

# Calzedonia<sup>1</sup>

## 1. Il Gruppo e le sue attività.

Il Gruppo Calzedonia opera nel settore della produzione e della commercializzazione al minuto di articoli di calzetteria, costumi da bagno e abbigliamento intimo con i marchi Calzedonia, Intimissimi e Tezenis. A questi marchi si è recentemente aggiunto Falconeri, che produce e commercializza maglieria per uomo e donna in cashmere e altri filati naturali.

Il Gruppo, che ha via via verticalizzato la propria struttura produttiva, cura l'ideazione, la produzione e la distribuzione di tutti i suoi prodotti. La vendita avviene esclusivamente in negozi monomarca, sia gestiti direttamente da società del Gruppo (“diretti”), sia in *franchising* (“affiliati”), sia gestiti da distributori esteri (“master franchisor”). Ad oggi sono circa 3.000 i punti vendita Calzedonia, Intimissimi, Tezenis, Falconeri e gli *outlet* gestiti direttamente o in *franchising* (tabella 1).

Oltre che da Calzedonia Spa, che svolge attività sia produttive che commerciali, il Gruppo è composto da 13 società produttive, 16 società commerciali, una holding finanziaria, una società finanziaria di partecipazioni, cinque società immobiliari, una società di trasporti, due società di servizi. A capo della catena societaria vi è Calzedonia Holding Spa, la quale esercita attività di direzione e coordinamento, controlla alcune società italiane del Gruppo e il 100% di Calzedonia Finanziaria Sa. Quest'ultima a sua volta controlla la maggior parte delle partecipate non italiane.

---

<sup>1</sup> Gli Autori hanno condiviso l'impostazione dell'analisi e hanno realizzato congiuntamente le interviste agli interlocutori aziendali. Nella fase di stesura dello scritto Alessandro Lai ha predisposto il § 2.1, mentre Riccardo Stacchezzini è autore degli altri paragrafi e sotto-paragrafi.

I contenuti dello scritto si basano, oltre che sull'analisi di documentazione interna e di pubblico dominio sul Gruppo, sulle interviste condotte presso Calzedonia Spa il 5 aprile 2011, il 6 maggio 2011, il 14 settembre 2011, il 18 ottobre 2011 e il 10 e 11 maggio 2012. I colloqui sono stati intrattenuti con il fondatore e presidente dott. Sandro Veronesi e gli amministratori delegati dott.ssa Marisa Golo e dott. Marco Carletto. Tutte le interviste sono state condotte da chi scrive. All'incontro del 5 aprile 2011 ha partecipato altresì il prof. Mario Minoja, che ringraziamo di cuore anche per i preziosi suggerimenti nella revisione di questo testo. Durante le interviste sono stati dibattuti i quesiti contenuti nel questionario curato dal Gruppo di Studio “Valori d'impresa in azione”, oltre ad altre questioni ritenute strumentali all'elaborazione del *case study*. Salvo quando espressamente menzionato, le opinioni riportate tra virgolette sono del dott. Sandro Veronesi.

**Tabella 1. Numero punti vendita del Gruppo Calzedonia (31 dicembre 2011).**

Marchio	Italia	Estero	Totale
Calzedonia	651	821	1.472
Intimissimi	555	518	1.073
Tezenis	265	115	380
Falconeri	30	2	32
Outlet	23	19	42
<b>Totale</b>	<b>1.524</b>	<b>1.475</b>	<b>2.999</b>

Il processo produttivo si svolge in Italia, Bulgaria, Croazia, Romania, Serbia e Sri Lanka, mentre l'attività commerciale ha luogo anche in Austria, Brasile, Cipro, Francia, Gran Bretagna, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Russia, Spagna, Stati Uniti, Svizzera, Turchia e Ungheria. Nel suo complesso, il Gruppo Calzedonia conta oggi quasi 20.000 dipendenti (tabelle 2 e 3).

**Tabella 2. Il numero di dipendenti del Gruppo Calzedonia (al 31 dicembre).**

Anno	N° dipendenti	Anno	N° dipendenti
2000	662	2006	10.113
2001	1.123	2007	12.421
2002	4.224	2008	13.755
2003	5.072	2009	15.027
2004	6.308	2010	16.069
2005	8.275	2011	19.753

**Tabella 3. Il numero di dipendenti del Gruppo Calzedonia per paese (31/12/2011).**

Paese	N° dipendenti
Sri Lanka	8.943
Italia	2.026
Croazia	1.601
Bulgaria	1.127
Spagna	1.045
Russia	943
Portogallo	852
Polonia	785
Serbia	695
Altri Paesi europei	1.736
<b>Totale</b>	<b>19.753</b>

Il successo del posizionamento competitivo ha fatto registrare un notevole balzo del fatturato, che nel 2009 ha raggiunto il miliardo di euro. Ancora migliore è stata la performance del 2010 e del 2011 (rispettivamente di 1,1 e 1,3 miliardi di euro) (tabelle 4 e 5). Questi risultati sono stati conseguiti grazie a un connubio vincente tra un rapporto qualità/prezzo competitivo, una costante ricerca nel design delle collezioni e un'agile rete in *franchising*. Seppure già molto estesa, «la rete distributiva si è infittita ulteriormente, grazie all'intenso programma di sviluppo all'estero, che nel 2011 ha visto nuove aperture in Brasile, Germania, Romania, Svizzera, Middle East (Qatar, Libano, Kuwait) e Romania». Il programma di espansione internazionale anche in paesi extra-europei non è destinato a fermarsi, come dimostra il recente accordo con i Libanesi del Gruppo Azadea per il lancio dei marchi Intimissimi, Calzedonia e Tezenis nei mercati del Medio Oriente e del Nord Africa.

**Tabella 4. La ripartizione del fatturato del Gruppo Calzedonia per marchio (31/12/2011).**

Calzedonia	Intimissimi	Tezenis	Outlet	Falconeri	Altro*
32,4%	34,3%	24,7%	3,0%	0,7%	4,8%

\* Ricavi relativi a: Hotel "Veronesi La Torre", *royalties*, materiale promozionale, affitti d'azienda, ecc.

**Tabella 5. La ripartizione del fatturato del Gruppo Calzedonia per area geografica (valori in milioni di euro).**

	Italia		Paesi europei		Altri paesi		Totale
2011	796	62%	495	38%	4	0%	1.295
2010	725	64%	401	36%	2	0%	1.128
2009	663	66%	334	33%	10	1%	1.006
2008	586	66%	283	32%	20	2%	889
2007	535	69%	20	3%	17	2%	773

A capo del Gruppo vi è il fondatore dott. Sandro Veronesi, attualmente presidente e amministratore delegato. Laureato in Economia e Commercio a Verona nel 1983, comincia a lavorare presso la Golden Lady Spa, azienda italiana leader nella produzione di collant, partecipando al lancio del marchio e alla sua commercializzazione internazionale. Qualche anno più tardi dà avvio all'avventura di Calzedonia, la cui origine risale al piccolo negozio aperto a Verona, in zona universitaria, nel 1986, al quale nello stesso anno si aggiungono altri tre negozi. Calzedonia è il prodotto di un'idea che anima Sandro Veronesi dai banchi dell'Università, quasi uno *spin-off* implicito degli

studi di management di quei tempi (non lontani, peraltro), pensato stando insieme ai compagni di studio con i quali si preparavano gli esami. Un'idea realizzata, pochi anni dopo, anche coinvolgendo alcuni di loro.

## 2. Le tappe che hanno segnato la storia del gruppo.

### 2.1. L'idea dell'imprenditore.

«Io volevo fare l'imprenditore»: è questo il proposito che Sandro Veronesi non nasconde a nessuno, fin dal periodo trascorso alla Facoltà di Economia dell'allora Università degli Studi di Padova (sede staccata di Verona). Catapultato dopo la laurea nell'ambiente professionale della calzetteria, con una opportunità legata al nuovo contesto familiare (Golden Lady), Sandro Veronesi collabora da subito ad alto livello, con esperienze preziose e di grande soddisfazione, come ad esempio il periodo legato all'acquisizione della Omsa e alla sua ristrutturazione, a cui – giovanissimo – si dedica nella seconda metà degli anni ottanta in qualità di vice-presidente di Golden Lady. Nell'ambito di quest'ultima, accresce le proprie competenze “sul campo”, occupandosi in prima persona della rete distributiva in Germania negli anni 1984 e 1985. Queste esperienze non fanno che alimentare il desiderio di Sandro Veronesi di «fare l'imprenditore» e dalle stesse scaturisce la sfida della sua “creatura”, Calzedonia, nata nel 1986 come catena *retail* che distribuiva i prodotti dei marchi del Gruppo Golden Lady. Veronesi aveva capito che, senza una propria catena distributiva, avrebbe vissuto di margini di contribuzione risicati ed incompatibili con la crescita, avrebbe sofferto di una qualsiasi variazione dei prezzi delle materie e del lavoro, sarebbe stato a rincorrere sempre i tempi della manifattura. Oppure, sarebbe rimasto a rimorchio di chi vendeva «anche le calze» insieme a tanti altri prodotti: le catene della grande distribuzione e della distribuzione organizzata (dove le calze erano un prodotto da banco pressoché indifferenziato), le mercerie (retaggio di una tradizione antica e portatrici di una vera professionalità ma sempre più destinate a scomparire, oltretutto lontane dal mondo dei giovani) e infine i negozi di abbigliamento (dove, dopo aver speso per tutto quanto serve, si comprano anche le calze, alla fine, cercando di abbinarle. L'oggetto principale dell'acquisto rimane comunque il capo di abbigliamento: la spesa e l'interesse per le calze divengono così accessori, residuali).

Se fino al 1993 Sandro Veronesi prosegue la sua attività in Golden Lady, successivamente si dedica esclusivamente a Calzedonia, continuando tuttavia con la prima una collaborazione commerciale che durerà fino al 2001. È infatti nel 2001 che matura la convinzione di distribuire calze con il marchio Calzedonia. Da quel momento Veronesi dà forza al marchio che aveva creato, lo fa crescere dal niente, lo impone progressivamente in modo che sia proprio quello il punto di incontro tra consumo e produzione, tra bisogni e possibilità, tra disponibilità a spendere e capacità di incrementare la produttività dei processi. «Il marchio deve essere visto, spesso e possibilmente dappertutto». Due sono dunque le leve ritenute essenziali: investire nella pubblicità (per quanto possibile, in un momento iniziale) e assicurare il rapido moltiplicarsi dei negozi in zone di alta visibilità per i consumatori, perché chi vede quella pubbli-

cià deve poter subito trovare i negozi: senza nemmeno doverli cercare, semplicemente passeggiando in modo rilassato nelle vie del centro, o dei centri commerciali, scoprirli piacevolmente e farci l'abitudine. Trovarli con semplicità, quasi senza accorgersene. Potersene fidare, abituarti a scoprire le nuove tendenze proprio lì. Iniziare a pensare che la calza non debba essere qualcosa che soltanto accompagna: può fare moda e tendenza pure lei, per chi è o si sente giovane.

