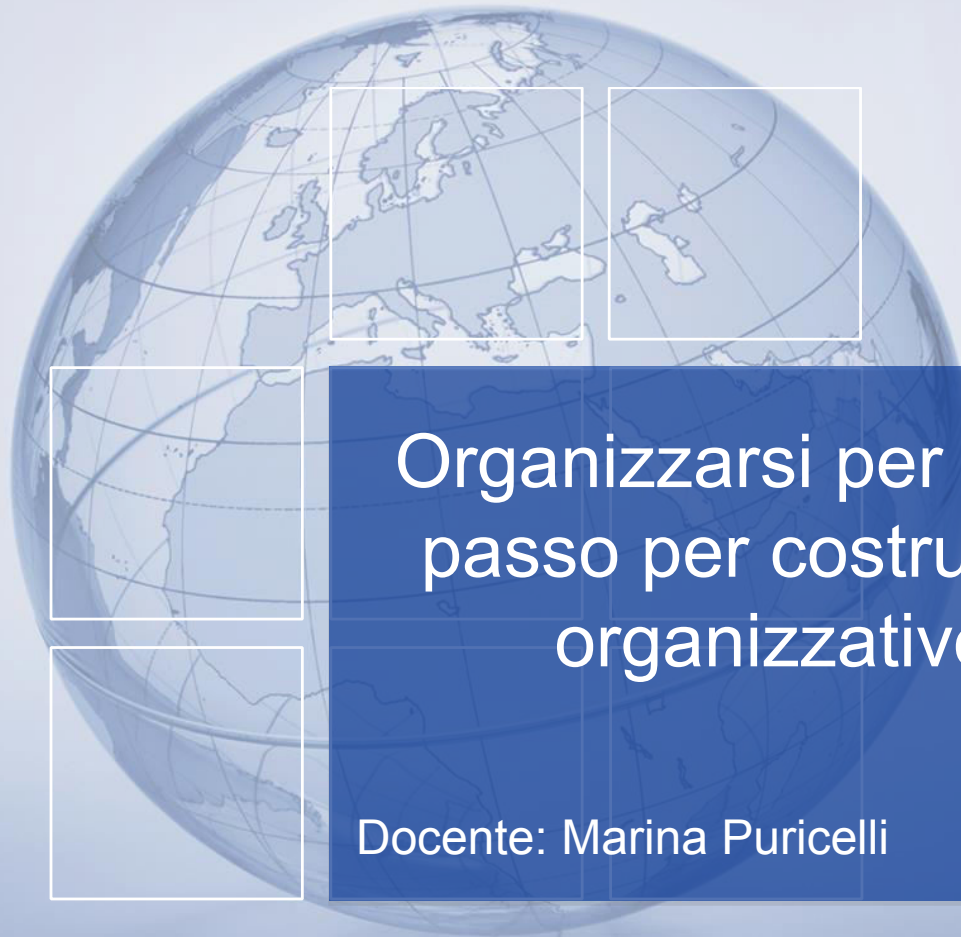




NUOVI MERCATI.
FORMAZIONE D'IMPRESA



Organizzarsi per crescere: un passo per costruire l'assetto organizzativo ideale

Docente: Marina Puricelli



Marina Puricelli



Docente **NIBI** al Corso Executive di organizzazione aziendale e in diversi percorsi specialistici sull'internazionalizzazione d'impresa.

Docente presso l'Università Commerciale L. Bocconi di Milano nel dipartimento di Management. Dopo la laurea in Bocconi con specializzazione in Organizzazione del Lavoro e il dottorato di ricerca a Bologna e Londra - London Business School - si è dedicata allo studio del segmento delle Piccole e Medie Imprese.

E' stata visiting professor in Cile nel triennio 2000 – 2003.

E' formatrice in numerosi corsi rivolti a imprenditori e manager di aziende familiari.

Vincitrice del Premio alla Didattica dell'Università Commerciale L. Bocconi a.a. 2005-2006; 2007-2008; 2009-2010; 2010-2011; 2011-2012.



INDICE

- 1. Assetti organizzativi per l'internazionalizzazione**
- 2. Il modello degli assetti organizzativi**
- 3. La situazione competitiva**
- 4. Il profilo professionale medio**
- 5. L'assetto elementare**
- 6. L'assetto collaborativo**
- 7. L'assetto innovativo**
- 8. L'assetto diffuso**
- 9. Conclusioni**



1. Assetti organizzativi per l'internazionalizzazione

- Qual è il modo corretto per organizzare il processo di internazionalizzazione in una PMI?
- Quali sono, se esistono, le relazioni tra assetto organizzativo nazionale della piccola impresa e veste organizzativa adottata per supportare lo sviluppo internazionale?



1. Assetti organizzativi per l'internazionalizzazione (segue)

L'ipotesi di fondo, che verrà argomentata in aula con numerosi casi aziendali di piccole imprese, è che il processo di internazionalizzazione, pur nelle diverse forme che esso può assumere, rimanga fortemente ancorato all'assetto organizzativo nazionale.

La piccola impresa può anche apprendere all'estero modalità organizzative nuove ed importarle, se utili, nel Paese d'origine. Tuttavia la modalità con cui inizialmente tale impresa – più che quelle di grandi dimensioni – approderà ai mercati esteri sarà molto simile a quella alla base della sua azione fino a quel momento.

“La piccola impresa porta all'estero ciò che è in Italia”



1. Assetti organizzativi per l'internazionalizzazione (segue)

Così come esistono diversi modi - tutti ugualmente efficaci ed efficienti - per organizzare una piccola impresa parimenti esisteranno diverse modalità di governo delle attività all'estero.

Nel seguito si andranno ad identificare i diversi assetti che possono caratterizzare una piccola impresa in Italia e le loro implicazioni sul modo di organizzare la presenza all'estero.

“Si è ben organizzati all'estero se si è coerenti in Italia”



2. IL MODELLO DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

Il modello si fonda sulla dimostrazione dell'esistenza di un polimorfismo organizzativo che caratterizza imprese che mantengono come comune denominatore la piccola dimensione.

E' costruito sull'impiego di due variabili misurabili: l'una inerente i rapporti tra l'azienda e il suo sistema competitivo di riferimento, l'altra riguardante la dotazione di risorse umane identificabile all'interno dell'organizzazione considerata.



3. LA SITUAZIONE COMPETITIVA

Per collocarsi nel modello, occorre riconoscersi rispetto a due situazioni estreme:

1. un contesto competitivo favorevole, per la ridotta concentrazione del settore e per la bontà della formula strategica maturata dall'azienda, che consente di mantenere posizioni di vantaggio rispetto ai concorrenti nel medio/lungo termine;
2. un contesto difficile connotato dall'operare in settori strutturalmente turbolenti e in continua evoluzione per innovazioni di prodotto e di processo, in assenza di una combinazione prodotto/mercato/tecnologia distintiva e difendibile.



4. Il profilo professionale medio

La seconda variabile può essere misurata in termini di maggiore o minore complessità dell'organismo personale (Profilo Professionale Medio) individuando, anche in questo caso, due situazioni limite:

1. PPM basso quando l'organico, mediamente, si caratterizza per un'elevata esperienza nella stessa azienda svolgendo la medesima attività, un'elevata anzianità anagrafica e una bassa scolarità;
2. PPM elevato in situazioni connotate da bassa anzianità anagrafica, bassa anzianità aziendale e funzionale e livelli di istruzione mediamente alti.



4. Il profilo professionale medio (segue)

Il valore del PPM - basso o alto - non deve essere associato ad un giudizio a priori sulla bontà professionale dei dipendenti.

Semplicemente a valori elevati corrisponde un profilo medio del personale che richiede all'imprenditore una maggiore attenzione gestionale, trattandosi, in base alla definizione data, di persone giovani, nuove per l'azienda e molto scolarizzate.



4. Il profilo professionale medio (segue)

L'articolazione delle due variabili definisce quattro situazioni alternative cui corrispondono, secondo una logica contingente, assetti organizzativi differenti ma ugualmente ideali, denominati elementare, collaborativo, innovativo e diffuso.

Il concetto di assetto comprende la struttura e l'organigramma ma va anche oltre, definendo implicitamente il ruolo imprenditoriale, le modalità di gestione del personale, le caratteristiche delle risorse umane interne e le forme di governo dell'attività internazionale.



5. L'ASSETTO ELEMENTARE

Quando la situazione competitiva è favorevole e il PPM dei dipendenti basso (esperienza maturata per lungo tempo nella stessa azienda, facendo lo stesso “mestiere”, anzianità anagrafica media dei dipendenti attorno ai 45/50 anni e tasso di scolarità limitato in media alla scuola dell'obbligo), l'assetto ideale è quello definito elementare, che si caratterizza per un ridotto investimento organizzativo.

Volendo definire in uno slogan le aziende che hanno una fisionomia elementare, si potrebbe parlare di realtà *“artigianalmente industrializzate”*. Le imprese caratterizzate nel proprio paese d'origine dall'assetto elementare devono l'adozione efficace di tale assetto soprattutto ad una situazione strategico-competitiva del tutto particolare che spesso hanno contribuito a creare con investimenti anticipatori. Tale specificità non è automaticamente replicabile all'estero e dunque molte di queste aziende hanno una percentuale limitata del proprio fatturato realizzata al di fuori dei confini del proprio paese.



6. L'ASSETTO COLLABORATIVO

Quando la situazione competitiva è sfavorevole e il PPM dei dipendenti basso (esperienza maturata per lungo tempo nella stessa azienda, facendo lo stesso “mestiere”, anzianità anagrafica media dei dipendenti attorno ai 45/50 anni e tasso di scolarità limitato in media alla scuola dell'obbligo), l'assetto ideale è quello definito collaborativo, che si caratterizza per una attenta gestione dei confini aziendali.

Queste aziende dovrebbero operare seguendo lo slogan del “*cooperare per competere*”! Nell'approccio internazionale, le aziende connotate da un assetto collaborativo, cercano di istituzionalizzare i rapporti con l'estero attraverso accordi di vendita, di distribuzione e di concessione. Il ricorso ad accordi contrattuali sarebbe in questo caso giustificato dalla necessità di recuperare efficienza nei mercati esteri per le difficoltà competitive vissute a livello nazionale e, come nel caso degli assetti elementari, per l'impossibilità di supportare lo sviluppo internazionale con un elevato grado di strutturazione, date le caratteristiche nel personale interno. In altri termini, le forme di cooperazione interaziendale che richiedono un elevato investimento organizzativo all'estero non troverebbero nella composizione dell'organico le risorse e le competenze necessarie ed adeguate per un loro efficace funzionamento.



7. L'ASSETTO INNOVATIVO

Quando la situazione competitiva è sfavorevole e il PPM dei dipendenti alto (l'anzianità anagrafica media si situa nell'intorno dei trent'anni, la scolarità è elevata con una prevalenza di persone diplomate e laureate che hanno maturato la loro esperienza in ambiti e funzioni aziendali differenti), l'assetto ideale è quello definito innovativo, che si caratterizza per il ricorso alla delega e a strumenti di gestione manageriali.

L'assetto innovativo è quello in cui si è compiuta la transizione *“da un uomo solo al comando al gruppo dirigente”*! Le PMI connotate da un assetto innovativo, affrontano le relazioni con l'estero in maniera razionale con il ricorso alla gerarchia nella forma di investimenti diretti. La composizione dell'organismo incentiva un processo di internazionalizzazione articolato e strutturato. La differenza rispetto all'intervento che si è immaginato essere tipico delle aziende aventi assetto elementare è sostanziale: in quella situazione esso è condotto in maniera improvvisata e personalistica dall'imprenditore, con lo spirito del “viaggiatore d'azienda”; in questa fattispecie, invece, l'approccio all'estero guidato dall'imprenditore diventa sviluppo organizzativo di abilità, ruoli e competenze manageriali dedicate.



8. L'ASSETTO DIFFUSO

Quando la situazione competitiva è favorevole e il PPM dei dipendenti alto (l'anzianità anagrafica media si situa nell'intorno dei trent'anni, la scolarità è elevata con una prevalenza di persone diplomate e laureate che hanno maturato la loro esperienza in ambiti e funzioni aziendali differenti), l'assetto ideale è quello definito diffuso, che si caratterizza per l'autonomia delle persone e per il ricorso a meccanismi di gestione simili al clan.

Gli assetti diffusi sono quelli in cui *“le persone e non i prodotti fanno l'azienda”!*

L'approccio internazionale delle piccole imprese aventi assetto diffuso si costruisce attraverso relazioni longeve tra individui. Le modalità di funzionamento interno – *project management* e *team work* - vengono esportate laddove, di nuovo secondo una logica di clan, si trovano partner interessanti o interessati.

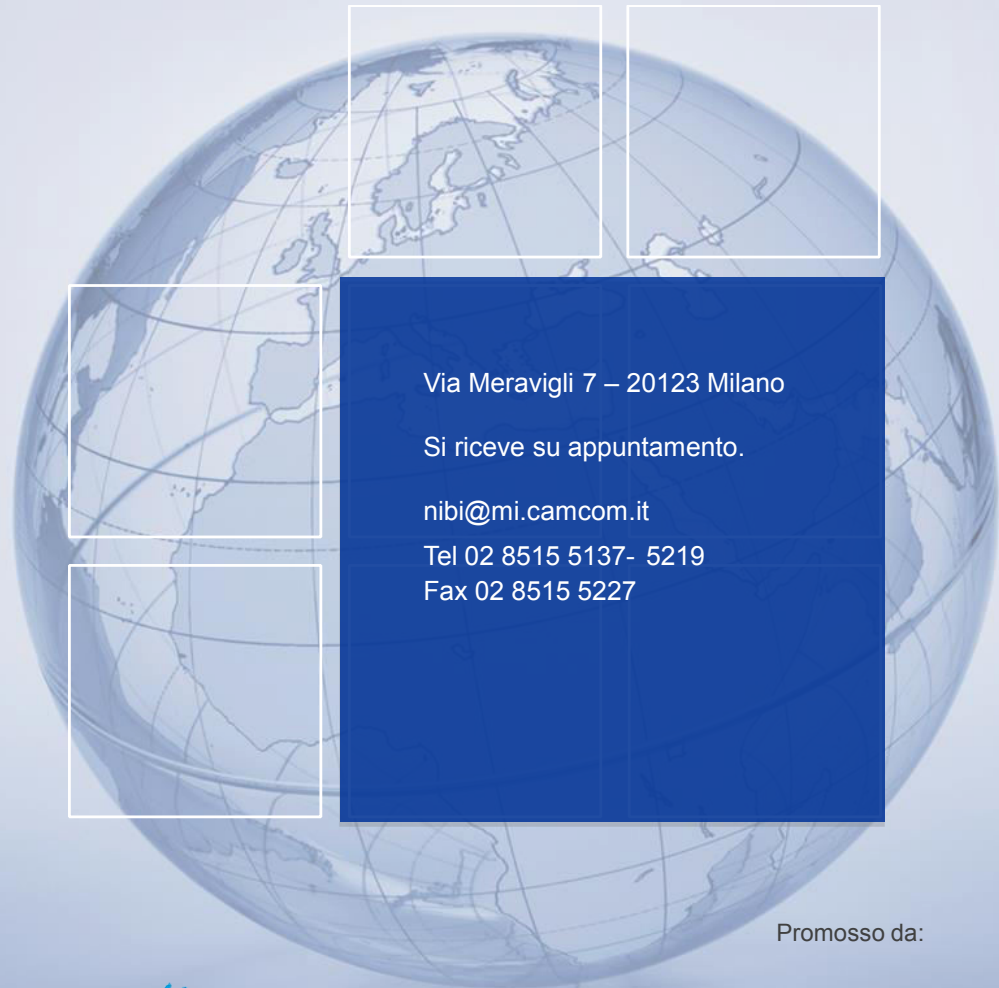


9. Conclusioni

- Solo un'azienda consolidata dal punto di vista organizzativo nel proprio mercato di riferimento può affrontare con maggiori probabilità di successo nuovi mercati.
- Se da un lato, il processo di internazionalizzazione delle PMI richiede degli strumenti omogenei in campo legislativo, infrastrutturale e finanziario, dall'altro necessita di un riconoscimento della pluralità dei sentieri organizzativi di successo delle aziende appartenenti a questo segmento dimensionale. Qui ne abbiamo identificate quattro forme.
- Solo con iniziative mirate, cioè pensate specificatamente per queste imprese, è possibile supportare la presa di coscienza e l'eventuale cambiamento della mentalità imprenditoriale: passare, in Italia e all'estero, dall'intuizione spontanea alla razionalizzazione riproducibile.



NUOVI MERCATI.
FORMAZIONE D'IMPRESA



Via Meravigli 7 – 20123 Milano
Si riceve su appuntamento.
nibi@mi.camcom.it
Tel 02 8515 5137- 5219
Fax 02 8515 5227

Certificato da:



UNI EN ISO 9001:2015



SISTEMA DI GESTIONE
QUALITÀ CERTIFICATO



Promosso da:



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO
MONZABRIANZA
LODI



PROMOS

internazionalizzazione
e attrazione investimenti

COME STRUTTURARE L'ORGANIZZAZIONE IN UNA PMI

DI MARINA PURICELLI

3.1 Organizzare una piccola impresa

3.2 Un modello per valutare l'organizzazione della propria impresa

3.3 L'assetto elementare

3.4 L'assetto collaborativo

3.5 L'assetto innovativo

3.6 L'assetto diffuso

3.7 Lo sviluppo organizzativo di una piccola impresa

3.1 Organizzare una piccola impresa

Un tipico problema che preoccupa chi è alla guida di una piccola impresa è quello riguardante l'organizzazione delle attività e la gestione delle persone: le lamentele più comuni riguardano la mancanza di organizzazione e la presunta inadeguatezza dei collaboratori. I due temi, il primo più legato alla configurazione dell'organigramma, alla divisione del lavoro, alla chiarezza e al rispetto dei ruoli e delle posizioni ed il secondo maggiormente connesso alle caratteristiche delle risorse umane, al loro profilo medio, alla loro motivazione, si intrecciano in un groviglio rispetto al quale l'imprenditore spesso fatica a trovare soluzioni. Osservando la propria realtà aziendale dall'interno, come è naturale per chi è a capo dell'impresa, si rischia di restare imbrigliati in una prospettiva di lettura parziale, prigionieri di un singolo punto di vista sulle questioni aziendali, organizzative e inerenti le risorse umane. In ragione di ciò, nelle pagine che seguono si vuole anzitutto fare chiarezza sui temi organizzativi, distinguendoli da quelli riguardanti le persone, cui sarà dedicato uno spazio specifico. In secondo luogo si intende spiegare il rapporto esistente tra scelte strategiche e scelte organizzative, relazione fondamentale per le imprese di qualsiasi dimensione che, dato il numero ridotto dei soggetti coinvolti in questo tipo di decisioni, non può non essere chiara a chi è alla guida di una piccola realtà. Infine si vuole proporre uno schema concettuale che orienti rispetto alle possibili configurazioni organizzative cui un'azienda di minori dimensioni può rifarsi tenuto conto delle sue specificità.

