

# Chiorino

## 1. Il profilo del Gruppo.

Chiorino è un gruppo multinazionale con sede a Biella a proprietà interamente familiare, giunto alla quarta generazione. Il Gruppo impiega 630 dipendenti ed è leader mondiale nella produzione di nastri trasportatori e cinghie di trasmissione. L'azienda, fondata nel 1906 da Lorenzo Chiorino, ha raggiunto nel 2011 un fatturato consolidato di 78 milioni di euro, con una crescita rispetto all'anno precedente pari al 13% (+42,6% rispetto al 2009). Il Gruppo, composto da 15 filiali e avvalendosi di oltre 60 qualificati centri di assistenza, di confezionamento e di distribuzione in esclusiva, realizza il 24% del fatturato consolidato in Italia, il 52% nel resto d'Europa, l'8% in America e il restante 16% nel resto del mondo.

Nel processo di produzione sono utilizzati una serie di impianti modificati internamente che consentono al Gruppo di disporre di molteplici e differenti tecnologie in grado di processare diversi materiali e di assicurare lo stesso standard qualitativo in ogni parte del mondo. Grazie a sofisticate linee di spalmatura, calandratura, accoppiamento, estrusione e mescolatura, Chiorino realizza un'ampia gamma di prodotti: nastri di trasporto e di processo in poliuretano, PVC, elastomero e silicone; cinghie piane di trasmissione; manicotti e rivestimenti in elastomero senza giunzione; bande antiscivolo; cinghie tonde in poliuretano; tessuti calandrati e film in poliuretano.

Altrettanto esteso è il ventaglio di settori serviti: l'industria conciaria, ceramica, alimentare, agroalimentare, cartaria, cartotecnica e tipografico-editoriale, l'industria dell'imballaggio e del confezionamento, quella meccanica, metallurgica e automobilistica, l'industria del tessile e abbigliamento, quella lapidea, del vetro, delle attrezzature sportive, quella dell'automazione postale, quella della movimentazione e della logistica industriale oltre che del trasporto bagagli negli impianti aeroportuali.

Non c'è sostanzialmente campo di applicazione per il quale il Gruppo Chiorino non abbia sviluppato in proprio - partendo da materie prime rigorosamente controllate - prodotti su misura. La filosofia aziendale (riassunta nel motto: "*Ideas in motion*") è infatti la costante ricerca della qualità totale per offrire soluzioni mirate che soddisfino le esigenze specifiche della clientela. A tale scopo, l'azienda ha mantenuto nel tempo

una caratteristica fondamentale del processo di lavorazione: la produzione a ciclo completo. Di conseguenza, ogni prodotto è realizzato interamente, dal trattamento della materia prima alla finitura.

L'attenzione riposta ad ogni singola fase produttiva, unitamente ai continui investimenti in attività di ricerca di nuovi materiali, di sviluppo di nuovi articoli e di sperimentazione per applicazioni speciali consentono al Gruppo di fornire non solo una vasta produzione di articoli standard, ma anche soluzioni personalizzate e sviluppate insieme ai propri clienti per dare risposte innovative e i prodotti più adeguati ad ogni loro specifica necessità.

Nella prospettiva di rispondere alla crescente richiesta di specializzazione, flessibilità, e continua innovazione tecnologica, l'azienda è fortemente impegnata nella ricerca di nuove combinazioni di *know-how* e tecnologie differenti per creare prodotti "evoluti", ovvero un sistema prodotto-servizio in grado di elevare e migliorare i singoli standard di offerta per la specifica applicazione/nicchia specialistica di mercato. La possibilità per il Gruppo Chiorino di gestire le operazioni di secondo livello, ovvero quelle necessarie per il confezionamento a misura del manufatto finito, rappresenta una leva strategica essenziale, anche e soprattutto per i prodotti di nuova generazione.

La strategia di nicchia basata sull'estrema specializzazione dei prodotti e sull'estensione della gamma per inserirsi in differenti filiere produttive ha determinato una forte frammentazione della clientela servita: la Chiorino annualmente emette circa 100.000 fatture per evadere più di 250.000 ordinativi. Il successo commerciale ottenuto sta permettendo al Gruppo Chiorino di presentarsi progressivamente quale attore di rilievo nello scenario competitivo europeo oggi, e auspicabilmente in quello mondiale domani, per le richieste di nastri di trasporto, di nastri di processo e di cinghie piane di trasmissione: tutti componenti che devono supportare in modo affidabile ogni tipologia di movimentazione nei settori di destinazione più disparati.

L'attuale profilo della Chiorino è il risultato di una profonda metamorfosi compiuta dall'azienda durante l'arco temporale lungo centosei anni, caratterizzato da percorsi di crescita alternati a periodi di consolidamento.

## **2. Le radici del Gruppo Chiorino (1906-1957): «nulla può sostituire il cuoio».**

Le origini della conceria Chiorino all'inizio del Novecento si inseriscono in un periodo di trasformazioni di grande rilievo per la storia economica nazionale. Diverse condizioni di quel contesto esterno, legate al quadro economico dei vent'anni che precedettero la Grande Guerra, fecero da sfondo ai primi anni di vita dell'azienda e offrono alcuni elementi esplicativi dell'iniziale successo.

Nel 1914, nonostante i progressi compiuti, la capacità complessiva dell'industria nazionale rimaneva insufficiente a soddisfare la domanda interna, una quantità di pelli conciate doveva ancora essere importata ed esistevano perciò buoni margini per una crescita ulteriore. Il Piemonte deteneva un primato nel settore conciario: nel 1904 era la prima regione italiana con 194 opifici, 3.016 addetti, una potenza installata di mille cavalli, oltre 4.100 vasche e un numero consistente di motori elettrici. Biella, con quattordici concerie, spiccava nel panorama regionale, dove, a parte Torino, solo la pro-

vincia di Cuneo vantava una presenza significativa. A livello nazionale prima del 1900 solamente a Torino, Milano e Biella si trovavano aziende collocate sulla nuova frontiera tecnologica, basata sull'impiego delle tecniche della concia al cromo e caratterizzata dalla progressiva specializzazione nel campo delle cinghie per trasmissione e degli articoli tecnici per macchine tessili e industriali in genere. Altrove, invece, i produttori più avanzati si limitavano a fabbricare gli stessi prodotti a partire da cuoi importati dalla Gran Bretagna, dalla Francia, dal Belgio e dalla Svizzera. L'esistenza di un'economia altamente industrializzata, centrata sul tessile e con elevati tassi di meccanizzazione dei processi di lavorazione impressero un impulso notevole allo sviluppo della conceria nel Biellese, che trovò così la forza di specializzarsi e di affermarsi fino a servire un molteplice numero di settori industriali e una vasta area geografica, che valicava l'ambito locale e nazionale.

In questo contesto favorevole allo sviluppo dell'iniziativa imprenditoriale, nel 1905 Lorenzo Chiorino prende la decisione di avviare un'attività in proprio. Nato nel 1877 a Ponderano, un piccolo comune a sud di Biella dove il padre Angelo era riuscito a conquistarsi una posizione di relativo benessere svolgendo la professione di fabbricante di cappelli, Lorenzo fu avviato nel 1892 al lavoro in fabbrica, al pari della maggioranza dei suoi coetanei, che ancora prima di terminare le scuole elementari finivano come apprendisti in uno stabilimento tessile.

Per circa un decennio Lorenzo compie la prima esperienza lavorativa come impiegato presso la conceria Antonio Varale di Biella. Per quanto occupato in ruoli di carattere amministrativo e contabile, acquisisce familiarità e competenza anche negli aspetti tecnici legati al processo produttivo. È in seno a questo apprendistato che ha modo di osservare i diversi processi aziendali e di prendere accordi con qualche operaio fidato ed esperto del mestiere per formulare un proprio progetto imprenditoriale.

Congiuntamente all'avvio di un'autonoma iniziativa imprenditoriale, nel settembre dello stesso anno, Lorenzo imprime una svolta anche al proprio percorso personale e sposa Flora Machetti. Dal loro matrimonio nascono cinque figli: Fulvio, Angelo, Alda, Laura e Giovanna, i cui discendenti sono tuttora alla guida del Gruppo.

Anche il primo decennio di attività della neonata Conceria Chiorino è una sorta di apprendistato per Lorenzo nel nuovo ruolo di imprenditore. L'iniziale affermazione dell'impresa fu certamente facilitata da una congiuntura favorevole: i settori serviti dalla conceria erano in espansione e la prima guerra mondiale impresso una forte dinamica della domanda interna di beni industriali, di cui i settori tessile e del cuoio avvertirono l'impatto, diretto e indiretto.

Accanto ad altri tipi di concia, l'impresa operava effettuando prevalentemente la concia al cromo e la concia vegetale. Si rivolgeva sia ad una clientela diretta (lanifici e cotonifici), sia a grossisti specializzati nella rivendita di cinghie, cordami e accessori per macchine tessili e industriali di ogni sorta, sparsi su tutto il territorio nazionale. Ampio era pure il ventaglio dei settori di riferimento delle imprese servite, con una marcata prevalenza dell'industria meccano-tessile, cui seguivano falegnamerie industriali, pastifici e cartiere.

Lorenzo si proponeva di creare le migliori condizioni per lo svolgimento della produzione. Tale atteggiamento lo portava ad essere molto attento alla tecnologia dei processi produttivi e al continuo aggiornamento dei macchinari, pur rimanendo al

tempo stesso sufficientemente focalizzato sull'essenziale per non indulgere in spese di installazione eccedenti il necessario.

L'attività ebbe inizio con tre operai, ma solo due anni dopo l'avvio erano saliti a sedici. Nel corso del primo decennio, in cui la capacità di autofinanziamento dell'impresa non era tale da stare al passo con le esigenze della crescita, fu la famiglia a fornire sotto molteplici forme le risorse principali necessarie allo sviluppo. Da principio fu un banchiere privato di Biella a mettere a disposizione una somma di 10.000 lire, ricevendo a garanzia dell'operazione parte delle proprietà immobiliari di Angelo, padre di Lorenzo. Poi, nel 1908, Lorenzo riuscì a ottenere una somma analoga, fra conferimenti e prestiti, dalle sue sorelle e dai suoi fratelli, il minore dei quali, Umberto, aveva seguito un apprendistato analogo a quello del fondatore e fu coinvolto nell'iniziativa imprenditoriale.

Il fabbisogno finanziario aumentava proporzionalmente alla crescita del volume di affari, così che Lorenzo dovette domandare un ulteriore finanziamento alla Banca Biellese, che fu concesso nel luglio del 2010 per un importo di 25.000 lire.

Nonostante l'eccezionale sviluppo dei primi anni, nel marzo 1917 i due fratelli decisero inaspettatamente di separarsi e di sciogliere la "Fratelli Chiorino". Le ragioni di questa scelta non sono note. In ogni caso, le buone prospettive di crescita e di profitto che la congiuntura esterna faceva intravedere agevolavano l'opzione della separazione, che ebbe l'effetto di generare due imprese concorrenti sulla medesima piazza e sui medesimi segmenti di mercato.

Lorenzo ripartì da solo nel 1917 all'età di quarant'anni. Anzitutto trasformò la dolorosa separazione dal fratello in un'opportunità per procedere a un deciso rinnovamento dell'attività aziendale e soprattutto all'organizzazione del nuovo stabilimento produttivo, che avrebbe iniziato l'attività l'1 gennaio 1917 sotto forma di ditta individuale "Lorenzo Chiorino". In primo luogo si assicurò la collaborazione del fratello maggiore Giovanni Battista, cui affidò un ruolo di assistente di fiducia con procura a impegnare la ditta in ogni genere di affare. Insieme a lui trattene quella parte della manodopera specializzata con la quale aveva instaurato rapporti più intensi di collaborazione. Per quanto riguarda gli aspetti tecnici e produttivi, sebbene rilevasse parte delle macchine dalla "Fratelli Chiorino" in liquidazione, mostrò di voler fare della nuova installazione l'occasione per compiere un salto qualitativo. A tal fine, utilizzò l'intera disponibilità di cassa derivante dalla liquidazione della sua quota della prima società (un capitale pari ad oltre 157.000 lire) per aggiornare i macchinari comprando due nuovi motori elettrici, dotati di maggiore potenza, e per comperare i terreni (145 are) sui quali impiantare la conceria, oltre che l'immobile (un fabbricato di cinque piani e diciassette vani), dove ha sede tuttora il Gruppo.

L'attività di produzione venne focalizzata sulla creazione di articoli tecnici e cinghie di trasmissione per soddisfare principalmente le esigenze dell'industria tessile e meccano tessile biellese. All'inizio del Novecento le cinghie in cuoio movimentano le trasmissioni di tutti gli opifici e, grazie all'espansione industriale di quegli anni, la Conceria Lorenzo Chiorino conosce un rapido sviluppo che la porta ad ampliare la commercializzazione dei propri articoli in Italia, iniziando ad affacciarsi anche sui mercati esteri.

Lorenzo scelse di avere al fianco collaboratori fidati, tra cui i suoi parenti, che furono coinvolti in diverse attività gestionali: il fratello Giovanni Battista, il cognato Aristide Mattasoglio, il nipote Nanni Mattasoglio e la cognata Zemmira Machetti. Il Fondatore contraccambiò la fedeltà all'azienda dei suoi dipendenti, che anche nei momenti difficili non restarono senza lavoro: quando mancava, Lorenzo faceva lavare i vetri degli *shed* e togliere l'erba dai cortili. Fu così per tutta la sua vita alla Conceria Chiorino: nessun dipendente perse un'ora di lavoro.

