

Imprese
che impresa
di **Giovanni Costa**



C'era una volta la scuola Zanussi

Quanto deve il miracolo economico del Nord Est alla Zanussi? E quanto del successo dell'Electrolux è dovuto alla Zanussi? Le risposte si possono trovare nel libro «Dalla Zanussi all'Electrolux. Un secolo di lezioni per il futuro» appena pubblicato dall'editore il Mulino di Bologna. Una figura mitica dell'azienda, Aldo Burello, uno studioso, Alberto Felice De Toni e una giovane ricercatrice, Michela Parussini, hanno scritto una storia che consiglio di leggere non solo a chi ha memoria o diretta esperienza degli eventi narrati ma anche a tutti quelli che vogliono capire i temi cruciali dell'economia globale. Non credo esista nel Veneto un imprenditore o un manager che non abbia nella propria esperienza uno o più mattoncini che derivano dall'aver lavorato in Zanussi o dall'aver condiviso esperienze professionali con dirigenti, tecnici e consulenti usciti dalla Zanussi. In questo senso la Zanussi è stata per molto tempo la vera scuola manageriale del Nord Est che ha applicato al suo interno e diffuso su tutto il territorio circostante, attraverso il turnover del proprio personale e i rapporti con i fornitori, le acquisizioni più avanzate delle discipline manageriali.

Il libro ricostruisce la storia di un'azienda familiare la cui ascesa è stata interrotta dalla tragica scomparsa in un incidente aereo del suo fondatore. Dopo una transizione con una discussa leadership, viene acquisita da Electrolux un gruppo svedese di origine ugualmente familiare, che la salva e la inseri-

sce con un ruolo primario nella sua strategia di focalizzazione nel settore dell'elettrodomestico di cui diventa un player mondiale. Il motivo conduttore della storia è la crescita come necessità per sopravvivere in un settore dove le economie di scale e la visibilità del brand sono fattori essenziali. In questo, Electrolux ha saputo muoversi con determinazione con un approccio che si può definire federalista e che, detto per inciso, anche i nostri politici farebbero bene a studiarsi.

Electrolux non ha mai colonizzato le aziende acquisite. Anzi, come nel caso Zanussi, ha valorizzato le specificità e le competenze locali senza però mai perdere il controllo delle decisioni chiave anche quando queste richiedevano tagli e scelte traumatiche. Riuscendo a conservare il consenso e a creare una forte identità di gruppo che è la chiave del suo successo mondiale. Ma la crescita in un settore dove tutti cercano di ridurre i costi può penalizzare la redditività. Ecco allora il secondo ingrediente del successo Electrolux, l'innovazione. Per innovare in un settore considerato maturo bisogna negare il concetto stesso di maturità e lavorare su tutti gli aspetti materiali e immateriali del prodotto e del servizio, ricombinati in funzione dei vari mercati e dei loro segmenti. Giocando anche qui sulla dialettica tra decisioni accentrate e soluzioni decentrate in un'ottica di federalismo sostenibile.

g.costa.cdv@virgilio.it