La situazione aziendale che andiamo a presentare nel seguito (liberamente ispirata ad una situazione reale) è un caso emblematico di come si possa manifestare il problema della disorganizzazione in una piccola impresa. La questione è doppiamente sentita da chi ha la responsabilità dell'azienda perché, oltre a manifestarsi con inefficienze e malumori quotidiani, rischia nel medio termine di avere impatto negativo sui risultati economici e competitivi.

La signora Profumo era davvero infuriata: oltre alla beffa l'inganno! Non solo il concorrente era riuscito a "soffiarle" il cliente spagnolo proponendo in anteprima un nuovo deodorante per la casa, ma, a distanza di qualche tempo, aveva ottenuto una dilazione nelle consegne non

essendo effettivamente pronto con la novità. Anche lei avrebbe potuto fare la stessa falsa promessa ma si era lasciata convincere da suo figlio e dai tecnici del laboratorio che affermavano in modo tassativo di non essere pronti per il lancio di un nuovo prodotto. Così non avevano nemmeno fatto un'offerta al cliente spagnolo e, con il senno di poi, avevano sbagliato. Ragionando però a sangue freddo, la signora cercava di convincersi che certi modi di fare un po' "garibaldini", come quelli usati dal loro concorrente, dovessero essere lasciati alle spalle perché il settore dei deodoranti per la casa, nel quale lei operava da molti anni, stava profondamente cambiando:

«Le multinazionali e le catene della grande distribuzione sono sempre più in cerca di fornitori specializzati in grado di offrire un pacchetto di prodotti completo (deodoranti in gel o liquidi, tavolette e preparati igienizzanti per i WC etc.). In particolare i buyer della GDO non riescono ad avere conoscenze specifiche per ogni tipo di prodotto trattato e quindi necessitano di fornitori capaci di anticipare o quantomeno rispondere alle esigenze del mercato. Le multinazionali, invece, dopo aver decentrato per anni le produzioni di articoli a minor valore aggiunto con l'obiettivo di contenere i costi, tendono ora ad esternalizzare anche la fase di ricerca e sviluppo per recuperare efficienza. I costosi laboratori situati presso le sedi centrali delle multinazionali vengono progressivamente alleggeriti e l'attività di sviluppo di nuovi prodotti viene delegata al fornitore. I controlli delle multinazionali e della GDO nei confronti dei fornitori sono diventati sempre più invasivi andando a toccare tutti gli aspetti di realizzazione del prodotto».

«Il massimo» - raccontava ancora la signora - «lo abbiamo toccato con la richiesta di un certificato di derattizzazione dell'intero stabilimento. Una catena di distribuzione francese ci ha imposto questa ulteriore certificazione, poiché i nostri deodoranti sarebbero stati stipati nei magazzini centrali accanto a prodotti alimentari: diventava quindi indispensabile per i francesi poter scongiurare la presenza di topi negli imballaggi. Altre richieste impegnative sono fatte in materia di tutela dell'ambiente: le multinazionali ormai intendono lavorare solo con fornitori attenti al rispetto dell'ambiente e con stabilimenti dotati di tutti gli accorgimenti possibili per ridurre al minimo l'inquinamento. Gli incontri con i clienti sono diventati dei veri briefing all'americana con la proiezione di molti dati e numeri, in cui i partecipanti devono parlare correttamente almeno due lingue. I rapporti tra i buyer ed il fornitore si sono completamente spersonalizzati: non è più possibile portarli fuori a cena per parlare di affari davanti ad un bel piatto nostrano e a del buon vino italiano; è più politically correct e professionale organizzare un veloce pranzo in azienda con tramezzini e coca-cola per poi riprendere in fretta i propri impegni».

La signora Profumo aveva ben presente questi segnali inconfutabili di cambiamento nel settore ma non poteva fare a meno di tornare indietro negli anni e di ripensare, con un po' di rimpianto, alle origini della sua azienda. Faceva la segretaria quando, contro il parere di suo marito e del suo commercialista, aveva accettato la proposta di prendere in gestione una piccolissima impresa che fabbricava tavolette igienizzanti per WC. L'azienda versava in uno stato fallimentare

eppure, con la tenacia e la dedizione quotidiana, la signora era riuscita a compiere il miracolo di riportarla prima in pareggio e poi in utile. Del prodotto lei non ne capiva nulla, gli impianti venivano acquistati da suo marito - anche lui non particolarmente esperto ma appassionato di meccanica - eppure, nonostante queste oggettive lacune, era riuscita, costruendo ottimi rapporti personali, a diventare fornitrice esclusiva di deodoranti e prodotti igienizzanti per il bagno di una importante multinazionale nel settore dei beni di largo consumo. Aveva capito che l'importante era consegnare nei tempi e nei modi concordati, realizzando prodotti che rispondevano totalmente alle formule studiate dai dipartimenti di R&S della multinazionale. A lei veniva chiesto anzitutto di essere efficiente e per non deludere mai il suo cliente la signora aveva imparato a fare miracoli: turni notturni, aperture domenicali, festività saltate, fermi macchina o lanci di produzione improvvisi per rispondere rapidamente alle esigenze della multinazionale. La struttura era così leggera (una decina di persone in produzione ed un paio negli uffici) da consentire margini interessanti nonostante il fortissimo potere contrattuale del committente. Buona parte degli utili generati venivano di anno in anno reinvestiti in impianti - sempre più automatizzati e veloci - ed in nuovi spazi.

«Che splendidi quegli anni», ricordava la signora, «senza il marketing, senza le certificazioni, senza le perizie chimiche, senza l'inglese come lingua ufficiale, anni in cui bastava il buon senso e la buona volontà per ottenere la fiducia del cliente». E, a proposito di fiducia, la signora se l'era vista brutta, quando nel 1990, per logiche aziendali a lei ancora sconosciute, la multinazionale aveva deciso di portare la produzione di deodoranti in Inghilterra e, con un preavviso di qualche mese, aveva annullato tutti gli ordini alla Profumo. Erano stati momenti durissimi, con gli impianti fermi e gli operai in cassa integrazione, ma quella crisi era servita poiché aveva costretto la signora a cercare nuovi clienti: altre multinazionali e catene della GDO operanti in Europa. La multinazionale era poi tornata sui suoi passi ma la Profumo si era comunque rafforzata avendo nel frattempo acquisito altri clienti.

Nel passaggio da S.r.l. a S.p.A., avvenuto a metà degli anni '90, la signora aveva chiesto ad un ex dirigente, con una profonda esperienza nella distribuzione di beni di largo consumo, di affiancarla in qualità di consigliere delegato. Era stato lui a convincerla della necessità di cambiare strategia obbligandola a prendere in seria considerazione tutti i segnali di novità nel settore. I due si compensavano: tanto lei era impulsiva, quanto lui riflessivo. Lei era per l'azione, lui per il ragionamento: ma le argomentazioni dell'ex dirigente avevano finito per convincerla. Il consigliere con la sua esperienza aveva persuaso anche il figlio della signora da pochi anni entrato in azienda. Il giovane, che non aveva conosciuto la Profumo delle origini, non mostrava alcuna resistenza al cambiamento. Purtroppo, data la sua limitata conoscenza del business, non poteva esserne il principale artefice. Anche lui appariva complementare alla madre: lei era pragmatica e guardava al risultato immediato, lui era perfezionista, più orientato al processo che doveva essere senza difetti. Al pari di sua madre era molto legato alla Profumo fino al punto di

esserne un po' prigioniero: dedicava tutte le sue energie all'impresa di famiglia riducendo al minimo i confronti con l'esterno. Inizialmente si era occupato dei sistemi informativi, poi era stato nominato coordinatore del laboratorio da poco istituito e Vice Direttore Generale. Questa etichetta lo faceva sorridere poichè in azienda non esisteva la posizione di Direttore Generale ed era sottinteso che lui se la sarebbe dovuta conquistare sul campo.

Per avviare il cambiamento, cioè diventare propositivi con i clienti sviluppando prodotti nuovi per imporli al mercato, era stato necessario dotarsi di un laboratorio interno. In passato era sempre stata sufficiente l'esperienza pratica del responsabile di produzione: lui sapeva tradurre le formule predisposte dal committente in prodotto finito. Ora bisognava studiare le formule dei concorrenti, di frequente coperte da brevetti internazionali, per mettere a punto composizioni nuove che non si sovrapponevano a quelle protette.

La signora aveva iniziato ad investire nella ricerca: spazi, risorse umane, attrezzature specifiche. Il massimo era la sala prove: una grande stanza arredata solo da WC di varie fogge, tutti collegati ad una consolle centrale dalla quale si azionavano gli scarichi per effettuare i test di resistenza delle tavolette igienizzanti. Per il laboratorio, nel 1998, erano state selezionate due giovani laureate alle quali erano poi state affiancate altre due assistenti. Le "ragazze" erano cresciute da sole - si avvalevano di un consulente esterno per le questioni più delicate - e dimostravano un attaccamento all'azienda non comune. In quattro anni avevano studiato diversi nuovi prodotti ma nessuno di questi poteva dirsi concluso e pronto per la commercializzazione. Mancava sempre la fase finale (per esempio la messa a punto dell'involucro in plastica che avrebbe dovuto contenere il prodotto). Nonostante questa assenza di risultati, la signora era più propensa a puntare il dito dell'accusa sul responsabile commerciale che, entrato da tre anni, era incapace di acquisire informazioni dai clienti per orientare l'attività del laboratorio e decidere su quale nuovo prodotto investire. Come responsabile avrebbe anche dovuto occuparsi della gestione della persona da poco inserita al marketing e della neo-assunta alle vendite per l'Europa, attività che, a sentire le lamentele delle due, non svolgeva in modo sistematico. Anche come venditore non convinceva completamente: non girava a sufficienza preferendo passare il suo tempo in azienda a produrre statistiche commerciali. Non avendo competenze di chimica non poteva partecipare in modo attivo ai briefing con i clienti: le ragazze del laboratorio erano molto più utili e la signora preferiva coinvolgere loro pur capendo di spingerle nell'area tecnico-commerciale. Lei continuava a tenere i rapporti con la multinazionale che rappresentava circa il 60% del fatturato della Profumo (tale quota nel 2002 era cresciuta del 15%). La parte restante era gestita dal responsabile commerciale e, su quel 40%, sempre nel 2002, si erano persi ben 750.000 euro. Il fatturato totale restava nell'intorno dei 15 milioni di euro.

Dal laboratorio non uscivano nuovi prodotti anche perché le ragazze venivano spesso coinvolte in richieste di personalizzazione e sviluppo di prodotti esistenti da parte dei clienti (nuove profumazioni, nuove colorazioni, nuove confezioni). Quando arrivavano queste richieste

dovevano attivarsi su tutti i fronti: dai test in produzione alla ricerca del packaging fino al briefing con il cliente. D'altra parte, in produzione, il responsabile non aveva le competenze necessarie e al marketing la nuova assunta era ancora troppo inesperta per contribuire alla progettazione del package dei prodotti. In effetti le ragazze del laboratorio facevano di tutto tranne che dedicarsi in maniera sistematica allo sviluppo di nuovi prodotti anche se, come continuava a ripetere il consigliere delegato, nella mezza giornata a settimana in cui era presente in azienda, quella era la strada vincente per il futuro.

Nel frattempo la struttura della Profumo si era notevolmente appesantita e negli uffici lavoravano ormai una ventina di persone sulle 50 complessive. Il responsabile amministrativo, entrato nel 1991, segnalava un peggioramento dei risultati economici, ma, grazie alle riserve accumulate in passato, l'azienda restava molto solida. Egli lamentava un eccessivo ricorso alle consulenze (per le selezioni, per la qualità, per la chimica e i brevetti, per la logistica e la produzione): tutti costi che non avevano generato risultati tangibili. D'altra parte, ammetteva, molti impiegati o tecnici erano giovani, la signora e suo figlio non possedevano le competenze per farli crescere ed il ricorso a professionisti esterni sembrava l'unica soluzione possibile. Anche la localizzazione dell'azienda - non proprio felice - disincentivava la presenza stabile di persone di alto profilo e la consulenza era diventata spesso un ripiego necessario.

Il responsabile amministrativo ammetteva di essersi sempre limitato al suo ruolo senza voler allargare la sua sfera d'azione dalla contabilità al controllo di gestione - ormai diventato indispensabile - ma nessun membro della direzione glielo aveva chiesto.

Il responsabile della produzione, uno degli anziani in azienda, si lamentava dell'insufficienza degli spazi e dell'inadeguatezza di alcune linee di produzione: sapeva che la signora aveva già disposto investimenti cospicui per estendere lo stabilimento ed ammodernare gli impianti, ma, era anche conscio del fatto che da solo non avrebbe potuto seguire l'ampliamento. Occorrevano conoscenze specifiche per progettare il lay out del nuovo stabilimento che lui non aveva.

Il responsabile della qualità, pur riconoscendo di avere grande autonomia e libertà di azione, affermava di essere stato selezionato due anni prima per lo sviluppo del sistema qualità, mentre, in realtà, era perennemente coinvolto in produzione a risolvere problemi quotidiani. Credeva che l'ottenimento della certificazione, per il quale era stato assunto, fosse ancora lontano e che, forse, per seguire bene il loro cliente principale fosse più sensato attenersi alle procedure consigliate dalla multinazionale senza doverne inventare di nuove.

La signora non era contenta: da un lato aveva il consigliere e suo figlio che continuavano ad insistere sulla necessità di sviluppare nuovi prodotti e proporli ai clienti; dall'altra parte c'era la consapevolezza di avere un responsabile commerciale non proprio perfetto, un responsabile della produzione un po' "old fashion" e un responsabile amministrativo simile ad un burocrate russo. L'unica certezza era la seconda linea di responsabili: le ragazze del laboratorio, il marketing e le vendite, la qualità, gli acquisti. Tutte persone giovani, molto legate all'azienda e

con tanta voglia di fare; tutti collaboratori che - a livello operativo - si prodigavano per rispondere alle richieste sempre più complesse dei clienti con quella flessibilità delle origini che piaceva tanto alla signora.

L'azienda in esame sembra presentare la rassegna di tutti i "vizi" di natura organizzativa tipici di una PMI: l'imprenditore non è in grado di selezionare adeguatamente i suoi collaboratori e, anche nei rari casi in cui indovina la scelta, non appare capace di delegare loro responsabilità precise. C'è una perenne confusione nei ruoli, mancanza di chiarezza nella divisione del lavoro, difficoltà di coordinamento tra i diversi reparti. La struttura è cambiata rispetto a quella, più semplice, delle origini ma, nonostante i numerosi investimenti fatti, non sembra sortire effetti positivi. Al contrario si ha la netta percezione che ai maggiori costi organizzativi non corrispondano vantaggi immediati. Se questo è "il problema" come si può procedere ad una sua soluzione? Da dove partire? Dalle persone, migliorando il processo di selezione e sostituendo quelle inadeguate? O dalla struttura organizzativa, assegnando responsabilità decisionale più precise e creando un mansionario per fare ordine rispetto ai confini di azione delle diverse posizioni?

Se, nel caso descritto, si partisse da modifiche inerenti le risorse umane o le modalità di divisione del lavoro, qualsiasi intervento rischierebbe di essere inadeguato. La correttezza di questa affermazione può essere apprezzata solo alla luce della comprensione dei due concetti chiave di strategia e di organizzazione e del rapporto esistente tra questi due termini. Il problema della Profumo S.p.A., prima ancora che organizzativo, è di natura strategica: l'impresa e chi la governa non ha più in mente in modo univoco la direzione migliore da perseguire. La signora resta legata, per storia e per attitudini sue personali, ad una formula imprenditoriale tipica di chi produce un bene per conto di terzi. Avverte, avendone avuto prova, che tale orientamento strategico rischia di rendere, nel mutato contesto, debole la sua azienda: il terzista tradizionale, quello impegnato solo sulla fase di produzione, può essere sostituito da tutti coloro che garantiscono risultati simili in termini di qualità a costi anche di poco inferiori. Intuendo che la formula imprenditoriale sulla quale ha costruito il successo del passato possa, nel futuro, diventare anacronistica, lascia spazio alla proposta strategica del figlio, a sua volta influenzato dal consulente. La loro idea è quella di ri-orientare l'impresa in modo che essa diventi promotrice di nuove soluzioni che, opportunamente supportate da un'azione di marketing, possano spalancare

le porte del mercato, arrivando ad avere un'ampia gamma di prodotti a marchio proprio ed un portafoglio clienti non concentrato su una o poche multinazionali. L'imprenditore oscilla tra una visione e l'altra e questo altalenare tra due alternative strategiche quasi opposte (la via del terzista tradizionale e quella dell'azienda in grado di proporsi al mercato con una gamma di prodotti di marca) crea confusione a livello organizzativo. La mancanza di una chiara scelta strategica si riversa pericolosamente sull'organizzazione. La prima e la seconda linea di responsabili appaiono in balia della preferenza strategica momentanea: un giorno terzista, il giorno dopo azienda con un proprio brand. Strategia come fine, come direzione, come combinazione di scelte riguardanti il prodotto, il mercato e la tecnologia e organizzazione come strumento, come mezzo, come modo di dividere le attività e le responsabilità per tradurre in pratica quella strategia che si suppone essere quella premiante. E' questo il vero tema, la questione rilevante da chiarire prima di emettere giudizi e di suggerire qualsiasi soluzione a livello di organigramma. Condiviso questo approccio, per risollevarne le sorti della Profumo S.p.A. occorre innanzitutto uscire dall'*empasse* strategico. Data per acquisita la debolezza della formula del terzista, si rende necessario sottoporre ad una valutazione di adeguatezza la seconda alternativa. Anche questa, per ragioni diverse dalla prima, pare inadatta: la Profumo non ha la forza e i mezzi necessari per potersi imporre nel mercato dei beni di largo consumo con un proprio marchio. Più conveniente identificare una terza via strategica: è la rotta possibile a molte piccole imprese che si ritrovano nella difficile posizione di rafforzare il proprio ruolo di terzista senza avere a disposizione le molte risorse oggi indispensabili per creare e diffondere un brand presso i consumatori finali. E' la via del "terzista evoluto": imprese capaci di sviluppare prodotti innovativi che servono alle catene della grande distribuzione per qualificarsi e differenziarsi dagli altri distributori e che consentono di attrarre un consumatore sempre più maturo e sofisticato. Messa a fuoco una strategia sostenibile, qualunque essa sia, solo allora si può iniziare a mettere mano all'organizzazione. Se la via diventa quella del terzista evoluto, l'enfasi deve essere sulla funzione ricerca e sviluppo, sulla produzione e sulla qualità. L'attività di marketing diventa velleitaria e la funzione vendite deve acquisire un orientamento tecnico-commerciale solo per poter rispondere alle richieste dei clienti.

E' dalla strategia che si deve partire per progettare l'organizzazione più adeguata avendo una sola colpevolezza: se la combinazione identificata dall'imprenditore di prodotto, mercato e tecnologia (ovvero l'idea strategica) incontrerà i favori della domanda si potranno produrre risultati interessanti. La buona organizzazione, da sola, non porta al successo: essa consente di produrre valore solo se correlata ad una formula imprenditoriale che crea consenso.