Lorenzo aveva modificato radicalmente il modello di accumulazione ereditato dalle generazioni precedenti, spostandone l'oggetto dalla proprietà di terreni all'attività industriale, ma allo stesso tempo non aveva affatto messo in discussione la trasmissione diretta del patrimonio-azienda agli eredi naturali. Convinto inoltre che l'impresa era un genere di attività che richiedeva una preparazione particolare per essere gestito con successo, molto più di quanto non necessitasse una proprietà immobiliare come quella ricevuta da suo padre, Lorenzo cominciò molto presto a pensare ai percorsi educativi e formativi dei due figli maschi. Fulvio fu indirizzato a una formazione tecnica, inizialmente all'Istituto nazionale per le industrie del cuoio a Torino e successivamente al *Leather Institute* di Londra, per poi entrare in azienda nel 1928. Angelo, il cui ingresso in Chiorino avvenne nel 1933, fu indirizzato invece all'acquisizione di competenze gestionali tramite gli studi di ragioneria a Biella e la successiva laurea in economia e commercio all'Università di Torino.

Dall'analisi dei bilanci dell'epoca si desume che le scelte di Lorenzo negli anni di crisi e nei frangenti più delicati fossero rivolte a non diminuire e anzi ad aumentare gli investimenti e gli "ammortamenti"<sup>1</sup>. Nel difficile anno 1927, ad esempio, il fondatore non si limitò a coprire le perdite con le riserve, ma si rivolse alla Cassa di Risparmio di Biella per ottenere un mutuo di trecentomila lire al fine di fronteggiare eventuali sviluppi negativi futuri, nella logica di permettere all'azienda una maggiore libertà di manovra. Anche negli anni più magri, come ad esempio il 1932, non rinunciò a destinare risorse all'acquisto di macchine più evolute con l'obiettivo dichiarato, come scriveva alle banche creditrici illustrando il bilancio aziendale, di «potere conseguire, con un migliore attrezzamento tecnico, una diminuzione nei costi».

Nell'ottobre del 1932, proprio nel momento più cupo della depressione e della crisi che poneva immani difficoltà al sistema bancario e finanziario, minacciato dall'aumento delle partite immobilizzate, dal ritiro dei depositi e nella peggiore delle ipotesi dalla bancarotta, Lorenzo ottenne dalla succursale cittadina del Credito Italiano un finanziamento di 50.000 lire, che venne accordato «sulla base della prudente e severa disciplina con cui la proprietà comprime le grandezze di bilancio».

Lorenzo aveva anche l'abitudine di prestare molta attenzione ai costi di produzione, che la crisi della prima metà degli anni trenta accentuò. Tra il 1927 ed il 1937 i

---

<sup>1</sup> Nel termine generico di "ammortamenti" venivano tra l'altro compresi, in aggiunta all'ammortamento degli investimenti in capitale fisso, anche il reintegro del tasso di usura di impianti e macchinari e la svalutazione dei crediti dubbi oltre che delle attività finanziarie. Nell'esercizio 1933, per esempio, Lorenzo stanziò "ammortamenti" per: «macchine e attrezzi, per stabili industriali, per il pozzo artesiano, per il nuovo salone tacchetti, per lo stabile della tomba di famiglia, il mobilio di ufficio, per l'impianto cromo e in aggiunta per le azioni della società Autostrada Torino-Milano e della Banca Popolare di Novara».

calcoli dei costi sostenuti per produrre diverse partite di tacchetti in esecuzione di vari ordinativi venivano costantemente raccolti ed aggiornati annotando informazioni tanto più analitiche<sup>2</sup> quanto più la congiuntura economica si presentava difficile, come ad esempio nell'anno 1933. La raccolta accurata di informazioni sui costi consentiva a Lorenzo di disporre delle informazioni adeguate per definire i prezzi di vendita dei prodotti finiti in modo tale da coniugare esigenze di successo commerciale con quelle di redditività e di autofinanziamento aziendale.

Nel 1935 Lorenzo nominò i due figli Fulvio ed Angelo procuratori generali della Conceria Chiorino e suddivise tra loro responsabilità e competenze: a Fulvio venne affidata l'attività di conceria e manifattura, ad Angelo la conduzione di un reparto di confezione chiamato "tacchetti", che occupava circa 35 addetti, e l'amministrazione. In quel periodo l'azienda fu dichiarata "ausiliaria" per le produzioni belliche dalla Commissione Suprema Difesa e nel 1939 il Commissariato diede le tessere di "esonazione" dai richiami alle armi per Fulvio ed Angelo, unitamente a ventisette dipendenti della Chiorino, dichiarati "insostituibili e indispensabili". Il momento più difficile per il Biellese fu dal 1943 al 1945, con i Tedeschi e i Repubblicani nella città: i primi controllavano la Conceria Chiorino e la destinazione dei suoi prodotti, mentre i partigiani chiedevano il cuoio di cui avevano bisogno.

Superata la difficile congiuntura dei primi anni Trenta, per la conceria Lorenzo Chiorino furono anni d'oro. Dal 1935 al 1940 il fatturato aziendale passò da 3,3 a oltre 13,6 milioni di lire. I dipendenti, che nel 1933 erano 70, divennero 135 nel 1943. Nonostante la successiva crisi del biennio 1942-1943, accentuata dalla ripresa dell'inflazione, l'ampliamento delle strutture e degli impianti continuò ininterrotto, con investimenti pari a 52 milioni di lire nel quinquennio compreso tra il 1943 e il 1947.

Alla fine degli anni quaranta l'attività di studio dei trattamenti del cuoio portò allo sviluppo di articoli che trovavano impiego in settori differenti da quello tessile, quali l'industria meccanica, la selleria e l'agricoltura. A quell'epoca, gli operatori più lungimiranti iniziarono ad avvertire due preoccupazioni per il futuro dell'industria conciaria. Da una parte, in un contesto di progressiva apertura dei mercati, le sfide più importanti riguardavano l'aggiornamento tecnico, l'inseguimento dei paesi più avanzati, l'abbandono dell'empiria nei processi di fabbricazione e l'introduzione di un più organico raccordo con le competenze chimico-scientifiche. Dall'altra, l'avvento di materiali con caratteristiche tali da rappresentare validi sostituti del cuoio in numerose applicazioni industriali era percepito come una minaccia.

In questo momento di intensa evoluzione del settore prende avvio e progressivamente si realizza il primo passaggio generazionale ai vertici dell'azienda. Nel 1943 la Conceria Lorenzo Chiorino si trasforma in "Conceria Lorenzo Chiorino e figli", cui partecipano in qualità di soci i cinque figli del Fondatore, il quale si distaccò in modo graduale e senza traumi dalla conceria.

---

<sup>2</sup> Il computo tipico era strutturato con l'indicazione minuta: a) dei tipi e dei quantitativi di materie immesse nella lavorazione e del loro costo unitario all'origine, dalle pelli ai chiodi e agli oli; b) del costo orario e complessivo della manodopera impiegata a seconda dei livelli di qualifica coinvolti; c) del valore degli scarti di produzione; d) del calcolo degli interessi sul capitale circolante impegnato per tutta la durata del processo di fabbricazione, a partire dalla data di acquisto della materia prima (pelli) utilizzata; e) della resa quantitativa in termini di prodotto finale.

Per non interferire con le decisioni dei figli, infatti, Lorenzo si occupò di una cascina che aveva acquistato subito dopo la seconda guerra mondiale e che trasformò poco per volta in un'azienda modello. Come ricorda Gian Paolo Chiorino<sup>3</sup>: «in anni in cui la cura del bestiame e la pulizia dell'ambiente non erano così scrupolose, i miei ricordi della cascina del nonno Lorenzo raccontano l'ordine e l'amore per le cose ben fatte che caratterizzarono tutta la sua vita. [...] L'abitazione rustica per i contadini, con il granoturco ordinatamente appeso ad essiccare al balcone e l'abitazione civile che il nonno, sempre attento ai bisogni degli altri, offrì a conoscenti di Torino, sfollati a Sandigliano durante l'ultima guerra».

Nel 1956, seguendo le indicazioni del padre, Fulvio ed Angelo utilizzarono il patrimonio familiare per liquidare le tre sorelle, cosicché dopo la morte di Lorenzo, avvenuta nel 1957, essi si trovarono a dirigere l'azienda essendone gli unici due azionisti. I due fratelli vennero così chiamati a rispondere sul piano imprenditoriale a una doppia sfida: tenere sempre aggiornati i macchinari e il *know how* di produzione, da una parte, monitorare la minaccia di sostituzione dei nuovi materiali alternativi al cuoio in vari settori di destinazione finale, dall'altra.

### **3. La metamorfosi del Gruppo (1958-1981): dal cuoio alla gomma sintetica e alle materie plastiche.**

Negli anni cinquanta i progressi dell'industria chimica, in particolare quella degli idrocarburi, portarono alla larga diffusione della gomma sintetica e delle materie plastiche. Molto più della gomma naturale e dei tessuti di fibre naturali (quali il pelo di cammello, il cotone e la canapa), i nuovi materiali mossero al cuoio una forte concorrenza, destinata a mostrarsi di fatto insuperabile nel lungo andare.

La prolungata situazione di relativa incertezza tra opzioni tecnologiche alternative, unita al vasto potenziale ancora aperto allo sviluppo delle materie prime di sintesi e al loro impiego industriale, costringeva le imprese produttrici di accessori a investire risorse in ricerca e sviluppo per mantenere, insieme all'aggiornamento tecnico, le posizioni di mercato. Nel settore delle "piccole serie", rivolto alla soddisfazione di una domanda altamente specializzata e diversificata di prodotti su misura, un'impresa di medie dimensioni come la Conceria Chiorino poté ritagliarsi una nicchia di mercato in cui godere di un vantaggio competitivo rispetto al settore delle "grandi serie", dominata dalla grande impresa. Tuttavia, rispetto a quest'ultima, Chiorino si trovava in condizioni assai meno vantaggiose nel reperire le risorse finanziarie e umane da destinare ai programmi di ricerca e sviluppo.

L'azienda di Biella riuscì a far fronte a questi sviluppi adottando due principi di gestione ereditati dal fondatore: l'attenzione alla solidità patrimoniale e il reinvestimento integrale in azienda degli utili prodotti. L'equilibrio finanziario, infatti, era una condizione imprescindibile per realizzare innovazione, date le limitate risorse che si sa-

---

<sup>3</sup> Tratto da: "Cent'anni in movimento 1906-2006. La Chiorino di Biella tra continuità e innovazione", a cura di G. Corbetta e M. D'Alessandro, Chiorino Spa, Biella, 2006.

rebbero potute investire in ricerca. Fu determinante, inoltre, l'apporto in termini di competenze ed energie dapprima da parte della seconda generazione e, successivamente, dalla terza, entrata in azienda nel corso degli anni sessanta.

### 3.1. *Le trasformazioni dell'azienda sotto la guida della seconda generazione.*

La ricostruzione delle aziende italiane distrutte o danneggiate dalla guerra portò molto lavoro alla Conceria Lorenzo Chiorino e l'apertura delle frontiere permise di nuovo l'importazione di materie prime, pelli e prodotti chimici, oltre alla disponibilità di nuovi mercati nel mondo. Ma per le concerie di cuoio per usi industriali si stava lentamente profilando un grave rischio, quello dell'impiego di nuove materie plastiche e di gomma sintetica che avrebbero sostituito il cuoio in molte applicazioni nel giro di un decennio.

Del vasto e impegnativo compito di esplorare la realtà commerciale e produttiva delle resine sintetiche si fece carico principalmente Fulvio Chiorino, che aveva la responsabilità della produzione ma era anche depositario del sapere tecnico all'interno della direzione.

Fulvio, infatti, si era diplomato a 17 anni con medaglia di bronzo al Regio Istituto Commerciale Eugenio Bona di Biella, "Scuola Specializzata di Commercio e di Ragioneria Industriale", ma era stato spinto dal padre Lorenzo ad imparare anche la tecnica relativa all'industria conciaria. Per tale motivo, a soli due anni di distanza anziché nei quattro previsti, si diplomò con medaglia d'oro della Federazione Italiana dell'Industria Conciaria al "Regio Istituto Nazionale per Industrie del Cuoio" di Torino. Poiché le conoscenze sul cuoio per uso industriale non erano in Italia all'altezza della tradizione inglese, Fulvio andò a Londra per un anno e frequentò il *Leather Institute*, dove, mosso da innata curiosità e voglia di apprendere, cercò di appropriarsi dei segreti dei sistemi di concia inglesi, specie quella ai sali di cromo che era la più recente e che si prestava meglio di quella al tannino per la fabbricazione di cinghie piane per trasmissione di potenza.

Angelo, che si era diplomato ragioniere industriale e poi laureato in economia e commercio a Torino con una tesi sull'andamento dei cicli economici, si occupò invece degli aspetti amministrativi. La grande passione per gli studi di politica economica lo portarono ad avvicinarsi alla carriera accademica. Il profondo senso di lealtà e di riconoscenza verso il padre Lorenzo, che lo aveva mantenuto agli studi per potere poi contare sul suo aiuto professionale e sulle sue competenze nello sviluppo dell'azienda familiare, lo convinsero a ritornare a Biella, per entrare nel 1933 nella Conceria Chiorino, dopo aver prestato servizio militare quale Ufficiale di Cavalleria nella tenuta di Mandria a Torino.

Fulvio, con l'accordo del fratello Angelo, cominciò a girare l'Europa, a visitare aziende chimiche, a provare e a riprovare prima in laboratorio e poi sulle macchine tessili i nuovi materiali. Il laboratorio chimico fu ampliato, nacquero alcuni nuovi piccoli reparti produttivi, qualche dipendente tra i più capaci fu istruito sulle nuove tecniche.

I primi articoli “nuovi” ad entrare in produzione dopo circa tre anni di studio e messa a punto furono nel 1958 i tacchetti per telaio in plastica. Ottenuti attraverso un processo di estrusione di polietilene, presentavano, rispetto all’analogo prodotto in cuoio, il vantaggio di essere molto più resistenti nel tempo, più elastici e infine più economici. Quasi contemporaneo, ossia del 1959, fu l’avvio della fabbricazione delle cinghie in cuoio e nylon (“Chromnylon”, basata sull’accoppiamento di una banda di nylon stirato con cuoio conciato al cromo sui due lati), che richiesero uno sviluppo assai più laborioso per il quale Fulvio dovette compiere numerosi viaggi in Germania presso gli stabilimenti della Basf allo scopo di acquisire familiarità con le caratteristiche del nylon.

