

CASE STUDY

FRATELLI CARLI: CRESCERE NELLA FOCALIZZAZIONE

di *Lara Penco*

1. La storia

La Fratelli Carli è un'impresa di medie dimensioni operante nella produzione e vendita diretta di olio, prodotti alimentari e cosmetici². L'impresa si è costituita nel 1911 ad Imperia-Oneglia ed è oggi alla terza generazione³.

Storicamente, l'attività della famiglia Carli era costituita da una tipografia. Nel 1911, la famiglia Carli ottiene dal proprio oliveto un raccolto particolarmente abbondante e di ottima qualità. Giovanni Carli, il figlio più giovane, inizia così a vendere l'olio prodotto al di fuori della propria cerchia di amici, in Liguria e nel Basso Piemonte.

Giovanni Carli ha una intuizione che caratterizza, sotto un profilo strategico, l'attività dell'impresa, quella cioè di non vendere l'olio presso la distribuzione in sede fissa, ma di collocarlo, consegnandolo direttamente ai privati con cui instaurare un rapporto di fiducia protratto nel tempo.

In questo modo, viene intrapresa l'attività legata alla commercializzazione dell'olio che affianca la tradizionale attività tipografica.

Occorre tuttavia evidenziare il legame sinergico che si viene a creare, fin da subito, tra l'attività originaria della famiglia (la tipografia) e quella "derivata" (la commercializzazione dell'olio). La tipografia diventa una risorsa importante che supporta lo sviluppo della commercializzazione del-

¹ Il lavoro rientra nel Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale (Bando 2007) "La valutazione della consonanza/dissonanza intersistemica nella media impresa", UO di Genova, R.S. Prof. Genco, nell'ambito del Progetto coordinato dal Prof. Corrado Gatti "Metodologie e strumenti per la valutazione della consonanza nell'ambito delle decisioni strategiche d'impresa".

² La descrizione dell'attività aziendale è la seguente: "lavorazione e produzione di olio alimentare, vendita all'ingrosso e per corrispondenza. La vendita per corrispondenza riguarda anche marsala, aceto, tonno, olive in salamoia, pesto genovese e patè di olive, sapone".

³ Presidente e azionista di riferimento è Gian Franco Carli. Il fratello Lucio Carli, amministratore e socio, si occupa delle strategie di diversificazione dell'impresa e con lui è stato condotto il colloquio. Si ringrazia pertanto Lucio Carli e la sua impresa per la disponibilità mostrata verso le esigenze della ricerca scientifica.

l'olio; per gestire il contatto con i clienti, la tipografia di famiglia inizia così a stampare i primi listini-prodotti, le prime lettere e gli inviti, necessari per penetrare il mercato e per acquisire nuovi contatti.

Durante gli anni '20, l'attività si sviluppa con grande intensità. La Fratelli Carli, durante gli anni '30, ottiene due importanti riconoscimenti: nel 1927 diventa Fornitore Pontificio e nel 1937 serve la Reale Casa di Savoia. Durante la guerra, tuttavia, il processo espansivo rallenta fino a contrarsi.

Addirittura, lo stabilimento produttivo imperiese viene distrutto completamente durante un bombardamento nel 1944. La distruzione comporta la perdita dei macchinari ma soprattutto dell'archivio dei nomi e degli indirizzi dei clienti; patrimonio essenziale per un'impresa basata sulla vendita diretta.

L'impresa rimane chiusa per quattro anni. La produzione viene riavviata dal 1948, in seguito a nuovi importanti investimenti ed alla collaborazione dei precedenti clienti che riprendono i contatti e forniscono nuovi nominativi.

Con la ripresa economica, si verifica un aumento considerevole dei clienti e degli ordinativi. Per soddisfare tutte le consegne a domicilio, nel 1961 il trasporto ferroviario viene sostituito da furgoni reclamizzati con il marchio Olio Carli.

Con l'evidente obiettivo di sfruttare al meglio la ripresa economica, la Fratelli Carli intraprende da subito un importante processo di allargamento della gamma, mediante l'introduzione del sapone da bucato, prodotto con materie discendenti dal processo di produzione e raffinazione dell'olio. L'impresa, pertanto, individua l'opportunità di progettare un'offerta più ampia e articolata, presentata ai clienti abituali dell'olio.

Nel 1964, viene distribuito il marsala, prodotto in esclusiva per la Carli da un'antica e prestigiosa impresa della Sicilia; nel 1970, puntando sul già affermato sapone, si sperimenta una linea di saponette per le pelli delicate, e viene aggiunto l'aceto, prodotto da un terzista selezionato. Negli anni '90, l'impresa sperimenta la distribuzione del tonno in scatola, prodotto che trova nell'olio il suo naturale completamento; anche in questo caso, l'impresa adotta rapporti di collaborazione in esclusiva e di lungo periodo con un'impresa spagnola.

Ma è dagli anni '90 che la Fratelli Carli inizia ad avviare un deciso processo di innovazione nella linea di prodotti, andando verso una maggiore diversificazione del portafoglio: nascono dapprima le specialità alimentari ed in seguito la nuova linea relativa alla cosmetica, identificata dal marchio Linea Mediterranea⁴.

