

Percorsi di sviluppo delle imprese: casi aziendali

***Crescita competitiva e
ridefinizione dell'assetto di governance:
il caso Nico***

Origini e aree di business

- Origine e sviluppo
- Le aree di *business*
- Le strategie competitive

I valori di fondo e la loro implementazione

- La filosofia aziendale
- L'assetto di *governance*
- Il *marketing* sociale
- La Fondazione di Etica ed Economia
- L'idea di servizio ai clienti
- Il *network* etico

La formula imprenditoriale dopo il passaggio generazionale

- Dal grande magazzino al grande negozio
- Il passaggio generazionale
- L'apertura al capitale di terzi
- Verso un nuovo assetto di *governance*

CAPITOLO VI

L'EVOLUZIONE DELLA FORMULA IMPRENDITORIALE DEL GRUPPO NICO

6.1 Il Gruppo Nico

6.1.1 Un breve excursus storico

La vicenda imprenditoriale di Domenico Passuello – in arte il *Signor Nico* – inizia nel 1961 con l'apertura di un piccolo negozio a S. Zeno di Cassola, in provincia di Vicenza, per il commercio di capi d'abbigliamento a basso costo.

Dopo successivi ampliamenti l'iniziativa del Signor Nico, nella quale è presto affiancato dalla moglie, arriva a un punto di svolta nel 1982: per dare un impulso all'attività viene inserito nel punto vendita un reparto di calzature, affidato alla conduzione dell'amico Franco Battaglia e della sua famiglia.

Da questo momento inizia l'espansione della "formula distributiva" di S. Zeno, fondata sull'idea del grande punto vendita "integrato", di un vero e proprio magazzino articolato in due grandi reparti (l'abbigliamento e le calzature) in cui il cliente può vestirsi da capo a piedi, localizzato in un'area di periferia dove l'acquirente, una volta

arrivato, può tranquillamente parcheggiare e trascorrere il suo tempo senza subire l'attrazione dei centri commerciali.

Dal 1984 al 1990 il Gruppo si estende in Italia con la costituzione di quattro magazzini, mentre il fatturato raggiunge la soglia dei 100 miliardi. Dal 1989 inizia l'espansione in Austria e in Europa orientale.

Nel 1993 viene creata la Nico Service S.p.a., società preposta al coordinamento del gruppo in cui sono gradualmente accentrate alcune funzioni comuni (l'amministrazione e la finanza, il *marketing*, la gestione del personale, la logistica, la gestione dei fornitori, i servizi informatici), sebbene garantendo una certa autonomia alle società operative; dal 1997 assume la denominazione di Worl Service S.p.a. e si apre anche a clienti esterni.

Nel 1997 viene acquisita una rete televisiva locale, "Bassano TV", e si dà avvio a una nuova attività di distribuzione di abbigliamento e calzature all'ingrosso per l'Europa.

Oggi, Nico è a capo di un gruppo impegnato nella grande distribuzione di abbigliamento e calzature che realizza oltre 200 miliardi di fatturato, con 13 punti vendita sparsi in cinque Paesi del mondo e oltre 700 dipendenti. Attualmente, i punti vendita sono dislocati in Veneto a S. Zeno di Cassola, Schio (Vicenza) e Affi (Verona), in Friuli a Chiopris-Viscone (Udine), in Emilia Romagna a S. Vincenzo di Galliera (Bologna). All'estero, conta due presenze in Austria e tre in Polonia, una presenza in Ungheria, una nella Repubblica Ceca e una in Lituania. I punti vendita insistono mediamente su una superficie di 50 mila metri quadrati e accolgono circa 10 milioni di clienti all'anno.

6.1.2 La posizione del problema

Il Gruppo Nico ha vissuto fino alla metà degli anni '90 una fase di crescita eclatante, fondata dell'idea di commerciare capi di abbi-

gliamento e calzature di media qualità a prezzi convenienti, in grado di soddisfare una domanda molto ampia e in grande crescita in quegli anni, quella della *fascia medio-economica* di mercato.

Intorno alla metà degli anni '90, tuttavia, il percorso di crescita del Gruppo si arresta e ha inizio un graduale deterioramento della sua posizione competitiva. I risultati reddituali imboccano addirittura un *trend* decrescente.

Il signor Nico era particolarmente colpito dalla progressiva riduzione del tasso di crescita del fatturato, parametro a lui molto caro, decremento generato dalle forti dinamiche competitive in atto dal lato della domanda e dalle crescenti pressioni esercitate da rivali sempre più agguerriti.

In una riunione del Consiglio di Amministrazione osserva: *“abbiamo sempre cercato di rispondere a una domanda relativamente «povera», molto sensibile al prezzo, allestendo un'offerta di qualità media proposta a prezzi molto convenienti. Oggi ci troviamo di fronte a fenomeni che hanno alterato completamente la realtà in cui siamo cresciuti e che conosceamo molto bene. Il cliente ricerca sempre più prodotti di alta qualità, magari firmati, desidera un maggior servizio in fase di vendita. I segmenti giovane e donna, che noi abbiamo in parte trascurato, stanno diventando sempre più importanti: i clienti di queste fasce richiedono capi alla moda e griffati e in larga parte si disinteressano del prezzo. Attualmente, noi non siamo in grado di soddisfare questa «nuova» domanda. Per affrontare una simile realtà dobbiamo abbandonare l'idea del magazzino. Dobbiamo diventare un grande negozio, un «megastore», come si dice oggi. Ma per fare tutto ciò occorrono competenze e persone nuove, servono giovani dotati di conoscenze adeguate ai tempi”*.

Sulla base di queste riflessioni Nico decide di anticipare il ricambio generazionale al vertice del Gruppo. Di lì a pochi mesi le posizioni di comando vengono trasferite a una nuova generazione di ammini-

stratori, che già da qualche anno operava in azienda. L'obiettivo assegnato ai nuovi *leader* è di ridisegnare rapidamente la formula imprenditoriale del Gruppo, seguendo l'idea di sviluppo tracciata da Nico.

6.2 La formula imprenditoriale *prima* del ricambio generazionale

6.2.1 Le aree di *business*

Il Gruppo Nico si presenta come una realtà diversificata operante nelle seguenti aree di *business*:

- a) la commercializzazione di capi di abbigliamento e di calzature;
- b) la trasmissione televisiva;
- c) la ristorazione.

L'abbigliamento e le calzature costituiscono il *core business* del Gruppo. Dopo l'entrata nell'area delle calzature, tutti i negozi Nico si caratterizzano per la presenza nell'unico punto vendita di due aree separate: l'abbigliamento e le calzature. Queste aree sono a loro volta suddivise in reparti: uomo classico, donna, *casual*, giovane, *jeanseria*, intimo e altri.

Nonostante le differenziazioni in fase di acquisto, abbigliamento e calzature condividono elementi comuni con riguardo al *target* servito, alla combinazione qualità-prezzo ricercata, alle politiche promozionali attuate, all'assortimento allestito, alle modalità di esposizione all'interno del negozio.¹

¹ Per alcuni anni il Gruppo ha operato anche nella grande distribuzione all'ingrosso di abbigliamento e calzature. Tale attività è attualmente sospesa, nonostante le buone prospettive che essa presenta. Il "momentaneo" ritiro da quest'area ha lo scopo di mantenere le risorse umane e finanziarie del Gruppo focalizzate sullo sviluppo del *core business*.

L'acquisto dell'emittente Bassano TV è frutto di una decisione non legata al *business*. Nel 1997, la precedente proprietà decide di vendere il palinsesto. E Nico, insieme a una cordata di imprenditori bassanesi, acquisisce l'emittente. L'impegno massimo di Bassano TV, il cui bacino di utenza comprende tutto il Veneto, è di allestire programmi di informazione e culturali per la famiglia, evitando la diffusione di messaggi violenti o diseducativi nei confronti dei minori.

Le unità impegnate nella ristorazione gestiscono le ampie e gradevoli aree destinate a bar all'interno di alcuni punti vendita.

6.2.2 La strategia di sviluppo del core business

Da sempre, la gestione strategica del *business* è ispirata alle seguenti linee-guida:

- offrire un assortimento concentrato su prodotti di *media qualità* venduti a *prezzi molto convenienti*. Il ricarico applicato dal gruppo sul "costo del venduto unitario" è di circa il 30%, oltre 15 punti in meno rispetto alla media del mercato.²
- Proporre un'offerta mirata per la *famiglia*. Per questo motivo il punto vendita si presenta come un negozio *integrato* in cui, oltre a un ampio assortimento articolato in reparti dedicati alle diverse esigenze uomo, donna, giovane e bambino, si trovano

² Secondo il sistema amministrativo del Gruppo Nico, il "*costo del venduto unitario*" è la somma algebrica, per ciascuna classe di prodotto, del valore delle rimanenze iniziali e dei costi di acquisto al netto del valore delle rimanenze finali. Fino a circa la metà degli anni '90, il costo del venduto unitario rappresenta circa il 75-78% del prezzo di vendita del prodotto, corrispondente a un ricarico medio che si attesta intorno al 30%. Nello stesso periodo, per i concorrenti diretti il costo del venduto unitario costituisce circa il 65-67% del prezzo di vendita.

anche i prodotti per l'arredo casa, le pelletterie, il “bianco”, e così via.

- Localizzare i punti vendita in zone di periferia ad elevato sviluppo, vicini alle più grandi arterie stradali e dotati di ampi parcheggi; così, la famiglia che arriva in auto può trovare facilmente parcheggio e, una volta entrata nel negozio, può restarci a lungo “facendo la spesa” per tutti i componenti.
- Allestire un *merchandising* nel punto vendita secondo i canoni tipici del grande magazzino (grandi quantità dello stesso prodotto, prezzi convenienti, scarsa attenzione all’arredo interno al negozio), anche se il Gruppo ha sempre puntato a valorizzare la qualità del servizio offerto dai commessi-venditori.

Nel rispetto delle linee-guida indicate, la famiglia Passuello segue l’area dell’abbigliamento mentre la famiglia Battaglia presidia quella delle calzature. Le due gestioni presentano aspetti differenziali soprattutto nelle fasi di acquisizione della merce. Il ciclo acquisti – dalla proposta dei campionari da parte dei fornitori fino alla consegna della merce – si svolge infatti secondo una tempistica diversa e impone contatti con fornitori differenziati.

Per lungo tempo il sistema di offerta di Nico ha incontrato le richieste della fascia più ampia del mercato, quella medio-economica che apprezza i grandi assortimenti, è sensibile al prezzo e tende a concentrare gli acquisti in determinati periodi dell’anno. Il ricarico applicato è tra i più bassi del mercato per prodotti di pari qualità.

