POLINS
POLO INNOVAZIONE STRATEGICA

L'INNOVAZIONE NEI MODELLI DI BUSINESS DELLE PMI:
una risposta concreta per uscire dalla crisi

Relatori:

AGNESE LUNARDELLI, Responsabile commerciale Lunardelli Snc

GIULIA ZULIANELLO, Responsabile pianificazione strategica Lunardelli Snc

Moderatore:

CARLO BAGNOLI, Università Ca' Foscari Venezia

Relazione post confronto, POLINS focus VI/2010 – 16 dicembre 2010

INTERVENTO DI APERTURA: CARLO BAGNOLI

L'intervento di apertura del Prof. Bagnoli è volto a sottolineare l'importanza dell'inserimento nelle PMI di personale giovane e motivato. Nonostante i giovani non abbiano lunghe esperienze di lavoro, infatti, sono in grado di imparare molto velocemente e, rielaborando proattivamente quanto appreso, di portare le loro idee innovative all'interno dell'impresa.

INTERVENTO DI AGNESE LUNARDELLI

Agnese Lunardelli inizia il proprio intervento con un rapido excursus sulla storia della sua impresa, che produce serramenti e infissi.

Avviata nel 1967 dal padre, Lunardelli Snc si è pian piano ingrandita fino a contare, a oggi, 21 dipendenti, tra cui 10 posatori, e una superficie di 3000 m^2. Da sempre i prodotti marchiati Lunardelli sono sinonimo di elevata qualità e di sostenibilità ambientale, garantendo un elevato risparmio energetico nonché un perfetto isolamento acustico. L'azienda ha affrontato nel 2008 un passaggio generazionale che ha portato tra l'altro a una nuova divisione di compiti tra Agnese e i suoi fratelli: Agnese è oggi la Responsabile commerciale, Sebastiano il Responsabile di Produzione e dell'Ufficio tecnico, Gianpaolo si occupa di coordinare le squadre esterne di posatori.

L'azienda è membro di "Legno Finestre Italia" (un gruppo di imprese che promuove nel mondo i serramenti Made in Italy) e partner "CasaClima", agenzia che certifica il fabbisogno energetico degli edifici.

La crisi che nel 2007 ha investito l'Europa ha portato in Lunardelli la consapevolezza che era necessario avviare un processo di innovazione ed è nata così l'idea di iniziare una collaborazione con POLINS.

INTERVENTO DI CARLO BAGNOLI

Il Prof. Carlo Bagnoli sottolinea l'importanza per le PMI di scegliere attentamente quale strada percorrere, cercando di fare leva sulle proprie competenze e puntando sui giovani neolaureati come risorse chiave per avviare un processo di innovazione strategica.

Il processo di innovazione strategica, intrapreso da Lunardelli con il sostegno di POLINS e proprio impiegando una giovane neolaureata, si è composto di alcune fasi integrate. La Fase 0 è consistita in alcune interviste semi-strutturate ai soggetti coinvolti nella pianificazione della strategia aziendale così da chiarirne la percezione soggettiva rispetto all'evoluzione futura dell'impresa. Di tali percezioni soggettive è stata elaborata una rappresentazione grafica: la Mappa strategica. Tramite la fase successiva, la Fase 1, si è proceduto all'allineamento delle visioni strategiche emerse, volto a verificare non solo la coerenza interna della visione del singolo intervistato, ma anche gli aspetti di accordo e disaccordo rispetto agli altri intervistati. Ponendo i risultati a sistema è stato quindi possibile elaborare una mappa strategica complessiva, che riporta la visione strategica condivisa così come emerge dalle intervite effettuate. La Fase 2 ha avuto l'obiettivo di indagare, attraverso l'analisi su dati oggettivi sia interni che esterni all'azienda, la coerenza della visione strategica condivisa rispetto ai punti di forza e di debolezza dell'azienda, nonché rispetto alle minacce e alle opportunità dell'ambiente esterno. Le fasi successive hanno permesso di riallineare la visione strategica rispetto a questi dati oggettivi e di giungere alla formulazione e all'implementazione di una strategia coerente e condivisa.