⁴ Nasce nel 1997 il progetto Linea Mediterranea. Voluta da Lucio Carli, è la prima operazione di diversificazione dell'impresa.

Il processo di crescita è stato intenso; l'espansione aziendale è stata agevolata anche dall'affermarsi di Internet che ha consentito un allargamento dei mercati sotto il profilo geografico (anche in termini di internazionalizzazione) e a nuove categorie di utilizzatori. Oggi la Fratelli Carli è un'impresa di medie dimensioni che fa della qualità del prodotto e della consegna a domicilio le sue caratteristiche peculiari.

2. La struttura aziendale e alcuni dati quantitativi

La Fratelli Carli è un esempio di media impresa, in quanto risponde ai principali parametri quantitativi e qualitativi che identificano la c.d. *middle class*.

Come è noto, sotto un profilo quantitativo, le variabili prevalentemente impiegate dalle fonti documentali per identificare le differenti tipologie di imprese sono costituite dall'ammontare dei ricavi e dal numero di dipendenti, rispettivamente indicatori della rilevanza settoriale e della complessità organizzativa (Butera, 1998). Il riferimento più attuale per gli studi impostati sulle medie imprese è costituito dalla definizione di Mediobanca e Unioncamere, secondo cui sono considerate medie imprese "le società di capitale aventi forza lavoro compresa nella classe 50-499 dipendenti che nel contempo hanno realizzato un fatturato tra 13 e 290 milioni di euro".

La Olio Carli rientra pertanto nei parametri definitori qui indicati.

Sotto un profilo qualitativo, le caratteristiche prevalenti dell'idealtipo di media impresa riguardano, tra le altre, l'importanza dell'imprenditore e il contestuale allargamento del team di vertice verso una maggiore managerializzazione, il ruolo preminente della famiglia proprietaria nella gestione dell'impresa (in termini di fornitura sia di mezzi finanziari, sia di competenze), l'ambito competitivo tendenzialmente focalizzato, la forte internazionalizzazione, il radicamento territoriale (Butera, 1998; Corbetta, 1999; Simon, 2001; Simon e Zatta, 2007; Tunisini e Dalli, 2007; Marini, 2008).

Trattasi di connotati che si ritrovano a pieno nell'impresa Carli.

Ciò precisato, la Fratelli Carli è identificata dai seguenti parametri quantitativi, rilevati dal database AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende)⁵.

La Fratelli Carli nel 2007 presentava un fatturato pari a 116 milioni di euro e un numero di dipendenti pari a 257.

Analizzando i dati disponibili dal 2004 al 2007, si evince che i ricavi delle vendite sono stati caratterizzati da un processo espansivo (Tabella I),

⁵ Le informazioni vengono fornite da Honyvem S.p.a che acquista e rielabora i bilanci ufficiali depositati presso le Camere di Commercio italiane. La banca dati è stata consultata nel mese di luglio del 2009.

seppur rallentato nel corso del 2007.

Il numero dei dipendenti è aumentato progressivamente, segnando una performance particolarmente significativa nel corso del 2007.

Tab. I - Alcuni dati quantitativi di natura economico-finanziaria

	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
Ricavi delle vendite	107.708.523	110.986.769	117.668.670	115.430.047
Numero dipendenti	235	240	242	257
EBITDA	8.357.604	5.453.483	7.473.549	9.896.233
EBITDA/Vendite (%)	7,69	4,86	6,24	8,45
Redditività delle vendite (ROS) (%)	3,47	2,04	4,04	5,95
Utile Netto	2.957.686	893.576	3.128.002	2.620.740
Totale Attività	78.269.836	76.870.672	81.493.768	79.900.253
Patrimonio Netto	39.938.340	40.331.916	33.647.243	34.767.978
Posizione finanziaria netta	9.213.198	6.474.016	7.822.981	2.108.517
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	4,81	2,98	5,94	8,72
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	7,41	2,22	9,3	7,54
Rotaz. cap. investito (volte)	1,38	1,44	1,44	1,44
Debt/Equity ratio	0,26	0,17	0,57	0,41
Debiti v/banche su fatt. (%)	9,62	6,1	16,09	12,3
Debt/EBITDA ratio	1,25	1,26	2,58	1,45

Fonte: AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende), pubblicato da Bureau Van Dijk Electronic Publishing

L'incremento del numero di dipendenti ha avuto riflessi in termini di produttività e di costi del lavoro.

L'andamento del valore aggiunto pro-capite, che costituisce uno tra i più rilevanti indicatori della produttività aziendale, ha presentato un andamento crescente.

All'evidenziato incremento nella produttività del lavoro è però corrisposto un incremento dei costi per il personale. La politica dell'impresa si è pertanto orientata all'investimento nelle risorse umane e in particolare in nuove competenze manageriali; nell'arco del quadriennio ciò si è tradotto in un incremento del costo unitario del lavoro (fino a raggiungere la quota di 42.000 euro per dipendente).