I concorrenti diretti del Gruppo sono i rivenditori che mirano a soddisfare lo stesso segmento di mercato e operano nelle medesime aree geografiche. In Italia, tuttavia, l’ottimo rapporto qualità-prezzo ha da sempre differenziato il Gruppo Nico rispetto ai concorrenti più diretti.

Una sintesi delle quote di mercato detenute e delle insegne impiegate dai concorrenti diretti è rappresentata nella tabella 1.

Tab. 1 – Quote di mercato e insegne dei principali competitors

Competitors	Q.te di mercato (al 1995)	Insegne
Gruppo Coin	20,1%	Coin; Oviessse; Bimbus
Gruppo Rinascente	14%	La Rinascente; Upim
Gruppo Standa	9,9%	La Standa; Qui Standa
Bernardi	5,5%	Bernardi Abbigliamento; Magic Abbigliamento
Sorelle Ramonda	3,5%	Sorelle Ramonda
Arnold Happening	1,4%	Happening; Modaffari; Arnold&Arnold; Bros
Magazzini Gabrielli	0,4%	Magazzini Gabrielli
<i>Gruppo Nico</i>	<i>3%</i>	<i>Nico</i>

Fonte: documentazione aziendale

Nei mercati esteri, invece, il Gruppo ha percorso il mito del *made in Italy*, proponendo un'offerta volta a colpire un *target* medio-alto. Questa scelta ha premiato lo sviluppo seguito nei Paesi dell'Est, dove esiste una domanda significativa di fascia media e alta.

6.2.3 La filosofia aziendale: l'uomo al centro

“L’impresa – recita la carta dei valori aziendali – è un’entità di elevato valore sociale e ha perciò motivo di esistere soprattutto se produce ricchezza per la collettività, posti di lavoro ed occasioni di crescita per le persone che vi operano e con cui entra in contatto. Così facendo, può contestualmente attuare i suoi obiettivi economici: la persona motivata e soddisfatta delle mansioni affidate, in un ambiente aperto alla crescita culturale, si realizza, e per logica conseguenza determina uno sviluppo dell’impresa.”

In tutte le proprie scelte Nico ha sempre cercato di seguire tale indirizzo. Per questo, ha aderito a campagne promozionali di carattere sociale, ha promosso la costituzione della Scuola di Etica e di Economia di Bassano del Grappa, ha caratterizzato la propria immagine co-

me quella di un'impresa a forte vocazione sociale, ha investito molto nell'incremento del servizio al cliente (inserendo nei punti vendita reparti destinati alla comunicazione con i clienti, favorendo la crescita professionale dei venditori, costituendo reparti per opere di sartoria effettuate a prezzi convenienti).

L'idea dell'uomo e della sua famiglia quali motori del processo di sviluppo aziendale e destinatari dei risultati conseguiti dall'impresa si esplica soprattutto a partire dalla progettazione degli *assetti di governo* delle imprese del Gruppo e dalle iniziative di *marketing sociale* adottate.

6.2.4 L'assetto di governo

La struttura societaria di Gruppo prevede la costituzione di due società per ciascun punto vendita: una per l'area abbigliamento, l'altra per l'area calzature. In ciascuna delle due società, l'attribuzione delle quote proprietarie si fonda su di un preciso "modello societario". Tale modello prevede l'allocazione delle quote sociali come segue:

- per le società di abbigliamento, l'80% alla finanziaria della famiglia Passuello e il residuo 20% alla famiglia cui è delegata l'amministrazione del negozio;
- per le società di calzature, il 51% alla finanziaria della famiglia Passuello, il 29% alla finanziaria della famiglia Battaglia e il residuo 20% alla famiglia cui è delegata l'amministrazione del negozio.

Le due società cui fanno capo i reparti abbigliamento e calzature del punto vendita di S. Zeno di Cassola (VI) sono amministrare direttamente dalle famiglie Passuello e Battaglia. Le altre società del Gruppo sono gestite da altrettante famiglie imprenditoriali, con marito, moglie e figli congiuntamente impegnati nel governo di un'entità

dotata di ampia autonomia. A ciascuna famiglia amministratrice compete, nel quadro di comuni indirizzi di gruppo, la politica degli acquisti, la gestione del magazzino, l'aggiornamento degli allestimenti e il *layout* di negozio, lo sviluppo delle attività promozionali e la definizione dei prezzi di vendita.

Il modello dell'impresa-famiglia, con la seconda pienamente coinvolta nella gestione della prima e quest'ultima concepita come strumento di sviluppo dell'unione familiare, viene replicato secondo la logica suindicata in ciascuna unità del Gruppo. La struttura centrale svolge compiti generali di coordinamento, di promozione e di sviluppo.

Questo modello di governo, sottolinea Nico, *"ci ha consentito di stimolare la piena partecipazione di ciascuna famiglia amministratrice alla gestione aziendale. Le famiglie poste al comando di ciascuna società erano quelle di nostri ex-dipendenti o comunque famiglie ben conosciute da me e da Battaglia. Il loro diretto coinvolgimento nell'impresa ci consentiva di attribuire ampia autonomia agli amministratori locali. Noi potevamo così dedicarci alla promozione del Gruppo e alla ricerca delle aree migliori in cui collocare i nuovi punti vendita."*

E prosegue: *"ciascuna famiglia, a partire dalla mia, ha trovato nell'impresa un terreno di crescita comune, dove rafforzare i legami interni tramite il confronto quotidiano su scelte concrete e talvolta anche molto complesse."* I membri familiari che ricoprono posizioni direzionali hanno infatti accettato di sottoporre la solidità dei legami personali alle pressioni poste da un'iniziativa imprenditoriale in forte sviluppo.

Il Gruppo, dal canto suo, ha tratto ampio giovamento dalla dedizione e dall'impegno della famiglia preposta al governo di ciascuna unità. La famiglia ha incarnato fino in fondo l'idea di uno sviluppo molto attento, in ciascun punto vendita, alle esigenze della domanda

locale, capace di adeguarsi rapidamente ai cambiamenti della moda, diventando un punto di riferimento stabile sia per i clienti sia per la direzione centrale. Il Gruppo, in questo modo, ha potuto conseguire elevati livelli di efficienza e di efficacia nella gestione delle sue diverse unità, traendo vantaggio dal confronto dialettico quotidiano tra i membri del medesimo nucleo familiare.

6.2.5 Il marketing sociale

La consapevolezza circa la responsabilità sociale dell'impresa ha suggerito un nuovo modo di concepire le strategie pubblicitarie. Alla mera promozione dei prodotti, infatti, Nico ha da sempre anteposto la divulgazione dei valori in cui crede.

Ad esempio, con l'operazione "Un anno di solidarietà: aiuta a dare una famiglia a chi non ce l'ha", i punti vendita del Gruppo si sono impegnati a devolvere l'1% dei loro incassi per la costituzione di un villaggio-famiglia in Lituania, destinato ad accogliere bambini orfani e abbandonati. Con la campagna "Non compriamo la domenica degli altri – Non vendiamo la nostra domenica", il Gruppo ha dichiarato di voler rispettare il principio morale secondo cui il giorno di festa può essere dedicato alla riscoperta di valori importanti (come la famiglia), e all'esercizio di attività che contribuiscono al benessere complessivo e non solo materiale dell'uomo (stare con gli amici, coltivare interessi personali). Altre campagne pubblicitarie hanno promosso l'idea di un rapporto più equilibrato tra bambini e televisione e l'abbattimento delle barriere tra il Nord e il Sud del mondo.

La strategia pubblicitaria, volta a promuovere il Gruppo legando la sua immagine ai valori in cui crede, ha notevolmente contribuito allo sviluppo della notorietà di Nico.

6.2.6 I risultati economico-finanziari

Le strategie adottate conducono a risultati economico-finanziari soddisfacenti.

Alla fine degli anni '80 il Gruppo raggiunge i 100 miliardi di fatturato, mentre nel 1995 il volume d'affari è pari a 220 miliardi. Nel medesimo periodo, l'incidenza media del costo del venduto complessivo – che considera tutti i componenti di costo – sui ricavi di vendita si mantiene intorno all'85%, in linea con le attese della direzione e coerente con la politica di prezzo e di prodotto adottata.

La crescita tramite costituzione successiva di punti vendita avviene acquisendo di volta in volta la proprietà del terreno e del fabbricato nei quali è insediato il negozio.

Nico, infatti, non è incline ad operare in aree in affitto, preferisce stabili di proprietà; ha inoltre sviluppato un intuito particolare nell'individuare zone in crescita, nelle quali effettuare investimenti immobiliari destinati a rivalutarsi nel tempo.

A seconda dei casi, il Gruppo acquisisce il terreno e sullo stesso fa costruire il magazzino oppure procede direttamente all'acquisto di uno stabile pronto all'uso. Per conseguenza, nel 1997 gli investimenti fissi in bilancio rappresentano addirittura il 47% del fatturato complessivo annuo. Il valore è elevato per un'impresa commerciale impegnata nella grande distribuzione di abbigliamento e calzature.

La tabella 2 mostra come nel Gruppo il peso degli investimenti fissi sul fatturato si attesti su valori talvolta anche molto superiori rispetto a quelli dei concorrenti.

La massa di investimenti effettuati nel tempo è principalmente finanziata dai flussi di cassa generati dal *business*.

Nei periodi di forti crescita, cioè fino alla metà degli anni '90, il rapporto di indebitamento (capitale di terzi/capitale proprio) si mantiene su un valore medio pari a 1,5, segnalando come il flusso di inve-

stimenti sia alimentato da un equilibrato ricorso al debito e dalle ingenti disponibilità monetarie prodotte dai punti vendita.

Tab. 2 – Incidenza degli investimenti fissi sul fatturato (dati al 1997)

<i>Competitors</i>	<i>Investimenti fissi/Fatturato</i>
Gruppo Coin	0,25
Gruppo Rinascente	0,46
Gruppo Standa	0,35
Bernardi	0,12
Sorelle Ramonda	0,12
Arnold Happening	0,10
Magazzini Gabrielli	0,27
<i>Gruppo Nico</i>	<i>0,47</i>

Fonte: documentazione aziendale

6.3 Le spinte evolutive

6.3.1 La dinamica del sistema competitivo

Il sistema competitivo si caratterizza per alcuni cambiamenti radicali, originati dalla profonda evoluzione intervenuta nei gusti dei consumatori e dalle risposte formulate dai rivali più agguerriti.