Successivamente Veronesi dà vita anche ai marchi Intimissimi (1996) e Tezenis (2003). Nel gennaio 2009 entra in un nuovo business acquisendo la società Falconeri.

L'idea della crescita ha sempre guidato Calzedonia: «fermarsi è già perdere la sfida», accontentarsi non è una tentazione che fa parte dell'agire dell'imprenditore, anche quando i mercati sembrano dire il contrario. Perché fare meglio «si può sempre». Con una crescita così rapida e intensa, lo stesso fondatore fatica a individuare i punti di svolta nella storia dell'azienda: tutto è sempre in divenire. Tuttavia lo sviluppo di Calzedonia è sempre stato orientato dal desiderio di fornire «l'offerta più interessante e il servizio migliore per il cliente, cioè la consumatrice finale». Quello di offrire l'offerta più interessante costituisce un obiettivo continuo. L'Alta Direzione si pone costantemente alcuni interrogativi: «come è andata la collezione? che cosa è stato criticato? che cosa si è fatto fatica a vendere?». Un semplice esempio sui costumi da bagno due pezzi: «innanzitutto abbiamo permesso alla cliente di “costruire” il proprio costume permettendole di scegliere separatamente la parte alta e quella bassa, poi abbiamo capito che differenziare i prezzi delle parti basse creava confusione al momento dell'acquisto nella cliente finale, perché non le era così immediato calcolare il prezzo dell'intero costume. Allora abbiamo deciso di vendere tutte le parti basse allo stesso prezzo e la differenza ora la fa soltanto la parte alta».

«L'idea imprenditoriale nasce da un'idea del futuro migliore dell'oggi ... L'imprenditore deve immaginare un futuro diverso dal presente e muoversi come se il futuro fosse già oggi, deve chiedersi se una cosa si può fare o no, decidendo anche senza avere tutti gli elementi ... Gestire un'impresa significa prendere delle decisioni ... L'imprenditore deve quindi miscelare conoscenze reali e visioni-intuizioni ... e deve costantemente chiedersi che cosa fare per fare meglio e per fare il bene dell'azienda ... Non si trova sempre il tempo per riflettere a lungo su tutti i perché ... Certo potrei puntare sulla massima qualità, ma devo chiedermi se questo ha senso, devo chiedermi cioè se il cliente la vede, la percepisce questa qualità ... Come imprenditore devo cercare un equilibrio fra il desiderio di fare le cose tecnicamente perfette e l'accettare quelle quasi perfette ... Per funzionare le cose devono essere semplici, con pochi schemi pre-costituiti, senza eccessive analisi altrimenti si finisce per non decidere mai ... bisogna evitare troppe complessità ... quello che conta è la volontà di farlo». Sandro Veronesi è consapevole che l'innovazione senza l'organizzazione è propria degli inventori solitari ma non dell'impresa, ed ha perciò incrociato, con un senso di allargamento progressivo divenuto travolgente, la sua voglia di fare con quella dei suoi collaboratori. All'inizio della storia di Calzedonia alcune figure-chiave dello sviluppo aziendale, fra le quali gli amministratori delegati, hanno lasciato i propri lavori altrove per andare a fare impresa con lui e questa sua carica imprenditoriale ha contagiato tanti altri, quanto più gli si stava vicino. La crescita si associa via via ad una organizzazione cui si appartiene e attorno alla quale ci si ritrova per sorreggerla con tutta la carica di innova-

zione che serve per la sua affermazione. *Crescita, organizzazione, appartenenza, innovazione* diventano i *driver* concettuali sui quali Sandro Veronesi punta e attorno ai quali crea la sua squadra. Marco Carletto, amministratore delegato relativamente agli aspetti amministrativi, fiscali e contrattuali, sottolinea come «Calzedonia sia arrivata fin qui anche grazie al contributo di tanti collaboratori che hanno fatto propri questi valori e hanno dato il meglio di se stessi, quasi agissero per la propria impresa, e non come dipendenti. La capacità di mantenere ed accrescere questa dedizione, con l'aumento dimensionale e le relative complessità, rimane una delle sfide più interessanti per il nostro futuro».

## 2.2. I primi passi.

L'origine del Gruppo Calzedonia può essere ricondotta alla costituzione, nel 1986, di una società tesa alla creazione di una rete commerciale di vendita al dettaglio di calze e *collant*, mentre poco dopo nasce l'idea di affiancarvi la vendita di calzini da uomo e da donna.

Il progetto trova realizzazione mediante la fondazione o l'acquisto di alcuni punti vendita. «L'azienda nasce piccola, con poche attività e poi mano a mano si agguingono dei pezzi, come con il gioco del Lego».

Le vendite del primo negozio Calzedonia non sono soddisfacenti, d'altra parte «la via in cui era stato aperto il negozio non era di grande passaggio», come lo saranno invece quelle degli altri tre negozi e di tutti quelli che seguiranno. Presto inizia a vendere prodotti con un proprio marchio, dapprima realizzati da terzi e dal 1994 in proprio.

L'obiettivo di creare una catena commerciale di negozi di calze e *collant* pone il problema primario di individuare le localizzazioni più idonee, ma anche la forma di gestione dei singoli punti vendita. L'obiettivo era quello di rivolgersi direttamente al consumatore finale, non come una merceria bensì con una focalizzazione su un prodotto che potesse avere un maggiore contenuto di moda. Calzedonia procede nell'ampliamento della catena commerciale, mediante l'acquisto di nuovi punti vendita e la stipula dei primi contratti di *franchising*. L'idea è quella di affiancare ai negozi gestiti direttamente altri punti vendita in affiliazione – con la medesima immagine, la stessa merceologia e lo stesso marchio –, ai quali fornire il *know-how* maturato nelle esperienze dirette in cambio dell'impegno ad approvvigionarsi dei prodotti forniti da Calzedonia, sia per ciò che riguarda la merceologia, sia per ciò che riguarda arredamento ed accessori. Carletto osserva che «Calzedonia è partita con il *franchising* dopo aver verificato che la sua formula commerciale stava in piedi e poteva permettere anche agli affiliati di guadagnare. Il successo degli affiliati è il nostro successo, perché fornisce stabilità al *network* dei punti vendita e diminuisce i rischi di mancati pagamenti o deperimento dei negozi».

Tra il 1988 e il 1989, per alimentare le vendite dei negozi nei tre mesi estivi, Calzedonia introduce nei punti vendita anche collezioni mare, dando vita al business dei costumi. Mentre affronta queste sfide, continua a mantenere un ruolo chiave nello sviluppo di Golden Lady.

Il 1990 segna un marcato sviluppo dell'attività: raddoppiano punti vendita e fatturato (a fine anno sono in attività 64 negozi Calzedonia di cui 34 diretti e 30 affiliati con contratto di *franchising*), la distribuzione geografica dei punti vendita copre buona parte dell'Italia settentrionale e centrale, viene costituita la controllata Calzedonia France Sarl, con sede a Lione, alla quale si accompagna l'apertura di un primo negozio. Dal punto di vista strutturale la società si dota di un'organizzazione tecnica interna, in grado di seguire autonomamente la predisposizione dell'arredo sia dei negozi propri, sia di quelli degli affiliati. Dal punto di vista commerciale, mentre il mercato delle calze risente di alti e bassi dovuti essenzialmente a motivi meteorologici, il mercato dei costumi da bagno fornisce risultati soddisfacenti, tanto da indurre la società a sviluppare una propria collezione e a progettare una produzione propria. «Da gestore di negozi mi sono reso conto che non ci stavamo dentro, servivano più fatturati per fare più margini ... Negli anni '90 nasce l'idea di verticalizzarci, avendo constatato che – perlomeno per i costumi da bagno – la qualità era molto bassa o i prezzi troppo alti ... Ci siamo scontrati con i fornitori, che davano problemi in termini di qualità, prezzi e tempi. Per quanto riguarda i costumi da bagno c'erano marchi belli ma cari, per quanto riguarda i calzini c'erano tante piccole aziende che consegnavano a fatica, senza un prodotto di qualità adeguata al prezzo ... Allora ci siamo detti "proviamo a farli noi" ... Prima vendevamo prodotti di altri, era diverso soltanto il modo di presentarli; allora abbiamo deciso di produrre e commercializzare un prodotto nostro, un prodotto che vogliono le donne ... Acquisendo un responsabile commerciale e un esperto di aspetti tecnici abbiamo deciso di lanciare la nostra prima collezione bagno ... L'abbiamo solo disegnata, non prodotta, ma perlomeno avevamo deciso noi il prezzo ... con la seconda collezione abbiamo non solo curato il disegno, ma anche scelto il tessuto ... alla terza collezione abbiamo curato anche il taglio, esternalizzando la sola cucitura. Infine abbiamo assunto una partecipazione in un'azienda in Croazia per produrre i costumi ... in questo modo siamo arrivati a partecipare a tutto il ciclo, dall'ideazione del prodotto alla sua vendita al consumatore finale».

Qualcosa di analogo si ripete per i calzini da uomo: «c'era il calzino bello che costava troppo, c'erano delle rigidità produttive ... Se discutevamo troppo con il fornitore, questo ci abbassava la qualità». Sulla base di uno "studio tecnico approfondito", Veronesi giunge alla conclusione di fornire al produttore la materia prima a garanzia della qualità.

Dal 2001 anche le calze da donna sono vendute con il marchio Calzedonia, essendo la produzione realizzata negli stabilimenti del Gruppo.

L'integrazione del processo produttivo viene perseguita «sia per conoscere i costi, sia per avere una garanzia della qualità del prodotto e poter avere anche un prodotto diverso dagli altri». La gestione diretta della produzione consente infatti a Calzedonia una diversificazione produttiva e una differenziazione rispetto ai *competitor*: «abbiamo investito sull'originalità, altrimenti siamo tutti uguali». Il passaggio verso l'integrazione industriale e il relativo processo di produzione sono sintomatici di un salto culturale verso il controllo della filiera e verso il dominio integrato della tecnologia di processo.

