crescita». Un cambiamento di pelle che si è fatto sentire sui conti. «Nel 2004 l'azienda era in perdita dal 2001, aveva chiuso il 2004 con circa 20 milioni di rosso, un fatturato di 90 e un ebitda di circa il 5% sul fatturato. Ci siamo imposti non solo di riposizionarci ma di anticipare un ciclo di investimenti strategici sull'alta definizione. In tre anni il fatturato è cresciuto del 25%, l'ebitda del 252% arrivando a 17,6 milioni e siamo tornati all'utile netto. Ma soprattutto abbiamo conquistato una nuova identità». Tradotto: abbiamo salvato l'azienda. «Sì, di fatto è andata così. E credo che entrare in nuovi mercati sia necessario, ma seguendo quella che è la propria visione del futuro ed evitando di rincorrere continuamente il presente».

LA TENDENZA

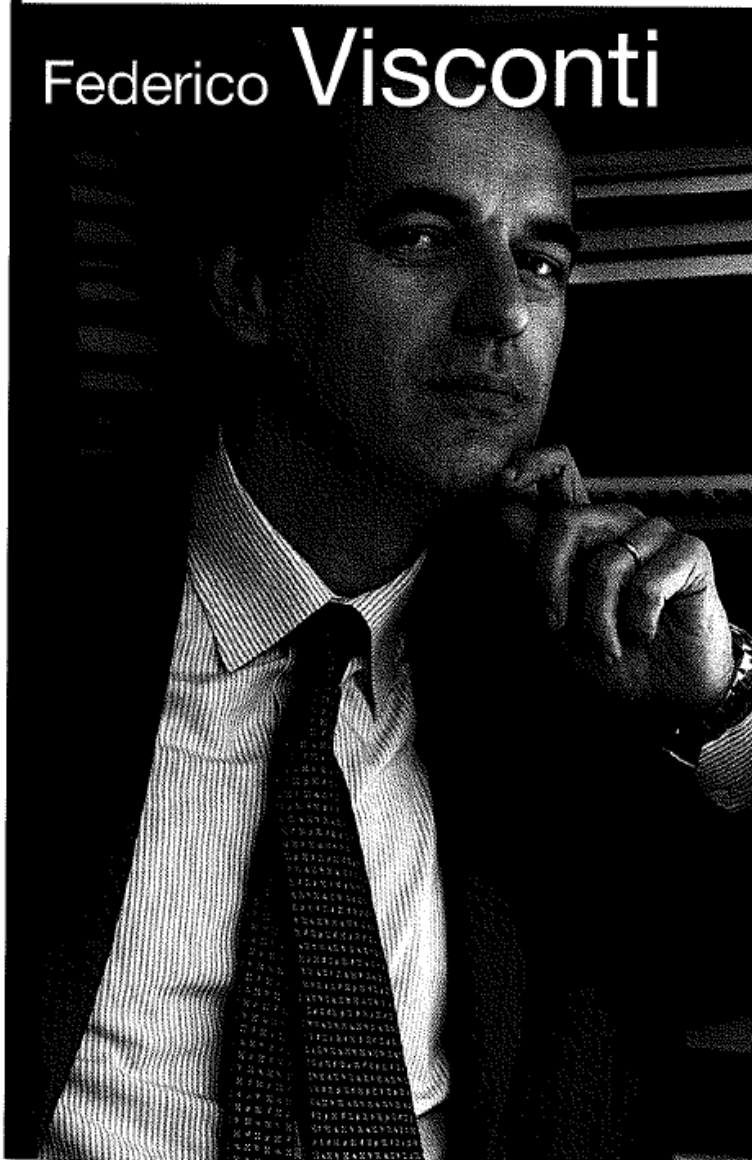
«Il trend delle aziende che diversificano è in crescita», spiega Roberto Crapelli, amministratore delegato della società di consulenza strategica Roland Berger Strategy per l'area del Mediterraneo «perché sempre più le aziende cercano una base di business più ampia per non lasciarsi sfuggire tutte le opportunità di crescita e per diversificare i rischi.