Nella prima metà degli anni sessanta fu introdotta nei processi aziendali un’innovazione più rilevante delle Chromnylon per i riflessi che ebbe sull’apprendimento di conoscenze e sull’appropriazione di tecnologie: l’avvio della fabbricazione di articoli in gomma, immessi nel mercato con il nome “Fortenaxgum”. Dieci anni più tardi, questa stessa tecnologia e il patrimonio di tecniche produttive aziendali sviluppato per tale via, con opportuni adattamenti e sfruttando i “saperi” originati dalla lavorazione della gomma, vennero poi selettivamente attinti per la produzione di cinghie in gomma, di cinghie in nylon e successivamente, negli anni settanta, di nastri trasportatori.

La decisione di intraprendere la produzione di articoli in gomma fu tra l’altro agevolata dalla possibilità di acquisire 40 grossi cilindri di acciaio ceduti da un’azienda belga specializzata operante nel distretto tessile di Verviers, che aveva deciso di rinnovare i propri impianti e all’epoca era l’impresa fornitrice dei principali costruttori di carde europee. Si trattò di un evento fortunato, giacché consentì di disporre di strumenti di produzione perfettamente calibrati e di provata affidabilità tecnica, tali da permettere l’allestimento sin da subito di un’offerta di formati sufficientemente variegata da accontentare le esigenze di una domanda al solito molto differenziata. I Belgi furono inoltre prodighi di consigli sulle varie fasi del processo di lavorazione fino alla vulcanizzazione, mentre i successivi passaggi di rettifica della superficie esterna del manicotto (che doveva essere perfettamente liscia ed omogenea) e rigature furono invece risolti sfruttando le abilità già presenti in azienda.

### *3.2. L’ingresso della terza generazione e l’evoluzione degli assetti produttivi.*

Angelo e Fulvio ebbero cinque figli ciascuno, nati tutti nell’arco di un quindicennio, tra il 1937 e il 1951. In entrambi i casi, furono quattro maschi e una femmina: Lorenzo (1937), Federico (1938), Maria Chiara (1942), Gregorio (1945) e Amedeo (1948) i figli di Angelo e Margherita; Gian Paolo (1937), Mario Alberto (1939), Luca (1942), Stefano (1945) e Anna (1951) i figli di Fulvio e Olga.

Fulvio e Angelo decisero anzitutto di stabilire quali fossero i figli destinati a entrare in azienda. Le due figlie furono escluse, sia per le inclinazioni e le attitudini personali, sia per un naturale conformismo al costume sociale degli anni cinquanta e alle tradizioni successorie locali. Fu stabilito che fino a tre figli per parte avrebbero avuto potuto trovare posto nell’impresa. I figli che avessero manifestato l’intenzione di in-

traprendere percorsi lavorativi e professionali non coincidenti con l'attività svolta dall'azienda di famiglia sarebbero stati supportati nel periodo formativo e successivamente sarebbero stati equamente liquidati con altre componenti del patrimonio familiare. Avvenne esattamente come sopra descritto: nella piccola Conceria Chiorino progressivamente entrarono ben sei Chiorino della terza generazione. Quanto all'indirizzo degli studi e della professione, i figli di Fulvio ricevettero una formazione tecnica, quelli di Angelo una formazione di carattere prevalentemente economico-gestionale.

Lorenzo Chiorino, primogenito di Angelo e primo esponente della terza generazione, fu anche il primo ad entrare in azienda. Terminato il liceo scientifico a Biella nel 1955, seguì il consiglio paterno e si laureò in scienze economiche all'Università degli studi di Torino, per poi entrare nel 1962 nella Conceria con l'incarico di seguire la rete commerciale in Italia e nelle fiere internazionali e di settore.

Nella seconda metà del 1962 fu la volta di Gian Paolo, primogenito di Fulvio, ad entrare in azienda, dopo aver frequentato lo stesso liceo di Lorenzo ed essersi laureato in ingegneria industriale chimica al Politecnico di Torino, assecondando di buon grado il suggerimento paterno. Premiato per la miglior tesi italiana dell'anno in quel settore, Gian Paolo cominciò l'attività lavorativa nell'azienda di famiglia appena terminato il servizio militare. In realtà il suo coinvolgimento era cominciato già prima, nell'estate del 1959, quando compì uno *stage* presso gli impianti della Ciba di Basilea per approfondire la chimica degli agenti concianti. L'anno successivo, su richiesta del padre allora intento allo sviluppo delle "Chromnylon", aveva condotto uno studio sulla meccanica delle cinghie. Le doti personali e la formazione brillantemente assorbita facevano convergere su di lui grandi aspettative per il contributo che avrebbe potuto fornire all'impresa familiare, impegnata in quegli anni nella sperimentazione di nuovi materiali che rappresentavano il futuro dell'azienda.

A Gian Paolo fu affidato l'incarico di sviluppare nuovi prodotti e nuovi macchinari. Nello specifico, Gian Paolo fu in massima parte l'artefice dell'avvio della produzione dei primi prodotti in gomma. Egli reclutò come consulente esterno il dottor Maini, responsabile dei laboratori di ricerca sulle materie plastiche della Montecatini situati a Castellanza, che aveva conosciuto proprio in occasione di un soggiorno presso gli impianti del colosso chimico effettuato allo scopo di acquisire familiarità con le gomme sintetiche. Fu l'avvio di una collaborazione quasi decennale con la Conceria Chiorino, svolta con cadenza settimanale nella giornata del sabato. Con il suo aiuto costituì il laboratorio sperimentale del nascente reparto gomma e impostò la produzione fino alle fasi di test e prima commercializzazione del prodotto. Le conoscenze tecnico-ingegneristiche di Gian Paolo furono particolarmente utili in questa fase anche nell'ambito di alcune relazioni commerciali. Specialmente laddove si trattava di sviluppare ulteriormente il prodotto o di perfezionarlo, modellandone le caratteristiche sulle esigenze della clientela, la sua competenza tecnica rendeva più facile il dialogo e più spedito il processo di adattamento produttivo. Di qui le visite presso la clientela maggiore nei centri di produzione tessile nazionali, nel Biellese e nel Pratese.

La collaborazione di Gian Paolo non durò tuttavia a lungo. Dopo poco più di due anni, portato a termine con successo l'incarico affidatogli, sui finire del 1964 egli maturò la decisione di allontanarsi dall'azienda familiare per condurre un'impresa in

proprio, assumendone pienamente la responsabilità imprenditoriale. La scelta cadde su una tintoria installata all'interno di immobili di proprietà della famiglia, che il titolare aveva deciso di cedere. La famiglia rilevò la tintoria senza dare luogo ad interventi sul patrimonio, sino ad allora rimasto indiviso, ma diversificando e ripartendo la proprietà della nuova attività in quote paritetiche.

Nonostante il distacco e fino al 1970, anno in cui cessò ogni collaborazione, Gian Paolo continuò a mettere le proprie competenze al servizio dell'azienda e non smise di affiancare (con regolarità ogni sabato) il dott. Maini, il quale nel ruolo di consulente esterno coordinava le attività di ricerca svolte nel laboratorio gomma della Chiorino. Gian Paolo seguì in prima persona, verso la fine degli anni sessanta, l'avvio della produzione dei manicotti per carde, un progetto industriale importante e complesso che esigeva una visione dei processi produttivi non solo tecnico-chimica, ma più propriamente ingegneristica. Si dedicò inoltre fino al 1968 alla cura di una parte selezionata della clientela acquirente dei prodotti in gomma di più recente introduzione, effettuando visite con cadenza mensile, accompagnato negli ultimi anni dal fratello minore, Luca, laureando in chimica industriale.

Terzo dopo Lorenzo e Gian Paolo, nel 1966 toccò a Stefano, quarto dei figli di Fulvio, trovare occupazione nell'impresa di famiglia. Indirizzato dal padre verso il diploma di perito conciario, nel 1964 frequentò un corso di perfezionamento a Lione, dove aveva sede una scuola per conciatori di fama internazionale. Stefano fu incaricato di occuparsi del funzionamento dei reparti concia e selleria della Conceria: dall'acquisto delle pelli grezze alla trasformazione in cuoio, alla lavorazione e alla vendita di semilavorati e prodotti finiti.

Il 1969 fu l'anno di ingresso in azienda dei rimanenti tre esponenti della terza generazione: Luca, Gregorio e Amedeo. Come il fratello maggiore Gian Paolo, Luca fu consigliato dal padre di acquisire una preparazione eminentemente tecnica in vista di contribuire all'ulteriore sviluppo dei materiali sintetici, in particolare della gomma. Laureatosi in chimica industriale all'Università di Torino nel 1969, perfezionò il proprio percorso formativo presso l'Istituto nazionale della gomma di Parigi, per poi entrare nell'impresa di famiglia prendendo il posto che era stato di Gian Paolo.

Con compiti differenti, Gregorio ed Amedeo, figli di Angelo, si dedicarono all'area commerciale. Diplomatosi in ragioneria a Biella, Gregorio si laureò in economia aziendale all'Università Bocconi di Milano. Dopo alcune esperienze di lavoro e studio all'estero, entrò in azienda con un triplice compito: lo sviluppo delle relazioni commerciali con l'estero, l'amministrazione interna della Conceria e l'esplorazione di nuovi ambiti di attività industriale capaci di assicurare all'impresa un avvenire.

Amedeo, ultimo nato in casa di Angelo e Margherita, si diplomò perito tessile all'Istituto tecnico industriale di Biella ed entrò in Conceria con incarichi di carattere commerciale: sostituì il più anziano dei venditori, ormai prossimo alla pensione, e affiancò il fratello maggiore Lorenzo occupandosi in modo particolare sia delle vendite dei prodotti in cuoio, sia delle nuove famiglie di articoli entrati in produzione negli anni sessanta e poi via via nel decennio successivo.

Intorno al "progetto gomma" furono mobilitate le principali risorse tecniche dell'azienda: Fulvio, suo figlio primogenito Gian Paolo affiancato con cadenza settimanale dal Dott. Maini della Montecatini e un perito elettrotecnico, Cesare Garella,

appositamente assunto nel 1965 per accompagnare lo sviluppo del nuovo reparto. Se negli anni successivi alla Seconda guerra mondiale e fino all'inizio degli anni sessanta il cuoio rappresenta la totalità del materiale lavorato, con l'avvento dei materiali sintetici l'azienda opera un radicale cambiamento del prodotto, delle lavorazioni e della clientela (cfr. tabella 1). Nonostante l'apertura a nuovi materiali e a nuove tecnologie, solo la forza lavoro rimane pressoché costante dal 1961 al 1969 (circa 100 dipendenti), mentre l'incidenza dei prodotti in gomma e delle esportazioni aumenta significativamente dal 1966. Nell'arco di pochi anni la gamma dei prodotti aziendali fu profondamente rinnovata fino a includere, accanto alla tradizionale produzione in cuoio, taccchetti in plastica, cinghie in cuoio e nylon, tiranti, paracolpi, para-battenti, manicotti e cilindretti in gomma. Lo sviluppo delle lavorazioni in gomma fu così rapido in uno spazio di tempo molto breve (dal 6% al 21% del fatturato totale tra il 1966 e il 1970), che la proprietà decise nel settembre del 1969 di cambiare la ragione sociale in "Lorenzo Chiorino & Figli - Industrie riunite (Cuoio-Gomma-Plastica)".

Al termine di questo periodo di profondi cambiamenti, delle sette concerie biellesi, alla fine degli anni '60 ne rimanevano solo due: la Lorenzo Chiorino e la Pietro Serralunga, con i reparti conca che si riducevano man mano e gli altri reparti che si ampliavano. Fulvio, aiutato dai figli, da suo fratello Angelo e dai nipoti, aveva vinto la sfida produttiva e non aveva esitato a produrre articoli in concorrenza con il cuoio che aveva rappresentato per cinquant'anni i suoi studi, il suo mestiere, la sua grande passione.

**Tabella 1. La composizione del fatturato negli anni 1961-1970 (dati in milioni di lire).**

Anni	Fatturato cuoio	%	Fatturato gomma	%	Altri ricavi	%	Fatturato totale	<i>Di cui export %</i>
1961	323	91,5	-	-	30	8,5	353	6,8
1962	365	91,3	-	-	35	8,7	400	5,0
1963	404	91,0	-	-	40	9,0	444	7,0
1964	333	90,5	-	-	35	9,5	368	6,8
1965	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1966	360	84,5	26	6,1	40	9,4	426	15,0
1967	360	78,1	61	13,2	40	8,7	461	17,2
1968	320	74,9	67	15,7	40	9,4	427	17,3
1969	360	73,6	89	18,2	40	8,2	489	14,5
1970	397	69,4	120	21,0	55	9,6	572	20,5

Fonte: archivio aziendale.

### 3.3. Alla ricerca di una nuova vocazione produttiva.

Gian Paolo, una volta uscito, non fu sostituito. Per supportare lo sviluppo dei nuovi prodotti, Fulvio ed Angelo decisero di avvalersi delle competenze di Luca, di Stefano, dell'apporto saltuario di Gian Paolo stesso e del Dott. Maini nel ruolo di consulente esterno, oltre che delle persone di formazione tecnica più capaci e dinamiche già presenti in azienda o di recente ingresso. Fra questi ultimi, oltre a Cesare Garella, ebbe occasione di mettersi in luce un giovane perito assunto nel 1973, Giorgio Borri, che guidò lo sviluppo dei nastri trasportatori e delle altre applicazioni in polivinile di cloruro e in poliuretano. Entrato come dipendente nella tintoria condotta da Gian Paolo appena dopo aver conseguito il diploma di perito chimico, dopo pochi mesi venne chiamato da Lorenzo a svolgere il ruolo di addetto alle vendite. Pur effettuando frequenti visite alla clientela, finì per concentrarsi prevalentemente sulla produzione, trovando il modo di riconvertire una parte del macchinario esistente alla fabbricazione dei nastri trasportatori.