3.2 Un modello per valutare l'organizzazione

Chiarita la distinzione tra il concetto di strategia e quello di organizzazione, si tratta ora di approfondire il secondo tema, offrendo al lettore uno schema che lo orienti rispetto alle possibili configurazioni organizzative cui un'azienda di minori dimensioni può rifarsi tenuto conto di alcune sue specificità. In linea teorica, la moltitudine delle scelte strategiche praticabili spalanca la porta ad una molteplicità di soluzioni organizzative, tutte potenzialmente valide se coerenti alle finalità dell'azienda. Questa ampiezza di proposte, se non ancorate ad uno schema di base, rischia di trasformarsi in una logica contingente fatta di troppi particolarismi. Senza negare la fondatezza di un tale approccio (che porta a trovare soluzioni ad hoc in funzione della situazione specifica), all'imprenditore può essere più utile disporre di uno schema per valutare il grado di coerenza raggiunto tra strategia e organizzazione in un determinato momento nella sua azienda oppure per ripercorrere le tappe dello sviluppo organizzativo dalle origini al presente, arrivando a predire i fabbisogni per il futuro. Il modello che si va a presentare, sviluppato anche e soprattutto attraverso il confronto nelle aule di formazione con i piccoli imprenditori italiani¹, si fonda sulla dimostrazione dell'esistenza di un polimorfismo organizzativo che caratterizza, differenziandole, imprese che mantengono come comune denominatore la piccola dimensione. Il punto cardine consiste proprio nella negazione di una soluzione organizzativa unica e migliore in senso assoluto, da applicare in maniera indiscriminata a tutte le realtà imprenditoriali minori.

¹ Il modello che viene proposto, pur non essendo convalidato da ricerche quantitative, è stato sperimentato sul campo, confrontato e discusso con numerosi imprenditori dal 1990 ad oggi. Per un approfondimento della versione originale si veda P. PRETI, *L'organizzazione della piccola impresa*, EGEA, 1991.

Questo schema concettuale è costruito sull'impiego di due variabili misurabili: l'una inerente i rapporti tra l'azienda e il suo sistema competitivo di riferimento, l'altra riguardante la dotazione di risorse umane identificabile all'interno dell'organizzazione considerata. La prima variabile rappresenta la situazione competitiva nella quale, in un dato momento, l'impresa si trova ad operare. Per semplicità si possono riconoscere due situazioni opposte e, dunque, caratterizzanti: un contesto competitivo favorevole, per la ridotta concentrazione del settore e per la bontà della formula strategica maturata dall'azienda, che consente di mantenere posizioni di vantaggio rispetto ai concorrenti nel medio/lungo termine; un contesto difficile connotato dall'operare in settori strutturalmente turbolenti o considerati in fase di maturità e declino, in assenza di una combinazione prodotto/mercato/tecnologia distintiva e difendibile. Solitamente gli imprenditori che conoscono bene il loro mercato di riferimento sanno dire immediatamente se la loro azienda opera in un contesto favorevole (con limitate pressioni concorrenziali ed una quasi assenza di *competitors* diretti) oppure in una situazione sfavorevole (ad alta intensità di concorrenza per la presenza di molti *competitors*, nazionali e non solo, di dimensioni maggiori, pari e inferiori a quelle della propria azienda).

La seconda variabile può essere misurata in termini di complessità dell'organismo personale, individuando, anche in questo caso, due situazioni limite: bassa complessità quando l'organico, mediamente, si caratterizza per un'elevata esperienza nella stessa azienda svolgendo la medesima attività, un'elevata anzianità anagrafica e una bassa scolarità. All'opposto la complessità è elevata in situazioni connotate da professionalità in crescita, bassa anzianità anagrafica e livelli di istruzione mediamente alti. Lo strumento che fornisce un quadro di sintesi sufficientemente approfondito dell'organico di un'azienda è l'indicatore definito Profilo Professionale Medio (PPM). È definito "medio" perché si calcola come media aritmetica di alcune caratteristiche di tutte le persone che lavorano in azienda almeno duecento giorni l'anno, indipendentemente dal livello gerarchico della posizione occupata, dalla funzione esercitata e dal tipo di

contratto in essere con l'impresa². L'analisi del PPM implica la conoscenza di quattro variabili:

- l'anzianità anagrafica media, che individua l'età media dei propri collaboratori;
- l'anzianità aziendale media, data dalla media aritmetica del tempo di permanenza dei dipendenti nell'azienda in esame;
- l'anzianità funzionale media, che fa riferimento alla media aritmetica degli anni che i dipendenti hanno trascorso nella funzione in cui si trovano attualmente (per esempio produzione o commerciale o amministrazione) considerato tutto l'arco temporale della loro esperienza lavorativa; misura, dunque, un'anzianità di "mestiere", cioè il numero di anni che la persona ha trascorso nella stessa funzione anche passando in diverse aziende e crescendo di livello contrattuale;
- il profilo scolastico medio, che identifica il grado di scolarità media dei propri collaboratori ed è misurato dal numero di anni passati a scuola (ovviamente bocciature escluse).

I valori riscontrati per l'anzianità anagrafica, funzionale e per il profilo scolastico possono essere valutati in termini assoluti perché riguardano la vita di una persona, indipendentemente dalle caratteristiche dell'azienda presso cui questa opera; l'anzianità aziendale media, invece, non può avere un valore assoluto, ma dovrà essere relativizzata, prendendo in esame l'anno di fondazione dell'azienda. I dati sul personale, raccolti e calcolati, possono essere interpretati. Agli estremi si può identificare un profilo professionale medio dell'azienda in esame basso o alto. Queste due fattispecie opposte non possono essere associate ad un giudizio di valore sul personale ed essere, dunque, sinonimo di una situazione positiva o negativa e neppure efficace o inadeguata: si giunge concettualmente ad identificare due diversi tipi di "famiglie" professionali con caratteristiche tra loro molto diverse, entrambe in grado, se coerenti con la combinazione strategica aziendale, di consentire all'impresa di raggiungere l'obiettivo prefissato.

² All'interno della stessa azienda potrebbe aver senso calcolare in modo separato questo indicatore solo se coesistono combinazioni strategiche molto differenziate e identificate, per esempio, da una struttura divisionale, che richiedono profili professionali dei dipendenti molto diversi.

	<i>PPM "basso"</i>	<i>PPM "alto"</i>
<i>Anzianità anagrafica media</i>	ALTA (50-55 ANNI)	BASSA (25-30 ANNI)
<i>Anzianità aziendale media</i>	ALTA (VA STIMATA IN RELAZIONE AGLI ANNI DI VITA DELL'AZIENDA)	BASSA (VA STIMATA IN RELAZIONE AGLI ANNI DI VITA DELL'AZIENDA)
<i>Anzianità funzionale media</i>	ALTA (10-15 ANNI)	BASSA (2-3 ANNI)
<i>Profilo scolastico medio</i>	BASSO (0-10 ANNI)	ALTO (SUPERIORE AI 15 ANNI)

Figura 1 - Il Profilo Professionale Medio

Come si può notare dalla tabella (**Figura 1**), un PPM basso è caratterizzato da anzianità anagrafiche, funzionali e aziendali alte, nonché da un profilo scolastico basso: per anzianità anagrafica alta dei collaboratori dell'impresa si deve intendere un'età media dei collaboratori dell'impresa compresa tra i cinquanta e i cinquantacinque anni; l'anzianità aziendale è da ritenersi alta quando i collaboratori operano in azienda in media da venti anni se l'azienda esiste da venticinque/trenta anni, un'anzianità funzionale media di venti/venticinque anni è da ritenersi alta così come, per finire, un profilo scolastico è basso nel caso in cui i collaboratori abbiano frequentato la scuola per un periodo di tempo medio compreso tra zero e dieci anni, corrispondente alla scuola dell'obbligo. Un organico con un PPM "basso" identifica un insieme di dipendenti portatori di competenze operative, esperienziali, accumulate sul campo nella medesima azienda e funzione. Persone, dunque, in prevalenza resistenti al cambiamento, depositarie di un sapere tacito poco codificabile. All'opposto, un organico con un PPM "alto" identifica un insieme di dipendenti portatori di conoscenze più teoriche che pratiche, di modelli concettuali, di competenze gestionali più che operative, in prevalenza aperti all'apprendimento di tecniche nuove. Persone, in sintesi, giovani con esperienze brevi ma pluralistiche e perciò più disponibili al cambiamento.

L'articolazione delle due variabili descritte (la situazione competitiva da un lato e il PPM dall'altro) definisce quattro situazioni alternative cui corrispondono, secondo una logica contingente, assetti organizzativi differenti ma ugualmente ideali, denominati elementare, collaborativo, innovativo e diffuso (**Figura 2**).

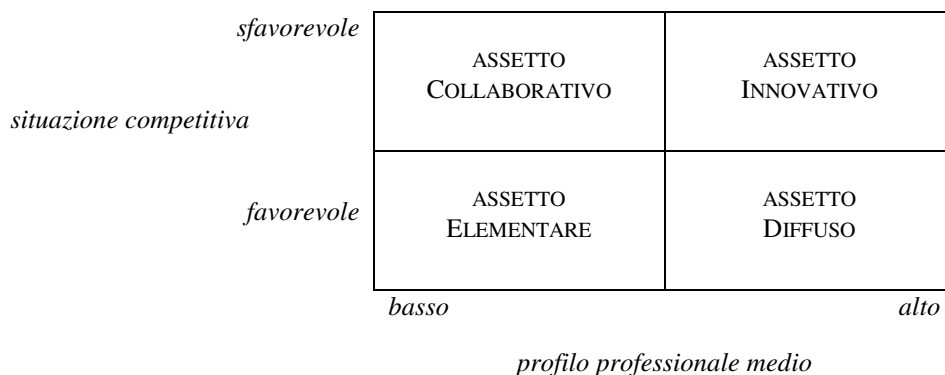


Figura 2 – Il modello degli assetti organizzativi della piccola impresa

Il termine assetto non viene qui proposto come sinonimo di macrostruttura né tanto meno deve essere considerato equivalente al termine organigramma che della prima rappresenta solo una sintesi grafica. Il concetto di assetto è più ampio: esso comprende la configurazione della macrostruttura e l'organigramma, ma va anche oltre, definendo il ruolo imprenditoriale, le modalità di gestione del personale, gli strumenti operativi di gestione. Il modello degli assetti organizzativi è utile nel momento in cui consente all'imprenditore di collocare la sua realtà aziendale in uno dei quattro quadranti della matrice e di confrontarla con le caratteristiche dell'assetto proposto come "ideale" nel senso di più adeguato in una certa situazione. Per favorire questa operazione di confronto tra "ideale" e "reale" è opportuno partire dalla descrizione generale delle caratteristiche qualitative dei quattro assetti.

4.2 L'assetto elementare

Resistono ancora oggi e più di quanto si possa immaginare situazioni competitive favorevoli per alcune piccole imprese italiane. Queste aziende producono lavoro conciliando la semplicità delle forme artigianali e gli standard qualitativi dell'industrializzazione. Sono casi in cui l'impresa opera in settori poco turbolenti e piuttosto statici oppure quelli in cui il settore per il suo ciclo di vita può dirsi in fase di introduzione e crescita o, infine, quelli in cui l'impresa è riuscita a ritagliarsi una nicchia di mercato profittevole in sé, ma poco interessante rispetto a potenziali entranti (per esempio costruendo una leadership indiscussa di marchio o approfittando degli interstizi lasciati liberi dalle grandi imprese o rivitalizzando con opportune innovazioni di prodotto

settori maturi). Quando tali situazioni competitive sono alimentate da un organismo personale la cui complessità è bassa³, l'assetto organizzativo ideale è quello definito elementare, che, anzitutto, si caratterizza per un ridotto investimento in termini di articolazione della struttura organizzativa e per l'assenza di tecniche e metodi manageriali di gestione. Descrivendo questo assetto a partire dall'alto, un'importante peculiarità è data dalla coincidenza nella posizione di vertice di tre ruoli distinti in una o poche persone spesso appartenenti al medesimo ceppo familiare. Il ruolo proprietario, (quello del detentore del controllo del capitale sociale) coincide con quello imprenditoriale (proprio di chi definisce l'orientamento strategico dell'impresa) e con quello manageriale (che identifica chi gestisce le risorse messe a disposizione dalla proprietà per realizzare la strategia). Il “numero uno”, dunque, nell'assetto elementare è contemporaneamente proprietario, imprenditore e direttore generale. Non di rado ha un coinvolgimento forte anche in attività operative (passando dagli acquisti, alla produzione, al commerciale) a seconda delle attitudini e delle inclinazioni personali. Il ruolo imprenditoriale non è soggetto alle tensioni tipiche vissute in imprese operanti in contesti competitivi agguerriti: l'imprenditore resta centrale in quanto depositario della combinazione strategica e in quanto unico punto di riferimento per gli interlocutori dentro e fuori l'azienda. La struttura organizzativa (**Figura 3**) è necessariamente semplice con due soli livelli gerarchici ed una ripartizione del potere coerente: il proprietario-imprenditore-gestore decide e comanda e i suoi collaboratori eseguono.



Figura 3 – Struttura organizzativa per assetto elementare

³ Esperienza maturata per lungo tempo nella stessa azienda, facendo lo stesso “mestiere”, anzianità anagrafica media dei dipendenti attorno ai 45/50 anni e tasso di scolarità limitato in media alla scuola dell’obbligo

La delega, intesa come trasferimento di potere decisionale ai livelli gerarchici inferiori, è ridotta ai minimi termini, più spesso inesistente: l'organico chiede solo chiarezza nei comandi e nell'attribuzione dei compiti, riconoscendo sempre l'autorità dell'imprenditore. È quest'ultimo che, attraverso la sua riconosciuta leadership, realizza il coordinamento e l'integrazione necessari tra le diverse attività. E' possibile che tra i collaboratori ne emergano alcuni (pochi) cui l'imprenditore sembra dare uno spazio di azione maggiore. Si tratta di quelle figure che per anzianità aziendale e di mestiere ma anche per carattere, si conquistano la posizione dell'alter ego del titolare. Nella realtà non si tratta di decisori ma di super esecutori che, per la loro vicinanza e la loro affinità con l'imprenditore, sono coinvolti in un numero molto ampio di attività e godono il vantaggio dell'aver informazioni di prima mano. Non sono manager professionisti e non conoscono le tecniche manageriali di conduzione di un reparto, di una funzione, di una divisione. Vivono per l'azienda e in azienda come fossero anche proprietari: nella maggioranza dei casi hanno retribuzioni di poco superiori rispetto a colleghi e non posseggono quote del capitale sociale. Alimentano la loro altissima motivazione, altrimenti inspiegabile, attraverso il rapporto diretto e privilegiato con il "grande capo".

Negli assetti elementari gli strumenti manageriali quali la pianificazione strategica, la programmazione e il controllo, i sistemi informativi integrati, i sistemi di gestione del personale esistono solo in quanto "agiti" soggettivamente e senza alcun metodo standard dall'imprenditore. La strategia è "intuito"; il controllo di gestione è "navigazione a vista"; nel flusso informativo il formale si confonde con l'informale; la gestione del personale si fonda sul rapporto diretto e sulla conoscenza delle singole persone, senza alcun ricorso a metodi analitici ed oggettivi. L'apparente disorganizzazione che sembra connotare gli assetti elementari è, in realtà, una forma di gestione molto economica che può consentire di sostenere nel modo più efficiente strategie di nicchia in situazioni competitive facili. Il mancato ricorso a strutture e strumentazioni sofisticate è ammesso proprio in virtù del favorevole posizionamento competitivo, non deve scandalizzare, anzi va apprezzato come peculiarità di questi assetti che si possono permettere di restare semplici.

4.3 L'assetto collaborativo

Nel nostro tessuto economico i casi di piccole imprese inserite in situazioni competitive molto favorevoli sono comunque minoritari. Nella maggioranza dei casi le aziende si trovano ad operare in condizioni di forte concorrenza, a confrontarsi con attori di dimensioni pari, uguali o minori, nazionali ma non solo, tutti differientemente capaci di infastidire l'avversario. In questi contesti la qualità e il servizio vengono quasi date per scontate e il prezzo appare come un fattore determinante per acquisire posizioni di vantaggio rispetto ai concorrenti. Queste sfavorevoli circostanze di mercato sono associate a formule imprenditoriali poco innovative sia sul fronte delle tecnologie, sia su quello dei prodotti, sia sul versante del marchio e delle vendite. Si tratta di scelte strategiche che non consentono realmente di differenziarsi dai concorrenti e di fare un salto in avanti in termini di vantaggio competitivo. Si pensi per esempio alle molte piccole imprese manifatturiere che, in diversi settori merceologici, operano da su produzioni standard, di fascia medio-bassa, senza nessuna distinzione a livello di marchio. A queste formule strategiche, proprio per il tipo di business in cui si opera o per la storia dell'azienda, spesso è associato un profilo professionale basso, con anzianità anagrafiche, aziendali e funzionali in media elevate ma con un basso livello scolastico. La presenza congiunta di queste condizioni, la prima riferita al contesto in cui è posizionata l'azienda e la seconda riguardante il tipo di risorse umane, circonda nella matrice degli assetti organizzativi (**Figura 2**) un quadrante senza dubbio difficile. Ad una situazione fortemente competitiva, che richiederebbe orientamento al cambiamento, diffusione delle responsabilità e tecniche più sofisticate per la gestione dell'azienda, è associato un organico costituito in prevalenza da profili di grande esperienza ma mono-azienda, mono-settore, molto operativi e poco inclini alla delega. Date queste circostanze, si fa fatica a pensare ad un assetto organizzativo ideale. E' chiaro che in tali situazioni, l'imprenditore è chiamato ad essere contemporaneamente proprietario, direttore generale ed esecutore materiale della strategia della sua azienda. E' impegnato quotidianamente nella presa di decisioni di ogni livello e deve imparare da subito a convivere con il peso e la responsabilità di trovarsi solo in scelte anche molto importanti: proprio per il profilo delle persone di cui si è circondato non trova nella sua struttura supporto nella conduzione dell'azienda. La configurazione organizzativa non può essere molto diversa

da quella descritta in precedenza per l'assetto elementare: il profilo professionale medio è il medesimo. Occorre mettersi nell'ottica di un organigramma caratterizzato da due livelli: quello di vertice in cui si accentrano le decisioni ed il secondo in cui si eseguono tali scelte. Anche i meccanismi di gestione mantengono le caratteristiche di soggettività e scarsa formalizzazione già esaminati per l'assetto elementare. Resta però tra i due quadranti la profonda differenza data dalla situazione competitiva: facile nel caso dell'assetto elementare, faticosa in questa seconda fattispecie. Proprio in virtù di questa diversità, volendo comunque identificare in un quadrante difficile l'assetto "ideale", bisogna immaginarsi una struttura rivolta alle cooperazioni interaziendali, alle alleanze con fornitori, clienti e concorrenti, alle collaborazioni pro-tempore con persone o istituzioni esterne all'impresa. L'imprenditore, stante la forte pressione concorrenziale, deve valutare di continuo quali fasi mantenere all'interno e quali esternalizzare; deve riuscire ad individuare opportunità di collaborazione a monte o a valle della filiera produttiva; deve saper coagulare gli interessi dei concorrenti attorno ad un progetto comune; deve saper scegliere in maniera opportuna le modalità delle collaborazioni in essere, spaziando dalle forme basate solo sulla fiducia a quelle regolate da contratti fino a quelle che prevedono scambi di azioni. L'assetto ideale può essere definito collaborativo, per sottolinearne la peculiarità in termini di orientamento alle alleanze con soggetti esterni all'impresa. Le modalità di accordo possono essere le più svariate: da quelle basate sulla longevità dei rapporti e sulla fiducia tra i partner, a quelle supportate da clausole contrattuali, fino a quelle che implicano cessioni e scambi di quote proprietarie. Non importa qui elencare tutte le forme di collaborazione possibili tra PMI⁴, ma sottolineare l'assoluta priorità di lavorare su questo tema agli imprenditori che si trovano ad operare in contesti sfavorevoli con un profilo professionale dei dipendenti non elevato. A loro va il suggerimento di superare il proverbiale individualismo che, probabilmente, è stato alla base della scelta di mettersi in gioco con una attività in proprio ma che, con buone certezze, rischia di diventare un limite per la continuità dell'impresa.

