

ROSANNA CELESTINO

# IMMAGINARE IL FUTURO

L'IMPRESA COME  
COMUNITÀ GENERATIVA

prefazione di Marco Grazioli

*MANAGEMENT*



All'inizio eravamo mio fratello, io e tre collaboratori. Eravamo uniti in un progetto comune, c'era grande vicinanza. Anche oggi, nonostante le dimensioni, abbiamo un rapporto stretto, diretto con tutti i collaboratori, la vicinanza, l'essere insieme nelle cose, continua come nostro carattere. È il nostro modo di essere e fare le cose.

Incontro Valter Scavolini a Montellabate, Pesaro, il 10 ottobre 2013<sup>8</sup>. L'ho conosciuto alcuni mesi prima, insieme ai figli Fabiana e Gianmarco e ai nipoti Emanuela e Alberto, tutti impegnati nel gruppo, in occasione di una chiacchierata sul tema del passaggio generazionale nelle imprese familiari. Valter e il fratello Elvino, scomparso nel 2004, hanno sempre condiviso tutto e anche oggi la famiglia si è dotata di una governance puntuale per garantire la continuità necessaria ad affrontare sia la naturale evoluzione sia le turbolenze del mercato. Conoscere la famiglia Scavolini è, in un certo senso, comprendere a pieno lo slogan che ha segnato un'epoca: «la più amata dagli italiani». Una dichiarazione di reciprocità, costruita sulla vicinanza, all'interno dell'azienda e verso il cliente e il territorio, sul rispetto, la condivisione e la tensione innovativa.

### *Valter Scavolini*

La nostra azienda è a carattere familiare e con i miei figli e nipoti abbiamo sempre perseguito l'obiettivo di gestire il gruppo come una grande famiglia. La nostra cultura è sempre stata centrata sulle persone, su un rapporto di vicinanza, di attenzione, di rispetto. Quando eravamo una piccola realtà ho sempre lavorato in stabilimento insieme ai miei collaboratori. Anche oggi, con le attuali dimensioni, lo spirito è lo stesso. Giro molto in azienda: ci giro in bicicletta, così riesco a passare un po' da tutti. È sempre molto interessante e importante essere là dove è il cuore dello stabilimento, raccogliere le osservazioni, scambiare opinioni, vivere il clima dell'impresa e sentire cosa pensano le persone. È importante per me ma anche per i collaboratori che sanno di partecipare a un progetto che riguarda tutti. Potrei dire che la nostra Cultura d'Impresa è caratterizzata dalla vicinanza come valore imprescindibile.

### *La vicinanza*

L'essere vicini all'altro, collaboratore o cliente, permette di comprendere, di condividere e di trovare sempre direzioni e soluzioni che soddisfano entrambi.

Oggi, con Scavolini ed Ernestomeda, siamo 650 persone e, se prima la nostra cultura della vicinanza si condivideva semplicemente nel vivere insieme nella quotidianità, oggi le dimensioni ci hanno portato a lavorare, potrei dire a «ricaduta»: essere, noi della famiglia, d'esempio per i collaboratori più prossimi che a loro volta lo sono per le altre persone. Da diversi anni abbiamo un direttore generale, Vittorio Renzi, e ci siamo strutturati in aree di

<sup>8</sup> Ho poi seguito lo sviluppo di alcuni progetti attraverso Fabiana Scavolini.

competenza, così che, a cascata, in tutti gli ambiti e con tutte le persone, la nostra cultura della vicinanza e della partecipazione è trasmessa, condivisa e vissuta.

Questo nostro carattere ci ha guidato in scelte strategiche importanti come, ad esempio, quella di non delocalizzare la produzione ponendoci controcorrente rispetto a molta imprenditoria.

La scelta si è basata su due motivi, uno legato alla relazione con il cliente e uno alla relazione con i collaboratori.

Il nostro prodotto è apprezzato per la sua qualità «italiana», per la «mano italiana» nel fare le cose. Per questo i nostri stabilimenti produttivi sono qui in Italia. Questo è il «made in Italy»; questo è il valore che dobbiamo difendere e che ci potrà permettere di mantenere posizioni importanti. Il risparmio immediato prodotto dalla delocalizzazione si paga nel tempo con la perdita delle capacità manifatturiere e la perdita di credibilità: delocalizzare non è un buon investimento per il made in Italy.

Ma c'è un altro motivo fondamentale: essere concretamente vicini alle famiglie dei nostri collaboratori e al nostro territorio.