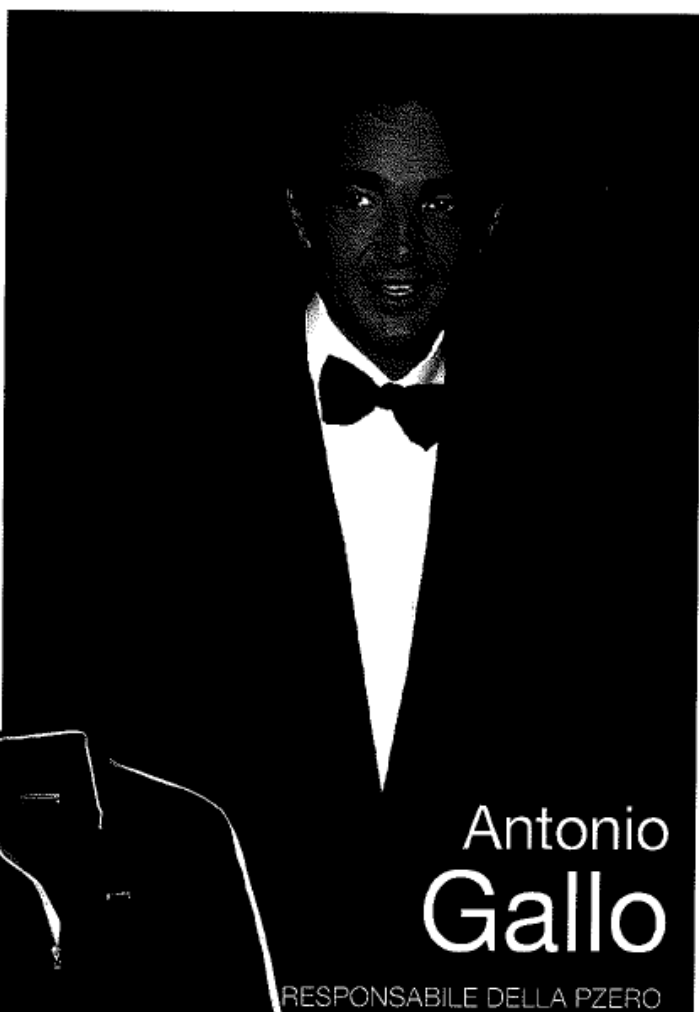
Ad esempio, come rinunciare a sviluppare business in Cina, visti i tassi di crescita, o come rinunciare a diversificare nelle energie rinnovabili?». Già, come fare? Ecco i consigli di Crapelli per chi non vuole rinunciare. «Primo: avviare un processo strutturato di selezione delle opportunità di diversificazione fissando prima i criteri (rischio, finanziabilità, geografie, tecnologie, ecc...). Secondo: scegliere un'opzione con qualche sinergia industriale e modello di business che sia integrato con il core business. Terzo: identificare il giusto bilanciamento tra centralizzazione e decentralizzazione della nuova area di affari. Quarto: tenere sempre presente che la diversificazione deve creare valore, cioè deve rispondere a un piano rigoroso che assicuri ritorni e flussi di cassa positivi il più presto possibile». Più o meno quello che è successo alla Cremonini, società nata come azienda di produzione di carne bovina. «La nostra esigenza fondamentale è stata la necessità di creare dei canali di sbocco a valle del business principale», spiega l'amministratore delegato Vincenzo Cremonini. «Negli anni '70, per garantirci un primo canale, siamo entrati nel settore della distribuzione al food service, con l'acquisizione della Marr. Poi, negli anni '80, abbiamo fatto il nostro ingresso nella ristorazione e abbiamo sviluppato Burghy, poi, all'inizio degli an- ▶

DOCENTE DI STRATEGIA AZIENDALE
ALL'UNIVERSITÀ BOCCONI

«Nonostante il pessimismo che si respira, noto molte imprese italiane con una fortissima tensione alla crescita, che è il vero motore del desiderio di diversificazione. Sono almeno 4-5 anni che osservo questo movimento positivo. Non bisogna essere affatto pessimisti. Ciò che conta è avere una visione di medio-lungo termine»