Dal lato della domanda, le tendenze in atto da qualche anno si esplicano nella:

- a) *graduale riduzione*, in corso dall'inizio degli anni '90, *del tasso di crescita della domanda*, fino ad arrestarsi negli anni 1995-1997 a causa di fenomeni demografici ed economico-generalisti; ciò conferma come il *business* sia entrato in una fase di maturità;
- b) *drastica riduzione della domanda di prodotti di fascia bassa*, in seguito all'accresciuto potere d'acquisto dei consumatori,

in modo particolare di quelli delle aree in cui il Gruppo ha insediato i propri punti vendita; tali aree – si pensi al Veneto, al Friuli o all'Emilia Romagna – sono state interessate negli ultimi quindici anni da intensi processi di sviluppo economico;

- c) *crescente richiesta di prodotti di qualità medio-alta*, mentre diminuisce l'attenzione al prezzo quale componente del sistema di prodotto; il giudizio sul prezzo di vendita è sempre più associato alla valutazione della qualità del prodotto acquistato.

Per effetto di quanto sopra, *la fascia più popolata di consumatori non è più quella medio-bassa, ma quella medio-alta*, sempre più disposta a valutare la qualità del prodotto, interessata alla *griffe*, sensibile al valore “percepito” piuttosto che al valore “d'uso” del bene. L'evoluzione di questo segmento di mercato pone problemi di gestione di non poco conto.

“Un tempo – sottolinea Nico – il reparto che funzionava meglio era l'uomo classico. Se alcuni capi restavano invenduti, li si vendeva l'anno successivo. Il capo non passava di moda. Ora, sono in forte sviluppo il casual, il giovane, la donna. E i clienti di queste fasce sono sensibili alle mode, tanto che diventa sempre più difficile anticipare l'andamento di una stagione. E se anche fossimo in grado di cogliere le tendenze in atto, magari identificando il modello e il colore di moda, comunque quel che si vende quest'anno non si vendeva l'anno prima e non si venderà più l'anno successivo, con tutte le difficoltà che ne conseguono sulle scelte di acquisto, sulle politiche promozionali, sulla gestione del magazzino.”

In un simile contesto, il grado di rivalità tra i concorrenti aumenta drammaticamente. Sono soprattutto alcuni operatori di piccole e medie dimensioni a porre in essere le politiche più aggressive.

Mentre i *leader* di mercato come Coin, Rinascente e Standa mantengono impostazioni tradizionali, data la loro posizione di forza, ta-

luni operatori di medio-piccole dimensioni attuano rapidi riposizionamenti per seguire i cambiamenti nei gusti dei consumatori e controbattere la progressiva riduzione della domanda: alcuni provvedono a innalzare rapidamente la qualità dei propri assortimenti (Sorelle Ramonda); altri investono nelle *private label* che consentono il recupero di significativi margini di redditività (Arnold Happening); altri, ancora, focalizzano la loro offerta su prodotti di gamma bassa e medio-bassa e sono quindi sempre meno confrontabili con il Gruppo Nico (Bernardi e Pittarello Calzature); qualcun altro risente invece in modo negativo delle tendenze in atto, imboccando una strada di graduale declino (Marzorato).

Il comparto subisce inoltre la competizione delle grandi catene specializzate, che dopo aver conquistato la *leadership* nella nicchia di origine stanno cercando di ampliare la gamma di prodotti offerti. Tipico è il caso di Cisalfa, catena di oltre 40 negozi in Italia specializzati nell'abbigliamento sportivo, che negli ultimi anni ha ampliato progressivamente la linea nei segmenti del *jeans* e del *casual griffati*, entrando in concorrenza con i rivenditori di gamma alta.

Di fronte a queste dinamiche competitive, il Gruppo Nico subisce un' incisiva contrazione del tasso di sviluppo delle vendite.

L'aspetto che più preoccupa la direzione è che in seguito alla crescita del numero dei punti vendita, il fatturato e le quote di mercato non aumentano in modo corrispondente.

Anzi, negli anni 1996-1998 i negozi in Italia segnano una lieve ma costante riduzione delle vendite, che si attestano a 213 miliardi nel 1998. Il fatturato complessivo di Gruppo non subisce ulteriori riduzioni solo perché beneficia del buon andamento dei negozi dei Paesi dell'Est, in particolare di quelli in Polonia.

Per di più, in passato il Gruppo riusciva a conseguire soddisfacenti *performance* reddituali mantenendo il costo del venduto unitario

intorno al 75-78% del prezzo di vendita e quello complessivo pari a circa l'85% del fatturato annuo.

Nel 1995, per contro, il costo del venduto complessivo dell'area abbigliamento raggiunge addirittura il 93,8% dei ricavi di vendita e supera il 96% nei due anni successivi; una crescita analoga riguarda l'area delle calzature.

Al contempo, il peggioramento dei risultati aziendali impone un maggior ricorso al debito per finanziare i fabbisogni connessi agli investimenti compiuti e in corso.

La ridotta generazione di cassa da parte dei punti vendita è surrogata aprendo linee di credito bancarie: ne consegue la crescita del rapporto di indebitamento (pari a 2,19 al termine del 1998) e il maggior peso degli oneri finanziari sui ricavi di vendita.

Nella tabelle 3 e 4 sono esposti i risultati reddituali conseguiti dal 1995 al 1998 nelle aree abbigliamento e calzature. La tabella 5 riporta invece i risultati reddituali consolidati. L'assetto patrimoniale del Gruppo al termine del periodo considerato è presentato alla tabella 6.

Tab. 3 – Risultati reddituali dell'area abbigliamento

	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
Ricavi delle vendite	164.519	100%	159.353	100%	153.216	100%	152.157	100%
- Costi del venduto	(154.325)	93,8%	(154.304)	96,8%	(147.714)	96,4%	(144.276)	94,8%
<i>R.to gestione caratteristica</i>	<i>10.194</i>	<i>6,2%</i>	<i>5.049</i>	<i>3,2%</i>	<i>5.502</i>	<i>3,6%</i>	<i>7.881</i>	<i>5,2%</i>
Interessi attivi	317	0,2%	293	0,2%	191	0,1%	199	0,1%
<i>R.to operativo</i>	<i>10.511</i>	<i>6,4%</i>	<i>5.342</i>	<i>3,4%</i>	<i>5.693</i>	<i>3,7%</i>	<i>8.080</i>	<i>5,3%</i>
Oneri finanziari	(2.508)	1,5%	(3.611)	2,3%	(4.530)	3,0%	(3.522)	2,3%
<i>R.to lordo di competenza</i>	<i>8.003</i>	<i>4,9%</i>	<i>1.731</i>	<i>1,1%</i>	<i>1.163</i>	<i>0,8%</i>	<i>4.558</i>	<i>3,0%</i>
+/- Proventi/oneri straordinari	(47)	0,0%	(802)	0,5%	(13)	0,0%	227	0,1%
<i>R.to ante imposte</i>	<i>7.956</i>	<i>4,8%</i>	<i>929</i>	<i>0,6%</i>	<i>1.150</i>	<i>0,8%</i>	<i>4.785</i>	<i>3,1%</i>
Imposte di esercizio	(3.368)	2,0%	(1.166)	0,7%	(1.574)	1,0%	(2.834)	1,9%
<i>Risultato di esercizio</i>	<i>4.588</i>	<i>2,8%</i>	<i>(237)</i>	<i>0,1%</i>	<i>(424)</i>	<i>0,3%</i>	<i>1.951</i>	<i>1,3%</i>

Tab. 4 – Risultati reddituali dell'area calzature

	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
Ricavi delle vendite	56.620	100%	58.081	100%	62.285	100%	61.302	100%
- Costi del venduto	(51.663)	91,2%	(55.408)	95,4%	(58.580)	94,1%	(56.537)	92,2%
<i>R.to gestione caratteristica</i>	4.957	8,8%	2.673	4,6%	3.705	5,9%	4.765	7,8%
Interessi attivi	152	0,3%	81	0,1%	56	0,1%	39	0,1%
<i>R.to operativo</i>	5.109	9,0%	2.754	4,7%	3.761	6,0%	4.804	7,8%
Oneri finanziari	(1.178)	2,1%	(1.676)	2,9%	(2.084)	3,3%	(2.017)	3,3%
<i>R.to lordo di competenza</i>	3.931	6,9%	1.078	1,9%	1.677	2,7%	2.787	4,5%
+/- Proventi/oneri straordinari	(88)	0,2%	(394)	0,7%	(73)	0,1%	(128)	0,2%
<i>R.to ante imposte</i>	3.843	6,8%	684	1,2%	1.604	2,6%	2.659	4,3%
Imposte di esercizio	(1.520)	2,7%	(462)	0,8%	(944)	1,5%	(1.454)	2,4%
<i>Risultato di esercizio</i>	2.323	4,1%	222	0,4%	660	1,1%	1.205	2,0%

Tab. 5 – Risultati reddituali consolidati

	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
Ricavi delle vendite	221.139	100%	217.434	100%	215.501	100%	213.459	100%
- Costi del venduto	(205.988)	93,1%	(209.712)	96,4%	(206.294)	95,7%	(200.813)	94,1%
<i>R.to gestione caratteristica</i>	15.151	6,9%	7.722	3,6%	9.207	4,3%	12.646	5,9%
Interessi attivi	469	0,2%	374	0,2%	247	0,1%	238	0,1%
<i>R.to operativo</i>	15.620	7,1%	8.096	3,7%	9.454	4,4%	12.884	6,0%
Oneri finanziari	(3.686)	1,7%	(5.287)	2,4%	(6.614)	3,1%	(5.539)	2,6%
<i>R.to lordo di competenza</i>	11.934	5,4%	2.809	1,3%	2.840	1,3%	7.345	3,4%
+/- Proventi/oneri straordinari	(135)	0,1%	(1.196)	0,6%	(86)	0,0%	99	0,0%
<i>R.to ante imposte</i>	11.799	5,3%	1.613	0,7%	2.754	1,3%	7.444	3,5%
Imposte di esercizio	(4.888)	2,2%	(1.628)	0,7%	(2.518)	1,2%	(4.288)	2,0%
<i>Risultato di esercizio</i>	6.911	3,1%	(15)	0,0%	236	0,1%	3.156	1,5%

Tab. 6 – Stato patrimoniale al 31.12.1998

	31.12.98	%
Attivo fisso	85.745	52,5%
Attivo circolante	77.553	47,5%
<i>Totale attività</i>	163.298	100%
Passivo corrente	70.379	43,1%
Passivo consolidato	41.782	25,6%
Capitale netto	51.137	31,3%
<i>Totale passività e netto</i>	163.298	100%

6.3.2 *Il passaggio generazionale*

A causa della crescente complessità del sistema competitivo, Nico decide di “passare il testimone” lasciando spazio alla nuova generazione di amministratori, presenti in azienda già da qualche anno.³

In seguito al ricambio generazionale, tuttavia, la situazione aziendale non migliora. Durante il periodo di transizione alcune situazioni di conflitto organizzativo rallentano il processo di rinnovamento.

