

a cura di  
**Vittorio Coda**  
**Mario Minoja**  
**Antonio Tessitore**  
**Marco Vitale**

# **Valori d'impresa in azione**

*Progetto grafico di copertina: mStudio, Milano*

Copyright © 2012 EGEA S.p.A.  
Via Salasco, 5 - 20136 MILANO  
Tel. 02/5836.5751 - Fax 02/5836.5753  
**www.egeaonline.it**  
e-mail: egea.edizioni@unibocconi.it

Tutti i diritti sono riservati, compresi la traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione, la comunicazione al pubblico e la messa a disposizione con qualsiasi mezzo e/o su qualunque supporto (ivi compresi i microfilm, i film, le fotocopie, i supporti elettronici o digitali), nonché la memorizzazione elettronica e qualsiasi sistema di immagazzinamento e recupero di informazioni.

Per altre informazioni o richieste di riproduzione si veda il sito  
[www.egeaonline.it/fotocopie.htm](http://www.egeaonline.it/fotocopie.htm)

Date le caratteristiche di Internet, l'Editore non è responsabile per eventuali variazioni di indirizzi e contenuti dei siti Internet menzionati.

Prima edizione: settembre 2012

ISBN 978-88-238-4324-0

*Stampa: Digital Print, Segrate (MI)*

*all' Ing. GIUSEPPE CROSTI,  
fondatore e primo presidente  
dell'Istituto per i Valori d'Impresa*



# Indice

<b>Presentazione</b>	<b>XI</b>
<b>1. Valori imprenditoriali e comportamenti strategici: vent'anni dopo (M. Vitale)</b>	<b>1</b>
1.1. Strategia e pensiero.	2
1.2. Valori d'impresa e non "business ethic".	10
1.3. Concezione dell'impresa e valori d'impresa.	11
1.4. Le tendenze dominanti degli anni '90 e sino al 2008.	16
1.5. Bilanci e prospettive.	18
<b>2. Imprenditori e imprese che tengono la rotta (M. Minoja e V. Coda)</b>	<b>25</b>
2.1. I desideri degli attori-chiave.	25
2.2. La funzione-obiettivo del management.	27
2.3. La strategia.	32
2.4. L'azione manageriale in cui si esplica la gestione strategica	37
2.5. Le condizioni di continuità di una buona gestione.	40
2.6. L'apprendimento (di valori, bisogni e competenze) soggiacente alle decisioni e azioni di buon governo dell'impresa.	43

<b>3. Valori imprenditoriali e comportamento strategico delle imprese cooperative (A. Tessitore, A. Garzoni)</b>	49
3.1. Specificità valoriali dell'impresa cooperativa.	49
3.2. Le imprese cooperative.	50
3.3. Il modello dell'impresa cooperativa.	54
3.4. Strategia e gestione strategica nelle imprese cooperative.	63
3.5. Il governo societario nelle aziende cooperative: relazione tra i soci, il consiglio di amministrazione e il management.	70
<b>4. Il bene dell'impresa, bussola per comportamenti responsabili (V. Coda)</b>	75
4.1. La responsabilità di guida dell'impresa.	75
4.2. La sfera dei desideri.	76
4.3. Il bene dell'azienda e la funzione obiettivo del management.	78
4.4. Il bene dell'azienda e la strategia per conseguirlo.	84
4.5. Il dispiegarsi dell'azione manageriale e i processi rivelatori della qualità del management.	89
4.6. Le condizioni di continuità di una buona gestione.	97
<b>5. Storie d'impresa</b>	105
<i>Arti Grafiche Boccia (M. Vitale)</i>	107
<i>Banca Popolare di Sondrio (D. Depperu)</i>	123
<i>Calzedonia (A. Lai e R. Stacchezzini)</i>	149
<i>Cassa Padana (S. Zane)</i>	177
<i>Chiorino (U. Lassini)</i>	203
<i>Etica SGR (S. Bertolini)</i>	237
<i>Gi Group (M. Minoja e M. Ferrari)</i>	261

<i>Kayser Italia (S. Bianchi Martini e G. Romano)</i>	283
<i>Manni (A. Lionzo e U. Lassini)</i>	309
<i>Mezzacorona (A. Garzoni)</i>	335
<i>Palm (S. Bertolini e M. Minoja)</i>	355
<i>Sabaf (M. Minoja)</i>	375
<i>Sofidel (S. Bianchi Martini e A. Corvino)</i>	393
<i>Solvay (M. Minoja e G. Romano)</i>	427
<i>Veronesi (U. Lassini)</i>	453
<i>Zambon (A. Lionzo)</i>	483
<b>Gli autori</b>	509
<b>Indice dei nomi</b>	513

# Manni

## 1. Il Gruppo e le sue attività.

Il Gruppo Manni è attivo da oltre sessant'anni e detiene oggi posizioni di *leadership* nel mercato siderurgico italiano ed europeo, in particolare nel segmento della lavorazione dell'acciaio.

L'attività del Gruppo si sviluppa in due aree d'affari:

- a. la produzione di componenti prelaborati in acciaio per i comparti della meccanica e delle costruzioni;
- b. la produzione di pannelli metallici coibentati per coperture e pareti, destinati ai settori delle edificazioni civili e industriali.

Il Gruppo è attualmente composto da nove società operative, 20 siti produttivi (diciotto in Italia – tra cui il più grande d'Europa – uno in Spagna e uno in Romania) e 17 centri di distribuzione e servizi internazionali dislocati in Europa e in Asia. Produce annualmente oltre 600.000 tonnellate di acciaio e 14 milioni di m<sup>2</sup> di pannelli coibentati per un fatturato complessivo mediamente pari a circa 500 milioni di euro nel quadriennio 2008-2011, ottenuto impiegando oltre 900 dipendenti e servendo oltre 10.000 clienti.

La struttura societaria fa capo a una *holding* industriale (Gruppo Manni HP), guidata da un ristretto *team* di vertice composto dal presidente Giuseppe Manni, dal vice-presidente Francesco Manni e dall'amministratore delegato e direttore generale Enrico Frizzera.

La *holding* controlla, come si evince dalla figura 1, le principali società operative del Gruppo, ossia:

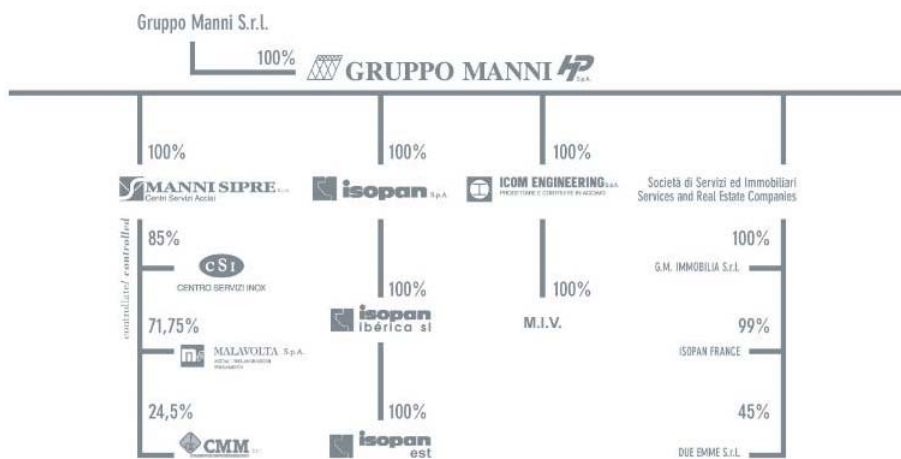
- Manni Sipre, subholding a capo dell'area di produzione di componenti prelaborati in acciaio (lamiere, travi, profilati, tubi strutturali), che a sua volta controlla tre società dislocate in Italia (detiene infatti il 71,75% di Malavolta, il 24,5% di Cmm e l'85% di Centro Servizi Inox);



- Isopan, subholding a capo dell'attività di produzione di pannelli metallici per pareti e coperture civili e industriali, che a sua volta controlla in modo totalitario due società estere (Isopan Iberica e Isopan Est);
- Icom Engineering (e la controllata al 100% M.I.V.), società di ingegneria e costruzioni che svolge attività progettuale per il Gruppo.

La struttura societaria è infine completata da due società di servizi immobiliari (G.M. Immobilia e Due Emme Srl) e una di commercializzazione (Isopan France).

**Figura 1. La struttura societaria del Gruppo Manni.**



La figura 2 dà evidenza alla presenza nazionale e internazionale del Gruppo, articolata in centri di produzione, centri servizi e di distribuzione.

## 2. Le tappe che hanno segnato la storia di Manni.

I settantacinque anni di storia imprenditoriale della famiglia Manni sono contrassegnati da cinque momenti di svolta. Il primo, nel 1960, coincide con l'entrata in azienda di Giuseppe Manni, attuale Presidente del Gruppo. Il secondo, all'inizio degli anni Settanta, è rappresentato dalla decisione di Giuseppe di incentrare la strategia aziendale su un servizio nuovo: le pre-lavorazioni in acciaio. Il terzo, verso la fine degli anni Ottanta, quando Giuseppe Manni decide, dopo un periodo di crescita prolungata, di diversificare la produzione. Il quarto, all'inizio del Duemila, allorché Giuseppe Manni si rende conto della necessità di creare una struttura manageriale più allargata, capace di gestire un Gruppo che aveva raggiunto dimensioni ormai considerevoli. Il quinto e ultimo momento di svolta, indotto dalla crisi economica mondiale del 2008, è rappre-

sentato dalla decisione del *team* di vertice di ampliare ulteriormente l'ambito di operatività, entrando in aree di attività nelle quali poter valorizzare ulteriormente il *know how* progettuale e il patrimonio tecnologico accumulato nel tempo attraverso la lavorazione dell'acciaio.

**Figura 2. La presenza nazionale e internazionale del Gruppo Manni.**



### *2.1. L'entrata in azienda di Giuseppe Manni e l'apprendimento dei bisogni dei clienti: 1960-1972.*

«Mi raccomando, ti sto lasciando un'azienda sana, con cinque milioni di lire in cassa perché non bisogna mai dipendere dalle banche: fanne buon uso, questi cinque milioni sono la sicurezza della famiglia. Nel gestire l'azienda pensa ai tuoi sei fratelli minori, a cui devi garantire da mangiare».

Con queste parole, nel 1960 Luigi Manni lascia al figlio Giuseppe, attuale Presidente del Gruppo, il governo dell'azienda di famiglia fondata quindici anni prima.

Luigi Manni aveva avviato nel 1945 una società individuale per il commercio di prodotti siderurgici di recupero (soprattutto postbellici) per usi edili e meccanici. Nel 1960, non più in grado di seguire l'impresa, Luigi lascia al figlio maggiore la responsabilità di gestire la fonte di sostentamento della famiglia. Il ventenne Giuseppe Manni

abbandona così gli studi ed entra nella Manni Prodotti Siderurgici, dando avvio alla sua avventura imprenditoriale.

