

IDEE › STRATEGIE › INNOVAZIONE

Harvard Business Review



dicembre 2008 n.12

Un modello di **successo** per la **piccola** impresa

Per quanto significative, le esperienze di successo di imprese multinazionali e di rilevante dimensione non sempre aiutano le aziende minori a ricavare un orientamento strategico realmente efficace. Da qui l'opportunità di presentare il caso di eccellenza della Manas, una piccola azienda calzaturiera, espressione di un nuovo modello imprenditoriale.

di ELENA CEDROLA

Un modello di **successo** per la **piccola** impresa

Per quanto significative, le esperienze di successo di imprese multinazionali e di rilevante dimensione non sempre aiutano le aziende minori a ricavare un orientamento strategico realmente efficace. Da qui l'opportunità di presentare il caso di eccellenza della Manas, una piccola azienda calzaturiera, espressione di un nuovo modello imprenditoriale.

di ELENA CEDROLA

Nel riflettere sui temi «caldi» del management e della strategia d'impresa, sulla abbondante letteratura esistente e sulle numerose best practices aziendali descritte, è facile giungere alla conclusione che i nuovi modelli di business, quelli che realmente funzionano e che assicurano alle imprese sostenibilità ed efficienza, debbano avere matrice e verifica internazionale. È dunque frequente guardare alle esperienze delle grandi imprese globali o multinazionali per individuare nuovi percorsi di sviluppo aziendale o, quantomeno, per trarne spunti ed esperienze replicabili. Ma questi modelli, queste esperienze e le culture aziendali sottese, conducono quasi sempre a deduzioni e pratiche che mal si adattano alle caratteristiche di imprese appartenenti ad altri settori o radicate in altri Paesi e culture ma, soprattutto, ad aziende di dimensioni molto più ridotte.

Nessun segnale di speranza, allora, per l'imprenditoria italiana, largamente rappresentata da imprese medie, piccole e micro, tipicamente di matrice familiare e radicate in distretti industriali? Se ci limitassimo a guardare, come ora accennato, ai modelli di sviluppo di matrice estera la risposta non potrebbe che essere ne-

gativa. E' difficile, infatti, trovare riscontro in Italia in comportamenti manageriali che guidino le imprese minori a crescere attraverso incorporazioni, fusioni o accordi, proprio perché molte realtà aziendali vedono l'imprenditore e la sua famiglia identificarsi con l'impresa e il suo percorso. Risulta, dunque, cruciale individuare modelli evolutivi non convenzionali che consentano alle imprese familiari di ingrandirsi senza accrescere in maniera rilevante le loro dimensioni.

Missione impossibile? Assolutamente no. Nel nostro Paese si possono trovare esperienze di successo che sono espressione di nuovi modelli imprenditoriali, persino in settori e distretti attualmente espressione di performance negative. Vale dunque la pena di analizzare le componenti di tale successo, esaminando da vicino uno di questi casi di eccellenza: il settore è quello calzaturiero, il distretto è il fermano-maceratese e l'azienda analizzata è la Manas.

La costruzione di un modello vincente

Le analisi di settore mettono in evidenza, con preoccupazione, la situazione poco rosea di parecchi settori tipici dell'imprenditoria italiana. Tra questi va sicura-

mente annoverato quello della calzatura, in cui la concorrenza agguerrita dei concorrenti asiatici, ma in parte anche quella dei Paesi dell'est europeo, hanno determinato una sensibile riduzione delle esportazioni di calzature italiane sia per quota, sia per valore. Per uscire da questa difficile situazione, appare oltremodo ne-

Manas controcorrente

>> Mentre il settore delle calzature in Italia si è drammaticamente contratto tra il 2001 e il 2006, Manas ha compiuto il percorso inverso.

	Produzione paia/1000 Italia	Produzione paia/1000 Manas
2001	375	752
2002	335	688
2003	284	900
2004	254	1002
2005	250	1043
2006	244	1158
2007	242	1133

	Fatturato mln € Italia	Fatturato mln € Manas
2001	8670	26
2002	8170	26
2003	6945	39
2004	6959	47
2005	6974	56
2006	7198	66
2007	7470	64

cessario un giro di boa imprenditoriale che la Manas, azienda calzaturiera marchigiana, ha già da tempo intrapreso.