### 2.3. Lo sviluppo su base internazionale e l'ampliamento della gamma.

A mano a mano che il marchio si afferma, si amplia anche la gamma di produzione. Il modello di crescita inizia ad essere replicato in alcuni mercati esteri. «La crescita oggi è fuori dall'Italia ... Il nostro obiettivo è raggiungere all'estero i risultati che abbiamo raggiunto in Italia». Il Presidente ammette che «all'estero abbiamo sempre fatto fatica». La principale difficoltà è sempre consistita nel «portare all'estero la stessa mentalità». Inoltre, precisa Marisa Golo – amministratore delegato relativamente alle risorse umane, all'area finanziaria, alla gestione dei processi logistici e ai servizi informativi –, «bisogna conoscere perfettamente usi, costumi, abitudini e normative». Sul piano commerciale i problemi si sono avuti anche in mercati dalle potenzialità enormi: «se penso alla Russia, fino a qualche anno fa non c'era l'idea della vendita, è molto difficile trasmettere la nostra cultura».

Per raggiungere l'obiettivo dell'internazionalizzazione (box 1), Calzedonia ha via via modificato la propria strategia: «prima pensavamo che fosse un compito dell'Ufficio Estero e del capo-filiale, ora lo abbiamo trasformato in un gioco di squadra ... Ora tutti gli uffici si devono preoccupare dell'estero». «In particolare – precisa Marisa Golo – la nostra idea di business è uguale per tutti i paesi, ma ovviamente va adattata in base alle regole, alle abitudini dei clienti e alle strategie dei concorrenti». Per quanto riguarda le campagne pubblicitarie il percorso è quello “tradizionale”: «come abbiamo fatto in Italia, si comincia dalle affissioni, poi si passa alle campagne stampa, fino ad accedere alla TV una volta raggiunto un numero di negozi in grado di soddisfare le richieste dei clienti, che inevitabilmente crescono». I risultati stanno arrivando, come dimostra il significativo incremento del numero di punti vendita fuori dall'Italia (tabella 6). Come si legge nella relazione sulla gestione relativa all'esercizio 2011, «per il 2012 grandi sfide attendono il Gruppo nel cuore dell'Europa, Germania e Francia in testa. Mercati importanti, difficili e competitivi, con cui Calzedonia vuole misurarsi per verificare fino in fondo la propria vocazione europea».

**Tabella 6. I punti vendita del Gruppo Calzedonia all'estero.**

Anno	Calzedonia	Intimissimi	Tezenis
2005	372	268	5
2006	429	434	14
2007	484	553	24
2008	555	593	42
2009	642	664	64
2010	694	446	76
2011	821	518	115

## Box 1. Il percorso di internazionalizzazione.

Il percorso di internazionalizzazione ha inizio negli anni '90. Nel 1992 viene costituita la società Franchising Calzedonia Espana Sa e, sempre in Spagna, vengono aperti quattro negozi. La società inizia a sviluppare i mercati spagnolo e francese, ritenuti simili per consuetudini e gusti al mercato italiano, tentando di replicare la formula commerciale dimostratasi vincente in Italia. Al fine di sviluppare il mercato tedesco, nel 1994 viene costituita la società Calzedonia Deutschland GmbH.

Nel 1995 il management sviluppa l'attività produttiva delocalizzando la produzione in paesi in cui convivono una serie di elementi favorevoli, tra cui la manodopera a un costo competitivo, l'esistenza di una cultura industriale nel settore tessile e la necessità di investimenti stranieri, così da integrare la filiera produttivo-commerciale nel modo più efficiente possibile. Le filiali tedesca e francese non danno risultati soddisfacenti, mentre migliori prospettive sono offerte dai mercati spagnolo, portoghese, greco e turco. Nel 1997 le filiali tedesca e francese vengono poste in liquidazione.

Un anno prima nasce la catena Intimissimi, che diventa in pochi anni la catena di negozi specializzati leader nel suo settore. L'attenzione è posta sulla qualità dei punti vendita e dei prodotti. I punti vendita vengono aperti in posizioni di prestigio, nella convinzione che gli stessi siano da considerare anche un investimento pubblicitario e debbano contribuire a creare l'immagine dell'azienda comunicandone lo "spirito". Per quanto riguarda la qualità dei prodotti prosegue l'integrazione tra produzione, progettazione e controllo.

Nel 1998, viene costituita la prima società in Sri Lanka, destinata principalmente alla produzione di *underwear* (corsetteria, maglieria e, marginalmente, costumi da bagno). Calzedonia Spa inizia a esportare in diversi paesi. Tra questi, la Spagna vede il fatturato quasi raddoppiare rispetto all'anno precedente. Viene rilevato il distributore portoghese J&J Moda Italiana, poi ridenominato Calzedonia Portugal Lda. I mercati esteri segnano incrementi incoraggianti. Calzedonia si avvale di distributori in Grecia, Austria, Polonia, Messico, Ungheria, Cipro, Libano, Turchia.

Nel corso del 2001 viene rilevato il distributore ungherese MFH Kft. Viene inoltre costituita la prima società croata, Tubla Tekstil Doo, deputata alla produzione di calzini da uomo.

Nel 2002 il Gruppo accelera sul fronte produttivo, con l'obiettivo di arrivare, nel medio termine, a produrre la quasi totalità delle merci commercializzate. Vengono costituite la seconda società cingalese, Sirio Ltd, che si occuperà di produzione di biancheria intima; la società rumena Aries Textile Srl, deputata alla produzione di maglieria donna; la società bulgara Zalli, dedicata alla produzione di intimo e calze per uomo.

Nel 2003, per sviluppare ulteriormente la produzione nel settore delle calze da donna, viene costituita la società croata Ytres Doo. Nello stesso anno un'altra società croata, Intinova Doo, viene costituita e preposta alla produzione di articoli per gli Spacci, riutilizzando materie prime avanzate nelle collezioni dei periodi precedenti.

Sempre nel 2003 viene inaugurata, con l'apertura del primo negozio, la nuova catena Tezenis. Tale nuova linea ha l'obiettivo di proporre articoli di biancheria intima a basso prezzo, in un contesto giovane, dinamico e accattivante. Prosegue nello stesso anno l'integrazione produttiva con l'acquisizione del 20% del Calzificio Franco Bombana Spa (poi ridenominato Calzificio Trever Spa), del quale Calzedonia acquisirà, nel corso del 2005, il controllo azionario.

Sul fronte commerciale, nel corso del 2004, vengono aperti i primi punti vendita in Russia e viene costituita una società commerciale in Repubblica Ceca, Calpra Sro. Sempre nel 2004 viene costituita una società di aviazione in Olanda, Alibrent Bv, che si occupa del trasporto aereo di manager e personale del Gruppo tra i diversi siti produttivi e commerciali.

Nel 2005 viene concluso un importante accordo commerciale con il gruppo Limited Brands, proprietario di Victoria's Secret, per la distribuzione dei prodotti Intimissimi negli Stati Uniti, mentre prosegue la crescita della catena Tezenis. Gli investimenti più rilevanti riguardano l'acquisizione del distributore polacco CalzPolska Spzoo (*ex* Icmp) e della società Intimo 3 Spa, che permette l'accentramento in un'unica società di tutta l'attività relativa agli *outlet*.

Nel 2006 viene costituita in Sri Lanka una terza società, Benji Ltd, e una quarta, Alpha Apparels Ltd, viene acquisita nello stesso paese. Entrambe si occuperanno della produzione di corsetteria, mentre la seconda anche di maglieria e parti basse uomo. Nel 2006 viene costituita Cep Spa, dedicata alla produzione di calzini.

Nel 2007, al fine di creare un sito produttivo più vicino all'Italia, Calzedonia ha costituito in Serbia una nuova società, Fiorano Doo, che si occupa della produzione di biancheria intima, e ha acquisito una quota pari all'80% della tintoria Ti-bel Spa. Sul fronte commerciale nel 2007 vengono aperti il primo punto vendita Tezenis nel Regno Unito (tramite la costituzione della nuova società Calzedonia UK) e una società commerciale in Turchia, Calzedonia TK Dis Tikaret Limited Sirketi, dedicata allo sviluppo del mercato locale.

Nella seconda parte del 2008 vengono acquisiti due distributori commerciali, uno in Austria, CCI Handelsgesellschaft Mbh, e uno nel Regno Unito, Sak Business Ltd, e viene costituita una società commerciale nella Repubblica Slovacca denominata Calzedonia Slovak Sro.

Nel 2009, Calzedonia Spa acquisisce il 100% di Alba Srl, società dedicata alla produzione di *collant* da donna, e due terzi del capitale di Falconeri Srl, società che si occupa della produzione e distribuzione di maglieria per uomo e donna.

Alla fine del 2010 viene costituita in Croazia la società Calzedonia Croatia Doo, dedicata allo sviluppo del mercato locale.

Nel 2011 l'espansione commerciale ha vissuto un'accelerazione sui mercati europei, compresi i grandi paesi in cui il Gruppo non era presente. A tal fine sono state costituite le società commerciali Calzedonia Germany Gmbh, Calzedonia Brasil Ltda e Calzedonia Switzerland Ag, ed è stato perfezionato l'acquisto delle quote di Calzedonia France che ancora non facevano capo al gruppo.

Nell'ottica della crescita anche in territori competitivi non già pienamente esplorati si comprende la recente acquisizione del controllo di Falconeri: «Falconeri, creato da Pierangelo Fenzi, un imprenditore che stimo e seguo da anni per il suo stile sofisticato, tutto “made in Italy”, è ancora un laboratorio di idee e di progetti. Sta dando già i primi segnali positivi, ma abbiamo ancora tante cose da imparare. L'essere presente in *location* prestigiose, come via della Spiga, a Milano, è chiaramente un segnale rivolto a un pubblico che ricerca una qualità e uno stile elevati, che ci sta già dando le prime soddisfazioni ... A breve spingeremo l'acceleratore sul *côté* donna: maglie, camicie, mini abiti, capi in maglia con inserti di altri tessuti». Ma «sempre nel rispetto della tradizione di un marchio di alta gamma, classico, con un prodotto curato che però aveva bisogno di essere un po' rinfrescato». Una prima tappa è stata l'inaugurazione di una nuova sede «per aumentare l'efficienza dei tempi di produzione mantenendo gli elevati standard di qualità di un capo sartoriale».

## 2.4. L'integrazione fra produzione e distribuzione: il modello organizzativo.

Il processo produttivo, complessivamente inteso, si articola su tre fasi, che impegnano diverse società del Gruppo: 1) progettazione della collezione; 2) produzione diretta; 3) distribuzione tramite la rete dei negozi. La progettazione della collezione vede il coinvolgimento della divisione prodotto, della divisione modelleria e confezione, oltre che degli uffici tecnici di supporto (ufficio produzione, ufficio controllo qualità e ufficio *creativity*). La produzione diretta impegna gli uffici acquisti e gli uffici pianificazione e produzione. La distribuzione vede il coinvolgimento degli uffici sviluppo *franchising*, dell'area tecnica e dell'ufficio *visual*. La vendita è supportata dall'ufficio commerciale, dall'ufficio commerciale *outlet*, dall'ufficio estero e dall'ufficio formazione. Il presidio della rete è assicurato dai Responsabili Vendita e dalla forza vendita, distinguibile in Consulenti di area e Consulenti di zona.