La Tabella II riporta i principali indicatori di produttività.

Tab. II - La produttività e il costo del lavoro

	2004	2005	2006	2007
- Numero dipendenti	235	240	242	257
- Valore aggiunto pro-capite (Migl./Dip.)	75	63	73	82
- Costo lavoro pro-capite (Migl./Dip.)	38	40	41	42

Fonte: AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende), pubblicato da Bureau Van Dijck Electronic Publishing

Occorre precisare che, per quanto concerne gli aspetti strutturali, la famiglia Carli ha organizzato le attività in forma di gruppo, costituendo dal 1983 una holding finanziaria (Final s.r.l.) che partecipa al 100% la Fratelli Carli e le altre società ad essa collegate.

La composizione dell'azionariato è familiare e le posizioni di governo sono tutte assunte dai membri della famiglia Carli, guardando sia alla Società Fratelli Carli, sia alla Holding Final s.r.l.

3. I contenuti della strategia aziendale: la crescita nelle "adiacenze"

La Fratelli Carli è un esempio di impresa di medie dimensioni che negli anni ha perseguito contemporaneamente un *mix* di strategie composite - di business e di *corporate* - quali: la focalizzazione incentrata sulla differenziazione; la diversificazione; l'internazionalizzazione.

Come già evidenziato, la caratteristica strategica peculiare dell'impresa risiede nella ricerca della focalizzazione basata sulla differenziazione del prodotto.

Con riferimento alla focalizzazione, la Olio Carli ha segmentato il mercato rispetto alla forma distributiva, basata esclusivamente sulla consegna a domicilio. L'adozione di uno *scope* ristretto⁶ costituisce un'opzione finalizzata sia a limitare significativamente la concorrenza diretta proveniente dalle grandi imprese, sia ad agevolare il processo di apprendimento connesso alla conoscenza del mercato e delle tecnologie. Sul segmento individuato, la Fratelli Carli ricerca un vantaggio di differenziazione, essenzialmente basato sulla qualità del prodotto e sul servizio al cliente; ciò consente all'impresa di conseguire un *premium price*, facendo leva sulla tendenziale rigidità della domanda per i prodotti offerti e sull'attenzione rivolta alle esigenze del cliente. Trattasi di un approccio tipico delle medie imprese

⁶ Il vantaggio competitivo che ne deriva dipende dal fatto che «la segmentazione può contribuire a selezionare territori meno vulnerabili rispetto a nuovi concorrenti ovvero territori dove i concorrenti sono più deboli». (Porter M.E., 1980, 1985)

operanti nei settori maturi e specialmente in quelli caratteristici del *Made in Italy* (Fortis, 2004).

Il connotato specifico della strategia della Fratelli Carli consiste in una forte correlazione tra le strategie di business per il vantaggio competitivo e le strategie *corporate*, finalizzate alla crescita di tipo estensivo.

In particolare, analogamente a quanto osservato per numerose medie imprese italiane, la Carli ha seguito una strategia composta, con un orientamento alla focalizzazione spinta, sulla quale ha impostato strategie espansive su nuovi prodotti/mercati.

Facendo riferimento a recenti modelli teorici proposti dalla letteratura strategica, il complesso delle scelte strategiche della Carli può essere interpretato come un' "espansione nelle adiacenze" (Zook, 2004); con tale locuzione, si fa riferimento a percorsi che, basandosi su un *core business* ben definito, seguono vettori di espansione che presentano un intenso e sinergico legame con le *core competences* dell'impresa. Ed appunto sul core business aziendale, la Carli ha impostato strategie di crescita di internazionalizzazione e diversificazione concentrica.

Analizzando la composizione del portafoglio aziendale, la Fratelli Carli è attualmente impegnata in tre business principali, fortemente correlati tra loro:

1. il business dell'olio e del tonno;
2. il connesso business delle specialità alimentari;
3. il business della cosmetica.

Il core business è rappresentato dall'olio (70% del fatturato); la quota di mercato appare consistente e pari al 9% a livello nazionale. Occorre evidenziare come la quota di mercato sia calcolata rispetto alle grandi marche di olio (Bertolli, Carapelli, marche commerciali della GDO) appartenenti a grandi gruppi industriali, i quali operano secondo logiche tradizionali di ricorso alla distribuzione in sede fissa. Il concorrente diretto che ha seguito strategie simili alla Fratelli Carli è la San Lorenzo di Imperia; impresa che, pur trovandosi in una fase di significativa espansione, è *follower* rispetto al business model innovativo adottato dalla Carli e non ha ancora raggiunto quote di mercato significative.

Nel business dell'olio, Carli ha condotto scelte di profondità della gamma; profondità che si realizza attraverso l'offerta di un numero considerevole di varianti. Possono essere individuati quattro prodotti diversi, verso i quali sono stati adottati dall'impresa comportamenti strategici e organizzativi differenziati, soprattutto con riferimento ai rapporti di fornitura:

- a) extravergine dop: prodotto con olive provenienti da proprie piantagioni locali;
- b) extravergine fruttato: prodotto con olio italiano;
- c) extravergine delicato; prodotto con olio proveniente dall'Italia, Spagna e Grecia;

d) olio di oliva; prodotto direttamente con olive acquistate da produttori di paesi mediterranei.