Si tratta di un giro di boa che, anzitutto, recepisce le ricette d'impresa suggerite da quegli studiosi nazionali e stranieri che sostengono le virtù degli approcci relazionali d'impresa (ad esempio Masini, Lorenzoni, Rullani, Hakansson, Snehota). Nel contempo, fa proprie le più recenti raccomandazioni degli esperti di strategia d'impresa italiani, in particolare di coloro che si sono interrogati sulle possibili vie di rinascita dei nostri distretti industriali. Varaldo, ad esempio, sostiene l'im-

portanza di creare delle *governance* distrettuali che guidino gli sforzi delle imprese del distretto e gli investimenti cruciali in fattori intangibili: ricerca, innovazione, design, ma anche *brand* e identità di marca, marketing e servizi rivolti a tutta la filiera produttiva e distributiva, oltre che al cliente finale.

Vediamo, dunque, qual è stato lo sviluppo della strategia messa in atto da Manas nel senso ora illustrato. L'analisi si articola in due direzioni: la prima prende le mosse dalle origini dell'impresa e sottolinea tutti i cambi di rotta intrapresi dal punto di vista del *core business*. La seconda fa riferimento a tutti quegli orientamenti strategici e operativi che coinvolgono il distretto, la filiera produttiva e distributiva, le risorse interne ed esterne all'impresa, allargando il campo d'azione e di pensiero dell'imprenditore.

L'evoluzione del core business dagli anni '50 a oggi

L'azienda, che nel 2006 ha celebrato i 50 anni dalla fondazione, ha sede a Montecosaro (Macerata), nel cuore del distretto calzaturiero del fermano-maceratese.

1° passo: il connubio fra tradizione e innovazione.

Manas inizia la propria operatività nel 1956 ad opera del fondatore, Giuseppe Sagripanti, che imposta l'avventura imprenditoriale con l'intento di perpetuare l'antica tradizione della produzione di pantofole risalente al periodo precedente all'unità d'Italia, in cui Macerata e provincia erano parte dello Stato Pontificio. La produzione delle pantofole Conchita prende tuttavia l'avvio con un'innovazione: il processo di vulcanizzazione che trasforma la gomma in un materiale elastico e resistente, consentendo al piccolo laboratorio di ottenere calzature comode e confortevoli.

Lo sviluppo delle innovazioni nella produzione continua anche negli anni '60 e consente all'azienda di penetrare e crescere anche nei mercati internazionali (le prime commesse arrivano dalla Svezia). Nel contempo, cominciano ad affiancare l'imprenditore due dei tre figli, favorendo lo sviluppo di un'ulteriore linea di calzature per bambino, marchiata Santa Maria.

2° passo: nuove linee di prodotto e branding.

Negli anni '70, viene creata un'unica struttura produttiva che inizierà a realizzare anche calzature da donna, caratterizzate dal tratto comune alle altre due linee del comfort, al quale si aggiunge l'elevato contenuto moda. Alla guida dell'azienda si insediano i tre figli del

Elena Cedrola

è professore associato di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli Studi di Macerata.

fondatore, che iniziano a investire anche sul brand. Viene infatti creato il marchio Manas, che non è altro che un acronimo che racchiude il nome dei tre nuovi titolari dell'azienda: Marino, Nazzareno e Angelo.

3° passo: la trasformazione della ragione sociale e il coinvolgimento dei dipendenti.