⁴ A tal proposito è interessante l'analisi in P. PRETI, *L'organizzazione della piccola impresa*, EGEA, 1991.



Figura 4 – Struttura organizzativa per assetto collaborativo

4.4 L'assetto innovativo

Questa terza fattispecie presuppone una situazione competitiva sfavorevole, dunque analoga a quella che rende ideale il ricorso ad un assetto collaborativo. L'elemento che cambia radicalmente rispetto al caso precedente è la dotazione di risorse umane di cui l'azienda può disporre: siamo nei casi in cui, se misurato, il profilo professionale medio dei dipendenti presenta una bassa anzianità anagrafica, aziendale e funzionale ed un elevato profilo scolastico. Si tratta di un capitale umano con una composizione diversa rispetto ai due assetti precedenti: i saperi taciti e informali provenienti dall'esperienza sono soppiantati da saperi formalizzati di alto livello. La presenza simultanea delle due condizioni rende preferibile il ricorso ad un assetto definito innovativo. La caratteristica principale di questa configurazione organizzativa attiene alla separazione tra il ruolo imprenditoriale (che può anche non coincidere con quello proprietario) e quello manageriale. L'imprenditore non è più solo al comando: alle sue dipendenze si delinea un gruppo di responsabili cui sono assegnate deleghe precise in funzione degli obiettivi strategici stabiliti. Il suo compito principale rimane quello di definire l'orientamento strategico e di controllare che il team dei dirigenti si muova in linea con la direzione voluta. La struttura organizzativa è articolata sia in senso verticale sia in senso orizzontale. I livelli gerarchici sono almeno due: quello imprenditoriale e quello manageriale che può prevedere responsabilità di funzione o di prodotto. In ragione di ciò le aziende aventi assetti innovativi possono presentare alternativamente organigrammi funzionali, funzionali con la presenza di product o project manager, divisionali o a

matrice⁵. In questi assetti, come già anticipato, la delega è effettiva. I responsabili, indipendentemente dal fatto di possedere o meno la qualifica di dirigente, sono dei veri decisori rispetto alle modalità di raggiungimento di determinati obiettivi assegnati loro dall'imprenditore. Essi si trovano in una posizione di "libertà vigilata": hanno margini di discrezionalità sul modo di arrivare al risultato concordato. L'imprenditore è preposto al

⁵ La struttura funzionale può essere considerata l'evoluzione di una struttura elementare in direzione di un maggiore decentramento nelle decisioni e di una gestione più autonoma rispetto alla persona che ne detiene il capitale di controllo, grazie all'uso della delega; caratterizzante è che gli organi direttivi sono specializzati secondo il criterio della tecnica, cioè per gruppi di processi della medesima specie (funzioni, appunto). Sono presenti almeno tre livelli gerarchici: alta direzione, responsabile di funzione/ manager e operativi/esecutori e si distinguono organi di linea, che intervengono direttamente nel processo di realizzazione del prodotto aziendale, e organi di staff, appesi in orizzontale nell'organigramma a supporto sia dell'alta direzione sia delle varie funzioni. Quando devono essere adottate strategie di ampliamento o di diversificazione è possibile ricorrere a modelli strutturali che, pur conservando la specializzazione funzionale, permettano la gestione di altre dimensioni rilevanti mediante la creazione di appositi organi, che affiancano la configurazione tradizionale. Quando questi organi, capaci di focalizzare e coordinare l'azione relativa a combinazioni di prodotto/mercato relativamente omogenee, sono permanenti e non dotati di autorità gerarchica si parla di struttura funzionale con product managers. In linea generale il product manager "taglia" orizzontalmente la gerarchia ed è considerato il responsabile principale dei risultati economici parziali del proprio prodotto senza, peraltro, essere dotato di autorità gerarchica sugli altri organi direttivi. I tipi di organizzazione per product management riscontrabili sono due: il primo si attua in aziende fortemente diversificate in cui i product managers sono collocati alle dipendenze dell'alta direzione con compiti prevalentemente strategici e di scelta di allocazione di risorse; nel secondo tipo, presente in aziende sempre con gamma di prodotti ampia ma non diversificata, i product managers sono inquadrati alle dipendenze della direzione commerciale e a loro spetta il compito di gestire il marketing per ciascun tipo di prodotto, avvalendosi della collaborazione di unità specialistiche e operative. Esiste anche la struttura funzionale modificata con project managers, nella quale ogni gruppo di lavoro è responsabile dell'esecuzione dell'insieme di attività necessarie a realizzare il progetto del quale è stato incaricato; questa forma viene scelta quando si vuole mantenere un elevato grado di sofisticazione tecnica e contemporaneamente è necessario raggiungere specifici obiettivi complessi per la varietà e l'interdipendenza dei compiti che lo costituiscono e d'importanza critica per l'azienda in termini di redditività. La struttura funzionale si basa sul criterio di specializzazione per tecniche; con la struttura divisionale questo criterio viene abbandonato a favore di quello per prodotto o per mercato. La scelta del criterio di divisionalizzazione è basata sulla dimensione (prodotti, clienti, aree geografiche,...) di massima disomogeneità ed indipendenza. Il potere organizzativo risulta distribuito tra alta direzione, alla quale è demandato il controllo sulle risorse finanziarie, staff centrali, che si basano sulle competenze specialistiche, e vertici delle divisioni, che hanno ampia autonomia gestionale e possono esercitare uno stretto controllo sulle unità operative dell'impresa e sulle informazioni provenienti dai mercati di riferimento. La struttura a matrice, infine, presenta organi di primo livello specializzati sia per tecniche sia per prodotti/progetti. Presenta una duplice linea di autorità: i capi degli organi di secondo livello dipendono contemporaneamente dal responsabile di prodotto/progetto e dal dirigente di funzione e per questo prendono il nome di two-boss-managers, al di sotto dei quali riprende la normale catena gerarchica e vige ancora il principio di unitarietà di comando.

controllo dei risultati raggiunti e all'istituzione di strumenti di integrazione per coordinare l'azione, altrimenti divergente, dei vari responsabili. I meccanismi impiegati vanno dal comitato di direzione, alle convention aziendali, alla creazione di organi/posizioni dedicati con continuità all'integrazione, per esempio manager responsabili di prodotto o di commessa. Le professionalità specialistiche presenti in azienda si rendono portatrici di tecniche e strumentazioni manageriali che ne regolano il funzionamento e che vengono condivise dall'imprenditore. L'esempio più tipico è l'operare dei sistemi di controllo di gestione (analisi di bilancio, reporting, budgeting e analisi degli scostamenti) che consentono alla direzione di intervenire e prendere decisioni sulla base di dati oggettivi superando così, in parte, le difficoltà derivanti dall'operare in una situazione competitiva difficile. Anche i sistemi informativi devono essere progettati e standardizzati, soprattutto in senso orizzontale: il flusso interno delle comunicazioni non può limitarsi a quello informale. Infine la gestione del personale richiede all'imprenditore e ai suoi collaboratori l'impiego di tecniche analitiche e di metodi il più possibile oggettivi, oltre a un'attenzione a tutti gli aspetti di cui si compone (selezione, formazione, valutazione, retribuzione, uscita). All'imprenditore, come già si diceva, restano le decisioni strategiche, comprese quelle inerenti i confini dell'azienda e l'attività di controllo dell'operato dei manager, supportato, in questo caso, da una serie di dati misurabili. L'assetto innovativo è quello in cui si è compiuta la transizione "dall'uomo solo al comando alla formazione del gruppo dirigente". Questo assetto ideale può tuttavia degenerare se si eccede con la burocratizzazione e la formalizzazione. Occorre calibrare sempre l'investimento organizzativo con le esigenze strategiche dell'impresa e con le reali disponibilità per evitare che i costi della maggior strutturazione e dell'impiego di tecniche manageriali sofisticate superino i benefici della loro adozione.

4.5 L'assetto diffuso

Quando l'azienda, per la natura del suo business, si avvale di un profilo professionale in media elevato e, per la formula imprenditoriale che ha scelto, è riuscita a mettersi al riparo dalla concorrenza, l'assetto organizzativo che sembra più adeguato è quello denominato diffuso. Si tratta di una configurazione caratterizzata da un ampio decentramento decisionale già a partire dal primo livello gerarchico: l'organigramma di

queste imprese ricorda, per analogia con le forme geometriche, maggiormente un trapezio che non la classica piramide, tipica degli altri assetti analizzati fin qui. L'alta direzione risulta composta da più posizioni, sul medesimo livello e aventi pari potere sulle scelte strategiche ed organizzative ma con competenze professionali differenti. Il ruolo imprenditoriale in questo assetto ricade su più "teste": il potere cessa di essere esclusivo della posizione di vertice e alla figura classica dell'imprenditore si sostituisce un gruppo dirigente⁶ che, indipendentemente dall'avere o meno la proprietà dell'azienda, ne esprime la strategia. Il potere è equamente condiviso da questi partner che lo esercitano mediante una leadership basata sulle competenze piuttosto che fondata sull'autorità. L'esempio tipico è rappresentato dagli studi professionali, con diversi professionisti associati a capo della struttura, specializzati in funzione delle conoscenze specifiche da loro maturate, e alle loro dipendenze, di solito, giovani che apprendono la professione tramite affiancamento al partner più esperto in una determinata materia. Il risultato è quello di una struttura tendenzialmente piatta ove le relazioni orizzontali e oblique, tra i partner e i loro collaboratori, prevalgono su quelle verticali. L'orizzontalità dello schema organizzativo rivoluziona anche il fluire delle informazioni: da un modello tradizionale, a cascata lungo la piramide aziendale, ad uno trasversale. Il controllo di gestione per monitorare i risultati economici può esserci, magari in capo ad uno dei partner, ma l'enfasi maggiore è qui attribuita ai sistemi di gestione del personale: la presenza di professionalità altamente specifiche, in un contesto profittevole, pone il problema di una loro continua valorizzazione e motivazione. Il rischio è di perdere il maggior capitale dell'azienda (quello umano) per l'incapacità di trattenere le persone. L'attenzione alle risorse umane, il cui lavoro si traduce in attività creative, intellettuali o di servizio, si può esprimere solo attraverso modalità di gestione vicine al clan: allineamento ad obiettivi comuni, condivisione di norme e valori, controllo di gruppo, diffusione di fiducia, formazione permanente, sistemi di ricompensa basati su equità anche differita nel tempo, non immediata. Anche questo assetto ideale può degenerare in una forma non ottimale: sono le situazioni anarchiche, nelle quali si fa fatica a riconoscere l'azienda perché le

⁶ La forma estrema di gruppo dirigente è identificato dal gruppo di pari che rappresenta la forma di organizzazione collettiva più estrema: in essa il gruppo di persone detiene tutti i diritti fondamentali di proprietà, decisione, controllo, azione e appropriazione dei risultati finali.

finalità istituzionali sembrano essere legate più all'espressione delle attitudini (creative o intellettuali) delle persone che alla massimizzazione del profitto; nelle quali la dimensione aziendale, soprattutto nella sua componente economico-quantitativa, è messa in secondo piano rispetto a quella professionale e sociale. Nelle imprese caratterizzate da un assetto diffuso la delega e i meccanismi di integrazione sono presenti nella loro massima espressione: spesso l'attività è gestita per progetti con una delega totale al capo progetto, che deve saper coordinare il lavoro all'interno del gruppo e raccordarsi alla struttura. I gruppi vengono costituiti attraverso l'aggregazione temporanea di specialisti provenienti dalle diverse funzioni: ciò comporta in genere delle attività di studio e programmazione che incidono significativamente sul carico di lavoro dei partecipanti. I progetti non dovrebbero essere di tipo ripetitivo, pertanto alla loro conclusione il gruppo viene smembrato e i partecipanti tornano a operare a tempo pieno nelle funzioni di origine. In questo tipo di struttura (Figura 5), ogni gruppo di lavoro è responsabile dell'esecuzione dell'insieme di attività necessarie a realizzare il progetto. I capi progetto sono dotati di autorità gerarchica sulle persone che fanno parte del team, che si vengono così a trovare in una situazione di doppia dipendenza non simultanea: la dipendenza è nei confronti del team manager finché il progetto è in esecuzione e torna ad essere del partner cui di norma si fa riferimento al termine del progetto.

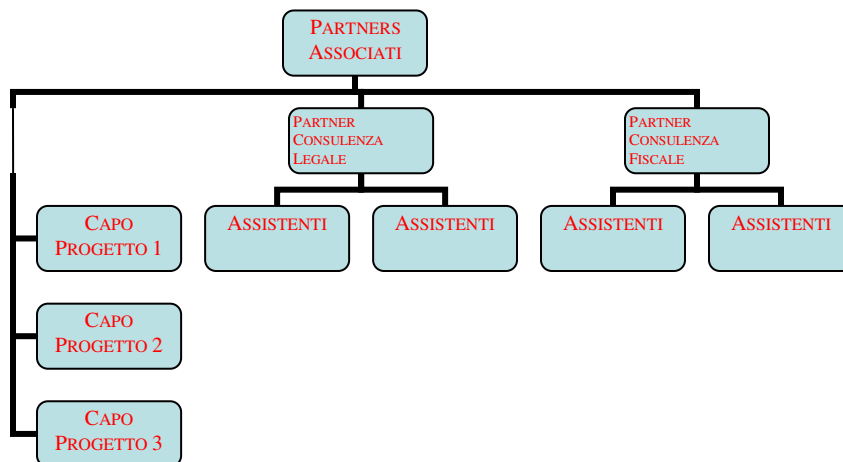


Figura 5 – Struttura per progetti (assetto diffuso)

La forma per progetti è adatta a soddisfare richieste complesse da parte della clientela, quando si rende necessario integrare competenze molto differenziate: si pensi, solo per fare un esempio, al mix di conoscenze richiesto ad uno studio di commercialisti da un

cliente che chiede di essere supportato nell'operazione di acquisizione e fusione di una società estera. Questa forma richiede una attenzione particolare all'organizzazione del team di progetto ma anche al coordinamento fra i vari progetti in essere e a quello tra progetti e unità funzionali; vanno delimitati con cura i confini del progetto e va definita una gamma di parametri di misurazione del successo del progetto. Fattore di cruciale importanza è la scelta del capo progetto: occorre che abbia competenze sia tecnico-specialistiche, sia gestionali oltre che lo standing per relazionarsi adeguatamente al cliente. La maggiore complessità di questa forma provoca senza dubbio un aumento dei costi di struttura, compensata dai vantaggi dell'avere un gruppo dedicato a un progetto specifico, che garantisce un maggior presidio della relazione con il cliente, un maggiore orientamento agli obiettivi e l'integrazione di competenze specialistiche.

3.7 Lo sviluppo organizzativo di una piccola impresa

Descritte le quattro forme "ideali" che compongono il modello degli assetti organizzativi delle PMI occorre spiegarne i possibili utilizzi. Lo schema può essere anzitutto usato in chiave statica senza ipotizzare variazioni nella situazione competitiva e nella complessità delle risorse umane. A partire da un'analisi preliminare di queste due variabili, l'imprenditore può collocare il suo caso aziendale nella matrice per poi confrontare l'assetto proposto nel modello con quello effettivamente adottato. L'analisi prima e il confronto poi potranno consentire di valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo scelto (ovvero il più efficace ed efficiente in relazione alle condizioni esterne e interne), oppure la necessità di avviare un processo di cambiamento organizzativo. Lo schema proposto può essere usato anche in termini dinamici, ripercorrendo, per una data azienda in uno specifico settore, i mutamenti avvenuti a livello di situazione competitiva e/o di profilo professionale e le variazioni eventualmente intercorse a livello organizzativo. I movimenti all'interno della matrice, in particolare quelli da sinistra a destra, delineano un percorso di sviluppo organizzativo proprio di molte piccole imprese. L'evoluzione tipica⁷, necessaria solo in presenza di un peggioramento della situazione competitiva e di un progressivo innalzamento del profilo professionale medio, è quella che prende avvio dall'assetto elementare, transita nel quadrante dell'assetto collaborativo ed approda ad un

⁷ O perlomeno è questa la tendenza predominante osservata nel contesto della piccola e media impresa.

assetto innovativo. Si tratta di un percorso di reale cambiamento che presuppone anzitutto a partire dall'imprenditore l'adozione di alcuni comportamenti: la delega, l'integrazione e una nuova modalità di gestione del personale.

