

CERSTRATEGIE

L'ITALIA DI SUCCESSO tra colla, caffè, orologi e vestiti

di Alessandra Ferretti

□ "Quo vadis? Dove vanno le aziende che vincono - Trend di mercato e strategie d'impresa" era il titolo del convegno organizzato il 30 novembre da Assopiastrelle e Ceramicolor e dedicato alle strategie d'impresa e alle nuove tendenze del mercato. Obiettivo dell'incontro, come hanno spiegato nella loro introduzione **Alfonso Panzani**, presidente di Assopiastrelle, e **Daniele Bandiera**, presidente di Ceramicolor, alla presenza del sindaco di Sassuolo, **Graziano Patuzzi**, era quello "di riflettere sulla conoscenza dei trend e dei mercati, sulla capacità delle imprese di costruire una visione strategica del proprio settore e sui significati del distretto, in un'economia in cui nascono ogni giorno concorrenti nuovi".

Punto di partenza necessario per queste riflessioni era la stesura di una mappa dei principali macrotrend della società di oggi. Ci ha pensato il professor **Giampaolo Fabris**, presidente del Corso in Scienze della Comunicazione dell'Università San Raffaele di Milano. "La mappa socioculturale", ha spiegato, "è uno degli strumenti principali di lettura delle società. Nel caso di oggi non si tratta di un momento di accelerazione della società vecchia, ma della nascita di una società completamente nuova. A cosa serve studiare i nuovi

macrotrend collettivi? A comprendere il mercato".

Il trend demografico mostra come la società di oggi sia popolata da un numero sempre maggiore di single, come i nuovi anziani possano aspirare a vivere più a lungo e come il numero di figli si sia ridotto ad uno per famiglia. La fusione di razze diverse ha reso la società un'"insalatiera", in cui ciascuno rivendica la propria individualità.

L'eclissi delle ideologie ha lasciato spazio ad un bisogno di spiritualità di cui il singolo è costantemente alla ricerca. La società nuova è preda di paure e incertezze generalizzate. La caratterizza una tendenza all'esploratività, che si manifesta attraverso diversi canali, come l'utilizzo generalizzato della rete telematica. La ripresa di certi stili, dalla moda all'arredamento, riconducibili a epoche storiche più o meno recenti, rendono quella di oggi una collettività che ha fatto dell'eclettismo una delle proprie chiavi di lettura. Legata in parte a questo atteggiamento è l'operazione di recupero selettivo del passato.

Se la società vecchia si basava sulla razionalità, quella nuova dedica ampio spazio alle emozioni, assumendo caratteri "femminili". Ancora, emerge una crescente centralità del piacere nel

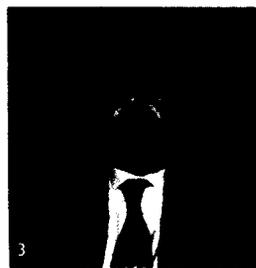
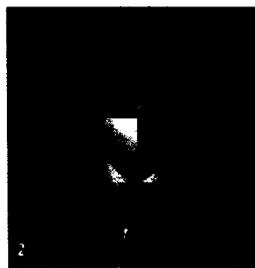


sistema di bisogni, attese e comportamenti (edonismo) e assumono forte valenza l'estetica e l'egodirezione. Elemento di riferimento per operare scelte di qualsiasi tipo è diventata l'esperienza. Senza dimenticare un atteggiamento di empatia riscontrabile, ad esempio, tra le aziende, che vendono prodotti, e i singoli, che acquistano marche.

"Le aziende che riescono a comprendere, intercettare e gestire il nuovo che emerge", ha concluso Fabris, "quelle sono aziende vincenti".

Dove vanno, dunque, le aziende che vincono? Per rispondere a questa domanda, sono intervenute cinque imprese di successo *made in Italy*.

La prima è stata Mapei, presentata dall'amministratore unico **Giorgio Squinzi**. Mapei, con sede a Milano, è leader nei prodotti per la posa di pavimenti e rivestimenti murali, vanta un indotto di 5.000 dipendenti e un giro d'affari che nel 2006 si prevede sarà di 1,5 miliardi di euro.



CERSTRATEGIE



1. Graziano Pattuzzi, sindaco di Sassuolo
2. Daniele Bandiera, presidente Ceramicolor
3. Alfonso Panzani, presidente Assopiastrelle
4. Giampaolo Fabris, presidente Corso in Scienze della comunicazione, Università San Raffaele
5. Giorgio Squinzi, presidente Federchimica e amministratore unico Mapei
6. Lorenzo Caimi, amministratore delegato Caimi Brevetti
7. Ernesto Illy, presidente onorario di Illycaffè



Mapei, conclude Squinzi, "è un *global-player* gestito come azienda familiare, che fa propri un approccio a medio-lungo termine, l'ambizione della crescita, gli investimenti nella ricerca, che fino ad oggi ha creato sinergie e che ha avuto un aiuto straordinario dall'essere parte di un distretto".