Nel 1980 Manas, fra le prime aziende marchigiane, diventa Società per Azioni. Entrano a far parte della compagine sociale anche cinque collaboratori dell'impresa, chiaro segnale di volontà della famiglia imprenditrice di premiare e di far crescere nella responsabilità e nel coinvolgimento alcuni dei dipendenti più attivi e capaci. Questo è sicuramente il primo passo formale compiuto verso la valorizzazione delle risorse interne dell'azienda, quella «fiducia e passione per le persone» che contrassegnerà l'evoluzione dell'azienda fino ai nostri giorni. Pur continuando a investire nell'innovazione, l'impresa mantiene anche l'orientamento alla clientela finale diversificando i propri marchi, chiaramente indirizzati a pubblici e stili di vita differenti: da quello di tendenza o sportivo, a quello classico e raffinato.

4° passo: la certificazione di qualità.

Gli anni '90 sono caratterizzati dal coinvolgimento nell'attività dell'impresa della terza generazione Sagripanti e dall'ottenimento della certificazione Iso 9000. Questo traguardo viene raggiunto nel 1997. Per Manas, il primo calzaturificio italiano a ricevere la certificazione, questo riconoscimento rappresenta un forte segnale di cambiamento culturale, sia verso i mercati sia nei confronti di tutti coloro che, a vario titolo, collaborano nella e con l'azienda.

5° passo: investimenti in marketing e distribuzione.

Con il nuovo millennio l'impresa concentra la maggior parte degli investimenti sulla *brand identity* e il marchio che simboleggia il nuovo corso è Lea Foscati. I principali mezzi inseriti nel *media mix* sono stampa, radio e televisione, che vengono affiancati dalla sponsorizzazione ufficiale del concorso Miss Italia e dall'apertura di numerosi punti di vendita monomarca in Italia e in Europa, nonché di negozi in franchising in Cina. Inizia anche la collaborazione con Oliviero Toscani, che ha contribuito in maniera creativa alla realizzazione di un marchio più attuale, rispettoso della convivenza di più linee di prodotto con marchio proprio, nonché di uno stile di comunicazione più vicino alle caratteristiche del target di riferimento.

I passi percorsi finora dall'azienda, pur nella loro rilevanza, non esprimono ancora elementi tanto innovativi da far ipotizzare la definizione di un nuovo modello imprenditoriale. E' naturale che un'impresa che voglia mantenere la propria competitività nel tempo investa in innovazione, nuove linee di prodotto, marketing e qualità. Come pure è naturale che questi interventi si susseguano progressivamente nel tempo. Per parlare di vera novità vanno quindi ricercati altri fattori in grado di garantire sostenibilità, crescita e approccio proattivo ai mercati. Elementi che possano realmente contribuire alla costruzione di quel modello di svilup-

Le carte vincenti di Manas

>> Gli ingredienti del successo Manas sui mercati nazionali e internazionali

- **organizzazione a rete: l'azienda allargata**
- **valorizzazione delle risorse del territorio: un approccio collaborativo per la crescita reciproca;**
- **relazione/collaborazione con fornitori e sub-fornitori: l'origine della filiera**
- **relazione/collaborazione con il trade: lo sbocco aziendale primario**
- **valorizzazione e sviluppo delle risorse umane interne ed esterne**
- **valori imprenditoriali: le due P = Passione e Portafoglio**

po aziendale «non convenzionale», suscettibile di essere considerato uno degli approcci innovativi vincenti adottabili nel nostro contesto imprenditoriale.

Il modello di business adottato da Manas può essere definito come «azienda allargata». Esso prevede un rafforzamento dimensionale d'impresa che passi attraverso una progressiva estensione dei confini aziendali, sia verso la filiera produttiva di distretto, sia verso i canali distributivi. Ciò mediante l'adozione di un approccio collaborativo tra i diversi attori, che costituisce una interessante alternativa per la crescita dimensionale dell'impresa. In questo caso, non si tratta di un'estensione degli assetti proprietari, e dunque di un aumento delle dimensioni aziendali *tout court*, bensì di incrementi della capacità di business fondati sulla

relazione e su partnership condivise e consolidate.

Il modello individuato non è frutto di una semplice dichiarazione di intenti, cioè fondato solo sul proposito di relazionarsi con attori territoriali ed extraterritoriali al fine di realizzare vantaggi comuni. È invece il risultato di un impegno costante e duraturo del management verso lo sviluppo dell'impresa che si esplicita attraverso la crescita e la valorizzazione di elementi presenti nel distretto e nel territorio, così come delle risorse interne e degli attori che compongono la sua filiera produttiva, sia a monte che a valle.