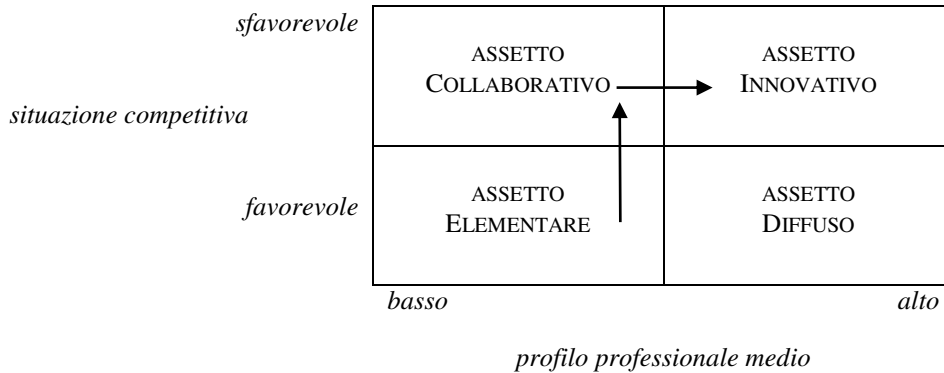


Figura 6 – L'evoluzione organizzativa delle PMI

Rileggendo il caso della Profumo S.p.A, presentato all'inizio di questo capitolo, si comprende immediatamente il significato e le tappe salienti di questo cammino caratterizzato soprattutto da un processo sviluppo organizzativo, non necessariamente o non solo da crescita dimensionale. La Profumo S.p.A è caratterizzata in origine da un profilo professionale medio dei dipendenti basso e da una situazione competitiva favorevole. L'assetto coerente a queste due variabili è quello elementare: l'organizzazione è semplice (la funzione dominante è la produzione) ed il contesto favorevole non impone l'adozione di tecniche e strumenti particolarmente sofisticati per la gestione dell'azienda. Per quasi trent'anni la Profumo mantiene un assetto ideale seppure non articolato. E' solo all'inizio del 2000 che le mutate condizioni di contesto, l'affacciarsi nel settore di potenziali concorrenti, la difficoltà a realizzare partnership durature con i clienti, portano la direzione della Profumo S.p.A a scegliere la via di un innalzamento progressivo del profilo professionale medio. Entrano in azienda persone giovani con competenze specialistiche e si creano funzioni e unità prima pressoché inesistenti: la ricerca e sviluppo, le vendite, il marketing, la qualità. L'inserimento di queste figure dovrebbe essere accompagnato dalla delega di responsabilità parziali ma precise a ciascuno specialista, dall'introduzione di opportuni meccanismi di coordinamento e di integrazione tra le diverse unità e da un cambiamento nelle modalità di gestione del personale. Si dovrebbe, proprio in funzione del peggioramento oggettivo della situazione competitiva e dell'aumento del profilo dei collaboratori, passare da un

assetto elementare ad uno innovativo, caratterizzato dalla delega ai manager, dalla presenza di strumenti di integrazione, dal ricorso a sistemi oggettivi ed analitici di gestione delle risorse umane. Si dovrebbe, come già detto, scegliere senza tentennamenti la strategia da terzista “evoluto”. A quel punto occorre ridisegnare l’organizzazione avendo in mente come tipologia ideale l’assetto innovativo che, nel caso specifico, si caratterizza per una delega forte nella funzione ricerca e sviluppo, nella produzione e nella qualità e per un ridimensionando della funzione marketing a favore di un’unità con un orientamento più tecnico-commerciale. In coerenza con le peculiarità dell’assetto innovativo, la Profumo S.p.A deve essere gestita con metodi e tecniche manageriali per far fronte ad una situazione competitiva difficile e per utilizzare al meglio le competenze delle persone di nuovo inserimento. Solo così, a partire da una rinnovata chiarezza strategica e dalla costruzione dell’assetto ad essa più coerente, l’azienda potrà recuperare efficienza e rafforzarsi rispetto ai concorrenti.

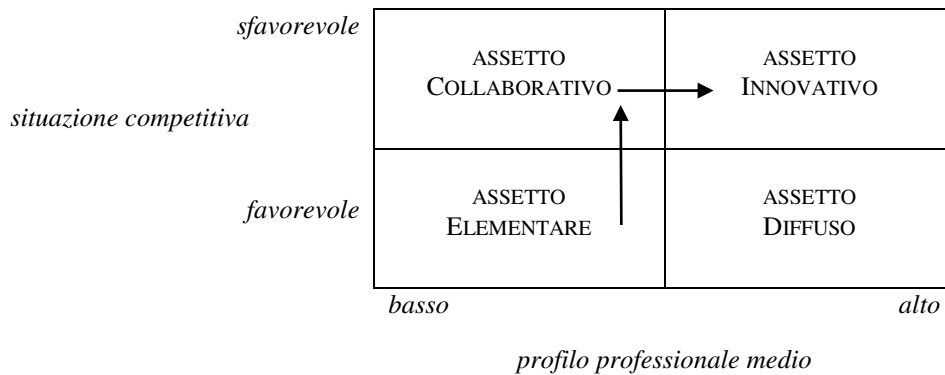


Figura 7 – Lo sviluppo organizzativo della Profumo S.p.A

Le reti fra imprese: il Consorzio Classico Italia

Nel momento della difficoltà a stare da soli sul mercato, ma anche per andare più veloce e più lontano nel momento dello sviluppo, c'è sempre l'opportunità della collaborazione interaziendale.

Paolo Preti

paolo.preti@sdabocconi.it

Christian Saronni

csaronni@libero.it

Le imprese di minori dimensioni possono cogliere, nelle molteplici possibilità di realizzare forme di collaborazione interaziendali, più o meno strutturate, di breve o di lungo periodo, l'occasione di aumentare le proprie dimensioni competitive restando piccole. Nel momento della difficoltà a stare da soli sul mercato, ma anche per andare più veloce e più lontano nel momento dello sviluppo, c'è sempre l'opportunità della collaborazione interaziendale: più o meno formalizzata, dai gruppi di impresa alla partecipazione in comune a una fiera, dalla rigenerazione del distretto alla fondazione di un consorzio, dalla partecipazione a una centrale acquisti alla rete in franchising, dalla messa in comune dei clienti per aziende che operano in mercati diversi alla promozione di una filiera tecnologica. La collaborazione dovrebbe essere realizzata per ottenere i benefici effetti della grande dimensione senza sopportarne i costi. Si maturano economie di specializzazione e imprenditorialità diffusa con alcune imprese guida che tirano le fila. Non si fugge più dalla competitio-

ne, anzi, la si affronta insieme con ritrovata fiducia nei propri mezzi.

Fin qui la teoria, il giusto auspicio, la possibile evoluzione di mentalità. La realtà comunica invece una sostanziale refrattarietà da parte degli imprenditori alla stipula di tali accordi, almeno fino a che se ne può fare a meno. Più la collaborazione è strutturalmente stringente, e dunque tra poche aziende, con finalità fortemente gestionali e con ampio coinvolgimento organizzativo, e meno si registrano naturali disponibilità a tali accordi tra imprese competitive. Del resto, l'obiettivo di un'impresa di piccole e medie imprese non deve essere necessariamente quello della crescita dimensionale, del fatturato, dei metri quadri coperti, dei collaboratori, se non nel caso in cui ciò sia vincolante per la propria sopravvivenza nel mercato di riferimento: molto meglio, piuttosto, puntare all'aumento del profitto nel lungo periodo.

Se questo è possibile operando da soli, sembra legittimo il dubbio verso gli accordi interaziendali, con tutte le oggettive difficoltà dovute alla elevata identificazione di queste aziende con l'imprenditore. Nessuna remora, invece, verso quelle forme di collaborazione mirate all'ottenimento di un risultato comune con coinvolgimenti organizzativi limitati e, magari, durata temporale relativamente breve che garantiscono il mantenimento di una propria ampia autonomia decisionale. Così come, posto che ce ne siano le condizioni e le possibilità finanziarie, verso fusioni, acquisizioni, incorporazioni, perché in questi casi alla fine del processo il soggetto decisionale rimane uno solo. Certo, in questo modo la collaborazione tra imprese, soprattutto quella più impegnativa, rimane confinata nell'area preagonica, e spesso dunque delegata a risolvere problemi molto complessi e delicati.

Sia chiaro, è bene studiare e proporre modalità alternative che incentivino una terza via tra l'“uomo solo al comando” e il fallimento, ma queste devono tenere ben presente che, giusto o sbagliato lo si ritenga, il fare impresa è mosso da un insieme di energia e orgoglio personali, sentimenti troppo importanti perché l'imprenditore riesca a metterli facilmente da parte: la proposta, per esempio, di risolvere il problema favorendo la creazione di una holding tra diverse imprese proprietarie delegandone la gestione a un manager indipendente appare un po' “fredda”, un po' ingegneristica e non risulta, infatti, abbia sortito grandi effetti.

Lo stesso dicasi del provvedimento governativo che qualche anno fa prevedeva sgravi fiscali alle imprese che avessero iniziato un percorso di collaborazione. Sono gli accordi che devono servire all'impresa, non viceversa: il caso che segue ne è un buon esempio. In questo numero della rivista l'argomento è trattato anche nella rubrica “Focus Forum” con il dichiarato obiettivo di identificare alcune caratteristiche che rendono questa collaborazione più proficua.

Gli alfieri del made in Italy. In tutto il mondo. Stile raffinato e qualità altissima. Queste sono le caratteristiche che accomunano le quindici aziende ad oggi partecipanti al Consorzio Classico Italia.

Da venticinque anni questo consorzio racchiude e rappresenta piccole e medie imprese operanti nel campo della moda. Caratteristica fondamentale delle aziende che ne fanno parte è la produzione di un guardaroba maschile (calzature, camicie, cravatte, capospalla, pantaloni, impermeabili, giacche e giacconi, calze e accessori) realizzato esclusivamente in Italia nel rispetto della tradizione artigianale e sartoriale.

Il fatturato aggregato di tutte le aziende

partecipanti al consorzio è di 480 milioni di euro.

Il consorzio nasce ufficialmente il 7 luglio 1986 da un gruppo di colleghi e amici, tutti con una visione comune sul significato di “qualità” e “made in Italy”. Lo stretto rapporto umano esistente tra i rappresentanti delle diverse aziende è tuttora uno dei più forti collanti di Classico Italia. L'idea di fondo, lanciata in prima persona da Stefano Ricci, è quella di creare un blocco di aziende produttrici di alta qualità attorno all'evento Pitti Immagine Uomo, appuntamento dell'alta moda che si tiene a Firenze due volte all'anno: tutte le aziende consorziate vi partecipano condividendo un unico stand.

L'intento era arginare la deriva del settore verso la moda milanese, allora in crescita esponenziale, che rischiava di fagocitare, in visibilità e notorietà, tutte le altre imprese – in genere piccole e medie – del settore. Le caratteristiche comuni dei vari prodotti realizzati dai soci sono ben riassunte nell'articolo che nel luglio 2006 Franz Botré dedicò sulla rivista *Monsieur* ai festeggiamenti per i vent'anni del consorzio: “la sartorialità, le finiture a mano delle lavorazioni, i processi di

La produzione è un guardaroba maschile realizzato nel rispetto della tradizione artigianale e sartoriale

realizzazione del prodotto che rispecchiano crismi e cadenze altrove impensabili, la ricerca assoluta della qualità e dell'esclusività dei tessuti”.

All'accordo iniziale partecipano sedici aziende non in concorrenza tra di loro:

per l'ingresso di un nuovo socio occorre l'unanimità dei consensi. Il Consorzio Classico Italia diviene pertanto anche un punto sinergico all'interno del quale gli imprenditori possono passarsi informazioni importanti, contatti e clienti. Nelle

Nei suoi venticinque anni di vita, Classico Italia ha prodotto indiscutibili risultati per i suoi associati

parole di uno dei primi associati, una descrizione sintetica degli scopi: "È un consorzio per far conoscere aziende poco conosciute e per migliorare aziende che andavano già bene". Non solo: dato che ogni azienda è specializzata in un settore ben specifico, all'interno del Classico si sviluppano anche diversi accordi di produzione conto terzi.

Conoscere, inoltre, potenziali nuovi clienti ed eventualmente acquisire direttamente nuove commesse sono i risultati ottenuti nella prima fase di vita del consorzio. Il tutto condito da un importante e insostituibile spirito di collaborazione e amicizia che unisce tutti gli imprenditori che vi appartengono.

■ Le aziende consorziate

Nel corso dei venticinque anni di vita del consorzio la compagine associativa è variata molto. In tutto sono transitate ben quaranta aziende: delle sedici iniziali sono rimaste solo sei, alcune sono uscite, altre sono entrate. Praticamente ogni anno si sono registrati avvicendamenti. Attualmente le aziende partecipanti al Classico Italia sono le seguenti quindici:

Artioli Calzature e pelletterie, Tradate (Va)

Barba Camicie, Arzano (Na)

Belvest Total look, Piazzola sul Brenta (Pd)

D'Avenza Total look, Avenza (Mc)

Fedeli Total Look, Monza

Fray Camicie, Bologna

Gallo Calze, Desenzano del Garda (Bs)

Herno Cappotti e impermeabili, Lesa (No)

Isaia Total look, Casalnuovo (Na)

Kiton Total look, Arzano (Na)

Rota Pantaloni, Fidenza (Pr)

Santandrea Total look, Milano

Schiatti & Co. Articoli in pelle, Monza

Silvano Lattanzi Calzature, Casette d'Ete (Ap)

Stefano Ricci Total Look, Firenze

Tra i fondatori che oggi hanno lasciato il consorzio e, in alcuni casi, anche il mercato, si registra Valentini (anno di uscita 2004), Malo (1992), Brioni (2001), Tino Cosma (2008) e Arfango (2000). Tra coloro che sono entrati negli anni successivi alla fondazione ma oggi non sono più presenti si ricordano Cucinelli (entrata 1998, uscita 2008), Eddy Monetti (2003, 2009), Pineider (1998, 2000), Cruciani (1996, 2009), Borsalino (1998, 2001), Borrelli (1996, 2009).

■ I vantaggi della collaborazione

Nei suoi venticinque anni di vita, Classico Italia ha affrontato sicuramente tante difficoltà, ma ha anche prodotto indiscutibili risultati per i suoi associati.

Scommessa vinta. Innanzitutto, è stata vinta la scommessa iniziale lanciata da Stefano Ricci e amici. La moda italiana

non si è appiattita solamente attorno al blocco milanese. Al contrario, numerose piccole e medie imprese sono riuscite a crescere e svilupparsi, farsi conoscere in giro per il mondo e diventare punti di riferimento nello stile. L'interesse verso Pitti Immagine Uomo non è declinato, anzi, esso rimane attualmente uno degli appuntamenti più seguiti per gli esperti del settore. Senza l'accordo Classico Italia sicuramente non si sarebbe riusciti a raggiungere questi obiettivi. Non solo: la partecipazione a eventi e manifestazioni di grande visibilità ha permesso a molti associati di crescere nel tempo e raggiungere una clientela diversificata e irraggiungibile senza questo trampolino di lancio.

Business. Oltre a ciò, soprattutto nei primi tempi, l'accordo ha permesso ai soci del consorzio di aumentare il proprio giro d'affari. Inoltre, diverse aziende hanno pensato di aumentare la propria offerta produttiva effettuando una diversificazione di prodotto. Attraverso questo passaggio, pertanto, hanno utilizzato i partner del consorzio come produttori conto terzi di alta qualità.

Certificato di qualità. Ruolo fondamentale di questo accordo è stata l'indiretta certificazione di qualità dei prodotti delle aziende associate al Classico Italia. Far parte di questo gruppo significa dimostrare ai clienti di possedere un'eccellenza qualitativa importante, sia per quanto riguarda l'estetica sia per quanto riguarda la fattura del prodotto. "Riteniamo che per il target alto al quale noi ci rivolgiamo" – spiega Marenzi, amministratore delegato di Herno e attuale presidente del consorzio – "il concetto di made in Italy sia ormai superato. Bisogna ragionare sull'idea di made in consorzio." Ovvero, i clienti non si accontentano più del made in Italy, troppo abusato.

Vogliono una certificazione maggiore,

una distinguibilità e una unicità che solo accordi come il Classico Italia possono dare a imprese di piccole e medie dimensioni che, da sole, non avrebbero la forza di emergere. A difesa di questa reputazione costruita negli anni c'è anche il fatto

La partecipazione a eventi e manifestazioni di grande visibilità ha permesso a molti associati di crescere

che un'azienda, prima di essere ammessa al consorzio, deve rispettare alcune caratteristiche di prodotto ben precise, convincendo tutti i soci della propria capacità nel mantenere alti standard qualitativi. Da questo punto di vista, diversi soci stanno proponendo di sviluppare un marchio comune, da applicare sui capi o che quantomeno sia in grado di rendere più riconoscibile e diffuso il marchio Classico Italia presso la clientela finale internazionale.

■ **Sviluppi futuri e nuove sfide**

In questi venticinque anni il mondo della moda è cambiato e con esso le aziende che vi fanno parte.

Dalla specializzazione al total look. La trasformazione principale avvenuta tra le consorziate è il cambiamento strategico. Molte delle aziende associate al consorzio hanno vissuto nel periodo una metamorfosi strategica che le ha portate a muoversi dalla specializzazione al total look. Esse sono passate quindi dall'essere partner nel consorzio, ben predisposte allo scambio di clientela data la complementarità delle loro produzioni (vantaggio ampiamente praticato in passato tra i soci), a diventare veri e propri concorrenti offrendo

una gamma di prodotti di abbigliamento simili.

Sul tema si affrontano due linee di pensiero. La prima, più oltranzista, vede come una minaccia il fatto che all'interno del consorzio ci siano altre aziende che trattano gli stessi prodotti. Di conseguenza, il passaggio di alcuni associati al total look comporta un progressivo allontanamento e raffreddamento nei confronti del consorzio stesso. La seconda, più possibilista, ritiene quanto accaduto uno stimolo dal punto di vista produttivo perché permette passaggi di informazioni ed esperienze tra produttori degli stessi articoli. Per i sostenitori di questa posizione ne esce intensificata anche la possibilità di scambiarsi clienti e preziosi contatti in giro per il mondo. Per esemplificare questo punto di vista viene spesso utilizzata la metafora di "Ponte Vecchio" a Firenze: se ci fosse solo una gioielleria, sicuramente non sarebbe in grado di attirare la clientela internazionale come avviene attualmente con la presenza di decine di gioiellerie, tutte adiacenti e potenzialmente in concorrenza tra di loro.

Stili diversi. Un'altra trasformazione importante tra le aziende riguarda lo stile. Se

hanno mantenuto un prodotto e uno stile classico in contrapposizione con imprese che hanno optato per un posizionamento più giovane, più moderno. Tale sviluppo ha un impatto forte sul fronte della comunicazione. Gli eventi e le scelte di comunicazione che potevano funzionare per un gruppo di aziende classiche rischiano di non soddisfare le imprese che si sono allontanate da quel gusto e di non rispondere alle loro esigenze di visibilità presso target di clienti diversi tra loro. Si rischia pertanto di dissipare uno dei vantaggi fondativi del consorzio: la ripartizione dei costi di comunicazione e di pubblicità tra più aziende, attraverso la promozione di eventi comuni e la cura di relazioni con i media specializzati.

Canali distributivi diversi. La terza trasformazione con la quale il Classico Italia deve convivere è il cambiamento avvenuto nella strategia distributiva. Per produttori di fascia alta è essenziale l'apertura di negozi monomarca e boutique in Italia e in giro per il mondo. Tante aziende, anche consorziate, lo fanno. Kiton, per esempio, ha intrapreso questo percorso da tempo. Altre aziende, invece, non riescono a effettuare questo salto di qualità. La strategia comunicativa e commerciale è ovviamente diversa se si pensa di raggiungere il mercato finale principalmente attraverso boutique monomarca oppure attraverso una rete retail più ampia e diversificata.