INTERVENTO DI GIULIA ZULIANELLO

Giulia Zulianello è stata assunta presso Lunardelli subito dopo aver conseguito la Laurea Specialistica all'Università Ca' Foscari di Venezia. Il suo ruolo è quello di seguire da vicino tutte le fasi del processo di innovazione strategica intraprese da Lunardelli col sostegno di POLINS. Vengono quindi da lei esposte nel dettaglio le fasi del Processo di Innovazione Strategica intraprese, partendo dalla spiegazione della Mappa strategica di Agnese Lunardelli.

La Mappa strategica si concentra su quattro argomenti principali (detti temi strategici) ovvero controllo organizzativo (in cui è descritta come punto di forza la solidità economico-finanziaria dell'azienda e come punto di debolezza la difficoltà nello scambio di informazioni verso l'interno e l'esterno), progettazione esecutiva (in cui vengono evidenziate le elevate competenze di progettazione possedute dall'azienda, sia nell'ambito degli edifici antichi che in quelli nuovi), comunicazione (che verte sulla difficoltà nel far conoscere le caratteristiche peculiari del prodotto e farle apprezzare) e ingresso in mercati esteri (in riferimento anche al riconoscimento del Made in Italy fuori dal nostro paese).

Dalle analisi effettuate nella Fase 2 è emersa in linea di massima una certa coerenza nelle argomentazioni espresse da Agnese Lunardelli nella Mappa Strategica.

Si è passata poi in rassegna la visione strategica degli altri due soci. A entrambi è stata effettuata un'intervista semi-strutturata, alla quale è seguita la costruzione di una Mappa strategica suddivisa, anche per questi, in temi strategici. Confrontando i temi e le voci in essi contenute è stata riscontrata una certa comunanza, pur con aspetti parzialmente differenti, nelle visioni dei tre soci, e si è quindi proceduto alla creazione di una Mappa strategica condivisa.

Su questa Mappa Strategica è stata effettuata una serie di analisi atte a confermare/smentire gli aspetti in essa evidenziati. Tali analisi quali-quantitative hanno ricompreso un esame dettagliato sulla situazione interna dell'azienda (solidità economico-finanziaria, processi, risorse ecc.) nonché sugli aspetti relativi al contesto di riferimento in cui questa opera (confronto con i *competitor*, studio dei trend di mercato ecc.).

Conclusa la fase di analisi è stata redatta una nuova Mappa strategica condivisa che ne integrasse i risultati sia negando/confermando le intenzioni emerse in precedenza sia accorpando alcuni elementi importanti emersi ma non menzionati dai tre soci nella iniziale fase di interviste. Un aspetto particolarmente importante e quasi non menzionato dai soci è, a esempio, il fatto che Lunardelli vanti un enorme patrimonio di referenze dovuto a prestigiosi interventi effettuati sui più importanti palazzi storici in Venezia e sulle abitazioni di alcuni rilevanti personaggi pubblici all'estero.

Sulla base dei risultati emersi si è quindi cercato formulare una strategia che permettesse sia di tenere conto delle intenzioni dei tre soci nonché di quanto emerso dalle analisi oggettive effettuate, sia di creare uno spazio competitivo quanto più possibile libero dai competitor e basato sui peculiari e non imitabili punti di forza dell'azienda.

Si è quindi deciso di assumere nella comunicazione aziendale una nuova prospettiva rivoluzionaria per la quale gli infissi non servirebbero solamente a "chiudere i buchi delle nostre case" e tenere "fuori" tutto ciò che sta all'"esterno", ma avrebbero anche la funzione di una vera e propria cornice in grado dare risalto al paesaggio esterno, in una prospettiva di integrazione positiva con "il fuori" dell'abitazione e adattandosi allo stesso tempo con l'arredamento interno.

L'azienda sta investendo seriamente nel progetto e sta attualmente sviluppando un piano di comunicazione strutturato che dovrà essere in grado di esaltare le potenzialità, la strategia descritta, il patrimonio di referenze e l'elevata qualità dei prodotti offerti, per raggiungere quei clienti disposti a pagare un *premium price* per il servizio innovativo offerto.