In questa fase, inoltre, gli acquisti sono ancora effettuati localmente senza una sufficiente attenzione ai nuovi parametri di programmazione e rotazione imposti dal mercato e dalle nuove strategie competitive.

Emblematici sono gli effetti della scelta di allargare l'assortimento con prodotti destinati al *target* femminile e giovane: gli ingenti acquisti “su campionario” di abbigliamento e calzature di moda insieme ai repentini cambi di tendenza nei gusti di mercato determinano in breve tempo un consistente accumulo di scorte, che produce immobilizzi di risorse in magazzino pari, nel 1998, a 73 miliardi.

In pochi anni, le scelte dei giovani amministratori dal lato degli acquisti, degli assortimenti, delle politiche di vendita, intaccano il rapporto consolidato tra il centro del Gruppo e le famiglie amministratrici dei singoli punti vendita. Queste ultime hanno da sempre goduto di ampia autonomia gestionale.

Ora, la ricerca di un maggior controllo da parte della direzione centrale è causa di talune situazioni conflittuali con gli amministratori locali, chiamati a rispondere delle loro scelte, a rispettare le indicazioni sulle politiche di vendita, a effettuare gli acquisti da fornitori selezionati centralmente.

³ I nuovi amministratori sono il figlio e il genero di Nico, il figlio di Battaglia e due *manager* esterni alla famiglia.

Le tensioni interne danno luogo in pochi anni all'uscita di alcuni amministratori locali e allo spostamento di altri, sostituiti dai figli o da *manager* esterni.

Anche questo processo di ricambio al vertice dei punti vendita produce, in una prima fase, effetti negativi sulle *performance* del Gruppo. L'amministratore locale, infatti, riveste un ruolo essenziale nel sostenere il conseguimento degli obiettivi di fatturato attribuiti al punto vendita: conosce i clienti e i loro gusti, sa quale assortimento allestire per incontrare le loro richieste, conosce i fornitori, presidia il punto vendita. Inizialmente, la surroga di parte degli amministratori locali contribuisce dunque a indebolire ulteriormente il posizionamento competitivo del Gruppo.

6.4 La formula imprenditoriale *dopo* il ricambio generazionale

6.4.1 Dal grande magazzino al grande negozio

Durante la fase di transizione nel passaggio dalla vecchia alla nuova generazione di comando prende forma l'idea di sviluppo da seguire, fondata sull'intuizione di Nico di qualche anno addietro.

L'idea consiste nel trasformare la formula distributiva dal modello del grande magazzino a quello del grande negozio. Mentre nel grande magazzino si trova un assortimento non molto ampio, ma con grandi disponibilità dei singoli prodotti insieme a prezzi piuttosto convenienti, nel grande negozio si punta a un assortimento più esteso, anche se con minore disponibilità dei singoli capi, e si fa leva sulla qualità dei prodotti e sul servizio al cliente.

Nei punti vendita in Italia il Gruppo Nico decide di seguire in modo deciso questo indirizzo.

Le principali scelte compiute sono:

- il riposizionamento sui prodotti di medio-alta qualità e *griffati*: sono quelli più richiesti dai clienti e svolgono un rilevante effetto di attrazione a favore degli altri prodotti in assortimento;
- lo sviluppo dei segmenti giovane e donna: pur essendo tra i più impegnativi da trattare, perché maggiormente legati al fattore moda, sono anche quelli che consentono di conseguire i margini più elevati;
- l’inserimento graduale delle *private label* per dare una maggiore identità all’offerta del Gruppo, puntando su prodotti più remunerativi rispetto a quelli con marchio del produttore;
- il miglioramento della qualità del servizio, sia addestrando continuamente i commessi sia inserendo nuove tipologie di servizi a fianco di quelli tradizionalmente offerti.

Il riposizionamento sui prodotti di gamma alta pone rispetto al passato problemi del tutto nuovi: sui prodotti di marca e di elevata qualità gli sconti conseguibili in fase d’acquisto sono contenuti; i prezzi di vendita al pubblico sono in larga parte definiti entro limiti minimi e massimi molto ristretti stabiliti direttamente dal produttore; sul punto vendita tali prodotti necessitano di modalità espositive adeguate.

Per sviluppare l’immagine del punto vendita vengono inseriti i *corner*, reparti allestiti con materiale fornito dal produttore dedicati alla vendita di prodotti di una singola marca.

Le campagne promozionali di carattere sociale, volte a rafforzare il marchio, sono integrate con campagne di natura commerciale, orientate ad ampliare il *target* tradizionale verso i segmenti giovane e donna.

L’allestimento degli assortimenti per queste fasce impone grande attenzione nella scelta dei campionari, aumentando la quota di merce da acquistare a stagione iniziata, cioè una volta identificati i modelli e i colori di moda. La ridotta sensibilità ai prezzi di questa fascia con-

sente comunque, a fronte delle complessità indicate, di conseguire margini relativamente elevati.

La ricerca di una maggiore redditività del punto vendita passa anche attraverso l'introduzione di prodotti a marchio del rivenditore, le cd. *private label*.

Tali prodotti sono scelti dai campionari proposti dai produttori, dai quali Nico seleziona anche capi e calzature che fa realizzare con marchio proprio. “*Nei nostri scaffali – segnala un amministratore – c’è sempre meno prodotto, ma più assortimento di qualità. Vogliamo esporre marchi molto conosciuti a fianco dei nostri marchi.*”

Sui prodotti a marchio Nico ordinati ai fornitori il Gruppo può ottenere significativi sconti quantità, spuntando prezzi di acquisto vantaggiosi. Il prodotto finito viene poi venduto al prezzo di esposizione dei prodotti simili, quelli che portano il marchio del produttore. I margini conseguibili sulle *private label* sono pertanto più alti rispetto a quelli ottenibili sui beni a marchio del produttore: il costo del venduto unitario delle *private label* è pari a circa il 50% del prezzo di vendita.

Da quando sono stati introdotti nel corso del 1998 i prodotti a marchio Nico hanno vissuto un forte sviluppo: costituiscono il 25% delle vendite nell'abbigliamento e il 30% nelle calzature, con significative prospettive di crescita.

Lo sviluppo della qualità del servizio offerto è realizzato per mezzo sia della maggiore formazione del personale di vendita sia ampliando la gamma di servizi cui il cliente può accedere. Ad esempio: il servizio sartoria che solo pochi concorrenti offrono, con il quale si forniscono riparazioni e aggiustamenti, talvolta anche “sotto costo”, su capi di abbigliamento appena venduti; il rilascio della *fidelity card*, detenuta da oltre 200 mila clienti, che dà diritto ai possessori di accedere a una serie di vantaggi quali sconti sui prodotti a marchio pro-

prio, agevolazioni di pagamento, partecipazione in anteprima a promozioni, ricevimento di informazioni su eventi particolari.

“La rifocalizzazione del sistema di offerta sui prodotti di gamma medio-alta e l’introduzione delle private label – sottolinea uno dei nuovi amministratori – hanno favorito il conseguimento di livelli di ricarico più elevati: nel 1999 il costo del venduto unitario è in media il 70% del prezzo di vendita. L’obiettivo è di arrivare a circa il 60% negli anni successivi, grazie allo sviluppo delle vendite di prodotti a marchio proprio e dei segmenti giovane e donna”.

Nei punti vendita all’estero, il Gruppo prosegue nella scelta di offrire prevalentemente prodotti *made in Italy* rivolti a un *target* medio-alto, in coerenza con la generale politica aziendale.

Le strategie attuate continuano a dare risultati molto positivi nei punti vendita polacchi. I negozi in Ungheria, Lituania e Repubblica Ceca soffrono invece dei fattori che rallentano lo sviluppo delle economie di quei Paesi.

La presenza in tali aree geografiche è comunque considerata strategica da parte del Gruppo, date le buone prospettive di sviluppo che caratterizzano le economie dell’Est. In questi Paesi il Gruppo mira a una strategia di sopravvivenza, in attesa che si inneschi la crescita delle economie locali.

I primi risultati delle politiche impostate sono messi in luce dai risultati reddituali per area e consolidati del 1999, esposti alla tabella 7.

Nonostante il fatturato complessivo si attesti su livelli inferiori a quelli del 1995, si nota la sensibile riduzione – sia per l’abbigliamento sia per le calzature – del peso percentuale del costo del venduto, pari complessivamente all’89,4% delle vendite, con la conseguente crescita del risultato operativo.

Tab. 7 – Risultati reddituali del 1999

	Abbigliamento		Calzature		Consolidato	
	1999	%	1999	%	1999	%
Ricavi delle vendite	155.130	100%	63.493	100%	218.623	100%
- Costi del venduto	(139.138)	89,7%	(56.401)	88,8%	(195.539)	89,4%
<i>R.to gestione caratteristica</i>	<i>15.992</i>	<i>10,3%</i>	<i>7.092</i>	<i>11,2%</i>	<i>23.084</i>	<i>10,6%</i>
Interessi attivi	68	0,0%	17	0,0%	85	0,0%
<i>R.to operativo</i>	<i>16.060</i>	<i>10,4%</i>	<i>7.109</i>	<i>11,2%</i>	<i>23.169</i>	<i>10,6%</i>
Oneri finanziari	(3.498)	2,3%	(1.842)	2,9%	(5.340)	2,4%
<i>R.to lordo di competenza</i>	<i>12.562</i>	<i>8,1%</i>	<i>5.267</i>	<i>8,3%</i>	<i>17.829</i>	<i>8,2%</i>
+/- Proventi/oneri straordinari	(97)	0,1%	(79)	0,1%	(176)	0,1%
<i>R.to ante imposte</i>	<i>12.465</i>	<i>8,0%</i>	<i>5.188</i>	<i>8,2%</i>	<i>17.653</i>	<i>8,1%</i>
Imposte di esercizio	(5.241)	3,4%	(2.008)	3,2%	(7.249)	3,3%
Risultato di esercizio	7.224	4,7%	3.180	5,0%	10.404	4,8%

6.4.2 L'incremento della scala commerciale

La sostenibilità di una pressione competitiva crescente in un mercato che, almeno in Italia, ha probabilmente raggiunto le sue massime dimensioni richiede il rapido aumento della scala commerciale.

In un simile contesto, infatti, la capacità di allestire un'offerta competitiva in termini di rapporto qualità-prezzo passa non solo attraverso la rifocalizzazione dell'offerta, ma richiede altresì di realizzare elevati livelli di efficienza in tutte le funzioni aziendali.

A tal fine la direzione è consapevole che solo il raggiungimento di più elevati volumi di attività può alimentare il conseguimento di maggiori economie di scala in fase di acquisto e nella gestione delle strutture centrali e dei marchi propri.