I primi intensi anni di lavoro di Giuseppe si svolgono quasi sempre fuori dall'azienda, nelle officine dei clienti: «Ho trascorso i miei primi dieci anni di attività soprattutto presso i clienti; fino ai primi anni '70 ho studiato giorno dopo giorno le loro esigenze, mi sono confrontato con i loro problemi competitivi e finanziari. Quell'attività è stata la base per acquisire le informazioni e maturare una conoscenza diretta e approfondita dei bisogni reali dei clienti, utile ad affrontare e anticipare le successive fasi di sviluppo. È in quel periodo, grazie ad un'intensa attività sul campo e attraverso una serie di visite continuative, in stretto contatto con i miei clienti, che ho acquisito l'arte di apprendere i loro bisogni. Entravo nelle officine, parlavo con i lavoratori, che erano spessissimo in tuta da lavoro e con le mani sporche, per capire i loro bisogni, che erano quasi sempre i bisogni tipici di strutture operative carenti, di tempi di produzione da ridurre, di sprechi da eliminare».

È in quegli anni passati dentro le officine dei clienti che Giuseppe Manni assapora il profumo della lavorazione dell'acciaio, ne comprende le possibili applicazioni industriali, acquisisce il *know how* dei carpentieri ed entra in sintonia con loro: «Cercavo di studiare un servizio che potesse mettere i miei clienti in grado di soddisfare la loro domanda, che era più dinamica ed evoluta. Quel periodo è stato cruciale per capire le potenzialità dell'acciaio, quale lavoro svolgevano i miei clienti e quali fossero i loro bisogni», aggiunge Giuseppe Manni.

D'altro canto, la necessità di gestire con cura il patrimonio familiare induce il giovane Giuseppe a compiere scelte imprenditoriali ponderate: «Non potevo certo mettere a rischio il patrimonio familiare per seguire le idee, magari coraggiose ma a più alto rischio, che mi passavano per la testa in quel periodo. Avevo alle spalle una famiglia con sei fratelli minori. Dovevo fare piccoli passi ed essere prudente. Questa sorta di "freno" mi ha messo nelle condizioni di apprendere con calma le potenzialità dell'acciaio, di valutare con attenzione il mercato, i fornitori, i clienti e anche i clienti dei miei clienti».

E poi sottolinea: «Avrei forse potuto iniziare ad investire da subito nella crescita: comprare macchinari, ampliare lo stabilimento, accrescere il numero dei dipendenti. Sarei forse cresciuto molto di più, come alcuni altri imprenditori partiti dopo di me sono riusciti a fare. Pensi ad esempio a Marcegaglia. Ma io non potevo assumermi certi rischi. Potevo solo crescere in modo graduale: il messaggio di mio padre era stato chiaro».

Mosso da curiosità e intraprendenza, Giuseppe si trova ad operare in un mercato che già allora era presidiato da grandi aziende con partecipazioni statali, capaci di distribuire due milioni di tonnellate di acciaio attraverso centinaia di centri convenzionati presenti in tutto il territorio nazionale.

Partendo quindi da una solida conoscenza di base dei prodotti siderurgici, è in questo periodo che Giuseppe Manni sviluppa nuova conoscenza per capire come poi essi venivano utilizzati, quale lavoro faceva il cliente: «ho cominciato ad immaginare lentamente cosa avremmo potuto fare per facilitare il lavoro del cliente; per tutti gli anni sessanta mi sono chiesto: ma il cliente di cosa ha veramente bisogno?».

Così, giovane desideroso di capire e soprattutto attento a non rimanere schiacciato dalle grandi potenze che operavano nel settore, Giuseppe si domanda quale sia la frontiera che non è ancora esplorata dai giganti della distribuzione siderurgica.

## 2.2. Lo sviluppo delle “pre-lavorazioni”: 1972-1988.

Dopo oltre dieci anni di studio della clientela, Giuseppe Manni comprende che l'attività di compravendita di acciaio non genera un significativo valore aggiunto per chi lo utilizza. Nella sua mente era ormai chiaro che c'era bisogno di predisporre un servizio per la clientela che non si limitasse più alla semplice disponibilità del prodotto, ad un prezzo interessante e con consegne rapide: «Nacque in me l'idea di sperimentare le pre-lavorazioni per i prodotti siderurgici lunghi, ovvero di fornire al cliente finale un semilavorato già tagliato, forato e predisposto per le lavorazioni successive». Egli si rese conto di come ciascuno dei suoi clienti, sia i costruttori edili sia i produttori di macchine utensili, fosse dotato di una struttura produttiva costosa e di per sé poco efficiente per effettuare sull'acciaio grezzo acquistato – il cd. acciaio *tel quel* – una gamma di lavorazioni (taglio, piegatura, foratura e così via), preliminari all'avvio della loro specifica attività di produzione. «Queste lavorazioni possono risultare problematiche per un cliente che non abbia grandi mezzi e quindi grandi macchinari, per svolgere operazioni che sono tutto sommato abbastanza facili, ma complesse se automatizzate. Beh, quelle attività potevo svolgerle io a costi inferiori – precisa Giuseppe Manni – accentrando in una struttura produttiva a ciò preposta. Avrei così potuto offrire un reale valore aggiunto ai miei clienti, fornendo loro l'acciaio pronto per il loro uso, ossia l'acciaio già pre-lavorato».

All'inizio degli anni settanta nacque pertanto un secondo studio: dopo aver capito di che cosa aveva bisogno il cliente, si rendeva necessario capire cosa si potesse fare per rendere il più economiche possibile queste operazioni. Tra le pre-lavorazioni da offrire al mercato, Giuseppe Manni individua tutte quelle che potevano essere industrializzate. Si doveva ad esempio capire quale fosse la massima lunghezza di questi prodotti siderurgici ottenibile e trasportabile nel mondo: «allora il cliente doveva comprare le travi ad una lunghezza commerciale e camionabile, che a quel tempo voleva dire dodici metri. Più lunga è la trave, minori sono gli scarti e maggiore è la produttività della linea di taglio e quindi minori i costi. Lunghezze superiori non potevano essere trasportate su gomma, ma dovevano essere trasportate su rotaia e inoltre dovevano essere preparate in aree decentrate. Iniziò lo studio per la creazione di centri di pre-lavorazione, raccordati o raccordabili, tramite visite alle acciaierie europee, per capire se erano disposti a realizzare questi prodotti in certe lunghezze, e per verificare la trasportabilità su rotaia nei vari Paesi».

L'avvio delle pre-lavorazioni ha luogo mediante la costituzione, nel 1972, della società Siple a Mozzecane (VR): si tratta del primo centro in Italia di servizi di pre-lavorazione di travi laminate, nel quale Giuseppe Manni investe larga parte del patrimonio familiare.

Le pre-lavorazioni consistono in complesse attività di “personalizzazione” dell'acciaio, che invece di essere venduto in forma *tel-quel*, viene lavorato in funzione delle specifiche esigenze del cliente. Ciò presuppone la comprensione del progetto edile

o meccanico che il cliente desidera realizzare, producendo i componenti e i sistemi in acciaio già lavorati che il cliente può così “incorporare” nel prodotto finito e, in certi casi, anche assemblare sul posto.

Come conferma il dott. Sandrigo, amministratore delegato di Manni Sipre, l'azienda “inventa” letteralmente il processo produttivo che sta alla base delle pre-lavorazioni, allestendo un sistema di produzione industriale ad elevata flessibilità. «Prima non c'era niente. Abbiamo dovuto inventare tutto dal nulla, disegnando processi di produzione del tutto nuovi. Inoltre, una volta avviati, questi processi vanno mantenuti aggiornati, monitorando costantemente l'evoluzione tecnologica, andando alle fiere, pensando sempre nuovi processi di produzione. Questo è un fatto continuo di produzione, che è essenziale svolgere con continuità. Parimenti, le competenze del nostro personale devono essere sempre al passo, devono evolvere continuamente, anche tramite l'inserimento di nuove figure in grado di gestire processi di produzione in incessante aggiornamento, con conoscenze che vanno dalla tecnologia, alla meccanica, all'elettronica, all'informatica. E poi, non è sufficiente essere aggiornati: noi dobbiamo anche implementare costantemente nuove soluzioni che nascono da queste conoscenze acquisite».

Un'altra innovazione di questo periodo è rappresentata dai sistemi magnetici, che per la prima volta vengono utilizzati nei sistemi di carico e scarico e che sono fondamentali per movimentare travi da ventiquattro anziché da sei o dodici metri poiché riducono il rischio che si pieghino, oltre che risultare il metodo più economico dato che possono essere azionati da un solo gruista.

Manni si ritaglia così uno spazio sempre più importante in una fase intermedia della filiera, situata tra i grandi fornitori dell'acciaio grezzo, che presentano spesso dimensioni nazionali se non internazionali, e i carpentieri e utilizzatori intermedi dei prodotti in acciaio, quasi sempre piccole e medie imprese fortemente concentrate sul prodotto finito, ai quali Manni offre pre-lavorazioni personalizzate di travi, profilati e tubi.

«In quegli anni – aggiunge ancora Giuseppe Manni – continuavo a passare il mio tempo dai clienti: ma questa volta, oltre a studiare il loro processo produttivo, dovevo anche spiegare loro la convenienza ad affidare a me le attività di pre-lavorazione che prima svolgevano da sé. Dovevo cioè fare i conti in tasca ai clienti. Ma li convincevo rapidamente perché la convenienza era notevole».

Del resto, il sistema di prodotto offre vantaggi tangibili ai clienti: «Le lavorazioni personalizzate che noi svolgiamo su scala industriale – sottolinea il Direttore della produzione del Gruppo – offrono risparmi pari in media al 25% circa del costo totale che il cliente dovrebbe sostenere se realizzasse in proprio o presso terzi le lavorazioni che possiamo fare noi».

Passo dopo passo, in un continuo confronto con i clienti, la società sviluppa lavorazioni successive sul prodotto di base, fino ad arrivare a produrre e vendere la cosiddetta “scatola del meccano”. «Dico così – precisa Giuseppe Manni – per far capire la nostra produzione di componenti di base di sistemi che, una volta bullonati, sono impiegabili per costruire edifici, grattacieli, ponti». In particolare, la Sipre giunge a realizzare sistemi complessi a metà degli anni Ottanta. Durante tale periodo dà corpo a un'intensa attività di sviluppo del *know how* a supporto della clientela e di accrescimento delle capacità di industrializzazione delle loro esigenze.

Il processo produttivo, in tutte le fasi di taglio, foratura, scantonatura, sabbatura e verniciatura, passa dunque attraverso una rivisitazione complessiva, che va dallo studio delle semplici movimentazioni a quello delle lavorazioni con impianti automatizzati e ai trasporti. L'idea di fornire parti pre-lavorate è infatti necessariamente legata all'industrializzazione del processo: solo così è possibile fornire ciò che l'utilizzatore finale può fare a costi ben superiori.

