Il Gruppo Guzzini

di Giuseppe Guzzini

1. *Le origini.* Il Gruppo Guzzini di Recanati trae origine da un'attività artigianale, la lavorazione del corno di bue, avviata fin dal 1912 nell'ambito familiare da Enrico Guzzini, ex coltivatore mezzadrile, dopo il suo ritorno dall'Argentina, dove aveva appreso il nuovo mestiere. Nel 1934 nonno Enrico lasciò l'azienda ai suoi tre figli, Pierino, Mariano e Silvio, i quali la fecero crescere e continuarono la lavorazione del corno fino a farne una impresa artigianale di buone dimensioni.

2. *Il ruolo dell'innovazione.* Nella crescita della Guzzini il ruolo dell'innovazione appare determinante. E questo avviene con una certa precocità; la prima importante innovazione, infatti, risale al 1938 quando i fratelli Guzzini contattarono una società italiana che produceva, su licenza della tedesca Rohm & Haas, lastre di metacrilato usate per carlinghe di aerei: gli sfridi di scarto potevano essere utilizzati per fare posate.

La tecnologia richiesta era ancora artigianale come quella per il corno e la sua introduzione non richiedeva consistenti investimenti (costo: 10 volte il costo del corno). I Guzzini, con questa importante innovazione di materiale, entrarono così nel mondo delle materie plastiche, come primi applicatori del metacrilato nella produzione di articoli casalinghi.

3. *Il consolidamento.* Superate le difficoltà provocate dalla guerra, gli anni '50 furono gli anni del consolidamento; l'azienda era gestita dai tre fratelli, ed essendo ancora una società di fatto, il potere doveva essere esercitato con decisioni unanimi.

Negli anni '50 crebbe la produzione di oggetti in metacrilato: oggetti sempre nuovi e sempre più colorati. Nel corso di questo decennio l'azienda acquisì gli

impianti per produrre autonomamente lastre di metacrilato bicolori, che nessun altro aveva, realizzando una ulteriore innovazione e compiendo in tal modo un evidente salto tecnologico. Fu un successo perché consentiva di produrre in esclusiva prodotti assolutamente innovativi, belli e pratici.

4. *La scelta strategica del design.* I nuovi prodotti bicolori permettevano di applicare i primi concetti di design industriale (nuovo materiale, nuovo design). La Guzzini lo fece, fra le prime nelle Marche e forse anche in Italia, avviando la collaborazione con designer delle regioni più industrializzate, in particolare della Lombardia. Il design significò sempre più non solo nuove forme estetiche, ma anche nuove funzioni, nuove prestazioni, nuove finiture, nuove tecnologie, nuova comunicazione, marchio forte e apprezzato dal mercato. In definitiva una continua attenzione alla innovazione e ricerca a tutto tondo.

Sulla spinta dei giovani della terza generazione, affacciatisi in azienda fin dagli anni della guerra, il design divenne, più che in altre imprese marchigiane, un importante fattore di crescita. Si rivelò, anzi, una importante scelta strategica. Ciò comportò anche un passaggio rivelatosi delicato e non sempre agevole per molte piccole aziende: l'acquisizione di una nuova cultura ed organizzazione di impresa, con un inedito rilievo delle funzioni di marketing, ed investimenti crescenti per la gestione, crescita e qualificazione delle risorse umane, sempre più preziose.

5. *Il salto tecnologico e produttivo.* Con i primi anni '60 le linee bicolori ottenute da lastre e lavorate artigianalmente entrarono nella fase della maturità, sia perché non erano più una novità sia perché, per l'aumento del costo della manodopera, i prodotti cominciavano ad essere troppo costosi. Occorreva intervenire su due fronti.

– *In primo luogo:* 1) l'azienda doveva passare da una tecnologia artigianale ad una industriale, introducendo lo stampaggio ad iniezione; ma questo richiedeva notevoli investimenti in nuovi capannoni industriali e in nuova tecnologia produttiva; 2) per recuperare gli investimenti e i costi dei nuovi impianti, occorreva inoltre aumentare le quantità prodotte e le vendite; ma questo comportava anche ricercare nuovi canali distributivi in Italia, realizzare reti di vendita in Europa e trovare distributori in altri mercati esteri, a partire dagli Stati Uniti.