Quindi è stata la volta di Caimi Brevetti, un'azienda che, come spiega il nome, ha fatto della sperimentazione la propria filosofia. Fondata nel 1949, Caimi Brevetti, con sede a Milano, presente in 60 Paesi, è una delle principali realtà produttive europee design-oriented nel settore dell'arredamento e dei complementi d'arredo per l'ufficio e il contract. "Le leve strategiche per il nostro sviluppo", illustra l'amministratore delegato, Lorenzo Caimi, "sono il design e l'innovazione. Oltre ciò, il dinamismo aziendale, l'educazione, l'attenzione alle normative e gli investimenti in Ricerca & Sviluppo".

Ripercorrendo la storia dell'impresa, fondata dal padre e a cui oggi partecipano tutti e quattro i fratelli, Caimi racconta come dopo l'11 settembre 2001 l'azienda abbia risentito delle conseguenze della drammatica caduta del settore. "Di fronte all'emergenza abbiamo scommesso su due leve: il design e l'innovazione di processo e di prodotto. Abbiamo creato un catalogo

assai diversificato, allo scopo di presentare al consumatore complementi d'arredo veramente personalizzati. E' così che ci siamo risollepati. Oggi Caimi Brevetti fa anche scuola: è partecipante fondatore della Fondazione ADI - Fondazione dell'Associazione per il Disegno Industriale".

A seguire, il "perché una commodity deve diventare una marca" lo ha spiegato Ernesto Illy, presidente onorario di Illycaffè, azienda nata nel 1933 con sede a Trieste. La capogruppo controlla dieci società nel mondo, dedicate alla distribuzione sui mercati internazionali. In tutto conta più di 600 dipendenti. L'azienda ha registrato nel 2005 un giro d'affari di 227 milioni di euro (+8% rispetto al 2004) e per la prima volta le vendite all'estero hanno superato quelle in Italia.

"Ci siamo chiesti: entriamo nella concorrenza dei prezzi oppure andiamo avanti nell'innovazione? Ci siamo risposti: se caliamo il prezzo, ci sarà sempre qualcuno che vende a prezzo più basso. Guardare ai prezzi distrugge la creatività; dobbiamo utilizzare gli elementi tipici del nostro Paese: a cominciare dal gusto italiano".

E conclude: "Se decidete di diventare una marca, usate i geni che avete dentro e che fanno la differenza tra voi e gli altri. Salvaguardate il nome, prima di tutto".

Dal caffè alla moda: Giovanni Bura-

"Specializzazione, internazionalizzazione e Ricerca & Sviluppo sono i principi imprenditoriali dell'azienda fondata da mio padre nel 1937", spiega Squinzi. "Ci siamo specializzati su nove linee di prodotto. Per la crescita del Gruppo è stata fondamentale l'apertura continua di nuove sedi e stabilimenti nei cinque continenti: alla fine del 2005 contavamo 44 consociate con 7 centri di Ricerca e Sviluppo, 46 impianti produttivi, ciascuno con un laboratorio di controllo. Alla ricerca dedichiamo gli sforzi maggiori, l'investimento è pari al 5% del fatturato".

"La nostra è una vision di crescita, che deve restare sana ed equilibrata. Nel 2010 puntiamo a raggiungere i 2 miliardi di euro di fatturato. Per noi "finanza" significa far crescere l'azienda: acquisire quote di mercato sempre maggiori, sviluppare nuovi mercati e continuare con le strategie consolidate. È nostro obiettivo massimizzare non solo i profitti, ma anche la crescita e l'efficienza. Per fare questo, osserviamo attentamente il mercato".

CERSTRATEGIE

NOTE BIOGRAFICHE

Giampaolo Fabris è presidente del Comitato Scientifico di Gipeffe Spa e presidente del Corso di Laurea in Scienze della Comunicazione all'Università San Raffaele. Svolge un'attività di consulenza per grandi gruppi industriali italiani, aziende multinazionali e governi stranieri. È editorialista di Affari&Finanza de La Repubblica, dove cura la rubrica "Consumi".

Giorgio Squinzi si è laureato in chimica industriale all'Università degli Studi di Milano. È cofondatore col padre, nel 1970, della Mapei S.n.c. Attualmente è componente del Consiglio Direttivo e della Giunta di Confindustria ed è stato vicepresidente di Confindustria. Da giugno 2005 è nuovamente presidente di Federchimica e dal 30 settembre 2006 è anche vicepresidente del CEFIC.