Il fatto che Manni non realizzi prodotti e servizi "standard", ma cerchi invece, *vis à vis* con il cliente, di cogliere le sue specifiche esigenze dando avvio ad un processo produttivo sempre nuovo e diverso impone l'impiego di una tecnologia di produzione avanzata e di processi produttivi fortemente industrializzati, in un comparto dove di standardizzato non c'è quasi nulla. Così sintetizza il dott. Frizzera, Amministratore Delegato del Gruppo Manni HP: «La nostra sfida è questa: consentire produzioni sempre diverse con le nostre linee di produzione, impiegando componenti di base per realizzare i sistemi in acciaio più diversi. A tal fine i nostri investimenti sono intensivi, sia per gli spazi che questi macchinari occupano, sia per i capitali che richiedono». Per questo il Gruppo è impegnato nella continua ricerca, selezione e personalizzazione della migliore tecnologia e delle migliori macchine esistenti sul mercato, che Manni non si limita a comprare (come potrebbero fare anche i concorrenti), ma che invece personalizza e inserisce nell'ambito del proprio sistema industriale. Questa idea di business avrà un successo via via crescente e sarà copiata in tutta Europa.

Il focus sull'industrializzazione dei processi produttivi porta con sé anche la necessità di aumentare le competenze di contabilità industriale, come ricorda Giuseppe Manni: «Possedevo una forte cultura tecnica ma era privo di cultura amministrativa. Seguì pertanto un master serale: erano gli anni dell'inflazione galoppante a due cifre ed era pertanto necessario capire cosa succedeva in un'azienda in quel frangente, era vitale capire come articolare il gioco delle scorte, analizzare il bilancio e padroneggiare la finanza».

Nel 1980 il processo di sviluppo continua attraverso le prime acquisizioni: vengono rilevate le Officine Riunite di Crema e la F.lli Lancini. Nel 1987 prende inoltre avvio la Manni Esa: da questo momento le acquisizioni si susseguono rapidamente e, nonostante gli alterni andamenti del settore siderurgico, il Gruppo intraprende una strada di crescita continua e profittevole. Nonostante la crescita, il principio-guida che pilota questo periodo resta immutato: «Ci siamo sempre posti come obiettivo – sottolinea Giuseppe Manni – quello di mettere al centro la clientela, senza mai superarla nella filiera. Il percorso tecnologico che abbiamo svolto ce lo consentirebbe. Sarebbe sufficiente ampliare la nostra attività con qualche altro servizio come il montaggio in opera, il collegamento con altri sottosistemi come l'impiantistica. Ma non lo abbiamo voluto fare. Ci siamo sempre messi al servizio dei carpentieri e dei costruttori metallici, con i quali siamo cresciuti insieme in questi anni».

### *2.3. Il completamento dell'offerta: 1988-2000.*

La crescita impetuosa del gruppo nel campo delle pre-lavorazioni richiama naturalmente l'attenzione di altri operatori.

In effetti, nel periodo di forte crescita di Manni, che verso la fine degli anni ottanta raggiunge un volume d'affari di circa 80 milioni di euro diventando *leader* nel

proprio segmento, si sviluppano nel medesimo campo di attività una vasta gamma di piccoli centri servizi, gestiti da imprese familiari di ridotte dimensioni che non possono accedere alle tecnologie di Manni. Si tratta comunque di concorrenti vicini al carpentiere edile o meccanico, che conoscono molto bene. Come segnala Giuseppe Manni: «Appena noi sbagliamo qualcosa nei prodotti, i nostri piccoli concorrenti si sostituiscono subito a noi approfittando del forte radicamento nel territorio e della vicinanza ai clienti locali». Per tale via, alcuni di questi concorrenti hanno gradualmente accresciuto le loro dimensioni, acquisendo un numero crescente di commesse. Si pensi ad imprese come Presider, Malavolta, Siderimpex, Carminati, Giacomello.

D'altro canto, Manni dispone di linee di produzione avanzate che richiedono investimenti ingenti, che per dare adeguati ritorni devono funzionare a pieno regime. «Vi faccio un esempio: noi disponiamo – aggiunge il direttore della produzione – di molte linee di produzione, ciascuna composta da macchine a controllo numerico. Ciascuna linea ci costa circa due-tre milioni di euro. Bene, la maggior parte dei nostri concorrenti non sono in grado di installare nessuna di queste linee. Però la dimensione e la produttività della nostra offerta si manifestano se essa viene alimentata con continuità e in modo pieno, su due o tre turni, mentre tutta la nostra concorrenza è orientata a lavorare su un turno. Nessuno si potrebbe permettere le nostre linee di produzione. Ma queste linee diventano performanti quando vanno a regime. In questo caso ciò si traduce in utili per noi, ma anche per i nostri clienti».

Negli anni ottanta il Gruppo aveva raggiunto un elevato livello di specializzazione e una posizione competitiva forte nel business dei pre-lavorati. Il Presidente ricorda tuttavia come quella quota di mercato così elevata fosse fonte di preoccupazione «per l'aria di sufficienza che stavo cogliendo in alcuni nostri dirigenti e per le frasi che sentivo pronunciare: “se il cliente ha bisogno di questo servizio verrà da noi, se ha bisogno di questa gamma di lavorazione non può che venire da noi...”. Non c'è niente di più pericoloso. Cercai allora di dare un spinta in questa continua ed affannosa ricerca del diverso».

Pertanto, al fine di presidiare il più possibile il mercato e impedire che la concorrenza arrivasse troppo in fretta e con troppa forza, nacque l'idea di “fare il vestito”, ovvero di rivestire le costruzioni metalliche di pannelli metallici, abbinati ad un'anima di poliuretano espanso che serve a dare a questo prodotto una buona capacità isolante. Per realizzarla, viene acquistata nel 1988 la Isopan di Frosinone, che si occupa della produzione di pannelli in acciaio coibentati. I pannelli in acciaio coibentati rappresentano il “vestito” di una costruzione edile: sono impiegati per le coperture e i tamponamenti laterali delle costruzioni. È una produzione diversa ma complementare alle precedenti: diversa perché i *driver* di costo sono distinti (la tecnologia di produzione in quest'area di business è di tipo “continuo” e non a lotti come per le pre-lavorazioni; i costi di stoccaggio e trasporto dei pannelli sono minori rispetto a quelli relativi alle travi); complementare perché spesso il cliente è il medesimo, che dopo aver acquistato l'ossatura metallica dell'edificio può acquistare anche i pannelli per i rivestimenti.

Dopo quindici anni di forte crescita strutturale e operativa nel business delle pre-lavorazioni, Giuseppe Manni decide quindi di ampliare l'attività intorno al business delle costruzioni metalliche. Ciò con il duplice scopo di innalzare il livello di soddisfazione dei clienti tramite un'offerta ancora più completa e di ampliare i campi di impiego delle tecnologie all'avanguardia e molto costose di cui il Gruppo dispone.

La società acquisita è oggetto di ingenti investimenti e può sfruttare da subito sia il *know how* nel trattamento dell'acciaio di Manni, sia la rete commerciale di cui dispone il Gruppo. Questi fattori consentono a Isopan di conseguire performance di rilievo, diventando in pochi anni il primo produttore in Italia di pannelli isolanti, oltre a gettare le basi dello sviluppo internazionale del Gruppo in quest'area di affari.

Successivamente, in linea con l'idea di estensione dell'attività e di completamento dell'offerta, il Gruppo avvia la produzione di prodotti piani in acciaio, ossia di lamiere pre-lavorate impiegate quali componenti di macchine utensili, prodotte in sagome particolari su disegno. Le lamiere possono essere lavorate variamente attraverso le fasi di foratura, saldatura, verniciatura. «La nostra materia prima rimane l'acciaio. In questo caso – aggiunge Giuseppe Manni – l'utilizzo è verso il settore della meccanica ma anche talvolta nelle costruzioni. Ad esempio, molti ponti sono costruiti con travi molto grosse ottenute per saldatura di lamiere prodotte da Manni Siderurgica».

Infine, in coerenza con la linea tracciata qualche anno prima, nel 1996 viene avviata Icom Engineering, società di ingegneria industriale: «dopo aver sviluppato industrie, siamo arrivati a dare sempre più consulenza tecnica ai nostri clienti e ad effettuare lavori molto complessi che richiedono una grande parte progettuale». Grazie a tale società il Gruppo è in grado di progettare le più disparate strutture metalliche, in funzione delle esigenze specifiche del cliente.

Inizialmente, Icom Engineering si muove autonomamente sul mercato, prestando servizi per clienti esterni e non per quelli già “catturati” dalle altre società del Gruppo. Nel giro di poco tempo Icom raggiunge livelli di fatturato elevati (oltre 40 milioni di euro) in relazione al numero limitato di ingegneri che vi lavorano. Il vertice decide di reindirizzare completamente le attività della società al servizio delle altre realtà produttive del Gruppo operanti in Italia e all'estero: «L'abbiamo reindirizzata verso la clientela del Gruppo per migliorare la nostra offerta: così Icom ha iniziato a generare maggiore redditività per l'intero Gruppo e non solo per se stessa. Per tale via ci ha consentito di rafforzare in modo significativo il nostro vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti».

Il Gruppo Manni si presenta pertanto sul mercato con un'offerta più completa, fatta di travi e di prodotti piani, di sistemi complessi e di pannelli coibentati, accompagnati da un servizio di *engineering* avanzato. Si tratta di una gamma integrata di prodotti e di servizi «che nessun rivale può offrire sul mercato italiano ed europeo», sottolinea Giuseppe Manni.

In questi anni il Gruppo ricerca anche una copertura più ampia del territorio nazionale, espandendosi dal Nord Italia verso il Centro Sud e, al tempo stesso, inizia a guardare oltre frontiera. All'inizio del nuovo millennio il Gruppo Manni presenta una struttura societaria piuttosto articolata che ha vissuto una crescita incessante delle dimensioni sia operative sia strutturali: dal 1988 al 2001 il fatturato triplica e raggiunge i 250 milioni di euro, mentre il numero dei collaboratori raddoppia raggiungendo le 550 unità e raddoppia anche il numero delle filiali.

Certo, dopo questa fase prolungata di crescita intensa, la dimensione raggiunta e l'ampiezza di gamma offerta richiedono un aggiornamento della *governance* e delle strutture organizzative. «Non potevo certo pensare di continuare a gestire da solo una struttura del genere. Dovevo iniziare a pensare alla continuità dell'impresa anche dopo o senza di me». Osserva ancora Giuseppe Manni: «Era diventata necessaria una ge-



stione meno familiare e più manageriale, finalizzata a un migliore coordinamento tra le società del gruppo e allo sfruttamento della soglia dimensionale conseguita nei nuovi mercati».

#### 2.4. Da “un uomo solo al comando” al “team di vertice”.

A partire dal 2000 non solo il Gruppo ma anche il contesto ambientale appare profondamente diverso: la paura seguita all'attentato terroristico dell'11 settembre 2001 a New York ha lasciato il posto, in tempi inaspettatamente brevi, alla crescita dell'economia reale.