Per di più, l'acquisizione di una maggiore scala commerciale può consentire di ridurre il problema delle scorte, incrementando la rotazione del magazzino e facilitando lo smaltimento degli invenduti, che rappresentano un'area critica dopo l'entrata in segmenti fortemente influenzati dal fattore moda.

Alla luce di queste ragioni, sostiene un amministratore, “*dobbiamo assolutamente aumentare il nostro volume d'affari per incrementare i livelli di rotazione del circolante*”. Ma puntualizza: “*considerata la maturità del mercato è necessario non tanto incrementare il fatturato degli attuali negozi (dove semmai il problema è di migliorare la redditività e non i volumi), bensì ampliare ulteriormente il numero dei punti vendita.*”

Nei negozi esistenti, infatti, i margini di possibile miglioramento sono legati alle politiche in atto di modernizzazione e approfondimento della linea, che pongono le condizioni per il conseguimento di più elevati livelli di redditività nonostante la stasi del volume d'affari. Nel 1999, ad esempio, nonostante il fatturato si attesti su livelli inferiori a quelli del 1995, la redditività delle vendite (reddito operativo/fatturato) ha raggiunto il 10,6%, contro valori minori di 3-5 punti percentuali nei quattro anni precedenti.

Perciò, la crescita del volume di attività non può che avvenire tramite l'apertura di nuovi negozi. D'altro canto, sostiene lo stesso amministratore, in un clima competitivo così teso “*è necessario attuare una crescita rapida, che può realizzarsi solo con l'avvio di nuovi punti vendita.*”

Il Gruppo ritiene che le potenzialità di sviluppo di nuovi negozi in Italia siano piuttosto limitate.

L'idea è quindi di investire in mercati con elevati tassi di espansione, eventualmente insieme a *partner* che dispongono di un'offerta complementare a Nico, con i quali proseguire insieme lungo il cammino dello sviluppo.

Tra le aree geografiche ritenute di maggiore interesse rimangono i Paesi dell'Est.

6.4.3 Il sostegno finanziario della crescita

Per alimentare la strategia di crescita deliberata è necessario disporre di ingenti risorse finanziarie. Al riguardo, un amministratore osserva: *“siamo cresciuti per lungo tempo secondo le vie «commerciali», cercando cioè di aumentare le vendite, di migliorare i margini, di velocizzare la rotazione, creando gradualmente nuovi punti vendita in funzione della nostra forza finanziaria. Ora – arguisce l’amministratore – dobbiamo crescere molto più rapidamente. Per fare ciò dobbiamo seguire la via «finanziaria» allo sviluppo, ossia sfruttare le risorse immobilizzate, aprirsi ai mercati finanziari, acquisire altre imprese o aggregarsi con loro, allargare la base sociale.”*

Nico aveva da sempre puntato a costituire un’impresa solida sul piano patrimoniale. Per questo, ogni qualvolta veniva aperto un nuovo punto vendita, lo stabile era acquistato o fatto costruire direttamente dal Gruppo, che fronteggiava questi fabbisogni ricorrendo in larga parte all’autofinanziamento.

Anche il ricorso al capitale di terzi è sempre stato piuttosto contenuto: era impiegato soprattutto per fronteggiare gli investimenti in capitale circolante. D’altro canto, le imprese che gestivano i punti vendita erano di natura familiare, con un capitale sociale concentrato in poche mani, poco propense all’indebitamento.

Ora, la strategia di crescita impostata dalla direzione impone:

- a) la focalizzazione delle risorse umane e finanziarie sul *core business*: per lungo tempo, ingenti risorse hanno trovato impiego nella gestione immobiliare; è ora necessario concentrare gli investimenti sul *business* migliorando l’offerta, aggiornando l’allestimento del negozio, stimolando la comunicazione, sviluppando la qualità del personale e i servizi offerti;
- b) l’accesso a “nuove” risorse finanziarie, essenziali per sostenere la crescita dimensionale: tali risorse sono necessarie per a-

limentare l'incremento dei punti vendita allo scopo di conseguire i livelli di efficienza desiderati nella gestione del ciclo acquisto-distribuzione-vendita.

La focalizzazione sul *core business* e l'accesso a nuove risorse finanziarie viene realizzata, in prima battuta, per mezzo della dismissione di larga parte del patrimonio immobiliare accumulato, così realizzando le plusvalenze legate alla crescita nel tempo del valore degli immobili. La gestione immobiliare viene in questo modo enucleata da quella operativa, consentendo una maggiore trasparenza nella valutazione dei risultati e liberando risorse impiegabili a sostegno dello sviluppo futuro.

In un secondo momento, il Gruppo ritiene strumentale al sostenimento delle prospettive di crescita l'accesso alle quotazioni di Borsa. Ciò presuppone un radicale cambiamento nell'assetto di governo e nei valori che in passato ne hanno ispirato la configurazione.

6.4.4 *L'accentramento del processo decisionale*

L'elevata autonomia gestionale un tempo lasciata alla direzione di ciascun negozio non è più compatibile con il progressivo accentramento del processo decisionale.

“Un tempo – osserva ancora un amministratore – le politiche di acquisto e di vendita, la fissazione dei prezzi, la gestione degli assortimenti erano in larga parte delegate al singolo punto vendita. Ora, la ricerca di efficienza ci impone di accentrare molte di quelle decisioni. Per quanto riguarda gli approvvigionamenti, in particolare, l'obiettivo è di realizzare centralmente l'80% degli acquisti; il restante 20% può essere delegato ai punti vendita, per favorire l'allestimento di un'offerta che tenga conto delle esigenze locali, anche se la scelta

del fornitore va effettuata tra una gamma di produttori selezionati dalla direzione centrale.”

Se i margini di intervento sui prezzi di vendita sono piuttosto limitati, poiché debbono in larga parte attestarsi sui livelli di mercato, il recupero di redditività passa soprattutto attraverso la riduzione dei costi di acquisto e l'incremento della rotazione.

Il contenimento dei costi di approvvigionamento è funzione del volume di acquisto, il cui incremento determina un maggiore potere contrattuale verso i fornitori, e del *mix* di acquisto, in relazione alla presenza di prodotti a marchio del produttore o a marchio del venditore.

Il miglioramento della rotazione del magazzino richiede una gestione più razionale tra i diversi negozi del Gruppo del processo di acquisto-distribuzione-vendita.

La centralizzazione dei processi di acquisto dovrebbe consentire sia l'ottenimento di sconti in fase d'acquisto, in relazione ai maggiori quantitativi ordinati, sia lo sfruttamento dei margini di miglioramento nella gestione delle scorte a livello di Gruppo. Basti pensare che la selezione dei fornitori e la centralizzazione degli acquisti ha consentito in due anni, nel '98 e '99, di abbassare il costo del venduto unitario medio al 70% del prezzo di vendita.

I margini di miglioramento sono ancora ampi nel contenimento dei costi unitari di acquisto, soprattutto in funzione della crescita della scala commerciale. L'obiettivo del Gruppo, come precedentemente indicato, è di ridurre il peso del costo del venduto unitario a circa il 60% del prezzo di vendita.

La direzione sta inoltre ricercando una migliore integrazione con fornitori selezionati. Per questo, è stato identificato un numero congruo di fornitori nell'abbigliamento e nelle calzature con i quali il Gruppo intende sviluppare in futuro i propri rapporti commerciali.

L'idea è di garantire ai fornitori determinati volumi di acquisto, ottenendo da questi ultimi condizioni qualitative e quantitative migliori.

Il soddisfacimento delle specifiche richieste della domanda locale è demandato sia agli acquisti che gli amministratori locali possono fare autonomamente dai fornitori sia all'influenza che ciascun amministratore può esercitare sulla scelta dei campionari per l'intero Gruppo, scelta alla quale anche gli amministratori locali sono chiamati a partecipare.

Periodicamente, infatti, la direzione centrale organizza dei *meeting* ai quali invita tutti gli amministratori dei punti vendita. Sono questi i momenti in cui si discute delle decisioni di più alto livello, si scelgono le linee guida da seguire nelle decisioni d'acquisto, si impongono le politiche promozionali.

In corrispondenza all'accentramento delle decisioni di acquisto, anche le politiche di raccolta delle risorse finanziarie, le politiche di investimento, le politiche promozionali, la comunicazione commerciale, i flussi logistici vengono gestiti a livello centrale.

Nelle fasi iniziali, questo processo ha subito variegata resistenza che hanno causato l'uscita di alcuni amministratori locali; successivamente, ha posto le premesse per una profonda rivisitazione dei meccanismi di governo.

6.4.5 Verso un nuovo assetto societario

Già in seguito alla spinta evolutiva legata all'entrata della nuova generazione taluni amministratori erano usciti dal Gruppo, poiché portatori di idee divergenti rispetto a quelle della nuova classe direzionale.

Ora, tuttavia, si impone un profondo cambiamento nelle logiche di governo e di direzione, coerenti con le strategie perseguite. A tal fi-

ne, il Gruppo abbisogna di competenze nuove in quasi tutte le posizioni-chiave e l'uscita di alcuni "vecchi" amministratori offre l'occasione per questo rinnovamento.

Così, alla direzione di larga parte delle società del Gruppo vengono introdotte nuove figure di *manager* non proprietari, che rivestono posizioni direzionali ma non detengono quote proprietarie del Gruppo. A tali soggetti viene richiesta una conoscenza profonda del prodotto e del mercato, di governare in modo adeguato i punti vendita, di rapportarsi continuamente con la direzione centrale.

Numerose decisioni in precedenza assunte da Nico, spesso solo sulla base del suo intuito, sono ora opportunamente formalizzate: la fissazione dei ricarichi, la scelta dei fornitori, le decisioni di acquisto, le modalità di pagamento.

All'interno dei punti vendita, inoltre, sono identificati per la prima volta i capi reparto, soggetti che presidiano un'area specifica del negozio nell'ambito della quale si preoccupano di organizzare la forza vendita, di definire i livelli di riordino, di supportare l'amministratore nelle scelte di acquisto. L'amministratore è così sollevato da alcuni compiti operativi, potendosi meglio dedicare a questioni inerenti la logistica, gli approvvigionamenti, la finanza e il controllo, la cura dei rapporti con la direzione centrale.

In Italia, le società preposte al governo di ciascuna sezione di ogni punto vendita sono accorpate in un'unica società. A ciascun punto vendita, dunque, corrisponde una sola società, non più due, nel cui consiglio di amministrazione risiedono inizialmente sia gli amministratori delle sezioni abbigliamento e calzature sia i rappresentanti della direzione centrale. Si avvia in questo modo un processo di controllo reciproco tra gli amministratori di ciascuna sezione, entrambi corresponsabili dei risultati conseguiti, supportati direttamente dalla presenza dei membri degli organi centrali.

All'estero, invece, viene costituita una sola società per Nazione, articolata in filiali corrispondenti ai diversi negozi presenti nel Paese.