Il Classico Italia, però, fatica a dare una risposta a questo tema, anche se recentemente un'evoluzione c'è stata. Grazie alla determinazione di Claudio Marenzi, nel 2005 si è riusciti ad aprire due punti vendita a marchio Classico Italia in Kazakistan: i risultati ottenuti sono buoni, però l'esperienza è rimasta isolata. Tutti gli altri tentativi di affrontare in sinergia nuovi mercati internazionali, spesso anche attraverso consulenze di esperti

Se ci fosse una sola gioielleria, Ponte Vecchio non sarebbe in grado di attirare tutta quella clientela internazionale

nel 1986 più o meno tutte le aziende del Classico Italia si rivolgevano allo stesso pubblico, ora non più. All'interno del consorzio sono emersi due raggruppamenti con caratteristiche di immagine e di target di clientela molto diversi: aziende che

qualificati del settore, non hanno sortito ancora nessun risultato definitivo.

Seguono alcune sintetiche descrizioni di aziende tuttora partecipanti al consorzio. Si noteranno le profonde differenze tra un'azienda e l'altra.

■ HERNO SPA

Nulla è mai perduto definitivamente. Ce lo dimostra l'esperienza di Herno, storica azienda di Lesa, sulle sponde del lago Maggiore in provincia di Novara, impegnata nella produzione di impermeabili e cappotti. L'azienda, fondata nel 1948 da Giuseppe Marenzi e da sua moglie, ha saputo rinnovarsi completamente solo sei anni fa, nel 2004. Contro le scommesse degli addetti ai lavori e di alcuni collaboratori che nella storica azienda novarese ormai vedevano unicamente un terzista e non certo un marchio importante e riconoscibile nel mondo della moda.

“Abbiamo ormai perso il treno”: questa era la sensazione che si annidava nei vari angoli dell'azienda, durante il 2004.

L'aver perso un cliente importantissimo, con un contestuale crollo del fatturato di oltre il 60%, non lasciava intravedere molte speranze per il futuro.

Ma Claudio Marenzi, l'ultimo dei tre figli di Giuseppe, non si volle rassegnare. Lui, che dopo la carriera militare in qualità di sottufficiale degli alpini era entrato in azienda occupandosi della produzione, non voleva mollare. Lui, che sapeva come si fa a fabbricare un ottimo impermeabile, voleva scommettere ancora una volta sull'azienda di famiglia. Tentando di effettuare quel salto, strategico e mentale, che tante altre griffe della moda avevano già metabolizzato da tempo.

Mentalità da terzista

Fino al 2004 Herno era considerata un'ottima façon. In altre parole, era conosciuta nel mercato come un'affidabile azienda produttrice, principalmente per conto terzi. Nonostante i quasi sessant'anni di storia, infatti, Herno da molti anni non era più riuscita a imporsi sul mercato con il proprio marchio e la propria linea di prodotti. Il mix di vendita all'inizio dei primi anni 2000 era così composto: 70% marchi terzi, 25% export (principalmente Giappone), 5% vendita a marchio Herno.

Si era arrivati a questa situazione dopo dieci anni di continua crescita nell'ambito del conto terzi, che aveva riservato all'azienda non poche soddisfazioni dal punto di vista economico. Il fatturato cresceva anno dopo anno, e con esso l'utile. Nessuno si curava del progressivo allontanamento dal proprio marchio.

La partecipazione al Consorzio Classico Italia, in questo, è stata quasi l'unico aggancio attraverso il quale l'azienda dialogava direttamente con il proprio marchio e i clienti finali. Del resto, perché curarsene quando tutti gli indicatori economici aziendali erano così positivi?

CLAUDIO MARENZI



Specialisti nel double-face

Facciamo un ulteriore passo indietro. Dopo la sua fondazione, Herno ha conosciuto una forte fase di espansione anche internazionale. Risale al 1971, infatti, la prima apertura di una boutique mono-

**Fatturato in crescita
uguale azienda in salute.
Tutto andava bene,
fino a che...**

marca in Giappone. A metà degli anni ottanta, però, si comincia a prestare meno attenzione alle esigenze provenienti dal mercato, per concentrarsi maggiormente sulla produzione per marchi terzi. La svolta avviene quasi casualmente. Lo stilista Jil Sander decide di riportare in auge una modalità produttiva, sviluppata da Coco Chanel negli anni trenta e un po' dimenticata dal mondo della moda. Si tratta del tessuto double-face. Dopo una rapida indagine, si accorge che in pochi sono ancora capaci di effettuare una produzione del genere, e tra questi pochi Herno è senza dubbio l'azienda più qualificata. "In breve tempo diventammo dei terzisti di lusso" ricorda Claudio Marenzi "anche se non lo sceglievolmente deliberatamente. Come si poteva rinunciare a commesse così ingenti?"

Fatturare, fatturare, fatturare

Questa esperienza dà inizio a un percorso che stravolge non solo l'organizzazione dell'azienda, ma anche la mentalità dei suoi attori. Anche il lavoro per i clienti giapponesi si trasforma, piano piano, in una sorta di terzismo: non è più Herno a imporre i propri capi, ma sono loro a

decidere come l'impresa avrebbe dovuto produrre. La partecipazione, in qualità di fondatore, al Consorzio Classico Italia non arresta questa lenta deriva. "Offrivamo un servizio quasi maniacale" spiega Marenzi "accontentavamo ogni capriccio dei nostri rivenditori che, in pratica, erano diventati i nostri stilisti. Assecondavamo ogni richiesta ci venisse avanzata." L'identità dell'azienda e del marchio, pertanto, andava piano piano dissolvendosi. Ma non certo il fatturato. Ed era proprio quest'ultimo indicatore quello che premeva maggiormente ai Marenzi. Fatturato in crescita uguale azienda in salute. Tutto andava bene, fino a che...

La crisi

Come già detto, il 2004 è l'anno della crisi. Il fatturato, che ammontava a 23 milioni nel 2003, crolla a 6. Di fronte ai suoi due fratelli rassegnati, Claudio Marenzi decide di stravolgere l'azienda e puntare sul marchio proprio. In questo frangente di confronto - e scontro - trova nel padre, seppur anziano, una sponda importante. Si rifocalizza la collezione puntando tutto su qualità e identità del marchio. I clienti che non accettano questo cambiamento vengono abbandonati. Improvvisamente ci si trova a competere nello stesso segmento di Burberry, Moncler o Fay. Ma non importa: con l'esperienza produttiva di quasi mezzo secolo, l'azienda sa come si producono ottimi cappotti. Il mercato, dal canto suo, non tarda a riconoscerlo. Già nel 2006, infatti, il fatturato registrato a marchio Herno è triplicato, la natura dei clienti è cambiata radicalmente. Ora il target è più alto e più legato all'andamento della moda. Dopo solo due anni l'azienda è tornata a essere credibile sul mercato. Il mix di vendita è per l'80% composto dal marchio Herno e solo per il 20% rimane affidato alla produzione per conto terzi.

Herno oggi

La svolta ha dato i suoi frutti. Herno oggi conta circa cento collaboratori, anche se circa il 70% della sua produzione viene affidata a laboratori esterni molto qualificati. Nel 2009 ha fatturato circa 21 milioni di euro, con un incremento di circa il 20% nel 2010. “Sono praticamente ossessionato dal nostro marchio” conclude Marenzi “e per questo spingo continuamente per rendere i nostri prodotti sempre più riconoscibili dal consumatore finale. Il nostro target è medio-alto, ma noi lo sappiamo accontentare.”

Rapporto con il Consorzio

Claudio Marenzi dal 2005 è il presidente del Consorzio Classico Italia. I sentimenti che sembrano descrivere il suo lavoro in questo ruolo sono due: onore e preoccupazione. Onore, poiché si rende conto di presiedere un'associazione con venticinque anni di storia e conosciuta in tutto il mondo: Classico Italia è stato ed è tuttora il vero ambasciatore del made in Italy. Una responsabilità non da poco, insomma. Preoccupazione perché, come nella storia della sua azienda, anche in questo caso Marenzi si trova ad affrontare un punto di svolta importante. Alcune aziende vogliono uscire dal consorzio, altre non sono soddisfatte pienamente dell'attività svolta, poche riconoscono i meriti e i vantaggi ottenuti dall'attività consortile. A lui tocca il compito di rilanciare l'accordo.

Due sono i punti sui quali Marenzi vuole portare i suoi associati. Il primo è lo sviluppo del retail. Questo punto, anche se verbalmente sostenuto da tutti o quasi, in realtà è particolarmente spinoso nella sua fase esecutiva. La buona riuscita dell'esperienza in Kazakistan, voluta fortemente da Marenzi, è la dimostrazione che in questa direzione si può andare. Il sogno sarebbe quello di riuscire ad aprir-

re uno spazio comune a marchio Classico Italia proprio a Milano. Sarebbe, oltre che un punto vendita, un'autentica vetrina espositiva nella città della moda.

Il secondo obiettivo di Marenzi è l'allargamento del consorzio a nuovi settori dell'artigianato italiano, con un particolare riferimento ad accessori maschili come i cappelli. Si tratta di una sfida impegnativa ma che riscoprirebbe l'anima autentica del consorzio: continuare a essere portavoce di tutte le eccellenze del Belpaese.

■ KITON (CIRO PAONE SPA)

La produzione della *Ciro Paone spa*, più conosciuta con il suo marchio commerciale *Kiton*, affonda le radici nella scuola sartoriale napoletana. Da lì è nata e si è sviluppata, e da lì è partita per la conquista del mondo. Nata alla fine degli anni cinquanta grazie all'iniziativa di *Ciro Paone*, inizialmente si concentra sulla produzione di capispalla per uomo.

Famiglia e tradizione

Il terreno in cui l'azienda lavora è fertile, e l'azienda non vuole e non può fermarsi al capospalla. La tradizione sartoriale par-

ANTONIO DE MATTEIS



tenopea è riconosciuta in tutto il mondo e negli anni novanta Kiton è a tutti gli effetti un'azienda che si occupa di total look. Del resto, il marchio Kiton è conosciuto nel settore e alla produzione di capispalla uomo viene progressivamente

La forza dell'azienda sono i negozi monomarca che ha aperto praticamente in tutto il mondo

affiancata una linea di accessori, di scarpe e di capi femminili. Non c'è confine per l'allargamento dell'offerta produttiva: negli ultimi anni, infatti, l'azienda ha sviluppato collaborazioni importanti anche per la distribuzione e la commercializzazione di profumi e occhiali rispettivamente con Estée Lauder e con Sover.

La forza del marchio Kiton è, per l'appunto, la scelta di non abbandonare la tradizione e il territorio che ha dato vita alla fortuna dell'azienda. Per questo motivo, pur vivendo di total look, Kiton non ha smesso di produrre tutto all'interno. Scelta, questa, portata avanti con successo e determinazione nello stabilimento di Arzano, in provincia di Napoli, all'interno del quale Kiton ha realizzato importanti investimenti. Attualmente la società conta tre sedi produttive: Arzano, Parma e Fidenza. Per poter monitorare sempre e comunque la qualità dei propri prodotti e affrontare una clientela sempre più esigente viene fondata anche una Scuola di Alta Sartoria che, a partire dal 2001, forma giovani avvicinandoli al mondo della moda.

Fin dalla fine degli anni cinquanta l'azienda affronta le prime esperienze di export in Europa, principalmente in Germania.

A metà degli anni settanta Kiton inizia a competere anche nel difficile mercato statunitense: scelta che culminerà nel 1986 con la fondazione a New York di Kiton Corporation con sede nella Fifth Avenue.

Kiton oggi

Con 700 collaboratori, di cui 450 sarti, e una capacità produttiva per i soli capispalla uomo di ventiduemila pezzi, attualmente Kiton fattura 85 milioni di euro, di cui l'80% all'estero. In Italia conta circa 650 rivenditori. La forza dell'azienda, però, sono i negozi monomarca che ha aperto praticamente in tutto il mondo: da Las Vegas a San Pietroburgo, passando per Cina e Giappone, la linea dei monomarca è ormai capillare in tutte le nazioni interessate al made in Italy.

“Normalmente i concorrenti ci vogliono bene” scherza Antonio De Matteis, nipote di Ciro Paone e attuale amministratore delegato, “perché siamo sempre i più cari e quindi non diamo fastidio a nessuno. Nel nostro intimo, però, abbiamo la convinzione di essere anche i migliori.”

Recentemente l'azienda è stata al centro dell'attenzione per l'acquisizione del Lanificio Carlo Barbera, con il quale vantava rapporti commerciali da più di mezzo secolo: un'ulteriore prova di quanto il management dell'azienda creda nella manifattura e nella tradizione.

L'opinione sul Consorzio

Secondo Antonio De Matteis il Consorzio è giunto a un punto di svolta. “Evolversi o morire” sintetizza. Per evoluzione, De Matteis intende una cosa sola: sviluppare una partnership più forte nel retail. “Senza quello, non avremmo più alcuna ragion d'essere. La missione va cambiata: se venticinque anni fa il nostro obiettivo era scambiarsi clienti e lavoro, oggi deve diventare il vendere assieme. E c'è anche un'idea concreta: realizzare, soprattutto in

Europa, corner autogestiti sotto lo stesso tetto, all'interno di un unico negozio, una sorta di Pitti Uomo aperto al pubblico trecentosessantacinque giorni all'anno.

Purtroppo, all'interno di Classico Italia troppe cose sono cambiate, si sono alternate diverse aziende e si è così persa una visione comune sul da farsi. Aziende importanti andavano e vanno inserite. Dobbiamo abbattere alcune barriere all'ingresso: il nuovo non è solo un potenziale concorrente ma un reale portatore di nuovi clienti." Le motivazioni principali per cui non si riesce a raggiungere un accordo sono due. La prima è che, secondo De Matteis, non tutti i consociati credono che l'investimento nel retail sia la strada da percorrere. Difficoltà, questa, che si potrebbe tranquillamente superare escludendo dall'accordo retail le aziende non interessate. La seconda, forse più difficile da superare, è dovuta alla spaccatura che si è creata tra gli stili dei produttori, una parte raggruppabile nella moda, l'altra nel classico più tradizionale. Tutto ciò rende le decisioni troppo lente.

Il ruolo di garanzia presso la clientela svolto dal consorzio, inoltre, va piano piano scemando. I buyer cambiano, come cambiano le richieste del cliente finale. Nel contempo, le aziende più competitive, come Kiton, crescono e il loro marchio diventa esso stesso garanzia di qualità. Al punto che "attualmente abbiamo più pressioni a uscire, che neanche a rimanere" chiosa provocatoriamente De Matteis.

■ SCHIATTI & CO.

Schiatti & Co. nasce a Monza nel 1946. Produce e vende due linee di prodotto: maglieria e pelletteria. A seguito di una profonda crisi del segmento maglieria, attorno al 1995 abbandona quel settore per dedicarsi esclusivamente alla produzione di articoli in pelle. Oggi, con qualche milione di fatturato, è tra le più piccole real-

tà del consorzio e lavora su commessa e con molto contenuto di servizio al cliente, al 50% con produzione interna e per il rimanente con fornitori esterni fidelizzati. L'azienda vanta una discreta internazionalizzazione e la lunga storia è una garan-

Si è creata una spaccatura tra gli stili dei produttori, una parte nella moda, l'altra nel classico più tradizionale

zia di qualità nei confronti dei clienti.

Il suo rapporto con Consorzio Italia è di lunga data e, come attestato dall'amministratore delegato Enrico Malavasi, è sicuramente servito all'azienda per svilupparsi e farsi conoscere. Pur essendo tra le aziende fondatrici del consorzio e tra le più piccole e quindi, teoricamente, più avvantaggiata dalla partecipazione, la proprietà di Schiatti non condivide l'attuale situazione ed è in via di uscita.

Qualche dubbio

L'adesione a Classico Italia viene inizialmente decisa per gli stretti rapporti interpersonali che si erano sviluppati con gli altri associati. Ma l'incantesimo dura poco. Fin dall'inizio, infatti, Enrico Malavasi è deluso dalla piega presa: troppa concentrazione sull'evento Pitti Uomo e poca attenzione allo sviluppo di altre opportunità. La proposta di realizzare, per esempio, un filmato comune da proiettare sugli aerei Alitalia in rotta internazionale non è stata accettata, così come quella di vendere con un'etichetta comune o di brevettare il marchio del consorzio depositandolo.

La situazione sembra inoltre peggiorare con l'ingresso di realtà più grandi. I pro-

blemi di queste ultime, infatti, non collimano con la costante ricerca della qualità praticata da aziende di target molto alto come Schiatti. Sembrerebbe di conseguenza necessario risolvere il dilemma: si vuole un consorzio di soci piccoli e con prodotti di altissima qualità o di aziende più grandi con un buon livello di qualità? Questa situazione porta anche a un progressivo logoramento dei rapporti interpersonali: al posto dei titolari, le grandi aziende vengono spesso rappresentate da manager il cui tasso di rotazione è sicuramente superiore a quello degli imprenditori/proprietari. Ma non solo: secondo Malavasi, ogni socio si sente superiore agli altri ed è sempre più restio a condividere esperienze che vadano oltre Pitti.

Di fronte all'idea dell'apertura di negozi retail a marchio Classico Italia, Malavasi è possibilista, ma scettico. Si rende conto che la strada da percorrere sarebbe quella, ma non crede sia possibile realizzarla nell'ambito consortile. "Tutti hanno aperto monomarca esclusivi in giro per il mondo, come potrebbero ora tornare indietro e accordarsi per aprire negozi assieme?" Inoltre, molte delle esperienze finora realizzate, tranne quella kazaka, sono naufragate. Malavasi stesso si era fatto promotore di alcuni contatti in Russia, e a Mosca in particolare, ma nulla è andato a buon fine principalmente a causa della mancanza di spirito comune tra le aziende consorziate.

Nemmeno l'immagine Classico Italia, secondo Malavasi, riesce più a destare l'appeal che aveva nel passato presso i clienti: a causa dell'eccessivo immobilismo, infatti, è divenuta un po' vecchia e non riesce più a essere un certificato di qualità universalmente riconosciuto. La conclusione di Malavasi è abbastanza *tranchant*: "Abbiamo continuamente rincorso idee nuove perché non abbiamo mai avuto idee chiare".

■ STEFANO RICCI SPA

di Marina Puricelli marina.puricelli@unibocconi.it

L'azienda viene fondata nel 1972 da Stefano Ricci a Firenze. Allontanandosi dall'attività della madre, che guidava un laboratorio di sartoria femminile, a soli venti anni Stefano Ricci disegna e realizza la sua prima collezione di cravatte. In controtendenza rispetto alla maggioranza dei produttori di allora, fin da subito firma i suoi disegni e li fa eseguire nelle migliori seterie del comasco, posizionandosi nella fascia più alta del mercato. L'allargamento della sua collezione alle camicie da uomo e alla piccola pelletteria è abbastanza naturale. La cravatta chiama la camicia e insieme possono fare da tramite anche per altri accessori. Meno naturale decidere di vendere tali prodotti, a metà degli anni ottanta, a una clientela internazionale, a partire dagli Stati Uniti, sfruttando la vetrina sul mondo estero offerta dalla fiera fiorentina di Palazzo Pitti.