Il contesto competitivo è inoltre caratterizzato da una concorrenza sempre più aggressiva, che, pur non svolgendo l'intera gamma di attività del Gruppo Manni, si è avvicinata molto alla sua produttività. Molti piccoli produttori hanno effettuato significativi investimenti in impianti e tecnologie produttive, che, da una parte, hanno consentito loro di offrire lavorazioni sempre più simili a quelle di Manni, dall'altra, impongono di “essere ripagati” per il tramite di una ricerca ossessiva di nuovi volumi di vendita, anche a prezzi sotto-costò.

A queste più intense pressioni concorrenziali si accompagna l'incremento progressivo dei prezzi delle materie prime, che creano ulteriori difficoltà agli operatori.

Di fronte a questo scenario, Giuseppe Manni sintetizza così la sua visione: «Come dice Jack Welch, ex CEO di General Electric: quando il tasso di cambiamento all'esterno di un'organizzazione è maggiore del tasso di cambiamento al suo interno, la fine è vicina per l'azienda. Per questo, considerato ciò che stava accadendo nei mercati, ho deciso di dare avvio ad una stagione nuova».

La svolta interessa in particolar modo la composizione del gruppo di comando: «Nel 2001 c'è stato un salto di qualità nell'impostazione del rapporto impresa-famiglia<sup>1</sup>, che ha portato ad un'evidente crescita sia del ruolo rivestito dai familiari sia di quello dei collaboratori, che negli ultimi trent'anni sono cresciuti a diversi livelli e si trovavano sparsi in 20 diverse società in Europa. Tale cambiamento ha visto l'inserimento in azienda dell'attuale amministratore delegato e direttore generale del Gruppo Enrico Frizzera e di mio figlio Francesco».

Al momento dell'ingresso in azienda, Frizzera non aveva competenze specifiche di settore: in precedenza era stato vice direttore generale di Cattolica Assicurazioni, dove si occupava di fusioni e acquisizioni (M&A) e di controllo di gestione, con delega alle risorse umane.

Il processo di allargamento del *team* di vertice è reale e non formale, come segnala il dott. Frizzera: «Sono stato attratto dalla visione di sviluppo che la famiglia proprietaria aveva per il Gruppo: intensa managerializzazione, ampia autonomia e delega. Non erano solo parole: ho potuto apprezzare in questi anni una proprietà che è sempre presente e che esercita un forte controllo e una vigilanza soprattutto sui valori,

---

<sup>1</sup> Nell'ambito di una famiglia proprietaria allargata, composta da oltre 40 membri appartenenti alla prima, seconda e terza generazione, i membri della famiglia direttamente coinvolti all'interno del Gruppo in attività di governo e/o di direzione sono attualmente quattro: il Presidente Giuseppe Manni; suo figlio Francesco; Giancarlo, il fratello di Giuseppe che segue le attività immobiliari; Massimo Fabbri, nipote di Giuseppe.

senza tuttavia interferire nella gestione, se non per quanto riguarda alcuni processi di acquisto delle materie prime sui mercati internazionali in virtù di alcune competenze specifiche che il Presidente Giuseppe ha maturato nel tempo e che restano probabilmente ineguagliabili, anche se ora c'è il direttore di produzione che se ne occupa».

Nel contempo, dopo un'esperienza di lavoro significativa iniziata nelle posizioni più basse dell'organizzazione, a partire dal 2001 viene gradualmente inserito nelle funzioni di maggiore responsabilità direzionale Francesco Manni, entrato in azienda qualche anno prima in qualità di assistente al direttore export di Isopan. Francesco, laureato in giurisprudenza, aveva lavorato in Germania presso l'ufficio legale di un grande fornitore di Manni, la Thyssen Group. Egli è attualmente presidente di tutte le società operative del Gruppo e vicepresidente della holding. «Sono entrato nel Gruppo per misurarmi là dove altri non sono sempre riusciti. Nella storia del Gruppo, altri parenti hanno infatti provato a dare un contributo all'azienda: è una sfida che ho voluto accettare anch'io».

Il nuovo *team* di vertice decide di:

- creare la holding industriale Gruppo Manni HP, per avere a disposizione uno strumento finanziario utile a effettuare nuovi investimenti e a guidare la crescita per acquisizioni nell'ambito del progetto di internazionalizzazione. Come primo atto, la nuova holding delibera il progetto di "europeizzazione" delle principali società: viene così avviato un impianto di produzione di pannelli isolanti Isopan in Spagna, cui fa seguito l'apertura di Siple France. Nel 2005 nasce anche Isopan Est in Romania, società di produzione attraverso la quale il Gruppo mira ad aumentare la presenza sui mercati europei emergenti. Nel 2006 si acquisisce inoltre il centro servizi Coils Eurosider di Verona (successivamente qualificato nel settore dell'acciaio *inox* con servizi di distribuzione e di lavorazione) e il 50,1% della CMM Srl, entrambe società ad elevato contenuto tecnologico per le lavorazioni laser su lamiere e tubi;
- ridefinire le posizioni delle prime linee in quasi tutte le imprese del Gruppo. Come segnala Enrico Frizzera, «si è avviato un processo (per certi versi doloroso quanto opportuno) di sostituzione di una serie di "capetti", i quali sono stati in passato "coccolati" dalla proprietà e che nel tempo si erano resi autonomi rispetto ai valori e allo stile di gestione della famiglia, diventando sempre più un freno allo sviluppo aziendale. Due anni fa, ad esempio, sostituimmo uno dei capi storici dell'azienda, il quale era portatore della logica di iperspecializzazione e di crescita nella nicchia, tra l'altro non supportata da un adeguato sviluppo dei collaboratori più vicini. Aveva reso la struttura della società che dirigeva troppo focalizzata e specializzata: l'esatto opposto della priorità strategica attuale, costituita dalla ricerca di sinergie tra le diverse aziende del Gruppo»;
- sviluppare meccanismi di governo e sistemi gestionali aggiornati (sistemi di pianificazione, di gestione delle risorse umane, di controllo di gestione, di *reporting*, di ricompensa), con i quali diffondere i valori e le decisioni assunte a livello centrale, indirizzare i comportamenti organizzativi verso il raggiungimento degli obiettivi, governare in modo omogeneo le risorse umane

all'interno del gruppo. Lo sviluppo di meccanismi di governo di gruppo è altresì strumentale ad avviare la ricerca di sinergie tra le società operative, che fino a quel momento avevano operato in modo indipendente sui mercati.

Come ricorda il dott. Liuzzo, direttore delle risorse umane del Gruppo, questi processi di cambiamento dell'assetto organizzativo sono stati tutt'altro che semplici: «Io sono un orfano di quel Gruppo irripetibile che è stato il Gruppo Olivetti. Sono un "olivettiano" che ha avuto l'onore di lavorare nella Direzione Risorse Umane del Gruppo Olivetti a Ivrea e lì ho imparato cosa vuol dire occuparsi di persone, cos'è la cultura del personale, la formazione. Poi ho lavorato in altre aziende multinazionali e ho fatto esperienze di consulenza in tantissimi gruppi: però poi se ho accettato di coinvolgermi pesantemente con il Gruppo Manni è perché nei signori Manni, Giuseppe e Francesco, ho trovato quella genuinità e io dico anche quello spessore culturale che un imprenditore deve avere. La qualità della loro comunicazione è sempre eccellente e mi hanno chiaramente presentato la sfida che si poneva all'azienda nove anni fa, all'inizio del millennio. All'interno del Gruppo, in modo particolare nella società Manni Sipre che era ancora un mondo staccato dalla Isopan, l'altra principale società operativa del Gruppo, si cercava in tutti i modi di trovare un manager giovane che potesse rimpiazzare il precedente Direttore Generale della Manni Sipre, figura storica, conosciutissima all'interno, preparatissima, apprezzata per i risultati, in procinto di lasciare il lavoro. È stata un'impresa, una fatica legata a tante cose. Siccome all'interno non c'era nessuno che si distinguesse in modo particolare, bisognava trovarne uno all'esterno. Non ne trovavamo uno che a parere del predecessore potesse andar bene, così questa situazione si è prolungata con anche un po' di insofferenza da parte degli azionisti. Alla fine avevamo creduto di aver trovato la persona giusta, un manager quarantenne e quindi non alle prime esperienze, con una preparazione alle spalle nel nostro settore, delle qualità umane e una mentalità opposte al suo predecessore: molto immediata, informale, con una mentalità internazionale e soprattutto che diceva di credere molto nel lavorare con le persone, nel fare squadra. Ecco, quello è stato un caso in cui tutti ci siamo probabilmente focalizzati troppo su questi aspetti, perché erano carenti nel capo che stava per lasciare, il quale era troppo tecnico, troppo accentratore, forse anche per motivi anagrafici distante dai suoi diretti collaboratori e ancor di più dagli altri dipendenti. Non è andata bene: il nuovo manager è riuscito a godere di un certo rispetto, ma non a convincere fino in fondo in particolare in quanto a dedizione, non proprio massima, e perché ahimè gli mancava quella curiosità per entrare anche nei meccanismi di tipo tecnico-commerciale del Gruppo. È stata comunque un'esperienza utile, è servito come momento di passaggio per dire: "dobbiamo continuare a cercare". Poi in realtà non abbiamo più cercato un sostituto e ne è invece nato un cambiamento della struttura organizzativa: mentre prima appunto c'era un Direttore Generale che regnava sovrano sulla parte commerciale, un altro nella parte industriale, ecc., è stato creato un consiglio di amministrazione con amministratori forti (uno cresciuto internamente, l'ing. Fabbri, direttore industriale e di tutte le produzioni della Manni Sipre, l'altro, il dott. Sbaraini, dotato di una mentalità molto internazionale e precedentemente manager in una grande acciaieria che rifornisce il Gruppo) che fanno da direzione generale e coordinano una struttura di due-tre manager con deleghe importanti».

Giuseppe Manni assume la funzione di presidente di Gruppo Manni HP (nuova holding del Gruppo) e lascia gradualmente la gestione corrente nelle mani del figlio Francesco e della nuova classe manageriale. Si forma un vertice composto da Giuseppe Manni, Francesco Manni ed Enrico Frizzera, a cui risponde una prima linea di giovani manager (direttore commerciale Italia ed Estero, direttore risorse umane, direttore produzione, direttore acquisti, direttori generali delle società del gruppo) in larga parte coevi di Francesco Manni.