Lorenzo Caimi si è laureato in Economia Aziendale in Bocconi nel 1987. Dal 1989 al 1990 matura una esperienza nella direzione generale di uno dei più quotati grandi magazzini a Bologna. Dal 1990 entra a far parte del gruppo di Caimi Brevetti di cui è amministratore delegato dal 1995.

Ernesto Illy, figlio del fondatore di Illycaffè, nasce a Trieste nel 1925 e si laurea nel 1947 in Chimica Pura all'Università di Bologna. È presidente di Illycaffè dal 1963. Fa parte di molte organizzazioni scientifiche internazionali, in seno alle quali ha ricoperto importanti cariche. Nel settembre 1996 è stato nominato presidente di Centromarca con mandato fino al 2004.

Giovanni Burani entra in "Mariella Burani Fashion Group" nel 1989 con l'incarico dello sviluppo strategico del Gruppo. È stato la figura chiave della quotazione del Gruppo, avvenuta a luglio 2000. Giovanni Burani ricopre anche le cariche di amministratore delegato di Greenvision Ambiente e Bioera, con poteri di indirizzo strategico e finanza per entrambe le società ed è presidente delle società Antichi Pellettieri e Facco Corporation.

Marcello Binda è amministratore delegato di Binda, gruppo storico nel settore degli orologi, gioielli e accessori. Nel 1987 è entrato in azienda e ha iniziato come Assistant Brand Manager del marchio più giovane, Breil, per poi diventare due anni dopo Brand Manager del marchio Longines. Nel 1996 è nominato amministratore delegato. Nel 1999 è nominato vicepresidente di Assorologi.

Marco Fortis, 50 anni, è vicepresidente della Fondazione Edison e docente di Economia Industriale e Commercio Estero presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università Cattolica di Milano, presso cui insegna dal 1989. È responsabile della Direzione Studi Economici di Edison, vicepresidente della Fondazione Guido Donegani e membro del consiglio di amministrazione della Fondazione Carlo Erba.



8. Giovanni Burani, amministratore delegato

Mariella Burani Fashion Group

9. Marcello Binda, CEO

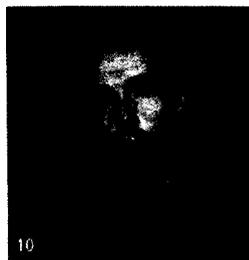
Gruppo Binda

10. Marco Fortis, vicepresidente

Fondazione Edison e

docente di economia

Università Cattolica (MI)



ni, amministratore delegato di Mariella Burani Fashion Group, ha portato l'esempio dell'azienda in termini di "creazione di valore attraverso processi di aggregazione". "Il Gruppo", ha spiegato, "è cresciuto attraverso le acquisizioni. La nostra strategia è stata quella di aggregare realtà medio-piccole in modo da creare valore, rendendo possibile la loro crescita nei mercati esteri, soprattutto quelli emergenti".

Con una previsione di fatturato di 600 milioni di euro nel 2006 e una quota export del 70%, dopo l'abbigliamento e la pelletteria, il Gruppo vorrebbe sfruttare le proprie strategie di crescita anche nel settore della gioielleria, replicando ciò che già ha realizzato con successo acquisendo Antichi Pellettieri.

Il futuro dunque? Risponde Burani: "L'ulteriore espansione del trend del gruppo, facendo divenire ciascun brand il leader nel proprio mercato di riferimento".

Ha concluso la carrellata delle aziende eccellenti **Marcello Binda, CEO del Gruppo Binda**. Nato cento anni fa, il marchio Binda è anche quello che ha dato i natali alla Breil, marca lanciata nel 1935 e rilanciata con successo nel 1994, grazie alla nota campagna pubblicitaria con il claim "Toglietemi tutto ma non il mio Breil". Da allora Breil è

diventata, da prodotto italiano, una marca lifestyle per il mercato globale.