In Italia la logistica del magazzino è a Vallese di Oppeano per Calzedonia e a Castagnaro per Intimissimi, Tezenis e Falconeri. La produzione in Italia ha luogo presso quattro società che operano ad Avio (produzione calzini), Castel Goffredo (produzione *collant*), Brentino Belluno (tintoria) e Monteforte d'Alpone (maglificio). In Croazia si producono calzini uomo, collant rete e autoreggenti, articoli per *outlet* e, in una società partecipata, costumi da bagno; in Romania e in Bulgaria maglieria uomo e donna e intimo uomo e in Serbia corsetteria e maglieria "flash". Nello Sri Lanka, infine, sei società curano la produzione di corsetteria moda e continuativa e intimo uomo continuativo.

Grande attenzione è prestata alla rete di vendita, che ha recepito la filosofia di Calzedonia. Si tratta di una rete in *franchising* solida e ramificata, basata su negozi con un'immagine fresca e allettante, in grado di accontentare un'ampia tipologia di consumatori. Calzedonia ha investito pesantemente sullo sviluppo della rete commerciale: «mentre Zara ha negozi molto grandi, con 30-40 persone, un negozio di Calzedonia ha tre-quattro persone ... serve un responsabile del negozio che sia incentivato a vendere ... abbiamo pensato che lo strumento dell'associazione in partecipazione fosse il più adatto: se aumenta l'incasso medio del negozio, aumenta la remunerazione per gli associati. Inoltre succede spesso che l'associata, dopo aver gestito per un periodo il negozio, chieda di acquistarlo o di prenderlo in affitto. Questo contratto è quindi, spesso, un primo passo per entrare nel mondo imprenditoriale».

Oggi la rete commerciale è costituita da tre forme contrattuali: associati, in cui il negozio è di proprietà del Gruppo Calzedonia ("negozi diretti"); affiliati, in cui il negozio non è di proprietà del Gruppo Calzedonia ed è dunque operante un contratto di *franchising*; affittuari affiliati, per i quali l'affiliazione si abbina all'affitto d'azienda. Il contratto di *franchising* Calzedonia non prevede alcuna *royalty* a favore dell'azienda. Calzedonia assiste il punto vendita prima e dopo l'apertura. Consulenti di area e di zona danno un supporto continuo al negozio. Grazie al sistema informatico, il punto vendita può riassortirsi quotidianamente e ricevere la merce entro due-tre giorni dall'ordine (fatta eccezione per i paesi più lontani come Russia e Brasile). Calzedonia aiuta inoltre a selezionare solo negozi in posizioni centralissime, pedonali o ad alto traffico, inseriti in comuni di almeno 30 mila abitanti, e garantisce la formazione necessaria per aprire e avviare il punto vendita: è previsto un corso teorico di prepara-

zione, seguito da un periodo di tirocinio nel negozio per far conoscere la gamma degli articoli e l'organizzazione delle vendite. Inoltre, Calzedonia organizza periodicamente *meeting* di aggiornamento professionale finalizzati ad accrescere il bagaglio professionale e le doti commerciali degli operatori. Infine, oltre a fornire cataloghi, oggettistica per la vetrina, poster e altro materiale di supporto al punto vendita, è la stessa Calzedonia a provvedere allo studio e alla realizzazione di campagne pubblicitarie a livello nazionale.

L'integrazione tra aspetti commerciali e produttivi è molto forte, creando così sinergie e risposte immediate per le esigenze della consumatrice finale. L'attore principale di tale integrazione è Sandro Veronesi, il quale, come precisa Marisa Golo, «è la persona che ha la visione integrata del processo, grazie alla sua esperienza in fatto di prezzi e di costi».

Il prodotto, ritenuto un punto focale dell'azienda, è seguito direttamente anche dal Presidente. La collezione nasce dalla collaborazione tra i membri dello staff prodotto, i quali disegnano il prodotto insieme agli assistenti, i consulenti commerciali di zona – i quali hanno il contatto diretto con i negozi e dunque con il cliente finale – ed i tecnici. I prototipi che superano la fase di selezione vengono industrializzati. Nella fase di selezione è importante «coniugare fattibilità operativa ed economica». Il Presidente pone anche attenzione al lato commerciale: «cerchiamo qualcosa di elegante, cerchiamo di innovare. Bisogna essere importanti per l'uomo, la donna e il bambino. Sono finiti in tempi in cui comandava la produzione e bastava avere il prodotto, anzi un prodotto, e al più il compromesso si raggiungeva concedendo uno sconto. Oggi la forza è nelle mani della distribuzione. Chi ha un DNA "troppo produttivo" fatica a intercettare le attese del cliente finale, anche se ha le risorse finanziarie e il fuoco produttivo per farlo. Per Calzedonia, che è nata nell'era distributiva, questa attenzione al cliente finale è qualcosa di congenito».

L'integrazione tra l'area produttiva e l'area commerciale trova nella struttura organizzativa solide fondamenta. Il modello organizzativo operativo fin dall'origine di Calzedonia si fonda su una struttura orizzontale progettata per aree di attività, che negli anni sono aumentate in relazione alla varietà e alla complessità delle attività e dei business via via sviluppati dal Gruppo<sup>2</sup>.

Ciascuna area di attività è presidiata da un responsabile, che risponde direttamente al consiglio di amministrazione.

L'efficacia del modello organizzativo si fonda sulla capacità dei diversi responsabili di coordinare le proprie attività in relazione alle linee strategiche e alla programmazione operativa proprie di ciascun marchio del Gruppo. In tal senso, pur in presenza di più stabilimenti produttivi e di stoccaggio della merce, nella sede del capogruppo sono concentrate la maggior parte delle attività di ricerca e sviluppo, le funzioni direzionali, finanziarie, amministrative e di programmazione della produzione.

Fino a qualche anno fa la filiera produttiva presidiata dalle società del Gruppo prevedeva che tutte le materie prime acquisite dai fornitori passassero per la sede cen-

---

<sup>2</sup> Le aree di responsabilità organizzativa in Calzedonia sono: Prodotto e industrializzazione; Commerciale Italia ed Estero; Amministrativa; Tesoreria e pianificazione finanziaria del Gruppo; Tecnica; Personale; Franchising; Comunicazione e immagine; E-commerce; Legale; IT; Business activity e area tecnica industriale, sicurezza e conformità; Logistica; Hotel "Veronesi La Torre"; Centri infanzia.

trale di Dossobuono (Verona) e fossero quindi spedite presso i paesi dove si svolge la produzione: Sri Lanka per la linea continuativa (prodotti venduti durante tutto l'anno), Croazia, Bulgaria, Romania e Serbia per la linea moda (prodotti legati alla stagionalità o comunque a specifiche collezioni), Cina per i costumi di Tezenis e Italia per la produzione di calze. Oggi il modello sta cambiando e, per quanto compatibile con il presidio della qualità, la tendenza è quella di evitare il transito di tutte le materie prime presso la sede centrale di Dossobuono, con risparmi in termini di costi e vantaggi di tempo: le materie prime vengono acquistate da fornitori locali dalle società estere che si dedicano alla produzione oppure da produttori europei che in tali paesi hanno aperto degli insediamenti o che si impegnano a spedirle autonomamente dall'Europa.

Completata la fase industriale, i prodotti arrivano presso i centri logistici di Vallese di Oppeano e di Menà di Castagnaro, per poi essere distribuiti ai punti vendita di tutto il mondo.

Il funzionamento della filiera è assicurato dal coordinamento tra i responsabili degli acquisti, quelli del controllo qualità delle materie prime e quelli della pianificazione. Allo stesso modo, i responsabili tecnici – coloro cioè che curano la costruzione e la modellazione dei (nuovi) capi – coordinano il proprio lavoro con quello dei responsabili di produzione. Spetta ai direttori di stabilimento il reperimento di fornitori o subfornitori locali, la determinazione di tempi e modi di produzione, il presidio della qualità dei prodotti, oltre che dell'efficienza e della produttività dei vari stabilimenti. Il direttore della logistica è responsabile delle movimentazioni di tutto il Gruppo in Italia e all'estero. Al riguardo, tutti i prodotti commercializzati dal Gruppo Calzedonia transitano per i magazzini di Vallese di Oppeano e Menà di Castagnaro (Verona), i quali dialogano continuativamente con i punti vendita della rete distributiva. Il magazzino di Vallese di Oppeano gestisce il marchio Calzedonia su una superficie di 35.000 mq, mentre il magazzino di Menà di Castagnaro gestisce i prodotti a marchio Intimissimi e Tezenis e i prodotti "fine serie" (inventati nelle precedenti stagioni e articoli di seconda scelta), su una superficie di circa 55.000 mq. Conferma l'idea di integrazione fra dimensione produttiva e dimensione commerciale il fatto che in questi magazzini, oltre ai prodotti commercializzati, vengono gestiti anche i materiali relativi al marketing e quelli necessari all'allestimento delle vetrine dei punti vendita, in linea con una politica organizzativa centralizzata.

Sul piano organizzativo, la gestione di questi magazzini è ormai completamente automatizzata e coperta con meccanismi di radio frequenza, dall'ingresso delle merce fino alla spedizione ai punti vendita. Supporta l'efficacia organizzativa un sistema informatico ormai esteso anche ai fornitori di materie prime di Calzedonia: quasi tutti, dai grandi produttori alle piccole tintorie locali, utilizzano il medesimo portale.

Un *team* composto dal responsabile della logistica distributiva del Gruppo e da un partner altamente qualificato cura lo sviluppo degli impianti distributivi del Gruppo, definendo i progetti di automazione e selezionando i fornitori delle soluzioni di automazione, anche con la collaborazione di altre aree aziendali oltre a quella dell'*information technology*.

Sul piano della struttura della rete di vendita, i responsabili commerciali pongono grande attenzione al rapporto con i *franchisee*, sviluppando una relazione fondata sulla crescita delle conoscenze e delle competenze. Peraltro, il presidio del mercato

anche con negozi di proprietà consente alla struttura commerciale del Gruppo di accrescere direttamente il proprio patrimonio di conoscenze relative al cliente finale.

Favorisce inoltre l'integrazione aziendale fra le diverse aree una comunicazione gestita internamente al gruppo, tramite uno staff operativo presso la sede centrale di Dossobuono (Verona): è compito di questo staff selezionare immagini, slogan e media sia in base al target di mercato e di prodotto di riferimento, sia soprattutto allo spirito con il quale ciascuno dei tre marchi appropria il mercato.