Quest'ultimo ricorda come, pur partendo da obiettivi comuni e dalla volontà di raggiungere certi risultati ampiamente condivisi in partenza, non mancano all'interno del *team* di vertice frequenti contrasti in merito alle modalità con cui procedono i cambiamenti nell'organizzazione: «all'interno di noi tre o al massimo di un gruppetto di quattro o cinque persone a seconda dei casi e cioè tra me, papà e Frizzera, che siamo lo zoccolo fisso cui poi può aggiungersi in un'occasione il dott. Sbaraini piuttosto che mio cugino Massimo Fabbri (rispettivamente direttore commerciale e amministratore delegato di Manni Sipre), quando ci si incontra per aggiornarci sullo stato di avanzamento delle decisioni assunte la riunione è fonte spesso di contrasti, di contrapposizioni anche molto dure, emergono difficoltà e discussioni su problematiche in cui non si fanno sconti a nessuno. Tutti insieme non sapremmo risolvere la questione ma fortunatamente c'è sempre qualcuno, intendo quindi in un processo a due a due, che sa come prendere per il verso giusto l'altro e convincerlo. Se ad esempio io ho certe convinzioni opposte a quelle di mio padre e mi sento dire da Frizzera che su quell'aspetto sto sbagliando, dato che è una persona di cui ho massima stima e fiducia, lo ascolto e mi fermo a riflettere, tornando sui miei passi. Lo stesso capita quando si invertono i ruoli e sono io per esempio ad appianare le divergenze tra Frizzera e Sbaraini.

In ogni caso quando c'è qualche strappo va ricucito: probabilmente il collante è la consapevolezza, la convinzione da parte di tutti che ci sia un bene superiore che è la sopravvivenza in certi momenti o lo sviluppo in altri dell'azienda, della società, che è rappresenta un valore superiore al valore del singolo [...]. C'è stato grazie a Dio un processo di spersonalizzazione dell'azienda al punto tale da poterla considerare un'entità preminente che obbliga e spinge comunque i singoli, a livelli diversi, a valutare quello che è meglio per l'azienda piuttosto che quello che è meglio per se stessi piuttosto che per il proprio personale tornaconto, prestigio, volontà, attitudine, inclinazione o capacità. Ecco, magari io posso trovarmi mio malgrado o contro voglia a dover fare delle cose perché capisco – pur non condividendole – che comunque quelle sono le cose migliori da fare in questo momento per l'azienda».

### *2.5. La risposta alla crisi economica globale.*

La crisi mondiale del 2008 ha acceso ulteriormente la concorrenza, che è «divenuta spietata e soffocante in entrambe le nostre aree di attività», osserva Francesco Manni. Questa situazione è riconducibile principalmente a tre fattori.

In primo luogo, al crollo della domanda sia nel business dei componenti prelaborati in acciaio per i comparti della meccanica e delle costruzioni, sia in quello dei pannelli metallici coibentati, prevalentemente destinati al mercato delle costruzioni: la crisi iniziata nel mercato siderurgico nel 2007 e dilagata nel 2008 ha compresso la do-

manda di oltre il 50%. Anche il Gruppo Manni ha subito nel 2009 una forte riduzione del fatturato, passato dai 609 milioni di euro del 2008 ai 373 milioni di euro del 2009 (-39%).

In secondo luogo, agli ingenti investimenti che alcuni concorrenti di minori dimensioni hanno compiuto prima del 2008. Tali imprese sono ora alla ricerca disperata di volumi di vendita, quindi propongono prezzi contenuti, determinando l'erosione della marginalità per tutti gli operatori.

In terzo luogo, alla grande richiesta di acciaio proveniente dai produttori di Cina e India, che ha determinato una forte quanto repentina crescita dei prezzi delle materie prime. Incrementi così consistenti del prezzo dell'acciaio rendono la materia prima meno competitiva rispetto ad altri prodotti che possono alternativamente essere utilizzati nei vari settori di destinazione finale. Le carpenterie, dal canto loro, si trovano nella situazione di dover realizzare opere a prezzi concordati mesi prima e ai quali sono contrattualmente vincolate, nonostante i prezzi della materie prime siano aumentati notevolmente.

In questo scenario estremamente complesso, il vertice ha maturato la convinzione di non poter più compiere significativi "salti in avanti" agendo unicamente sulle caratteristiche del prodotto. Per tale motivo è stata avviata la ricerca di un nuovo ambito competitivo in cui operare: «Siamo oggi arrivati ad un punto – segnala Enrico Frizzera – in cui non è più possibile innovare il prodotto e il processo produttivo. Dobbiamo individuare nuove aree di bisogno dei clienti».

Aggiunge Giuseppe Manni: «I cinque decenni durante i quali sono stato a capo dell'azienda hanno sostanzialmente caratterizzato dei grandi cambiamenti nel nostro Gruppo, non tanto nel "modo di fare" quanto nel "cosa fare". Ciò che ha sempre accomunato e accomuna il "modo" di fare, a mio avviso, è questa continua, asfissiante ricerca di nuove aree di bisogno dei clienti che non siano state ancora esplorate da noi o dal mondo intero per attivare immediatamente quel servizio, quella produzione, quel lavoro o quel prodotto. [...] Certo che si arriva, a un certo punto, a non poter più innovare molto nel proprio ambito d'azione. Mi spiego meglio: se ai prodotti siderurgici noi inizialmente inventiamo e aggiungiamo alcune pre-lavorazioni semplici, con il tempo queste pre-lavorazioni diventano sempre più sofisticate ma quando si arriva al prodotto finito, lì non è più possibile andare avanti. A un certo punto l'area del cambiamento deve investire il prodotto in sé, più che alcune sue caratteristiche».

Ancorando la visione strategica a tale convincimento di fondo, il *team* di comando ha identificato e avviato alcune iniziative strategiche e azioni operative per ottenere risultati economici positivi nel breve periodo e, contemporaneamente, gettare le basi per lo sviluppo di lungo periodo:

- a. la ricerca di commesse di minori dimensioni, che rispetto al passato risultano maggiormente remunerative in virtù delle tecnologie e delle sinergie oggi possibili all'interno del Gruppo. Come ricorda il dott. Sbaraini, «in risposta alla crisi, siamo tornati ad andare alla ricerca anche delle piccole commesse, sia perché sono remunerative, sia perché per recuperare fatturato abbiamo modificato la struttura commerciale per andarci a prendere le quote che in passato lasciavamo ai piccoli produttori locali, che sono nel frattempo cresciuti. Oggi quelle quote servono al Gruppo, che è peraltro in grado di gestirle efficientemente grazie all'accresciuta in-

tegrazione raggiunta tra le diverse società che lo compongono. Il Gruppo, infatti, è ora capace di proporre un'offerta completa e quindi è diventato molto competitivo anche sulle piccole commesse»;

- b. l'impiego di risorse di progettazione per affiancare i clienti impegnati a proporre prodotti molto complessi all'utilizzatore finale, al fine di sviluppare insieme soluzioni innovative e produrre elementi strutturali finiti (ESF), che consentono di moltiplicare le opportunità di business per i clienti della filiera e al tempo stesso di accrescere il valore aggiunto incorporato nel sistema di prodotto offerto dal Gruppo;
- c. l'avvio di un progetto innovativo (attualmente in fase di prototipazione, che sarà completato e proposto al mercato dopo il 2013) finalizzato alla realizzazione di una *steel-house*, cioè di una casa, con impianti integrati, interamente realizzata in acciaio, il cui primo prototipo sarà edificato in Abruzzo e donato a una delle famiglie colpite dal terremoto<sup>2</sup>;
- d. la creazione, nell'ottobre del 2010, di una nuova società per operare un ampliamento di gamma nell'area strategica di affari dei pannelli isolanti, al fine di progettare, produrre e installare pannelli isolanti in acciaio integrati con la tecnologia fotovoltaica, che verranno venduti all'interno del sistema completo di progettazione, realizzazione, installazione, montaggio e collaudo.

Mentre le prime tre iniziative poggiano soprattutto sulle competenze storiche, la quarta è un'attività caratterizzata da una certa discontinuità rispetto al passato in quanto il nuovo sistema di prodotto sarà solo in parte ancorato alla valorizzazione dell'acciaio, principio di fondo che ha storicamente guidato l'evoluzione del Gruppo Manni.

Come testimoniato dalle parole di Giuseppe Manni ed Enrico Frizzera, infatti: «sebbene sin dalle origini il nostro Gruppo si sia orientato alla ricerca di aree insoddisfatte di bisogni della clientela, solo più di recente ha cominciato ad orientarsi maggiormente verso nuovi prodotti piuttosto che verso caratteristiche nuove ma basate su sofisticate lavorazioni di prodotti già esistenti. Per tale via si è arrivati, negli anni novanta, a creare prodotti per allora innovativi come erano i pannelli coibentati in acciaio, cui si sono aggiunti nel tempo le coperture dei tetti che sembrano tegole, i pannelli per le celle frigorifere e i pannelli speciali, per finire, in questi giorni, ad una nuova svolta. Abbiamo creato una società che è il frutto di un'attività di riflessione e di avvicinamento a questa nuova idea iniziata un anno e mezzo fa: quella di aggiungere ai pannelli a base di acciaio anche i moduli fotovoltaici, per rendere le coperture capaci di catturare la luce del sole e di trasformarla in energia elettrica. Non è solo un nuovo prodotto del tutto diverso dai precedenti: anche il nostro ruolo è completamente nuovo, perché nei pannelli fotovoltaici c'è perfino un'assoluta prevalenza della parte elettrica ed elettronica dei moduli fotovoltaici che rappresentano grosso modo dieci o an-

---

<sup>2</sup> L'unità abitativa sarà realizzata con strutture portanti in acciaio, posate su una piastra in calcestruzzo armato per ottemperare alle nuove norme antisismiche. Gli infissi saranno ad alta efficienza termica e gli impianti saranno realizzati con le più moderne tecnologie partendo dalla collocazione sul tetto di un sistema fotovoltaico. Rispetto ai prodotti già esistenti in commercio, il progetto della *steel-house* ambisce ad essere qualcosa di completamente diverso: non già una "casa provvisoria", decisamente "povera" nelle finiture e nelle dotazioni impiantistiche e spesso antiestetica, bensì una vera e propria soluzione alternativa alla casa in muratura, dotata di totale autonomia e risparmio energetico, efficienti prestazioni e massima vivibilità.

che quindici volte il valore del prodotto sottostante in acciaio. Sembra quasi un abbandono di quello che è stato il profilo trainante dello sviluppo del nostro Gruppo, l'acciaio, ma forse ciò sta avvenendo perché abbiamo capito che lo sviluppo dell'attività tradizionale può avvenire solo se noi aggiungiamo all'acciaio nuova tecnologia, creando qualcosa di completamente diverso».