Spiega Binda: "Il nostro obiettivo era dare nuovo slancio all'azienda Binda e affermare Breil sul target 18/30 anni. Come abbiamo fatto? Attraverso driver competitivi: sensibilità del marketing e dell'advertising, senso del mercato, sensibilità strategica. Abbiamo puntato sulla comunicazione e sul glamour. Come risultato, Breil è diventato un simbolo. Oggi i nostri obiettivi sono diventare sempre più un marchio globale di lifestyle e rappresentanti di un vero e proprio stile nel mondo giovanile. Non ultimo, ci poniamo l'obiettivo di raggiungere l'export del 65% fuori dall'Italia entro il 2012. Avere come obiettivo la globalizzazione significa aprire filiali, flagship store in Paesi dove non siamo conosciuti, diversificare il prodotto, innovazione replicabile (ad esempio lo snake o l'acciaio caldo), selezione e gestione delle nuove risorse, collaborazione con centri di ricerca di alto livello. Ma resteranno tali i principi che ci hanno guidato da un secolo a questa parte: avere

CERAMICA

"È ancora possibile continuare a crescere investendo nel comprensorio di Sassuolo"

Per dimensione ed importanza delle aziende coinvolte, ma anche per la filosofia che sottintende sia a livello aziendale che di settore, l'acquisizione di Ri. Wal. da parte di Casalgrande Padana rappresenta senza dubbio l'operazione dell'anno per il settore della ceramica. **Franco Manfredini**, stratega dell'acquisizione nonché presidente di Casalgrande Padana e AD di nuova Ri. Wal. ne parla in questa intervista concessa in esclusiva a Cer.



Franco Manfredini

ria, senza alcun ricorso a merchant bank o intermediari simili, grazie alla liquidità ed al cash flow generati dalla gestione corrente. D'altra parte tutta la crescita di Casalgrande Padana negli anni è stata fronteggiata, in massima parte, attraverso l'autofinanziamento."

Quali saranno le prime scelte industriali che intende fare?

"Dobbiamo, innanzitutto, conoscere l'azienda dal suo interno. È chiaro che è necessario procedere ad una ristrutturazione del complesso Riwal, ristrutturazione che, in parte, era già in corso. Riteniamo che si debba soprattutto intervenire sull'impostazione commerciale dell'azienda, riducendo il frazionamento e l'eccessivo costo della struttura commerciale attraverso il riaccorpamento, per esempio, dei troppi marchi commerciali."

Alla parola "ristrutturazione", a lei viene in mente Cesare Romiti o Sergio Marchionne?

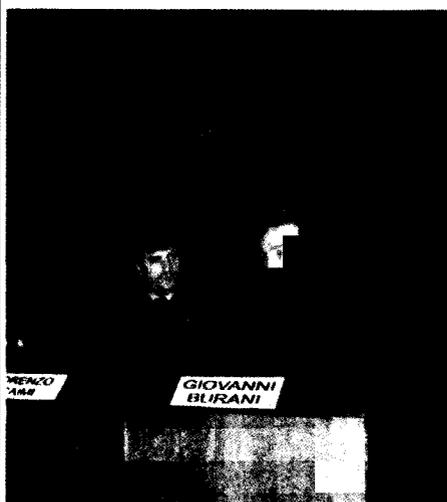
"La storia e la cultura dell'azienda di cui sono Presidente è sicuramente più verso Marchionne, del quale sono sotto gli occhi di tutti gli ottimi risultati ottenuti partendo da una situazione difficile.

Credo che un imprenditore industriale debba focalizzare la sua strategia su tre punti fondamentali: la fabbrica, il prodotto, il cliente."

C'è una morale al fondo di questa operazione: che si può continuare a credere e a crescere nell'industria ceramica italiana investendo nel distretto.

"Sì. Non mi sfugge il fatto che in Italia si scontrino i più alti costi di produzione, anche se io credo che se si è in grado di realizzare piastrelle innovative e con una forte caratterizzazione e si dispone di aziende aventi una ottima organizzazione, una grande flessibilità ed un elevato livello di servizio, ci siano ancora spazi per servire bene dal nostro distretto i mercati italiano ed estero".

Andrea Serri



passione e riuscire ad appassionare".

Il convegno è stato chiuso dal professor **Marco Fortis**, vice presidente della Fondazione Edison e docente di Economia all'Università Cattolica: "Se l'Italia va bene è perché è costituita da tante realtà. Nel 2002 le imprese manifatturiere nel nostro Paese erano 549.000, a fronte delle 248.000 della Francia, delle 196.000 della Germania, delle 55.000 della Svezia e delle 46.000 dell'Olanda.

Ciò a cui dobbiamo prestare attenzione oggi è la Cina, soprattutto dal punto di vista del rispetto delle regole. L'Italia è prima nel mondo per i vini e l'alimentazione mediterranea. Senza dimenticare la moda e l'arredo casa: in questi settori siamo rimasti, oserei dire, i soli che possono tener testa al gigante cinese.

Per concludere in bellezza questa giornata di celebrazione delle eccellenze *made in Italy*: continuiamo a puntare sulla voglia di intraprendere e sulla creatività italiana. E andremo lontano".

aleferretti@tin.it