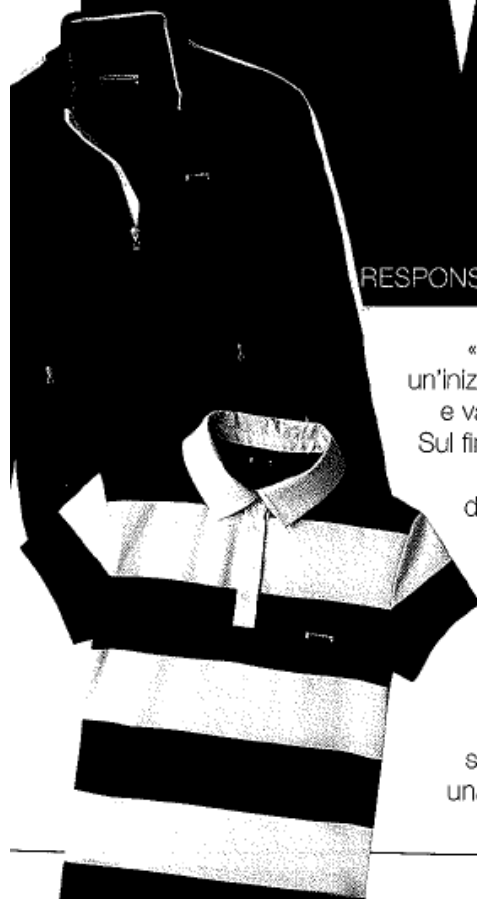
Federico Visconti





Antonio Gallo

RESPONSABILE DELLA PZERO



«Il progetto nasce come un'iniziativa di comunicazione e valorizzazione del brand. Sul finire degli anni Novanta, da una ricerca di marketing era emerso che il marchio Pirelli fosse percepito dal pubblico anche come fashion, sexy e glamour. Alla luce del successo ottenuto, il progetto sta iniziando a diventare una iniziativa di business»

ni '90 è stata la volta della ristorazione in concessione, sui treni e nelle stazioni». Già, perché, in fondo, la diversificazione serve per vendere di più ciò che si fa: secondo consiglio di Crapelli. Al quale è stato chiesto anche quali sono gli errori più comuni che un imprenditore corre quando decide di diversificare. Ecco cosa ha risposto: «Considerare la diversificazione solo come una partecipazione finanziaria. Lasciarsi guidare solo dall'istinto o dal sentito dire. Privilegiare posizioni di rendita che possono essere penalizzate dagli analisti applicando un corporate discount. Non decidere a priori i criteri. Non cercare di ottenere tutte sinergie di costo e soprattutto di scopo. Non cercare, fin da subito, la creazione di valore, correndo così il rischio di assorbire cassa e risorse finanziarie oltre le aspettative dal core business e, infine, non prevedere una exit option in caso di fallimento dell'iniziativa». «Un esempio di diversificazione di successo, direi esemplare, è quella della Campari», spiega Federico Visconti, docente di strategia aziendale all'Università Bocconi, «perché la società, partendo proprio dal core business, si è poi allargata ad altri settori, come, ad esempio, i soft drink, e poi ai mercati esteri. La loro espansione è avvenuta come per cerchi concentrici. E comunque, nonostante il pessimismo che si respira, noto invece che molte imprese italiane con una fortissima tensione alla crescita, che è il vero motore del desiderio di diversificazione. Sono almeno 4-5 anni che osservo questo movimento positivo. Non bisogna essere affatto pessimisti. Ciò che conta è avere una visione di medio-lungo termine», conclude Visconti «senza la diversificazione si trasforma in un mordi e fuggi con nessuna valenza strategica. E, alla fine, fallisce perché l'imprenditore non ci crede abbastanza».

PERCORSI VIRTUOSI

È così vero che se si guardano le esperienze delle grandi conglomerate che hanno deciso di espandersi in nuovi settori, la prima cosa che si nota è l'entità impressionante degli investimenti effettuati e il fatto che alla nuova impresa abbiano deciso di dedicare le forze migliori della società, non le peggiori.