### 3. I risultati del Gruppo.

#### 3.1. Il posizionamento competitivo.

«I concorrenti di Calzedonia sono tutti e nessuno ... Penso sempre che tutti gli spazi di mercato siano aggredibili ... Siamo forti perché siamo molto flessibili ... Abbiamo successo grazie ad un insieme di elementi ... Vogliamo diventare forti fuori dall'Italia come lo siamo in Italia». Queste affermazioni, espresse da Sandro Veronesi, ben sintetizzano l'idea competitiva e i risultati raggiunti e attesi. In particolare, per il fondatore di Calzedonia non esiste un unico concorrente, ma piuttosto una pluralità di concorrenti diretti. «I concorrenti sono molto diversi tra loro: ci sono Yamamay, Triumph, Golden Lady, ma ci sono anche le grandi catene, come Zara e H&M, che vendono intimo e calzetteria, così come concorrenti sono tutti quegli operatori che tramite un negozio o con altre modalità distributive vendono prodotti come i nostri. Quelli che temiamo di più sono i concorrenti trasversali, perché, pur non essendo specializzati nei settori dove il nostro Gruppo è leader, dispongono comunque di una rete commerciale capillare. L'intimo-calzetteria ha forti particolarità rispetto all'abbigliamento in generale. Non è un caso che ci siano aziende specializzate in questo settore che non sono forti nell'abbigliamento e viceversa».

Appare difficile identificare un unico vantaggio differenziale rispetto ai concorrenti: il Gruppo Calzedonia può infatti contare su «un insieme di argomenti: buon rapporto qualità/prezzo, notorietà del marchio, prodotto che il cliente vuole in quel momento», in sintesi «un prodotto fatto bene, al prezzo giusto, con una adeguata pubblicità». Il *background* produttivo consente al Gruppo di avere un vantaggio molto significativo rispetto ai concorrenti specifici del settore: è opinione del fondatore che alcuni dei concorrenti «non beneficino della conoscenza diretta e del controllo dell'intera filiera produttiva. Fortunatamente alcuni grandi marchi sono poco interessati all'intimo e alla calzetteria, ma riteniamo molto importante osservarli, capirli, anche se fanno qualcosa di diverso da Calzedonia. I percorsi di colossi di successo come Zara e H&M sono per noi fonte d'ispirazione».

Volendo identificare il principale punto di forza del Gruppo, Veronesi non ha dubbi: «Siamo molto flessibili, continuamente ci adattiamo ad un mercato mutevole». Questa flessibilità – può sembrare un paradosso – deriva dal gestire internamente tutte le fasi del processo produttivo, senza ricorrere all'*outsourcing*. Il Gruppo Calzedonia ha una “gestione sinergica” della produzione e della commercializzazione ed è quindi in grado di intervenire sul processo produttivo non appena il mercato fornisce i sinto-

mi di un cambiamento nei *trend* della moda e nelle esigenze del cliente finale. Così sintetizza Marisa Golo: «La flessibilità di Calzedonia sta nell'essere un'azienda verticalizzata con una propria rete di vendita, che le permette di cogliere immediatamente che cosa si vende e che cosa non si vende. Siamo inoltre in grado di reagire prontamente per produrre quello che desidera la consumatrice finale. Se in una filiera l'anima distributiva – con la sua volubilità ma anche l'attenzione al cliente – e quella produttiva – con la sua rigidità e la voglia di efficienza – sono equi-potenti, e dunque nessuna delle due prevale, allora l'integrazione diventa un vantaggio e non una rigidità. Nel nostro caso questo equilibrio è più facilmente raggiungibile grazie al fatto che la sintesi viene gestita dal fondatore». La flessibilità si fonda dunque sull'integrazione e non su un modello di fornitura da terzi: «sarebbe stata un'altra storia se Calzedonia non avesse deciso di verticalizzarsi, non solo nei margini ma anche nella capacità di reagire ai cambiamenti, perché si sarebbe dovuta rapportare con fornitori terzi e adeguarsi a tempistiche completamente diverse da quelle che riesce a raggiungere da sola».

Grande impegno è rivolto alla gestione, alla valorizzazione e alla protezione dei propri marchi, che sono oggetto di registrazione nei paesi giudicati “strategici” sia dal punto di vista produttivo che commerciale. Al di là degli investimenti a sostegno del marchio, tutto deve essere coordinato: «è inutile investire sul marchio se poi i clienti non trovano i negozi o nei negozi non c'è il prodotto che desiderano. Per lanciare il marchio lavoriamo sui prodotti, il successo è la sintesi di un *mix* di comunicazione, di marchio, di *location* e, ovviamente, di prodotto ... ripeto, per valorizzare il marchio bisogna lavorare sui prodotti, che sono prodotti base e dunque non possiamo pensare di sostenere un marchio non adatto al prodotto. È dunque una gestione del marchio “integrale” quella che ha caratterizzato Calzedonia fin dalla sua nascita».

L'andamento del mercato e delle vendite della varie catene sono oggetto di monitoraggio continuo grazie ad un sistema informativo che consente alla Direzione di disporre ogni giorno delle informazioni relative agli incassi dei negozi. Non appena gli incassi non sono allineati alle attese – che si tratti di quelli di un singolo negozio, di quelli dei negozi di una certa area geografica, piuttosto che di quelli di uno dei marchi –, l'azienda si attiva immediatamente per capirne le motivazioni. Infatti, «la normalità è data dalla crescita».

Non sono invece previsti momenti di incontro con il cliente finale («per un'azienda come Calzedonia è difficile pensare all'implementazione di un *customer relationship management* ... noi vendiamo prodotti d'impulso, che posso essere acquistati anche in altri negozi ... se li comprano da noi è perché il *brand* piace»). Sono tuttavia previsti regolari momenti di incontro con i responsabili commerciali: «il lunedì pomeriggio mi incontro con i responsabili vendite e gli area manager, i quali stando nei negozi hanno il polso della situazione».

La clientela chiave è costituita dai giovani («oggi è infatti la madre che chiede consigli alla figlia», precisa Marisa Golo). La strategia di marketing, che fa leva sulla bellezza delle modelle, fa sì che la potenziale cliente proietti se stessa nella veste della testimonial che di volta in volta appare sui manifesti o in TV. Sia essa Irina Šajchislamova, Bianca Balti o Alyssa Miller. L'esperienza di consumo che riguarda l'acquisto dei prodotti di intimo è di solito personale: l'acquisto “in solitaria” o con la collaborazione di amiche restano le modalità d'acquisto prevalenti. L'attività di comunicazione è realiz-

zata internamente avvalendosi di volta in volta di agenzie specializzate o *free lance* in funzione del progetto da realizzare. Nel tempo il Gruppo si è impegnato in importanti campagne pubblicitarie, realizzate tramite affissioni, campagne stampa, spot televisivi, ecc.

Le strategie e le performance competitive dei principali marchi del Gruppo rispetto ai concorrenti sono descritte di seguito, anche sulla base di quanto emerge da una ricerca commissionata nel 2010 da Calzedonia alla società di consulenza Sita Ricerca, specializzata in analisi commerciali sul settore tessile (tabella 7 e box 2, 3 e 4).

**Tabella 7. Quote di mercato dei principali marchi del Gruppo e dei competitor in Italia.**

	2008		2009	
	Spesa %	Volume %	Spesa %	Volume %
Intimissimi	5,3	2,9	5,4	3,1
Calzedonia	4,7	4,7	4,7	5,0
Yamamay	2,7	0,9	3,0	1,1
Benetton	1,4	0,5	1,3	0,5
Tezenis	1,8	1,5	2,8	2,1
Golden Point	2,2	2,1	2,5	2,3
Etam	0,1	0,1	0,1	0,1
Lovable	0,4	0,1	0,5	0,2
Fruscio	0,1	0,0	0,0	0,0
Oysho	0,2	0,1	0,3	0,1

### Box 2. Il posizionamento competitivo di Calzedonia.

Calzedonia, nonostante la crisi del settore della calzetteria, è riuscita a ottenere risultati positivi: il numero di clienti è lievemente aumentato, superando i cinque milioni di persone. Inoltre i clienti, pur riducendo considerevolmente la loro spesa, hanno concentrato gli acquisti presso Calzedonia, determinando un aumento della *share wallet* del marchio. La spesa *pro-capite* presso l'insegna è un po' diminuita, ma meno della spesa media complessiva. Il core business "d'origine" dell'insegna ha tenuto molto bene (Calzedonia è fra i pochi marchi di calze da donna a evidenziare un *trend* positivo), mentre maggiori difficoltà hanno registrato il comparto maschile e il mare. Il tasso di fedeltà dei clienti Calzedonia resta sostanzialmente stabile rispetto a quanto osservato due anni fa, su un valore leggermente superiore al 50% che, come già osservato a proposito di Intimissimi, e visto il contesto di mercato, caratterizzato da selettività e forte pressione competitiva, è un valore da ritenersi senz'altro soddisfacente. L'analisi dell'evoluzione dei caratteri socio-demografici mette in evidenza quanto segue: *i*) il target si va confermando giovane, ma si allarga anche a fasce più adulte, infatti dai 15 ai 24 anni si rilevano molti nuovi clienti ed anche un elevato tasso di fedeltà; tra i 25 ed i 34 anni il saldo è stabile, ma risulta anche una significativa componente di clienti abituali; tra i 45 ed i 54 anni si rileva un notevole contributo di nuovi clienti. Nelle età più adulte è elevata la quota di abbandoni (forse verso *format* più economici); *ii*) vi è un elevato *turnover* nel target maschile, vi è poca fedeltà,

ma il saldo è leggermente positivo; *iii*) nel Nord resta alto il tasso di fedeltà e la maggiore acquisizione di clienti si ha nel Sud; *iv*) il target tende a focalizzarsi sui livelli socio economici più elevati dove maggiore è la quota relativa di acquisizioni. La perdita di importanza del negozio indipendente multi-marca si riflette anche sulle scelte del cliente Calzedonia. La vocazione di questo target è sempre più verso il monomarca. La concentrazione della spesa presso Calzedonia, testimoniata dall'aumento della *share wallet*, ha generato una riduzione della spesa dei clienti verso *format competitor*, almeno nel comparto calzetteria. Fughe lievemente crescenti verso altre insegne (Yamamay e Tezenis) si rilevano invece per il mare, dove Calzedonia ha mostrato una performance meno brillante.