Le quote di proprietà detenute nelle società locali sono surrogate con quote di partecipazione nella *holding*. In questo modo, gli amministratori locali diventano soci della capogruppo, mentre le società operative sono totalmente controllate dalla prima. L'obiettivo è stimolare il coinvolgimento di ciascun manager, non già nelle *performance* del punto vendita che egli gestisce, bensì nei risultati complessivi di Gruppo.

***Problematiche di ridefinizione del “modello organizzativo”
correlate ad un processo di fusione:
il caso Cantine Fratelli Riuniti S.p.A. (CFR)***

1. Il problema

2. Le origini

- Bolca S.r.l.
- Vini Pregiati S.r.l.

3. La società risultante dalla fusione: Cantine Fratelli Riuniti S.p.A. (CFR)

- La funzione acquisti
- La funzione produzione
- La funzione spedizione
- La funzione amministrazione e personale
- La funzione commerciale
- Lo sviluppo del prodotto

4. Tracce per la discussione

- I *problemi organizzativi* identificabili
- Le *variabili organizzative* azionabili
- La *soluzione organizzativa* adottabile

10. CANTINE FRATELLI RIUNITI (I PARTE)

di Andrea Lionzo

1. Il problema

Nel settembre del 1997, il consiglio di amministrazione della *Cantine Fratelli Riuniti* (CFR nel seguito) sta analizzando i dati consuntivi dei 12 mesi precedenti.

Le dinamiche competitive di settore e la strategia perseguita a partire dal 1990 hanno condotto l'azienda a triplicare la propria dimensione in 5 anni. Ma negli ultimi due esercizi si è manifestata un'inversione di tendenza.

L'azienda è composta di una moderna ed ampia cantina, contornata dalla tenuta agricola collocata nel centro della Valpolicella, in provincia di Verona. Nel settembre del 1997, CFR occupa 46 dipendenti a tempo pieno e oltre 30 collaboratori stagionali e ha raggiunto un volume d'affari superiore ai 60 milioni di Euro, suddivisi per area geografica, canale di vendita e prodotto come risulta in *figura 10.1*.

Lungo il canale Ho-Re-Ca, costituito da hotel, ristoranti e *catering*, detto anche «canale mescita», CFR vende soprattutto vini di alta qualità, Doc e Docg, come l'amarone, il recioto, il valpolicella, il soave, il bardolino, sotto il marchio «*Vini Pregiati*».

Tramite la grande distribuzione, che costituisce il cosiddetto «canale asporto», vengono invece collocati in prevalenza i prodotti «storici» dell'impresa, i vini da tavola o da pasto contrassegnati dal marchio «*Bolca*», dal nome della famiglia proprietaria.

Fig. 10.1 — Distribuzione percentuale del fatturato per area geografica, canale distributivo e prodotto

	Canale HO-RE-CA		Canale Grande Distrib.ne		Canale Internet		Totale	
	DOC	Pasto	DOC	Pasto	DOC	Pasto	DOC	Pasto
Italia	43	11	8	66	2	-	53	77
Resto UE	25	3	5	12	2	1	32	16
U.S.A.	11	1	-	4	4	2	15	7
Totale	79	15	13	82	8	3	100	100

Le vendite via internet sono state avviate solo un anno addietro, nel settembre del 1996, e dopo 12 mesi contribuiscono già per il 5% del fatturato totale. I clienti di questo canale richiedono soprattutto vini di qualità medio-alta.

Nel complesso, il fatturato è realizzato per il 40% con i vini pregiati e per il restante 60% tramite la linea dei vini da pasto.

Negli ultimi due anni, tuttavia, il fatturato complessivo è diminuito del 10%: il dato ha a dir poco allarmato la direzione. Tutti i membri del consiglio di amministrazione — i tre fratelli Bolca, i due enologi, il direttore commerciale e il commercialista — percepiscono che bisogna cambiare qualcosa.

L'impresa ha invero raggiunto dimensioni non più governabili con l'organizzazione adottata in passato. L'insoddisfazione è causata da alcuni fatti precisi: la presenza di aree di sovrapposizione tra organi diversi, i difficili rapporti esistenti tra i due enologi posti uno a capo dell'area vini pregiati e l'altro dell'area vini da pasto, gli scontri acuitisi nel corso dell'anno tra il direttore commerciale e i due enologi, la presenza di significativi vuoti organizzativi, l'aumento dei costi del personale, una preoccupante tensione finanziaria.

2. Le origini

CFR nasce nel 1989 dalla fusione delle due imprese vitivinicole di proprietà dei tre fratelli Mario, Luigi e Corrado Bolca: la Bolca S.r.l., diretta da Mario e Luigi, ha raggiunto un volume d'affari pari a

12 milioni di Euro; la Vini Pregiati S.r.l., capeggiata da Corrado, ha un fatturato di 8 milioni di Euro.

Bolca S.r.l. è l'azienda storica di famiglia, impegnata nell'area dei vini da pasto venduti tramite la grande distribuzione (iper e supermercati e *discount*).

Il prodotto Bolca è un vino da tavola di tipo tradizionale, rosso, rosato o bianco, corposo e deciso, di qualità discreta e con un grado alcolico sopra la media. L'efficienza nelle fasi di acquisto e di produzione consentono di offrire un rapporto qualità-prezzo competitivo.

Prima della fusione, il processo produttivo è curato dall'enologo Giovanni Zini, 60 anni, vecchio amico di famiglia e ottimo conoscitore dell'impresa, premiato anche con la carica di consigliere di amministrazione. Zini è responsabile della conduzione dei vigneti di proprietà, del processo di vinificazione, di imbottigliamento e di spedizione.

Gli acquisti dell'uva necessaria a saturare la capacità produttiva sono effettuati da Marco Benetti, 43 anni, agronomo, coadiuvato da tre assistenti. Anche lui è cresciuto nell'impresa, per la quale lavora da 15 anni. Conosce quasi tutti i produttori e si muove sul mercato come pochi altri.

Le vendite sono realizzate grazie ai contatti personali intrattenuti dai due fratelli Bolca con alcune delle principali catene distributive italiane e internazionali.

Prima della fusione, l'organigramma di Bolca S.r.l. si presenta come riportato in *figura 10.2*.

Vini Pregiati S.r.l. viene invece costituita nel 1980 dal fratello più giovane, Corrado, che dopo alcuni anni di esperienza nell'azienda di famiglia preferisce staccarsi per dare avvio a una propria iniziativa imprenditoriale. Oltre a Corrado, nel C.d.A. dell'impresa siedono dall'inizio anche i due fratelli Luigi e Mario.

Vini Pregiati S.r.l. assume fin dall'inizio un enologo di grande capacità, Giorgio Barini, e sceglie di acquistare tutta l'uva da fornitori terzi adeguatamente selezionati, operanti nell'area della Valpolicella.

Il *brand* Vini Pregiati contrassegna una linea di vini di grande qualità, posizionati nella fascia più raffinata del mercato, rivolti a un

target esigente disposto a pagare prezzi elevati. Prima della fusione, i prodotti della linea sono venduti soprattutto nel canale Ho-Re-Ca.

Le vendite lungo questo canale subiscono un salto in avanti con l'assunzione, nel 1984, di Paolo Gobbo, direttore commerciale di un'azienda concorrente specializzata nelle vendite a hotel e ristoranti. Gobbo viene fatto presto sedere nel C.d.A. di Vini Pregiati, per dare maggior vigore alle sue idee di sviluppo commerciale.

Gli acquisti sono seguiti direttamente da Corrado Bolca, che ha saputo instaurare solidi rapporti con alcuni tra i principali produttori dell'area. Per l'attività di amministrazione l'impresa si avvale degli uffici amministrativi di Bolca S.r.l.

La *figura 10.3* riporta l'organigramma di Vini Pregiati prima della fusione.

3. La società risultante dalla fusione: Cantine Fratelli Riuniti S.p.A.

Nel giugno del 1989 i C.d.A. delle due società approvano la fusione, che ha effetto a partire dal gennaio 1990. Per contrassegnare i prodotti, la società risultante dalla fusione continua a impiegare i *brand* Vini Pregiati e Bolca, prima appartenenti alle aziende fuse.

Tra i vantaggi attesi dalla fusione vi sono lo sfruttamento di economie di scala produttive e organizzative, l'acquisizione di dimensioni maggiori per conseguire vantaggi nei rapporti contrattuali di acquisto e di vendita e nelle relazioni con le banche, la messa in comune dei reciproci contatti commerciali.

In *figura 10.4* è presentato l'organigramma di *CFR* all'inizio del 1997. Il C.d.A. di *CFR* deriva dall'integrazione dei C.d.A. delle due aziende fuse. Per parità di trattamento con Zini, anche l'enologo Barini venne fatto sedere in consiglio.

3.1. La funzione acquisti

La funzione acquisti è diretta da Marco Benetti. La sua forte personalità, sostenuta da uno stile di *leadership* autoritario, gli consentono di accentrare le principali scelte di acquisto. A Benetti è af-

fiancato un collaboratore, per coordinare i 5 assistenti e seguire gli aspetti più operativi della funzione.

Benetti è fiero del suo operato. Più volte ha ricordato che «dopo la fusione, la funzione acquisti è riuscita a sfruttare rilevanti economie di scala, grazie alle quali i costi di acquisto delle materie prime (uva, bottiglie, tappi, etichette, corone) sono diminuiti del 10% dal 1990. Quasi il 2% in meno all'anno».

Anche i fratelli Bolca sono molto soddisfatti di questi risultati. Chi non è d'accordo è invece Barini. In più circostanze ha sostenuto che «Benetti compra l'uva che vuole. Ma è possibile? Io mi preoccupo di migliorare il prodotto e fornisco indicazioni precise sulla qualità dell'uva (grado di maturazione, colore, umidità, acidità, posizionamento del vitigno e così via) e lui poi acquista una materia prima che reputa equivalente, ma che in realtà non lo è. E si giustifica dicendo che costa molto meno di quella che io ho richiesto. Quello pensa solo a ridurre i costi. Ma così si riduce anche la qualità del vino».

In effetti, nelle graduatorie più accreditate stilate dai *sommeliers* italiani i prodotti di punta della Vini Pregiati hanno perso due posizioni negli ultimi tre anni: ciò ha riflessi diretti sull'immagine del prodotto, sui volumi di vendita e sui prezzi.

La circostanza ha fatto trasalire Gobbo, che accusa Barini di essersi «seduto sugli allori» dopo la fusione: «Negli ultimi anni Barini non è più riuscito a migliorare il prodotto. Io gli fornisco tutte le informazioni che emergono dal mercato, ogni esigenza manifestata dai nostri clienti. D'altro canto, oggi la tendenza è chiara: il mercato cerca sempre più la qualità e per la qualità vera è disposto a pagare. Ma Barini non sembra recepire queste indicazioni. Il nostro prodotto è rimasto quello di fine anni Ottanta. Anzi, è peggiorato».