È ciò che ha fatto la catena di supermercati inglese J. Sainsbury che, dal 1997, è nel business finanziario: insieme alla Hbds vende conti correnti, assicurazioni, prestiti personali e carte di credito. O la società (che, in quanto a diversificazione ha solo da insegnare) General Electric che è passata dagli elettrodomestici alle tecnologie per l'illuminazione, dalle centrali nucleari ed elettriche ai motori per aerei e, perfino, all'editoria, con la Nbc. Il gruppo indiano Tata è passato dal-

Pacciato all'auto e alla chimica, finendo per diventare leader nella produzione e commercio del tè. O ancora, la spagnola Inditex, che ha inventato il marchio e la catena di negozi di abbigliamento Zara, e che è entrata "nell'abbigliamento per la casa". Nell'abbigliamento è sbarcata anche una delle maggiori società italiane il cui core business niente ha a che fare con giacche, scarpe o pantaloni: la Pirelli, con il marchio Pirelli Pzero. Segno che la diversificazione può prendere strade inaspettate, anche in seguito, semplicemente a una ricerca di mercato. «In effetti», spiega Antonio Gallo, responsabile della Pzero, «il progetto nasce come un'iniziativa di comunicazione e valorizzazione del brand. Sul finire degli anni Novanta, da una ricerca di marketing era emerso che il marchio Pirelli fosse percepito dal pubblico anche come fashion, sexy e glamour. Alla luce del successo ottenuto, il progetto sta iniziando a diventare una iniziativa di business». Tanto è vero che da divisione della casa-madre si è trasformata in una società autonoma. «Adesso i prodotti Pzero sono distribuiti da 200 negozi di alto profilo mentre all'estero siamo presenti in particolare in Spagna, Benelux, Svizzera, Russia e Nord America». Alla Cremonini, la diversificazione ha avuto un percorso inverso, "alla Benetton", per intenderci: «È paradossale», spiega Vincenzo Cremonini «ma il successo è venuto dal "taglio" delle diversificazioni. A cavallo degli Anni '80 e '90 ci siamo impegnati in vari settori, sempre nell'ambito alimentare, ma molto diversi tra loro: acque minerali, vino, olio, spezie, door to door per i surgelati, ecc... A un certo punto c'era bisogno di razionalizzare e lo abbiamo fatto con un criterio di fondo: concentrarci su attività che potessero essere gestite in autonomia, garantendosi l'autosufficienza economica». E anche se la società non prevede di entrare in settori nuovi, comunque non rinuncia a investire nelle attività già esistenti come, ad esempio, «la Roadhouse Grill che è una catena di steakhouse che sta incontrando sempre più favore nel pubblico: prevediamo di arrivare a una ventina di locali entro il 2008». Infine, naturalmente ci sono anche le diversificazioni che uno vorrebbe fare ma che sarebbe meglio non facesse. Quali? Eccoli, nelle parole di Roberto Crapelli della Roland Berger: «Innanzitutto quando non aggiunge valore all'insieme del gruppo da cui viene figliata. Secondo: quando è finalizzata solo al "subsidizing" di alcuni investimenti o costi fissi del core business. Terzo: quando il rischio è più elevato rispetto a quello del core business in termini di, in ordine di priorità, assorbimento di cassa, aspettative sui margini, aspettative sui ricavi». Se a un imprenditore capitasse di immaginare la sua diversificazione in questo modo, farebbe bene a non prendere la parola durante il consiglio d'amministrazione. E soprattutto, a non buttare lì nessuna idea. ■

AMMINISTRATORE DELEGATO MEDIACONTECH

«In passato l'azienda era fortemente focalizzata sulla comunicazione e gli eventi, legata ai budget di comunicazione aziendale. Oggi siamo una fabbrica per la creazione di contenuti e piattaforme digitali, trasversali al mondo dei media e dei new media. I nostri clienti sono principalmente broadcaster, produttori di contenuti, produttori di format, proprietari di diritti, editori, interlocutori che sono in continua crescita»



Enzo Badalotti