### **Box 3. Il posizionamento competitivo di Intimissimi.**

Intimissimi ha via via consolidato la sua posizione di leader incrementando leggermente la sua quota di mercato. In un mercato complessivamente in calo, questo risultato è stato ottenuto grazie ad un ulteriore, lieve aumento del numero di clienti (che ha raggiunto quota 4,267 milioni nel 2009) e ad un miglioramento della *share wallet* (29,4% sempre nel 2009). Il *brand* si mostra dunque in grado di sia "attirare" nuovi clienti, sia di ottenerne una certa fidelizzazione. È stato inoltre osservato: *i*) uno spostamento dei clienti verso le fasce di età più adulte; da notare che vi è comunque una elevata quota di "fedeli" presso i giovani, ma la maggior mobilità del target corrisponde anche ad un continuo ricambio degli individui; *ii*) un guadagno nel target maschile, che pure resta numericamente assai ridotto; *iii*) una maggior fedeltà nelle aree del nord-ovest; *iv*) un lieve guadagno di clienti di classe socio economica elevata. Il target Intimissimi è sempre più orientato verso il monomarca, in linea con l'andamento generalizzato di un mercato che sta abbandonando sempre più il negozio multi-marca per dirigersi verso la distribuzione integrata. Le insegne la cui sovrapposizione con Intimissimi risulta crescente sono Tezenis (la più sovrapposta), il che avvalorava l'ipotesi precedentemente avanzata di uno "spostamento" delle classi più giovani verso questo *brand*, H&M e Golden Point. Yamamay non ha invece sottratto molte opportunità ad Intimissimi. Poco significativa è la quota di spesa destinata dal target Intimissimi agli ipermercati.

### **Box 4. Il posizionamento competitivo di Tezenis.**

Tezenis è una delle insegne più dinamiche dell'intero settore. Ha conseguito infatti un notevole incremento della quota di mercato (da 1,8% nel 2008 a 2,8% a fine 2009), migliorando il suo posizionamento in tutte le componenti della quota di mercato. Il numero di clienti ha superato i 3,5 milioni, con un aumento della potenzialità complessiva di spesa del target. Inoltre aumenta la spesa *pro capite* nell'insegna e conseguentemente anche la *share wallet*. Tezenis, dunque, oltre ad attirare un numero molto maggiore di persone, è riuscita ad incrementare anche la fedeltà dei clienti. Analizzando l'evoluzione del profilo socio-demografico si nota che: *i*) l'insegna, anche ampliando significativamente il proprio target da punto di vista del numero assoluto dei clienti, resta focalizzata decisamente sui giovani; *ii*) l'espansione sta avvenendo in misura maggiore (in termini relativi) fra gli uomini; *iii*) il nord ha accolto molto favorevolmente il *format*, in precedenza più gradito al centro; *iv*) l'insegna è

posizionata su un target medio-basso, ma l'ampliamento del numero di clienti sta man mano determinando un aumento dei clienti anche nelle fasce medio-alte di popolazione; v) il target Tezenis è, esattamente come quello di Intimissimi, decisamente orientato al negozio monomarca, sia in termini assoluti, sia tendenziali; le insegne con cui la sovrapposizione è in crescita sono Calzedonia e Golden Point; vi) il cliente Tezenis si sta invece allontanando da Intimissimi e Yamamay. La connotazione sociale più bassa del cliente Tezenis enfatizza la frequentazione degli ipermercati, che però stanno perdendo di importanza nel *mix* di spesa dei clienti. Evidentemente la sola politica del "prezzo basso" adottata fino ad ora da questo format non basta più a stimolare gli acquisti ed ha ricevuto un vero e proprio "attacco" da parte di Tezenis che, a prezzi confrontabili, offre prodotti molto più *fashion* ed una esperienza di acquisto assai più suggestiva.

In relazione alla capacità di Calzedonia di acquisire e di mantenere quote di mercato significative, Sandro Veronesi dichiara: «Sono abbastanza contento dei risultati raggiunti, ma vorrei fare meglio». La maggior parte dei concorrenti ha quote marginali se poste a confronto con Calzedonia, «ma noi dobbiamo stare sempre attenti a ciò che succede sui diversi mercati, non un solo mercato». Come esempio cita la Cina: «i cinesi sono concorrenti trasversali pericolosi, hanno una palestra enorme che è il loro mercato interno, sono abituati a lavorare tanto, tantissimo anche senza guadagnare».

Anche Marisa Golo ha le idee chiare: «Il marchio Calzedonia è l'unico che è partito dal cliente – capendo che cosa vuole la consumatrice – e ha continuato a crescere con questa vocazione di grande attenzione al punto vendita. Se parliamo di Intimissimi, il successo si fonda sul fatto che ha trasformato l'intimo, che era un qualcosa praticamente da nascondere, in qualcosa di esternabile ... ha cioè scoperto l'intimo nel vero senso della parola ... inoltre lo ha rinnovato valorizzandolo e puntando molto sul colore e sulla fantasia».

Queste idee – che al momento della loro introduzione sono parse così innovative – a ben vedere appaiono in qualche modo imitabili. In effetti, rileva Marisa Golo, «Alcuni concorrenti sono andati nella nostra stessa direzione». Tuttavia, «Calzedonia è partita molto prima e si sa che chi parte primo e non batte la fiacca, ma anzi continua a innovarsi ... beh, mantiene il vantaggio. Finora Calzedonia ha rinnovato così tanto da non rallentare la crescita e farsi raggiungere ... certo dobbiamo sempre correre, la forza che abbiamo acquisito fa sì che se non facciamo grossi errori possiamo resistere a quelli piccoli che inevitabilmente si possono compiere». D'altronde, l'idea della crescita è il *leitmotiv* di Calzedonia, come le performance economico-finanziarie confermano.

### 3.2. I risultati economico-finanziari.

«L'azienda va bene se il fatturato è sempre in crescita ... La normalità è data dalla crescita ... Tanto il 2010 quanto il 2011 sono stati anni di crescita (rispettivamente +15% e +12% rispetto all'anno precedente), così come tutti gli altri. Eravamo cresciuti del 13% anche nel 2009, anno che aveva rappresentato una battuta di arresto per il settore moda. Peraltro, il nostro fatturato è realizzato quasi esclusivamente in Italia e

in Europa, mentre generalmente tutti crescono grazie alle vendite in Asia. L'estero resta l'obiettivo principale di crescita: i mercati sono ricettivi e la curiosità attorno al *brand* da parte degli stranieri è crescente. Ad esempio l'apertura a Londra del negozio Tezenis in Oxford Circus nel 2007 è stata come una sorta di "vetrina planetaria" che ha fatto sì che sempre più richieste di apertura di negozi provengano dall'estero» (figura 1).

In una classifica stilata da Mediobanca per l'anno 2010, Calzedonia compare come la sesta società per fatturato nel settore moda italiano (dopo Benetton, Prada, Armani, Only The Brave e Max Mara) e, sulla base delle informazioni disponibili per l'anno 2011, sembra destinata a scalare ulteriori posizioni. Calzedonia non ha subito le influenze della congiuntura negativa degli ultimi anni, durante i quali alcuni marchi hanno registrato significativi rallentamenti. Il Gruppo Calzedonia ha inoltre visto aumentare sia l'Ebitda sia l'Ebit fino al 2010 (passati rispettivamente da 249 a 261 e da 155 a 187 milioni di euro), mentre una leggera flessione si è registrata nel 2011: l'Ebitda è sceso a 257 milioni di euro e l'Ebit a 173 milioni di euro. Questo calo può essere ricondotto all'aumento del costo delle materie prime, oltre che all'aumento delle imposte indirette stabilito dai vari governi europei: il Gruppo Calzedonia ha deciso di non riversare tali aumenti sui prezzi di vendita, a tutela dei clienti finali.

La gestione finanziaria assorbe l'1% del fatturato negli esercizi 2009, 2010 e 2011, contro il 2% degli esercizi 2007 e 2008. Il risultato netto, dopo aver superato i 140 milioni sia nel 2009 che nel 2010, nel 2011 si è attestato a 134 milioni, pari al 10% del fatturato (tabelle 8 e 9).

**Figura 1 . Un negozio con insegna Tezenis a Londra, Oxford Circus.**



**Tabella 8. Fatturato del Gruppo Calzedonia per marchio (mln di euro).**

	2011		2010		Var. 2011/10	2009		Var. 2010/09
<b>Calzedonia</b>	420	32%	373	33%	12%	325	32%	15%
<b>Intimissimi</b>	444	34%	409	36%	9%	394	39%	4%
<b>Tezenis</b>	321	25%	255	23%	26%	206	20%	24%
<b>Outlet</b>	39	3%	34	3%	16%	31	3%	9%
<b>Falconeri</b>	9	1%	5	0%	69%	3	0%	57%
<b>Altro</b>	63	5%	51	5%	23%	47	5%	10%
<b>Totale</b>	<b>1.295</b>	<b>100%</b>	<b>1.128</b>	<b>100%</b>	<b>15%</b>	<b>1.006</b>	<b>100%</b>	<b>12%</b>

**Tabella 9. Performance reddituali del Gruppo Calzedonia (mln di euro).**

	2011		2010		2009		2008		2007	
Ricavi delle vendite	1.295	100%	1.128	100%	1.006	100%	889	100%	773	100%
Costo del venduto	484	37%	416	37%	349	35%	307	35%	259	33%
<i>Margine di contribuzione</i>	<i>811</i>	<i>63%</i>	<i>712</i>	<i>63%</i>	<i>657</i>	<i>65%</i>	<i>582</i>	<i>65%</i>	<i>514</i>	<i>67%</i>
Costi esterni operativi	390	30%	321	28%	292	29%	275	31%	232	30%
Ricavi gestioni accessorie	14	1%	16	1%	14	1%	11	1%	8	1%
<i>Valore aggiunto</i>	<i>435</i>	<i>34%</i>	<i>407</i>	<i>36%</i>	<i>379</i>	<i>38%</i>	<i>317</i>	<i>36%</i>	<i>291</i>	<i>38%</i>
Costo del personale	178	14%	146	13%	130	13%	112	13%	87	11%
<i>Ebitda</i>	<i>257</i>	<i>20%</i>	<i>261</i>	<i>23%</i>	<i>249</i>	<i>25%</i>	<i>206</i>	<i>23%</i>	<i>203</i>	<i>26%</i>
Ammortamenti e acc.ti	83	6%	74	7%	68	7%	58	6%	49	6%
<i>Ebit</i>	<i>174</i>	<i>13%</i>	<i>187</i>	<i>17%</i>	<i>181</i>	<i>18%</i>	<i>148</i>	<i>17%</i>	<i>155</i>	<i>20%</i>
Ris. Ges. finanziaria (Rgf)	16	1%	6	1%	10	1%	19	2%	18	2%
Risultato ante imposte	158	12%	181	16%	171	17%	129	15%	136	18%
Imposte	24	2%	35	3%	27	3%	21	2%	28	4%
<i>Risultato netto (Rn)</i>	<i>134</i>	<i>10%</i>	<i>146</i>	<i>13%</i>	<i>144</i>	<i>14%</i>	<i>109</i>	<i>12%</i>	<i>109</i>	<i>14%</i>

Negli ultimi anni il Gruppo ha effettuato rilevanti investimenti industriali sia per completare la verticalizzazione della struttura, sia per controllare i costi di produzione attraverso un continuo rinnovamento e miglioramento delle strutture produttive (acquisto di linee di movimentazione interna automatizzate, di fabbricati, di macchine circolari ad utilizzo industriale, adeguamento e installazione di nuovi impianti di aspirazione, di condizionamento, di vaporizzazione, oltre ad investimenti per la produzione delle coppe da utilizzare nella produzione di corsetteria e costumi da bagno). Le società commerciali hanno perseguito obiettivi di ampliamento e miglioramento qualitativo della rete di punti di vendita anche tramite l'acquisizione di posizioni di prestigio nelle

più importanti *location* commerciali, oltre che di arredi, impianti, attrezzature per punti vendita e software.