Delocalizzare avrebbe significato impoverire entrambi, oltre a snaturare il prodotto.

Come impresa abbiamo una grande responsabilità verso i collaboratori e le loro famiglie, così come verso l'indotto e tutto il contesto sociale che, anche indirettamente, è legato all'attività dell'impresa. Per noi tale responsabilità è un impegno costante.

Anche in questo lungo periodo di crisi, non abbiamo licenziato né diminuito le ore di lavoro.

Siamo abituati a gestire il lavoro nella discontinuità. Il nostro prodotto segue un andamento stagionale: gennaio-febbraio, ad esempio, sono mesi nei quali il lavoro rallenta, mentre a giugno accelera. Siamo sempre stati capaci di gestire queste fluttuazioni senza penalizzare le persone e continuiamo a farlo, anche in questo periodo particolarmente critico, anche affrontando difficoltà: ma è in queste situazioni che è necessario essere più uniti. Disperdere le capacità delle nostre persone sarebbe un danno maggiore dei sacrifici da affrontare per proseguire la nostra strada con determinazione e insieme.

### *Governare gli eventi*

Ci siamo interrogati da tempo su come affrontare la crisi. Non ne siamo indenni ovviamente, ma la stiamo affrontando nel modo

che riteniamo più giusto e più coerente con la nostra natura e con la nostra visione futura.

La nostra scelta, condivisa dalla famiglia e dal management, è stata di non subire la crisi ma di gestirla. E lo abbiamo fatto aumentando gli investimenti nell'innovazione, nel retail e nella comunicazione.

La nostra natura è innovativa perché siamo sempre attenti a ciò che accade e determinati a governare gli eventi: abbiamo sempre lavorato su nuovi concetti del prodotto, su nuovi metodi e processi di produzione e quindi è da questa attitudine che siamo partiti.

Nel 2008, quando si sono presentati con chiarezza i primi sintomi della crisi con l'evidente riduzione delle possibilità economiche delle famiglie, la prima cosa che abbiamo fatto è stata studiare come affrontare la nuova situazione. Abbiamo così iniziato a lavorare per modificare il processo produttivo in modo da poter offrire una gamma di prodotti con la stessa qualità che ci contraddistingue, a prezzi più accessibili.

Prodotti che rappresentano la sintesi della nostra esperienza e maestria e che proponiamo a un pubblico che non si avvicinava a causa del prezzo.

Nelle cucine, in questi ultimi anni, si è arrivati a fornire prodotti con variabili quasi infinite, un modello di produzione sartoriale costoso.

Per risolvere il problema siamo tornati, in un certo senso, alla produzione standard che permette minori costi di produzione e quindi prezzi più accessibili al pubblico senza incidere sulla qualità.

Abbiamo raggiunto l'obiettivo grazie a un importante investimento nella ottimizzazione dei magazzini e delle fasi produttive. Anche in questo caso siamo andati controcorrente: rispetto al modello just in time, abbiamo costruito due grandi silos, di 35 metri di altezza, completamente automatizzati, uno deputato al prodotto finito e uno ai semilavorati. Il software che gestisce la movimentazione permette di avere un controllo puntuale dei pallet in ingresso e in uscita supportando le fasi produttive con la massima efficienza ed efficacia. Diciamo che ci siamo ri-orientati verso una produzione di serie: accanto all'approccio sartoriale che permette di richiedere infinite personalizzazioni, questa linea produce alcuni modelli standard che prevedono 40 elementi anziché 100. Ma nei 40 elementi c'è tutto ciò che serve. Sono prodotti di alta qua-



lità ma con prezzi più bassi grazie all'ottimizzazione delle fasi produttive e all'organizzazione dei magazzini. Per noi è stato naturale perché la fabbrica è il cuore dell'impresa. Una fabbrica deve essere sempre tecnologicamente all'avanguardia e non bisogna aspettare le crisi per innovarsi. Questo nostro approccio ci permette di essere veloci nei cambiamenti. Così è stato per l'obiettivo «qualità e accessibilità».

Contemporaneamente abbiamo lavorato, e stiamo lavorando, sul concetto stesso di cucina e di cucina italiana.