Ove di successo, le quattro iniziative strategiche nel loro insieme possono tradursi in un vettore di sviluppo su un orizzonte di lungo periodo, perché di fatto non replicabile dai concorrenti se non tra decenni, come sottolineato dalle parole di Giuseppe Manni: «Fin dall'inizio del 2008, non appena ci siamo accorti che la crisi sarebbe durata ben oltre il 2011, abbiamo dapprima attivato un tipo di attività che noi chiamiamo ESF (Elementi Strutturali Finiti) con la volontà di sviluppare commesse a maggior valore aggiunto, lavorando e progettando in concerto con i nostri clienti. Quest'attività, per quanto necessaria, gradita e utile per il nostro risultato nel conto economico del 2009 e anche del 2010, in qualche misura collide con l'attività dei nostri clienti e quindi non può e non deve essere la strada per svilupparci nel lungo periodo. Certamente nel breve termine sì: adesso che abbiamo fatto un confronto tra i nostri risultati e i bilanci dei nostri concorrenti, che però sono tutti molto piccoli, abbiamo visto che la loro caduta di fatturato (e quindi ragionevolmente anche dei volumi) nel 2009 è ben superiore alla nostra proprio perché noi abbiamo attivato queste commesse subito nel 2008. Attraverso la recente esperienza maturata con gli ESF, siamo riusciti ad avvicinarci e a comprendere meglio le esigenze dei clienti finali: è in questo modo che abbiamo avuto la sensazione delle grandi potenzialità che sono insite nell'offerta completa di un tetto fotovoltaico integrato ai nostri tetti metallici di poliuretano. È una delle attività mancanti che nessun altro, né i produttori di sistemi fotovoltaici, né i produttori di pannelli come i nostri, ha intuito di dover fare, né ha possibilità, capacità, dimensioni e, diciamo così, le risorse per poterlo realizzare. È quindi uno spazio di mercato che potrebbe garantire per un bel po' di tempo una barriera all'entrata: magari non per un decennio, ma per un lustro sì, se questo progetto dovesse funzionare. Soprattutto se dovesse decollare anche l'altro progetto, la famosa *steel house*, per la quale abbiamo deciso di far partire questa ricerca con tre università italiane e che ha ottenuto fondi anche statali. Si tratta di una casa orientata innanzitutto a sottosistemi in acciaio, fortemente antisismica, con tutte le caratteristiche necessarie oggi, prefabbricata, a completa autonomia energetica. È un progetto di ricerca che però durerà tre anni e quindi questo andrà alla fine, semmai dovesse esserci una fine, del primo progetto fotovoltaico».

Osservando trasversalmente le quattro differenti iniziative strategiche avviate dal Gruppo Manni in risposta alla vertiginosa caduta della domanda mondiale di elementi in acciaio, ormai strutturale dall'inizio del 2008, è possibile notare un minimo comune denominatore che risiede nella volontà, da una parte, di sfruttare le competenze diffuse all'interno delle venti sedi operative e che nessun concorrente detiene in misura comparabile e, dall'altra, di aggregare tecnologie differenti (di impiantistica, idraulica, elettronica, mecatronica, fotovoltaico) che si integrano con quella della lavorazione dell'acciaio.

### 3. Le performance del Gruppo.

#### 3.1. I risultati economico-finanziari.

Il Gruppo Manni da oltre cinquant'anni consegue utili operativi e netti. Nella tabella 1 sono esposti i principali dati economici e finanziari del Gruppo nell'arco temporale 2005-2011, mentre nelle figure 3 e 4 si evidenziano le dinamiche di lungo periodo, rispettivamente, del fatturato e del numero di addetti. In questo periodo il Gruppo ha visto crescere il fatturato a tassi pari, in media, al 18% all'anno fino al 2008. Poi, nel 2009, ha subito una forte contrazione delle vendite, ridottesi del 36,2% rispetto al 2008, passando da 609 a 373 milioni. Ciò a seguito della crisi che ha colpito tutti i campi di attività del Gruppo.

Il forte calo del fatturato nel 2009 non si è tradotto in una perdita, nonostante il numero di dipendenti sia rimasto sui livelli del 2007, ossia superiore di 250 unità rispetto a quelli impiegati nel 2005, a parità di fatturato. Questo risultato è stato conseguito grazie agli incrementi di produttività raggiunti nei medesimi esercizi, a seguito dello sfruttamento delle sinergie infragruppo. Nel 2010 e nel 2011 il fatturato consolidato è tornato su livelli vicini ai 500 milioni di euro.

Negli anni più pesanti della crisi, i risultati conseguiti dai principali concorrenti nelle due aree di attività del Gruppo appaiono inferiori (tabelle 2 e 3). Nella produzione di travi in acciaio, i primi due concorrenti di riferimento (Presider e Carminati Distribuzione) mostrano, rispetto al 2008, una pesante caduta sia dell'Ebitda (che passa rispettivamente da +6,1 milioni dell'esercizio 2008 a -9,3 milioni di euro nel 2009 e da +1,9 a -5,3), sia del Roa (rispettivamente da +5,8% a -18,1% e da +5,2% a -28,2%). Anche i primi due concorrenti di riferimento nella produzione di pannelli isolanti (Lattonedil e Brianza Plastica) hanno conseguito risultati molto negativi nel 2009, con un Ebitda che si riduce per entrambe le imprese di oltre due milioni di euro (rispettivamente da 9,2 a 7 e da 4 a 2 milioni di euro), a cui si accompagna una significativa riduzione anche del Roa (che per Lattonedil si dimezza da +10% a +5% e per Brianza Plastica passa da +2,4% a -1,9%).

La redditività netta (Roe) del Gruppo Manni inizia a ridursi dal 2007, a causa: (a) della riduzione graduale dei margini medi, con il Ros che passa da 3,3% nel 2006 a 2,9% nel 2007, arriva a 1,9% nel 2009 e all'1,3% nel 2011, a seguito soprattutto dell'incremento dei prezzi delle materie prime, mentre l'incidenza del costo del lavoro sul fatturato aumenta nel periodo 2009-2011; (b) della progressiva compressione del contributo offerto dalla gestione finanziaria (da 4,8% nel 2006 all'1% nel 2008 e allo 0,2% nel 2011).

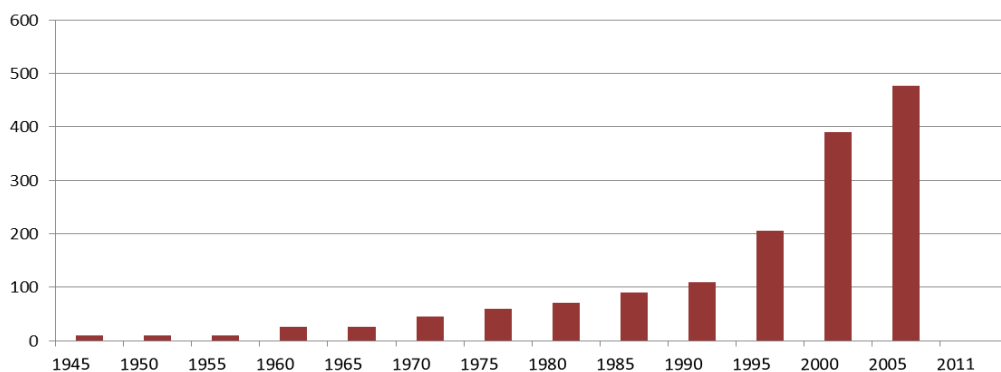
Nel corso degli esercizi esaminati il livello di efficienza raggiunto nella gestione del capitale investito rimane sostanzialmente costante: l'indice di rotazione oscilla tra 2 e 2,2. Ciò a seguito del potere detenuto dal Gruppo all'interno delle filiere in cui opera, circostanza che consente un'efficace gestione dei magazzini oltre che dei crediti e dei debiti commerciali.

Il Gruppo presenta comunque rassicuranti condizioni di solidità patrimoniale, grazie alla sua buona capacità di generare cassa che consente una sostanziale indipendenza dai terzi finanziatori. Ad esempio, nel 2009, nonostante la forte riduzione delle



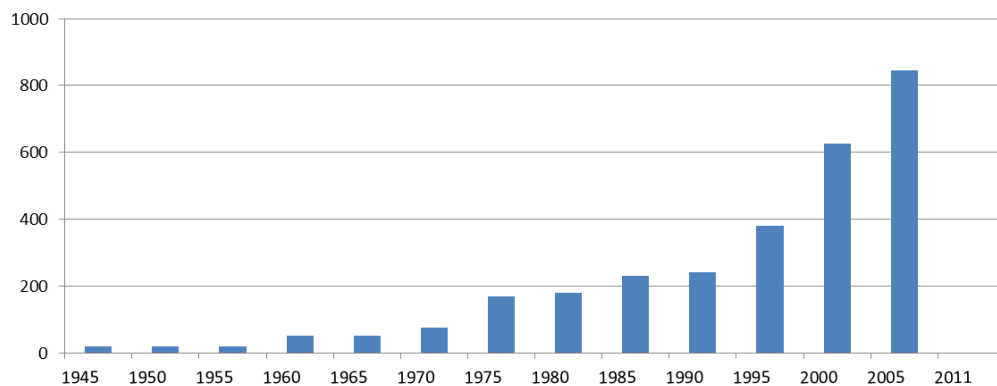
vendite, il Gruppo dimezza il rapporto di indebitamento che nel quadriennio precedente aveva subito un forte incremento (da 0,54 del 2005 a 1,4 del 2008) per finanziare un programma di investimenti da 50 milioni di euro. Dal 2009 al 2011, inoltre, il rapporto di indebitamento si incrementa in misura marginale (passando da 0,7 a 0,9).

**Figura 3. Evoluzione del fatturato nella storia del Gruppo (dati medi di periodo in milioni di euro nei cinque anni<sup>3</sup>).**



Fonte: elaborazione degli autori su dati aziendali.

**Figura 4. Evoluzione del numero di dipendenti nella storia del Gruppo (dati medi di periodo nei cinque anni<sup>2</sup>).**



Fonte: elaborazione degli autori su dati aziendali.

<sup>3</sup> Sei anni per il periodo 2005 - 2011.

**Tabella 1. I principali indicatori economico-finanziari del Gruppo Manni.**

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Fatturato (V) (€ mln.)	499	459	373	609	558	470	369
Ebitda (€ mln.)	17	19	18	28	29	26	19
Ebit (€ mln.)	6,5	7,9	7,3	16	17	14,7	9,7
Utile netto (RN) (€ mln.)	0,1	3,2	1,5	4,8	5,8	6,6	3,8
Patrimonio Netto (PN) (€ mln.)	115	118	114	116	112	109	102
Posizione Finanziaria Netta (PFN) (€ mln.)	107	106	76	162	154	113	55
Capitale Investito Netto (CIN) (€ mln.)	222	224	190	278	266	222	157
Numero di dipendenti	921	913	871	936	875	766	632
ROE (RN/PN)	0,1%	2,7%	1,3%	4,2%	5,2%	6,1%	3,7%
ROI (Ebit/CIN)	2,9%	3,5%	3,8%	5,8%	6,4%	6,6%	6,2%
Costo del debito (Ofn/Pfn)	2,7%	0,5%	4,6%	5,1%	5,1%	1,9%	2,2%
Rapp. indebitamento (d=PFN/PN)	0,9	0,9	0,7	1,4	1,4	1,0	0,5
Leva finanziaria (Roi-i)*d	0,2%	2,7%	-0,6%	1,0%	1,7%	4,8%	2,1%
Ros (Ebit/V)	1,3%	1,8%	1,9%	2,7%	2,9%	3,3%	2,6%
Rotazione CIN (V/CIN)	2,2	2,0	2,0	2,2	2,2	2,0	2,3
Costo del lavoro / Fatturato	8,1%	8,5%	9,5%	6,7%	6,1%	7,1%	6,8%

Fonte: elaborazione degli autori su dati aziendali.