Per tentare di risolvere questi problemi e sulla scia di quanto stanno facendo i concorrenti, i fratelli Bolca decidono di certificare i loro vini secondo le norme Iso 9000. I due enologi approvano, mentre Gobbo, piuttosto scettico, osserva: «La certificazione di qualità non danneggia certo le vendite. Ma non è questa la via per risolvere i problemi. Dovremmo invece rinnovare il prodotto nell'area dei vini da pasto, innovando il gusto, modernizzando la bottiglia, aggiornan-

do le scelte promozionali. Dovremmo poi intraprendere un costante miglioramento della qualità nell'area di vini pregiati».

3.2. La funzione produzione

La funzione produzione è divisa in due unità organizzative, a ciascuna delle quali è attribuita la responsabilità anche della fase di imbottigliamento.

Una prima unità, diretta da Giovanni Zini, si occupa della conduzione dei vigneti di proprietà e della produzione e imbottigliamento del vino da tavola. La produzione non dà particolari problemi: il prodotto è quello di sempre e Zini e i suoi collaboratori lo sanno realizzare «quasi ad occhi chiusi».

La seconda unità è diretta da Giorgio Barini e segue il processo produttivo e di imbottigliamento dei vini pregiati. A tal fine, tutta l'uva proviene da viticoltori locali. La produzione deve rispettare i protocolli di produzione dei vini Doc e Docg.

Zini e Barini lavorano in autonomia, sia pure all'interno del medesimo stabilimento. Solo la fase di imbottigliamento è comune. L'azienda ha appena acquistato un nuovo impianto dotato di un'adeguata capacità, ma sono sorti non pochi problemi di programmazione e di coordinamento sia con le vendite sia tra Barini e Zini.

D'altro canto, tra i due non è mai corso buon sangue. Ciò traspare ogni volta che uno dei due chiede investimenti nella propria area: l'altro sistematicamente si oppone. Zini sostiene che nella produzione di vini pregiati non serve investire: «gli impianti di cui dispone Barini sono più che sufficienti, sia come capacità produttiva sia come avanzamento tecnologico; il recente rallentamento delle vendite lo conferma». Barini, dal canto suo, sottolinea che «investire nell'area dei vini da pasto è da pazzi: il prodotto è sempre quello da anni, collocato in un mercato maturo e stabile. Che senso ha investire in un mercato simile?».

3.3. La funzione spedizione

Stefano Loria, assunto dopo la fusione, dirige la funzione spedizione.

Lungo il «canale asporto» le consegne sono svolte presso i Cedi (centri distribuzione) della grande distribuzione. Le forniture, pur essendo incassate a 90 o a 120 giorni, hanno frequenza settimanale, poiché la grande distribuzione «ordina sul venduto». Di recente, alcune consegne non hanno rispettato i tempi previsti dai Cedi, a causa di ritardi nell'imbottigliamento e della crescente difficoltà di programmare consegne periodiche e occasionali tramite trasportatori «terzi».

Lungo il «canale mescita» le consegne sono più capillari, in quanto effettuate presso i singoli esercizi commerciali, ma hanno una frequenza inferiore e comunque variabile in funzione del cliente: qualcuno formula ordini mensili; qualcun altro viene invece servito solo una volta l'anno.

Le consegne sono realizzate tramite una rete di «grossisti qualificati», per garantire una copertura capillare del territorio e il livello di servizio richiesto dai clienti (piccole forniture, varietà di annata, di qualità, di tipologie).

Di recente sono sorte forti tensioni con i grossisti, a causa dell'elevato ricarico (addirittura il 300%) applicato da questi ultimi alla maggior parte dei prodotti consegnati.

3.4. La funzione amministrazione e personale

L'amministrazione è diretta da Davide Cappi, al quale dopo la fusione è attribuita anche la gestione del personale, prima svolta in larga parte dai fratelli Bolca.

In un progetto di analisi della situazione organizzativa presentato nel 1996, Cappi scriveva con grande franchezza: «Uno dei maggiori problemi riscontrati è la poca chiarezza di ricompense e carriere. Ciò è dovuto al fatto che prima della fusione poco interesse è stato dedicato alla gestione del personale. Oggi, nonostante la presenza di una struttura retributiva mutuata da Vini Pregiati, conta ancora molto di più la situazione personale dei singoli e la loro abilità ad instaurare buone relazioni con i capi e in particolare con la proprietà. Un secondo problema è rompere certi gruppi di potere che si sono formati tra i direttori».

Nella relazione, Capi esponeva anche i motivi per i quali il sistema di pianificazione, introdotto dal 1993, non funzionava: «Era previsto che il C.d.A. dovesse presidiare la fase della pianificazione, che i direttori di funzione avessero compiti implementativi e che il direttore amministrativo dovesse elaborare i piani. Ma come può funzionare un meccanismo simile se all'interno del C.d.A. alcune persone non si parlano, se i direttori non si confrontano sulle scelte di ogni giorno e se ciascuna funzione pensa solo a seguire la propria strada?».

3.5. *La funzione commerciale*

La funzione commerciale, diretta da Paolo Gobbo, segue sia i vini da tavola sia i vini pregiati.

Subito dopo la fusione viene integrata con due giovani addetti commerciali per seguire in modo professionale i *buyers* della grande distribuzione e per svolgere attività mirate di *trademarketing*. Le scelte di acquisto della grande distribuzione sono infatti cambiate nel tempo, risultando sempre meno legate a rapporti di natura personale e sempre più dipendenti dai gusti dei consumatori, dal livello di servizio offerto, dal rapporto qualità-prezzo.

Gobbo si lamenta delle frequenti ingerenze di Luigi e Mario Bolca, che spesso contattano direttamente i *buyers* della grande distribuzione, offrono solo vini da tavola e promettono condizioni non convenienti pur di raccogliere ordini.

Le vendite di vino Doc e Docg sono invece realizzate per il 79% tramite il canale Ho-Re-Ca. È un canale molto difficile, per la forte autonomia degli operatori nelle scelte di assortimento di prodotti e marche, largamente pilotata dagli orientamenti degli *opinion leaders* (enologi, *sommeliers*, stampa specializzata) ed è inoltre funzionale ai rilevanti ricarichi applicati.

Gobbo ha finora dimostrato di saperci fare: è riuscito a far inserire i prodotti «civetta» a marchio Vini Pregiati all'interno delle migliori guide, sa muovere la «variabile prezzo» in funzione delle esigenze specifiche del cliente, intrattiene buone relazioni con alcuni dei più conosciuti *sommeliers* italiani ed europei.

Gobbo sostiene inoltre da tempo la convenienza a costituire una rete di distributori «interni». Anche nel corso dell'ultima riunione del C.d.A. osservava: «L'avvio di una nostra rete di distribuzione è ormai diventato opportuno e conveniente. Basti confrontare, da una parte, l'investimento richiesto e, dall'altra, gli elevati margini che potremmo sottrarre ai grossisti, l'incremento delle vendite dei vini da tavola che potremmo conseguire lungo il “canale mescita”, lo sviluppo che potremmo offrire al progetto *e-commerce*».

3.6. Lo sviluppo del prodotto

Nonostante l'impegno dedicato da Gobbo ai vini da tavola, le vendite di questa linea sono gradualmente calate negli ultimi tre anni.

La contrazione nelle vendite è causata da molteplici fattori: la diffusione di vini da tavola «in cartone» caratterizzati da un ottimo rapporto qualità-prezzo, le diverse scelte di gestione degli acquisti effettuate dalla grande distribuzione, la riqualificazione degli assortimenti nei punti vendita in seguito all'aumento del numero di referenze e dei vini con grado alcolico non elevato.

Di fronte a questa situazione, Zini ha manifestato più volte il desiderio di «innovare» il prodotto, rendendolo più consono ai gusti dei consumatori. Già da qualche anno, infatti, si sono notate significative evoluzioni nei gusti del mercato, mentre i prodotti a marchio Bolca sono rimasti gli stessi. I consumatori hanno dimostrato di apprezzare i leggeri cambiamenti nel colore, nel gusto e nel grado alcolico. Gradiscono inoltre l'aggiornamento estetico della bottiglia (forma, colore, etichettatura) e le proposte «speciali» legate a eventi particolari.

Per contro, sia i fratelli Bolca sia il direttore acquisti sono scettici circa l'opportunità di cambiare, sia per la paura di perdere anche i clienti più affezionati sia perché ciò potrebbe modificare il ciclo consolidato di acquisti, trasformazione e vendita intorno al quale l'impresa ha accumulato grande esperienza.

Inoltre, Luigi Bolca e Zini hanno più volte richiamato Gobbo, invitandolo a seguire meno i prodotti pregiati e a impegnarsi maggiormente nei vini da pasto.

Anche le vendite dei vini pregiati sono entrate in un periodo di stasi, non supportate da un'adeguata valorizzazione del marchio e dall'incremento della qualità del prodotto.

Nel corso di una recente riunione del C.d.A., Gobbo sottolineava: «Qui si pensa soltanto all'oggi. Negli acquisti e nella produzione gli sforzi sono tutti dedicati a ridurre i costi: guai parlare di aggiornamento del prodotto! Anche i miei collaboratori sono preoccupati solo di "salvare" le vendite. Ma qui occorre guardare avanti e pensare al futuro».

Così commentava la situazione Corrado Bolca: «I nostri direttori sono bravi. Ma ciascuno nella propria area. Ognuno porta avanti le proprie idee, ma trascura i problemi comuni. Per esempio, che perdiamo vendite perché non rinnoviamo prodotto e immagine. D'altro canto, prima di riuscire a cambiare anche una sola virgola nell'etichetta si fanno discussioni estenuanti, per poi magari non cambiare nulla o quasi».

Per di più, su iniziativa di Gobbo è stato lanciato nel 1996 il progetto *e-commerce*, ma senza disporre di un sistema organizzativo (gestione ordini, aggiornamento del sito) e gestionale (spedizioni e logistica, sistema di contabilità-fatturazione-pagamenti) in grado di sostenere la presenza *on-line*.

I due enologi non perdevano occasione di segnalare le loro critiche. Da subito, Barini aveva sentenziato: «Il vino pregiato non si vende via *internet*. Così si va contro l'immagine che il prodotto si è creato nel tempo». Ancor più critico Zini: «Sarebbe meglio che Gobbo pensasse a rinsaldare i rapporti con la grande distribuzione, piuttosto che vendere piccole quantità di prodotto, che servono solo a scardinare i programmi di imbottigliamento e di confezionamento».