Il legame del prodotto con la cultura del nostro paese è fortissimo. La consapevolezza di questo legame e dell'attenzione verso lo stile di vita italiano, ci ha guidato in progetti importanti come quello di «aprire» la cucina, di allargare i suoi confini per accogliere e integrare tutta la casa: una casa che vive intorno alla cucina, luogo di accoglienza, convivialità, vicinanza, calore familiare. Quel calore del piacere e del gusto condiviso tipico dell'Italia. Da qui la produzione di living e bagni sempre con lo stile e la qualità che contraddistinguono il brand Scavolini.

Così, Scavolini, che da sempre rappresenta il modo di concepire la cucina, oggi rappresenta un modo di concepire e vivere la casa.

### *Rimettersi in gioco, sempre*

Noi siamo sempre pronti a rimetterci in gioco. Questa capacità è legata al nostro carattere, al nostro comportamento: essere un ponte con le persone, tra le persone. Ascoltare e parlare con le persone è l'unico modo per scoprire le cose.

Io sono nato con il prodotto poi, ovviamente, sono nati tutti i servizi post-vendita; ma il prodotto, le sue caratteristiche, la sua evoluzione, il suo seguire i cambiamenti della società, resta la base e l'obiettivo del nostro lavoro.

Questa centratura sul prodotto ci fa essere aperti alle esperienze che portano nuovi punti di vista.

È così che, sempre in questi anni, abbiamo allacciato una partnership con Renzo Rosso, il creatore di Diesel: una realtà molto diversa dalla nostra, per prodotto, per dimensioni, per cultura, ma dalla quale possiamo apprendere e con la quale possiamo condividere la nostra esperienza.

Bisogna essere bravi a capire cosa piace al pubblico oggi e cosa piacerà domani. Bisogna avere intuizione e immaginazione: e in questo Renzo Rosso è sicuramente bravo.

Il prezzo di un prodotto è importante, come abbiamo visto, ma non si gioca tutto su questo piano: bisogna comprendere la cultura che cambia, la sensibilità, i nuovi bisogni, le nuove attenzioni, le nuove aspirazioni.

La partnership con Diesel è nata dal desiderio di trovare nuove strade per un prodotto, la cucina, il cui livello di innovazione ha tempi medio-lunghi.

Diesel aveva già sperimentato dei progetti nel settore dell'arredamento e così abbiamo proposto una collaborazione coniugando la loro sensibilità nel design e la nostra competenza tecnica. Così è nato il progetto *Diesel Living with Scavolini*: un prodotto innovativo, sia per i materiali utilizzati sia per la componibilità degli elementi, che coniuga comfort e funzionalità, l'idea di laboratorio creativo e quella di spazio per stare insieme. È stata una bellissima esperienza: Renzo Rosso è un imprenditore preparato e dinamico che ha contribuito in prima persona alla messa a punto del progetto. Un progetto accolto con grande interesse dal pubblico e che ci ha dato molti spunti di riflessione sulla natura del nostro prodotto e del life-style Scavolini, confermando l'efficacia del nostro atteggiamento sempre teso a confrontarsi, ascoltare, imparare.

Se si ragiona sempre tra le stesse persone è difficile fare qualcosa di innovativo. È importante confrontarsi con persone che fanno altro, che hanno altre esperienze, conoscenze e punti di vista. È solo dal confronto che è possibile trovare nuove soluzioni e migliorarsi.

Nella partnership Scavolini-Diesel è come parlare di ordine e disordine, quindi parlare di evoluzione e di vita.

Sempre con questo spirito è nata la collaborazione con il designer giapponese Oki Sato che guida lo studio Nendo. Un lavoro di squadra partito dall'idea di sorprendere e creare più spazio da vivere e modulare. Così è nata la collezione Ki, che, rifacendosi a uno dei significati della parola, vuol dire contenitore: uno spazio che contiene funzioni e idee.

Per tornare a come stiamo gestendo la crisi, oltre a una nuova strategia produttiva e alla spinta innovativa sul concept, abbiamo anche investito nel retail con negozi monomarca in Italia e all'estero. Abbiamo creato una società negli USA con un grande flagship store a New York, nel cuore di Manhattan, per la vendita e la distribuzione in tutto il paese. Ma guardiamo anche a Russia, Cina, India, Oceania e al continente africano. A gennaio 2014 abbia-

mo aperto a Chicago. Crediamo nella forza del nostro prodotto e lavoriamo sempre per il futuro. Nel retail possiamo contare su novanta punti vendita monomarca in Italia e settanta all'estero, cui sono da aggiungere i mille negozi che vendono cucine Scavolini in Italia e altri trecento in giro per il mondo.