Questi investimenti hanno determinato un incremento significativo del totale attivo netto (dai 674 milioni di euro del 2007 ai 1.148 milioni del 2011), ma non hanno affatto inciso sul rapporto di indebitamento (progressivamente ridottosi dallo 0,45 del 2007 allo 0,08 del 2010 e allo 0,21 del 2011), anche grazie al significativo contributo finanziario della gestione operativa: il rapporto tra Pfn e Ebitda è passato dall'1,03 del 2007 allo 0,77 del 2011, grazie all'incremento del risultato operativo ante ammortamenti e svalutazioni oltre che alla riduzione dell'indebitamento finanziario netto (Tabelle 10 e 11).

**Tabella 10. Valori patrimoniali del Gruppo Calzedonia (mln di euro).**

	2011		2010		2009		2008		2007	
Attività immobilizzate nette	797	69%	630	70%	586	69%	533	67%	458	68%
Cap. circ. netto operativo	432	38%	265	30%	269	31%	259	33%	215	32%
Totale attivo netto	1.148	100%	895	100%	855	100%	792	100%	674	100%
Posizione fin. netta (Pfn)	198	17%	67	7%	164	19%	243	31%	209	31%
Patrimonio netto (Pn)	950	83%	828	93%	691	81%	549	69%	464	69%

**Tabella 11. Alcuni indicatori di bilancio del Gruppo Calzedonia.**

	2011	2010	2009	2008	2007
Roi (Ebit / Tot. attivo netto)	15,2%	20,9%	21,2%	18,7%	22,9%
Ros (Ebit / Ricavi di vend.)	13,4%	16,6%	18,0%	16,6%	20,0%
Costo del debito (Rgf / Pnf)	7,9%	9,7%	6,2%	7,7%	8,8%
Roe (Rn / Pn)	14,1%	17,7%	20,9%	19,8%	23,4%
d (Pfn / Pn)	0,21	0,08	0,24	0,44	0,45
Pfn / Ebitda	0,77	0,26	0,66	1,18	1,03
Pn / Attivo immobilizzato	1,19	1,31	1,18	1,03	1,01

Gli investimenti in pubblicità assorbono circa il 7-8% del fatturato consolidato: «non lesiniamo in pubblicità, ne facciamo decisamente molto di più, in valore assoluto, dei nostri concorrenti. Come abbiamo fatto nel 2011, anche per il 2012 abbiamo programmato campagne televisive importanti anche all'estero, in particolare in Russia e in Spagna. Sono campagne istituzionali per consolidare il marchio, senza mai dimenticare che questi grossi investimenti devono essere accompagnati da un prodotto che piace e da un bel negozio».

Come testimoniano i risultati raggiunti, il costo delle campagne pubblicitarie, interamente speso a conto economico, e l'ammortamento degli investimenti industriali comunque non impediscono al Gruppo di realizzare margini operativi importanti. Il raggiungimento di tali margini rappresenta – afferma la dott.ssa Golo – «il

frutto di tante attività che creano valore. Questo valore deriva innanzitutto dal saper continuamente innovare i prodotti, grazie allo staff che lavora attorno alle collezioni. Questi margini arrivano anche grazie all'attività di industrializzazione del prodotto: per quanto possibile, si lavora cercando di non modificare il processo produttivo e i materiali, ottimizzando i processi produttivi, la gestione dei materiali ... insomma, riuscendo a risparmiare mezzo minuto, piuttosto che 50 centesimi. Tutto questo purché per il consumatore non cambi nulla, nel senso che abbia comunque sempre tra le mani un prodotto bello e nuovo». Una volta definito il design del nuovo prodotto, «ci si chiede se cucendo la maglia in un modo meno costoso di un altro il risultato finale, anche agli occhi del consumatore, non cambia». Si può parlare di una “innovazione ragionevole”, in base alla quale l'azienda ha via via imparato a dosare con parsimonia la carica di innovazione propria dei prodotti, della tecnologia, dei mercati, consapevoli che non va sprecata. L'innovazione è una risorsa preziosa che costa: per crescere non bisogna usare sempre tutta l'innovazione possibile. Non serve, può fare danni. Un passo alla volta.

### *3.3. Le risposte del Gruppo alla crisi.*

«La crisi l'abbiamo sentita poco. Potremmo quasi dire che l'abbiamo letta sui giornali». Così Sandro Veronesi risponde alla domanda su quale sia stato l'impatto su Calzedonia della crisi finanziaria globale scoppiata nel 2008. «Da sempre abbiamo posto attenzione al rapporto qualità/prezzo, e anche per questo pensiamo che i nostri clienti siano rimasti fedeli». Durante la crisi «il costo di alcuni tessuti e materie prime è aumentato anche del 40%. In questo periodo il nostro atteggiamento nei confronti dei prezzi è stato quello di decidere di non ribaltare questo aumento sui negozi». Conseguentemente i margini di Calzedonia si sono ridotti: il margine di contribuzione rapportato ai ricavi di vendita è passato dal 67% del 2007 al 63% del 2011, mentre il Ros è passato dal 20% del 2007 al 13,4% del 2011. Tuttavia, «abbiamo continuato a crescere in termini di fatturato» (passato dai 773 milioni di euro del 2007 ai 1.295 milioni del 2011), «proponendo continuamente nuove iniziative, come ad esempio l'operazione di riciclo dei reggiseni usati». Peraltro, lo stesso Veronesi ritiene che molti dei prodotti commercializzati dai vari marchi, Tezenis in particolare, abbiano «un prezzo che non lo vedi», cioè sufficientemente basso da non preoccupare il potenziale cliente che entra in negozio anche solo per curiosare e che poi decide di acquistarli appunto perché poco costosi.

Prudente è il giudizio della dott.ssa Marisa Golo: «abbiamo posto grande attenzione alla crisi del 2008, così come poniamo grande attenzione a quella di questi giorni. Sia nel 2008 sia oggi non vogliamo che il prezzo finale ne risenta, a tutela del cliente finale e del nostro obiettivo di far crescere il fatturato». Nei momenti di crisi, Calzedonia è intervenuta – ed è intenzionata ad intervenire – mediante promozioni (come il citato “riciclo dei reggiseni”), grazie al fatto che «i margini di cui disponiamo consentono di farlo. Inoltre la situazione del nostro Gruppo ci ha consentito di continuare ad investire massicciamente in pubblicità».

Calzedonia presta grande attenzione ai clienti finali – «sappiamo bene che il loro potere di acquisto si è ridotto» –, così come alla situazione economico-finanziaria degli affiliati: «non appena notiamo una flessione negli incassi di un negozio ci chiediamo il motivo ... ha un cantiere davanti alla vetrina o i problemi sono altri e più gravi?». Grande attenzione è posta anche ai fornitori europei («devono poter garantire continuità di fornitura e quindi permetterci di mantenere costante la qualità dei nostri prodotti»). In sintesi, Marisa Golo fa notare che «l'azienda ha potuto decidere di guadagnare meno ma non ha dovuto cambiare il modo di lavorare», mantenendo intatta l'articolazione del proprio sistema produttivo e della rete di vendita.

Sull'ipotesi che la crisi abbia cambiato il consumatore, Veronesi ritiene che «il consumatore sia in costante evoluzione, anche se è difficile descriverlo perché ogni mercato e ogni prodotto ha la sua sfumatura. Sicuramente oggi il consumatore è più attento e alla ricerca di una motivazione più forte per i soldi che spende ... per questo motivo stiamo sempre pensando a qualcosa di nuovo da offrire».

### *3.4. Il senso di appartenenza, l'attenzione ai collaboratori e le iniziative "sociali".*

La tensione verso la crescita, realizzata attraverso l'innovazione e mediante un'attenzione sistematica all'organizzazione, qualifica il senso di appartenenza di chi compone "il gruppo". Nel quale si cresce prevalentemente da giovani e non si arriva "da grandi". «Il senso di appartenenza al gruppo è stimolato dal momento in cui il neo-assunto entra in azienda»: il "percorso normale" è quello che prevede che il neo-assunto trascorra un periodo di formazione nei negozi. Sono infatti poche le assunzioni di dipendenti di "alto livello", i neo-assunti sono per lo più giovani, per i quali una prima esperienza nei negozi è ritenuta indispensabile al di là della funzione che saranno poi impegnati a ricoprire in azienda. Leggermente diverso è il discorso per il marchio di recente acquisizione: il personale dipendente di Falconeri ha infatti un'età media più elevata e il Gruppo sta lavorando per trovare la soluzione più adatta per gestire al meglio persone con una cultura aziendale sicuramente diversa da quelle dei dipendenti che lavorano per gli altri *brand* del gruppo.

«Più vado avanti, più mi rendo conto che sono tanto complesse le cose da capire e le persone. Sono convinto che il 5% delle persone siano positive in qualsiasi contesto, il 5% siano negative e il restante 90% si adegui ai sentimenti dominanti in un certo ambiente. E quindi la responsabilità è di chi comanda, in una azienda, in uno Stato, in una congregazione religiosa, in un'università. Quando sento che le aziende vanno male per colpa del sindacato penso non sia vero. Vanno male per colpa dell'imprenditore che non ha saputo gestire le situazioni. Non abbiamo mai avuto un giorno di sciopero in azienda. Sono al tavolo e lavoro fianco a fianco con i miei collaboratori. Anche perché l'azienda è nata dopo certi periodi storici, si è creato un clima di compartecipazione che abbiamo poi coltivato con tante iniziative». D'altro canto, sottolinea Marisa Golo, «la porta di Sandro è sempre stata aperta per tutti».