La relazione/collaborazione con il trade

L'attenzione al *trade* si è concretizzata attraverso una serie di azioni successive che hanno contribuito alla creazione di relazioni stabili e di partnership vere e proprie. Anzitutto Manas ha costituito una rete di agenti dedicati, per area territoriale, con lo scopo di seguire gli assortimenti e le azioni di marketing dei singoli negozi. Oltre a occuparsi dello sviluppo clienti e della presentazione delle nuove collezioni/raccolte ordinarie, i singoli responsabili di clientela svolgono anche attività di orientamento sulle tendenze della moda e fungono da interfaccia con l'ufficio comunicazione Manas, per la realizzazione di attività di comunicazione e marketing nei singoli punti vendita. Ad esempio, l'organizzazione di eventi *in shop*, oppure la realizzazione di campagne pubblicitarie personalizzate con insegna e indirizzo del negozio cliente.

È stato poi creato un servizio di *customer care* volto a risolvere tutte le problematiche legate ai prodotti e alla loro commercializzazione. I clienti possono avvalersi del servizio sia per via telefonica che telematica, attraverso una piattaforma residente in un'area riservata del sito internet dell'azienda. L'area è utilizzabile anche per la trasmissione degli ordini e per la verifica delle disponibilità di magazzino. Nel caso di assenza dell'articolo richiesto, il sistema provvede a segnalare e consigliare articoli simili a quelli ricercati.

La collaborazione con il *trade* si è poi concretizzata nella realizzazione di espositori, *corner* e *shop-in-shop*. Si tratta di un'architettura d'interni che fornisce ai distributori non solo strumenti di arredamento e contenimento, ma anche la possibilità di conferire riconoscibilità ai prodotti venduti. L'inusuale utilizzo del cartone per la predisposizione degli espositori e dei complementi d'arredo non richiama soltanto il packaging delle calzature, ma anche il rispetto dell'ambiente e dell'uomo. Anche i sistemi di illuminazione, studiati di

concerto con Guzzini Illuminazioni (impresa leader di settore, con sede sociale e operativa nella provincia di Macerata), sono realizzati in materiale riciclabile ed eco-compatibile. Questo progetto è espressione dell'orientamento d'impresa verso un modello di sviluppo industriale rispettoso dell'ambiente, oltre che dei rapporti umani e delle persone. Tende dunque a conferire ai propri clienti elementi valoriali che travalicano la semplice qualità del prodotto.

Il coinvolgimento dei migliori rivenditori viene anche assicurato attraverso il Progetto Scout, che consiste nella realizzazione di un panel di «clienti antenna» per l'individuazione dei trend di consumo e per lo studio delle nuove collezioni. Inoltre, limitatamente alla distribuzione italiana, i titolari dei negozi vengono resi partecipi dell'attività di comunicazione e sponsorizzazione più importante per l'azienda: il concorso Miss Italia. Infatti, i principali negozi, con un loro rappresentante, vengono invitati a far parte delle giurie territoriali per le selezioni delle aspiranti miss che parteciperanno alla competizione nazionale.

Le relazioni di fornitura-subfornitura

Il sistema aziendale Manas, la cosiddetta impresa allargata, è costituito da 32 aziende per un totale di 2.800 addetti. Solo 102 sono diretti dipendenti dell'impresa. Le imprese terziste hanno sede prevalente nel distretto calzaturiero marchigiano, sono di piccole o piccolissime dimensioni e caratterizzate da elevati skill di prodotto. Si viene dunque a configurare un vero e proprio «distretto nel distretto», nel quale Manas funge da azienda leader e punto di riferimento per lo sviluppo del territorio.