Sotto il profilo dell'organizzazione della filiera (e, quindi, del livello di integrazione/disintegrazione verticale) l'impresa Olio Carli ha integrato fortemente la fase produttiva nel Dop, con la duplice finalità di ottenere la relativa certificazione e assicurare contestualmente un adeguato controllo dell'eccellenza qualitativa del prodotto; per gli altri prodotti, invece, la Fratelli Carli si affida a mere transazioni di mercato.

Occorre precisare che le transazioni con i fornitori rimangono volutamente spot e i contratti sono stipulati a seguito di verifica organolettica e analisi di laboratorio dei campioni delle materie prime (olive e olio) inviati. Laddove si voglia perseguire la qualità e il rispetto di certe caratteristiche organolettiche, è infatti necessario valutare di volta in volta le diverse forniture, poiché le caratteristiche degli input variano di anno in anno, a seconda delle condizioni climatiche di ciascuna area di produzione. Il mercato della fornitura è alquanto frammentato; ma ciò non si traduce in un basso potere contrattuale dei fornitori, poiché il fornitore che ha un prodotto di qualità diventa un fornitore "ambito" per più produttori-imbottigiatori di olio.

Un business, strettamente legato all'olio, e che costituisce una punta di eccellenza, è quello del tonno. Esso rappresenta il 10% del fatturato e viene prodotto da un'impresa spagnola che opera in esclusiva per la Fratelli Carli. Lo sviluppo della distribuzione del tonno, accanto a quella dell'olio, si configura proprio come un' "adiacenza" che conduce a nuovi prodotti, basata sul cliente e sui gusti del cliente.

Il business delle specialità alimentari (circa il 10% del giro d'affari) è costituito da una gamma che si rinnova continuamente e che oggi conta un numero considerevole di prodotti. La crescita nel business alimentare è avvenuta "per via interna"; l'impresa ha costituito una società - La Riviera s.r.l. - che produce numerosi prodotti alimentari nella provincia di Imperia.

L'ingresso nel business cosmetico è rappresentativo di una strategia di diversificazione. Esso rappresenta attualmente il 10% del fatturato ed è in fase espansiva; la linea Mediterranea, infatti, negli ultimi 3 anni ha conosciuto una crescita pari al 35%.

Il processo di diversificazione nasce dallo sfruttamento di una sinergia di prodotto. Come è noto, l'olio d'oliva è un elemento che fin dall'antichità veniva impiegato come unguento, medicamento e cosmetico. Sulla base di questa tradizione, la Carli, dal 1997, lancia una linea di cosmetica, in cui alle creme si sono progressivamente affiancati prodotti per il make up, solari e profumi. Le modalità di contatto con il cliente sono comunque le medesime per tutti i prodotti; gestione del patrimonio-clienti attuali per promuovere tradizionali e nuovi prodotti, il passaparola e il mailing per individuare nuovi clienti. Per la linea cosmetica, l'impresa ha tuttavia do-

vuto avvalersi anche della distribuzione tradizionale presso outlet e Centri commerciali, data la specificità del prodotto, acquistato spesso dopo essere stato testato dalle clienti (soprattutto per quanto concerne il make up).

Con riferimento all'espansione geografica su altri mercati, l'impresa è internazionalizzata da ormai più di un decennio. Nel 2008, le esportazioni rappresentano quasi il 12% del fatturato totale della Fratelli Carli e sono in fase di costante crescita. Basti pensare che nel 2007 la quota dei mercati esteri era pari al 9% e nel 2002 era solo pari al 2%. L'obiettivo strategico è di giungere, nel 2011, ad un fatturato estero pari al 15% dei ricavi totali.

I mercati in cui la Olio Carli opera sono Francia, Austria, UK, Germania, USA. Le modalità di penetrazione dei mercati si basano sull'export e sull'adozione della medesima formula distributiva utilizzata in Italia, vale a dire la consegna a domicilio. Gli ordini vengono raccolti dal data-mining di Oneglia. Le criticità di natura logistica discendenti da questa scelta sono numerose. Per i mercati esteri, la Olio Carli si avvale di punti di stoccaggio gestiti da operatori logistici e per la consegna a domicilio di operatori postali (i quali rispetto all'Italia risultano più affidabili).

Particolarmente interessante è la crescita sui mercati esteri mediante gli Investimenti Diretti all'Estero. Nel 2007, la Carli ha acquisito una società francese – la Newsol (fatturato pari a 16,7 milioni di euro)⁷ - per la produzione e la distribuzione di prodotti alimentari in strutture della GDO; attraverso questa acquisizione, la Carli sperimenta per la Francia la vendita tramite le reti della distribuzione tradizionale. Le sinergie con la Riviera (specialità alimentari) sono numerose poiché tramite la NewSol i prodotti della Riviera possono accedere alla distribuzione moderna francese.