– *In secondo luogo*, era necessario diversificare la produzione, introducendo nuove linee di prodotto rivolte a un nuovo mercato, quello della illuminazione decorativa per interni, che consentiva di poter continuare a utilizzare le lastre di

metacrilato per produrre corpi illuminanti, impreziositi da altri elementi decorativi e funzionali in legno e metalli.

Si trattava insomma di avviare una nuova impresa in un settore completamente nuovo, anche se in forte sviluppo, per dare spazio operativo ed imprenditoriale ai numerosi figli dei tre fratelli Pierino, Mariano e Silvio.

6. *Le resistenze.* Come in molte realtà aziendali simili alla Guzzini, costrette ad analoghe scelte, emersero forti resistenze. I titolari della Fratelli Guzzini, ormai anziani, non avevano la conoscenza del nuovo settore, né volevano avventurarcisi. Dei loro numerosi figli, solo i più grandi, già dotati di notevoli competenze acquisite e sperimentate in azienda, potevano assicurare lo sviluppo del nuovo mercato e il coordinamento gestionale, finanziario e amministrativo necessario per avviare questa nuova attività. E qui si presentò con tutta la sua importanza ed urgenza la necessità di risolvere il passaggio generazionale senza spaccature nell'impresa e nella famiglia.

7. *L'accordo del 1963 e la trasformazione in Srl.* Nel 1963, dopo numerose riunioni, si decise concordemente:

A) di continuare fra le tre famiglie iniziali l'attività della Fratelli Guzzini, ristrutturandola con la tecnologia dello stampaggio a iniezione per proseguire nel settore del casalingo. Nel frattempo, gli investimenti necessari per l'acquisto dei macchinari e per la costruzione del nuovo stabilimento erano stati finanziati con un mutuo decennale: il primo della storia aziendale, ottenuto dal Mediocredito Regionale;

B) di trasformare la vecchia società di persone in una società di capitale (cioè in una Srl), che prevedesse un CDA in grado di decidere a maggioranza (in assenza di unanimità) su tutte le operazioni di ordinaria e straordinaria amministrazione;

C) di autorizzare gli eredi dei tre soci fondatori ad avviare nuove attività usando analoghe tecnologie e materiali plastici, purché non in concorrenza tra loro e con l'azienda madre, la Fratelli Guzzini Srl.

I figli di Mariano, infatti, fin dal 1958 avevano avviato la Harvey Creazioni per la produzione di rami smaltati prima, e di lampade per illuminazione decorativa di interni e giardini, poi. A loro volta, qualche anno dopo, i figli di Pierino avevano dato vita alla Acrilux, impegnata nella produzione di corpi illuminanti in materiali plastici pregiati per illuminazione industriale e stradale, stampati da lastra e ad iniezione.

8. *Il passaggio generazionale.* Con l'accordo del 1963 si superò uno dei momenti più critici nella storia delle aziende a conduzione familiare, quello del passaggio generazionale che, nel caso della Guzzini, coincise anche con la scelta di una strategia di sviluppo basata sulla diversificazione. Così i sei figli di Mariano (Giovanni, Raimondo, Virgilio, Giuseppe, Giannunzio e Adolfo), associandosi assieme ed in parti uguali, continuarono a guidare la Fratelli Guzzini in collaborazione con gli altri cugini, figli di Pierino e Silvio; intanto, però, autonomamente crearono e svilupparono la iGuzzini Illuminazione e, nel settore idrosanitario, la Teuco Guzzini (tutte aziende leader in Italia). La loro forza fu la piena dedizione di ciascuno alle nuove attività e la completa e reciproca integrazione secondo le specifiche competenze.

Nel caso della Teuco, l'attività partì nel 1972 a seguito della specifica esperienza acquisita da Virgilio, a Pomezia presso una azienda di cui la nostra famiglia era socia, nello stampaggio di lastre di metacrilato di grandi superfici, con alcuni soci esterni che successivamente si ritirarono. Fu assunto un giovane collaboratore esperto di marketing, che dopo qualche anno entrò nella società come socio, e che ricopre ancora la carica di amministratore delegato.