La lavorazione, per quanto concerne le attività di taglio e di orlatura della tomaia, viene delocalizzata in India, Romania, Bulgaria e Tunisia. Le attività produttive successive vengono svolte completamente in Italia e sono localizzate quasi tutte nel distretto (solo 3 fornitori sono ubicati in Veneto). I terzisti provvedono ad acquistare direttamente, in base alle necessità, tutta la componentistica, come ad esempio i tacchi, i fondi e gli accessori. Devono comunque attenersi al modello fornito e agli standard di qualità definiti per la calzatura commissionata. Per consentire questo, viene indicato l'elenco dei fornitori a cui possono rivolgersi e i prezzi pre-negoziati dall'ufficio acquisti Manas, nonché le modalità di acquisto. Si viene, quindi, a determinare una chiara standardizzazione degli approvvigionamenti, con l'effetto addizionale di rendere un

servizio anche alle imprese terziste. L'accentramento degli approvvigionamenti è invece previsto per tutti i materiali strategici, costituiti essenzialmente dai pellami. In questo caso, Manas effettua direttamente gli acquisti in quantitativo sufficiente all'operatività di tutti i terzisti e controlla direttamente le forniture prima dell'invio alla lavorazione.

Le relazioni che in tal modo si attivano non sono più strettamente bilaterali e aprono la strada all'affermazione di un modello in cui l'impresa committente guida un processo di selezione di sub-fornitori, creando una struttura a piramide al cui vertice si posizionano le imprese sub-fornitrici di primo livello, che rappresen-

tano il punto di congiunzione tra il committente e le altre imprese sub-fornitrici di secondo e terzo livello. L'attenzione che Manas rivolge ai terzisti è dimostrata anche organizzativamente dal gruppo di cinque persone preposto alla loro assistenza. Ciascuno di loro visita due terzisti al giorno per il supporto operativo e il controllo qualità. E' inoltre prevista la possibilità di avere un supporto telefonico. A tal proposito, tutte le aziende della rete Manas sono collegate in videoconferenza. Questo consente non solo di rendere il rapporto più diretto e personale, ma anche di mostrare semilavorati e problemi di lavorazione.

Manas, inoltre, offre ai terzisti un'area riservata sul si-



Collaborazione tra imprenditori, chiave dello sviluppo territoriale

di Cleto Sagripanti*

L'immagine dell'impresa italiana nel mondo è inscindibile dalle figure dei suoi imprenditori, specie quei «giovani imprenditori» degli anni '60 e '70 che avevano coltivato attraverso il lavoro in azienda i tre requisiti del successo: talento, visione, organizzazione. Punte di diamante delle emergenti élite locali, grandi interpreti della modernità, potevano contare sulla vivacissima sponda del mondo associativo e su di una classe dirigente locale basata su grandi personalità del mondo politico e delle istituzioni in grado di fare vero gioco di squadra per lo sviluppo del territorio.

Oggi l'apertura dei mercati mondiali, non solo ha accentuato notevolmente la competizione tra imprese, ma ha alzato la soglia stessa del confronto trasferendola ai territori, una soglia destinata ad alzarsi ancora di più nel nostro Paese con l'avvento della riforma dello Stato in senso federale. Questa nuova stagione ha messo in evidenza i limiti tutti italiani nel «fare sistema» tra mondo delle imprese e istituzioni, e non solo quelle economiche: personalismi, individualismi, polverizzazione di iniziative, scarsa ottimizzazione delle risorse disponibili, crisi di governance rappresentano spesso ostacoli insormontabili per competere alla pari con gli altri territori.

Le imprese del territorio, anche quelle concorrenti, dovrebbero collaborare di più tra loro attraverso una strategia di alleanze orientate soprattutto all'internazionalizzazione: apertura di show room all'estero, studi di mercato, promozione e pubblicità, reti distributive, logistica, sono alcune aree strategiche dove lo sforzo collettivo può abbattere costi che difficilmente una singola impresa potrebbe sostenere da sola, specialmente in quei Paesi, come Cina e India, dove contano moltissimo i rapporti di lunga durata.