Recentemente la Fratelli Carli ha penetrato il mercato USA, mediante la costituzione di una società - la Carli USA - finalizzata a svolgere attività di natura logistico-distributiva, ma destinata tuttavia ad assumere ruoli anche commerciali. Occorre precisare che il mercato USA è particolarmente interessante poiché è un Paese in cui le Poste operano efficacemente e da tempo esiste una consolidata cultura del direct marketing presso i consumatori finali.

Sulla base dei percorsi di espansione internazionale, la Carli può essere assimilata alle cd Multinazionali Tascabili, oggetto di attenzione da parte dei *media*, oltre che da parte degli economisti industriali.

L'espansione internazionale viene considerata, comunque, una scelta obbligata in quanto il mercato italiano non può crescere oltre una determinata soglia. Per esempio il consumo pro-capite di olio è pari a 14 litri in Italia ed esso appare stabile da anni poiché si è assestato su un livello fisio-

⁷ Con un fatturato annuale di oltre sedici milioni e mezzo di euro Newsol è nata dalla fusione fra il produttore di alimenti tipici Soleou e l'Agrozur, specializzata nella produzione di olive.

logico che non può essere ulteriormente forzato. Nei mercati esteri, invece, la domanda di olio di oliva è in fase espansiva giacché questo condimento sta solo di recente penetrando nelle abitudini alimentari dei consumatori anglofoni e dell'Europa del Nord .

Come anticipato, l'impresa ha un livello di integrazione verticale modesto con riferimento alle fasi a monte, mentre è molto elevato con riferimento alle fasi a valle; l'unica attività integrata a monte riguarda la fase di produzione agricola e di lavorazione delle olive per la produzione del DOP. Le altre forniture, invece, sono di natura spot per l'olio, e regolate da transazioni di mercato di lungo periodo per alcune produzioni alimentari.

Con riferimento alle fasi a valle, il livello di integrazione è invece elevato; la catena del valore aziendale è infatti stata estesa – per via interna – fino a presidiare le attività attinenti al ciclo di gestione dell'ordine e della consegna. Particolarmente significativo è stato lo sviluppo della sofisticazione della gestione delle informazioni sul cliente e sugli ordinativi (passati, presenti e futuri). La Fratelli Carli ha investito in un potente mainframe IBM, di cui è dotato il Centro Elaborazione Dati di Oneglia, che è in grado di gestire la ricezione, l'allestimento, l'evasione di centinaia di ordini e di soddisfare nei modi e nei tempi le istruzioni relative alla consegna che i clienti comunicano. Il controllo di questa fase è critico poiché il cliente e le informazioni sul cliente sono considerate un patrimonio di conoscenza funzionale alla competitività aziendale e pertanto gestibile solo secondo un'opzione *make*.

Occorre evidenziare che l'antica attività legata alla Tipografia di famiglia continua ad esistere, a supporto dei business principali. La Tipografia, che per molti anni è stata l'attività principale della famiglia Carli, oggi è uno dei reparti "ancillari" più importanti; permette di stampare direttamente in sede tutto quel materiale che viene utilizzato come supporto all'attività dell'impresa: listini, cataloghi e cartoline d'ordine e soprattutto le etichette dei clienti.

4. Le leve competitive. L'importanza della gestione del cliente

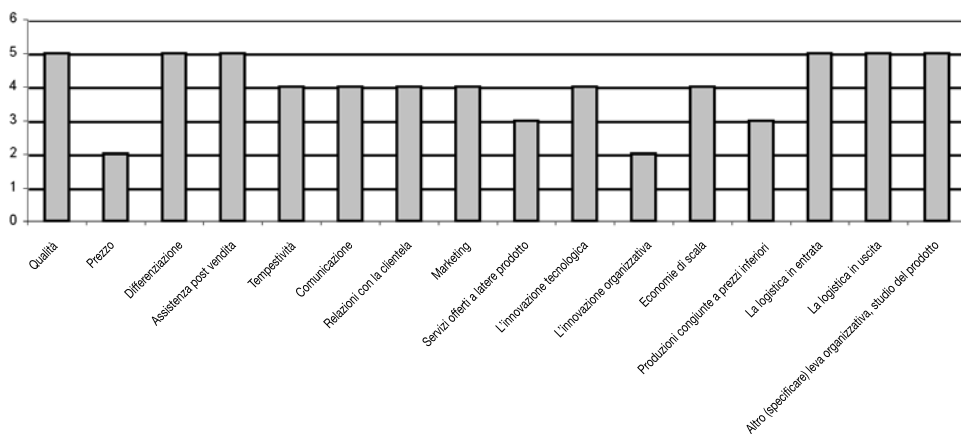
Le leve attraverso cui l'impresa compete sono essenzialmente connesse alla differenziazione del prodotto, alla qualità, all'assistenza, alla cura del cliente; marginali, invece, sono i fattori legati al prezzo e all'efficienza di costo (Figura I).