9. *Il management esterno.* Il problema del coinvolgimento del management esterno, come è noto, è uno dei più delicati nelle aziende a gestione familiare; nel caso della Teuco lo si è risolto brillantemente. In altre aziende del gruppo Guzzini ci si è mossi nella stessa direzione, ma lo si è fatto con gradualità e solo dopo aver verificato che non vi erano risorse interne alla famiglia in grado di ricoprire determinati incarichi.

Ogni azienda ha ancora un CDA composto da soci, ma un Direttore Generale esterno alla famiglia.

Ma prima di affrontare questo punto è necessario chiarire un altro aspetto.

10. *La costituzione della Fimag (1982).* Nel 1978 la famiglia Guzzini subì una grave perdita: in un incidente stradale morì Raimondo che in azienda aveva la responsabilità di direttore del settore commerciale e marketing. A quell'epoca l'azienda fatturava 5 miliardi di lire, di cui 30% all'esportazione.

Oltre ai problemi aziendali immediati, si pose anche il problema di come garantire i legittimi diritti agli eredi di Raimondo senza creare problemi familiari, né difficoltà di gestione all'azienda. A questo scopo, come era già avvenuto in altre imprese di medie dimensioni, soprattutto fuori dalle Marche, si decise di costituire una holding, separando così la proprietà dalle società operative.

Nel 1982 fu costituita una società finanziaria, la "Fimag srl" (Finanziaria Mariano Guzzini), nella quale confluirono tutte le quote di proprietà delle singole società operative possedute dai vari fratelli ed eredi. Le quote furono assegnate in parti uguali a ciascuno dei 6 gruppi familiari, assicurando la presenza nel CDA Fimag ad un rappresentante di ciascuna delle sei famiglie.

Al CDA della Fimag furono affidati i poteri di nominare gli amministratori delle società operative controllate e di indicare ad essi gli obiettivi e le linee strategiche da attuare nelle singole società. Analoga società finanziaria fu costituita dai quattro figli di Pierino.

11. *Il patto di famiglia.* Con la nuova struttura gestionale la crescita delle aziende del Gruppo è proseguita in termini non solo di fatturato e di quote di mercato, ma anche di addetti: alla fine degli anni Novanta le imprese del Gruppo Guzzini hanno superato i 1800 dipendenti e ca. 600 miliardi di lire di fatturato, di cui il 40% all'export (con 15 società estere di distribuzione proprie). Non è perciò un caso che negli anni '80 e '90 la Federazione degli industriali delle Marche abbia eletto prima Giuseppe, poi il fratello Adolfo Guzzini alla carica di presidente regionale

Resta da toccare un ultimo punto: come è stato selezionato il nuovo management e come è stato preparato l'ulteriore passaggio generazionale. Dagli eredi di Mariano Guzzini, la formazione e la selezione dei giovani della quarta generazione è stata affidata alla Fimag che organizza una lunga attività di formazione secondo un preciso programma pluriennale. La valutazione viene poi svolta da più soggetti, con criteri rigidi e il più possibile oggettivi.

Questo impegno nella formazione dei giovani della quarta generazione è conseguenza anche di un'altra importante decisione, presa da tutti i soci Fimag nel 1995: cioè l'approvazione di un Patto di famiglia, costruito fra la famiglia ed Alfredo Ambrosetti. Il Patto di famiglia ha creato le condizioni perché nel passaggio da una generazione all'altra la successione alla guida delle imprese avvenga senza rischi per lo sviluppo delle stesse, con l'obiettivo della continuità nello sviluppo. Nove giovani sono già in azienda da tempi diversi e con differenti funzioni manageriali.

Se la componente familiare però non dovesse più produrre imprenditori che sappiano svolgere questo ruolo, deve avere il buonsenso e il coraggio di affidare le aziende a bravi manager esterni, in modo da consentire alle imprese di continuare a vivere, a crescere ed a creare ricchezza ed occupazione, nell'interesse primario degli azionisti, dei collaboratori aziendali e in definitiva della collettività.