L'impulso alla nascita del Consorzio

In quegli anni, dotato di un laboratorio che impiegava una decina di persone e avva-

lendosi di una rete di lavoranti a domicilio, Stefano Ricci inizia a realizzare abbigliamento maschile per conto dei migliori negozi e delle più esclusive boutique americane. Si tratta, in alcuni casi, di un canale molto particolare: punti vendita dove il cliente è ricevuto solo su appuntamento, che selezionano prodotti in tutto il mondo imponendo il proprio marchio. Nel 1986, una seconda scelta quantomeno originale: dar vita al Consorzio Classico Italia per impedire che l'asse della moda si spostasse definitivamente da Firenze a Milano, creando un baluardo di aziende unite per difendere e mantenere l'evento Pitti Uomo dove era nato per volere del famoso sarto Emilio Pucci. Nei primi anni novanta Stefano Ricci prende, una terza importante decisione per la sua azienda che, letta con il senno di poi, si rivela determinante. Iniziando a intuire una dipendenza troppo forte dai prestigiosi negozi di cui era fornitore, opta per la realizzazione di un suo marchio e per la creazione di una rete di vendita diretta con negozi monomarca. Lo sviluppo del canale retail diventa la chiave di volta per la crescita dell'azienda. Nel 1993, in anticipo rispetto ai più noti marchi del made in Italy, Stefano Ricci apre il primo negozio a Shanghai. Da quel momento, non senza difficoltà, si susseguono le aperture in Cina, Giappone, America, Russia ed Europa fino ad arrivare ai numeri attuali: cinquanta negozi di proprietà e cinquanta in licenza con un fatturato di 44 milioni di euro e 220 dipendenti.

Prima l'estero e poi l'Italia

Con riferimento ai negozi, un'ulteriore scelta originale riguarda il loro posizionamento: più spesso all'interno di hotel internazionali di lusso, luoghi frequentati da una clientela in perfetto target con il posizionamento del prodotto. Boutique che, ri-

spetto alle localizzazioni tipiche della moda nelle grandi capitali, possono essere acquisite con un investimento un po' più limitato. Curiosamente Stefano Ricci, sul fronte commerciale, approda in Italia solo alla fine del suo *excursus* internazionale. È del 2009 l'apertura di un negozio monomarca nella storica sede di Palazzo Tornabuoni a Firenze che, per la ricercatezza del progetto architettonico e dei suoi arredi, è stata dichiarata una delle boutique più belle nel mondo. Le novità a livello strategico proseguono con l'avvio di una linea "home" che si pone come complemento della collezione di abbigliamento e accessori, nella continuità di gusto e stile tipico della Stefano Ricci spa. Sul piano organizzativo, in azienda convivono oggi due generazioni: quella del fondatore e di sua moglie affiancati dai figli trentenni Niccolò, impegnato sul fronte esterno, e Filippo, dedicato alla parte stilistica e di sviluppo delle collezioni. Il passaggio generazionale sta avvenendo nella continuità senza ricorso a manager esterni in posizioni di massima responsabilità. A livello di struttura, la famiglia Ricci ha operato di recente due scelte molto impegnative: l'acquisizione di un antico setificio del Settecento e l'accorpamento di tutte le attività di produzione in un'unica sede. L'operazione di acquisto dell'Antico Setificio Fiorentino, un vero e proprio simbolo della tradizione artigianale toscana, con telai settecenteschi ancora funzionanti, va nella direzione di un ulteriore rafforzamento della filiera produttiva in coerenza con il posizionamento della Stefano Ricci spa. La ricerca del nuovo insediamento, che dovrà mantenere dal punto di vista estetico quelle caratteristiche di distinzione ed esclusività connaturate al brand, ha invece l'intento di migliorare il coordinamento tra i diversi reparti oggi dispersi in vari laboratori. ■

L'impresa controcorrente: il caso Nuncas Italia SpA

Solo un orientamento di lungo periodo consente scelte in assoluta controtendenza. Guardando avanti, i proprietari della Nuncas, da imprenditori forti, hanno visto spazi di azione che molti specialisti di marketing delle multinazionali, incentivati a ottenere risultati immediati e dunque immersi in un'ottica di breve termine, faticano a cogliere.



Marina Puricelli
marina.puricelli@unibocconi.it

Che dire di una piccola impresa familiare che dagli anni cinquanta in avanti si specializza nella produzione di detersivi dando vita a un proprio marchio in un settore occupato progressivamente dai noti brand delle multinazionali?

Cosa pensare di un'azienda di prodotti per la casa che sceglie con fermezza di non proporsi alla grande distribuzione, di rimanere caparbiamente nel canale del piccolo dettaglio e di non spendere un solo euro in pubblicità sui mass media? Come giudicare la scelta avvenuta da poco di aprire un negozio monomarca per vendere solo detersivi e detergenti in un quartiere chic di Milano?

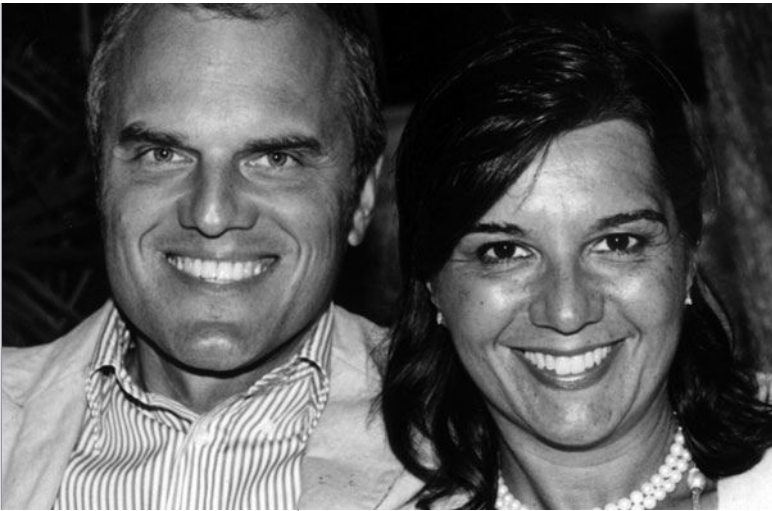
O ancora, cosa dedurre dalla decisione di inserire nell'organigramma aziendale un Direttore Creativo, figura convenzionale nel mondo della moda o del design ma de-

cisamente insolita nel settore dei detersivi? E, infine, come valutare il recente investimento, di gran lunga superiore a un progetto tradizionale, per avere uno stabilimento industriale, unico in Italia, in grado di produrre più energia rispetto a quanta ne consuma?

Di queste e di tante altre scelte contrarie al pensiero dominante e a una certa razionalità economica è ricco il caso Nuncas Italia SpA, azienda dalla quale si resta prima strabiliati, ma da cui, subito dopo, si può davvero imparare molto.

■ Rivolti da sempre a un consumatore esigente

All'inizio ci fu un'incredibile capacità di anticipare quello che oggi è diventato il posizionamento tipico delle migliori aziende italiane: qualità, prodotti e servizi



Imprenditori di terza generazione: Luca Manzoni e Rosa Cassata

sofisticati, copertura di una nicchia. L'azienda è nata nel 1935 a Milano su idea di Nunzio Cassata, un commerciante di pelami. La caratteristica che ha contraddistinto Nuncas fin dai primordi è stata quella di fare un prodotto rivolto a un consumatore avente un'esigenza specifica, che cercava la qualità. Il primo prodotto fu un bianchetto per calzature utilizzato da signori e signore, che a quei tempi indossavano scarpe, borsette e cappelli bianchi, ossia persone che già avevano un abbigliamento di un certo stile e che tenevano particolarmente alla cura di questi capi. Nel 1952 il comando fu passato a Salvatore Cassata, figlio di Nunzio. La caratteristica dell'azienda di quell'epoca – il segno che lasciò Salvatore – fu di ampliare la sfera commerciale, distribuendo in Italia prodotti esteri innovativi appartenenti alla categoria della cura della casa: dalla pasta lavamani, al deodorante spray per gli ambienti, al primo ammorbidente, al detergente per vetri e specchi e alla cera per mobili. L'azienda crebbe nell'unico modo che allora poteva essere alla sua portata: tramite accordi di distribuzione per ampliare la propria gamma e soddisfare consumatori sempre più esigenti. Negli anni ottanta vi fu il terzo passaggio generazionale con l'ingresso della figlia di Salvatore, Rosa Maria Cassata, e di suo

marito Luca Manzoni, laurea in marketing lei e in ingegneria lui. A loro si deve l'ulteriore evoluzione fino ad arrivare alla situazione attuale: un'impresa specializzata nella produzione e vendita di prodotti per il lavaggio e la cura dei tessuti, la pulizia della casa e la profumazione degli ambienti, uno stabilimento di produzione di 7500 mq, un deposito logistico di 5000 mq, uffici e laboratori che occupano una superficie di 2500 mq e che colpiscono per lo stile del progetto architettonico, settantacinque dipendenti, un capitale sociale di un milione e cinquecentomila euro e un fatturato annuo nel 2007 di 22 milioni di euro.

■ **“I grandi vanno a destra? Noi svoltiamo a sinistra, e viceversa”: mosse strategiche e scelte organizzative controcorrente**

Le scelte attuate dalla terza generazione hanno portato a un deciso cambiamento strategico: da azienda in gran parte commerciale a impresa di produzione con marchio proprio. All'inizio degli anni novanta i due successori non vollero dare ascolto ai molti che immaginavano l'inevitabile fine per una piccola impresa familiare produttrice di detersivi. Secondo le tante cassandre che sostenevano di conoscere il settore, Nuncas sarebbe stata inevitabilmente schiacciata dalla concorrenza delle multinazionali e dalla forza contrattuale della grande distribuzione. In assoluta controtendenza, convinti che solo un orientamento nel lungo periodo può consentire scelte adeguate per competere, i coniugi Manzoni pensarono che il mondo non potesse finire con la grande distribuzione e con le multinazionali, regolato da persone che non entravano nel merito di un prodotto, della sua qualità intrinseca ma quasi solo del suo costo e della sua potenziale redditività. Forti di questo credo, negli anni, marito e moglie

hanno messo a punto una strategia per differenziarsi da colossi come Unilever, Procter&Gamble o Johnson Wax, sia nella produzione sia nella distribuzione: fare esattamente l'opposto di quanto attuato dai concorrenti realizzando una propria e originale strategia.

Tre, in sintesi, sono le scelte attuate dai proprietari della Nuncas che, accompagnate da coerenti adeguamenti dell'organizzazione, stanno portando ottimi risultati economici e di mercato. Anzitutto la decisione di concentrarsi e di investire sulla ricerca e sullo sviluppo mettendo a punto una gamma di prodotti per l'igiene della casa molto ampia, sofisticata e di grande qualità. Il reparto interno di Ricerca e Sviluppo è composto da un team di chimici professionisti, le cui competenze specialistiche e tecniche, oltre a essere migliorate nei laboratori Nuncas, vengono arricchite con continui corsi di aggiornamento presso scuole di formazione esterne. Nell'organigramma aziendale si trova poi quella figura, assolutamente anomala per il settore, rappresentata dal Direttore Creativo che si posiziona a metà tra il marketing e la ricerca e, sentendo gli uni e gli altri, definisce lo sviluppo dei nuovi prodotti. La gamma Nuncas include oggi più di duecento articoli.

La seconda decisione per smarcare le multinazionali riguarda il livello di approfondimento nelle formulazioni: la strategia è quella di studiare i nuovi prodotti senza limiti di costo sulle formule chimiche. Esattamente l'opposto della via di norma seguita dai grandi: economizzare progressivamente i costi di realizzazione dei prodotti impoverendo le formule per dedicare risorse sempre più ingenti al marketing.

Con questa strategia Nuncas si rivolge a una clientela diversa da quella delle multinazionali: "La nostra consumatrice è una consumatrice intelligente, esigente ed esperta. Intelligente perché sa scegliere, esigente perché pretende dai nostri prodotti prestazioni molto elevate; esperta perché si dedica con particolare attenzione alla cura della casa e dei suoi oggetti personali. Il nostro servizio consumatori riceve un'infinità di telefonate di richiesta di consigli da donne attente alla gestione domestica, disposte a spendere di più per avere risultati superiori".

Infine, la direzione ha deciso di concentrarsi sul canale della distribuzione al dettaglio di qualità e muoversi nella direzione di aprire negozi monomarca. Anche con riferimento a questa scelta, l'ing. Manzoni ha individuato un posiziona-

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI



Album Nuncas, 1952.
La Lambretta usata
per la distribuzione
dei prodotti



Il negozio monomarca di detersivi a Milano, nello storico quartiere di Brera

mento diverso da quello prevalente nel settore e in antitesi ai sostenitori del tramonto ineluttabile del piccolo dettaglio: “Ho un convincimento forte. Credo che l'uomo moderno abbia comunque bisogno di rapporti sociali. La cura degli oggetti personali, poi, è un aspetto importante nell'emotività delle persone e per essi si cerca spesso un consiglio. Noi riteniamo che l'essere umano sia sempre quello, con un forte bisogno di socialità e di attenzione e che il negozio sia il luogo dove i bravi commercianti sono in grado di soddisfare questa necessità, dove la persona entra volentieri ed esce soddisfatta”. Forti di questo credo, nel dicembre 2007 è stato aperto a Milano nello storico quartiere di Brera il primo punto vendita Nuncas. È uno spazio che si ispira alla casa e ai suoi diversi ambienti, dove è possibile trovare tutti i prodotti del brand. L'arredo della nuova boutique è caldo e accogliente e rappresenta un caso unico nel panorama nazionale: il primo negozio monomarca di detersivi. Per essere poi più vicina ai piccoli dettaglianti Nuncas ha predisposto una “scuola di vendita” con corsi e momenti formativi appositamente studiati per prepararli e istruirli al meglio. La qualità dei prodotti si rispecchia anche nella qualità dei servizi offerti ai clienti. L'azienda si

preoccupa di consegnare direttamente le ordinazioni a tutti i dettaglianti sia sul territorio nazionale sia all'estero: la relazione tra negoziante e azienda produttrice viene curata in tutti i particolari: “Noi facciamo pubblicità nei punti vendita, un'attività più evoluta, mentre lasciamo la comunicazione tradizionale alle grandi multinazionali. La vera differenza di Nuncas la si scopre usando il prodotto, e ciò avviene attraverso il passaparola tra consumatrici e mediante i consigli all'acquisto del proprio negoziante di fiducia”. Guardando al futuro, la direzione di Nuncas intende avviare un processo di internazionalizzazione in Francia e Spagna mantenendo lo stesso posizionamento di prodotto e canale scelto per l'Italia e, risorse permettendo, proseguire nell'apertura di negozi monomarca in giro per il mondo. Anche sul tema della crescita la proprietà manifesta una posizione un po' eretica rispetto al pensiero dominante riconoscendo che la grande dimensione, cui si accompagna una forza economica dirompente, spesso non va d'accordo né con la capacità, né con la qualità, né con la lungimiranza. Nuncas non si pone l'obiettivo di una crescita forzata e fine a sé stessa. Al contrario, ritiene che l'inseguimento dei colossi sarebbe fallimentare e cerca di trovare via via la giusta dimensione per continuare a crescere in bravura.

■ **L'originalità che viene da una prospettiva di lungo periodo**

Solo un orientamento di lungo periodo consente di realizzare scelte come quelle appena delineate in assoluta controtendenza con quanto appare più condivisibile nel breve termine. Guardando avanti, i proprietari della Nuncas, da imprenditori forti, hanno visto spazi di azione che molti specialisti di marketing delle multinazionali, incentivati a ottenere risultati immediati e dunque immersi in un'ottica

di breve termine, faticano a cogliere. Ennesima prova di questa mentalità che pervade Nuncas è stata la realizzazione della nuova sede di Settimo Milanese: il primo insediamento industriale che è in grado di produrre più energia rispetto a quanta ne consuma, e ciò attraverso l'utilizzo di fonti rinnovabili e strumenti per il risparmio energetico. La realizzazione di questo edificio ha richiesto investimenti per oltre otto milioni di euro, con un costo superiore di due milioni di euro rispetto a un progetto tradizionale. La razionalità di breve termine – quella dominante in certi ambienti, che porta a voler massimizzare i ritorni economici nel minor tempo possibile – non è stata seguita. La nuova sede con pompe di calore per riscaldare o raffreddare l'aria utilizzando la falda acquifera, con un sistema di ventilazione naturale e con le finestre schermate, si identifica però come la struttura ideale per un'azienda specializzata in prodotti per la pulizia della casa e della persona. La sede, sebbene molto costosa, dimostra in modo concreto la sensibilità che l'azienda ha per l'ambiente essendo consapevole che l'impiego nella chimica sia ancora preponderante nel settore dei detersivi: "I nostri prodotti non sono ecologici e siamo scettici nei confronti di co-



La nuova sede della Nuncas a Settimo Milanese

loro che sostengono e propongono detersivi ecocompatibili. Noi siamo conosciuti come produttori di efficacia e l'efficacia nel nostro campo non va d'accordo con l'ecologia. Il beneficio che i detersivi danno alla vita è l'igiene, l'igiene crea salute e noi possiamo dare un contributo vero solo in questi termini". Ancora una volta una presa di posizione che non è né di facciata né di comodo, in contrasto con la "moda" ecologista, per questa azienda davvero controcorrente. ■



Alcuni prodotti della gamma Nuncas



Il futuro nelle virtù del passato: il caso Sebaste

Partire da alcuni valori del nostro passato, senza retorica ma con la capacità di tradurli in pratiche attuali, può essere utile per progettare un domani più solido, costruito su pilastri che possono fare da argine a crisi di diversa natura, da quelle economiche a quelle antropologiche che stiamo purtroppo sperimentando.