Con riferimento al marketing, sebbene la Fratelli Carli non possa competere con i maggiori concorrenti in termini di competenze e di risorse finanziarie da destinare a questo tipo di attività, l'impresa ha saputo fare leva sull'immagine⁸ e su una politica di comunicazione specifica e molto

focalizzata su particolari media (carta stampata, volantini, sito internet); in questo modo l'impresa ha raggiunto un buon posizionamento competitivo anche in business – quale l'alimentare - altamente concorrenziali, in cui operano imprese di grandissime dimensioni, appartenenti spesso a gruppi multinazionali.

La gestione del cliente, rilevabile nell'item "assistenza post vendita", è la leva principale per la competitività aziendale, accanto al controllo della qualità del prodotto e alla differenziazione.

Fig. 1 - le leve competitive



1 = per nulla importante, 2 = moderatamente importante, 3 = abbastanza importante, 4 = piuttosto importante, 5 = assolutamente importante

Fonte: Ns elaborazione dati da indagine diretta

Fattori specifici e assai importanti per la competitività sono individuati nell'organizzazione e nelle scelte di prodotto (in termini di approfondimento, ampliamento della gamma e di diversificazione produttiva). In particolare, la leva organizzativa assume un rilievo significativo a causa dell'espansione aziendale; l'esigenza di razionalizzare, infatti, ha condotto l'impresa a strutturarsi in forma di gruppo (al vertice del quale si trova la holding finanziaria Final s.r.l.) e ad inserire un Direttore Generale, proveniente dal Largo Consumo, al fine di potenziare le risorse e le competenze interne ai più alti livelli. Per valorizzare il business della cosmetica, si è

⁸ Nel 1992 l'azienda ha inaugurato nella città di Imperia il Museo dell'Olio che annovera fino a oggi oltre 400.000 visitatori. Un'iniziativa che ha portato il grande pubblico ad avvicinarsi al mondo Fratelli Carli.

creata una struttura specifica con nuove competenze manageriali, nel campo degli acquisti, dell'innovazione prodotto e del marketing operativo.

5. La gestione del processo di formulazione della strategia: il ruolo centrale della famiglia

Come è noto, nelle imprese vengono assunte decisioni aventi ciascuna caratteristiche diverse sotto il profilo della rilevanza, dei contenuti e della collocazione della responsabilità a livello organizzativo (Panati e Golinelli, 1991; Gandolfi, 2003; Sciarelli 2005; Cafferata, 2009). Pertanto l'insieme delle decisioni aziendali può essere propriamente classificato, proprio in ragione dei suddetti profili, su tre livelli ordinati gerarchicamente: decisioni strategiche; decisioni amministrativo-organizzative, di natura tattica; decisioni operative.

Le decisioni strategiche sono decisioni rilevanti per lo sviluppo dell'impresa e pertanto vengono assunte a livello apicale della gerarchia; comportano l'impiego di significative risorse economiche, finanziarie, umane e di tempo. I contenuti di suddette decisioni impattano sull'impresa nel suo complesso e sulle relazioni impresa-ambiente. Le altre scelte, collocate gerarchicamente a livelli via via inferiori sia sotto il profilo della rilevanza sia sotto il profilo organizzativo e della responsabilità, devono essere assunte in un rapporto di coerenza con quelle di natura strategica.

Dalle interviste effettuate, emerge che nella Fratelli Carli Srl le decisioni che sono considerate di natura strategica riguardano, essenzialmente le scelte di prodotto (nel senso di innovazione nella linea, sia in termini di approfondimento, di ampliamento, o di inserimento di nuovi prodotti) e le scelte relative allo sviluppo dei mercati (espansione geografica, nuove categorie dei consumatori, nuovi assetti distributivi, ecc.).

Pur tuttavia, decisioni che tipicamente nelle imprese più grandi sono considerate di area "gestionale", assumono per questa impresa una rilevanza strategica e, pertanto, sono oggetto di valutazione da parte di chi si trova al vertice aziendale. Secondo Lucio Carli, il monitoraggio e la valutazione dello "stato di salute del cliente", tipica area gestionale del Customer Relationship Management, diventa uno degli aspetti strategici più rilevanti per l'impresa; il *database* clienti costituisce una risorsa importantissima, cosicché il monitoraggio dello stesso e la valutazione dei risultati del *call center* sono "portati" sul tavolo del vertice aziendali.

Con riferimento a chi assume le decisioni, è noto che la letteratura in tema di imprese minori riconosce come l'aspetto soggettivo influenzi le modalità attraverso cui viene condotto il processo decisionale strategico. In particolare, due aspetti sono stati evidenziati: l'importanza dell'imprendi-

tore proprietario e il ruolo della famiglia (Burke e Jaratt, 2004). La rilevanza dell'imprenditorialità e della famiglia nella gestione strategica continua a permanere anche nella *middle class*, ma iniziano ad entrare nel processo strategico anche altri soggetti (Corbetta, 2000). La crescita aziendale e la conseguente complessità di natura organizzativa e strategica impongono un maggior ricorso alla delega e una maggiore valorizzazione degli organi interni, seppur formali, investiti dei compiti istituzionali di governo. Di conseguenza, gli attori che partecipano al processo decisionale strategico sono in numero elevato e spesso si verificano sovrapposizioni in termini di competenze e responsabilità, con il rischio di tensioni e conflitti.