Le istituzioni locali, quindi, dovrebbero creare situazioni favorevoli per il moltiplicarsi di iniziative «collettive» tra imprese, e non solo dal punto di vista di agevolazioni finanziarie, ma mettendole in sinergia con le altre vocazioni del territorio, artistiche, culturali, turistiche e naturalistiche: tante diverse «Bretton Woods» quanti sono i distretti industriali in Italia per mettere in pratica il concetto, talvolta vago, di «fare sistema» e rappresentare la sintesi perfetta di identità locale e spirito internazionale.

**Amministratore delegato di Manas SpA.*

to internet aziendale. Al suo interno le imprese possono visualizzare, collegandosi direttamente al software gestionale Manas, gli ordini e il loro stato di avanzamento, la disponibilità di materiale, inserire l'avanzamento della propria lavorazione, emettere telematicamente la documentazione di trasporto per la consegna della merce. Questo collegamento garantisce un servizio a due vie, in quanto assicura un flusso di informazioni aggiornate sia per il terzista che per l'azienda.

Ancora, con l'intento di supportare la crescita dei terzisti e lo sviluppo delle loro capacità imprenditoriali, Manas affianca le imprese e i loro titolari, mettendo a loro disposizione non solo una scuola per l'aggiornamento e la formazione su varie tematiche (dalla realizzazione delle calzature, alla certificazione qualità, alla conoscenza della lingua inglese), ma anche una sorta di tutoraggio per la preparazione dei piani finanziari, dei piani di business, del controllo operativo e della riorganizzazione dell'attività produttiva. Questo ha un forte impatto sia sul mantenimento dello stato di salute di imprese eccellenti dal punto di vista della manifattura, sia sull'ottimizzazione dei costi delle attività. Mentre la Scuola Manas è a disposizione di tutti i terzisti e del loro personale, oltre che di tutti i dipendenti dell'azienda stessa, il percorso di crescita aziendale è attualmente in atto con sei aziende, scelte utilizzando il criterio della strategicità per la produzione.

La riduzione dei costi e l'innovazione

Lo sviluppo di relazioni con i terzisti permette all'impresa di perseguire un orientamento alla riduzione dei costi e all'innovazione. Oltre alle attività connesse al mantenimento della certificazione di qualità e alla relativa formazione, l'azienda sta portando avanti - sia da sola, sia in partnership con altre imprese del settore - numerosi progetti di innovazione e razionalizzazione. Si tratta, in particolare, del Progetto P15, volto alla riduzione del 15% dei costi fissi e variabili di prodotto, e del Progetto CEC-Made Shoe, finalizzato a diffondere l'innovazione tecnologica nelle imprese. Tale progetto, finanziato al 50% da un consorzio di 54 partner (centri di ricerca, università e imprese) di 14 Paesi diversi, vede Manas nel ruolo di supervisore. Tra i progetti avviati si annoverano quello della scarpa biodegradabile, lo sviluppo di processi produttivi più flessibili e sistemi informatici per la comunicazione tra fornitori, produttori, *retailer* e consumatori. I prototipi saranno testati nel ciclo produttivo da Manas insieme ad altre imprese, al fine di valutarne il grado di fattibilità, applicabilità e so-

stenibilità economica.

Più in generale, per il contenimento dei costi l'impresa mira al rispetto dei budget funzionali, attraverso un'evoluzione continua dei software utilizzati nella progettazione e in alcune fasi produttive, così come attraverso la centralizzazione degli acquisti. Considerando invece le innovazioni di processo introdotte negli ultimi quattro anni, queste hanno riguardato prevalentemente l'area della produzione (ad esempio: sistemi singoli di produzione flessibile, automazione, CAD-CAM, CIM, automazione del controllo di produzione) e l'area logistica (come sistemi di consegna o fornitura just-in-time, EDI, informatizzazione del magazzino, magazzino automatico, sistemi *internet based*). In termini di innovazione di prodotto, l'azienda rinnova totalmente il campionario stagionalmente, quindi il 99% dei prodotti immessi sul mercato possono essere definiti nuovi.