Un primo tentativo di diversificare consistette nell'avvio della produzione di *printing blanket*. Si trattava di un articolo ad alto valore aggiunto destinato all'industria tipografica: un sottile "lenzuolo" di tessuto gommato sul quale veniva impresso il testo da stampare e dal quale veniva successivamente trasferito per contatto sulla carta. Mano a mano che si procedeva con le prove di produzione, emerse tuttavia che la fabbricazione dei *blanket* presentava aspetti tecnici assai più complicati e richiedeva investimenti ben più consistenti.

Durante la pausa di riflessione che ne seguì, la sperimentazione continuò a concentrarsi su un altro campo applicativo, quello delle cinghie di trasmissione, sul quale si lavorava da qualche tempo con l'obiettivo di fabbricarne in gomma e nylon, utilizzando la stessa banda già sperimentata per la produzione delle "Chromnylon". Oltre all'utilizzo dei nuovi materiali, occorreva adattare la cinghia gommata alle esigenze di una clientela sempre più orientata al trasporto e sempre meno alla trasmissione di potenza.

La prospettiva di produrre nastri trasportatori si innestò su questi sviluppi. Il mercato era promettente. Tutte le grandi imprese della gomma, quelle che avevano il proprio *core business* nel settore dei pneumatici, ne producevano, dalla Pirelli alla Kleber, dalla Dunlop alla Continental. La loro produzione tuttavia era concentrata prevalentemente sui nastri pesanti, capaci di carichi malta elevati, forniti sulla base di grandi commesse e destinati per lo più all'impiego nelle miniere, nelle cave, negli impianti siderurgici e chimici. La loro stessa dimensione e struttura industriale, basata su economie di scala e grandi volumi, le rendevano poco interessate a servire la domanda assai frazionata e diversificata di nastri leggeri e cinghie, utilizzati dai costruttori di macchine per imballaggio e confezionamento, nell'industria della ceramica, della carta, in quella alimentare e in altre ancora. In questo ambito le imprese di dimensioni piccole e medie, altamente flessibili e specializzate, avvezze a seguire una clientela anche minuta e a offrire, oltre al prodotto, un insieme di servizi di assistenza e manutenzione, godevano di un vantaggio comparato.

Intorno alla metà degli anni settanta, a livello europeo tre imprese, la svizzera Habasit, la tedesca Siegling e l'olandese Ammeraal, detenevano una quota superiore al

50% del mercato grazie a prodotti di alta qualità. La Chiorino aveva dalla sua una struttura aziendale comparabile a quella delle tre imprese europee. L'elevata "specializzazione flessibile", la lunga tradizione nella produzione di cinghie di trasmissione in cuoio, poi in nylon e infine in gomma e nylon, le conoscenze in fatto di colle e di tecniche di giunzione, le competenze acquisite nelle lavorazioni in gomma, il radicamento presso la clientela sul territorio nazionale rendevano alla sua portata il mercato di queste nuove applicazioni.

Come per le innovazioni introdotte negli anni sessanta, lo sviluppo dei nuovi prodotti mosse da un'attenta analisi dei mercati e dei fabbisogni dei clienti e contò su stretti rapporti di collaborazione con la clientela e con i fornitori. Il primo apporto di consulenza, infatti, venne da una società inglese fondata nel 1973 per la confezione e la vendita di nastri trasportatori a partire da un prodotto semifinito. Esperto del prodotto e del mercato, il titolare fornì indicazioni importanti sulla fabbricazione e divenne il primo cliente estero di questa linea di prodotti. Un'altra preziosa collaborazione, cresciuta in un rapporto stabile e duraturo nel tempo, venne dal fornitore dei tessuti sintetici. Inoltre, fu determinante il contributo di Giorgio Borri per superare le difficoltà legate alla definizione delle tecnologie di processo appropriate e all'ingegnerizzazione della produzione, necessaria per passare dalle prove di laboratorio al flusso continuo dei reparti produttivi. Egli infatti intuì il procedimento più adatto per vulcanizzare le parti in gomma e si affermò come tecnologo di riferimento nell'area dei prodotti in gomma affidata alla responsabilità di Luca.

Parallelamente allo sviluppo dei prodotti, pertanto, si agì per modificare l'organizzazione della distribuzione commerciale, che a metà degli anni settanta era nel complesso relativamente arretrata e in parte inadeguata ai nuovi assetti produttivi. Essa era suddivisa in "industria Italia" e "industria estero" e contava su un numero relativamente ridotto di venditori diretti. Del mercato nazionale, diretto da Lorenzo e Amedeo, si occupavano solo quattro venditori. Per il resto, la distribuzione era affidata a due agenti generali, rappresentanti per l'intera gamma di prodotti, ed a cinque agenti mandatarî dedicati a specifiche linee del catalogo, ciascuno operante in una zona territoriale definita. Il mercato interno assorbiva una larghissima porzione dei manufatti in cuoio, articoli tecnici in gomma per il settore tessile, nastri trasportatori e cinghie. L'area estero, sovrintesa da Gregorio e costituita specialmente da compratori delle linee di articoli più recenti e avanzate, contava su una quarantina di agenti indipendenti capaci nell'insieme di servire per lo più utenti finali e distributori all'ingrosso in oltre cinquanta paesi.

Nell'arco di dieci anni furono introdotte due novità: 1) l'internalizzazione dei nodi intermedi e più importanti della distribuzione, nel duplice intento di garantire una migliore formazione sui nuovi prodotti e di giovare di un più vasto e sistematico afflusso alla direzione di informazioni utili all'area della produzione in vista di possibili miglioramenti e sviluppo applicativi; 2) il rafforzamento delle strutture commerciali dirette, che furono attrezzate per fornire alla clientela servizi aggiuntivi di assistenza e manutenzione.

Nelle imprese servite dalla Chiorino, dalle meccaniche alle alimentari, la rottura di un nastro trasportatore o l'insorgere di problemi di funzionamento in sistemi automatizzati potevano comportare il blocco di un segmento del processo produttivo con il

rischio di generare perdite rilevanti. Molto spesso, quindi, dalla capacità di effettuare tempestivi ed efficaci interventi di riparazione o sostituzione poteva dipendere il mantenimento di un cliente o l'acquisizione di uno nuovo. Alla comprensione dell'opportunità di modificare l'assetto della distribuzione contribuì un secondo fatto di rilievo, ossia l'acquisto nel 1977 del controllo totalitario della Polymax Belting Ltd. (Gran Bretagna), distributrice di nastri trasportatori e cinghie di trasmissione nel mercato britannico e potenzialmente in tutto il Commonwealth. Il titolare dell'azienda inglese era colui che nel 1973 aveva aiutato la Chiorino a sviluppare i nastri e che in seguito era divenuto un importante acquirente di prodotti semifiniti, rivenduti previo compimento delle ultime fasi di lavorazione (la cosiddetta confezione, finalizzata ad adattare il prodotto semifinito alle specifiche esigenze del cliente).

In seguito agli interventi apportati alla struttura commerciale, i nastri e le cinghie Chiorino divennero componenti fondamentali per la movimentazione di prodotti in ogni settore industriale e cominciarono ad affermarsi in tutto il mondo per la loro qualità e affidabilità. In virtù del rinnovamento della gamma dei materiali, infatti, nel periodo 1971-1980 l'impresa si incamminò lungo una nuova fase di sviluppo (tabella 2).

L'ammontare complessivo delle vendite triplicò, trainato dal successo commerciale dei nastri trasportatori e delle cinghie di trasmissione (il cui contributo al fatturato complessivo passò da poco più del 3% nel 1971 al 27% nel 1980, superando quello del cuoio nel 1979). Buona fu anche la performance dei prodotti in gomma, che nel 1976 divennero la principale componente del fatturato (pari a circa il 40%). Le lavorazioni in cuoio, per contro, toccato un picco nel 1974, si stabilizzarono negli anni seguenti fino al 1980, prima del veloce declino che si sarebbe verificato nel decennio successivo. Accanto a questa dinamica del fatturato e delle sue componenti, altro elemento significativo fu la crescita delle esportazioni, avvenuta a un ritmo superiore a quello del fatturato complessivo, fino a rappresentare circa la metà delle vendite nel 1980. L'organico crebbe invece del 40%.

La nuova composizione del fatturato accrebbe la specializzazione produttiva e il contenuto tecnologico della Chiorino, che si qualificò sempre più come *specialized supplier* inserita nelle filiere internazionali di svariati settori manifatturieri. Fulvio, affiancato dal fratello Angelo e supportato dall'operato dei figli e dei nipoti oltre che dalle capacità di giovani tecnici, fu promotore e artefice di queste trasformazioni tecniche e produttive.

Nell'arco dei vent'anni che vanno dal cinquantenario dell'azienda nel 1956 alla fine degli anni '70, egli volle anche mettere a disposizione di altre persone una parte del suo tempo. Fu Presidente dell'Ospizio di Carità di Biella per nove anni e seguì personalmente molti ragazzi che gli rimasero affezionati; fu amministratore delle chiese e delle opere parrocchiali del Piazzo, la sua parrocchia; fu Presidente del *Lions Club* di Biella, cui dedicò una parte del suo tempo per avviare e consolidare i rapporti con i *Lions* esteri, soprattutto quelli francesi, in un periodo in cui lo spirito europeo si stava formando; fu Presidente della sezione di Biella del Club Alpino Italiano, occupandosi in particolare dell'avvicinamento dei giovani alla montagna, che da giovane apprezzò come scalatore e sci-alpinista e nella maturità come escursionista. Avvicinandosi alla vecchiaia, volle testimoniare il suo amore per il suo territorio scrivendo il libro "Sen-

tieri del Biellese”, oltre cento itinerari nelle valli dell’Elvo, di Oropa, del Cervo, del Sessera e dello Strona, nella Serra, nella Bessa e in Baraggia.

**Tabella 2. La composizione del fatturato negli anni 1971-1980 (dati in milioni di lire).**

Anni	Fatturato cuoio	%	Fatturato gomma	%	Fatturato nastri	%	Altri ricavi	%	Fatturato totale	di cui % export
1971	5.329	61,2	2.258	25,9	280	3,2	842	9,7	8.709	34,0
1972	5.086	45,4	4.249	38,0	797	7,1	1.062	9,5	11.194	40,0
1973	6.376	43,2	5.606	38,0	1.444	9,8	1.324	9,0	14.750	36,1
1974	7.504	41,5	7.454	41,2	1.612	8,9	1.510	8,4	18.080	41,9
1975	6.250	40,3	6.258	40,3	1.461	9,4	1.548	10,0	15.517	38,3
1976	6.854	33,3	8.219	39,9	3.600	17,5	1.903	9,3	20.576	40,0
1977	7.028	31,7	9.108	41,1	4.023	18,1	2.030	9,1	22.189	41,6
1978	6.833	29,8	8.961	39,1	4.867	21,2	2.272	9,9	22.933	54,8
1979	6.811	24,9	10.507	38,4	7.695	28,2	2.319	8,5	27.332	48,0
1980	7.156	25,2	10.635	37,4	7.726	27,2	2.896	10,2	28.413	45,5

Fonte: archivio aziendale.

Fulvio accompagnò con il fratello Angelo l’ingresso della terza generazione nella Conceria Chiorino, che lasciò in buone mani nel 1982 rassegnando le dimissioni dalla carica di Presidente dopo oltre cinquant’anni di lavoro dedicati a un’azienda che conosceva e che amava profondamente.

#### 4. L’evoluzione negli ultimi trent’anni (1982-2012).

##### 4.1. L’abbandono del cuoio e la definitiva affermazione dei nastri trasportatori e delle cinghie di trasmissione.

Con l’avvento dei nuovi materiali, l’azienda si dedicò sempre più alla produzione di nastri trasportatori e cinghie di trasmissione sintetiche, con notevoli investimenti in impianti e strutture, accompagnati da una profonda riconversione di conoscenze scientifiche, tecnico-applicative e di mercato. Materie plastiche e gomme sintetiche con elevate prestazioni fisico-meccaniche prendono progressivamente il posto del cuoio e, nell’arco di dieci anni, lo sostituiscono completamente (tabella 3).

In questa direzione, nel 1980 e nel 1981 Chiorino acquistò nuovi impianti di spalmatura e accoppiamento per la produzione di nastri in resina plastica, al fine di perfezionare le tecnologie e i prodotti che sarebbero stati introdotti sui mercati a partire dalla seconda metà degli anni novanta. I nuovi impianti consentirono all’azienda sia

di sfruttare pienamente e sviluppare ulteriormente le conoscenze tecnologiche in fatto di nastri accumulate nel decennio precedente, sia di introdurre una tecnologia differente (calandratura) utile a realizzare lo stesso genere di prodotti con un maggiore grado di sofisticazione ed una migliore flessibilità produttiva. Per tale via, Chiorino fu in grado di sviluppare notevolmente la gamma di *applicazioni* partendo da una serie di *prodotti* di base<sup>4</sup>.

Quanto ai nastri trasportatori, la copertura esterna in gomma fu sostituita dai materiali plastici più versatili (poliuretani e silicone) e meno costosi (pvc); i tessuti di sostegno (l'armatura interna), inizialmente fatti in nylon, vennero costruiti in poliestere, fibra aramidica e cotone; il processo di fabbricazione della spalmatura venne sviluppato e perfezionato con il metodo della calandratura e dell'accoppiamento. Infine, la qualità chimica e fisica dei nastri è stata migliorata per soddisfare diverse esigenze legate al grado di conduttività, alla normativa regolante la produzione alimentare, alle caratteristiche antifiama o antifumo, alla resistenza all'azione di sostanze chimiche o delle deformazioni fisico-meccaniche, alla capacità di sostenere temperature elevate o di assorbire il rumore. L'azienda ha realizzato un analogo processo di diversificazione e ampliamento di gamma per le cinghie di trasmissione, oggi costruite con elementi interni di trazione in nylon poliammide, in poliestere, in fibra aramidica e con coperture esterne in diversi tipi di poliuretano e di elastomeri.