Con riferimento alla Fratelli Carli, le scelte sono assunte in modo partecipativo tra i membri della famiglia impegnati nell'impresa; sono coinvolti, tuttavia, il Direttore Generale e alcuni manager di *line* che apportano le proprie competenze specialistiche a supporto del processo decisionale strategico.

Il ricorso alla consulenza, quale fonte di competenze strategiche non rilevabili in azienda, è limitato alla mera risoluzione di singoli problemi, spesso di natura tecnico-specialistica, oppure al reperimento di informazioni derivanti da analisi di mercato.

Il *board* direttivo, composto dai membri della famiglia e da alcuni manager, redige piani triennali, supportati da un sistema di budget annuali; pur tuttavia la strategia viene interpretata come un processo continuo, secondo il modello della strategia emergente di Mintzberg. Esiste un sistema di controllo, basato su budget mensili, monitorati al fine di verificare il raggiungimento progressivo degli obiettivi a medio/lungo termine.

La strategia diventa un punto di coesione per l'organizzazione e pertanto viene diffusa ampiamente presso tutta l'organizzazione.

Particolarmente interessante è comprendere quali fasi sono seguite nel processo di formazione della strategia.

La comprensione delle strategie del passato e dell'impostazione strategica attuale (posizionamento attuale, scelte di mercato, risorse disponibili, ecc.), nonché la valutazione *ex post* delle performance realizzate in ogni business in cui l'impresa opera, costituiscono la fase di avvio del processo strategico; dal quadro che ne discende, l'impresa individua il fabbisogno eventuale e/o le possibili opportunità di rinnovamento strategico.

L'individuazione di possibili opzioni di sviluppo necessita il superamento di una fase di analisi ambientale. Pur tuttavia, gli imprenditori non si affidano sistematicamente a studi puntuali sul quadro ambientale; eventualmente sono consultati rapporti di Società di Consulenza, finalizzati a delineare le principali tendenze rispetto ai consumi, al reddito, e al mercato dell'olio e dei business in cui l'impresa opera.

Viene invece dedicata molta attenzione all'analisi della concorrenza, ba-

sata essenzialmente sull'osservazione della politica di prodotto e di prezzo dei concorrenti, oltre che su una verifica delle quote di mercato. Una fonte informativa molto significativa è costituita dallo studio del livello di Customer Satisfaction, discendente dai dati e dalle rilevazioni dei *call center*.

Attualmente non si redigono separatamente un piano *corporate* e piani business; semplicemente il Consiglio di amministrazione si pone obiettivi decisionali riguardanti l'allocazione delle risorse finanziarie e umane rispetto ai diversi business aziendali (livello *corporate*).

Vengono invece redatti documenti relativi ai due macro-ambiti produttivi in cui opera la Società; il piano per l'alimentare e quello per la cosmetica. In ciascun documento, vengono ovviamente individuate le principali criticità relative al vantaggio competitivo e alla configurazione del business model aziendale e un set di obiettivi, espressi in termini quantitativi affinché possa essere successivamente impostata la verifica del raggiungimento degli stessi.

Nel processo decisionale vengono vagliate le diverse opzioni relative all'implementazione della strategia, concernenti sia i nuovi investimenti (in reparti e in tecnologia), sia gli impatti organizzativi delle singole azioni. Per esempio, il decollo del business della cosmetica ha imposto, come anticipato, una nuova organizzazione, inserendo nell'impresa nuove competenze manageriali. E ciò conferma un connotato peculiare delle medie imprese: la crescita e la maggiore complessità strategica delle imprese di media dimensione rispetto alle piccole richiamano l'inserimento di nuove competenze manageriali, esterne alla famiglia (Corbetta, 2000).

Occorre evidenziare che la crescita dell'impresa sta imponendo una riflessione circa l'assetto che l'impresa dovrebbe assumere.

La visione futura della Carli, secondo il parere della famiglia, dovrebbe essere quella di un'impresa organizzata in termini di condivisione di un nucleo di competenze centrali, incentrate sulla gestione del cliente (gestione del *call center*, del catalogo e della logistica), poste al servizio dei business aziendali attuali (cosmetica e alimentare) e di quelli in cui l'impresa intende svilupparsi. In altri termini, la strategia *corporate* dovrebbe essere quella di presidiare e sviluppare le competenze centrali; le strategie di business, invece, dovrebbero essere finalizzate a valorizzare il vantaggio competitivo negli specifici ambiti di attività.

Il seguente schema (Figura II) analizza appunto la struttura strategica dell'impresa secondo la visione imprenditoriale della famiglia Carli.

Figura II: La visione dell'impresa Carli in una prospettiva di corporate



Fonte: Ns elaborazione

5. Note conclusive

Il caso in esame si presta ad alcune riflessioni, di cui si vogliono presentare, seppur sinteticamente, gli aspetti più significativi.