La valorizzazione delle risorse interne

La valorizzazione delle risorse aziendali, dipendenti e collaboratori, ha caratterizzato il *modus operandi* dall'azienda sin dai suoi albori. A partire dal coinvolgimento di cinque dipendenti nella compagine societaria, gli imprenditori hanno dimostrato di credere e di investire nella valorizzazione e nella formazione interna di risorse.

Per quanto attiene più specificamente al tema dello sviluppo delle risorse umane, tutti i collaboratori hanno la possibilità di progredire in azienda, indipendentemente dalla mansione d'ingresso. Tutti hanno la possibilità di esprimere idee, di impegnarsi nei diversi progetti d'impresa in quanto viene premiato lo sviluppo continuo e progressivo di competenze e la disponibilità ad assumersi delle responsabilità. La scuola Manas si propone, tra gli altri obiettivi, di assecondare la crescita dei dipendenti e di consolidare il loro coinvolgimento, quindi la loro identificazione con valori e obiettivi aziendali. Le lezioni hanno luogo a giorni alterni, dalle 18 alle 20, limitatamente ad alcuni periodi dell'anno.

Per gli agenti operanti in tutti i Paesi in cui l'azienda esporta la propria produzione vengono, inoltre, organizzate a cadenza mensile delle giornate di formazione, volte anche a condividere gli obiettivi di business e le problematiche operative riscontrate. A queste riunioni partecipano a turno tutti i dipendenti stanziali, cercando di rispettare la rappresentatività delle differenti aree aziendali. Altre opportunità di crescita offerte al personale sono costituite dalla partecipazione

alle fiere e a periodi di formazione all'estero. Si è verificato un rilevante interesse da parte del personale per queste opportunità offerte dall'azienda, dato che l'età media è piuttosto bassa e vi è un forte desiderio di valorizzare e accrescere le proprie capacità.

L'impresa come motore propulsivo di distretto

Nella descrizione del modello imprenditoriale risulta importante sottolineare l'impegno di Manas in quanto impresa capofila nello sviluppo delle aziende calzaturiere, in particolare quelle appartenenti al distretto. Il ruolo è già stato parzialmente sottolineato discutendo dell'impegno dell'impresa in progetti di sviluppo a livello internazionale. A questi progetti si affianca la collaborazione tra imprese, finalizzata ad acquisire maggiore forza competitiva e commerciale sui mercati esteri. È stato ad esempio costituito il consorzio export Angeli della Moda, creato con l'obiettivo di gestire il funzionamento di uno show room a Tokyo per conto delle aziende consorziate, nonché per la conduzione e il coordinamento delle attività di relazione e di marketing svolte sul mercato giapponese. Il consorzio ha tre anni di vita e vi aderiscono attualmente quattro calzaturifici italiani, che si presentano sul mercato giapponese e orientale con due marchi, quello aziendale e quello del consorzio. Questa impostazione prende le mosse da uno studio preliminare sul mercato giapponese commissionato proprio da Manas, che si è fatta promotrice, insieme a Confindustria Macerata, del progetto di collaborazione perché consapevole che le caratteristiche dei mercati orientali, culturalmente fondate sulla fiducia e sui rapporti di lungo periodo, richiedono rilevanti investimenti non sostenibili da una singola impresa, specie se di piccola o media dimensione.

Il tocco finale per il successo del modello

Nel tentativo di sintetizzare il modello di business di Manas e di individuare quegli elementi cardine, utili alla definizione di strategie e tattiche applicabili ad altre imprese operanti in territori e settori differenti, occorre partire dagli effetti prodotti, vale a dire dai risultati. L'azienda mostra dati in netta controtendenza rispetto all'andamento congiunturale del settore calzaturiero italiano, con incrementi di fatturato che, negli ultimi 3 anni, oscillano tra il 20 e il 18% (si veda la figura «Manas controcorrente»). Tale crescita è rispecchiata anche nell'aumento delle vendite a valore e del numero di

clienti *trade*.