A metà degli anni ottanta, circa metà del fatturato della Chiorino Spa era costituito da nastri trasportatori e cinghie di trasmissione (venduti per il 33% all'industria tessile e per la parte rimanente ad altre industrie), il 31% da prodotti in gomma e poco meno del 10% ancora da prodotti in cuoio (tabella 3).

Nell'arco dunque di trent'anni (1960-1990), il fatturato derivante dalla vendita di nastri e cinghie ha sostituito interamente il fatturato dei prodotti in cuoio, mentre si è progressivamente ridotta l'incidenza percentuale del fatturato dei manufatti in gomma, che avevano trainato la crescita dell'azienda nel due decenni precedenti (figura 1).

All'interno di queste trasformazioni nel *mix* dei prodotti sviluppati e venduti, la Chiorino ha mantenuto un elemento di continuità che la accomuna all'antica Conceria e ancora oggi ne rappresenta un tratto distintivo: lo svolgimento integrale della produzione all'interno, ossia il trattamento della materia plastica nella forma di granuli o polvere, la formazione di "rotoli" e il confezionamento finale di nastri e cinghie in forma di "anelli" pronti per l'installazione.

I laboratori della Chiorino sono dotati di strumentazioni scientifiche all'avanguardia e in continua evoluzione per quanto concerne l'analisi reologica, chimica e fisico-meccanica dei materiali polimerici. La loro attività è da sempre diretta

---

<sup>4</sup> All'opposto di quanto accade nelle produzioni di serie, il "prodotto" (come ad esempio un nastro trasportatore) ha un significato relativamente generico fino a quando non è declinato in una "applicazione" specifica, ossia per un uso determinato in un particolare settore di utilizzo finale, su una determinata macchina, per il trattamento di oggetti determinati con sostanze altrettanto determinate e in ambienti dalle caratteristiche chimiche e fisiche ben precise. In funzione di queste specifiche destinazioni applicative, il nastro trasportatore potrà ad esempio essere costruito con un'anima tessile fatta impiegando un certo materiale piuttosto che un altro, avrà una copertura in gomma piuttosto che in poliuretano, sarà liscio oppure presenterà una superficie ad elevato coefficiente di attrito, sarà costruito per resistere ad alte temperature piuttosto che all'azione corrosiva di acidi e oli, sarà profilato o meno, e così via.

verso la ricerca e sviluppo di nuovi materiali, poliuretani, mescole elastomeriche e nuove carcasse tessili per il raggiungimento di soluzioni sempre più innovative in grado di anticipare e soddisfare le esigenze del mercato.

**Tabella 3. Il numero di dipendenti e la composizione del fatturato (in milioni di lire).**

Anni	Dipendenti	Fatturato cuoio (%)	Fatturato gomma (%)	Fatturato nastri (%)	Altri ricavi (%)	Fatturato Totale	Di cui export (%)
1981	139	22,3	34,2	33,8	9,7	26.474	46,7
1982	136	17,0	29,9	42,6	10,5	26.645	37,6
1983	145	15,9	31,6	40,6	11,9	24.420	53,3
1984	158	11,0	31,1	45,5	12,4	30.865	56,1
1985	153	9,4	30,6	50,8	9,2	32.576	56,0
1986	162	8,6	30,0	53,6	7,8	36.744	61,1
1987	189	1,7	25,0	64,0	9,3	38.007	64,2
1988	205	1,2	22,6	65,6	10,6	41.951	65,0
1989	208	0	21,9	70,1	8,0	45.208	66,3
1990	214	0	23,6	70,0	6,4	48.485	67,9
1991	216	0	25,7	65,2	9,1	48.517	69,0
1992	218	0	25,4	65,0	9,6	50.593	68,6
1993	238	0	24,4	68,0	7,6	56.778	71,2
1994	260	0	24,9	69,4	5,7	67.314	66,3
1995	266	0	25,7	69,1	5,2	74.920	65,4

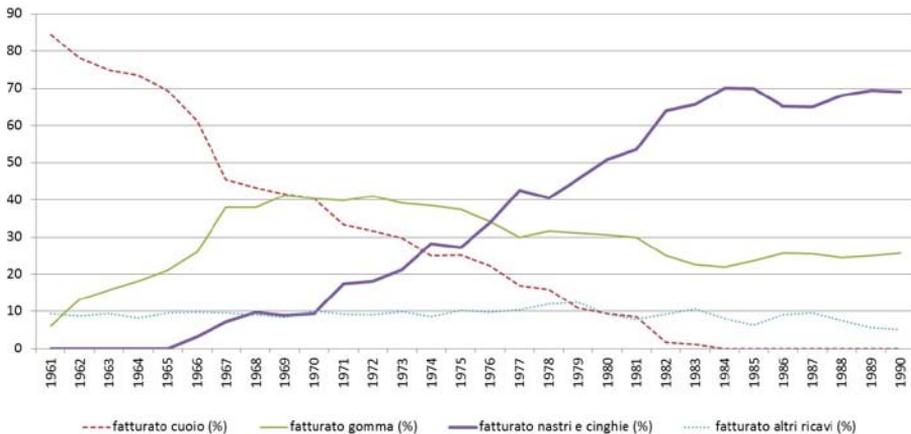
Fonte: archivio aziendale

In virtù della trasformazione degli assetti produttivi, il gruppo Chiorino è oggi leader in Europa nella produzione a ciclo completo di nastri di trasporto, nastri di processo e cinghie di trasmissione per qualunque settore applicativo del manifatturiero e dei servizi. Gli impianti sono progettati “ad hoc”: ciò consente all’azienda di disporre di molteplici e differenti tecnologie in grado di processare qualsiasi tipo di materiale.

Mediante sofisticate linee di spalmatura, calandratura, accoppiamento e mescolatura, infatti, il Gruppo produce cinque famiglie di prodotti di base: 1) nastri di trasporto e di processo in poliuretano, PVC, elastomero e silicone; 2) cinghie piane di trasmissione; 3) cinghie tonde e trapezoidali in poliuretano; 4) bande antiscivolo “Tegum”; 5) manicotti e rivestimenti in elastomero. Per ciascuna di queste cinque tipolo-

gie di prodotto, Chiorino ha perseguito il massimo grado di specializzazione e di personalizzazione per ampliare progressivamente la gamma di applicazioni offerte<sup>5</sup>.

**Figura 1. Incidenza percentuale delle diverse produzioni aziendali sul fatturato del Gruppo negli anni 1961-1990.**



Fonte: elaborazione dell'autore su dati aziendali

Operando su mercati che richiedono sempre maggiore specializzazione, flessibilità e innovazione tecnologica, la combinazione di *know-how* e tecnologie differenti permettono a Chiorino di personalizzare i prodotti studiando insieme al cliente le soluzioni più adeguate e gestendone la realizzazione dall'inizio alla fine. La "Divisione Enginee-

<sup>5</sup> Ad esempio, con riferimento ai nastri trasportatori, la gamma include: nastri con nucleo tessile in poliestere, cotone, poliammide e fibra di vetro, con coperture in poliuretano, pvc, elastomero e silicone. I nastri possono essere forniti ad anello chiuso oppure con le estremità preparate per la chiusura in loco con le apposite attrezzature Chiorino. Tali nastri possono presentare diverse caratteristiche: antistatici e non conduttivi; *flame retardant*; conformi alle normative alimentari europee 1935/2004/EC, 2023/2006/EC, 2002/72/EC e FDA; resistenti all'abrasione, oli, grassi e additivi chimici; a basso, medio o elevato coefficiente di attrito; resistenti alle alte temperature; elevata rigidità trasversale e stabilità dimensionale; antirumore (nastri LdB); lisci o con finiture superficiali. Chiorino effettua al suo interno tutte le operazioni di taglio, fustellatura, smussatura, pressatura e rifilatura per il confezionamento a misura del nastro. La produzione a ciclo integrale consente di effettuare sui nastri lavorazioni speciali quali: applicazione di guide, profili e bordi di contenimento con saldatrici ad alta frequenza e ad aria calda; forature a disegno; applicazioni di profili speciali a onde e a dita per l'industria agro-alimentare; sigillatura bordi per la protezione del nastro, in particolare per l'industria alimentare; forature; applicazione di bottoni; applicazione di occhielli; personalizzazione con loghi a disegno; curve a nastro a disegno idonei all'installazione su qualsiasi tipo di trasportatore presente sul mercato, ottenute mediante un sofisticato sistema di taglio totalmente computerizzato (CAD) che consente la realizzazione senza limiti di raggio esterno e curvatura, da pochi gradi all'intero angolo giro. In virtù dell'ampia gamma offerta, i nastri del Gruppo trovano applicazione in una pluralità di settori di destinazione: aeroporti; movimentazione interna; automazione postale; distribuzione commerciale; attrezzature sportive; imballaggio e confezionamento; panifici e prodotti da forno; industria del cioccolato e dolciaria; industria molitoria; industria delle bevande; ortofrutta e vitivinicoltura; lavorazione carni e prodotti ittici; cartario, cartotecnico, editoriale; lavorazione del legno e del mobile; meccanico e metallurgico; automobilistico; tessile e abbigliamento; conciario; marmo e granito; laterizi, ceramica e vetro.

ring” del Gruppo personalizza, esclusivamente per le sue filiali e per i distributori, parte delle attrezzature per il confezionamento di nastri e cinghie di trasmissione. Ciò costituisce un importante *know-how* che garantisce precisione ed uniformità esecutiva in ogni parte del mondo, assicurando inoltre la massima affidabilità e semplicità di utilizzo. Il Gruppo opera in tutto il mondo attraverso una rete capillare di distribuzione e assistenza e fornisce soluzioni applicative per tutti i settori garantendo tempi di intervento rapidi. Il servizio di assistenza tecnica è in grado di risolvere qualunque problema di movimentazione interna ed è composto da un *team* di tecnici altamente specializzati disponibili a effettuare installazioni in opera per offrire al cliente un servizio globale.

In linea con lo sviluppo degli assetti produttivi, nell'ultimo ventennio Chiorino ha ampliato l'organico e, nel contempo, ne ha mutato la composizione. Nel 1990 il Gruppo impiegava 150 dipendenti, che sono aumentati a 630 nel 2012. In particolare, il numero di operai è cresciuto del 70%, mentre quello degli impiegati e quadri in misura superiore al 250%. Quest'ultimo dato riflette la profonda modificazione apportata dallo spostamento delle produzioni aziendali verso i nastri e le cinghie, che avviene su macchine che adottano un processo di lavorazione in continuo che riduce il fabbisogno di manodopera, prevalentemente oggi assorbita dalle fasi di confezionamento.

Inoltre, al crescere della specializzazione delle applicazioni è aumentata anche la frammentazione della clientela, moltiplicatasi in parallelo alla crescita del fatturato tra il 1981 ed il 2000.

La mutata composizione della forza lavoro del Gruppo, infine, è anche conseguenza della crescente rilevanza del laboratorio di ricerca e sviluppo, divenuto negli anni più recenti il cuore dell'attività aziendale centrata sull'ideazione di soluzioni applicative innovative che richiedono sperimentazioni e controlli di qualità sempre più sofisticati. A partire dagli anni ottanta<sup>6</sup>, infatti, il Gruppo ha operato una marcata distinzione logistica e funzionale tra la preparazione del prodotto semifinito effettuata a Biella (cioè i rotoli di nastri e cinghie o, per usare la metafora coniata dalla proprietà, il “tessuto”) e le fasi finali della lavorazione consistenti nella confezione (“l'abito su misura per il cliente”), effettuata dalla rete periferica delle filiali italiane (Chiorino Parma, Chiorino Veneto e lo stabilimento di Biella Sud aperto nel 2001 per eseguire la confezione e le personalizzazioni) ed estere.

Sebbene sia un'attività relativamente “leggera” e *labour intensive* della produzione, la confezione si articola in un complesso di più operazioni che includono il taglio, la spaccatura, la smussatura, la fustellatura, la pressatura, la rifilatura, il giunzionamento e l'eventuale aggiunta di profili, bordi o guide. Si tratta di una fase di lavora-

---

<sup>6</sup> Nel primo laboratorio aziendale, organizzato da Fulvio ancora negli anni cinquanta per le ricerche finalizzate alla produzione di tacchetti, il solo a lavorarvi era il dott. Serratrice, un consulente esterno laureato in chimica. Analogamente, negli anni dell'introduzione dei prodotti in gomma, il laboratorio creato da Gian Paolo con il concorso di un altro consulente esterno (dott. Gardella) lavorava senza personale e solo pochi giorni alla settimana. Diversamente, fu solo negli anni ottanta che l'azienda, in occasione della ristrutturazione e ampliamento del laboratorio gomma e successivamente a metà degli anni novanta con l'integrale ristrutturazione del laboratorio delle materie plastiche, attuò una politica di consistenti investimenti in macchinari e in personale dedicato, nella certezza che l'affermazione dei nuovi prodotti avrebbe permesso di assorbire tali costi fissi, per altro necessari a colmare il *gap* rispetto alla concorrenza estera che aveva accumulato dieci anni di vantaggio.

zione cruciale perché concentra un'elevata percentuale degli interventi di “personalizzazione” del prodotto (fabbricato a Biella nelle fasi di lavorazioni a monte) in base alle richieste specifiche della clientela, alla quale addetti specializzati possono proporre anche l'erogazione di ulteriori servizi di installazione e assistenza post-vendita.