In primo luogo, occorre evidenziare l'originale percorso di crescita che è stato seguito dall'impresa; percorso incentrato su una focalizzazione spinta e su una valorizzazione di un nucleo di competenze *core*, legate alla gestione del cliente e al presidio del servizio logistico, su cui sono state improntate strategie di crescita di natura estensiva di diversificazione e di internazionalizzazione. Trattasi di un percorso che, come recenti studi hanno evidenziato, è stato perseguito da numerosi casi di successo di imprese di media dimensione (Dalli e Tunisini, 2007).

In secondo luogo, la Fratelli Carli, presenta ancora una forte connotazione imprenditoriale; risulta infatti orientata all'innovazione (seppur non intesa in termini strettamente tecnologici) e si caratterizza per una cultura aziendale modellata sugli imprenditori della famiglia Carli.

Le capacità imprenditoriali della famiglia sono state via via integrate da nuove competenze manageriali, al fine di affrontare le molteplici complessità indotte dalla crescita e dalla diversificazione. Pur tuttavia, il processo decisionale e tutte le scelte strategiche sono sostanzialmente governati

dalla famiglia; il livello di delega ai manager è ancora limitato, cosicché il management assume un ruolo “compartecipativo”, rispetto al processo di formazione della strategia, e consultivo, rispetto alla funzione di fornire conoscenze e informazioni necessarie per sviluppare i percorsi strategici aziendali.

*Lara Penco
lpenco@economia.unige.it*

Parole chiave (Keywords):

Medie imprese, strategia di sviluppo, processo di formazione della strategia.

Medium-sized enterprises, development strategies, strategic formulation.

Bibliografia

Alzona G. (2007), "Le medie imprese: nuovi spunti di riflessione", in *L'industria. Rivista di economia e politica industriale*, n. 4, Il Mulino, Bologna.

Burke G.I., Jarratt D.J. (2004), "The influence of information and advice on competitive strategy definition in small- and medium-sized enterprises", *Qualitative Market Research: An International Journal* Volume 7 · Number 2 · 2004 · 126-138

Butera F., a cura di, (1998), *La media impresa costruita per durare*, Franco Angeli, Milano.

Cafferata R. (2009), *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.

Colli A. (2003), *Presentazione del volume "Le Medie imprese industriali del Nord Ovest"*, in *Indagine sulle medie imprese industriali italiane (commenti e testimonianze)*, Mediobanca Unioncamere.

Coltorti F. (2004), "Le medie imprese industriali italiane: nuovi aspetti economici e finanziari", in *Economia e politica industriale*, n. 121.

Corbetta G. (2000), *Le medie imprese. Alla ricerca della loro identità*, Egea, Milano.

Dalli D., Tunisini A. (2007), *Processi e Competenze di marketing nelle Medie Imprese italiane: opportunità e limiti per la crescita*, *Mercati e Competitività*, 2.

Dubini P. (1995), "Piccole imprese" in Caselli L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.

Esposito De Falco S. (2008), *Dimensione e competitività. La media impresa quale protagonista del Made in Italy*, Cedam, Padova.

Ferrero G. (1992), *Struttura, strategia e processi innovativi nelle piccole Imprese*, Lint, Trieste.

Gandolfi V. (2003), *Il governo delle imprese*, Uninova, Parma.

Genco P. e Ferrara G. (1995), *Le strategie*, in AA.VV. a cura di Caselli L., *Le parole dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano.

Fortis M. (2004), "Pilastrini, colonne, distretti: una tassonomia delle principali imprese italiane", in *Economia e politica industriale*, n. 121.

Istituto Tagliacarne-Unioncamere (2000), *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana. Rapporto 2000*, Franco Angeli, Milano.

Istituto Tagliacarne-Unioncamere (2005), *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana. Rapporto 2005*, Franco Angeli, Milano.

Lago U. e Minoja M. (1998), *Gestione strategica nelle PMI: una raccolta di casi*, Egea, Milano, 1998.

Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa; Vol.II – La gestione strategica*, ASPI/INS-EDIT, Genova.

Marini D., a cura di, 2008, *Fuori dalla Media. Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Marsilio Editore, Venezia.

Mediobanca e Unioncamere (2003), "Indagine sulle medie imprese industriali italiane (commenti e testimonianze 2003)", Ufficio Studi Mediobanca e Centro Studi Unioncamere, 2003.

Mediobanca e Unioncamere (2008), "Le medie imprese industriali italiane (1996-2005)", Ufficio Studi Mediobanca e Centro Studi Unioncamere.

Mintzberg H. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, n.3.

Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985 (tr. it., *Il vantaggio competitivo*, Ed. Comunità, Milano, 1987).

Sciarelli S. (2005), *Il governo dell'impresa*, Cedam, Padova.

Simon H. e Zatta D. (2007), "Piccoli leader del mercato globale. I fattori di successo dei campioni nascosti", in *L'impresa*, n. 3.

Simon H. (2001), *Campioni nascosti: come le piccole e medie imprese hanno conquistato il mondo*, Sperling & Kupfer Editori, Torino.

Zook C. (2004), *Il segreto della crescita. Allargare il proprio mercato senza perdere identità*, Etas, Firenze.