Un'altra importante area di investimento è la comunicazione. Da sempre la nostra azienda ha investito in comunicazione, ma quella che è per noi la migliore pubblicità è la soddisfazione dei nostri clienti, questo perché crediamo in un principio molto semplice: il cliente è il nostro miglior venditore.

La soddisfazione è contaminante, crea una fitta rete di relazioni. Ai tempi delle nostre prime campagne si parlava di «passa parola»; oggi sono i social network, con la loro forza, il luogo privilegiato di incontro e scambio d'informazione. Il concetto è lo stesso: la reputazione di un prodotto e dell'azienda si costruisce sul passa parola, sull'esperienza del cliente. Dalla nostra campagna storica «la cucina più amata dagli italiani» a oggi, il tema è sempre la vicinanza con il cliente, con il suo mondo, con i suoi bisogni.

### *Responsabilità diffusa*

La nostra è stata ed è un'esperienza imprenditoriale bellissima: dal prestito di 400.000 lire di nostro padre al capannone a Santa Veneranda con Elvino, dove lavoravamo fino alla domenica a mezzogiorno e le vacanze erano a cavallo di ferragosto... a oggi con i nostri 650 collaboratori e store in tutto il mondo. Ma io non sono cambiato, ho mantenuto le mie abitudini. Il successo imprenditoriale non mi ha cambiato, non ci ha cambiato. Siamo rimaste persone semplici. Questo credo sia il nostro punto di forza. Il successo ha aumentato il senso di responsabilità, questo sì.

Credo che anche alla base dell'attitudine all'innovazione ci sia la nostra semplicità e una naturale umiltà che ci permette di imparare sempre.

Certo la leadership dell'imprenditore è importante. Essere il leader vuol dire prendere decisioni nel momento giusto, cercando di sbagliare poco; essere il leader vuol dire avere e saper dare una direzione. Sul tema del passaggio generazionale, ad esempio, ho dato una direzione ma ho lasciato che fossero i miei figli e i miei nipoti, impegnati in azienda, a fare le scelte necessarie per assicurare la guida dell'impresa: io ho cominciato a quattordici anni; ora forse vorrei più tempo per me, per i nipoti, per la biciclet-

ta, per l'orto, a proposito ha visto quello che è qui vicino allo stabilimento? Appena posso cerco di coltivarlo personalmente. Ma stare in azienda non mi pesa. Questi anni sono stati impegnativi, la congiuntura è ancora negativa e sento il bisogno di essere presente, di essere accanto ai miei figli e nipoti, accanto ai manager e ai collaboratori. La seconda generazione sarà in grado di continuare ciò che mio fratello e io abbiamo cominciato.

Essere una grande famiglia nel senso più vero e alto del concetto, è avere rispetto delle persone. È da questo rispetto che muove l'attenzione nei confronti dei nostri consumatori e collaboratori. La cura che abbiamo nel prodotto l'abbiamo anche negli spazi di lavoro o nei servizi come la mensa. Rispetto e responsabilità verso chi lavora con noi tutti i giorni, investimenti in ricerca e sviluppo, presidio dell'alta qualità del prodotto, ascolto del cliente, attenzione e mantenimento della rete distributiva italiana e sviluppo della rete commerciale all'estero: questa è la direzione.

Ma è importante anche essere attenti all'evoluzione delle tecnologie che permettono di ridurre i costi e l'impatto sull'ambiente. Oggi, ad esempio, il tetto della nostra fabbrica è coperto da pannelli fotovoltaici che soddisfano il fabbisogno energetico della produzione.

C'è ancora un ultimo aspetto, che tratto in chiusura solo per un ordine nell'esposizione degli argomenti: il rapporto con il territorio. Scavolini è sempre stata presente nel promuovere sport e cultura perché entrambi questi aspetti contribuiscono, insieme al lavoro, allo sviluppo e al benessere della comunità.

Da qui il nostro impegno nel sostenere le squadre sportive della città e l'attività della Fondazione Scavolini che sostiene il recupero e la conservazione di beni culturali.

Chi ha un'impresa ha una responsabilità diffusa e concreta verso la società nel suo complesso: questo è il senso dell'essere imprenditore.

### 2.3. *Semplicità*

La semplicità è un prodotto artistico, di riflessione consapevole in cui ordine e chiarezza del progetto sono ottenuti solo con grande sforzo e decisione dopo innumerevoli tentativi ed errori.