#### 4.2. *L'evoluzione degli assetti proprietari e di governance*<sup>7</sup>.

Parallelamente alla trasformazione degli assetti produttivi e alla contestuale trasformazione delle strutture organizzative e commerciali, si è evoluta anche la struttura proprietaria e di governo del Gruppo. Angelo e Fulvio nel 1975 avevano mutato la forma societaria della Conceria da società in nome collettivo a società per azioni, facendo soci paritetici sei cugini maschi della terza generazione. La distribuzione delle cariche all'interno del consiglio di amministrazione della Chiorino Spa tra i due fratelli esponenti della seconda generazione e i sei cugini attivamente coinvolti sia nel governo, sia nella direzione della Società (Gian Paolo, Lorenzo, Luca, Stefano, Gregorio e Amedeo) non portò all'individuazione del candidato alla successione, che rimase affidata ad un processo di “selezione sul campo”.

In assenza di una esplicita individuazione di un successore da parte dei due esponenti della seconda generazione, fu Gregorio Chiorino a emergere, mostrando di riunire in sé, in misura maggiore dei fratelli e dei cugini, le doti, le capacità e la disponibilità a farsi carico di responsabilità di *general management* che ne fecero il candidato naturale ad assumere la guida dell'impresa, che di fatto avvenne anche formalmente alla fine del 1982 con la nomina a Presidente e Amministratore Delegato della Chiorino Spa.

A quell'epoca, la *governance* aziendale era fondata su una serie di accordi di famiglia in base ai quali era previsto, ad esempio, che i Chiorino non percepissero alcuna remunerazione come azionisti (anche perché «è politica del gruppo quella di reinvestire tutti gli utili prodotti dalle aziende»); che solo sei cugini sarebbero stati dipendenti del gruppo e che tutti e sei al compimento del trentottesimo anno di età sarebbero diventati dirigenti; che tutti e sei avrebbero maturato la stessa remunerazione, che i cugini coinvolti come amministratori delegati della Chiorino Spa avrebbero percepito un compenso aggiuntivo annuo, mentre le cariche ricoperte dai familiari nelle altre aziende del gruppo non sarebbero state remunerate. Inoltre, il ruolo di dirigente all'interno del gruppo era stata accordato solo a una persona esterna alla famiglia proprietaria.

In seguito, alcune scelte di investimento del patrimonio familiare innescarono un processo di cambiamento degli assetti proprietari e di governo all'interno della Chiorino Spa. Nel 1983, infatti, venne decisa una nuova iniziativa industriale. La Chiorino Spa attraversava una congiuntura difficile in cui un ramo dell'azienda, la conceria, aveva prospettive di lavoro calanti e il processo di diversificazione, per quanto avviato, non era ancora sufficientemente avanzato. Parve allora opportuno accele-

---

<sup>7</sup> In allegato 1 è riportato il genogramma della famiglia Chiorino.

rare la diversificazione fondando una nuova società, la Chiorino Chimica Srl, la cui missione produttiva consisteva nella rifinitura delle pelli attraverso l'applicazione di un sottile rivestimento poliuretano. I prodotti oggetto di tale lavorazione erano poi destinati ai settori della pelletteria (valigie e borse), dell'arredamento e della calzatura.

A questa nuova attività si dedicarono i due cugini Lorenzo (nel ruolo di direttore amministrativo e commerciale) e Stefano (come esperto di pelli e cuoi). Così come per l'acquisto della Tintoria Industriale avvenuta nel 1965, la partecipazione dei due rami familiari fu paritaria. Nei primi tre anni la Chiorino Chimica, al pari di tutti gli operatori del settore, realizzò margini di guadagno abbastanza contenuti rispetto agli investimenti, anche perché i prezzi di vendita furono mantenuti ben al di sotto del prezzo dei prodotti concorrenti che avevano una qualità simile o di poco superiore, nel tentativo di guadagnare quote di mercato. I risultati della società risentivano di questa difficile situazione, aggravata dalla necessità di sostenere ingenti costi di sviluppo delle attività: a fronte di un fatturato in forte crescita da 0,2 a 9,1 miliardi di lire tra il 1983 e il 1985, il risultato netto passò da una perdita di 400 a un utile di 100 milioni.

Nel frattempo, nel maggio del 1986, due dei cugini Chiorino decisero di rivolgersi ad una società di consulenza di management per chiedere un aiuto nel ridefinire la struttura delle aziende del gruppo, i meccanismi di governo e di direzione e i rapporti tra la famiglia e l'impresa. Questi ultimi si stavano piuttosto complicando sia per l'avvicinarsi dell'ingresso in azienda della quarta generazione, sia per l'articolazione societaria del Gruppo dopo l'avvio delle vecchie (Tintoria Industriale) e nuove (Chiorino Chimica) attività, come si evince dalla seguente dichiarazione di uno dei cugini: «mio cugino ha deciso di inserire in una delle aziende del gruppo suo figlio quando avrà l'anno prossimo terminato gli studi di scuola secondaria di secondo livello. Ne ho parlato in una delle nostre riunioni e tutti sono stati d'accordo nel cercare invece una persona esterna che ci aiuti nello sviluppo delle numerose nuove attività da gestire. Secondo me occorre mettere mano in profondità; o ci dividiamo o troviamo delle soluzioni. Dobbiamo separare la proprietà dalla prestazione di lavoro (...); sono molto frustrato dai problemi tra noi, sono un po' stufo. Nessuno di noi mi sembra completamente soddisfatto. Però capisco che, se riuscissimo a rimanere uniti, avremmo delle possibilità maggiori». Gli esponenti della famiglia proprietaria concordavano sulla necessità di rivedere i meccanismi di governo dell'azienda. A parere di un altro cugino: «Mio padre non ha mai detto niente se non vogliatevi bene. Così come siamo adesso, però, non si può più andare avanti. Dobbiamo chiarire al più presto l'organigramma della Chiorino Spa: tutti hanno bisogno di sapere quali siano i limiti della propria responsabilità. Tante mattine vengo qui senza voglia: non mi sono tirato fuori solo perché mi piace il prodotto e credo nell'azienda».

L'esigenza prioritaria di chiarire ruoli e responsabilità era sentita e condivisa da tutti: «gli aspetti positivi dello stare insieme superano quelli negativi; se si riesce ad andare d'accordo, molte cose vanno bene. Ci vediamo troppo poco: la fiducia che c'è tra noi genera poca conoscenza e questo genera pochi consigli tra noi. Il fatto di mantenere un unico patrimonio familiare ci ha anche consentito di intraprendere delle iniziative che da soli non avremmo potuto fare ... io sarei per tenere unito il gruppo, ma tutto deve essere chiaro, anche perché ora abbiamo dei figli. Dobbiamo poi chiarire che chi si assume una responsabilità deve essere pagato più degli altri familiari».

Queste tematiche non toccavano solo la Chiorino, come ricorda un importante collaboratore dell'azienda esterno alla famiglia: «quando sono entrato, c'era un'azienda familiare con alcuni problemi produttivi, ma con ottime possibilità di sviluppo rapido perché i due leader mondiali del settore dei nastri trasportatori avevano ambedue problemi di successione imprenditoriale». Con l'aiuto dei consulenti esterni, vennero introdotti diversi significativi cambiamenti sotto il profilo delle relazioni industriali e dell'organizzazione. Rispetto alla seconda generazione, gli esponenti della terza lasciarono spazi alla crescita professionale di due storici collaboratori allevati in azienda, Cesare Gardella e Giorgio Borri, cui furono delegate responsabilità sempre più ampie fino ad assumere ruoli dirigenziali. Inoltre, furono progressivamente introdotti sistemi di incentivazione basati sulle rilevazioni di tempi e metodi. Infine, vennero creati ambiti collegiali di definizione delle direttrici strategiche con delega di responsabilità gestionali chiaramente identificate a livello individuale.

Negli anni successivi, i membri della famiglia intrapresero ulteriori nuove iniziative imprenditoriali che provocarono cambiamenti sostanziali negli assetti patrimoniali del Gruppo. Nel 1988, Stefano decise di avviare un'attività commerciale in proprio, rilevando i manufatti in cuoio ad uso industriale provenienti dalla cessazione delle lavorazioni presso la Chiorino Spa. Lorenzo, rimasto solo alla guida della Società (Conceria Chiorino, già Chiorino Chimica) fondata cinque anni prima, cedette allora al fratello Amedeo le responsabilità operative di direttore commerciale che fino ad allora aveva rivestito alla Chiorino Spa e si dedicò integralmente allo sviluppo della società. Nel 1991 la Tintoria Industriale, risentendo delle difficoltà in cui versava l'industria delle filature, fu liquidata. In quell'anno Gian Paolo, Luca e Stefano si disimpegnarono dalla Conceria Chiorino e si creò per la prima volta un'asimmetria nella ripartizione delle quote del patrimonio familiare a favore dei figli di Angelo, detentori per intero della "Conceria Chiorino" e per metà del Gruppo Chiorino. Nel 1997 i due rami familiari decisero di dividersi, lasciando Lorenzo, Gregorio e Amedeo proprietari anche del Gruppo Chiorino. Infine, a metà degli anni duemila è avvenuta un'ulteriore fase di riorganizzazione il cui risultato trova Gregorio e Amedeo proprietari del Gruppo Chiorino "nastri trasportatori" e Lorenzo alla guida della Conceria Chiorino.

#### *4.3. La crescita internazionale e le sfide future del Gruppo.*

Il riposizionamento su segmenti di domanda a più elevato contenuto tecnologico e a maggiore specializzazione ha reso necessaria un'ulteriore diversificazione dei mercati geografici. La quota di export di Chiorino era cresciuta a un ritmo molto elevato già a metà degli anni sessanta e negli anni settanta, fino ad assestarsi intorno al 50%. In quel periodo la rete di distribuzione commerciale estera dell'azienda era affidata in netta prevalenza a distributori e agenti indipendenti plurimandatari. Per tutti gli anni ottanta e novanta il processo di sviluppo delle vendite all'estero continuò ininterrotto, con un tasso di crescita annuo composto pari al 12%, a fronte del 7% del fatturato complessivo e dell'1% del fatturato italiano.

**Tabella 4. Il numero di dipendenti e il fatturato della Chiorino S.p.A. negli anni 1996-2004 (dati in euro/000).**

Anni	N° di dipendenti	Fatturato	di cui export %
1996	266	33.747	62,8
1997	290	39.305	66,3
1998	281	35.721	63,9
1999	283	36.613	66,3
2000	302	43.500	68,2
2001	307	39.056	65,3
2002	300	38.635	68,0
2003	298	37.922	67,2
2004	299	39.408	66,9

Fonte: dati aziendali.

Nel 1995 la quota di export era pari a circa i due terzi del totale, livello intorno al quale si è stabilizzata nel decennio successivo (tabella 4).

Il riassetto produttivo del Gruppo è andato di pari passo con una modifica della rete di vendita che ha contribuito a trasformare la Chiorino in un gruppo multinazionale.

Facendo leva sull'esperienza maturata in occasione del primo investimento all'estero avvenuto nel 1977 con l'acquisizione del controllo totalitario della Polymax Belting Ltd.<sup>8</sup> in Gran Bretagna, il Gruppo ha avviato la creazione di un'estesa rete di partecipazioni dirette estere. Attraverso l'allargamento della rete di vendita estera controllata centralmente, infatti, Chiorino si riprometteva di cogliere una serie di vantaggi legati alla possibilità di incentivare meglio i produttori, di prepararli sul piano tecnico, di raccogliere un più consistente flusso di informazioni sulle condizioni dei mercati, sulla performance dei prodotti e sui bisogni della clientela, di offrire servizi di manutenzione tempestivi e affidabili, di essere in tutti i modi, anche geograficamente, il più vicino possibile ai propri clienti finali. A questo proposito, la prima acquisizione "fece scuola" e nel corso degli anni ottanta, novanta e duemila fu replicata gradualmente nell'obiettivo di creare una propria rete di distribuzione commerciale estera.

Nel 1983 fu creata negli Stati Uniti la Chiorino Inc. L'anno successivo fu la volta di Chiorino France. Nel 1985 fu acquistata una partecipazione di minoranza nel capitale della Regio Belting in Sud Africa, cui seguirono nel 1986 il potenziamento dell'affiliata francese e di quella statunitense. Nel 1988 furono create due società con-

---

<sup>8</sup> Azienda distributrice di nastri trasportatori e cinghie di trasmissione nel mercato britannico, il cui titolare nel 1973 aveva aiutato la Chiorino a sviluppare i nastri trasportatori (cfr. § 3.3) e che in seguito era divenuto un importante acquirente di prodotti semifiniti, che rivendeva dopo aver compiuto le ultime fasi di lavorazione (la confezione, finalizzata ad adattare il prodotto semifinito alle specifiche esigenze del cliente).

trollate, una in Spagna (Chiorino SA di Barcellona) e una nel Sudest asiatico (Chiorino Far East). Parallelamente venne ulteriormente potenziata la società francese e aumentata la partecipazione in quella sudafricana. Negli anni novanta e duemila il processo si è intensificato lungo la stessa direttrice: nel 1994 fu costituita la Chiorino Benelux a Utrecht; nel 1996 la Chiorino GmbH in Germania (poi trasferitasi a Mainz nel 2005); nel 1998 la Rob Harvey in Australia (società già esistente nella quale Chiorino deteneva inizialmente una partecipazione di minoranza, successivamente salita nel 2001 fino al 50%); nel 1999 fu creata la Chiorino Spzoo a Bydgoszcz in Polonia; nel 2001 la Chiorino-K Ltd a Minsk in Bielorussia; nel 2005 la Chiorino Hungary Kft.