### 3.2. I risultati competitivi.

Nelle tabelle 2 e 3 sono riportati, per ciascuna delle due aree di business, i dati che consentono di sviluppare un confronto con i bilanci dei concorrenti. Le tabelle contengono i dati dei “rivali diretti” (otto operanti nel comparto delle pre-lavorazioni e dieci nella produzione di pannelli) segnalati dal vertice aziendale durante le interviste e i risultati medi di ciascun comparto di operatività del Gruppo<sup>4</sup>. In relazione al periodo considerato, dalla tabelle si evincono i risultati relativi al triennio 2007-2009, utili a valutare la capacità degli attori considerati di reagire alla caduta dei consumi verificatasi a livello mondiale a partire dall'anno 2008, e al decennio 2000-2009, per abbracciare un arco temporale sensibilmente più esteso.

Nell'area delle pre-lavorazioni, il Gruppo Manni presenta risultati migliori nell'arco temporale sia a tre sia a dieci anni, con una quota di mercato pari al 55% rispetto al totale del fatturato realizzato dai primi otto operatori. Anche l'andamento della redditività in termini di Ros evidenzia la capacità del Gruppo di “catturare” clienti remunerativi, a differenza dei concorrenti, che subiscono una drastica caduta

<sup>4</sup> Con riferimento all'area strategica di affari delle pre-lavorazioni, il “comparto” è stato identificato sulla base del codice ATECO 2002 a quattro cifre e fa riferimento alle lavorazioni di meccanica generale (2852) in cui operano tutti gli otto concorrenti analizzati: i dati presentati nell'ultima colonna si riferiscono ad un campione di 10.833 società estratte dal database AIDA. Con riferimento all'area strategia di affari dei pannelli coibentati, il “comparto” è stato identificato sulla base del codice ATECO 2002 a quattro cifre fa riferimento alla fabbricazione di altri prodotti in minerali non metalliferi (2682) in cui operano tutti i dieci concorrenti analizzati: i dati presentati nell'ultima colonna si riferiscono ad un campione di 187 società estratte dal database AIDA.

della redditività delle vendite, in peggioramento del 5-10%. Tale compressione della marginalità, in parte «imposta dai concorrenti per il tramite di abbassamenti sistematici dei prezzi di vendita nel tentativo di difendere i volumi», come segnala Francesco Manni, non è bilanciata da aumenti del tasso di rotazione, che invece peggiora progressivamente. All'opposto, nonostante una caduta dei fatturati in linea (-49% per Mannispre) o minore (-31% per Malavolta) rispetto alla media del settore (-43%), le due società del Gruppo Manni sono le uniche a conseguire risultati operativi e netti positivi. Inoltre, in virtù di un tasso di indebitamento contenuto e di una forbice positiva tra redditività dell'attivo e costo medio dei mezzi di terzi, il *gap* rispetto ai concorrenti in termini di Roe (costante nel decennio e pari al 4% per Mannispre, in crescita e pari al 21% per Malavolta) è ancora più evidente.

Per quanto riguarda l'area dei pannelli metallici coibentati per coperture e pareti, la società del Gruppo Manni (Isopan) ha subito una caduta dei volumi di vendita nel 2009 superiore a quella di altri concorrenti (29%, a fronte di una media del comparto pari al 17%). Isopan è superata in termini di tasso di crescita medio composto annuo delle vendite da due concorrenti (Lattonedil e Alubel), oltre che dalla media dell'intero comparto (pari al +10%, rispetto al +5% di Isopan). Dunque, pur rimanendo leader in termini di quota di mercato relativa (pari al 23%) rispetto ai dieci concorrenti principali, Isopan nel 2009 perde un po' di terreno rispetto al *follower*. Ciò nonostante, Isopan consegue risultati operativi e netti positivi e in linea o superiori a quelli medi del comparto nel periodo 2007-2009. Nel biennio successivo le posizioni occupate dai principali attori non si sono modificate: nel 2010 e nel 2011 il Gruppo Manni ha consolidato le proprie quote di mercato sia nell'arena competitiva delle pre-lavorazioni, sia nel campo della produzione di pannelli isolanti.

### 3.3. I risultati sociali.

Il Gruppo Manni tesse relazioni con i diversi interlocutori aziendali sulla base di un modello di riferimento che il Presidente ama chiamare “Penta Value”. Il “Penta Value” evidenzia nei lati del pentagono i cinque *stakeholder* per i quali l'azienda deve creare valore: il Cliente, il Fornitore, i Collaboratori, l'Ambiente Sociale e l'Azionista.

Il valore per il Cliente si manifesta con una continua ricerca di prodotti e servizi a lui utili ed economicamente vantaggiosi. La crescita dei clienti serviti è stata costante nella storia del Gruppo e il livello di fidelizzazione estremamente elevato. «Può sembrare incredibile – sostiene Giuseppe Manni – ma l'orientamento al Cliente e alle sue esigenze è tutt'altro che scontato. Molte aziende affidano il successo dei loro prodotti sul mercato più al marketing o alla tecnologia fine a se stessa, che alle necessità di creare valore per i propri Clienti.

**Tabella 2. Alcuni valori e quozienti di bilancio dei concorrenti nell'area delle pre-lavorazioni, dove il Gruppo Manni opera attraverso le Società Mannispre e Malavolta.**

	MANNISPRE	PRESIDER	MALAVOLTA	SIDERIMPEX	CARMINATI	GIACOMELLO	SIDERCOM	STRADA	COMPARTO <sup>4</sup>
<b>Fatturato 2009 (€/000)</b>	161.726	57.022	36.441	33.770	33.545	16.486	12.090	8.960	20.501.441
Variazione del fatturato 2009-2008	-49%	-52%	-31%	-41%	-51%	-55%	-53%	-67%	-43%
CAGR Fatturato 2000-2009	12%	-1%	6%	10%	N/D	4%	-2%	-4%	-3%
<b>ROS 2009</b>	2%	-18%	4%	-27%	-16%	-2%	1%	-5%	1,1
MEDIA ROS 2007-2009	2%	-4%	3%	-7%	-4%	1%	4%	3,9%	4,3%
<b>TR 2009</b>	1,3	0,9	1,7	0,6	1,7	1,3	0,7	0,7	1
MEDIA TR 2007-2009	1,7	1,3	1,9	0,8	1,5	1,7	1,2	1,6	1,1
<b>ROA 2009</b>	2%	-18%	7%	-18%	-28%	-3%	1%	-3%	1,7
MEDIA ROA 2007-2009	3%	-3%	6%	-4%	-7%	2%	6%	10%	4,5%
<b>Reddito Operativo 2009 (€/000)</b>	2.508	-10.609	1.396	-9.218	-5.493	-392	89	-416	1.385.294
MEDIA Redd. Op. 2007-2009 (€/000)	4.958	-965	1.331	2.243	-1.152	431	982	1.493	180
<b>Reddito Netto 2009 (€/000)</b>	1.541	-9.182	790	-10.685	1.151	-737	-610	-379	197.331
MEDIA Redd. Netto 2007-2009 (€/000)	1.905	-2.718	644	3.686	647	-85	-131	941	79
<b>Rapporto di ind. (AN/MP) 2009</b>	3,3	5,2	5,6	32,63	3,9	6,5	3,9	1,3	10,1
Rapporto di ind. (AN/MP) 2007-2009	4,1	10,7	7,3	14,8	6,0	6,9	4,4	1,7	12,8
<b>ROE 2009</b>	4%	-81%	21%	ns	ns	-39%	-14%	-4%	2,6%
MEDIA ROE 2007-2009	5%	-21%	19%	1%	14%	-7%	-3%	12%	7,3%

Fonte: Rielaborazioni degli autori dai bilanci aziendali

**Tabella 3. Alcuni valori e quozienti di bilancio dei concorrenti nella produzione di pannelli coibentati, dove il Gruppo Manni opera attraverso la Società Isopan.**

	ISOPAN	LATTONE-DIL	ITAL PANNELLI	ALUBEL	BRIANZA PL	ELCOM	ONDULIT	ISOMEC	R&W	ISOTECNICA	COMPARTO <sup>1</sup>
<b>Fatturato 2009 (€/000)</b>	108.205	100.268	75.154	63.262	59.384	14.870	23.322	14.938	12.515	769	708.245.000
Variazione del fatturato 2009/2008	-27%	-6%	-18%	-4%	-15%	-33%	9%	-28%	-17%	-36%	-12%
CAGR Fatturato 2000-2009	5%	12%	4%	8%	4%	-2%	2%	2%	1%	0%	10%
<b>ROS 2009</b>	2%	4%	17%	4%	-2%	0%	3%	-1%	5%	-1%	2%
MEDIA ROS 2007-2009	2%	5%	14%	4%	2%	2%	2%	1%	7%	4%	3%
<b>TR 2009</b>	1,2	1,2	0,8	1,1	1,0	1,1	0,7	1,4	0,5	1,1	0,9
MEDIA TR 2007-2009	1,3	1,3	0,9	1,2	1,2	1,2	0,8	1,8	0,7	1,3	0,9
<b>ROA 2009</b>	2%	5%	13%	4%	-2%	0%	2%	-2%	3%	-2%	1%
MEDIA ROA 2007-2009	3%	7%	12%	5%	2%	3%	2%	2%	5%	7%	3%
<b>Reddito Operativo 2009 (€/000)</b>	1.986	4.011	12.589	2.475	-1.098	6	682	-165	670	-11	20.249
MEDIA Redd. Op. 2007-2009 (€/000)	2.832	5.268	11.867	2.454	1.163	454	534	180	990	52	80
<b>Reddito Netto 2009 (€/000)</b>	1.374	1.922	8.210	631	-335	-161	66	36	20	-3	-918
MEDIA Redd. Netto 2007-2009 (€/000)	1.353	2.217	5.247	709	584	65	172	95	72	31	-67
<b>Rapporto di indebitamento 2009</b>	4,9	7,4	2,1	5,5	2,7	2,1	1,6	3,2	5,6	3,7	8,5
Rapporto di indebitamento 2007-2009	5,7	10,4	2,4	5,6	2,8	2,5	1,6	3,2	6,3	5,0	9,5
<b>ROE 2009</b>	8%	18%	17%	6%	-2%	-2%	0%	1%	1%	-2%	3%
MEDIA ROE 2007-2009	8%	26%	13%	8%	3%	1%	1%	3%	3%	19%	6%

Fonte: Rielaborazioni degli autori dai bilanci aziendali.