Marina Puricelli
marina.puricelli@sdabocconi.it

Ho conosciuto casualmente Egle Sebaste, imprenditrice del settore dolciario, durante un convegno organizzato da Coldiretti che metteva a tema le nuove frontiere del settore agroalimentare. Mi trovavo a Fossano, provincia di Cuneo, territorio che registra ancora oggi una forte presenza di aziende agricole. Sapevo dai coordinatori dell'iniziativa che al mio intervento sarebbe seguita la testimonianza di un'imprenditrice della zona, ma nulla di più. Il mio arrivo a ridosso dell'inizio dell'evento mi aveva consentito solo alcuni convenevoli di rito: una rapida stretta di mano e due parole con gli altri ospiti appena prima dell'inizio dei lavori. Dato il tema, impostai la mia relazione sulle logiche in grado di portare vantaggi competitivi difendibili nel tempo alle piccole imprese agroalimentari. Proposi una serie di trasformazioni necessarie in un settore così maturo ma anche, provocatoriamente, segnalai alcune costanti da non

modificare, pena la perdita della propria identità; tra queste la positività della figura dell'imprenditore e della famiglia proprietaria a sostegno dell'azienda "nella buona e nella cattiva sorte". Per dare qualche stimolo di cambiamento lanciai indicazioni sull'importanza di muoversi in una prospettiva di lungo termine, con l'obiettivo di continuare a esistere prima ancora che crescere. Parlai dell'importanza della specializzazione, di strategie fondate sulla ricerca della qualità e sulla capacità di offrire servizi in aggiunta al prodotto, della possibilità di fare innovazione anche in ambiti molto tradizionali, della necessità di "giocare in attacco" rendendo visibili sul mercato consolidate abilità produttive, del valore del legame con il territorio, soprattutto nel mondo dell'eno-gastronomia. Al mio intervento "teorico" faceva seguito l'esperienza di Egle Sebaste, presidente e amministratore delegato dell'omonima torroneria, realtà a me sconosciuta ma – mi resi conto – ampiamente nota ai presenti in sala. La sorpresa arrivò subito dopo. Nelle parole della titolare ritrovavo in pieno le idee che avevo cercato genericamente di esprimere, nella realtà della Sebaste c'era la conferma di un modo possibile (e vincente) di fare impresa in un settore e con un prodotto supertradizionale. Le assonanze tra le mie indicazioni generali e la sua pratica erano numerose e immediate. Il pubblico non poteva che avere l'impressione di un lungo lavoro di coordinamento e di allineamento dei due interventi, mentre avevo fatto conoscenza con la signora solo pochi minuti prima dell'avvio del convegno. Ma il bello doveva ancora venire. Durante la presentazione del terzo relatore, Egle Sebaste mi passava sottobanco, come si può fare tra studentesse mentre parla il professore, un racconto scritto di suo pugno, uno stralcio di un diario, che mi girava a riprova delle cose che aveva

IL BANCO SEBASTE NEGLI ANNI TRENTA



detto, sulla famiglia e sull'impresa. Con quel gesto si rompeva la formalità imposta dalla situazione: ci riconoscevamo pronte a parlare di aziende ma anche di storie personali e di vicende di vita che vanno ben oltre l'economia e il management. Terminata la conferenza, ci siamo prese l'impegno di rivederci in azienda e, a differenza di come spesso accade quando alle buone intenzioni non seguono i fatti, ci siamo incontrate "sul campo" pochi mesi dopo. La visita, data questa premessa, è stata di quelle che mi piacciono particolarmente: belle persone, buon prodotto, zona stupenda.

A valle di tale incontro mi verrebbe molto facile scrivere della Sebaste come dell'ennesima piccola impresa che rientra a pieno titolo nel meglio del nostro capitalismo. Questa volta, però, non vorrei limitarmi solo a un commento sulla forza dell'azienda. Questa storia, ripensata a distanza di qualche mese, mi ispira, complice anche la lettura di un bel saggio di Sandro Fontana,¹ una riflessione un po' più ampia sulle virtù che hanno caratte-

rizzato il popolo italiano in un passato molto recente. Secondo Fontana – e la prospettiva mi sembra assai condivisibile – valori quali il risparmio, il lavoro, la famiglia e la religione fanno parte a tutti gli effetti del nostro "patrimonio genetico" e sono stati alla base dell'enorme miglioramento del paese negli ultimi sessant'anni. Non solo. Se opportunamente riscoperti potrebbero rappresentare un forte antidoto alle difficoltà politiche, economiche e sociali che l'Italia sta vivendo. Si parte però da un dato poco positivo: questi tratti del nostro DNA, che hanno concorso a costruire il benessere cui siamo ormai quasi totalmente assuefatti, sono troppo spesso dimenticati o rimossi. Il caso Sebaste, in modo esemplare, si presta a una lettura secondo questa ipotesi: il passato, il presente ma anche e soprattutto il futuro dell'azienda, come si vedrà, sono centrati sul senso del risparmio, della famiglia e del lavoro. Partire, come si fa in Sebaste, da alcuni valori del nostro passato, senza retorica ma con la capacità di tradurli in pratiche attuali, può essere

1. Fontana S., *Il DNA degli italiani. La salvezza nelle virtù del passato*, Marsilio Editori, Venezia, 2011.

utile per progettare un domani per le persone e per le imprese più solido, costruito su pilastri che possono fare da argine a crisi di diversa natura, da quelle economiche a quelle antropologiche che stiamo purtroppo sperimentando.

■ Il risparmio

La storia della Sebaste è costellata dalla capacità di superare le privazioni e di trasformare i vincoli, quasi sempre dettati dalla scarsità di mezzi, in opportunità. La cultura del risparmio e della parsimonia è insita nel DNA aziendale. Tutto nasce due secoli fa, nel 1885, con il capostipite Giuseppe Sebaste. Trovatello (come si usava dire per i figli non riconosciuti dai genitori), lavora da giovane garzone in una pasticceria di Alba fino a ventidue anni, età in cui decide di mettersi in proprio e di avviare un laboratorio per produrre torrone alle porte della città. Non potendosi permettere gli affitti cittadini si stabilisce a Grinzane Cavour, nella frazione Gallo, alle pendici di quelle colline del vino che valgono oggi centinaia di migliaia di euro per ettaro. Saranno ancora le ristrettezze economiche a spingerlo a una prima stravolgente innovazione di prodotto. Non di-

spendendo delle finanze per acquistare le mandorle (che già allora giungevano dal Sud Italia), il fondatore mette a punto una nuova ricetta per il torrone introducendo la nocciola “tonda e gentile” delle Langhe. Nasce così il primo torrone piemontese, realizzato con l’impasto tradizionale fatto di zucchero, miele e albume d’uovo cui vengono aggiunte le locali nocciole tostate. Giuseppe diventa, in linea con la tradizione contadina di quegli anni, il patriarca di una famiglia alquanto numerosa e, con dieci figli, la continuità della dinastia del torrone sembra assicurata. È nuovamente la miseria a condizionare le scelte della famiglia e dell’impresa. I figli Settimo, Ottavo e Nono – i cui nomi dicono molto delle priorità dei genitori italiani nei primi del Novecento – emigrano nel 1920 in Argentina portando la ricetta del padre a Cordoba e avviando una loro impresa dolciaria, la Sebaste Hermanos. Il primogenito fa altrettanto in Belgio e una figlia convince il futuro marito a diventare torronaio a Nizza, in Costa Azzurra. A Gallo Grinzane è invece Oscar Sebaste a prendere le redini dell’azienda paterna e a introdurre la seconda piccola ma rivoluzionaria innovazione. Per destagionaliz-

I PRODOTTI SEBASTE



I PRODOTTI SEBASTE



zare il consumo del torrone – allora esclusivamente natalizio – Oscar decide di portare il prodotto nelle sagre paesane organizzate dopo la vendemmia e la mietitura, ovvero nei pochi momenti a cavallo tra le due guerre in cui la gente aveva qualche soldo da spendere. Inizia una sorta di franchising *ante litteram*. Oscar ingaggia una rete di ambulanti che frequentano le feste di paese: lui paga le tasse e le insegne pubblicitarie sul carro e loro si impegnano a vendere solo torrone Sebaste. Ed è attraverso questo canale, con i carri degli ambulanti sui quali troneggia il “gallo”, nel frattempo diventato logo dell’azienda, che il torrone Sebaste entra nell’immaginario collettivo di molti consumatori come il dolce delle ricorrenze di quando si era bambini. Sarà poi Dario Sebaste, terza generazione, a garantire continuità all’azienda traghettandola nel passaggio da laboratorio artigianale a industria dolciaria, affiancando al canale degli ambulanti quello della nascente distribuzione organizzata. È sua la volontà di abbandonare i locali dell’insediamento in centro paese di circa 1600 metri quadri per spostarsi in periferia nell’attuale area produttiva che supera gli 8000 metri qua-

dri. Si trattò di un cambiamento epocale, realizzato assumendosi un rischio quasi sproporzionato rispetto alle dimensioni aziendali di allora, che costrinse l’imprenditore ad andare oltre quel motto di vita improntato sulla sobrietà condiviso con i suoi compaesani langaroli: “Noi qui giochiamo sempre al meno”. Questa evoluzione avveniva entro un contesto molto diverso da quello delle Langhe che oggi conosciamo o frequentiamo, diventate territorio di eccellenze assolute nel vino e nel cibo che attirano ogni anno migliaia di turisti che trovano accoglienza nelle moltissime cascine ristrutturate in bed and breakfast. Da qualche tempo, al tradizionale mercato del sabato di Alba, cittadina che è diventata l’epicentro degli eventi delle Langhe, si sentono parlare in prevalenza lingue straniere portate dai visitatori tedeschi, americani o inglesi che apprezzano la zona. Laddove c’era la “malora” descritta epicamente nelle pagine di Beppe Fenoglio, ovvero quel misto di miseria e malasorte che attanagliava i contadini langaroli, oggi c’è il regno dall’alta gastronomia italiana che fa a gara con la food valley di Parma e con il Chiantishire toscano. In soli venti anni, grazie anche al

supporto attento delle istituzioni locali, si è diffusa la consapevolezza della ricchezza del territorio e delle sue produzioni tipiche. Dopo anni di privazioni e di risparmi, nulla di quanto la terra poteva offrire sembra essere andato perso.

■ La famiglia

La dinastia tutta al maschile dei Sebaste vede subentrare, in quarta generazione, la figlia di Dario. Egle, classe 1961, cresce nella cucina di casa, proprio attigua all'ufficio del laboratorio ove allora si ricevevano per telefono gli ordini. La sovrapposizione famiglia-azienda con lei raggiunge il massimo e diventa occasione per una battuta: "... le prime parole che pronunciasti da bambina furono *pronto chi parla?* e solo successivamente imparai a dire *mamma...*". Dopo un diploma in ragioneria, il suo ingresso in laboratorio è più che naturale: "Essendo figlia unica e avendo il privilegio di entrare nell'impresa di famiglia, a nessuno venne il dubbio di pensare a percorsi alternativi. Non ci fu alcuna forzatura da parte dei miei genitori poiché

era naturale che, terminati gli studi, ci fosse una scrivania vuota e una calcolatrice che mi attendevano in Sebaste". Egle riconosce al papà Dario e alla mamma Elide una ottima capacità nel gestire la sua formazione. Precursori di una tendenza oggi comune, le creano molteplici occasioni di permanenza e di studio all'estero, in Spagna, in Inghilterra e in Belgio, sempre presso conoscenti, amici o parenti fidati. In azienda praticano la delega lasciandole, nel giro di pochi anni, un'ampia autonomia nell'attività commerciale, ambito che sia il padre – più orientato alla parte tecnica – sia la madre – da sempre dedicata all'amministrazione – le assegnano di buon grado. E così, tra prove, errori e successi, poiché "l'esperienza non si compra", Egle prende gradualmente in mano le vendite e i rapporti con i compratori della grande distribuzione. Due maternità consecutive in un periodo di forte crescita dell'azienda la portano a valutare assieme al padre la necessità di un altro inserimento. Altrettanto naturalmente viene cooptato in Sebaste il marito di Egle,

LA FAMIGLIA SEBASTE



Riccardo Rossi. L'ingresso si rivela particolarmente azzeccato perché solo un anno dopo, nel 1993, viene deciso l'acquisto di un'impresa concorrente in stato fallimentare – Torrone Piemonte Martino – nata da un ex dipendente della Sebaste che aveva deciso di mettersi in proprio. Sarà proprio il genero dell'imprenditore a occuparsi del rilancio commerciale e produttivo di questa realtà. L'acquisizione, voluta da Dario Sebaste anche per il puntiglio di riprendersi la ricetta di torrone che sentiva sua, si rivela molto più strategica di quanto preventivato. Egle e Riccardo trovano nel portafoglio prodotti una linea di nicchia targata Antica Torroneria e decidono, anticipando il problema di posizionare il marchio Sebaste su canali antagonisti quali la GDO e il piccolo dettaglio specializzato, di rivitalizzarla. Si tratta, con il senno di poi, di un passaggio decisivo che apre alla conquista di mercati, in Italia e all'estero, fino ad allora poco presidiati. Un salto reso possibile dal superamento della permalosità tipica dei langaroli per andare nella direzione di valorizzare un marchio che non porta il cognome della famiglia. L'idea è stata quella di sviluppare una linea di prodotti (non solo torroni ma anche tartufi dolci) dedicata alla fascia alta del mercato. Mentre il marchio tradizionale è diffuso ancora presso il canale degli ambulanti (in Liguria, Piemonte, Lombardia, Toscana e Veneto) e sempre più presente nella grande distribuzione, Antica Torroneria è posizionata nel dettaglio specializzato, nelle belle enoteche, pasticcerie e drogherie in Italia e distribuita dai migliori importatori di *italian fine food* nel mondo. Nella gamma Antica Torroneria le vendite dei tartufi dolci hanno sorpassato il torrone e quelle all'estero superano il 40% del fatturato totale. La linea Antica Torroneria permette comunque di restare nel solco della tradizione del nonno Oscar che affermava

perentorio: "Perdi un cliente per il prezzo e tornerà, ma non perderlo per la qualità poiché non si farà mai più vivo" e di portarsi a casa qualche piccolo vanto nazionale: "Siamo persino riusciti a vendere il nostro tartufo di cioccolato agli svizzeri!".

■ Il lavoro

Nel 2010 la realtà Antica Torroneria è stata unificata da un punto di vista logistico e delle risorse a Sebaste e da allora i due marchi coabitano all'interno della medesima struttura. Lo stabilimento di Gallo Grinzane è l'espressione più concreta delle scelte e dei valori aziendali: "L'uomo deve prevalere sulla macchina". Accanto a linee di confezionamento fortemente automatizzate, a monte e a valle del processo produttivo, convivono macchinari che, dai materiali di cui sono costituiti, al colore e alla foggia tradiscono la loro non più tenera età. Gli impianti per la tostatura delle nocciole risalgono ai primi del Novecento e potrebbero sembrare pezzi da museo di archeologia industriale se non fossero modernamente

RICCARDO ROSSI NELLA SELEZIONE DELLE NOCCIOLE



DARIO E EGLE SEBASTE
IN PRODUZIONE

collegati al resto del processo e perfettamente operanti. Essi danno la garanzia di una tostatura della nocciola secondo tempi e metodi (lunghe) non previsti da macchinari di recente concezione. Anche il profilo dei dipendenti è coerente con la volontà di essere “artigianalmente industrializzati”, ossimoro ormai adottato come slogan da molte realtà eccellenti nel mondo del cibo. A un’età media dei dipendenti non particolarmente alta (quarant’anni circa) si accompagna un’anzianità aziendale e di “ruolo” o funzione che tocca punte di trenta/trentacinque anni. Per fare solo un esempio, il mastro torronaio è un uomo sui quarant’anni che vanta ben vent’anni di esperienza in Sebaste, succeduto al fratello maggiore che ha rigorosamente lasciato l’azienda in età pensionabile dopo ben quarant’anni di Sebaste. Per tali posizioni sono infatti richieste conoscenze basate sul vissuto, specifiche del processo produttivo, non facilmente spendibili in altre realtà della zona. Queste anzianità così elevate sono considerate un valore, e si lavo-

ra attivamente per preservarle e perpetuarle nel tempo con opportuni processi di affiancamento e di trasmissione dei saperi sul campo. Lo stesso ragionamento, *mutatis mutandis*, può dirsi per il responsabile della manutenzione degli impianti, della logistica, dell’amministrazione e per la persona che supporta Egle Sebaste nel commerciale. La longevità nei rapporti con i collaboratori, contrariamente a una certa *vulgata*, è valutata come un’enorme positività: “Prima che io parli capiscono quello che sto per dire. I collaboratori del mio team hanno una velocità di risoluzione dei problemi che mi lascia spesso sbalordita”. Nelle parole che la signora Sebaste usa per descrivere la sua squadra ricorre anche la parola *simpatia*, che dice di una relazione e di una vicinanza di sentimenti, che viene prima e va oltre le solite categorie economiche della motivazione e della produttività. Ad oggi, con cinquanta dipendenti e una ventina di stagionali, il fatturato del brand tradizionale si attesta intorno ai nove milioni di euro mentre Antica Torroneria si situa, in crescita, sui sei milioni di euro. Con riferimento al marchio Sebaste, il principale concorrente, leader di mercato, è Sperlari, marchio oggi di proprietà del fondo olandese Leaf. Il mercato del torrone (stecche e torroncini) vale circa 75 milioni di euro, in leggera flessione dal 2009. La famiglia è ancora totalmente presente nei ruoli apicali: Egle è presidente e amministratore delegato, con una responsabilità di supervisione su tutte le funzioni aziendali; Riccardo Rossi segue la parte commerciale e di controllo della qualità; Dario Sebaste, alla soglia degli ottant’anni, passa ancora quotidianamente in fabbrica, accompagnato spesso dal nipote Matteo che, quasi per un processo di osmosi, inizia passo a passo ad assorbire i meccanismi di funzionamento dell’azienda. La signora Elide e la nipote

Lucia non sono operative in azienda ma vivono di riflesso tutte le vicissitudini del microcosmo Sebaste, la prima da sessant'anni e la seconda solo da venti. Lucia, con la recente scelta di iscriversi alla facoltà di tecnologia alimentare sta, in una qualche misura, orientando il suo futuro verso la fabbrica di famiglia.

■ Andare avanti tornando alle origini

Nonostante le difficoltà crescenti di un contesto macroeconomico che ha un impatto negativo e diretto sui consumi, dalla crisi mondiale del 2009 alle incertezze europee del 2011, Egle Sebaste si dice fiduciosa per il futuro. Il suo è un atteggiamento che, come si comprende da quanto affermato, si fonda su una serie di valori che vanno oltre quelli strettamente monetari. Rafforzata anche dal vedere un progressivo avvicinamento dei figli all'azienda, lancia un messaggio al limite del paradosso: la nostra società può proseguire bene in futuro tornando alle origini. Sul fronte della produzione questo indirizzo strategico si traduce nell'andare avanti senza alterare l'ottimo della tradizione, risparmiando fatica e recuperando efficienza solo in quelle fasi del processo che non hanno un impatto negativo sulla qualità. A livello commerciale il ritorno al

passato comporta la riscoperta di canali tradizionali, come gli ambulanti e un certo dettaglio specializzato, che stanno vivendo e hanno potenziale per una nuova stagione di sviluppo. Si tratta di un futuro "piccolo" ma sano, senza grandi e ulteriori salti dimensionali, che dovrà consentire ancora una eccellente qualità della vita lavorativa ai titolari e ai loro dipendenti. L'obiettivo è lasciare ai figli una solida base che, anche in assenza di intuizioni imprenditoriali stravolgenti, potrà consentire loro di fare bene. E così, mentre sui mercati impazza la guerra quotidiana al mantenimento delle proprie quote di mercato, con questi pensieri nella testa e nel cuore Egle Sebaste mantiene l'ottimismo del padre, del nonno e del bisnonno. Un ottimismo che, per riprendere il saggio di Sandro Fontana, discende dalle virtù del passato e dall'ipotesi che anche per il futuro la forza derivi da lì. La capacità di risparmio, l'importanza del lavoro e il rispetto per chi lavora, la centralità della famiglia e anche, nel caso specifico, la fede religiosa, sono fondamenta che hanno permesso alle persone che si sono avvicinate alla guida della Sebaste di resistere ai terremoti degli ultimi centocinquanta anni, tra guerre e crisi di ogni genere. Perché temere il futuro? ■