Tra il 2005 e il 2012 l'espansione internazionale del Gruppo è ulteriormente proseguita. Sotto la guida di Gregorio, nel volgere di due decenni, Chiorino ha allargato la propria rete di distribuzione diretta in tutti e cinque i continenti, entrando in diciotto Paesi in Europa, in cinque in America, in sette in Asia, in due in Africa e due in Oceania. Le aree coperte dalla rete diretta sono prevalentemente dislocate in economie avanzate, emergenti o "in transizione" perché provenienti dall'ex Patto di Varsavia o dalla dissoluzione dell'Unione Sovietica (che oggi sono entrate o premono per entrare nell'Unione Europea). Includendo i Paesi dove il Gruppo opera con una rete di vendita indiretta, la presenza internazionale appare concentrata nel continente europeo e affiancata da presidi di diversa entità nell'America centro-meridionale.

Nei mercati più promettenti le controllate hanno costruito negli anni recenti delle proprie reti di vendita affidandosi ai servizi di distributori indipendenti oppure articolandosi con una struttura di succursali decentrate (come nel caso delle società britannica, francese, spagnola, sudafricana, australiana, argentina, messicana, colombiana, portoghese, rumena, saudita, statunitense e thailandese), dislocate in modo da coprire porzioni di territorio più vaste o per assicurare una penetrazione più capillare (tabella 5).

Il ruolo assegnato ai nodi interni della rete distributiva del Gruppo, oltre che allo sviluppo delle relazioni commerciali, è quello di provvedere sia alle fondamentali operazioni di confezionamento del prodotto (in modo da completarne la lavorazione "tagliandolo su misura" delle esigenze del cliente), sia all'espletamento di servizi di intervento o assistenza post-vendita e manutenzione.

Funzioni in tutto simili a quelle svolte dalla rete estera sono attribuite alle filiali e alle società controllate presenti sul territorio nazionale: la Chiorino Parma Srl (creata nel 1989 per sfruttare il mercato dell'industria alimentare) e la Chiorino Veneto Srl (società preesistente ed acquisita integralmente nel 1991), oltre che, dal 2001, il nuovo grande stabilimento di Biella Sud, in cui operano gli uffici commerciali, i reparti di confezionamento e quelli dedicati alla logistica e movimentazione delle merci.

L'intera struttura di vendita nazionale è controllata e risponde direttamente alla Direzione commerciale della Casa Madre localizzata nello stabilimento di Biella Nord, dove hanno sede gli organi di direzione, il reparto di ricerca e sviluppo, gli uffici tecnici e amministrativi e i reparti di produzione.

**Tabella 5. La rete mondiale di distribuzione e vendita del Gruppo Chiorino**

Continente	Nazioni con succursali
Europa	Bielorussia (responsabile anche per Kazakistan, Kirghizistan, Moldova, Tagikistan, Turkmenistan, Uzbekistan, Russia, Ucraina), Cipro, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Lituania (responsabile anche per Estonia e Lettonia), Paesi Bassi, Polonia (responsabile anche per Armenia, Azerbaigian, Georgia), Portogallo, Regno Unito e Irlanda, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Romania, Slovenia (responsabile anche per Bosnia e Herzegovina, Croazia, Macedonia, Serbia), Spagna, Svezia, Ungheria
America	USA, Argentina, Brasile, Colombia, Messico
Asia	Arabia Saudita, India, Indonesia, Israele, Singapore, Tailandia, Turchia
Africa	Egitto, Sudafrica
Oceania	Australia e Nuova Zelanda

Fonte: elaborazione dell'autore su dati aziendali, anno 2012.

Allo stabilimento di Biella Nord affluiscono gli ordinativi e tutte le informazioni sulle condizioni del mercato e sulle esigenze tecnico-applicative della clientela, in particolar modo dei costruttori di macchinario. Con costoro, infatti, vengono condivise la progettazione e la messa a punto di prototipi che, una volta approvati, vengono poi distribuiti nei vari mercati internazionali.

Le imprese che operano nel settore dei nastri trasportatori (sia piani sia leggeri) devono presidiare una molteplicità di aspetti legati alle esigenze di personalizzazione dei clienti dei più diversi settori di destinazione. La principale sfida della Chiorino è attualmente costituita dalla necessità di riportare Biella al centro del processo di ideazione di soluzioni applicative innovative, che negli ultimi venti anni sono state sempre più implementate in modo relativamente autonomo dai diversi snodi della distribuzione internazionale e nazionale, con tempi di risposta non sempre adeguati rispetto alle necessità del cliente finale.

Come sottolinea Matteo Chiorino: «a differenza di altri settori del manifatturiero, nel nostro settore la frammentazione dei clienti è tale che già vent'anni fa i principali produttori, per mancanza di volumi e di specializzazione, si sono integrati a valle e sono diventati anche distributori. I nostri concorrenti di riferimento, infatti, controllano la distribuzione, soprattutto in Europa. Noi siamo arrivati per ultimi nel settore dei nastri e forse anche per questo motivo ci siamo progressivamente focalizzati sulla nostra presenza distributiva nell'obiettivo di essere ancor più degli altri il più vicino possibile ai nostri clienti. Negli anni '70 l'azienda c'era ma mancavano i prodotti: quando questi ultimi sono stati via via sviluppati, la scelta di avere un *network* distributivo di proprietà è stata determinante, perché ha consentito al Gruppo di capitalizzare quanto apprendeva nel servire direttamente i clienti, di aumentare le quote di mercato, di investire ulteriormente per allargare progressivamente la propria presenza "retail", di migliorare e completare le competenze di produzione».

Dopo diciassette anni di espansione continua e crescente (dal 1983 al 2000), il Gruppo ha subito un calo del fatturato a seguito dell'introduzione dell'euro in Italia e,

successivamente, della crisi economica ancora in atto. «Nel nostro campo si è certamente avvertita la crisi del 2008, in modo tra l'altro relativamente inaspettato perché si poteva ipotizzare che l'elevato numero e la varietà dei settori di destinazione finale da noi serviti avrebbe potuto mitigare la generale contrazione della domanda attraverso meccanismi di compensazione tra mercati eterogenei. Neanche la diversificazione geografica ha posto un valido freno alla recessione industriale che ci siamo trovati ad affrontare dopo il picco di produzione raggiunto nel 2007 e il fatturato è calato significativamente nel 2008. Le difficoltà recenti sono legate alla sorpresa negativa che la diversificazione dei settori di destinazione non è sufficiente a proteggerci. In effetti operando nel *business to business* serviamo numerosi e differenti settori di destinazione finale, che sono tuttavia baricentrati sul manifatturiero tradizionale (molto colpito dalla crisi rispetto ai settori dell'ICT), mentre piccola parte del fatturato aziendale è ricavata da vendite al comparto dei servizi.

Anche all'inizio del millennio l'azienda avvertì alcune difficoltà di espansione legate a problemi diversi: l'accentuata crescita a partire dall'anno 2000 dei Paesi asiatici, dove sono nati nuovi produttori di nastri PVC; la caduta della domanda a seguito della crisi economica internazionale nel 2001; il calo della marginalità dei prodotti a seguito dell'aumentare della concorrenza e del costo delle materie prime; la soppressione della valuta nazionale e del correlato vantaggio comparato del sistema-paese Italia. Finché era la lira la valuta di scambio per l'offerta dei nostri prodotti e servizi, si è potuto beneficiare di un forte vantaggio in termini di costo. Ovviamente non si è trattato di un beneficio esclusivo per la Chiorino, bensì di un vantaggio comparato a livello nazionale che consentiva a diverse porzioni del manifatturiero italiano di agire sui mercati esteri da "Cinese d'Europa". Lo sviluppo della nostra impresa non poteva certamente poggiare su queste basi. Pertanto, dall'inizio degli anni duemila, l'azienda ha operato ciò che ritengo opportuno definire come un naturale "percorso verso la normalità", ovvero la valorizzazione delle energie vitali e degli *asset* presenti nel gruppo Chiorino in un'azienda organizzata in modo complesso capace di generare e sostenere valide proposte di valore (*value proposition*) in riferimento ai mercati presidiati o che si intendono presidiare. Indubbiamente un modello di riferimento in questo senso è rappresentato dalle aziende tedesche, che in questi anni di estrema complessità dei processi produttivi beneficiano di una chiara organizzazione dentro ma anche fuori dall'impresa: nella città, nell'apparato dei trasporti, nel sistema delle regole di governo piuttosto che di tassazione, ecc.».

L'insieme di questi fattori determinò all'inizio degli anni duemila una diminuzione del fatturato, della competitività e della marginalità, a cui il Gruppo reagì intraprendendo quel percorso di normalità, che altro non è che la finalizzazione di un disegno strategico lungo vent'anni in cui l'azienda di Biella si prepara ad essere un *player* mondiale nel settore dei nastri di trasporto e delle cinghie di trasmissione. In tale processo di cambiamento la riqualificazione del ruolo della rete distributiva è determinante: «Alla fine degli anni novanta – ricorda Matteo Chiorino – l'azienda vantava una rete distributiva articolata ed estesa, ma completamente policentrica. Le filiali erano dotate di ampia autonomia ed erano vissute dai capi filiali come delle "aziende nelle aziende". Fu proprio allora che decidemmo di fare i primi "general & sales meeting" a Biella e di riportare Chiorino SpA al centro del nostro mondo, al centro del Gruppo

Chiorino. Tale iniziativa ha fatto immediatamente capire l'intento strategico e gestionale a tutte le figure chiave presenti nel Gruppo: portare a fattor comune i punti di forza e debolezza, individuare le aree di coordinamento necessarie per realizzare sinergie di Gruppo, migliorare la comunicazione e le attività di marketing, ridefinire priorità e linee gerarchiche, collocare il processo di sviluppo dei nuovi prodotti in un tessuto aziendale sempre più capace di andare incontro alle specifiche richieste dei clienti internazionali. A tal fine, proprio a partire dal 2001 Chiorino ha effettuato investimenti significativi nell'informatica di Gruppo per meglio governare una catena del valore che si è allungata dalle attività di produzione a quelle di distribuzione e che si caratterizza per volumi unitari di vendita bassi in relazione alle famiglie di prodotto commercializzate.

La trasformazione della rete distributiva è stata facilitata anche dal passaggio generazionale dei "capi filiale" all'interno di un Gruppo impegnato ad accrescere il *know-how* tecnico per sviluppare nuovi prodotti, a differenziare sempre più i prodotti esistenti per soddisfare esigenze specifiche di applicazione nei processi produttivi dei clienti, a concentrare ogni sforzo commerciale nelle filiali presenti in Europa e negli USA. Queste due aree geografiche sono state privilegiate rispetto ai mercati asiatici sia per carenza di risorse manageriali in grado di sviluppare nuove filiali nel Far East, sia perché i fabbisogni dei clienti dell'Est risultano al momento ancora non maturi in quanto i livelli di automazione dei processi produttivi è in fase di evoluzione. Nel recente passato paesi come Cina e Corea hanno raggiunto standard manifatturieri di eccellenza e rappresentano per forza una parte importante delle strategie future del Gruppo Chiorino.

In generale i clienti che annualmente acquistano importi superiori a 50.000 o 100.000 euro sono rarissimi; gli altri sono attenti certamente al prodotto, ma per loro contano altrettanto il servizio, la capacità di correre dietro ai loro tempi, un dialogo diretto e la massima velocità di risposta alle varie richieste. Per servire bene questo tipo di clientela non bisogna essere super-specialisti, anche se noi cerchiamo comunque di essere sempre più specialisti in ogni settore di destinazione che serviamo. Questo fa sì che una nostra presenza anche in Asia non possa prescindere da una progettualità di medio termine in cui almeno in parte sia salvaguardato il nostro approccio integrato produzione-distribuzione. Ulteriori sfide attuali – continua Matteo Chiorino – sono: creare un rapporto con i costruttori che fanno grandi acquisti (dato che sinora i Tedeschi vanno con i Tedeschi); riuscire a essere presenti in casa dei concorrenti (Olandesi e Tedeschi); effettuare vendite sia di primo equipaggiamento (per importanza, per visibilità e perché gratifica) sia di post-vendita (perché consente di capire molto delle esigenze future, dato che chi nel settore si occupa anche dell'ingegnerizzazione è aiutato poi nello sviluppo di nuovi prodotti poiché analizza in anticipo i bisogni del cliente finale). Nel 2001 avevamo bisogno di migliorare i processi informatici, di allacciare sotto il profilo informatico i diversi magazzini, di sistematizzare e condividere le informazioni sui vari clienti che ogni singola filiale riceveva. Completato il nuovo sistema informativo aziendale, è stata rafforzata una specifica divisione aziendale (*Engineering*) dedicata alla progettazione e successiva costruzione affidata a fornitori esterni specializzati di tutta l'attrezzatura necessaria a eseguire le fasi finali di lavorazione. Tale strumentazione viene fornita in dotazione a tutte le società affiliate, per porre ogni "nodo" della

rete mondiale di distribuzione nelle condizioni di lavorare allo stesso modo e di garantire così alla clientela in ogni parte del mondo un identico standard di qualità del prodotto. L'evoluzione naturale di tale divisione è stata quella di gestire e controllare con maggiore attenzione la nostra *supply chain*, quindi ragionare non solo in termini tecnici, ma anche in termini di flussi e di risorse da allocare. Abbiamo in sostanza lavorato e ancora oggi lavoriamo, con i nostri ritardi, in modo da dotare l'azienda di un motore "4X4", di creare infrastrutture a livello sia di produzione sia di distribuzione capaci di generare valore in funzione del posizionamento che l'azienda può darsi. Oggi a livello europeo abbiamo una solida posizione competitiva con riferimento al portafoglio prodotti e siamo riusciti ad entrare nel mercato tedesco; ora occorre "managerializzarci" e avere creatività, laddove i nostri mezzi possono risultare deficitari rispetto a quelli di concorrenti di dimensioni maggiori, per continuare l'espansione geografica insieme a partner locali che possano fare da "testa di ponte" affidabile in Brasile, Cina ed India. Un problema risiede nel fatto che tali forme di razionalizzazione e standardizzazione hanno sì prodotto externalità positive su molti aspetti organizzativi (facilitando ad esempio la gestione dei magazzini, gli interventi di assistenza, l'adozione di politiche di marketing unitarie ed uniformi a livello di gruppo), ma allo stesso tempo possono ritardare l'individuazione rapida di soluzioni innovative specifiche richieste dalla clientela internazionale».