In tal modo, si hanno esempi di successi apparenti e subitanei di prodotti e servizi, che si esauriscono però in breve tempo. Tutti i nostri clienti hanno tratto grande beneficio dai nostri servizi per lo sviluppo del loro business. Molti di loro svolgevano lavorazioni a livello artigianale e grazie al nostro supporto sono diventati “piccoli industriali”; numerosi piccoli industriali sono divenuti, avvalendosi delle nostre pre-lavorazioni, “medi e grandi industriali”. Per questo, il progetto che abbiamo portato avanti ha prodotto significativi vantaggi per tutto il comparto italiano delle costruzioni e della meccanica».

In questa fase di recessione, i clienti trovano inoltre nel Gruppo Manni un interlocutore di filiera in grado di aiutare chi si trova in difficoltà finanziarie a causa, da una parte, della diminuita disponibilità concessa dal sistema creditizio e, dall'altra, a motivo delle manovre speculative dei grandi produttori di acciaio che alzano i prezzi delle materie prime.

Creare valore per il Fornitore significa instaurare relazioni non conflittuali ma di *partnership* (costruite anche attraverso la presentazione pubblica annuale dei risultati di bilancio cui sono invitati a partecipare i principali fornitori), rinsaldate nel tempo con l'obiettivo di ottenere migliore assistenza alle necessità dell'impresa e maggior supporto nei momenti critici della vita aziendale. Ai Fornitori, oltre a garantire una crescita continua del fatturato (che complessivamente è aumentato ad un tasso medio composto annuo superiore al 10% negli ultimi dieci anni), è sempre garantito il rispetto dei tempi di pagamento in virtù di una elevata solidità finanziaria.

A parere del direttore del personale Cristiano Liuzzo il Gruppo crea valore per i Collaboratori «mettendo le Risorse Umane al centro dell'attenzione di ogni decisione aziendale e valorizzando le doti di ognuno. Qui tutti devono lavorare con piena soddisfazione, orgoglio di appartenenza e sicurezza nel futuro in un contesto di pari opportunità. In cambio viene chiesto di dimostrare, concretamente, attraverso gli atteggiamenti quotidiani, la massima correttezza nei confronti dei valori di fondo che contraddistinguono la cultura distintiva del Gruppo, ovvero dedizione, impegno e spirito di collaborazione».

Secondo Luigi Guerini, direttore tecnico e logistica del Gruppo Isopan, «si nota un'attenzione particolare verso tutti i Lavoratori, affinché siano nelle condizioni di esprimersi al meglio. Nel nostro settore spesso negli stabilimenti c'è molto disordine e sporcizia: qui è esattamente l'opposto. Crediamo che non ci sia e non ci debba essere differenza tra una linea di produzione di travi e, ad esempio, una società di consulenza o un supermercato: lo spazio fisico deve essere organizzato e invitante tanto per chi lavora l'acciaio con macchinari pesanti quanto per chi vende servizi immateriali dietro una scrivania».

Numerosi passaggi delle interviste effettuate al Presidente Giuseppe Manni lasciano intendere chiaramente come siano molti gli ambiti in cui è possibile notare una marcata attenzione del vertice aziendale al raggiungimento di positivi ed elevati livelli di soddisfazione di tutte le categorie di interlocutori interessate all'attività aziendale e in particolare dei Collaboratori: «l'imprenditore vive sempre in mezzo a qualche certezza e a tantissimi dubbi, quindi direi il falso se le dicessi che non mi sento spesso colto da dubbi di vario genere. Nei riguardi del personale certamente: con un numero di addetti di questo genere non sempre si è all'altezza di rispondere in maniera puntuale e precisa alle esigenze di tutti. Oppure non sempre si risponde anche ad esigenze di

gruppi di persone: quante volte abbiamo ricevuto delle richieste particolari da gruppi specifici, non so ad esempio vedo ora passare una donna qui fuori e penso alle donne che invidiano le Società più performanti di noi e che da questo punto di vista hanno creato al loro interno un asilo nido. Rispondo quello che è vero ma che tuttavia crea in me ugualmente un'area di dubbio, e cioè che noi abbiamo tante unità operative, ma tutte con numeri abbastanza piccoli e sparsi nel territorio per creare questo tipo di servizi centrali. Un conto è infatti avere un'unità in cui lavorano 500 persone che per quattro quinti sono donne: in questi casi fare il nido diventa un atto per il sociale ma direi che è anche un'esigenza, se non vuoi poi avere un livello di assenteismo altissimo. Per carità: dico che è una bellissima iniziativa, e plaudo, però qualche volta è anche un'esigenza e bisognerebbe vedere bene quanta socialità è genuina. Questo è solo un aneddoto che ora mi viene in mente, ma non c'è solo questo: c'è anche per esempio il livello delle retribuzioni, che ogni tanto emerge dalle richieste dei dipendenti desiderosi di gratificazioni particolari; quando ero piccolo io, si guardava allo stipendio del macchinista delle Ferrovie dello Stato, c'era quella categoria lì, dell'impiegato nelle ferrovie, poi è arrivato il periodo dell'impiegato di banca. In quei momenti vieni colto dal dubbio: ma allora la nostra politica retributiva è sbagliata? In realtà in fatto di retribuzioni, come in fatto di dividendi da assegnare ai soci, quello che conta è la politica di lungo termine, non la politica di breve e neanche di medio. Conta invece garantire un patrimonio nel caso dei soci e, nel caso dei dipendenti, una sicurezza finanziaria ed economica, così che possano essere confermati sul posto di lavoro anche nei periodi più neri come quelli che stiamo vivendo, dove altre aziende – magari proprio quelle più generose in apparenza in passato – approfittano per liberarsi di personale divenuto in eccesso. Ecco, qui c'è un momento di giustizia e anche di risposta a quegli affanni di quegli anni in cui ti sentivi un po' messo alla berlina».

A testimonianza della grande cura rivolta al Personale, si osserva un tasso di assenteismo particolarmente basso dei prestatori di lavoro a tutti i livelli; il personale, inoltre, è rimasto costante nonostante la riduzione dei volumi di attività nel periodo 2009-2011, in virtù del fatto che il gruppo di comando ha scelto di non procedere ad alcun licenziamento e di non fare praticamente ricorso ad altri ammortizzatori sociali quali la cassa integrazione.

A parere dell'amministratore delegato Enrico Frizzera: «in quest'azienda la creazione di valore per l'Ambiente Sociale non è rappresentato surrettiziamente dal “bilancio sociale”, ma trova concreta riconoscibilità nell'ambiente pubblico, universitario, associativo, con cui il Gruppo collabora attivamente senza mai confondere l'azione pubblicitaria con l'impegno sociale, la beneficenza con la solidarietà». Il Gruppo, infatti, devolve risorse ad alcune importanti iniziative culturali e umanitarie in ambito locale, nazionale ed internazionale, attività per le quali ha ricevuto importanti riconoscimenti sia in tema di integrazione del lavoro degli immigrati, sia di beneficenza e assistenza alle categorie deboli della società italiana e mondiale.

A tale proposito, il Gruppo Mani ha di recente ricevuto dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri il Premio nazionale per le buone pratiche sociali aziendali in tema di integrazione assegnato nella categoria “Grandi Imprese”, istituito nel 2008 dall'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali con l'obiettivo di favorire l'effettiva parità di trattamento tra i lavoratori e sostenere una valorizzazione condivisa delle diversità culturali. Emblematico è stato lo

sforzo del Gruppo, avviato nel 2002, di integrare una ventina di lavoratori argentini di origine italiana, non solo sul luogo di lavoro ma anche all'esterno, attraverso i contatti con le parrocchie, le comunità, le scuole. Tale progetto, denominato "Progetto rientro immigrati italo-argentini", ha inteso favorire la domanda e l'offerta di manodopera per coloro che, trovandosi in difficoltà economiche, erano disposti a rientrare nel paese d'origine per intraprendere nuove attività lavorative. Il progetto è stato poi replicato l'anno seguente anche per i lavoratori provenienti dalla Romania.

Ma le attività volte a creare valore per l'Ambiente Sociale non riguardano solo i lavoratori immigrati, che costituiscono oggi circa il 20% della forza lavoro del Gruppo, ma spaziano in diversi campi: Giuseppe Manni, ad esempio, è personalmente impegnato come presidente o consigliere di amministrazione in diversi enti artistici e culturali e associazioni di categoria; il Gruppo ha donato nel 1984 al Comune di Verona la scultura in acciaio a forma di stella che ogni anno "cade" dall'Arena in piazza Bra; inoltre, Manni finanzia progetti di formazione e di ricerca intrattenendo relazioni continuative con il mondo accademico e in particolare con le università di Padova, Verona e Trento; infine, il Gruppo supporta diverse iniziative nel campo della solidarietà, come il progetto "America Latina", che favorisce la nascita di microimprese in Bolivia e il raddoppio del reparto di pediatria dell'ospedale di Dubbo in Etiopia.

Da ultimo, il Gruppo crea valore per gli Azionisti, laddove si privilegia un rapporto leale e proattivo, l'informazione in totale trasparenza ed una politica orientata al rafforzamento del patrimonio piuttosto che al dividendo immediato. La proprietà è interamente nelle mani degli esponenti della famiglia Manni e suddivisa tra il presidente Giuseppe (che insieme al figlio Francesco detiene una quota pari al 60% del capitale), cinque fratelli e una sorella, complessivamente proprietari del rimanente 40% delle azioni.

Gli Azionisti non sono abituati a ricevere il massimo guadagno possibile dall'investimento effettuato, ma un ritorno in conto capitale costante nel tempo e mai negativo: il Gruppo Manni da oltre cinquanta anni non registra perdite in conto economico e, rispetto ai principali concorrenti di maggiori ma anche di medie e medio-piccole dimensioni nell'area di affari delle pre-lavorazioni in acciaio, è l'unico attore che nel periodo 2009-2011 è riuscito a conseguire risultati operativi e netti positivi.

Come ha osservato Giuseppe Manni in un'intervista ufficiale, «il modello del "Penta Value", applicato correttamente, si sta dimostrando efficace per il superamento di questa difficile situazione di mercato. Certo, sarebbe più comodo comportarsi diversamente in questi frangenti risparmiando su investimenti in innovazione e ricerca orientati a creare valore per i Clienti; ovvero speculare su qualche acquisto da Fornitori *spot*. Oppure, non investire nello sviluppo delle Risorse Umane o, peggio ancora, alle prime avvisaglie della crisi, licenziare il personale. Ancora: non partecipare alle innumerevoli iniziative nel sociale dissociandosi, appunto, da ogni iniziativa pubblica ed infine tenere una politica di distribuzione dei dividendi più compiacente e accattivante verso gli Azionisti ma utile solo nel breve termine. Ebbene, questi ultimi atteggiamenti sono alla base di molti insuccessi e di crisi aziendali, certamente accelerate dalla situazione economica attuale, ma riconducibili quasi sempre alle disattenzioni verso i valori d'impresa e all'assenza di efficaci controlli».