Marco Carletto ritiene che una leva che stimola i lavoratori di Calzedonia sia quella dell'«emulazione raggiungibile: molti lavoratori infatti percorrono il percorso

che li vede passare da dipendenti a imprenditori e imprenditrici, gestori di un negozio del gruppo», consapevoli del fatto che «L'azienda mi aiuta nell'aprire il negozio». «Infatti tante nostre collaboratrici possono dire ... ce l'ha fatta Stefania, ce l'ha fatta Margherita, posso farcela anch'io», precisa Marisa Golo. «Un altro aspetto che riteniamo fornisca motivazione – continua Carletto – è la costante ricerca di creazione di cultura tecnica all'interno dell'azienda. Ciò significa crescere professionalmente, ricorrere meno a consulenti esterni, abituarsi a risolvere le situazioni tra di noi». Lo spirito di emulazione può essere colto anche da chi lavora in sede, dove tante persone hanno assunto velocemente responsabilità e incarichi importanti per il Gruppo. E quando l'avventore – sia esso fornitore o cliente-partner, banchiere o professionista – esce da Calzedonia porta dentro di sé la carica che muove dall'imprenditore ma che è ormai dell'organizzazione, profondamente radicata nelle persone e nei gruppi di lavoro, negli uffici, persino nel loro confrontarsi duro e implacabile nel momento decisivo dell'allestimento delle “nuove collezioni”, per far emergere l'idea che tenga, che si affermi, che faccia vincere tutti insieme. Eppure, questa tensione straordinaria verso il lavoro non va a scapito della singola persona, perché il lavoro è solo una dimensione: l'azienda non valuta i propri collaboratori per il tempo che trascorrono in ufficio, bensì sui risultati che sanno raggiungere. Ci tiene che i collaboratori abbiano altre relazioni, altri momenti personali di realizzazione, altre occasioni per crescere. Anche per pensare, per riposare e per divertirsi.

Un ulteriore tassello per la diffusione dei valori di fondo del Gruppo è l'incontro che si tiene all'inizio di ogni anno. In tale occasione si dà conto dei risultati raggiunti e dei progetti in corso. «È un bel momento di aggregazione, ma sia chiaro che le informazioni passano anche durante tutto l'anno ... i dipendenti non si stancano di parlare di Calzedonia, in ufficio, nei corridoi, al ristorante». Da questo punto di vista la riunione annuale rappresenta «un qualcosa in più» rispetto ad un sistema di comunicazione non formalizzato ma molto intenso. È comunque qualcosa di importante e per questo «partecipano tutti i livelli», dagli operai ai manager. Le riunioni con i collaboratori sono utili per spiegare a ciascuno «che cosa deve fare per fare il bene dell'azienda».

«È un dato di fatto che trovarsi insieme a lavorare otto ore al giorno crea una comunità, come lo può essere qualsiasi altra comunità umana: la famiglia, la scuola, il monastero. Il fatto di cercare di avere un'armonia, che non vuol dire per forza pensare nello stesso modo, non avere discussioni, ma avere un'appartenenza e un modo sereno e sincero di affrontare le discussioni, secondo me non è un limite al profitto dell'azienda, ma un acceleratore. Perché così le persone fanno il proprio lavoro in maniera convinta». Con questa visione dell'azienda, il fondatore si attende che tutti i propri dipendenti «si diano da fare ... si impegnino ... mostrino dedizione ... Assumiamo persone per acquisire capacità professionali verificando in particolare la volontà di impegnarsi sulle problematiche professionali, ... puntiamo su persone che hanno voglia di mettersi in gioco. Abbiamo bisogno di persone motivate, sincere e capaci».

In quest'ottica si comprende il desiderio di «ascoltare sempre di più i collaboratori» e di coinvolgerli quotidianamente nel percorso di crescita del gruppo. La principale leva per motivare i lavoratori è quella di «farli partecipare alle decisioni». Più dello strumento dell'incentivazione economica, il fondatore ritiene che i dipendenti «non

vadano criminalizzati in caso di errori: la partecipazione non la crei con i soldi. Gli aumenti retributivi, che comunque continuano a essere concessi con regolarità (ogni anno adeguiamo gli stipendi), non avvengono sulla base di schemi formalizzati, ma sulla base dei risultati che i collaboratori raggiungono. I dipendenti accettano di buon grado un percorso di crescita non formalizzato, consapevoli che sarà il campo a promuoverli». Pur disponendo di una forza lavoro molto giovane, «il turnover è basso».

L'attenzione ai propri dipendenti – che si sostanzia anche in una serie di azioni e servizi a favore degli stessi (box 5) – appare centrale nella visione del fondatore: «Noi operiamo in contesti economico-sociali diversi. Quello dello Sri Lanka è diverso dall'Italia. Cerchiamo di avere degli standard aziendali comuni contestualizzati in quello che sono le realtà locali. Per esempio: il salario nello Sri Lanka è molto diverso da quello in Italia. Però le fabbriche nello Sri Lanka e in Italia hanno lo stesso standard di sicurezza, pulizia, gli stessi sistemi organizzativi, ecc. Cerchiamo di avere un comportamento corretto e contestualizzato rispetto a dove sono collocate le unità produttive e commerciali del nostro Gruppo».

### **Box 5. Azioni e servizi a favore dei dipendenti.**

I dipendenti del Gruppo:

- usufruiscono dell'asilo nido e della scuola dell'infanzia aziendali con orari e periodi di apertura collimanti con le esigenze lavorative aziendali;
- beneficiano di uno sconto del 30% su tutti i prodotti dei *brand* commercializzati dal Gruppo;
- frequentano corsi di lingua impartiti in azienda;
- con un modico contributo possono pranzare al ristorante dell'Hotel "Veronesi La Torre", di proprietà del Gruppo e adiacente la sede di Calzedonia Spa a Dossobuono di Villafranca o, nel caso delle altre sedi, nei ristoranti convenzionati;
- beneficiano di convenzioni con aziende del settore terziario e della ristorazione (tra cui assicurazioni, banche, teatri e circoli sportivi, bar, hotel, negozi di abbigliamento, negozi di elettronica, gioiellerie, concessionarie e autofficine, agenzie viaggi, servizi di vigilanza, parrucchieri);
- accedono con tariffe agevolate al centro benessere, alla palestra e alla piscina dell'Hotel "Veronesi La Torre";
- partecipano a incontri di formazione sulle tematiche aziendali aderenti al percorso di crescita programmato;
- hanno una copertura assicurativa aggiuntiva a quella prevista per legge;
- godono di una copertura integrativa quando per motivi di lavoro viaggiano all'estero (infortunio, malattia, emergenza medica, furto o danneggiamento del bagaglio);
- possono avere gratuitamente vaccini antinfluenzali;
- possono partecipare con tariffe agevolate a corsi di sci e gite sulla neve con la Tezenis Ski Team;
- godono di un servizio di *counseling* gratuito.

«L'azienda destina una quota degli incassi a una fondazione, la quale porta avanti progetti in campi diversi». La Fondazione San Zeno, il cui motto è "Studio, Formazione, Lavoro", opera in Italia e all'estero, promuovendo progetti nel campo dell'istruzione, della formazione professionale e della creazione di lavoro. In particola-

re, la Fondazione sostiene progetti di cooperazione allo sviluppo in Europa, Asia, Africa e America del Sud: la «Fondazione si propone di sostenere persone che si trovano a vivere situazioni di grave disagio e difficoltà, aiutandole a costruire una propria autonomia di pensiero prima ed economica poi. Credere in un mondo diverso significa offrire opportunità concrete: migliorare le condizioni di vita, offrire una speranza per il futuro». Con questa *mission*, la Fondazione San Zeno ha tre ambiti di intervento:

- *studio*. Promuove l'istruzione primaria, secondaria e universitaria con attività di alfabetizzazione e di studio che coinvolgono bambini, ragazzi, adulti; finanzia inoltre la costruzione di scuole e l'acquisto di materiale scolastico;
- *formazione*. La fondazione favorisce la formazione professionale come mezzo per entrare nel mondo del lavoro e la formazione umana come strumento per credere in se stessi e nelle proprie capacità;
- *lavoro*. Attraverso l'avvio di piccole attività agricole e artigianali, la Fondazione si prefigge l'obiettivo di sviluppare le economie locali nel rispetto dei contesti sociali ed etnico-culturali in cui si realizzano (tabella 12).

Il Gruppo Calzedonia sostiene la Fondazione destinando una cifra corrispondente al 3% degli incassi di ottobre e novembre dei negozi Calzedonia e Intimissimi (tabella 13).

**Tabella 12. Numero e tipologia dei progetti supportati dalla Fondazione San Zeno dalla costituzione a fine 2010.**

Tipologia progetto	Totale progetti	Europa	Africa	America Latina	Asia
Studio	107	34	32	23	18
Formazione	162	52	38	43	29
Lavoro	123	32	34	22	35

**Tabella 13. Fondi raccolti dalla Fondazione San Zeno (euro).**

Anno	Fondi raccolti
2006	3.105.000
2007	3.510.000
2008	3.700.000
2009	4.010.000
2010	4.300.000

Raggiunti significativi traguardi in ambito sociale e di coesione con i propri *stakeholder*, l'azienda desidera verificare il grado di diffusione nel Gruppo dei suoi principi-guida. In questa direzione si colloca il progetto "Passato e Futuro", che mira a «far

dire ai dipendenti “storici” quali sono i valori che hanno portato Calzedonia dov'è oggi». L'idea è quella di raccogliere indicazioni da trasmettere alle “nuove leve”. Così Marisa Golo: «Vogliamo, in occasione dei venticinque anni dell'azienda, condividere il percorso fatto per arrivare fino a qui, andando oltre la storia dei singoli. Vogliamo quindi trasmettere alle persone nuove valori, vettori, che cosa abbiamo fatto, deciso ... Vogliamo creare un gruppo per confrontarci su questioni chiave dell'azienda, acquisire maggiore consapevolezza». Il progetto al momento in cui si scrive è in fase di definizione (box 6).

### **Box 6. Gli interrogativi all'origine del progetto “*Passato e Futuro*”.**

Gli interrogativi di fondo che animano chi in Calzedonia c'è da sempre nello sviluppo del progetto “*Passato e Futuro*” sono, secondo le parole del dott. Veronesi, i seguenti:

- «come è possibile trasmettere ai nuovi collaboratori i valori che hanno guidato il nostro sviluppo?
- quali sono i valori del passato che dobbiamo sviluppare in futuro?
- quali sono gli antidoti per evitare di uniformarci a quelle multinazionali dove l'unico obiettivo sembra essere quello di non assumersi le proprie responsabilità?».

Il progetto interesserà tutte le funzioni aziendali e verranno coinvolti circa 70 dipendenti. Il gruppo sarà composto da figure storiche e da quelle che, pur essendo in azienda da meno tempo, hanno comunque posizioni di rilievo, come ad esempio i responsabili delle filiali estere. In sintesi, «potremmo dire che il passaggio dei nostri primi 25 anni ci ha portato a pensare ancora di più al nostro futuro».

Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di),  
Valori d'impresa in azione.

Copyright Egea 2012 - Tutti i diritti riservati