Una caratteristica distintiva del gruppo Chiorino sin da quando, alle origini, era una conceria è lo svolgimento del ciclo integrale della produzione, che oggi consente un'elevata specializzazione flessibile basata sulla compresenza di diverse tecnologie di prodotto e di processo. Tale positiva "contaminazione" tra diverse tecnologie consente di differenziare e modulare l'offerta in modo da assecondare con i minori costi possibili una domanda sempre più frazionata e mutevole.

«All'interno del medesimo stabilimento di Biella gestiamo lo sviluppo prodotti sia delle produzioni in gomma sia delle termoplastiche. Nessun concorrente ha l'opportunità di generare una simile *mariage de technologie*, ovvero di concretizzare la *cross fertilization* tra prodotti e tecnologie differenti: la sfida e lo sviluppo futuro del Gruppo passano attraverso la capacità di elaborare soluzioni tecnologiche originali. Le porto un esempio concreto – spiega Matteo Chiorino – di idea creativa su cui il Gruppo ha lavorato di recente: con l'esplosione del fotovoltaico è aumentata la richiesta di macchinari che in sostanza svolgono la stessa operazione delle presse a membrana per il settore del legno, operano cioè un "sandwich" di materiali utilizzando delle presse a membrana chiamati laminatori. Questo processo incontra il problema di dover controllare i fumi che vengono generati durante la pressione e che degradano la membrana: i Giapponesi e i Tedeschi hanno sviluppato membrane maggiormente resistenti agli attacchi chimici derivanti dai gas provenienti dall'etilvinil acetato. Per colmare questo *gap*, abbiamo fatto numerosi tentativi di sviluppo, seguendo normali percorsi di *upgrading* tecnico delle membrane di nostra produzione, sfortunatamente senza ottenere gli esiti desiderati. Un tentativo assolutamente "creativo", per adottare un eufemismo, è stato quello di superare ogni evidenza tecnica andando a combinare insieme due materiali che, date le condizioni applicative, si riteneva non potessero dare risultati significativi. Abbiamo provato questa soluzione in Germania, in Italia, Spagna e in Asia e abbiamo visto che questa nuova idea funziona, e funziona meglio dei

prodotti concorrenti. È un risultato importante, non solo per l'eventuale successo commerciale del prodotto, ma perché è una soluzione totalmente nostra e pressoché inimitabile: rinsalda il convincimento che sappiamo fare qualcosa di nuovo e che possiamo proporre soluzioni diverse rispetto a quelle già presenti sul mercato; dimostra che si possono cambiare gli standard di riferimento e nel futuro, con un po' di capacità e di fortuna, potremo imporci non solo come *smart follower*, ma anche come leader. In questo caso, proprio da una forzatura è nato il prodotto ideale: credo che in un'organizzazione più "politica" ciò non sarebbe stato possibile; dobbiamo saper valorizzare i nostri punti di forza. È da trent'anni che ci allineiamo a concorrenti e alle soluzioni di prodotto da loro proposte; nel futuro prossimo dobbiamo creare le condizioni che permettano al nostro Gruppo, con alcuni prodotti, in alcuni mercati e con alcune soluzioni di servizio specifiche, di conquistare e/o consolidare un posizionamento competitivo soddisfacente. Rispetto a dieci anni fa, oggi siamo più aperti al mondo e il motto aziendale lo conferma ("*Ideas in motion*"). Serve ovviamente la professionalizzazione della distribuzione per ottimizzare le vendite rispetto alla capacità produttiva, migliorare la versatilità e la flessibilità. Dobbiamo sommare in maniera creativa i pezzi esistenti più che creare pezzi nuovi. Dobbiamo rendere sistematica e programmatica questa capacità di risalire dall'*input* del cliente a soluzioni migliorative e nuove. Facciamo investimenti in marketing, formazione, manager e tecnologie.

Nel mercato spesso si presentano dei "ritorni" storici: il tessile, ad esempio, in Cina è ripartito con esigenze nuove, legate ad una migliore qualità dei prodotti: noi dobbiamo cercare di mantenere e coniugare l'aspetto industriale con quello artigianale (il secondo livello delle lavorazioni), nell'obiettivo di evitare che una distribuzione commerciale policentrica ci porti ad avere soluzioni in ritardo rispetto ai concorrenti. Il nastro trasportatore è un prodotto che va utilizzato: vogliamo lavorare il più possibile insieme a chi lo utilizza, così da capire le reali esigenze legate all'impiego del prodotto. Il settore alimentare esprime perfettamente questa caratteristica *customer-driven*: il costruttore ha un peso inferiore rispetto agli utilizzatori finali (almeno in rapporto ad altri settori merceologici) e rappresenta quindi una palestra ideale per la nostra azienda, in quanto abbiamo la possibilità di stare sul campo accanto ai nostri clienti ed individuare aree di miglioramento concrete e tangibili. Ad esempio, tutti i nostri prodotti consumano energia: per alcuni clienti questi consumi contano (aeroporti), per altri invece no perché contano l'igiene, la resistenza o la resistenza all'idrolisi. Abbiamo fatto il salto da "Cinese d'Europa" ad azienda europea: tra cinque o dieci anni sarebbe bello non essere più all'inseguimento dei concorrenti che hanno iniziato prima di noi, ma detenere una riconosciuta leadership in alcuni settori/aree geografiche».

#### *4.4. I risultati economico-finanziari, le certificazioni e le relazioni con gli stakeholder.*

La struttura societaria attuale è composta da una Holding che controlla: a) la Chiorino Spa, società operativa manifatturiera e di trasformazione di primo livello, che opera in due stabilimenti (Biella Nord, che crea "la pezza", e Biella Sud, dove ci

sono i magazzini, la logistica e il confezionamento, ossia “il taglio della pezza”); b) la Sub-holding con le partecipazioni estere, che svolgono l’attività di trasformazione di secondo livello, ossia confezionano l’“abito” su misura delle esigenze dei clienti. La Chiorino Spa controlla a sua volta la Chiorino Veneto e la Chiorino Parma, che al pari delle consociate estere si occupano della distribuzione e del confezionamento finale.

I bilanci consolidati del Gruppo Chiorino (tabella 6) mostrano un andamento crescente del fatturato nel biennio 2010-2011, dopo il calo subito nel 2009. Tale recupero è caratterizzato in particolare da un consistente sviluppo della dimensione operativa nel 2010 rispetto al 2009 (+25%), per altro confermata dall’ulteriore crescita ottenuta nel 2011 (+13%).

L’utile netto consolidato, dopo la flessione del 2008, torna positivo già nel 2009, migliora significativamente nel 2010 e si conferma positivo anche nel 2011. Tale risultato è ottenuto in virtù di un sensibile miglioramento della redditività operativa: l’incidenza dell’EBITDA sul fatturato raggiunge il 15,5% nel 2010 per poi attestarsi a 14,3% nel 2011, con un ROA stabile e pari a 8,2%.

Sotto il profilo della solidità patrimoniale, l’aumento della posizione finanziaria netta nel 2010 rispetto al 2009 (da 0,5 a 3,4 mil. €) è bilanciato da una marcata crescita del patrimonio netto (+14%), che aumenta ulteriormente nel 2011 (+5%, arrivando a quota 50 mil. €). Il ROE del Gruppo supera quota 10% nel 2010 e si attesta a 4,6% nel 2011, favorendo in virtù di una elevata capacità di autofinanziamento il repentino e deciso miglioramento della PFN, che mostra un saldo negativo pari a -3,1 mil. € nel 2011.

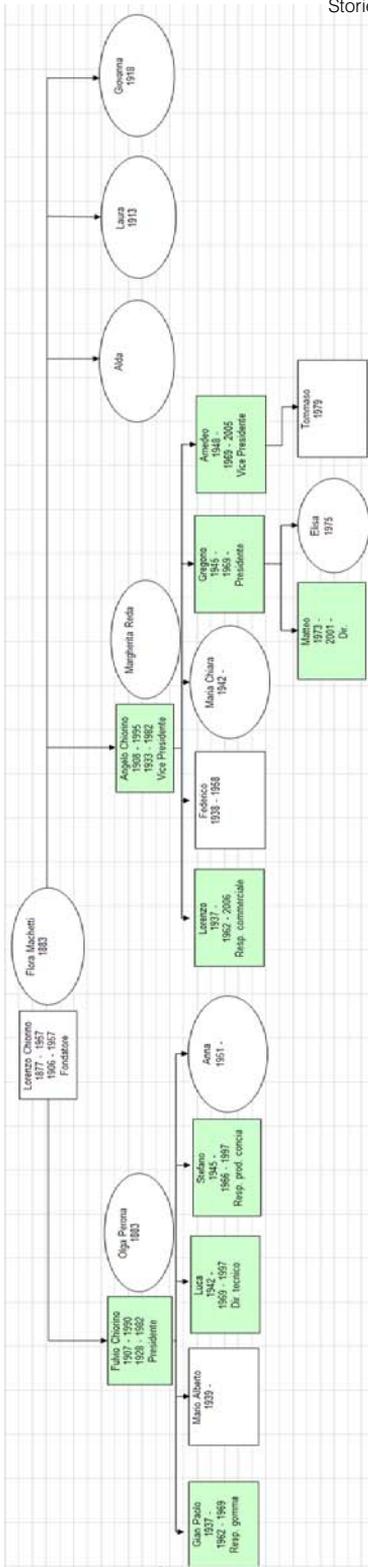
**Tabella 6. Il profilo economico-finanziario del Gruppo Chiorino (2008-2011).**

	2011	2010	2009	2008 <i>pro forma</i>
Ricavi €/000	78.145	69.071	54.815	70.104
EBITDA €/000	11.201	10.722	3.827	7.284
Utile Netto €/000	2.286	4.905	225	- 998
Patrimonio Netto €/000	49.679	47.345	41.534	40.668
PFN €/000	- 3.127	3.411	503	NA
Totale Attivo €/000	90.363	90.533	78.799	83.223
EBITDA/Ricavi %	14,3	15,5	6,9	10,39
ROS %	10,0	10,9	0,7	4,4
ROA %	8,2	8,2	0,5	3,6
ROE %	4,6	10,4	0,5	- 2,5
Rotazione dell'attivo	0,86	0,76	0,70	0,84
PFN/Patrimonio netto	- 0,06	0,07	0,01	NA
PFN/EBITDA	- 0,27	0,31	0,13	NA

Nell'ultimo decennio il Gruppo ha dedicato crescente attenzione ai temi della qualità e della sostenibilità ambientale. La qualità era stata un principio guida sin dai tempi della "Conceria Lorenzo Chiorino". Fulvio aveva continuato la tradizione paterna ispezionando personalmente i reparti con assidue verifiche. Se il controllo di qualità all'epoca era affidato all'esperienza individuale, la terza generazione ha fatto proprio un nuovo concetto di qualità, codificato dagli standard internazionali e concepito come un sistema di verifiche proceduralizzato che investe tutti i livelli operativi coinvolti nelle fasi di progettazione, produzione, distribuzione e assistenza alla clientela. La certificazione UNI ISO EN 9001, ottenuta verso la fine degli anni novanta, ha contribuito a consolidare e rilanciare un elemento importante della cultura e dell'immagine dell'impresa e ha parallelamente stimolato il processo di ristrutturazione interna. Analogamente, la certificazione UNI ISO EN 14001 relativa al sistema di gestione ambientale (rilasciata nel 2001, al termine di una serie di interventi e significativi investimenti effettuati a partire dal 1995) implica l'assunzione di una responsabilità da parte dell'impresa nei confronti di una fascia più ampia di *stakeholder*: non già solo i dipendenti, i clienti e i fornitori, come accade con il sistema di qualità, ma la generalità delle persone e delle attività radicate sul territorio di insediamento degli impianti. In questa direzione, Chiorino ha lavorato per ottenere (tra le prime aziende in Italia) la certificazione ambientale europea EMAS (*Environmental Management and Audit Scheme*), che vincola l'impresa alla formulazione e al rispetto di una politica ambientale continuamente rivisitata, tale da minimizzare l'impatto delle proprie attività sull'ambiente, conforme a standard molto elevati di eco-compatibilità e soggetta a periodiche verifiche da parte di enti certificatori indipendenti, con riflessi significativi sui processi organizzativi e gestionali interni.

Anche il lato della comunicazione aziendale ha ricevuto attenzione da parte della direzione negli anni recenti. Gli elementi qualificanti delle politiche della comunicazione sono la diffusione di vari documenti tra cui spicca la "Chiorino Newsletter", intesa a veicolare le notizie di maggiore rilevanza riguardanti gli sviluppi sul fronte dei prodotti, delle innovazioni tecniche e dei successi commerciali, della configurazione e delle attività del gruppo; la coniazione del *company claim*; l'organizzazione di eventi a livello di gruppo come i *General sales meeting*; una serie articolata di altre iniziative mirate ad approfondire il senso di appartenenza dei dipendenti, l'immagine e l'identità aziendale in modo uniforme e trasversale rispetto all'intero Gruppo.

**Allegato 1: Il "Genogramma" del Gruppo Chiorino (1906-2012)**



I quadrati indicano un esponente maschio e i cerchi un esponente femmina; quadrati e cerchi colorati indicano che il membro della famiglia è attivamente coinvolto in attività di direzione o di gestione dell'impresa; in tal caso (oltre alla data di nascita e se il caso di morte), è indicata la data di ingresso in azienda e la posizione attualmente ricoperta.

Fonte: elaborazione da interviste aziendali.

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