Queste evidenze sono un chiaro indicatore della correttezza delle decisioni aziendali e del cammino, ad oggi intrapreso, attraverso le due direttrici precedentemente commentate:

■ lo sviluppo del *core business*;



■ la relazione, la collaborazione e la creazione di valore (si veda la figura «Il modello «azienda allargata» di Manas»).

Come si è visto, la prima direttrice prevede un'evoluzione delle aziende attraverso le competenze e le pratiche di business più tradizionali, o quantomeno consolidate all'interno di aziende di dimensioni maggiori. La seconda direttrice, decisamente più innovativa, contempla un contemporaneo allargamento degli orizzonti spaziali dell'impresa: non ci troviamo più di fronte a un'isola, bensì a una costellazione. L'isola, se vince, vince da sola e i risultati potrebbero essere temporanei. La costellazione, soprattutto se fa perno su legami stabili e duraturi, se si basa sulla condivisione di valore e di valori, reca risultati in capo a tutti gli attori che ne fanno parte. Pone anche le basi per risultati persistenti nel tempo.

Questa è la lezione che emerge dal modello di azienda allargata applicato in Manas, un'azienda che incrementa la propria capacità di business non più attraverso i tradizionali percorsi di crescita dimensionale di tipo proprietario (come acquisizioni e fusioni, incremento della capacità produttiva degli stabilimenti aziendali), bensì tramite la creazione di una rete di imprese partner che mantengono la propria indipendenza giuridica pur operando, di fatto, congiuntamente, anche oltre i confini nazionali.

Un altro tema importante per il funzionamento del

modello è dato dalla valorizzazione e dalla crescita delle risorse, sia interne all'azienda che appartenenti al sistema territoriale (distretto nel distretto) in cui l'impresa è inserita. Nel corso dell'analisi abbiamo potuto constatare come la dirigenza Manas si sia assunta anche il ruolo di impresa-guida, ruolo evidente anzitutto nell'attività di «tutoraggio manageriale» sperimentata con i terzisti più importanti, che vengono in questo modo supportati nel percorso di sostenibilità del business. A questo si aggiunge anche la spinta forte impressa verso la collaborazione tra imprese per favorire l'internazionalizzazione. Un passo decisivo per la sopravvivenza aziendale, ma frequentemente impossibile da compiere a causa delle alte barriere culturali e dagli ingenti investimenti richiesti.

A questo punto manca solo l'ingrediente finale, quel tocco segreto che è difficile improvvisare: si tratta dei valori espressi dal management, dalla proprietà in questo caso. Spesso le imprese di minori dimensioni hanno come valore principale il portafoglio e una elevata attenzione ai costi e ai ricavi. Purtroppo questo non basta più. Le risorse intangibili d'impresa stanno progressivamente assumendo significato strategico. Le risorse umane diventano sempre più determinanti. Solo un imprenditore che dichiara apertamente, anche coi fatti, la passione per le persone e per il territorio, inteso quest'ultimo come collettore di valori, può essere portatore di quell'elemento vincente che porti a compimento la costruzione di un nuovo modello d'impresa.

Ristampa n. 08089

LIMITAZIONI D'USO DELLE RISTAMPE DI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA

La ristampa degli articoli della Harvard Business Review Italia, sia in versione cartacea, sia in versione digitale, è concessa per uso esclusivo del Committente, che potrà utilizzare tali copie solo nel numero effettivamente acquistato. È proibita la riproduzione delle suddette ristampe in numero in eccedente le copie oggetto della licenza. È inoltre severamente vietata la diffusione dei contenuti (originali, copie, riproduzioni, registrazioni, fissazioni) di Harvard Business Review Italia in qualsiasi forma, meccanica o telematica, attraverso stampa, radio, televisione, Internet, Intranet, posta elettronica o con qualunque altro mezzo anche se non espressamente indicato nel presente elenco. La riproduzione e la diffusione non autorizzate saranno considerate violazioni della Legge 633 del 22.4.1941 e saranno perseguire a norma della Legge 248 del 16 agosto 2000 (Disposizioni a tutela del diritto d'autore).