Stefano Loria, sebbene entusiasta dell'iniziativa, in una recente relazione ne faceva notare i rilevanti costi di gestione e di consegna.

4. Traccia per la discussione

La contrazione delle vendite negli ultimi anni fa venire al pettine alcuni nodi, sorti ma mai affrontati durante il periodo di crescita.

È oramai improrogabile ripensare l'attribuzione delle responsabilità e i rapporti tra le funzioni e ri-orientare le persone al raggiungimento degli obiettivi.

Tutti i componenti del C.d.A. sono consapevoli di ciò. Per questo, nella riunione del settembre 1997 vi è un unico punto all'ordine del giorno: «Interventi sull'assetto organizzativo».

Per guidare la discussione, ciascun consigliere di amministrazione focalizza la propria riflessione intorno ai tre quesiti che seguono:

1. quali sono i *problemi organizzativi* di *CFR*?
2. quali *variabili organizzative* occorre azionare per risolvere questi problemi?
3. quale *soluzione organizzativa* è possibile adottare?

Fig. 10.2 — Organigramma di Bolca S.r.l., 1988

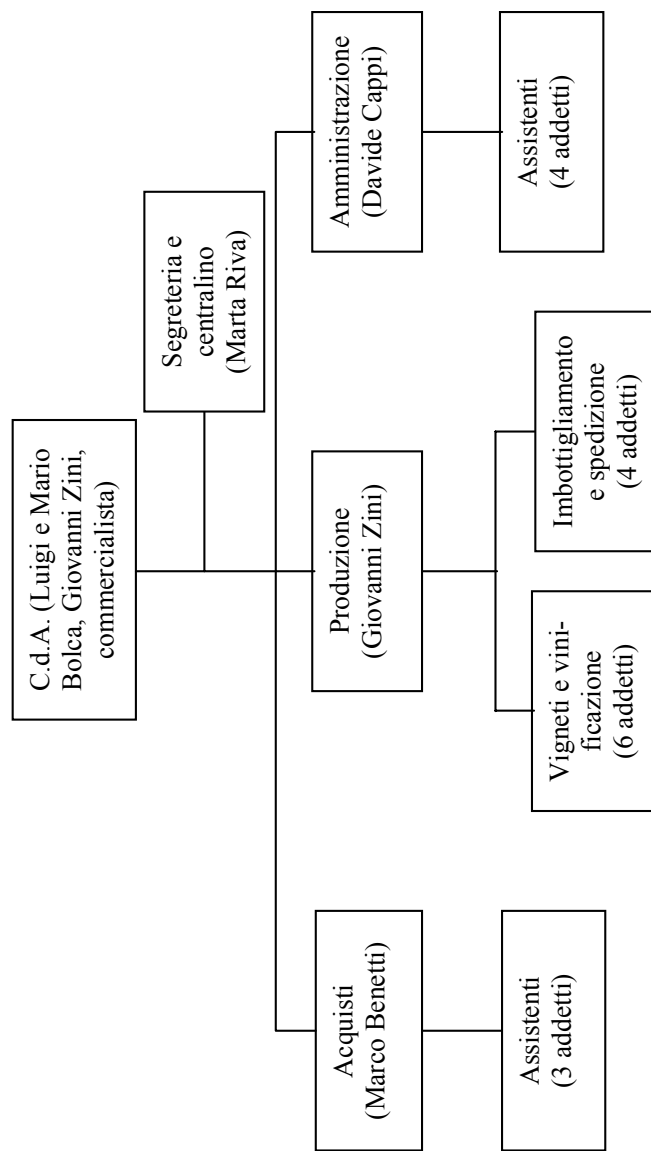


Fig. 10.3 — Organigramma di Vini Pregiati S.r.l., 1988

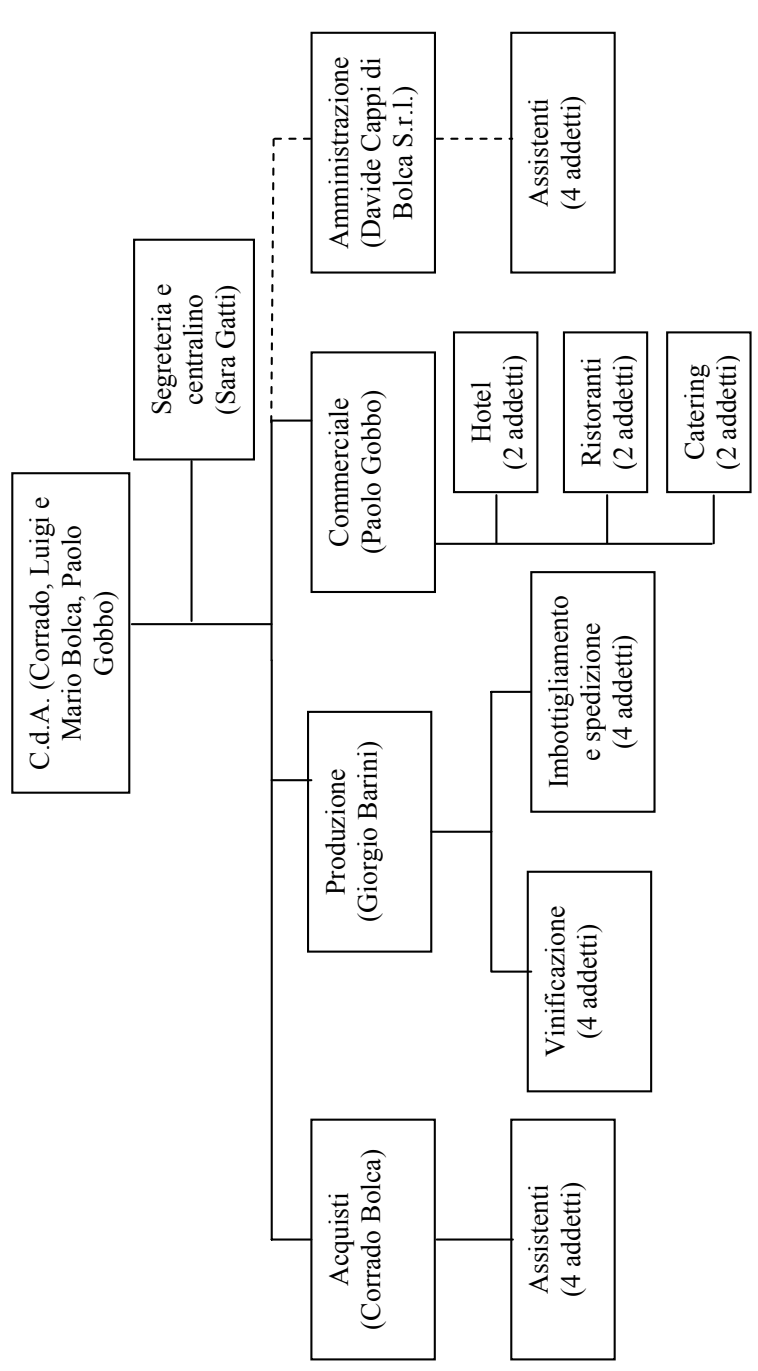
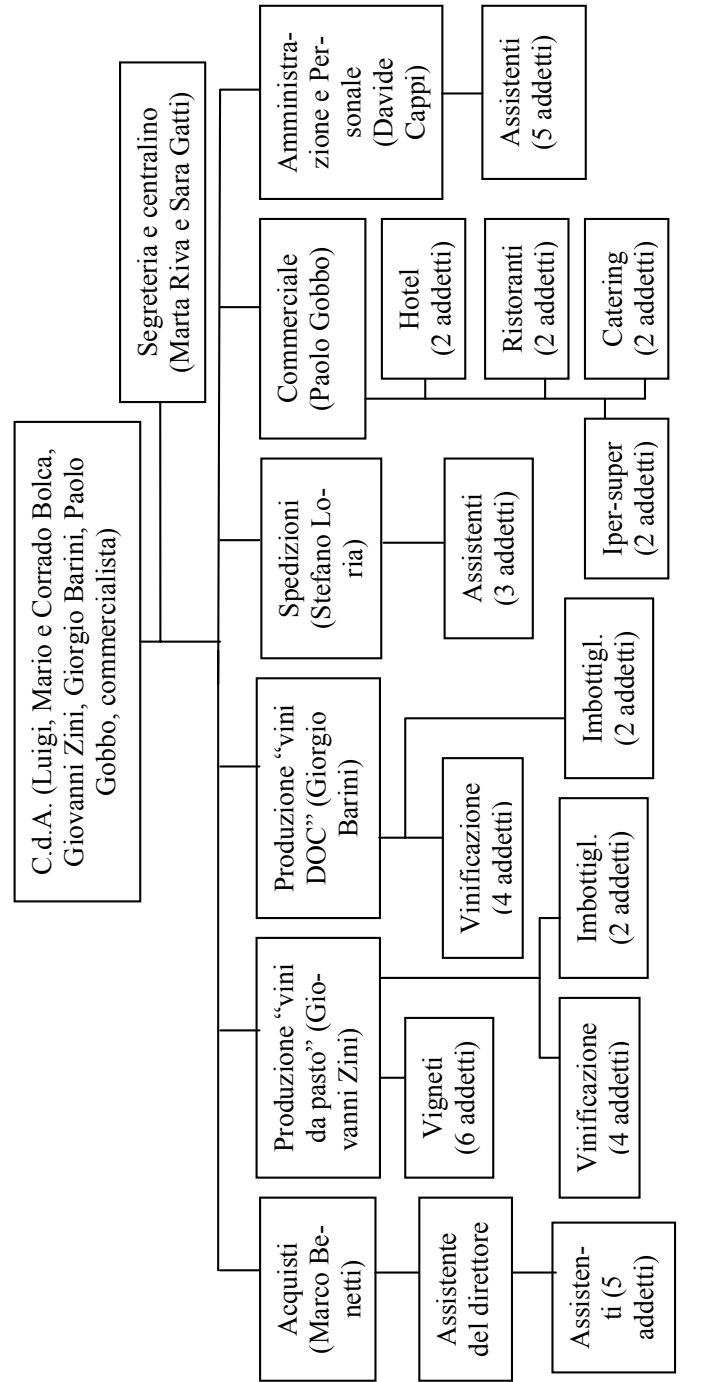


Fig. 10.4 — Organigramma di Cantine Fratelli Riuniti S.p.A., 1997



Le variabili organizzative

◆ *Struttura organizzativa*

◆ *Meccanismi operativi*

- Meccanismi di coordinamento
(adattamento reciproco, supervisione diretta, standardizzazione processo lavoro, standardizzazione capacità, standardizzazione output)
- Sistemi di gestione del personale
- Sistemi di pianificazione e controllo

◆ *Potere organizzativo*